



# Binthout snijdt hout.

**Explicitering, onderbouwing  
en evaluatie van de  
werkwijze van  
sociale onderneming  
'Binthout' in Zwolle**



# COLOFON

## SOCIALE ONDERNEMING BINTHOUT SNIJDT HOUT

Explicitering, onderbouwing en evaluatie van de werkwijze van sociale onderneming 'Binthout' in Zwolle.

Dit onderzoek betreft een samenwerking tussen sociale onderneming Binthout te Zwolle, Hogeschool Viaa te Zwolle en de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht, gesubsidieerd door ZonMw, organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie.

Uitgevoerd door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken en de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht.

Dr. M. Algera

T. Huijben

L. Blonk

Dr. F. Bredewold

M. Stouten-Hanekamp MSc

Prof. Dr. E. Tonkens

Februari 2017

### Vormgeving en layout

FABRIEKFANATIEK

### Werkplaats Sociaal Domein

Viaa, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken

Postbus 10030

8000 GA ZWOLLE

038 - 425 55 42

Deze publicatie is geschreven volgens de structuur van het Werkblad beschrijving interventies (Nederlands Jeugdinstituut 2015) ten behoeve van mogelijke opname van deze interventiebeschrijving in databanken van NJI of Movisie.

Alle rechten voorbehouden

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s).

# SAMENVATTING



Sociale ondernemingen (SO) bewegen zich in een spanningsveld tussen de werklogica en de zorglogica. In de werklogica staan werk en bijbehorende regels en voorwaarden centraal, waar bij de zorglogica ondersteuning en begeleiding in persoonlijke ontwikkeling centraal staan. Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn beide logica's in meer of mindere mate belangrijk om hun 'werk' vol te houden, er plezier aan te beleven en om zicht te ontwikkelen richting reguliere arbeid. In de onderzochte werkwijze SO Binthout zijn verschillende deelaspecten te onderscheiden waarop dit spanningsveld zich uit. Deze richten zich op:

- de aard van het werk (gericht op eindproduct of op proces; mate van ambachtelijkheid of gefröbel; prestatie-eisen of geen prestatie-eisen, ontwikkelingsgerichte of routinematige werkzaamheden, alleen maar leuke werkzaamheden of niet leuke werkzaamheden ('rotklussen'));
- de mate van begeleiding (onvoorwaardelijke of voorwaardelijke begeleiding; werk in teken van een doel binnen of buiten de werknemer (ontvangen of geven));
- setting en randvoorwaarden (werksetting of zorgsetting; wel of geen werkdruk; beloning in geld of immaterieel; (niet) verplichte aanwezigheid).

Het unieke van de SO is dat ze geen keuze maakt voor de werk of zorglogica, maar beide logica's hanteert en de spanning die hiertussen bestaat niet opheft. Dit doen ze door flexibel per werknemer al naar gelang zijn leerdoelen (die kunnen veranderen in de loop van de tijd) tussen beide polen van het continuüm heen en weer te bewegen. Hierdoor worden werknemers geholpen zich te ontwikkelen in hun werknemersvaardigheden om van daaruit te kunnen doorstromen naar een re-integratietraject of een reguliere baan.

## Doelgroep

Binthout is een SO die zich richt op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanwege een verstandelijke beperking dan wel psychiatrische problematiek en die gemotiveerd zijn om een stap voorwaarts te zetten in hun (arbeidzaam) leven. Dit gebeurt in een setting van het maken van houten designvoorwerpen.

## Doel

De SO maakt commerciële designvoorwerpen van Nederlands hout. Het productieproces is echter zo aangepast dat de doelgroep hiervan een essentieel onderdeel uitmaakt en waarmee men geholpen wordt een stap vooruit te maken. Deze SO voorziet in een ontwikkeltraject met als mogelijke einddoelen: dagbesteding, (opstap naar) re-integratie of een reguliere baan.

## Aanpak

Samen met de werknemer/cliënt en de zorginstelling worden persoonlijke leerdoelen opgesteld. Tijdens en door het werken aan productbestellingen wordt met maatwerkbegeleiding gewerkt aan realisering van de leerdoelen. Daarbij staat flexibiliteit voorop: indien nodig worden er minder dagdelen gewerkt of juist meer, worden uitdagingen aangereikt of juist niet of wordt een luisterend oor geboden of stelt de bedrijfsleiding zich juist meer werkgericht op.

## Onderbouwing

Onderzoek wijst uit dat er enerzijds een gebrek is aan goede sociale werkvoorzieningen die gericht zijn op ontwikkeling en die doorstroom naar regulier werk mogelijk maken en anderzijds aan reguliere arbeidsplekken voor mensen met een beperking. De beschreven doelgroep heeft behoefte aan het combineren van elementen uit de werklogica (bijvoorbeeld het stellen van prestatie-eisen, ambachtelijkheid) en de zorglogica (bijvoorbeeld langdurige persoonlijke ondersteuning en ruimte voor welbevinden). De sociale onderneming combineert beide logica's.

## Onderzoek

Uit de afgenomen 28 interviews (12 in een eerste fase van het onderzoek globaal geanalyseerd, 16 in een volgende fase van het onderzoek meer diepgaand geanalyseerd) met (oud)werknemers, zorginstellingen, gemeente en werkgevers komt naar voren dat deze SO balanceren tussen een werklogica en een zorglogica zonder de spanning die hiertussen bestaat op te heffen. Dat wordt bevestigd in data uit 40 uur participerende observatie op de werkvloer. De SO combineert het beste uit beide logica's, waardoor mensen wel de ervaring hebben echt werk uit te voeren, maar in een veilige setting waar ruimte is voor ontwikkeling en groei. Doordat ze werk centraal stellen, kunnen mensen status ontlenen aan het werken binnen deze plek en het biedt gelegenheid werknemersvaardigheden te leren. In dat alles wordt steeds de mens achter de werknemer voor ogen gehouden. In een te verschijnen rapport van hogeschool Viaa en in een wetenschappelijk artikel van de UvH wordt in detail ingegaan op de onderzoeksresultaten.





# INHOUD

---

## 00

### SAMENVATTING

3

Doelgroep	3
Doel	3
Aanpak	4
Onderbouwing	4
Onderzoek	4

## 02

### ONDERBOUWING

20

Probleem	20
Oorzaken	21
Aan te pakken factoren	22
Verantwoording	23

## 01

### UITGEBREIDE BESCHRIJVING

7

<b>1.1</b> Doelgroep	7
Uiteindelijke doelgroep	7
Intermediaire doelgroep	7
Selectie van doelgroepen	7
Betrokkenheid doelgroep	8
<b>1.2</b> Doel	8
Hoofddoel	8
Subdoelen	8
<b>1.3</b> Aanpak	11
Opzet van de interventie	11
Inhoud van de interventie	11
Materialen	17
Locatie en type organisatie	17
Opleiding en competenties	17
Kwaliteitsbewaking	18
Randvoorwaarden	18
Implementatie	18
Kosten	18

## 03

### ONDERZOEK

25

<b>3.1</b> Onderzoek naar de uitvoering	25
<b>3.2</b> Onderzoek naar de behaalde effecten	25

## 04

### SAMENVATTING WERKZAME ELEMENTEN

33

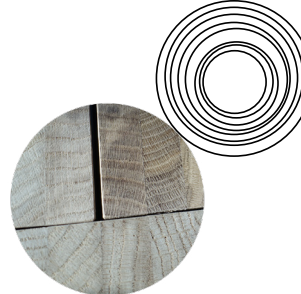
## 05

### AANGEHAALDE LITERATUUR

35







## 1.1 Doelgroep

### Uiteindelijke doelgroep

Binthout biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (voorbereiding op) een re-integratieplek, een werkervaringsplek of een zinvolle (arbeidsmatige) dagbesteding. Het kan gaan om mensen met een verstandelijke beperking (VB) of met psychiatrische problematiek (PP). Deze doelgroep woont intern in een zorginstelling of ontvangt extramurale begeleiding. Werk en zorg komen dan ook samen in deze doelgroep.

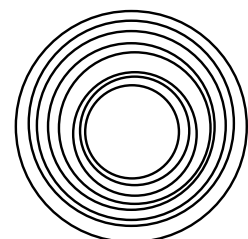
### Intermediaire doelgroep

Sociale wijkteams, re-integratiebureaus, het UWV, persoonlijke begeleiders (zorginstellingen) en vrijwilligerscentrales kunnen mensen in contact brengen met de sociale onderneming (verder: SO). Ook de gemeente kan iemand voordragen voor plaatsing bij een SO. Daarna blijft er gedurende de tijd dat de persoon bij een SO werkt contact tussen een contactpersoon van de verwijzende instantie en de SO. Zorginstellingen verrichten veelal een voorselectie op werkhouding en motivatie ten aanzien van welke cliënten ze naar een SO sturen. Specifiek voor deze sociale onderneming geldt voor werknemers als pré dat zij affiniteit met handenarbeid hebben.

### Selectie van doelgroepen

De doelgroep wordt geselecteerd op basis van affiniteit met het type werk (handenarbeid) en hun motivatie om te leren op hun werkplek. Dit gebeurt met name door de verwijzers (veelal zorginstellingen, maar ook wel de gemeente); voor de werkgevers van de SO is iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt welkom. Mogelijke contra-indicaties zijn:

- een fysieke beperking die belemmert om voorkomende werkzaamheden in de SO uit te voeren;
- een verleden met criminaliteit, agressie of geweld. De werknemer moet ten dele zelfstandig binnen de organisatie kunnen werken, zonder dat dat gevaarlijke situaties voor hemzelf of voor anderen kan opleveren;
- de werknemer moet zelfstandig van en naar de organisatie kunnen gaan;
- een te laag (verstandelijk of emotioneel) niveau om mee te kunnen draaien met het type werkzaamheden en de werkrelaties in het bedrijf. Waar de grens ligt, kan per werkplek en per samenstelling van het team verschillen;
- gebrek aan motivatie of leergierigheid om te gaan werken;
- geen affiniteit met het type werk van de SO.



## Betrokkenheid doelgroep

Bij de opzet van de interventie is de doelgroep niet betrokken geweest. Het is de bedoeling van de werkgevers om evaluatieve groeps gesprekken met de werknemers/cliënten te organiseren, waar uitwisseling over de manier van werken (zie 'Aanpak') plaatsvindt. Tot nu toe is dit nog niet gerealiseerd, was er enkel tijdens de jaarlijkse barbecue een informele evaluatie. Werkgevers willen in de toekomst formele gelegenheden creëren waarop door de werknemers/cliënten feedback gegeven kan worden.

## 1.2 Doel

### Hoofddoel

SO Binthout is erop gericht designproducten te maken van Nederlands hout. Het productieproces is zodanig aangepast dat mensen met een beperking hierbij ingezet kunnen worden, maar benadert zoveel mogelijk een reguliere werkplek. De werknemers krijgen daarmee een zinvolle arbeidsmatige dagbesteding die aansluit bij hun competenties en vaardigheden en die gericht is op doorontwikkeling, waar mogelijk met doorstroom naar regulier werk.

Dit onderzoek richt zich op de manier waarop de SO een zinvolle arbeidsmatige dagbesteding aanbiedt en in welke mate dit bijdraagt aan het vergroten van competenties en vaardigheden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, wat mogelijk zelfs leidt tot doorstroom naar regulier werk.

### Subdoelen

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat er binnen Binthout sprake is van twee logica's, namelijk een werklogica en een zorglogica. Een logica is op te vatten als een praktijk waarin bepaalde regels, gebruiken en gewoonten bestaan die bepalen hoe je met elkaar omgaat. Deze regels, gebruiken en gewoonten zijn vaak niet beschreven en impliciet aanwezig (Mol, 2008). De SO waar we onderzoek naar doen, kan worden gezien als een praktijk waar de werk- en zorglogica samenkomen en waar beide logica's worden gecombineerd. De zorglogica verwijst naar al de regels, gebruiken en gewoonten die centraal staan in zorgpraktijken. De werklogica refereert aan alle regels, gebruiken en gewoonten die centraal staan binnen werk. Het bijzondere van deze SO is dat deze geen keuze maakt tussen een van de logica's, maar voortdurend een balans zoekt tussen beide. Deze balans wordt per werknemer en zijn mogelijkheden bepaald en varieert ook naar tijd en omstandigheden. Het zoeken van deze balans is te begrijpen als een vorm van koorddans: de koorddanser blijft alleen in evenwicht door in reactie op interne en externe invloeden voortdurend te bewegen.

De realisering van het hoofddoel vindt plaats in het spanningsveld tussen werklogica en zorglogica<sup>1</sup>. en komt tot uiting binnen tien spanningsvelden die op de volgende pagina kort worden weergegeven en in hoofdstuk 3 verder worden uitgewerkt.

<sup>1</sup>(Leden van de doelgroep worden daarom in dit stuk ook bewust als 'werknemer/cliënt' aangeduid.)





## WERKLOGICA

versus

## ZORGLOGICA

- |   |   |
|---|---|
| 1. Ook minder leuke werkzaamheden uitvoeren           | Alleen maar leuk/leerzaam werk              |
| 2. Ambachtelijkheid (beroepstrots)                    | Fröbelen                                    |
| 3. Gericht op eindproduct                             | Gericht op proces                           |
| 4. Zinnvolle bijdrage aan samenleving (gever)         | Werk in teken van hulpverlening (ontvanger) |
| 5. Prestatie-eisen (werkdruk)                         | Vrijblijvend bezig zijn (geen werkdruk)     |
| 6. Materiële waardering                               | Immateriële waardering                      |
| 7. Collega's en werkgever                             | Mede-cliënten en zorgverleners              |
| 8. Verplichte aanwezigheid                            | Vrijblijvende aanwezigheid                  |
| 9. Gevarieerde en ontwikkelingsgerichte werkzaamheden | Routinematige werkzaamheden                 |
| 10. Voorwaardelijke begeleiding                       | Onvoorwaardelijke begeleiding               |

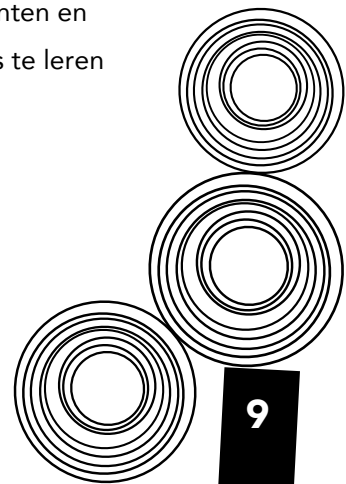
Het hierboven beschreven hoofddoel is op te delen in een aantal subdoelen:

### 1. Zinvol werk

- het flexibel meebewegen met de vermogens van de werknemer/cliënt door de tijd heen;
- maatschappelijke zichtbaarheid van het product en het bedrijf;
- niet te vrijblijvend, het is echt 'werk' en heeft ook die status;
- erkenning van en ruimte voor de inzet van kwaliteiten van de werknemer/cliënt;
- mogelijkheden tot 'specialisatie', vakmanschap in houtbewerking.

### 2. Ondersteuning in overgang naar regulier werk

- het aanleren van de benodigde vaardigheden om te functioneren in een arbeidsplek (employability), zoals het omgaan met verschillende werkrelaties, zelfstandigheid, rit-me, verantwoordelijkheid en werkdruk, op tijd komen, etc.;
- het leren 'volhouden' van een baan (job tenure);
- het werken aan vaardigheden, werkervaring en certificering voor een door de werk-nemer/cliënt beoogde werkplek of sector. Dit kan zijn binnen de sector van de SO, maar kan ook daarbuiten (zie Werkrelatie bij 1.3);
- het vergroten van het zelfvertrouwen van mensen met VB of PP; het beste in je naar boven (laten) halen;
- leren om meer regie uit te oefenen over de eigen wensen, behoeften, talenten en problemen, onder andere door daarover met leidinggevend en collega's te leren praten.





**Passie  
voor hout,  
mens en  
de**



## 1.3 Aanpak

### Opzet van de interventie

#### Beginfase

Een aangemelde cliënt krijgt een snuffelochtend en een korte proefperiode aangeboden. Tijdens deze proefplaatsing wordt bekeken in hoeverre de SO kan aansluiten bij (een deel van) de wensen, behoeften en motivatie van de persoon in kwestie. Vervolgens worden de functie, de werkzaamheden, het aantal werkuren en de (persoonlijke) leerdoelen van de werknemer/cliënt in een contract vastgelegd. Hierin wordt ook de verantwoordelijkheidsverdeling rondom de aard van de begeleiding genoteerd tussen de SO en de begeleider/contactpersoon vanuit zorginstelling of gemeente. Daarbij houdt deze SO de stelregel aan dat de SO zich alleen bezighoudt met werkgerelateerde probleembegeleiding.

Daarnaast deelt de begeleider/contactpersoon eventuele aandachtspunten die belangrijk zijn voor de werkgerelateerde begeleiding met de SO, omdat er in de SO zelf geen speciale expertise over de problematiek van werknemers/cliënten aanwezig is.

#### Werkfase

Tijdens de werkfase wordt het contract ten uitvoer gebracht. Continu worden verwachtingen en afspraken (bijvoorbeeld over het aantal werkuren) naar boven of naar beneden bijgesteld afhankelijk van hoe het met de werknemer/cliënt gaat.

#### Uitstroomfase

De SO spant zich zoveel mogelijk in om bij te dragen aan vervolgstappen, die de werknemer/cliënt dichterbij een gewenst type werkplek of baan brengen; dit kan ook in een andere sector zijn dan die van de SO.

### Inhoud van de interventie

Binhout balanceert voortdurend tussen de werk en zorglogica en probeert deze constructief in te zetten, zodat werknemers ervaren dat zij zinvol werk doen en geholpen worden in de ontwikkeling van hun competenties en vaardigheden op het gebied van werk. Hieronder laten we zien hoe binnen Binhout de werk- en zorglogica worden gecombineerd binnen de tien onderscheiden spanningsvelden. Het geeft inzicht in de inhoud van de interventie, omdat het ingaat op hoe werkgevers begeleiding bieden en wat de aard en inrichting van de werkzaamheden is.

#### 1. 'Ook repetitieve of minder leuke taken uitvoeren' versus 'Alleen maar leuk/leerzaam werk'

Van werk in een voorziening voor dagbesteding (zorglogica) mag de cliënt verwachten dat het in principe aangenaam is. Het proces en het welzijn van de cliënt staan immers voorop. In een betaalde baan moeten ook minder leuke (saaie of lastige) werkzaamheden worden uitgevoerd. Het product dat gemaakt moet worden staat immers centraal en bij het toewerken naar een concreet product horen ook werkzaamheden die minder leuk zijn. Nadruk op prestatie-eisen in de vorm van ook uitvoeren van minder leuke werkzaamheden is belangrijk voor het gevoel je te kunnen ontwikkelen richting echt werk, terwijl te veel eisen in de vorm van niet leuke werkzaamheden ook druk teweeg kan brengen.



Bij de SO wordt deze spanning niet opgelost maar hanteerbaar gemaakt. De werkzaamheden worden door de voorman per dag(deel)verdeeld over de aanwezige werknemers/cliënten, waarbij hij rekening houdt met iemands ervaring en mogelijkheden. Hoewel geprobeerd wordt aan te sluiten bij iemands mogelijkheden en belangstelling, moeten er ook weleens vervelende klussen gedaan worden. Als het repetitief werk betreft (bijvoorbeeld veel schuurwerk), dan wordt geprobeerd variatie in werkzaamheden aan te brengen. Als het gaat om opruimen of schoonmaken van de werkplaats, dan 'hoort dat er nu eenmaal bij'. Op deze manier proberen werkgevers zoveel mogelijk aan te sluiten bij 'echt' werk.

## **2. 'Prestatie-eisen (werkdruk)' versus 'Vrijblijvend bezig zijn (geen werkdruk)'**

Het eigene van betaald werk is dat er eisen en regels gesteld worden, zoals omgaan met werkdruk en deadlines. Deze prestatie-eisen geven werknemers het gevoel dat hun werkzaamheden serieus zijn. Tegelijkertijd zijn deze eisen en regels voor sommige mensen met een beperking te veel gevraagd en is dat een belangrijke oorzaak dat ze hun werk niet vol kunnen houden. In dat geval is het belangrijk dat werkgevers van de SO deze druk proberen te verminderen om uitval te voorkomen (zorglogica). Hier ontstaat een spanning: werknemers/cliënten hebben prestatie-eisen nodig om het gevoel van 'echt werk' te kunnen vasthouden, maar prestatiedruk kan leiden tot uitval.

Binnen de SO wordt deze spanning opgelost door de prestatie-eisen en werkdruk aan te passen aan de competenties en mogelijkheden van de werknemer die ze voor zich hebben. Mensen die wel met druk om kunnen gaan, worden iets meer aan werkdruk blootgesteld dan degenen die dit niet aan kunnen. De reden hiervoor is dat het wel eigen is aan werk en ze in een toekomstige baan hier ook mee te maken hebben. Omdat de huidige populatie werknemers/cliënten moeite heeft met het werken onder deadlines, beschermen de werkgevers hen hier wel tegen door regelmatig pauzes in te lassen, deadlines ruim te houden en zelf, wanneer nodig, in de avonduren door te werken om gestelde deadlines te behalen.

## **3. 'Verplichte aanwezigheid' versus 'Vrijblijvende aanwezigheid'**

Een van de belangrijkste eisen en regels in werk is aanwezigheid. Zonder reden en bericht afwezig zijn wordt in een werksetting doorgaans niet getolereerd. In de zorglogica staat deze eis veel minder centraal. Het afwezig zijn op zich leidt in veel gevallen niet tot (negatieve) consequenties, maar is een reden om in de begeleidingssfeer te kijken naar de oorzaken van de afwezigheid.

Bij deze SO wordt op de werknemers gerekend, wat werknemers/cliënten een gevoel van verantwoordelijkheid en plichtsbesef meegeeft en verder uitstraalt dat er waardering voor hen is en dat zij serieus genomen worden als werknemers. Het arbeidsethos is bij deze SO strikter dan in de zorg: je meldt je niet voor ieder wisewasje ziek. Aan de andere kant zien we ook hier weer een combinatie met de logica van zorg. Er zijn veel en lange pauzes om fysiek uit te rusten en sociale contacten de ruimte te geven. Als een werknemer/cliënt meerdere keren absent is vanwege psychische omstandigheden, dan wordt deze thuis bezocht door de werkgever om hem te motiveren weer aan de slag te gaan en de drempel naar terugkeer naar de SO te verlagen. Er volgt dan een motiverend gesprek waar geen consequenties aan verbonden zijn. De strikte eisen worden dus aangepast aan de mogelijkheden van de werknemers/cliënten.



#### **4. 'Gevarieerde en ontwikkelingsgerichte werkzaamheden' versus 'Routinematige werkzaamheden'**

Waar de werklogica gericht is op leren, uitdagen en doorgroeien in werkzaamheden, zijn werkzaamheden binnen de zorglogica vaak meer routinematig. Het idee hierachter is dat dit minder druk met zich meebrengt, wat beter is voor de werknemer. De aandacht ligt hierbij dus op het beschermen en ontlasten van de werknemer. Er ontstaat spanning doordat gevarieerde en ontwikkelingsgerichte werkzaamheden belangrijk zijn voor het gevoel van het hebben van echt werk en ook nodig is om door te groeien richting regulier werk. Maar routinematige werkzaamheden kunnen van belang zijn om druk te verminderen en werk vol te houden. Soms is dat het hoogst haalbare voor werknemers/cliënten.

De werkgevers van de SO proberen de werkzaamheden en de randvoorwaarden van het werk zo in te richten dat de werknemers zoveel als mogelijk is kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen. Ze laten werknemers/cliënten wisselen in het uitvoeren van taken en leren ze omgaan met verschillende machines. In de praktijk zijn ze echter werkzaamheden meer gaan standaardiseren, omdat het druk bleek te verminderen voor werknemers/cliënten en het ervoor zorgde dat meer werknemers/cliënten zelfstandig kunnen werken. Dit brengt soms repetitie van werkzaamheden teweeg. Ze proberen dit zoveel mogelijk te voorkomen, door mensen te laten wisselen van plek en werkzaamheden. De spanning is echter wel aanwezig en moeilijk oplosbaar.

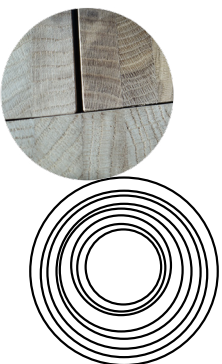
#### **5. 'Ambachtelijkheid (beroepstrots)' versus 'Fröbelen'**

Bij het opleveren van designproducten is ambachtelijkheid nodig. Je moet weten hoe het hout moet worden bewerkt, hoe je machines moet bedienen. Dit staat tegenover de zorglogica waar elke bijdrage hoe klein ook wordt gewaardeerd en waar geen specifieke vakmanschapseisen worden gesteld.

Binnen deze SO is er enerzijds ruimte voor ambachtelijkheid van werknemers. Mensen die vaardig zijn in het werken met hout mogen ingewikkelde klussen uitvoeren en bepaalde machines bedienen waar specifieke vaardigheden voor zijn vereist. Mensen mogen dit leren onder begeleiding van de werkgevers. Hiermee geven ze ruimte aan de ambachtelijkheid die sommige werknemers al bezitten of kunnen leren. Ambachtelijkheid wordt benadrukt, door mensen zo veel mogelijk slechts na een korte instructie, zelfstandig te laten werken en door enkel met de beste apparatuur te werken. Daarnaast worden ontwerpen zoveel mogelijk afgestemd op de mogelijkheid tot standaard maatvoering. In het faciliteren van arbeid is er dus aandacht voor de (on)mogelijkheden van de werknemers en laat Binthout het werk aansluiten op de werknemers, in plaats van andersom. Anderzijds komen ze tegemoet aan werknemers die deze ambachtelijkheid (nog) niet hebben door het productieproces op te delen in allerlei deelhandelingen en zijn delen van het werk gestandaardiseerd. Hierdoor kan iedereen meewerken aan het eindproduct en er eer aan ontlenen, maar wel aangepast op de vaardigheden die de werknemer/cliënt heeft.

#### **6. 'Gericht op eindproduct' versus 'Gericht op proces'**

In de werklogica staat het eindproduct, het doel van de arbeid, centraal. Werk is geen doel op zich, maar dient een doel: in het geval van de SO die centraal staat in dit onderzoek; het verkopen van producten. In de zorglogica is product of doel minder











van belang: belangrijker is dat werknemers een dagritme en een bezigheid hebben. De SO heeft aandacht voor beide logica's en beweegt zich daartussen. Voor sommige werknemers/cliënten is het belangrijk dat de producten verkoopbaar zijn, omdat hun werk anders te veel op werkverschaffing zou lijken. Niet bij iedereen staat het eindproduct overigens helder voor ogen. Sommigen hebben daar geen interesse in of missen het overzicht en beperken zich tot hun eigen deeltaak.

De te maken (design)producten) staan centraal, zeker naar buiten (afnemers) toe – het is immers een commercieel bedrijf. De aandacht voor de werknemers/cliënten is in de loop der tijd wel belangrijker geworden, waarmee er waar nodig meer aandacht is voor de zorglogica.

### **7. 'Zinvolle bijdrage aan samenleving (gever)' versus 'Werk in teken van hulpverlening (ontvanger)'**

Het hebben van een baan draagt doorgaans bij aan het gevoel dat je van betekenis bent voor en bijdraagt aan de samenleving. Binnen de zorglogica staan de betekenis van werk en de persoonlijke opbrengsten voor de werknemer centraal.

De SO stelt het opleveren van het product centraal, waardoor werknemers het gevoel kunnen ervaren dat ze een zinvolle bijdrage leveren aan de samenleving. Ze werken immers mee aan producten waar de klanten blij mee zijn. Toch krijgt de werklogica hier niet helemaal de overhand en is er duidelijk sprake van een spanning. De sociale onderneming betaalt zijn werknemers namelijk niet (zie spanningsveld 7), waardoor duidelijk wordt dat het ook nog geen reguliere arbeid is. Mensen zitten in een (hulpverlenings)traject richting meer regulier werk en verkeren daardoor ook nog in een ontvangende rol, gericht op persoonlijke leerdoelen en ontwikkeling. De werkgevers lijken de spanning op te lossen door de zinvolle bijdrage van het werk te benadrukken (opleveren van een product) en de leermogelijkheden en persoonlijke opbrengsten te benadrukken. Ze leggen de nadruk met name op het gevende aspect van de werknemer/cliënt.

### **8. 'Loon' versus 'geen loon'**

Kenmerkend voor werk is dat je loon ontvangt voor uitgevoerde werkzaamheden. Binnen de zorglogica wordt werk (vaak dagbesteding genoemd) niet betaald. Andere opbrengsten, zoals het hebben van een dagritme en het vergroten van competenties staan centraal. Het uitbetalen van loon is voor werknemers/cliënten belangrijk omdat ze daarmee het gevoel hebben dat ze 'echt' werk uitvoeren. Loon drukt echter ook uit dat er iets verlangd wordt wat druk op werknemers/cliënten kan leggen, waardoor er minder ruimte zou kunnen ontstaan voor de mogelijkheid om te leren.

De SO keert geen salaris uit en hanteert hiermee de zorglogica. De beloning vindt individueel plaats via complimenten (persoonlijke groei), traktaties (o.a. patat met snacks op vrijdagmiddag) en af en toe een cadeautje als de situatie daarom vraagt. Leerervaringen vormen de belangrijkste opbrengst voor werknemers/cliënten. Verder wordt het weleens toegestaan voor korte tijd aan een eigen werkstuk te werken. Het uitbreiden van het werkrepertoire (bijvoorbeeld werken met een nieuwe machine) kan het gevoel van groei en promotie betekenen.

### 9. 'Collega's en werkgever' versus 'Mede-cliënten en zorgverleners'

Waar er in de werklogica sprake is van rollen als collega's en werkgevers, staan in de zorglogica de rollen van mede-cliënten en zorgverleners centraal. Er bestaat een spanning tussen beide logica's, omdat werknemers/cliënten de rollen van werkgever en collega's nodig hebben om zichzelf echt als werknemer te beschouwen, maar ze hebben ook de veiligheid en ondersteuning nodig die horen bij de rollen van begeleiders en mede-cliënten om hun werk vol te houden en zich te kunnen ontwikkelen.

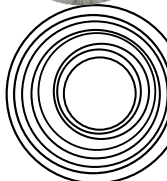
De SO neemt de taal van de werklogica over door te spreken over werkgevers, werknemers, collega's. Daarmee stelt het de werklogica centraal. Werknemers/cliënten geven andere werknemers/cliënten instructies of leren elkaar werkgerelateerde vaardigheden en taken. Waar binnen de zorg problematiek bekend is en centraal staat, wordt bij de SO niet gesproken over problematiek en diagnoses. Werknemers laten zich bewust niet informeren wat betreft de diagnoses van de werknemers/cliënten. Negatief of moeilijk gedrag krijgt weinig aandacht en wordt afgedaan met 'we mankeren allemaal wat'. Werknemers stimuleren collegiaal gedrag, zoals het uitleggen van taken en samenwerken en leren werknemers/cliënten wat het is om een goede werknemer en collega te zijn. Ondertussen blijkt er ruimte voor de zorglogica, want werknemers/cliënten weten van elkaar dat ze allemaal 'iets' hebben en dat zorgt voor een veilig gevoel. Daarnaast zijn werkgevers duidelijk gericht op het welbevinden van de werknemers/cliënten en is de inrichting van werkzaamheden en de mate van begeleiding veelal ingericht vanuit de zorglogica (zie de beschrijving van de diverse spanningsvelden). Hierdoor ontstaat er een veilige omgeving waarin werknemers/cliënten hun werk vol kunnen houden, er plezier aan beleven en zich in een veilige omgeving kunnen ontwikkelen.

### 10. 'Voorwaardelijke begeleiding' versus 'Onvoorwaardelijke begeleiding'

In de werklogica gelden bepaalde voorwaarden, eisen en regels, waaraan een werknemer zich zo goed mogelijk dient te houden. Worden deze (structureel) overschreden, dan kan beëindiging van het werkcontract plaatsvinden. Deze voorwaarden zijn belangrijker dan de begeleidingsrelatie tussen werknemer en werkgever. In de zorglogica zijn deze voorwaarden er niet. De zorgrelatie tussen begeleider en werknemer en de begeleiding die wordt gegeven zijn het belangrijkste en in de meeste gevallen zonder eind.

De werkgevers van de SO willen in principe niet veel informatie ontvangen over de problematiek en/of diagnose van de werknemer/cliënt. Het gaat hen om diens gedrag, niet om diens label. De SO wordt vanuit werkgeversperspectief wel betrokken bij multidisciplinair (zorg)overleg aangaande een werknemer/cliënt.

In een werklogica stellen werkgevers eisen aan hun werknemers en is het aan werknemers om deze aan te kunnen. Veranderingen (nieuwe machines of nieuwe collega's) moet men maar (leren) hanteren. De focus is werkgerelateerd, ook in de begeleiding. Begeleiding is niet alleen werktechnisch van aard, maar heeft ook betrekking op wat het betekent om een goede werknemer te zijn. Toch is er voldoende aandacht voor persoonlijke omstandigheden. Werknemers ontvangen vertrouwen van en werkgevers gaan op basis van gelijkwaardigheid met hen om. Specifieke emotionele of persoonsvormende begeleiding vindt plaats bij de zorginstelling en wordt geboden





door de sociale professional. Tegelijk vinden er binnen de SO wel aspecten van zorg plaats, bijvoorbeeld door specifieke aandacht te hebben voor de werknemer, wanneer deze het moeilijk heeft. Kortom: de werkgevers van de SO bewegen zich in de omgang met hun werknemers heel duidelijk tussen de zorg- en de werklogica, waarbij ze van beide logica's het goede probeert te hanteren. Volgens respondenten in het onderzoek hebben de werkgevers een zachte aanpak, zonder soft te zijn.

## Materialen

Er wordt gewerkt aan producthandleidingen (schriftelijke instructie voor de handelingen die nodig zijn om de designproducten te maken, voorzien van foto's), maar die zijn nog niet allemaal beschikbaar. Nu krijgen werknemers/cliënten vooral mondelinge instructies van de werkgevers zodat ze hun werkzaamheden kunnen uitvoeren. Deze producthandleidingen zijn uiteraard sterk gebonden aan deze specifieke SO. De werkgevers hebben tot nu toe alléén documenten ontwikkeld als die direct ten dienste staan van de werknemers/cliënten. Daarom is er geen documentatie voorhanden over hoe de uitvoering van de interventie plaatsvindt, noch over hoe werknemers geworven worden of hoe de interventie geëvalueerd wordt. De werkgevers geven aan dat zij veel op hun intuïtie afgingen, maar nu in de bedrijfsfase zitten om zaken meer te formaliseren.

## Locatie en type organisatie

Organisaties die op een adequate manier met het spanningsveld tussen werklogica en zorglogica kunnen omgaan, lijken het in zich hebben een SO te zijn. Zeker als het gaat om SO's die zich richten op het bieden van zinvolle dagbesteding aan mensen met een beperking met zicht op regulier werk (of een toe-bewegen naar), is het belangrijk dat de werk- en zorglogica gecombineerd worden.

## Opleiding en competenties van de uitvoerders

De werkgevers moeten over specifieke competenties beschikken. Ze moeten als bedrijfsleiders schipperen tussen twee logica's en daarin hun handelen bepalen zonder vaststaande keuzes tussen de logica's te maken. Het is belangrijk voor de 'werkidentiteit' van de werknemers/cliënten dat het serieuze, commerciële producten zijn die worden gewaardeerd door klanten. De bedrijfsleiders moeten met de 'marktlogica' kunnen omgaan. Dit betekent dat ze kunnen wedijveren om een goede concurrentiepositie, winst nastreven en omgaan met de bijbehorende werkdruk. Anderzijds hebben de werknemers juist een afstand tot de arbeidsmarkt, omdat hun beperking ervoor zorgt dat ze in die 'marktwereld' niet goed kunnen functioneren. Daarom moeten werkgevers ook sociaal vaardig en empathisch zijn.

Het kunnen combineren van deze twee logica's lijkt van belang om de doelstelling te realiseren. De werkgevers moeten bekwaam zijn in het omgaan met verschillende belangen, wensen en verwachtingen vanuit de overheid, de zorg en (het persoonlijke netwerk van) de werknemer/cliënt. Werkgevers moeten daarom zowel empathisch als zakelijk kunnen zijn.





## Kwaliteitsbewaking

De kwaliteit van de interventie wordt bewaakt door veel persoonlijk contact tussen werkgevers en de werknemers/cliënten en door regelmatige gesprekken met een contactpersoon van de 'zorg': een persoonlijk begeleider of een contactpersoon bij de gemeente. Dit gebeurt aan de hand van het contract met de (persoonlijke leer)doelen. Deelname aan multidisciplinaire overleggen en de korte lijnen met begeleiders vanuit de zorg hebben een kwaliteit bevorderend en –bewakend aspect in zich. Dit is echter niet vastgelegd in bepaalde procedures of kwaliteitseisen.

## Randvoorwaarden

Wat betreft de organisatorische en contextuele randvoorwaarden is het voor een goede uitvoering van de interventie belangrijk dat het werk- of productieproces flexibel kan omgaan met beschikbaarheid en inzet van werknemers/cliënten. Bovendien moeten er altijd genoeg verschillende taken te doen zijn, die ook verschillen van complexiteit en mate van gevraagde zelfstandigheid van werknemers. De beschikbaarheid van personeel (aangeleverd krijgen door zorginstellingen of gemeente) is van cruciaal belang. De werkgevers proberen hun netwerk aan te spreken op zoek naar 'toeleveranciers' van werknemers/cliënten.

De organisatie moet gevestigd zijn op een locatie die goed zelfstandig (per fiets of openbaar vervoer) te bereiken is voor de werknemers/cliënten.

De veiligheid van werken wordt zoveel mogelijk gewaarborgd door goede instructie hoe met machines om te gaan en door beschermende bedrijfskleding voor te schrijven. De SO waakt ervoor financieel afhankelijk te zijn van bijvoorbeeld gemeentelijke subsidie. Met name de verkoop van producten (80%), maar ook wel dagbestedingsvergoedingen vormen de financiële basis van deze SO.

## Implementatie

De werkgevers van deze SO hebben goede contacten met eventuele verwijzers (zorginstellingen, gemeente). Zij 'leveren' kandidaat-werknemers aan de SO. In het specifieke geval van deze SO is er niet een van tevoren bedacht systeem van implementatie geweest. Wel is er een aantal leerpunten (lessons learned) te ontdekken (zie verder ook paragraaf Werkzame elementen). Deze lessen zijn (samengevat) dat het raadzaam is om de zorg- en werklogica's zoveel en zo goed mogelijk te combineren, afgestemd op elke individuele werknemer. Belangrijke punten zijn: nauw aansluiten bij wat iemand aankan, werknemers/cliënten weinig tot geen druk op te leggen en veel waardering uit te spreken. Ook kleinschaligheid lijkt een succesfactor.

## Kosten

In principe kost de interventie an sich geen geld, omdat de werknemers niet betaald krijgen. De begeleiding die de werkgevers en de voorman geven, zijn verwerkt in hun salarissen. De kosten voor materialen, machines, gebouwen en honoraria van de werkgevers en de voorman worden opgebracht door de verkoop van de gefabriceerde producten, aangevuld met enkele subsidies voor re-integratieplaatsen of dagbesteding. De opbrengsten van Binthout zijn voor 80% afkomstig uit de verkoop van producten



en voor 20% afkomstig uit het ontvangen van subsidie voor het bieden van re-integratieplaatsen en dagbestedingsvoorzieningen.

### Materiële kosten

- aanschaf van meer en/of speciale machines, materiaal of werkruimten die zoveel mogelijk een flexibel ingericht productieproces mogelijk maken en waarmee of waarin zoveel mogelijk zelfstandig gewerkt kan worden;
- enige 'verspilling' van grondstoffen door fouten die worden gemaakt tijdens het productie-proces;
- een minder snel of efficiënt productieproces (dit kan worden gecompenseerd door focus op ambachtelijkheid).

De grondstof hout kost doorgaans niets, omdat het lokaal hout betreft, dat toch al gekapt moest worden.

### Personele kosten

- een coördinator of werkbegeleider (voorman) die toeziet op de dagelijkse werkzaamheden, taken verdeelt en instructies en hulp geeft (fulltime);
- inzet van werkgevers (parttime) in de vorm van contact met zorg (paar uur per week), gesprekken met werknemers (paar uur per week), waar nodig bellen of langsgaan bij mensen thuis (paar uur per week) en het regelen van bepaalde zaken als wederdienst voor de werknemers.



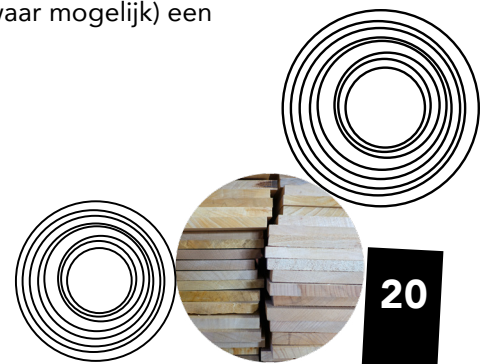
## Probleem

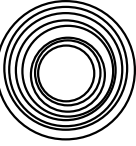
Uit onderzoek weten we dat het belang van een zinvolle dagbesteding voor mensen met een verstandelijke en/of psychiatrische beperking groot is. Het zou bijdragen aan sociale insluiting (Jahoda et al., 2008), toename kwaliteit van leven (Jahoda et al., 2008; Eggleton et al., 1999; Cramm et al., 2009), vaardigheden in relatie tot autonomie en sociale contacten (Jahoda et al. 2008; Reid & Bray, 1997), een stimulans ten opzichte van onafhankelijkheid van mensen met een beperking (Hall & Kramer, 2009), verhoogde status en eigenwaarde (Jahoda et al., 2008; Goodwin & Kennedy, 2005; Mogendorff et al., 2012; Bredewold et al., 2016) en het biedt een zinvolle dagstructuur en daginvulling (Cramm et al., 2009). Onderzoek laat daarnaast zien dat de positieve opbrengsten voor diverse van deze gebieden groter is naarmate mensen meer regulier werk vervullen (Eggleton et al., 1999; Hall & Kramer, 2009). Tevens blijkt dat programma's om mensen te ondersteunen richting meer regulier werk zorgen voor toename van het aantal uren dat zij werken en betere integratie in de samenleving (Beijer 2009; Wehman & Moon, 1988).

Hoewel de te verwachten opbrengsten van zo regulier mogelijk werk groot zijn en programma's die daarop gericht zijn kansrijk, heeft onderzoek ook in kaart gebracht dat een groot deel van de mensen met een beperking niet werkt in vergelijking met het totaal van de bevolking (ILO, 2013; Baldwin & Marcus, 2011). Als ze al een reguliere baan vinden, blijkt het moeilijk om deze te behouden. Doorgaans houden ze een baan niet langer dan zes maanden (Corbiere et al., 2004; Corbiere & Lecomte, 2009). Dit wordt onder andere veroorzaakt door een gebrek aan arbeidsomstandigheden die passen bij mensen met een beperking.

Nu werkt (wellicht mede daardoor) een groot deel van de mensen met een beperking in speciale werkvoorzieningen voor mensen met een beperking (dagbesteding of sociale werkplaatsen) (Torre & Fenger, 2014). Onderzoek laat echter zien dat een groep mensen met een beperking te weinig uitdaging vindt op deze beschutte arbeids- en dagbestedingsplaatsen (Sebrechts et al., forthcoming; Torre & Fenger, 2014). Er wordt te weinig een beroep gedaan op bestaande competenties en vaardigheden en er wordt te weinig ingezet op doorstroom naar regulier werk (Torre & Fenger, 2014). Uit diverse onderzoeken blijkt dan ook dat het gat tussen meer zorg-gerelateerde dagbesteding en sociale werkvoorzieningen enerzijds en reguliere arbeid anderzijds te groot is (Hall & Mcgarrol, 2012; Eggleton et al., 1999).

We constateren dus een gebrek aan 1.) goede sociale werkvoorzieningen die gericht zijn op ontwikkeling en die doorstroom naar regulier werk mogelijk maken en 2.) reguliere arbeidsplekken voor mensen met een beperking. De beschreven interventie is ontwikkeld om bij te dragen aan het verkleinen van het bestaande gat tussen meer zorggerelateerde dagbesteding enerzijds en regulier werk anderzijds, door zinvolle en ontwikkelingsgerichte arbeidsmatige dagbesteding te bieden die (waar mogelijk) een doorstroom naar regulier werk mogelijk maakt.





## Oorzaken

Er liggen diverse oorzaken ten grondslag aan het gebrek aan geschikte tussen voorzieningen die doorstromen naar regulier werk mogelijk maken en het tekort aan reguliere arbeidsplekken voor mensen met een beperking. Ten eerste blijken er op het niveau van mensen met een beperking zelf problemen te bestaan. Gevolgen van de beperkingen zelf zijn van invloed op het niet kunnen volhouden van een baan. Zo worstelen veel mensen met een beperking met gevoelens van onzekerheid en een gebrek aan zelfvertrouwen waardoor ze lastig om kunnen gaan met prestatie-eisen of is het soms door een depressie moeilijk om uit bed te komen en te beginnen aan de werkdag (World report on Disability, H8, Lanctot et al., 2012). Ten tweede blijken er op het niveau van werkgevers problemen. Negatieve beeldvorming en vrees voor administratieve lasten en financiële risico's blijken werkgevers ervan te weerhouden om mensen met een beperking in dienst te nemen (Smit et al., 2011; World report on Disability, H8). Ten derde ontstaan er problemen door te weinig effectief beleid op het gebied van werk en arbeid voor mensen met een beperking. Bestaande (re-) integratieprogramma's voor mensen met een beperking komen niet tegemoet aan wat mensen met een beperking nodig hebben. Ze zijn niet uitdagend genoeg, stellen te weinig prestatie-eisen en zijn te weinig ontwikkelingsgericht. Dit zorgt ervoor dat mensen uitvallen en niet doorstromen naar reguliere banen (Finn & Simmonds, 2003). Daarnaast is er een tekort aan geschikte werk- en leerplekken voor mensen met een beperking door de afbouw van de sociale werkplaatsen, maar de nog niet ingevulde beschutte werkplekken en garantiebanen voor mensen met een beperking (Smit et al., 2008; Rijksoverheid, 2016).

De interventie is erop gericht om mensen met een beperking een zinvolle arbeidsmatige dagbesteding te bieden die aansluit bij hun competenties en vaardigheden en gericht is op doorontwikkeling waar mogelijk met doorstromen naar regulier werk (soms ook in het bedrijf zelf). Hiermee richt de interventie zich 1.) op het gebrek aan arbeidsmatige leer-/ werkplekken die ontwikkeling van mensen met een beperking stimuleren en doorstromen naar regulier werk mogelijk maken en 2.) vervult het de behoefte aan reguliere werkplekken voor mensen met een beperking door deze personen in dienst te nemen.



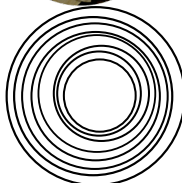


## Aan te pakken factoren

Onderzoek maakt inzichtelijk dat er bepaalde elementen in werk aanwezig zijn die voor mensen met een beperking van belang zijn om voldoening uit het werk te halen, hun werk vol te houden en zich te ontwikkelen. Deze kunnen we scharen onder de werklogica enerzijds en zorglogica anderzijds. Sociale ondernemingen lijken vanwege hun dubbele doelstelling deze twee factoren te combineren. De interventie lijkt bewust niet de spanning tussen de zorglogica en werklogica op te heffen, maar deze te combineren.

Wat betreft elementen die we kunnen scharen onder de werklogica wordt in onderzoek het volgende genoemd: ten eerste is het voor mensen met een beperking belangrijk dat ze het idee hebben dat ze echt een (economische) bijdrage leveren en dat het werk dat zij doen ge-waardeerd wordt door de samenleving (Nockholds, 2012; Cramm et al., 2009). Ten tweede is het voor mensen met een beperking van belang dat de vrijblijvendheid in het werk verdwijnt en dat er prestatie-eisen worden gesteld, zowel fysiek, mentaal (cognitieve uitdaging) als emotioneel (bijvoorbeeld werkdruk) (Akkerman et al., 2014; Cramm et al., 2009). Ten derde is het voor mensen met een beperking van belang dat er vaardigheden en competenties worden gevraagd en er dus sprake is van vakmanschap (Nockholds, 2012; Marshall & Macfarlane, 2000; Finn & Simmonds, 2003). Ten vierde blijkt uit diverse onderzoeken (Nockholds, 2012; Marshall & Macfarlane, 2000; Finn & Simmonds, 2003; Elshout, 2016; Cramm et al., 2009) dat het betalen van loon belangrijk is, omdat het uitdrukt dat het werk dat ze doen van waarde is, het zorgt voor onafhankelijkheid en autonomie, het brengt reciprociteit in de relatie werkgever en werknemer, en het is een bron van zelfrespect omdat daarmee ook aan anderen in de samenleving wordt getoond dat je van waarde bent (Elshout, 2016). Ten vijfde is het belangrijk dat er ontwikkelingsmogelijkheden aanwezig zijn in het werk en dat autonomie ervaren wordt in hun werk (het gevoel dat er naar je geluisterd wordt, controle over eigen handelingen, zelf beslissingen nemen en keuzes maken) (Akkerman et al., 2014: 549).

Daarnaast blijkt uit diverse onderzoeken naar werk en werkbeleving van mensen met een beperking dat ook zorggerelateerde elementen van belang zijn om voldoening uit het werk te halen en een baan te kunnen behouden. Het sociale kan volgens diverse onderzoekers niet ontbreken. Het zorgt voor het opbouwen van zelfvertrouwen, wat cruciaal blijkt voor het kunnen volhouden van werk. Helaas ontbreekt het veel mensen met een beperking aan het nodige zelfvertrouwen, omdat ze vaker dan mensen zonder beperking geconfronteerd worden met vernedering, stigmatisering en disrespect (Juil, 2009; Marthinsen & Skjefstad 2010). Sociale ondersteuning kan vorm krijgen op een tweetal manieren. Ten eerste door tolerantie voor diverse leermogelijkheden van mensen en door taken en trainingen hierop af te stemmen (Nockholds, 2012; Finn & Simmonds, 2003; Green & Hasluck, 2009; Wilson, 2003; Cramm et al., 2009). Ten tweede door versterken van het zelfvertrouwen. Een duidelijke focus op het welbevinden is daarbij belangrijk. Het niet hoeven verbergen van de beperking lijkt daaraan bij te dragen (Villotti et al., 2011; Lanctot et al., 2012; Cramm et al., 2009; Wilton & Evans, 2016; Svanberg et al., 2010).

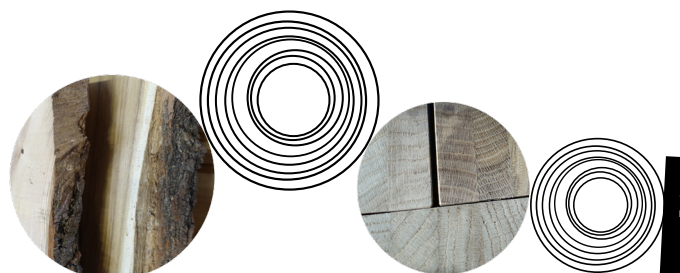


## Verantwoording

Een sociale onderneming lijkt het beste uit de twee werelden van zorg en werk te combineren en daarmee aan te sluiten bij de behoefte van mensen met een beperking. Deze combineert immers een economische en een sociale doelstelling en heft de spanning die hiertussen bestaat niet op, maar zoekt naar mogelijkheden deze te combineren. Hoewel er pas vanaf ongeveer 2000 onderzoek gedaan wordt naar sociale ondernemingen, zijn er een paar onderzoeken die het belang van sociale ondernemingen voor mensen met een beperking in kaart brengen en iets van het belang van werk en zorg en/of de combinatie hiervan inzichtelijk maken.

Onderzoek van Lanctot (2012) naar mensen met een psychiatrische beperking werkzaam in een sociale onderneming laat zien dat zij gemiddeld 6,5 jaar werken binnen een sociale onderneming, terwijl dit in een reguliere baan niet langer dan 6 maanden is. Daarnaast werken ze gemiddeld meer uren dan op de competitieve arbeidsmarkt (30,7 uur per week tegenover 15,6 uur per week op een reguliere arbeidsplek). Volgens hen is dit te wijten aan de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden waarin zowel aandacht is voor sociale ondersteuning als voor het ontwikkelen van vaardigheden en competenties die nodig zijn voor (regulier) werk.

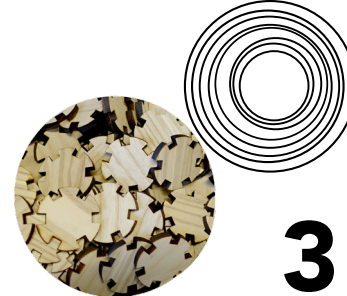
Een aantal andere onderzoeken, specifiek gericht op sociale ondernemingen, benadrukken met name de goede sociale ondersteuning die aanwezig is bij sociale ondernemingen en gaan minder in op de werkgerelateerde verwachting. Onderzoek van Villotti et al. (2015) brengt bijvoorbeeld in kaart dat mensen met een beperking gemotiveerd zijn om te werken binnen een sociale onderneming, omdat er sprake is van sociale steun en een prettige werkomgeving. Wilton & Evans (2016) hebben onderzocht hoe sociale ondernemingen bijdragen aan contact met mensen zonder beperking, maar merken ook op dat er diverse elementen in sociale ondernemingen aanwezig zijn die bijdragen aan het zelfvertrouwen en zelfrespect van mensen met een beperking, namelijk sociale steun van begeleiding, ruimte voor flexibiliteit en afstemming op de mentale staat van mensen met beperking, openheid ten aanzien van het bestaan van een beperking (die mag er gewoon zijn). Een onderzoek van Svanberg et al. (2010) heeft in kaart gebracht hoe herstel van psychiatrische problematiek wordt bewerkstelligd door te werken in een sociale onderneming. Volgens hen is een sociale onderneming daarin vooral succesvol omdat het nieuwe hoop biedt aan mensen met een beperking en een veilige plek waar ze erbij mogen horen (belonging). Ook hierin zien we dus dat het sociale van een sociale onderneming van belang blijkt.











### **3.1 Onderzoek naar de uitvoering**

In een in het voorjaar van 2017 te publiceren rapport (Algera & Stouten-Hanekamp, 2017) uit te brengen door hogeschool Viaa te Zwolle, wordt uitvoerig verslag gedaan van het onderzoek naar de explicitering, onderbouwing en evaluatie van sociale onderneming Binthout. Tevens worden daarin handvatten en aanbevelingen beschreven voor de gemeentelijke uitvoeringspraktijk die gericht is op een efficiënte samenwerking tussen gemeenten, sociale ondernemingen en zorginstellingen.

In dit rapport is uitgebreid aandacht voor de onderzoeksmethodiek en de bevindingen van het onderzoek, die in deze methodiekbeschrijving beknopt wordt beschreven.

### **3.2 Onderzoek naar de behaalde effecten**

In dit onderzoek is de werkwijze van sociale onderneming Binthout geëxpliciteerd en onderbouwd. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar eerste aanwijzingen van effectiviteit, dat wil zeggen dat er onderzoek gedaan is naar ervaringen van de werkwijze van Binthout. Verschillende betrokken partijen zoals (oud)werknemers, sociale professionals van zorgorganisaties en beleidsmedewerkers en -adviseurs van gemeente Zwolle zijn hiervoor geïnterviewd.

De ervaringen rondom de verschillende spanningsvelden zijn bevestigd met de uiteindelijke doelstelling van Binthout voor ogen: In hoeverre draagt het omgaan met de spanningen bij aan het behalen van de doelstelling mensen met een beperking een zinvolle arbeidsmatige dagbesteding te bieden die aansluit bij hun competenties en vaardigheden en gericht is op doorontwikkeling, waar mogelijk met doorstroom naar regulier werk, door een zo regulier mogelijke werkplek aan te bieden waarbij het ontwerpen, produceren en verkopen van houten designproducten centraal staat. In deze paragraaf worden deze eerste aanwijzingen van effectiviteit puntsgewijs weergegeven.

Zoals eerder weergegeven is het eigene van deze SO dat ze zich bewegen tussen de werklogica enerzijds en de zorglogica anderzijds en dat ze de spanningen die hiertussen kunnen ontstaan niet proberen op te heffen, maar laten bestaan en per werknemer bekijken wat de juiste combinatie van de werk- en zorglogica is. Naar aanleiding van het onderzoek blijken er tien spanningsvelden te onderscheiden die inzicht geven in hoe de bestudeerde SO toewerkt naar enerzijds zinvol werk voor mensen met een beperking en anderzijds mensen zo veel mogelijk uitdaagt om waar mogelijk stappen te zetten richting regulier werk. Met een serie interviews is geprobeerd om vanuit het perspectief van de geïnterviewde na te gaan hoe de SO omgaat met elk van de tien deelspanningsvelden. Om verschillende perspectieven te belichten en daarmee t.b.v. de eerste aanwijzingen tot effectiviteit een volledig(er) beeld van de ervaringen van betrokken personen weer te kunnen geven, zijn er zestien interviews afgenomen: twee met de werkgevers/voorman, vier met oud-werknemers, vier met huidige werknemers, vier met begeleidende zorginstellingen en twee met de gemeente. Per spanningsveld wordt aangegeven waar



de SO zich op dat continuüm bevindt en in welke mate dit bijdraagt aan de doelstelling van de SO. Basis hiervoor zijn de ervaringen van de verschillende respondenten die betrokken zijn bij de SO en hoe haar werkwijze wordt ervaren. Hierbij wordt in het achterhoofd gehouden wat andere SO's hiervan zouden kunnen leren. Met deze analyse worden de eerste aanwijzingen van effectiviteit volgens de effectladder (Van Yperen & Veerman, 2008) beschreven.

### **1. 'Ook 'minder leuke werkzaamheden' versus 'Alleen maar leuk/leerzaam werk'**

Vrijwel iedere respondent geeft aan dat vervelende taken nu eenmaal bij echt werk horen. Door het omgaan met rotklussen leert de werknemer discipline. Voorbeelden van vervelende klussen zijn: met hout zeulen in een benauwde droogkamer of langdurig eentonig werk moeten verrichten. Het opruimen en schoonmaken van de werkplaats is ook niet favoriet. Een half uur voor einde werktijd wordt voor iedereen tijd ingeruimd om hiermee bezig te zijn; dit is een automatisme geworden. De minder leuke taken zijn overigens wel altijd werkgerelateerd (geen wc's schoonmaken) en betreffen daarom toch 'passend werk'. De insteek is dat werken nu eenmaal niet altijd alleen maar leuk is of hoeft te zijn. De SO hanteert dus de werklogica in dit opzicht en probeert de werknemers te motiveren voor werk, waar dus ook 'minder leuke werkzaamheden' bij horen. 'Motivatie' om te werken is een kernwoord dat de meeste respondenten noemen als het over dit spanningsveld gaat. Deze SO hanteert nauwelijks selectiecriteria vooraf, maar motivatie om te willen werken en leren staat voorop. Deze motivatie zorgt er voor de werknemers deze 'minder leuke werkzaamheden' ook willen doen.

### **2. 'Prestatie-eisen (werkdruk)' versus 'Vrijblijvend bezig zijn (geen werkdruk)'**

Met werkdruk wordt op verschillende manieren omgegaan. Enerzijds wordt die zoveel mogelijk weggehouden van de (meeste) werknemers, omdat die daarop in vorige (werk) settings vaak stuk liepen. Doorgaans worden werkzaamheden gewoon doorgeschoven naar een volgend dagdeel als de klus nog niet klaar is. Als er toch iets echt af moet, lost de voorman dat op door een meer ervaren of beter tegen stress bestand zijnde werknemer op de klus te zetten, vaker te checken, waardoor ook het werktempo hoog blijft of door zelf mee te werken. Soms worden klussen door de bedrijfsleiding na sluitingstijd afgemaakt. Werknemers helpen elkaar ook om een gesteld prestatiedoel te bereiken: zowel met de handen als bemoediging dat het vast wel gaat lukken. Anderzijds wordt onderkend dat enige werkdruk – afgestemd op de persoon – ook goed is als opstap naar een reguliere baan. Productieverwachtingen nemen wel toe naarmate de werknemer er langer rondloopt en meer ervaren raakt. Het halen van een deadline geeft ook voldoening: een prestatie is geleverd! Dat geldt zowel individueel als voor een groep werknemers.

Omdat er te verkopen of bestelde producten gemaakt worden, gelden er kwaliteitseisen. Soms is een werknemer te nauwgezet in zijn werk. Hij leert dan dat een tandje minder ook nog steeds goed genoeg is.

Fouten mogen gemaakt worden en worden gebruikt als leerervaring. Werknemers ervaren geen schaamte na een ontdekte fout en er is geen boosheid bij de werkgevers/voorman, maar de taak moet wel overgedaan worden (brandplekken wegschuren of een doos opnieuw inpakken).

Er wordt gewerkt in blokken van anderhalf uur met vrij lange pauzes daartussen. Enerzijds is dit om de gelegenheid te bieden voor sociale contacten (zie elders), anderzijds ook om uit te rusten van fysiek soms zwaar werk.

Al met al weet de SO de werk- en zorglogica te combineren. Er worden wel eisen gesteld aan tempo en kwaliteit, maar daarmee wordt coulant omgegaan.

### **3. 'Verplichte aanwezigheid' versus 'Vrijblijvende aanwezigheid'**

De werknemer heeft een contract ondertekend, waarbij hij zich verplicht de afgesproken dagdelen aanwezig te zijn om te werken. Op deze afspraken wordt de bedrijfsplanning gestoeld. De bedrijfscultuur wordt bewaakt door niet-vrijblijvende aanwezigheid van werknemers af te keuren. Toch is het niet zo, dat het contract knellend is. Als de omstandigheden daartoe aanleiding geven, kan het aantal dagdelen vermeerderd of verminderd worden. Ook als iemand blokkeert in z'n werkzaamheden vanwege bepaalde acute problematiek, dan is hij vrij om te gaan om thuis te rusten. Hoewel er in de bedrijfsvoering rekening gehouden wordt met iemands inzet, is de belangrijkste reden voor de werkgevers om werknemers aan te sporen aanwezig te zijn, dat zij werknemers alleen kunnen helpen in het proces naar een voorwaartse stap als die laatsten zelf ook aanwezig zijn. Als een werknemer enige tijd verzuimt, dan krijgt hij huisbezoek van een van de werkgevers om terugkeer te vergemakkelijken. De insteek van presentie is bij dit alles dus niet primair het werk, maar de te bieden hulp. Duidelijk wordt dat de SO hierbij het welbevinden en de ontwikkeling van de werknemer voor ogen heeft en daarvoor een toegankelijke en arbeidsmatige werkplek wil zijn. Daarmee weet het de werk- en zorglogica op een prettige manier te combineren.

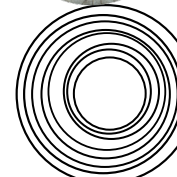
### **4. 'Gevarieerde en ontwikkelingsgerichte werkzaamheden' versus 'Routinematige werkzaamheden'**

Hoewel er een routinematige kant aan het werken binnen deze SO kan zitten (veel schuren bijvoorbeeld), is het merendeel van de werkzaamheden gericht op ontwikkeling. Daarmee plaatst deze SO zich met name op de werkkant. Deze ontwikkeling betreft zowel het uitbreiden van het handelingsrepertoire – ieder naar zijn (on)mogelijkheden en aangegeven interesse – als ook (en vooral) op werknemersvaardigheden en zelfvertrouwen. De mate waarin een werknemer meer gevarieerd of juist meer routinematige werkzaamheden verricht, verschilt per werknemer. Deze verschillen worden omarmd en met de werknemer worden de wensen en mogelijkheden besproken. Op deze manier beweegt de SO heel bewust tussen het spanningsveld, waarbij bij de ene werknemer dus meer nadruk ligt op het doorontwikkelen en mogelijk doorstromen, dan bij een andere werknemer voor wie meer routinematig werk voldoende is.

Velen, zowel zorgprofessionals als (oud)werknemers, spreken over 'geboden kansen om verder te komen' dankzij de SO. Er is in het verleden sprake geweest van hogere absentie ten gevolge van een grote klus die veel schuren vereiste. Dit is destijds opgelost door de werkzaamheden meer af te wisselen en te verdelen onder werknemers.

### **5. 'Ambachtelijkheid (beroepstrots)' versus 'Fröbelen'**

Hoewel iedereen de werkzaamheden die nodig zijn om het eindproduct op te leveren, kan leren, zijn er voor bepaalde aspecten in het werk bepaalde ambachtelijke vaardigheden en competenties vereist. Ook achter ogenschijnlijk simpele taken gaat vaak meer schuil dan gedacht. Een oud-werknemer zette de geleerde vakbekwaamheid in zijn volgende carrièrestap in. Doordat het productieproces opgeknipt is in kleine stukken, kan iedereen een aandeel hebben. Er wordt gewerkt met een standaardmaatvoering van planken. Hieruit worden de meeste producten opgebouwd.





Dit heeft als voordeel dat werknemers zelfstandiger kunnen werken, het werken minder fysiek zwaar is en als er wat minder te doen is, voorraden aangelegd kunnen worden. Omdat, hoewel er sprake is van standaardisering en standaardmaatvoering, werkzaamheden belangrijk gemaakt worden en ten dienste staan van het eindproduct, nemen werknemers/cliënten alle werkzaamheden serieus. Het nodigt niet uit tot verveling of recalcitrant gedrag, zoals op een arbeidsmatige dagbesteding wel eens kan voorkomen. Verscheidene werknemers voelen trots wanneer 'hun' product in de openbare ruimte (zitbanken, informatiepanelen) geplaatst wordt en bezoeken die plekken. Deze trots kan leiden tot het ervaren van status door werk, waarmee het werk als zinvol wordt ervaren. Er wordt per persoon gekeken wie er meer ambachtelijk werk aan kan. Deze groep zal mogelijk door het ervaren van positieve persoonlijke opbrengsten, stappen richting regulier werk kunnen maken.

#### **6. 'Gericht op eindproduct' versus 'Gericht op proces'**

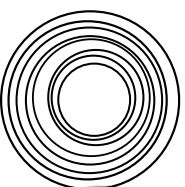
Deze SO is gericht om het fabriceren van designproducten. Voor klanten is dit het belangrijkste; dat de productie plaatsvindt met behulp van een speciale doelgroep is voor hen secundair maar levert wel een bepaalde gunfactor op. Binnen deze SO wordt gehecht aan de werksetting. Alle werkzaamheden hebben een doel; er wordt geen plankje geschuurd, omdat een werknemer schuren nu eenmaal zo leuk vindt, zonder dat dat plankje nut heeft. Ook (oud)werknemers vinden het van belang dat het geen bezigheidstherapie is, maar dat er echte producten gemaakt worden, die verkocht kunnen worden en waarvan foto's op de website van de SO geplaatst worden. Zo'n tastbaar product levert een soort status op: 'ik doe geen laagniveau dagbestedingswerk'.

Sommigen zijn niet geïnteresseerd in het eindproduct, maar hebben gewoon hun aandeel daarin en halen daaruit al voldoening: de wetenschap dat hun werk ergens goed voor is. Er kan altijd gevraagd worden wat het te maken eindproduct moet gaan worden. Overwogen wordt om productiehandleidingen te schrijven (stapsgewijze fabricage en assemblage van producten) met foto's en teksten, om de zelfredzaamheid te vergroten. Men is nog een beetje terughoudend hierin, omdat na aanschaf van een andere machine al die handleidingen aangepast zouden moeten worden. Bovendien heeft de voorman dan minder zicht op of de werknemer de (schriftelijke) instructie wel begrepen heeft en staat daarom mondelinge instructie voor. Een aantal werknemers lijkt het interessant te vinden om van begin tot eind mee te werken aan een product (en minder gefragmenteerd); niet iedereen is hiertoe bekwaam.

In dit alles blijkt deze SO een echte onderneming en niet gericht op het aangenaam bezig houden van mensen. Het productieproces (qua menselijke factor) is overigens duidelijk meer empathisch en lerend dan in reguliere bedrijven het geval is.

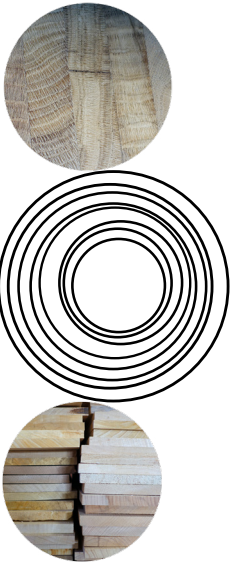
#### **7. 'Zinvolle bijdrage aan samenleving (gever)' versus 'Werk in teken van hulpverlening (ontvanger)'**

Bij deze SO gaat het om kwetsbare mensen die producten maken. Met het maken van producten geven werknemers iets aan de samenleving. Immers: er worden producten gemaakt die in de openbare ruimte geplaatst worden of voorwerpen waar klanten tevreden mee zijn en waaraan die geld willen spenderen. (Oud)werknemers geven aan nuttig bezig te willen zijn en ergens aan bij te dragen. Wat dat betreft levert





*Binthout*



de werknemer een waardevolle dienst: werk dus. Aan de andere kant ontvangt de werknemer ook een dienst, omdat het hele productieproces gecentreerd is rond de (on) mogelijkheden van de werknemer en dat raakt meer aan de zorglogica. Op microniveau brengen werknemers tevens iets in: gezelligheid in het team, vakkennis en ideeën of specifieke talenten, zoals het inventariseren van de inkoop van de kantine. Ook op ander vlak is sprake van een zinvolle bijdrage aan de maatschappij. Denkbeelden van sommige werknemers veranderen over hoe aan geld te komen (legaal/illegaal), een enkele werknemer ontdekt een nieuwe levensdroom of leert beter over zichzelf te denken. Op nog weer wat abstracter niveau kan de SO zelf als een waardevolle bijdrage aan de samenleving beschouwd worden.

#### **8. 'Loon' versus 'geen loon'**

Deze SO zit wat betreft beloning geheel aan de zijde van de zorglogica: er wordt aan werknemers geen salaris uitgekeerd, maar leerervaringen gegeven en complimenten uitgedeeld. Er wordt niet-geldelijke waardering gegeven.

Enkele (oud)werknemers gaven in eerste instantie aan het vervelend te vinden niet betaald te krijgen. Het ontnemt ze het gevoel 'echt werk' te doen en de status die daarbij hoort. Deze werknemers lijken wel manieren te hebben gevonden om met dit gemis om te gaan. Ze zeggen bijvoorbeeld dat ze het wel jammer vinden dat ze geen loon krijgen, maar dat ze het wel fijn vinden dat ze op andere manieren beloond worden (patat op vrijdag, complimenten, leer- en werkervaring kunnen opdoen) of zien hun uitkering als geldelijke beloning. Voor enkele anderen geldt dat ze sowieso het idee hebben dat salaris te hoog gegrepen zou zijn en geven aan dat ze het fijn vinden dat ze als persoon gewaardeerd worden. Traktaties (patat op vrijdag) en complimenten worden als beloning ervaren en ze geven aan dat dit voor hen belangrijker is dan het ontvangen van loon (alsof dit niet samen op zou kunnen gaan). Sommige medewerkers zitten in de schuldsanering, waardoor financiële verdiensten weinig bijdragen aan direct profijt van deze verdienste, waardoor het gemis van loon wellicht ook niet genoemd wordt.

De keuze van werkgevers om geen salaris uit te keren is het kunnen voortbestaan van het bedrijf, en daarmee het bijdragen aan het bieden van arbeidsmatige dagbesteding met mogelijk uitzicht op regulier werk. Voor een enkele medewerker ontvangt de SO subsidie.

#### **9. 'Collega's en werkgever' versus 'Mede-cliënten en zorgverleners'**

Het uitgangspunt is in de praktijk van deze SO dat men bij elkaar is vanwege de werksituatie. De werkgevers stellen zich op en worden door werknemers ervaren als bazen, zij het tegemoet komende. Werknemers worden aangesproken op gedrag: niet alles wordt gepikt. Werknemers spreken over elkaar als collega's, maar weten van elkaar dat iedere aanwezige wel een rugzakje heeft. Gelijkwaardigheid tussen werknemers onderling, maar ook tussen werkgevers en werknemers is een leidend principe. Werknemers leren elkaar ook handigheidjes wat betreft het uitvoeren van werkzaamheden, hetgeen door de bedrijfsleiding gestimuleerd wordt. De SO kent veel waarde toe aan (het oefenen met) onderlinge sociale contacten, bijvoorbeeld gedurende de pauzes. De sfeer wordt gezellig gehouden en er wordt voor gewaakt dat iemand buitengesloten zou worden. Van wat raar gedrag wordt niet vreemd opgekeken. Op (slaande) ruzies wordt direct geacteerd, hoewel omstanders er later niets van terug horen, waardoor het lijkt alsof er niets mee gedaan is.



Zowel zorginstellingen als (oud)werknemers en de gemeente zouden graag zien dat de werkgevers iets meer kennis van zaken zouden hebben als het gaat om (specifieke zaken en gedrag van) de doelgroep, maar zien ook wel het 'gevaar' in al te zorggericht te worden. Zelf geven de werkgevers aan dat zij de laatste tijd iets opgeschoven zijn van werk in de richting van zorg door bijvoorbeeld het productieproces nog meer af te stemmen op de werknemers (standaardisatie in maatvoering van planken).

#### 10. 'Voorwaardelijke begeleiding' versus 'Onvoorwaardelijke begeleiding'

Werkgevers en voorman zien zichzelf expliciet aan de kant van de werklogica in dit opzicht: het werk staat centraal, 'emotionele begeleiding' hoort thuis bij de begeleidende zorginstelling. Zij geven aan vanuit hun niet-zorg achtergrond weinig kennis te hebben van problematiek en daarom geen zorggerichte benadering te hanteren. Tegelijkertijd wordt uit interviews en participerende observaties duidelijk dat zij in hun begeleiding als werkgever onvoorwaardelijk zijn. Naast het geven van werkinstructies en andere zaken die horen bij de rol van werkgever, maken zij continu een inschatting van de belastbaarheid van de individuele werknemer. Er wordt veel ruimte geboden te werken aan afgesproken, persoonlijke leerdoelen, maar werknemers worden wel gewezen op hun eigen verantwoordelijkheid in dezen. De persoon wordt onvoorwaardelijk geaccepteerd, diens gedrag lang niet altijd; hier is wel altijd gesprek over mogelijk. Ditzelfde geldt binnen de zorgsetting, waar gedrag niet altijd wordt getolereerd, maar de persoon wel.

Er is dus in ruime mate aandacht voor de menselijke kant. Deze onvoorwaardelijke benadering lijkt het werken bij de SO mogelijk te kunnen maken en is de kracht van deze SO.



Ondanks dat werkgevers geen zorgachtergrond hebben, zijn ze toch in staat voldoende aandacht te geven aan de menselijke en zorgkant van hun medewerkers. Werkgevers zijn niet (primair) geïnteresseerd in iemands diagnose: 'kom eerst maar werken, dan zien we gaandeweg wel wat er nodig voor de werkbaarheid.' Ervaringskennis die de werkgevers gedurende afgelopen jaren in het werken met deze doelgroep hebben opgedaan, lijkt bij te dragen aan het succes van deze aanpak: Zij bieden door ruime aandacht voor de werknemer als persoon, een plek waar deze doelgroep werk kan vervullen en mogelijkheden heeft tot doorontwikkelen van persoonlijke en werkgerelateerde vaardigheden.

### **Concluderend**

Concluderend kan gesteld worden dat doordat deze SO zich als werkgever (onderneming) opstelt, maar daarbij veel aandacht heeft voor randvoorwaarden en begeleiding die de werknemers nodig hebben, deze SO in staat is om een zo regulier mogelijke werkplek te bieden. De SO beweegt flexibel mee met de werknemer/cliënt die 'tussen wal en schip valt', die meer kan of wil dan dagbesteding maar (nog) niet in staat is – of niet in staat zal zijn – om betaalde arbeid vol te houden. Dit flexibele meebewegen krijgt op verschillende manieren vorm:

- er wordt nooit definitief 'vastgesteld' waar de werknemer/cliënt naar toe moet, of juist waar het voor de werknemer ophoudt. De werknemer/cliënt gaat gewoon aan de slag en gaan-deweg kan blijken dat hij meer wil of kan. De SO biedt de mogelijkheid om dit open te laten, om zo niets voortijdig uit te sluiten en tegelijkertijd de lat niet te hoog te leggen;
- binnen het bedrijf kan de werknemer/cliënt uitproberen wat hij kan en wil doen en hoe hij het beste werkt. De SO kan het werkproces aanpassen aan de individuele voorkeuren van de werknemer/cliënt;
- de werknemer/cliënt kan beter of juist slechter functioneren (of zelfs een terugval hebben) voor een bepaalde tijd zonder dat dit consequenties heeft.

Door deze menselijk en zorgzame aanpak, binnen een werkgerelateerde context, lukt het de SO om taken aan te bieden die de cliënten/werknemers als echt werk ervaren en waar ook een echte markt voor is, zonder dat er veel sprake is van uitval door werkeisen en werkdruk. Daarmee draagt de SO bij aan het bieden van een zinvolle arbeidsmatige dagbesteding voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en erkenning in hun rol als medewerker van een bedrijf dat producten maakt en verkoopt.

Omdat het flexibel balanceren van de werkgevers tussen de werk- en zorglogica's per werknemer verschillend is en ook over de tijd heen kan verschillen, lukt het om aan te sluiten bij te competenties en vaardigheden van alle werknemers. Om deze reden is het zelfs mogelijk dat sommige werknemers kunnen doorstromen naar regulier werk, zonder dat dit zorgt voor druk en spanning bij werknemers voor wie dat (nog) niet het geval is.

Geconcludeerd kan worden dat deze SO op sommige onderdelen de werklogica volgt. In die zin is de SO echt een onderneming. Het gaat dan met name om zaken als:

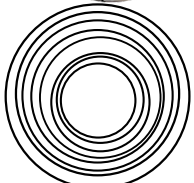
- de primaire insteek dat er sprake is van een werksetting;
- rotklussen horen ook erbij;
- ambachtelijkheid van de werkzaamheden en de beroepstrots die ermee gepaard gaat;
- gerichtheid op te verkopen producten van de onderneming;
- aanwezigheid;
- ontwikkelingsgerichtheid.

Op andere aspecten lijkt deze SO meer naar de zorglogica te neigen. Deze punten versterken het beeld van een sociale onderneming. Hierbij valt te denken aan:

- de wijze van beloning;
- mate van begeleiding, hoewel voornamelijk werkgerelateerd.

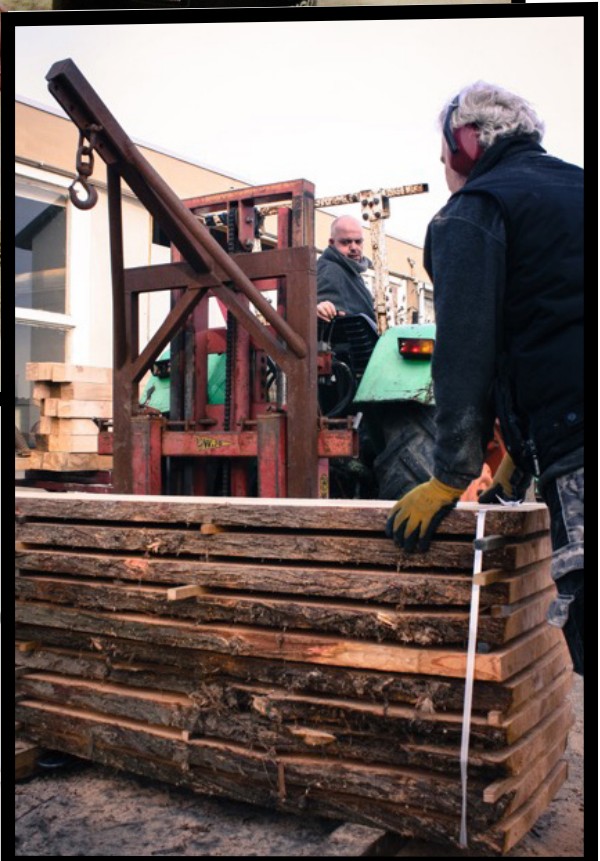
Een bijzondere situatie geldt voor de volgende deelspanningsvelden. Wat betreft het geven (van arbeidskracht) en ontvangen (van werk(nemers)begeleiding) door werknemers presenteert deze SO zich op beide uiteinden van het continuüm. Qua prestatie-eisen kan de SO eerder in het midden gesitueerd worden.

Het sterke van deze SO is het continue meebewegen tussen de werk- en zorglogica's, al naar gelang (de omstandigheden van) de individuele werknemers daarom vragen. Er kan gesteld worden dat beide logica's elkaar versterken: zonder de onvoorwaardelijke en aanmoedigende attitude van de werkgevers zouden het werk en het leerproces wel eens veel minder goed vorm kunnen krijgen, terwijl de heuse werksetting aanleiding kan geven boven zichzelf uit te stijgen en meer ontwikkeling kan bewerkstelligen dan binnen een zorgsetting. Beide logica's – ongeacht in welke mix en mate – dragen bij aan het bereiken van het doel van deze SO. Er hoeft dan ook niet per se gekozen te worden tussen de werklogica of de zorglogica; ze kunnen naast elkaar en gelijktijdig bestaan. Het is zelfs naar voren gekomen dat per werknemer afgestemd wordt waar op het continuüm te gaan zitten: waar de één op een bepaald deelspanningsveld meer werkmatig tegemoet wordt getreden, kan een ander meer baat hebben bij een zorgmatige benadering.





Bij de meeste spanningsvelden lijkt de keuze echter met name werkgeoriënteerd, maar wordt daarbinnen altijd een begripvolle en meegaande attitude aangenomen. Het aanbieden van leerervaringen via werken aan de kwetsbare doelgroep vindt plaats in een zachte aanpak zonder hulpverlenend van aard te zijn. Er wordt indien nodig afgestemd met de zorginstelling; de lijnen zijn kort. Flexibiliteit als werkgever maar ook in het structureren van de werkprocessen, maatwerk leveren en oog hebben voor de mens achter de werknemer dragen bij aan het realiseren van het doel van deze SO: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpen een stap voorwaarts te maken in hun leven, mogelijk richting betaalde arbeid.



Akkerman, A., Cees, G., Jansen, C., Kef, S., Meininger, H. (2014). Perspectives of employees with intellectual disabilities on themes relevant to their job satisfaction. An explorative study using photovoice. *Journal of applied research in intellectual disabilities* 2014, 27, 542-554.

Algera, M. & Stouten-Hanekamp, M. (2017). *Sociale onderneming Binthout snijdt hout, onderzoeksrapportage*. Artikel in voorbereiding.

Baldwin, M.L. & Marcus, S.C. (2010). Stigma, discrimination and employment outcomes among persons with mental health disabilities. In: I.Z.Schultz & E.S.Rogers (eds.), *Work accommodation and retention in mental health* (pp.53-69). New York: Springer Science.

Becker, D., Xie, H., McHugo, G., Halliday, J., Martinez, R., (2006). What predicts supported employment program outcomes? *Community Mental Health Journal*. 2006, 42(3), 303-313.

Beyer et al. (2010) 'A Comparison of Quality of Life Outcomes for People with Intellectual Disabilities in Supported Employment, Day Services and Employment Enterprises'.

Bredewold, F. , Tonkens, E., Trappenburg, M.J. (2016). Solidarity and reciprocity between people with and without disabilities. *Journal of community and applied social psychology*. 26(6), 534-550.

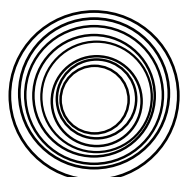
Clayton, S., Bamba, C., Gosling, R., Povall, S., Misso, K., Whitehaed, M. (2011). Assembling the evidence jigsaw: insights from a systematic review of UK studies of individual focused return to work initiatives for disabled and long-term ill people. *Public Health*, 11, 1-12.

Corbiere, M., Bond, G.R., Goldner, E., Lecomte, T., Lesage, A. & Yassi, A. (2004). Job tenure of people with severe mental illness registered in supported employment programs. *Canadian Institutes of Health research*.

Corbiere, M. & Lecomte, T. (2000). *Motivation to find a job scale*. Universite de Sherbrooke Canada.

Cramm, J., Finkenflugel, H., Kuijsten, R., Exel, N. (2009). How employment support and social integration programmes are viewed by the intellectual disabled. *Journal of intellectual disability research*, 2009, 53(6), 512-520.

Eggleton, I., Robertson, S., Ryan, J., Kober, R. (1999). The impact of employment on the quality of life of people with an intellectual disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 13, 95-107.



Elshout, J. (2016). Roep om respect. Ervaringen van werklozen in een meritocratiserende samenleving. Amsterdam: stichting de driehoek.

Finn, D. & Simmonds, D. (2003). *Intermediate labour markets in Britain and an international review of transitional employment programs*. London: department of work and pensions.

Honneth, Axel (2003). Redistribution as Recognition: A Response to Nancy Fraser. In: Fraser, Nancy & Axel Honneth (2003). *Redistribution or recognition? A Political-Philosophical Exchange*. New York: Verso, pp. 110-197.

Green, A. & Hasluck, C. (2010). Action to reduce worklessness: what works? *Local economy*, 24(1), 28-37.

Gilbert, N. (2004). *Transformation of the welfare state. The silent surrender of public responsibility*. Oxford: University Press.

Glaser, Barney G., and Anselm L. Strauss 1967 *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.

Goodwin, A. M. & Kennedy, A. (2005). The psychosocial benefits of work for peoples with severe and enduring mental health problems. *Community, Work & Family*, 8:1, 23-35.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage (uit de aanvraag).

Hall, A.C., & Kramer, J. (2009). Social capital through workplace connections: opportunities for workers with intellectual disabilities. *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation*, 2009, 8, 146-170.

Hall, E. & McGarrol, S. (2012). *Bridging the gap between employment and social care for people with learning disabilities: local area co-ordination and in-between spaces of social inclusion*. 2012, 43, 1276-1286.

Harris, Sp., Renko, M., Caldwell, K. (2013). Accessing social entrepreneurship: perspectives of people with disabilities and key stakeholders. *Journal of Vocational Rehabilitation*. 2013, 38, 35-48.

ILO (2013). *Inclusion of persons with disabilities*. Geneva, International Labour Office – Employment Policy Department.

Jahoda, A., Kemp, J., Riddell, S., Banks, P. (2008). Feelings about work: a review of the so-cio-emotional impact of supported employment on people with intellectual dissabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 2008, 21, 1-18.

Katz, E. (2014). Social enterprise businesses: a strategy for creating good jobs for people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 2014, 40, 137-142.





Lanctot, N., Corbiere, M., Durand, M. (2012). Job tenure and quality of work life of people with psychiatric disabilities working in social enterprises. *Journal of vocational rehabilitation*. 37, 39-48.

Marshall, R. & Macfarlane, R. (2000). The intermediate labour market: a tool for tackling long-term unemployment. York: York publishing services for the Joseph Rowntree Foundation.

Mogendorff, K., Tonkens, L. & Verplanke, L. (2012). *Respect waardering en ontplooiing. Burgerschap voor mensen met een verstandelijke of psychische beperking*. Utrecht: Movisie.

Mol, A. (2008). The logic of care. Health and the problem of patient choice. London and New York: Routledge.

Nederlands Jeugd Instituut (2015) *Werkblad beschrijving interventie. Versie mei 2015*.  
Nederlands Jeugd Instituut (2015) *Handleidingwerkblad beschrijving interventie. Versie mei 2015*.

Newman, J & Tonkens, E.H. (red.) (2011). *Participation, responsibility and choice. Summon-ing the active citizen in Western European states*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Nijhuis, F.J.N. (2011). *Werk naar vermogen: vermogen om te werken. Inaugurale rede bij aanvaarding van de Atlant-leerstoel 'inclusieve (arbeids)organisatie'*, Maastricht University & Atlant Groep, Maastricht, 12 mei 2011.

Nockholds, D. (2012). *Exploring success for intermediate labour market social enterprises*. A literature review. Melbourne: Brotherhood of StLaurence.

Noddings, D. (2012). *Exploring success for intermediate labour market social enterprises*. A literature review. Melbourne: brotherhood of StLaurence.

Reid, P.M., & Bray, A. (1997). Paid work and intellectual disability. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 22(2), 87-96.







**Binthout**

**snijdt**

**hout.**

Dit is een werkblad van het  
Nederlands Jeugdinstituut.

ontwerp  
FABRIEKFANATIEK