

Ronald de Koning, directeur van Amfors

# ‘Stel de mens weer centraal’

Als het over de SW gaat, dan gaat het te vaak over geld, stelt Amfors-directeur Ronald de Koning (62). Stel eerst de mens eens centraal, zegt hij, dan komt de rest vanzelf.

Gesprek met een man die werkte voor DSM en het *Rotterdams Dagblad*, maar die aan de SW zijn hart verloor.

Tekst: Stan Verhaag

## Hoe lang bent u directeur bij Amfors?

Ronald de Koning: ‘Sinds acht jaar.’

## En hoe lang blijft u nog? Kunt u dat al verklappen?

‘Nog vijf jaar, hè, want dan ben ik 67.’

## U wilt bij Amfors met pensioen?

‘Ja, dat denk ik wel. Ik vind deze uitdaging leuk: enerzijds zijn we aan het ondernemen met een prachtige doelgroep, anderzijds zitten we midden in een turbulente omgeving waar ik sturing aan probeer te geven.’

## Hoeveel uur kost het u per week?

‘Veertig à vijftig, schat ik. De ene week kost het wat meer tijd dan de andere. Denk aan de periodes waarin we begrotingen opstellen, bijvoorbeeld. Of als ik wat vaker naar de gemeenteraden mag om tekst en uitleg te geven. En tijdens de recessen is het weer wat rustiger voor me, dan heb ik wat meer tijd voor het bedrijf.’

## Waar komt de naam Amfors eigenlijk vandaan?

‘Dat heeft een reclamebureau ooit bedacht, volgens mij. Onze centrumgemeente Amersfoort zit er deels in én het woord “force” ofwel werkkraft.’

## Wat is uw belangrijkste prestatie geweest in uw arbeidzame leven tot nu toe?

‘Toen ik hier in 2014 begon, bevond de organisatie zich zoals gezegd in zeer zwaar weer. Het brengen van rust en stabiliteit en het ontwikkelen van een breed gedragen visie waarbij de medewerkers centraal staan, zie ik als een belangrijke prestatie. Daarnaast is het oprichten en uitbouwen van het Inclusive Fieldlab een mijlpaal waar ik trots op ben.’

## En wat had u – met de wijsheid achteraf – anders gedaan willen hebben?

‘Met de kennis en ervaring van nu had ik eerder de overstap gemaakt naar een functie binnen het maatschappelijk speelveld.’

## Wat maakt de SW dan zo onderscheidend?

‘In de SW is het nog natuurlijker dan elders dat we de mensen centraal stellen. Ook in het reguliere bedrijfsleven zie ik die trend wel, hoor. Mensen worden nu eenmaal steeds schaarser, men gaat allerlei manieren verzinnen om mensen te behouden. Maar wij zijn bij uitstek een mensenbedrijf.’

## Even terug in de tijd. Wat ging u doen na uw middelbare school?

‘Ik heb Arbeids- & Organisationspsychologie gestudeerd in Tilburg. Ik kom zelf uit Rotterdam. Na mijn studie ging ik werken bij de DSM. Ik was chef personeelszaken, dit was in de tweede helft van de jaren tachtig.’

## Dat was economisch geen bloeiperiode.

‘Begin jaren tachtig was inderdaad echt slecht, vanaf midden jaren tachtig begon het langzaam beter te worden, maar het waren wel echt andere tijden, ja.’



## Hoe ondervond u dat?

'In mijn eigen omgeving zag ik dat mensen het lastig hadden om een baan te vinden. Een baan vinden was toen niet zo usance als dat het nu is.'

## Bij DSM nam u nog wel mensen aan?

'Ja, dat wel.'

## Wat was het leuke van uw werk?

'Bij de DSM heb ik echt het vak van HRM geleerd. Het was een breed georiënteerd bedrijf met een grote personeelsafdeling waar alle functies waren die je maar kunt bedenken, inclusief stagebegeleiding en bedrijfsmaatschappelijk werk. Er werd echt geïnvesteerd in mensen en daar kon ik ontzettend veel van leren. Het was en is een mooi bedrijf met veel dynamiek. We waren altijd bezig om het van de voormalige Staatsmijnen om te vormen

## Wat was de oplage?

'Ruim honderdduizend exemplaren. En dat voor een regionale krant! Het waren andere tijden. Ik heb wel nog meegewerkt aan de samenwerking met het AD.'

## Toen die tijden veranderden en de samenwerking met het AD in kannen en kruiken was, vond u het tijd worden voor iets anders?

'Klopt. Je zag gewoon dat het in krantenland allemaal minder werd. Ik werkte inmiddels bij PCM Uitgevers en ook dat werd opgeknipt.'

## Mist u het wel eens?

'Ja, want het was een mooie tijd en we maakten een belangrijk product. We leverden een bijdrage aan het maatschappelijke debat. Dat doen de kranten van nu minder, zeker op regionaal niveau. En we hadden een veel groter

vlak voordat de Participatiewet werd ingevoerd op 1 januari 2015.'

## Hoeveel mensen werken er bij u?

'Op dit moment nog een kleine duizend. Ruim negentig procent is SW'er.'

## Hoe komt dat? Want de meeste SW-bedrijven hebben inmiddels ook een heleboel

### 'Participatiewetters' binnen.

'Onze gemeenten werken weinig met beschut. Het is dus een bewuste keuze van hen. Ze kijken zelf hoe ze mensen op een andere manier kunnen plaatsen en ze kiezen verder voor arbeidsmatige dagbesteding, bijvoorbeeld bij Amerpoort [voor mensen met een verstandelijke beperking, red.]. Dat zijn doelgroepen waar wij ons niet mee bezig houden. Dan gaat het over zorg.'

## Waar gaan de mensen heen die niet naar de arbeidsmatige dagbesteding gaan en die ook niet tot de 'oude' SW-doelgroep behoren?

'Hen proberen de gemeenten op een andere manier te plaatsen. Maar hoe ze dat doen, moet je eigenlijk aan hen vragen, want dat is voor ons ook nog wel een vraag. Wat we wel doen, zijn trajecten voor bijstandsgerechtigden. Dat is dus eigenlijk toch een stukje Participatiewet. Daarbij richten we ons met name op mensen met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt. We noemen dat onze "Amersfoort Extra Teams". Alleen is dat niet beschut, en dat heeft er zeker mee te maken dat gemeenten bang zijn voor de kosten daarvan, zeker op de langere termijn.'

## Is het voor de gemeente Amersfoort nu goedkoper om zelf werk te zoeken voor de Participatiewet-doelgroepen dan wanneer ze Amfors er grootschaliger bij zouden betrekken?

'Er zijn allerlei andere regelingen.

## 'We moesten de zaterdagkrant al op donderdag sluiten: meer advertenties konden we niet kwijt'

tot het gespecialiseerde chemiebedrijf dat het vandaag de dag is.'

## Wat ging u daarna doen?

'Ik heb daarna ook bij Stork Amsterdam gewerkt, dus in de metaal. Vervolgens werd ik adjunct-directeur HRM bij de Dagbladunie, uitgever van kranten. En daarna werd ik directeur van het *Rotterdam Dagblad*, dat later is opgegaan in het AD.'

## U was dus directeur van een krant in de tijd dat heel veel mensen nog de krant lezen?

'Klopt, dat was in de goede tijd, nog net vóór internet. De eerste helft van de jaren negentig waren de gouden tijden voor kranten. We moesten de zaterdagkrant al op donderdag sluiten: meer advertenties konden we simpelweg niet kwijt.'

bereik dan de regionale media nu.'

## Tegenwoordig verloopt dat debat deels via sociale media.

'Ja, en dat gaat heel anders. Maar goed, we wisten dat het zou veranderen en dat is een natuurlijk proces.'

## Hoe kwam u van de krant bij Amfors terecht?

'Ik deed al langer toezichthoudende functies in de zorg en het onderwijs, ook bij een woningcorporatie. Zo kende ik iemand die als directeur bij een SW-bedrijf werkte. Dat leek mij een mooie functie, omdat er zoveel in samenkomt: een grote HR-component, prettige doelgroep, commercieel, zakelijk én met een politieke dimensie. Dat leek me ontzettend leuk. Ik ben bij headhunters op bezoek gegaan en op enig moment ontstond de vacature bij Amfors. Zo ben ik erin gerold,

Arbeidsmatige dagbesteding is voor gemeenten een stuk goedkoper, bijvoorbeeld. Die mensen vallen onder de WLZ (Wet Langdurige Zorg).'

### Zou u als Amfors méér willen betekenen, ook voor deze doelgroepen?

'Natuurlijk. En mondjesmaat doen we dat ook al. Op dit moment begeleiden we gemiddeld 50 tot 75 mensen per jaar die niet tot de SW-doelgroep behoren.'

### U noemde de Amersfoort Extra Teams. Hoe zien die eruit?

'De AE-teams bieden deelnemers met een (zeer) grote afstand tot arbeid de kans om te werken aan gedrag, houding, eigen problematiek en toekomstperspectief. Ze oefenen sociaal gewenst gedrag, discipline en het vermogen om in een klein team zinvol bezig te zijn.

'Mensen die bij het AE-mannenteam werken, doen klussen voor de samenleving. Denk aan huisontruiming en oplevering, schilderen, laminaat leggen, tuinonderhoud en verdere klussen in en om het huis. Medewerkers van het AE-team voeren deze klussen uit voor mensen of organisaties die daarvoor geen budget hebben. Ondertussen werken ze aan hun eigen ontwikkeling richting werk. Ze leren bijvoorbeeld afspraken nakomen, op tijd komen, opdrachten uitvoeren en samenwerken.

'Na het succes van het mannenteam hebben we in 2015 ook een AE-vrouwenteam opgericht. Zij werken op hun eigen vaste locatie in Amersfoort aan productie- en verpakkingsopdrachten, opdrachten voor de voedselbank en het opknappen van meubels en woonaccessoires voor Kringloopcentrum Amersfoort-Leusden. Tijdens het werk leren de deelnemers werknemersvaardigheden, doen ze werkervaring en werkritme op en wordt onderzocht wat zij nodig hebben op weg naar (betaald) werk.'

### Wat is uw mening over de Participatiewet, die u vanaf het begin hebt meegemaakt?

'Uiteindelijk is de Participatiewet één grote bezuinigingsoperatie geweest. Op de SW is inmiddels meer dan een miljard euro bezuinigd. In de nieuwe Participatiewet waren de subsidieregelingen lang niet zo kostendekkend als in de SW, – die ook al niet alle kosten dekten. Daardoor ontstaan er financiële gaten. Kijk maar naar de SW-bedrijven die zich juist wél richten op de Participatiewet-doelgroepen: zij hebben het een stuk lastiger dan wij, want zij krijgen de subsidies niet, terwijl de productiviteit van hun doelgroepen ongeveer hetzelfde is als die van onze mensen.

'Bij de SW ging in 2015 het slot erop, daar kwam niemand meer binnen. Niemand wist nog precies hoe de nieuwe doelgroepen een plek moesten krijgen, maar we wisten wel dat we fors minder subsidie zouden krijgen. Het waren echt wel lastige tijden met veel onzekerheid. Met name voor onze medewerkers was het

## ‘Als we alleen maar roepen “We moeten meer geld hebben!”, doen we niets anders dan andere sectoren’

nou niet de meest gelukkige periode. Gelukkig hebben we in de jaren daarna toch een stabiele organisatie kunnen neerzetten. Wel met een stuk krimp, maar altijd stáánd voor onze doelgroep van SW-medewerkers. Onze bedrijven staan in dienst van hen, niet andersom. Wie we niet kunnen detacheren, laten wij op een goede manier participeren. Dat gaat dus verder dan beschut. Grofweg kun je zeggen dat ongeveer een derde van onze duizend medewerkers in ons eigen productiebedrijf werkt – dat zou je kunnen vergelijken met beschut. Eenderde werkt op locatie ofwel in het groen of de schoonmaak – vaak bij anderen dan Amfors. En eenderde detacheren we: zij werken bijvoorbeeld als groep bij PostNL of individueel bij een regionale ondernemer.'

### Is er daarmee sprake van een sterfhuiskonstructie bij Amfors?

'Uiteindelijk heeft elke organisatie zijn levenscyclus. Ik vergelijk het hier wel eens met de Rabobank: die verandert in fors tempo. Sterker nog, Rabobank Amersfoort is eerder weg dan dat Amfors weg is. Ik heb dat natuurlijk al gezien in het krantenvak: niets is voor de eeuwigheid. En daarom is het zo belangrijk dat we hebben uitgesproken dat wij er zijn voor de SW-medewerker. Die moet een passende werkplek hebben. Dat is onze missie. Als de gemeente dat op een andere manier wil regelen, kan dat ook, maar tot nu toe zien we dat Amfors de goede oplossing is voor deze doelgroep. Zowel voor de mensen als financieel.'

### En hoe ziet de toekomst er dan concreet uit?

'Wat we zullen zien – maar dat is ook een maatschappelijk fenomeen – is dat

beschut werk steeds meer aandacht krijgt. Wij geven die aandacht al in de vorm van ons Inclusive Fieldlab. Als inclusief innovatieplatform zoeken, vinden en verspreiden wij technologisch of sociaal innovatieve oplossingen die mensen ondersteunen om mee te doen op de (reguliere) arbeidsmarkt. Denk aan Smart Beamer, die instructies projecteert op het werkblad om een medewerker te helpen bij een assemblagereeks. Het Exoskelet is een tilhulp in de vorm van een uitwendig mechanisch skelet dat de belasting van de onderrug tot veertig procent verlicht. En de Cobot is een robot die onze medewerkers ondersteunt bij het lijmen van LED's in armaturen voor straatverlichting.

'En wat we zien, is dat bedrijven belangstelling hebben voor onze innovaties: ►



De Cobot is een 'inclusieve innovatie' die gebruikt wordt bij metaalbedrijf Metafors.

“Hoe doen jullie dat nou? Hoe pakken jullie dat aan?” We bekijken nu of we daaromheen leerwerktrajecten kunnen bouwen waarin onze doelgroep leert om met zo'n innovatie om te gaan. Dat blijft dan niet beperkt tot één taakje, maar het gaat er vooral om dat je leert met technologie om te gaan, met veranderingen, met nieuwe dingen. Als wij onze mensen goed weten te equiperen, heeft het bedrijf waar ze naartoe gaan daar ook meer aan.’

### **Hiermee onderscheiden jullie je ook van andere SW-bedrijven?**

‘Ja, zeker.’

### **Hoe is dat ontstaan?**

‘Vier jaar geleden deden we mee aan een prijsvraag rondom technologie die was uitgeschreven door Start Foundation. Wij wonnen die prijs en samen met andere subsidies en samenwerkingsverbanden hebben we de Smart Beamer toen doorontwikkeld. Inmiddels leggen we ons toe op *verschillende* technologieën en sinds kort beschikken we over een aparte ruimte om die technologieën te laten zien. ‘Een bijkomend voordeel van het Inclusive Fieldlab is dat we trainees in huis kun-

nen halen. Dat zijn jonge academici die hier een start maken en een paar jaar later doorstromen naar andere bedrijven. Ze kunnen hier experimenteren en proberen. En wat ik ze ook altijd zeg: “Alles wat je hier leert, kun je zo implementeren in het bedrijfsleven.”’

### **Wat doen de trainees concreet?**

‘Ze doen veel trajecten binnen het Inclusive Fieldlab en binnen het thema vitaliteit. Eén trainee organiseert bijvoorbeeld workshops over gezonde voeding, leefstijl, meer bewegen. Een andere richt zich op innovaties zoals de doorontwikkeling



van de smart beamer. Weer een ander is bezig met coachen op de werkplek, dus dat gaat bijvoorbeeld over motiverende gesprekstechnieken. Trainees hebben de kennis en de tijd om zulke ontwikkelingen vorm te geven. Die jonge mensen met hun frisse ideeën geven een belangrijke impuls aan onze organisatie. Zij vinden het leuk om maatschappelijk ertoe te doen. Het zijn dus geen stagiaires, maar trainees die bij ons een jaar of drie in dienst zijn.'

## Terug naar de Participatiewet. U had het over een miljard euro.

'Dat is het bedrag dat in het verleden nog aan de SW werd gespendeerd en dat sinds 2015 is afgebouwd. In 2019 waren er bijeenkomsten rondom het thema "Is de Participatiewet gelukt of mislukt?" Toen al zei ik: "De grote roze olifant in de kamer is die bezuiniging." Want in mijn visie vond het Rijk de SW-regeling gewoon te duur en vond ze dat het anders moest. Van de drie miljard die er vóór de Participatiewet in de SW werd gestoken, is één miljard ingetrokken. En dat komt door de korting op de Rijkssubsidie en de daling van het aantal Sw'ers.'

### Hoe moet het anders, volgens u?

'We komen pas tot verbetering als we de mens weer centraal stellen. De discussies van de laatste tijd gaan alleen maar over geld. Dat is niet alleen zo in onze sector, maar overal. Enerzijds snap ik dat ook wel, maar uiteindelijk leidt dat niet tot oplossingen. Je kunt pas overtuigend duidelijk maken dat iets geld kost als je 1) een oplossing hebt en 2) kunt laten zien wat die oplevert en 3) kunt laten zien wat die oplossing kost. Maar als we alleen maar roepen "We moeten meer geld hebben!", dan doen we niets anders dan andere sectoren. Dat houdt dus een keer op en leidt niet tot het gewenste resultaat. Wat ik heb geleerd hier bij Amfors, is dat we de SW-medewerker centraal moeten stellen. Als we laten zien "Hier doen we het voor", dan pas krijgen we de buitenwacht gemobiliseerd. Pas dan snappen ze waar het over gaat. En dan snapt iedereen ook dat dat geld kost. Maar dat geld moet het eindpunt zijn van het gesprek, niet het beginpunt. Wij roepen als SW steeds op voorhand: "Om dat te kunnen uitvoeren, hebben we geld nodig." Ja, maar wat ga je dan doen met dat geld? Dat wil iedereen éérst weten. Stel dus de betrokken mensen centraal, laat zien dat je een oplossing voor hen hebt, en dan kun je verantwoorden dat er een prijskaartje aan hangt.

'We moeten bovendien wat breder kijken, dus ook naar de maatschappelijke kosten en baten. Werk is niet alleen werk, maar het is ook een sociaal verhaal. We weten dat je van thuis zitten niet beter wordt.

Sterker nog, van thuiszitten ga je dood. Het gaat om sociale interactie, dat heeft een mens nodig. En dat is ook wat werk biedt. Het is veel meer dan alleen maar werken. Het is echt participatie wat wij voor deze mensen regelen.'

### En juist die 'participatie' zeggen regeringen belangrijk te vinden. Participatie was al de hoofddoelstelling van de Wmo in 2007.

'Ja, maar ik zie twee richtingen: we zeggen wel dat het belangrijk is, maar tegelijkertijd voeren we er enorme bezuinigingen op door.'

### Geen boter bij de vis?

'Nee. Mijn punt is dat we vanuit de oplossingen moeten redeneren, en nu is het te veel op geld gericht geweest. We moeten een bredere maatschappelijke discussie zien te voeren over wat we als Nederland willen en hoe solidair we willen zijn, want uiteindelijk gaat het om solidariteit met de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.'

### Wat zou u veranderen als u staatssecretaris van SZW zou zijn?

'Ik zou wat verder kijken dan vier jaar regeerakkoord. Meer oog hebben voor de positieve langetermijneffecten van het nu investeren in deze groepen. De maatschappelijke kosten-batenanalyse wijst uit dat die investering zich op langere termijn altijd terugbetaalt.'

### Kan een staatssecretaris dat, verder kijken dan vier jaar?

'Hij of zij zou dat zeker moeten kunnen, maar de laatste tijd worden de regeringstermijnen wel héél kort. Veel investeringen hebben juist meer tijd nodig om voor elkaar te krijgen én om profijt van te kunnen hebben. Daarom zou een andere scope voor de politiek wenselijk zijn. Ik snap dat dat lastig is, maar het zou wel gewenst zijn. En ook dat hangt helemaal af van: wat is je verhaal? En waarom zou dat verhaal niet voor een langere termijn dan vier jaar kunnen gelden?' ■