

Onderdeel D - Bijlagen

Afstudeeronderzoek KO13 – DAC de Groenderij

Inhoud

Bijlage 1 – Verbeterplan KO11.....	2
Bijlage 2 – Plan van Aanpak.....	19
Bijlage 3 – Interview	34

WERKEN IN EEN ORGANISATIE
“VERBETERPLAN”



**De Twentse Zorgcentra
DAC de Groenderij
Jan Tooropstraat 49
7606 JS Almelo**

**CHE Ede
Oude Kerkweg 100
6717 JS Ede**

**Rutger Wever
De Putter 45
7671 VJ Vriezenveen**

INLEIDING

De Groenderij is een dagactiviteitencentrum voor mensen met een verstandelijke beperking, die opereert onder de vlag van de overkoepelende organisatie genaamd: De Twentse Zorgcentra. De Twentse Zorgcentra richt zich met name op woonvormen voor mensen met een verstandelijke beperking, maar heeft ook een klein aandeel in de dagbesteding. Dit zit met name, net als de Groenderij, in Almelo.

Onder deze vlag vallen dus verschillende dagcentra met allen hun eigen vorm van dagbesteding. De Groenderij heeft zich hierbij gespecialiseerd in de groensector. Zo verlenen wij als Groenderij een aantal diensten en producten:

- ❖ Hoveniersdiensten
- ❖ Kantinewerkzaamheden
- ❖ Kweekwerkzaamheden
- ❖ Brandhout

Momenteel werken wij met name met licht tot matig verstandelijk beperkte mensen. De financiering hiervan loopt met name via de AWBZ. De Twentse Zorgcentra is de organisatie die het financiële beheer onder zijn hoede heeft.

Als Groenderij hebben wij de visie dat matig tot licht verstandelijk beperkte mensen kunnen werken, onder het motto: 'Gewoon waar mogelijk, speciaal waar nodig'. Dit betekent in de praktijk dat ieder zijn 'werkplek' kan vinden, waarbij zij de zorg kunnen krijgen die nodig of gewenst is.

Waarom werk?

In Nederland heeft bijna ieder individu een baan. Die baan kunnen wij als mensen hebben om verschillende redenen. Je moet een inkomen verwerven om je huis te kunnen betalen, je auto te laten rijden of je gezin te onderhouden. Er moet brood op de plank komen. Dat zijn de eerste essentiële behoeften. Daarnaast probeert een ieder van ons ook 'eigenwaarde' en 'waardering' uit zijn werk te halen. Het geeft ons een gevoel mee te doen in de maatschappij. Dat geldt ook voor onze cliënten.

RICHTING

Wij als Groenderij zijn momenteel bezig met een herstructurering van de werkzaamheden binnen DAC de Groenderij. De werkzaamheden die wij uitvoeren met onze cliënten zijn zeer divers. Zo hebben wij bijvoorbeeld een brandhoutzagerij en een kwekerij, maar ook voeren wij hovenierswerk en kantinewerkzaamheden uit. De herstructurering waarover wij aan het nadenken zijn komt niet geheel uit het niets vallen, het is een ontwikkeling van jaren geweest. Hoe deze ontwikkeling is verlopen en waar wij met de Groenderij naartoe willen zal ik hieronder proberen te verhelderen. Daarnaast zal ik ook de vraag beantwoorden waarom daar juist nu, in deze tijd, aan gewerkt moet worden.

De Geschiedenis:

In de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn wij begonnen met een vorm van dagbesteding die recreatief te noemen was. In die tijdsgeest was de opvatting dat onze cliënten vooral een leuke dag moesten hebben, de cliënt kon zich bezig houden met leuke dingen, bijvoorbeeld knutselen. Dagbesteding was er met name op gericht recreatief bezig te zijn met de cliënt.

Vanaf de jaren tachtig kwam hierin een kentering. Het idee ontstond dat 'matig tot licht verstandelijk beperkte mensen kunnen werken'. Weliswaar zou dit niet geheel 'volwaardig' kunnen, maar zij kunnen aangepaste werkzaamheden verrichten. Hieruit ontstond de term: arbeidsmatige activiteiten.

Waarom arbeidsmatige activiteiten? Werken geeft ons als 'normale' mensen de mogelijkheid om te voorzien in ons eigen levensonderhoud, het geeft ons het gevoel dat wij meedoen in de maatschappij, dat wij meetellen. Het geeft ons een gevoel van eigenwaarde. Door arbeidsmatige activiteiten wordt ook voor onze doelgroep het gevoel van eigenwaarde gemobiliseerd.

Waar staan we nu:

De logische stap die hierna komt heet in eenvoudig Nederlands: werken. De vraag die hierbij naar boven komt is: hoeveel eisen je kunt stellen aan de cliënt? Natuurlijk is dit individu afhankelijk, niet iedereen kan presteren op hetzelfde niveau. Maar ook onze cliënten kunnen een ontwikkeling doormaken, en daar willen wij bij aansluiten en ze proberen uit te dagen onder het motto: 'Gewoon waar mogelijk, speciaal waar nodig'. Mogelijk is om de cliënten zichzelf verder te laten ontwikkelen door bijvoorbeeld het aanbieden van cursussen, waardoor zij certificaten of diploma's kunnen behalen waarmee zij (deels) betaald werk zouden kunnen doen.

Waar willen we naartoe:

Ondertussen zijn wij op een punt aangekomen waarop wij zijn gaan nadenken over de mogelijkheden in de nabije toekomst. We hebben met het personeel bij elkaar gezeten in een soort 'denktank' waaruit veel ideeën naar voren zijn gekomen. Mede ook door de financiële kant van het verhaal is het idee ontstaan om de mogelijkheden voor een Small Business model uit te zoeken. Het ideaal is dat de begeleiding betaald kan worden uit de zorggelden van onze cliënten en dat de werkzaamheden zichzelf terug verdienen.

Plan:

Bovenstaand heb ik een stuk geschiedenis beschreven en een uiteindelijke doelstelling. Waar ik met dit plan naartoe wil is om een voorstel te doen om de huidige werkzaamheden effectiever en efficiënter aan te pakken waardoor de eerste stap naar een Small Business model gezet kan worden. In dit plan wil ik het specifiek over de brandhoutzagerij hebben. Later zal hetzelfde principe misschien van toepassing kunnen zijn op andere onderdelen en werkzaamheden binnen de Groenderij. Het plan zal uit drie onderdelen bestaan, te weten:

- ❖ Een analyse.
- ❖ Een oordeel.
- ❖ Een verbetervoorstel.

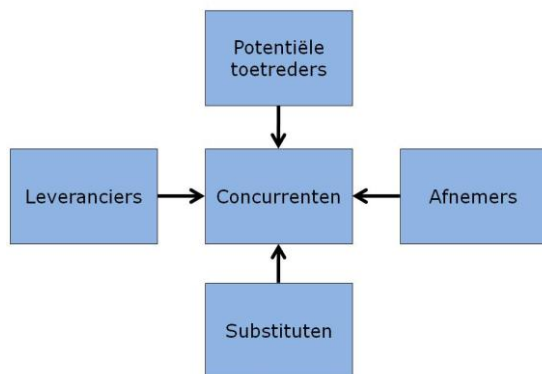
WERKEN IN EEN ORGANISATIE

Onderdeel: Analyse

Het onderdeel 'Analyse' zal bestaan uit een uitwerking van een aantal theoretische modellen. Mijn bedoeling is niet om een groot theoretisch verhaal neer te zetten, maar om een helder en duidelijk beeld van de organisatie te geven, waar ik in mijn verdere plan op voort kan borduren. Hierbij zal ik een onderscheid maken in een externe en een interne analyse. Nu zult u zich afvragen: 'wat is een interne en externe analyse?' Kort gezegd is het een onderscheid in respectievelijk beheersbare en niet-beheersbare factoren. Onder niet-beheersbare factoren (extern) vallen bijvoorbeeld de financiële stromen die vanuit de overheid geregeld worden of de opkomst van concurrenten. Belangrijk is om zo goed mogelijk in te spelen op niet-beheersbare factoren, wat deels het doel is van dit verbeterplan. Onder de beheersbare factoren vallen bijvoorbeeld de motivatie van het personeel of de kwaliteit van het geleverde werk. Deze zijn van binnenuit te beïnvloeden waardoor veranderingen gemakkelijker plaats kunnen vinden. Ook hier zal ik elders in het plan verder over uitweiden.

Voor de EXTERNE ANALYSE zal ik gebruik maken van:

❖ Porter's vijf krachtenmodel.



De externe analyse is bedoeld om onze kansen en bedreigingen gaan zien en erkennen, zodat wij ons ook bewust kunnen zijn van waar er verandering plaats zou kunnen vinden en wat nodig is om de verandering plaats te kunnen laten vinden. Porter laat hier zien dat er vijf krachten zijn die op elkaar in werken. Wat ik wil laten zien met dit model is het 'waarom' van onze eventuele verandering en waar wij ons op dit moment bevinden in de markt. Hiervoor zal ik uitleggen wat iedere 'kracht' inhoudt en beschrijven hoe deze van toepassing is op ons als Groenderij en De Twentse Zorgcentra.

Leveranciers:

De vraag die hierbij naar voren komt is hoe sterk de positie van de verkopers is. Bestaan er vele potentiële leveranciers of bestaat hier een monopolie?

Onder de leveranciers verstaan wij hier de subsidieverstrekken. Anders gezegd: Hoe worden wij gefinancierd en hoe sterk staan wij hierin, ook met het oog op de toekomst? Momenteel is het zo dat wij gefinancierd worden vanuit de AWBZ. Dit is tot nu toe voor ons de belangrijkste bron van inkomsten. Deze gaat echter veranderen. De AWBZ gaat naar de WMO. Het komt er op neer dat de financiering niet meer landelijk, maar gemeentelijk geregeld zal gaan worden. Kort gezegd is de WMO de AWBZ min 20%. In feite kunnen we hier dus spreken over een monopoliepositie wat betreft de financiering.

Om hierop in te kunnen spelen lijken er twee mogelijke opties te bestaan. De eerste optie is om een Small Business model te implanteren. Soortgelijke organisaties bestaan namelijk al wel maar zijn nog niet in grote getale aanwezig. Mijn verwachting is dat als deze trend zich voortzet, er de komende jaren meer van dit soort organisaties zullen ontstaan.

De tweede mogelijkheid om onze positie te versterken zou eruit bestaan om meerdere doelgroepen aan te trekken, waardoor de financiering via verschillende wegen kan lopen, bijvoorbeeld de Wajong. Hierdoor zouden we door verschillende geldstromen meer zekerheid hebben. Ook in het kader van Small Business zou dit een waardevolle aanvulling kunnen zijn.

Potentiële toetreders:

Bestaat er sterke concurrentie tussen de bestaande spelers? Is er één dominante speler, of zijn alle spelers ongeveer even sterk en groot? Hoe is de positie van potentiële toetreders op de markt?

Momenteel is er één stichting die redelijk aan de weg timmert, te weten de J.P. van der Bent stichting. Het grootste onderdeel van De Twentse Zorgcentra is met name het wonen. De kans bestaat dat de J.P. van der Bent stichting de komende jaren gaat groeien. Ook zorgboeren hebben de afgelopen jaren redelijk goed kunnen functioneren door het geld dat zij kregen voor hun cliënten. Komend jaar zal er door de WMO een aantal zaken gaan veranderen waardoor het eigenlijk in alle bovenstaande sectoren spannend zal worden hoe deze in de toekomst gefinancierd kunnen worden. Potentiële (nieuwe) toetreders zullen mijns inziens dan ook niet van zeer groot belang zijn voor onze doelgroep. Mogelijk zullen bedrijven die werken met de Wajong een rol gaan spelen in de toekomst.

Afnemers:

Hoe sterk is de onderhandelingspositie van kopers? Kunnen zij samenwerken bij het bestellen van grote volumes?

Onder kopers kunnen wij cliënten of ouders/verzorgers van cliënten verstaan. Momenteel is het zo dat ieder een eigen indicatie met bijbehorende zorggelden krijgt waarmee zij zelf zorg in kunnen kopen. Dit lijkt mij een vrij individualistische manier waarbij samenwerken niet direct tot de mogelijkheden behoort. Het is namelijk niet zo dat ouders/verzorgers bij drie aanmeldingen tegelijk korting kunnen krijgen op de kosten van de zorg.

Substituten:

Hoe gemakkelijk of moeilijk kan een product worden gesubstitueerd? Waarbij dan vooral de kosten een rol kunnen spelen.

Als we kijken naar de substituten moeten we een onderscheid maken in twee verschillende zaken. De eerste is namelijk de dagbesteding. Dagbesteding is een product dat gemakkelijk elders verkrijgbaar is in een goedkopere vorm. Het verschil zit hem dan echter in de werkzaamheden. Er zijn genoeg werkzaamheden te bedenken die minder geld kosten dan het zagen van brandhout en het leveren van hoveniersdiensten. Beide activiteiten zijn vrij duur om in stand te houden, rekening houdend met het onderhoud van machines, de koop van nieuwe zagen en de relatief lage productiviteit. Daarmee komen we gelijk aan bij ons tweede product, het hout en de hoveniersdiensten. Ook hier zijn substituten te vinden, weliswaar niet in de vorm van dagbesteding maar wel op de gewone markt. Hier kunnen we dus wel spreken van een eventuele 'bedreiging'.

Concurrenten:

Hoe gemakkelijk of moeilijk is het voor nieuwkomers om te beginnen met concurreren? Welke barrières en kansen bestaan er?

Ook hier kunnen we weer het onderscheid maken tussen dagbesteding en product. Vanwege de onzekerheid rond de WMO en de daarbij behorende financiële geldstromen is het lastig om een inschatting te maken hoe gemakkelijk of moeilijk het is voor nieuwkomers om te concurreren. De kosten van andere vormen van dagbesteding dan de onze zouden waarschijnlijk wel een stuk lager kunnen. Daar schuilt voor ons wel een gevaar. Ook op de markt van brandhout bevinden zich verschillende concurrenten, waarbij productiekosten waarschijnlijk lager zullen liggen vanwege machinale productie. Toch blijkt dat hier wel afzetmarkt in te vinden is, waar voor ons ook weer een kans ligt. Hierbij zal de balans moeten worden gezocht tussen 'zorg' en 'productie'. Waar trekken wij de grens en wat kunnen wij aan eisen stellen aan onze cliënten? Datzelfde geldt ook voor onze hoveniersdiensten.

Alternatieve vormen van dagbesteding of zorgboeren in de omgeving zouden een rol kunnen spelen. Wel hebben wij tot nu toe een vrijwel uniek concept te pakken in de omgeving. De enige andere organisaties die in het groen werken zijn de Soweco en de zorgboeren. Deze worden echter op een andere manier gefinancierd dan onze vorm van dagbesteding. Op dat gebied zou je dus bijna kunnen spreken van een monopoliepositie waarin wij met ons 'product' vrij sterk lijken te staan. Wegens aankomende bezuinigingen zullen we echter toch moeten leren in te spelen op de markt, zoals ook beschreven onder het kopje 'leveranciers'.

❖ De waardeketenanalyse.

De waardeketenanalyse bestaat uit twee verschillende onderdelen, te weten de primaire en de ondersteunende activiteiten. Samen hebben ze tot doel om inzicht te krijgen in goed lopende processen en minder goed lopende processen binnen de Groenderij. Anders gezegd: Waar liggen onze sterktes en zwaktes? Onze kansen en bedreigingen? Op het eerste gezicht lijkt dit een vrij zakelijk, bijna financieel, model. Toch is het wel degelijk toepasbaar op ons als Groenderij. Dat zal ik hieronder laten zien. Hiervoor heb ik geprobeerd de begrippen genoemd in het model te vertalen naar de dagelijkse werkvloer.



Primaire activiteiten:

Ingaande logistiek: Het ontvangen, opslaan en verspreiden van grondstoffen.

(Cliënt met zorggeld)

Als we bij ons kijken naar de cliënten komen ze binnen met een financiering vanuit de AWBZ. Komende tijd zal hierin waarschijnlijk het nodige gaan veranderen door de WMO. Dit zal ook op ons als Groenderij invloed hebben. Het zal echter ook nieuwe kansen bieden. Een aantal mensen zal misschien weggaan, maar er zullen misschien ook andere mensen bij komen. Ook kunnen we in het kader van Small Business proberen hierop in te spelen, door ook mensen met bijvoorbeeld een Wajong uitkering en een deel loonwaarde aan het werk te zetten. Om het geheel financieel gezond te houden/krijgen zullen opties bekeken moeten worden.

Operaties: Omzetten van grondstoffen in een eindproduct.

(Personeel)

Het personeel zelf is één van onze sterke kanten. We hebben personeel dat professioneel is opgeleid en affectie en motivatie heeft om met onze doelgroep te werken. Ieder heeft hierin zijn eigen kwaliteiten en deze worden mijns inziens ook weldegelijk benut. Toch merk ik dat veranderingsprocessen soms stagneren. Door de lange adem die nodig is om veranderingen door te kunnen voeren verdwijnt bij sommigen de motivatie om ook daadwerkelijk mee te blijven denken en te werken aan veranderingen. Door de lange adem die nodig is, hebben mensen het gevoel tegen een muur op te moeten boksen. Gevolg hiervan is dat mensen een stukje autonomie gaan missen, die ze momenteel zoeken in het werken met de cliënten. Ieder heeft zijn eigen tentje opgezet. Het lijkt mij belangrijk om te zoeken naar een gezamenlijke doelstelling, waarbij kleine stappen tot succeservaringen kunnen leiden, waardoor het gevoel van autonomie terug kan komen, maar dan wel in een gezamenlijke doelstelling.

Uitgaande logistiek: Het ontvangen, opslaan en verspreiden van het eindproduct.

(Dagbesteding)

Mede door het personeel zijn wij goed in de dagbesteding die wij leveren. Binnen de dagbesteding wordt rekening gehouden met ieders zorgvraag en er wordt gekeken naar de wensen van de cliënt voor de invulling van de dagbesteding. Toch is ook hier een verandering mogelijk en misschien zelfs wenselijk. Om kostendekkend te kunnen werken is het idee van een Small Business ontstaan, waarvoor het mij noodzaak lijkt om effectiever en efficiënter te werken met de mogelijkheden die we nu hebben. Daarnaast kunnen we kijken of en hoe we dit verder gaan ontwikkelen. Hiervoor bestaan verschillende ideeën, waaronder het aantrekken van een andere doelgroep in combinatie met de cliënten waarmee wij momenteel werken. Hierdoor komen er wel nieuwe kansen op ons af maar verandert ook onze concurrentiepositie.

Marketing en verkoop: Reclame, prijsstelling, ...**(Levering product of dienst)**

Momenteel leveren wij verschillende producten en diensten. Ons eerste product is natuurlijk de zorg. Daarnaast verkopen wij brandhout in zakken en per losse kuub en verlenen wij hoveniersdiensten. Het werk dat wij doen, doen wij goed. Toch liggen hier ook mogelijkheden en kansen voor verbetering. We zouden bijvoorbeeld meer reclame kunnen maken en meer afzetmarkt kunnen zoeken, de PR zou meer ontwikkeling kunnen gebruiken om onszelf goed in de markt te zetten.

Service: Installatie, reparatie, training, ...**(Kwaliteit geleverde zorg)**

De kwaliteit van de geleverde zorg moeten wij voor De Twentse Zorgcentra verantwoorden in een persoonlijk ontwikkelingsplan van de cliënten. Hierin worden ook de doelen bepaald waar wij ons in de dagbesteding op richten qua begeleiding. Momenteel voldoen wij aan de wensen en verwachtingen van De Twentse Zorgcentra. In de toekomst zal dit mogelijk ook een andere vorm gaan krijgen, afhankelijk van de WMO en de Wajong.

Ondersteunende activiteiten:**Verwerving: De inkoopfunctie.****(Acquisitie van mogelijke cliënten)**

Mogelijk verandert met de invoering van de WMO ook de samenstelling van onze cliënten. Dit wordt een onderdeel waar wij aandacht aan moeten schenken, ook in het kader van Small Business. Het zou kunnen dat een aantal cliënten ons verlaat en dat er een aantal bij komen. Aan ons misschien wel de taak om actief acquisitie te gaan plegen, ook kijkend naar mogelijk andere doelgroepen.

Technologieontwikkeling: Procedures, knowhow, procestechnologie, ...**(Kennis op gebied van groen en dagbesteding)**

Op het gebied van groen en dagbesteding zijn wij momenteel goed vertegenwoordigd qua personele professionaliteit. Het zou kunnen dat met komende veranderingen ook de samenstelling van het personeel verandert. Aandachtspunt is dan om de kennis en kwaliteit op peil te houden.

Management van menselijk kapitaal (HRM): Werving, selectie, training, ...**(Trainingen voor cliënten en personeel)**

Momenteel zijn wij bezig met trainingen en cursussen voor cliënten en personeel. Het evaluatiemoment zal na die tijd uitwijzen wat de resultaten hiervan zijn.

Infrastructuur: Algemeen management, planning, financieel beheer, boekhouding, ...**(Financieel beheer – afdeling hout)**

Kijkend naar de afdeling hout valt het op dat deze de afgelopen jaren zo goed als quitte heeft gedraaid. Afgelopen jaar is dit iets teruggelopen. De verwachte oorzaken hiervan zijn de invoering van de bezorgkosten en de verandering van het telefoonnummer. Ook is één van onze afnemers zijn afspraken niet nagekomen. Momenteel wordt er gekeken hoe we de omzet en afzet weer omhoog kunnen krijgen. Misschien is het handig om in de toekomst niet al ons geld op één paard te zetten. Ook de hoveniersdiensten zijn niet kostendekkend. Misschien zou dit in de toekomst kunnen met de mogelijke verandering in de doelgroep.

❖ Voorlopige conclusie:

Uit bovenstaand model blijkt dat wij als Groenderij een vrij uniek concept te pakken hebben. Qua dagbesteding kan dit in ons voordeel werken. Cliënten met een interesse voor groen kunnen bij de Groenderij verschillende werkzaamheden vinden waarin zij hun ei kwijt zouden kunnen. Toch moeten we ons bewust zijn van een aantal gevaren zoals: andere dagcentra die vervangende activiteiten kunnen bieden, relatief lagere kosten in het bedrijfsleven, mogelijk soortgelijke dagbesteding op andere (nieuw op te starten) locaties en de verandering naar WMO. Al deze zaken spelen momenteel een rol waardoor wij gedwongen zijn te kijken naar een verandering binnen de dagbesteding om zo in te kunnen spelen op de markt. We zullen moeten kijken hoe we kunnen mee veranderen met de heersende trends.

Voor de INTERNE ANALYSE zal ik gebruik maken van:

Een aantal verschillende modellen die hieronder staan uitgewerkt. Het zal hier vooral gaan over de motivatie van het personeel, de veranderingsgezindheid, de mogelijkheden en moeilijkheden met betrekking tot verandering en de heersende cultuur aan de hand van het model van Quin binnen de Groenderij.

❖ De typologie van Mintzberg.

Mintzberg geeft in zijn theorie vijf verschillende typologieën van een organisatie. De vijf typologieën zijn de hoofdvormen waarbinnen een organisatie kan bestaan, die wat zeggen over de veranderingsgezindheid van een organisatie. Anders gezegd: Hoe makkelijk of moeilijk is het om veranderingen door te voeren kijkend naar de structuur van een organisatie? Achtereenvolgens zal ik een beschrijving geven van de vorm en deelvorm van onze organisatie (DTZC), de kenmerken die hierbij horen en daaruit afgeleid de mogelijke veranderingsgezindheid en welke wegen wij hierbinnen kunnen bewandelen, aan de hand van de structuur van de Groenderij.

Volgens Mintzberg kunnen wij ons als De Twentse Zorgcentra indelen binnen de divisievorm. Kenmerken hiervan zijn een relatief grote toplaag, een kleiner middenkader en een vrij grote operationele afdeling. Deze operationele afdeling is dan weer ingedeeld in kleinere afdelingen (divisies), waar de Groenderij er één van is. Iedere divisie kan op zijn beurt ook weer een eigen (deel)typologie hebben. Binnen de Groenderij betekent dit een simpele structuur. Kenmerk hiervan is een klein tot geen middenkader, een leidinggevende (die vaak meewerkt in de operationele kern) en de operationele kern zelf.

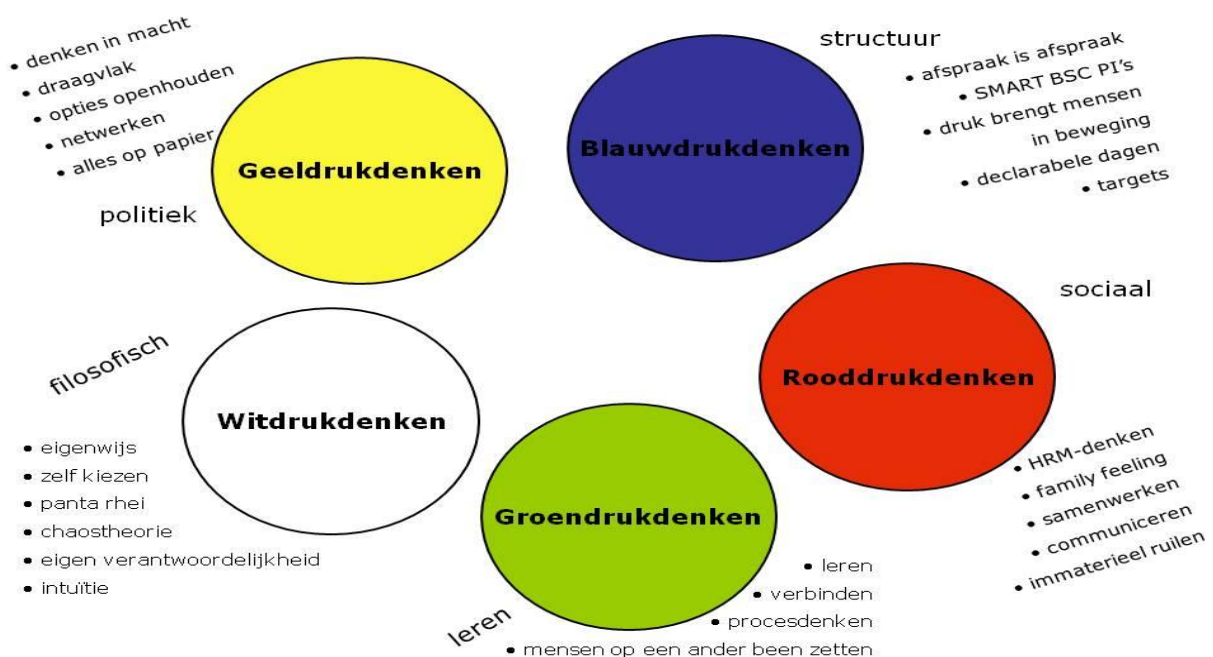
Voordelen:

Binnen de Groenderij betekent dit dat de communicatie op een 'plat' niveau vrij snel geregeld kan worden (simpele structuur). Kleine zaken die verandering behoeven kunnen snel afgehandeld worden omdat de lijn tussen operationele kern en leidinggevende kort is. Dit geldt echter alleen voor zaken binnen de simpele structuur, de divisievorm laat deze vrijheid toe.

Nadelen:

Binnen De Twentse Zorgcentra valt het op te merken dat de weg van de simpele structuur naar de divisiestructuur soms moeilijk te bewandelen is. Zaken waar wij binnen de simpele structuur niet zelf kunnen beslissen moeten via de divisievorm, die soms eindeloos lang lijkt te duren. Hier is dan ook vaak de weerstand bij het personeel te merken. Het lijkt hierdoor soms alsof er niets gebeurt, de veranderingen die doorgevoerd zouden moeten worden nemen flink wat tijd in beslag. Het lijkt mij de uitdaging, mochten we willen kijken naar veranderingen, om de motivatie bij het personeel terug te vinden (zie eerder over autonomie en gezamenlijke belangen).

❖ De kleurenleer van Caluwé.



Bovenstaand zien we een analyse van de voor- en nadelen van de huidige vorm. In het volgende stuk wil ik graag verder ingaan op de verhoudingen binnen het team. Dit zal ik doen aan de hand van de kleurenleer van Caluwé. Over de kleurenleer van Caluwé kunnen we het volgende zeggen. Caluwé onderscheidt vijf hoofdkleuren binnen een organisatie (deze zal ik later uitleggen). Hetgeen waar rekening mee dient te worden gehouden is het verschil in kleuren binnen een organisatie. Veranderingen zijn het snelst door te voeren wanneer iedereen de neuzen richting dezelfde kleur heeft staan. Wanneer dit echter niet het geval is zal moeten worden gezocht naar gezamenlijke waarden om een verandering door te voeren.

Er zijn in dat geval vier essentiële factoren waarmee rekening dient te worden gehouden, namelijk: De **veranderdoelstelling** (welke kleur?), de **veranderomgeving** (welke kleur?), de **klant/opdrachtgever** (welke kleur?) en de **veranderaar** (in dit geval de teamleider, welke kleur?). Uiteindelijk zal inzichtelijk moeten worden waar onze gezamenlijke belangen liggen en op welke manier een verandering het meeste kans van slagen heeft.

Kijkend naar de afgelopen jaren, vanaf de oprichting van de Groenderij, valt hier op te merken dat wij met elkaar vooral veel werken vanuit de kleur wit. Wit heeft ertoe geleid, in combinatie met een beetje rood en groen (ook onze kracht), dat de Groenderij tot stand is gekomen. Nu wij echter weer voor een verandering staan, lijkt de kleur wit niet meer effectief te werken. Zoals eerder beschreven heeft iedereen ondertussen zijn eigen 'kampje' opgezet. In principe is dit natuurlijk ook heel wit, maar de gezamenlijke doelstellingen lijken hierbij uit het oog te zijn verloren. We 'vechten' met zijn allen tegen De Twentse Zorgcentra, met de kleur blauw, waar wij over het algemeen wat minder mee lijken te hebben. Toch zullen we moeten kijken hoe we een verandering dus constructief kunnen maken, misschien dus te benaderen vanuit een andere kleur, waarmee we bij de veranderdoelstelling aankomen. Het zou goed kunnen werken, met het oog op Small Business, om de veranderdoelstelling te zien als een beetje geel en een beetje blauw, waarbij geel meer aansluit bij de Groenderij, maar waarbij we de effectieve punten van blauw zouden kunnen benutten. Natuurlijk valt hier ook nog wat te zeggen over de veranderaar, degene die verantwoordelijk is voor een doorvoering van een verandering. Kijkend naar de veranderaar zie ik vooral groen, deels rood en enigszins wit. Na zal moeten worden gegaan welke kracht hier ook ingezet moet worden om een verandering tot stand te kunnen brengen.

❖ De cultuurtypologie van Quin.

Het model van Quin is erop gericht een diagnose te kunnen stellen van de cultuur van een organisatie. Het instrument heeft de vorm van een lijst met uitspraken waarop de respondenten met niet meer dan zes items worden geconfronteerd. De bedoeling ervan is steun te verlenen bij pogingen de huidige organisatiecultuur goed in beeld te krijgen. Dat is fase één (nu). Hetzelfde instrument helpt een beeld te krijgen van de cultuur die naar de mening van de leden van de organisatie zou moeten worden ontwikkeld, wil de organisatie kunnen voldoen aan de toekomstige eisen van de omgeving en de uitdagingen kunnen aangaan waarvoor zij dan zal worden gesteld. Dat is fase twee (gewenst). In de bijlagen zult u hiervan de uitwerking vinden, hieronder zal ik verder ingaan op de conclusies van de uitwerking.

Kijkend naar de uitkomsten van de analyse blijkt dat wij ons momenteel in een familiecultuur bevinden, terwijl, mochten wij willen veranderen, een adhocratiecultuur wenselijk is, misschien zelf enigszins richting marktcultuur. Nu zult u zich afvragen wat deze 'culturen' inhouden, ook dat is te lezen in de bijlage.

In het kort komt het er op neer dat wij ons met model A en model D met name op de interne gang van zaken richten (team), terwijl model B en model C zich met name op de externe gang van zaken richten (markt). Model A en model B richten zich dan weer met name op de creativiteit (innovatie), terwijl model C en model D zich richten op de beheersbaarheid (procedures). Kijkend naar ons als Groenderij kunnen wij op dit moment concluderen dat er met name een interne, creatieve cultuur heerst, de zogenoemde familiecultuur. Mochten wij ons bezig willen gaan houden en toe willen groeien naar een Small Business model zou het wenselijk kunnen zijn om de creatieve kant vast te houden, maar ons meer extern te gaan richten met betrekking tot onze producten, waarmee we uit zouden komen in een adhocratiecultuur.

Voorlopige conclusie: Kijkend naar de organisatie valt mij met name op dat...

- ❖ Wij ons bevinden in een familiecultuur terwijl een adhocratiecultuur met misschien een aantal kenmerken van een marktcultuur mogelijk wenselijk kan zijn voor het doorvoeren van een verandering. We zouden ons meer 'extern' en minder 'intern' kunnen gaan richten om in te kunnen spelen op veranderingen van buitenaf.
- ❖ Wij met name intern gericht zijn waarbij eenieder in de afgelopen jaren zijn eigen 'kampje' heeft opgezet om het gevoel van eigen autonomie te waarborgen. Mogelijk is een gezamenlijke autonomie of een gezamenlijk doel nodig, waarbij we meer extern gericht moeten zijn, om een Small Business in de toekomst mogelijk te maken. Hierbij is het met name belangrijk om te kijken naar de organisatiestructuur van Mintzberg.
- ❖ Wij ons in verschillende kleuren ten opzichte van elkaar en tot De Twentse Zorgcentra verhouden, terwijl het misschien wenselijk zou kunnen zijn om te zoeken naar een gemeenschappelijke kleur, waarin de meeste gemeenschappelijke waarden liggen. Op deze manier wijzen alle neuzen dezelfde kant op waardoor een verandering beter tot stand zou kunnen komen. Hierbij speelt De Twentse Zorgcentra natuurlijk een cruciale rol.
- ❖ Wij ons nog weinig (actief) bezig houden met de veranderingen in de huidige AWBZ en de aankomende WMO. Hierover bestaat tot op heden nog aardig wat onduidelijkheid. Door ons meer te richten op de markt (de vraag vanuit de overheid) heb ik het idee dat wij hier goed op in zouden kunnen spelen, mits veranderingen geaccepteerd worden door zowel het team als De Twentse Zorgcentra en niet worden tegengewerkt.
- ❖ Wij ons tot op heden niet bezighouden met de mogelijkheid dat cliënten ons gaan verlaten en dat wij daarvoor nieuwe cliënten aan zouden moeten trekken, misschien zelfs uit een andere doelgroep (Wajong).
- ❖ Wij tot op heden veel nadenken over de mogelijke verandering die plaats zal moeten vinden, maar weinig concreet actie ondernemen, terwijl dit mijns inziens wel mogelijk moet zijn. We zouden de eerste stappen kunnen nemen om toe te werken naar een Small Business model zonder dat dit ons veel extra moeite en geld zou kosten.

Onderdeel: Oordeel

Vanuit de eerdere analyse zal ik in het onderdeel 'oordeel' een oordeel geven over het functioneren van de organisatie. Hiervoor zal ik wederom gebruik maken van een aantal modellen met als doel het toewerken naar een verbetervoorstel.

Beide onderdelen zal ik verwerken in één model, waarin de sterktes en zwaktes, de kansen en bedreigingen gezet zullen worden. Vervolgens worden deze met elkaar 'geconfronteerd' waar dan een mogelijke verandering uit zal rollen.

De sterkten en zwakten zijn met name intern gericht en komen voort uit de interne analyse. Het zijn factoren waar wij zelf 'van binnen uit' invloed op hebben. De kansen en bedreigingen zijn met name extern gericht en komen om die reden dan ook voort uit de externe analyse. Het zijn factoren waar wij geen invloed op hebben, die van buitenaf geregeld worden, maar waar wij wel op kunnen leren anticiperen. In de middelste vakken van het model zullen mogelijke maatregelen komen te staan die tot de gewenste verandering zouden kunnen leiden.

- ❖ SWOT-analyse.
- ❖ Confrontatiematrix.

Kijkend naar onderstaande confrontatiematrix en SWOT-analyse valt mij met name op dat wij genoeg kwaliteiten in huis hebben om mogelijke veranderingen door te kunnen voeren. Er is echter een aantal zaken die dit tegen werkt, zoals de moeilijkheden die ervaren worden met betrekking tot veranderingen ten opzichte van de stichting en het gebrek aan autonomie en gezamenlijke doelstelling. Beide lijken mij zaken die een teamleider op zou kunnen/moeten pakken om de motivatie voor verandering bij het personeel terug te vinden. Kwaliteiten worden mijns inziens op dit moment onvoldoende benut om aan een gezamenlijke doelstelling te werken.

Gezien mijn positie als stagiair dit jaar wil ik mij in mijn plan graag richten op de eerste maatregel. Hoewel de verschillende maatregelen misschien niet los van elkaar te zien zijn, kunnen hierin wel deelstappen worden gemaakt. De eerste stap richting een Small Business model lijkt mij het effectiever en efficiënter werken.

Denkend over de kwaliteit van de organisatie wil ik in mijn plan daarom de nadruk leggen op het effectiever en efficiënter werken waarbij de kwaliteit van zorg in het oog gehouden kan worden. Een verdere uitwerking hiervan kan gevonden worden in het onderdeel 'verbetervoorstel'.

	Strengths/Sterkten: Strength no. 1: Kwaliteit van geleverde zorg en werk. Kijkend naar de kwaliteit van de zorg die wij leveren is deze goed. Deze worden jaarlijks verantwoord in een persoonlijk ontwikkelingsplan van onze cliënten. Ook als we kijken naar de kwaliteit van werkzaamheden die wij kunnen leveren scoren we een dikke voldoende. Mensen waar wij diensten aan leveren zijn tevreden en komen bij ons terug. Strength no. 2: Creativiteit en professionaliteit van het personeel. Het personeel dat wij hebben is professioneel opgeleid en is goed in het leveren van zorg. De eigen creativiteit met betrekking tot de ontwikkeling van nieuwe initiatieven is ook weldegelijk aanwezig. Strength no. 3: Relatief hoog opgeleid personeel. Het personeel binnen de Groenderij is relatief hoog opgeleid en bevindt zich in een hoge loonschaal. Aan de ene kant is dit een dure aangelegenheid, maar aan de andere kant betekent dit dat er veel kennis en ervaring is die ingezet zou kunnen worden om een verandering mogelijk te maken.	Weaknesses/Zwakten: Weakness no. 1: Gebrek aan gezamenlijke doelstellingen en gevoel van autonomie. Door eerder beschreven redenen zijn in de loop der jaren de gezamenlijke doelstellingen en de autonomie van werknemers deels verloren gegaan. Iedereen heeft hierdoor zijn eigen kampement opgezet. Het mogelijk stimuleren van de autonomie door het geven van verantwoordelijkheid zou stimulerend kunnen werken met betrekking tot verandering. Weakness no. 2: Richten op de markt. Wij richten ons met onze producten te weinig op de markt, terwijl die er juist voor kunnen zorgen dat wij financieel gezond zouden kunnen zijn. Verwachting is dat dit ook mede komt door gebrek aan autonomie waardoor men zich niet langer verantwoordelijk voelt hierover na te denken. Weakness no. 3: Vastgeroest in oude patronen en gewoontes met betrekking tot 'out-of-the-box' denken. Door het gebrek aan autonomie gaat men er van uit dat het 'geen zin' heeft om mee te denken met mogelijke verandering en durft men niet te dromen. Men neemt genoeg met de situatie zoals deze momenteel is en schuift verantwoordelijkheid af naar de stichting.
Opportunities/Kansen: Opportuniteit no. 1: Verandering van AWBZ naar WMO. De aanstaande verandering in de WMO kan voor ons een kans zijn die we moeten benutten. Het mogelijk aantrekken van een nieuwe doelgroep zou kunnen helpen om toe te werken naar een Small Business model. Opportuniteit no. 2: Veranderingen in cliëntsamenstelling. Door het mogelijk aantrekken van een nieuwe doelgroep of nieuwe cliënten zouden we werkzaamheden anders kunnen structureren waardoor er voor ons nieuwe concurrentievoordelen kunnen ontstaan. Opportuniteit no. 3: Mogelijkheid om te gaan werken met stagiaires. Op de personeelskosten hebben wij momenteel weinig invloed en vaak wordt er gewerkt met flexmedewerkers. Door meer gebruik te gaan maken van stagiaires zouden kosten bespaart kunnen worden en is er meer mankracht beschikbaar om nieuwe initiatieven te ontwikkelen.	Maatregel 1: Onze creativiteit en professionaliteit door het relatief hoog opgeleide personeel zou ingezet kunnen worden om mee te denken en mee te helpen aan de uitvoering van kansen die wij kunnen benutten kijkend naar de WMO. Verantwoordelijkheid zou gedelegeerd moeten worden om verandering (naar een Small Business model) mogelijk te maken. Mede door inzet van stagiaires zou het gemakkelijk moeten zijn tijd vrij te maken om personeel verantwoordelijkheid te laten nemen.	Maatregel 2: Door het aantrekken van een nieuwe groep cliënten zouden wij ons meer kunnen gaan richten op de markt en op het werken volgens een Small Business model. Voorwaarde hiervoor is dat mensen verantwoordelijk gemaakt moeten worden voor een bepaald onderdeel en dat we van het idee af moeten dat veranderingen 'geen zin' hebben. Mede door de lange adem die nodig is voor veranderingen is het voorstelbaar dat het als 'zinloos' beschouwd wordt door het personeel.
Threads/Bedreigingen: Thread no. 1: Beleid van de stichting. Het beleid van de stichting kan voor ons een bedreiging zijn als wij geen toestemming krijgen een Small Business model te implementeren binnen de Groenderij. Thread no. 2: Onduidelijkheid met betrekking tot WMO. Door de heersende onduidelijkheid is het voor ons als DAC momenteel nog erg lastig om te kunnen anticiperen op mogelijke veranderingen. Thread no. 3: Dure vorm van dagbesteding. Door de hoge kosten van de vorm van dagbesteding zoals wij die bieden bestaat de kans dat dit op den duur niet meer gefinancierd kan worden. We zijn afhankelijk van de stichting hierin of wij een grote beleidsverandering door zouden mogen voeren.	Maatregel 3: Kijkend naar de kwaliteit van zorg en werk zouden wij richting de stichting met een gedegen plan moeten komen waarin aangetoond kan worden waarom een Small Business model kans van slagen heeft. Het is dan hopen op toestemming van de stichting om ons plan daadwerkelijk door te kunnen voeren. Hiervoor zou gebruik kunnen worden gemaakt van personeel dat mee kan denken in de beleidsvorming.	Maatregel 4: Door de moeilijkheden die ervaren worden met de mogelijkheden tot verandering ten opzichte van de stichting komen veranderingen vaak moeizaam van de grond. Hierdoor lijken we soms lamgeslagen en niets meer te willen of kunnen ondernemen. Er zal dan waarschijnlijk gewerkt moeten worden aan succeservaringen ten opzichte van de stichting waardoor autonomie en motivatie gestimuleerd worden.

Onderdeel: Verbetervoorstel

In het komende deel zal ik het gaan hebben over de brandhoutzagerij. Voorgaand heeft u het waarom van de verandering kunnen lezen en een theoretische onderbouwing. Nu zal ik komen met een verbetervoorstel waarin ik uit zal leggen 'wat' ik zou willen veranderen en 'hoe' dat eventueel aangepakt zou kunnen worden. Voor dit voorstel heb ik voor de brandhoutzagerij gekozen omdat ik hier het grootste deel van het jaar mijn stage heb gelopen. Mogelijk zal in de toekomst hetzelfde principe toepasbaar zijn op andere afdelingen binnen de Groenderij.

Waar ik met mijn plan naartoe wil is het effectiever werken binnen de brandhoutzagerij. Hiervoor zijn in de bijlage twee verschillende tekeningen opgenomen met mogelijke opties. Doel hiervan is, rekening houdend met de zorgvraag van de cliënt, de productiviteit en afzet te verhogen. In het kader van Small Business zal het er in de toekomst op neer moeten komen dat iedere afdeling in principe quitte moet kunnen draaien. Hiervoor zal een berekening van de kosten afgezet moeten worden tegen de gewenste productie en verkoop. Daarbij zal dan ook een afzetmarkt gezocht moeten worden, waar mijns inziens nog kansen liggen.

De indeling op de tekeningen is erop gebaseerd een situatie te kunnen creëren waar in principe 75% van de cliënten binnen zou kunnen werken in verband met mogelijke weersomstandigheden. Ik heb geprobeerd de indeling zo te schetsen dat het mogelijk is de cliënten dichter bij elkaar te laten werken zonder dat zij hierdoor extra prikkels te verwerken krijgen. Voor de begeleiding is het beter te begeleiden aangezien er meer cliënten op een kleiner oppervlak kunnen werken.

Voor beide tekeningen valt het nodige te zeggen. Optie één (bijlage 2) is om alles op de houtafdeling zelf te laten plaatsvinden. Er zou dan op drie (mogelijk vier) plekken gezaagd kunnen worden. De ruimte waar nu 's ochtends gezeten wordt zou dan als inpakafdeling kunnen fungeren. Dit is een optie die weliswaar enige verandering vraagt, maar die relatief makkelijk gerealiseerd zou kunnen worden, waarbij de kosten laag kunnen blijven. Het meubilair zou hergebruikt kunnen worden (met enige aanpassing) waardoor kosten gedrukt worden. Het zou dan mogelijk zijn 's ochtends te verzamelen in de kantine, zoals ook de kantinegroep en de hoveniersgroepen doen.

De tweede optie (bijlage 3) is om de kas erbij te betrekken. Aan de wand van de wasbakken zou een lange inpaktafel kunnen komen. Voordeel hiervan is dat er niet gelopen hoeft te worden met houtblokken door de houtafdeling, waardoor prikkels in die omgeving laag blijven. De aanvoer zou dan via de kas kunnen verlopen (hoewel dit ook in de eerste optie mogelijk is, maar niet voor de hand ligt). De ruimte waar de cliënten 's ochtends verzamelen zou eventueel als extra zaagruimte kunnen fungeren, waardoor buiten een extra hok overblijft voor houtopslag. Bij de tweede optie moet rekening gehouden worden met mogelijk extra prikkels zodra de kas in gebruik is.

Mogelijke voorwaarden voor haalbaarheid van de verandering:

- ❖ Er zal actief gezocht moeten worden naar afzetmarkt.
- ❖ Het vraagt extra inzet van de begeleider gericht op werk en controle.
- ❖ Hierdoor ook extra verantwoordelijkheid voor het financiële aspect.
- ❖ Er zal misschien nagedacht moeten worden over het volledig benutten van twee kloofmachines.
- ❖ Mogelijk kan er om de productie op te schroeven een halve dag in de week gezaagd worden met een kettingzaag om in een constante voorraad te kunnen voorzien.
- ❖ Er zal mogelijk gekeken moeten worden naar het aantrekken van nieuwe cliënten.
- ❖ Er zal regelmatig een evaluatie plaats moeten vinden om te bezien of targets gehaald worden.
- ❖ Mogelijk kan er met extra stagiaires gewerkt kunnen worden om de werkdruk, met betrekking tot mogelijke verandering, van het vaste personeel te kunnen verlichten zodat er gewerkt kan worden aan veranderingen.

De vraag die uit bovenstaande punten naar voren komt is: Wie moet er nu in actie komen? Door wie moet de verandering uitgevoerd worden?

In eerste instantie ligt de taak voor een mogelijke verandering bij de teamleider, om twee redenen: Ten eerste is het een taak van een teamleider om, zoals het woord al zegt: een 'team' te 'leiden'. Anders gezegd: Hij is bij machte de 'richting' van het team te bepalen en mogelijk bij te sturen of te veranderen.

Ten tweede is het bij herhaling naar voren gekomen dat het team verwacht dat er vanuit de teamleider een plan komt. Men wil zich inzetten voor de cliënt en de werkzaamheden, men heeft meegedacht over de mogelijkheden, maar het plan en de aansturing verwachten zij van de teamleider.

Uit bovenstaande kunnen wij concluderen dat in eerste instantie de teamleider in actie moet komen. Nadat het plan gelanceerd is, is het aan de teamleden om de verandering door te zetten/uit te voeren.

Bijlagen:

Bijlage 1: Cultuurtypologie van Quin.

Onderstaand vind u een uitwerking van de cultuurtypologie van Quin. De uitslag en gevolgen daarvan staan uitgewerkt in het onderdeel 'interne analyse' van het verbeterplan. Onderaan vindt u de manier van scoren met bijbehorende telling in een apart kader. Hierin is antwoord 'A' iedere keer het meest van toepassing en antwoord 'D' iedere keer het minst.

1.	Dominante kenmerken	Nu	Gewenst
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	A=55	D=10
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	C=20	A=35
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	D=5	B=30
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	B=20	C=25
	Totaal	100	100
2.	De leiding van de organisatie	Nu	Gewenst
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	A=55	D=10
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	C=20	B=30
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	D=5	A=35
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.	B=20	C=25
	Totaal	100	100
3.	Personeelsmanagement	Nu	Gewenst
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	A=55	B=30
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	C=20	C=25
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	D=5	A=35
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	B=20	D=10
	Totaal	100	100
4.	Het bindmiddel van de organisatie	Nu	Gewenst
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	A=55	D=10
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	C=20	A=35
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's	D=5	B=30
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	B=20	C=25
	Totaal	100	100
5.	Strategische accenten	Nu	Gewenst
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	A=55	D=10
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het	C=20	A=35

	creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.		
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	D=5	B=30
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	B=20	C=25
	Totaal	100	100
6.	Succescriteria	Nu	Gewenst
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	A=55	D=10
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	B=20	A=35
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	D=5	C=25
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	C=20	B=30
	Totaal	100	100

Nu		Gewenst	
A	55	A	35
B	20	B	30
C	20	C	25
D	5	D	10
Totaal	100	Totaal	100

In het schema hiernaast zijn punten toegekend aan verschillende antwoorden. Deze horen bij het bovenstaande model en zijn vast waarden. De antwoorden in de kolommen 'nu' en 'gewenst' zijn een uitwerking van mijn persoonlijke visie. Desgewenst kan dit aangepast worden.

Om tot een afweging te komen in welke cultuur wij ons bevinden en waar wij naartoe zullen moeten groeien zullen de punten van de A-vragen, de B-vragen, enz. bij elkaar opgeteld worden en gedeeld worden door zes. De cultuur met de hoogste score (A, B, C of D) is de op dit moment heersende cultuur. In de tweede kolom komt de gewenste cultuur naar voren.

Situatie nu:

A=55

B=20

C=5

D=20

Situatie gewenst:

A=13.3

B=32.5

C=30.8

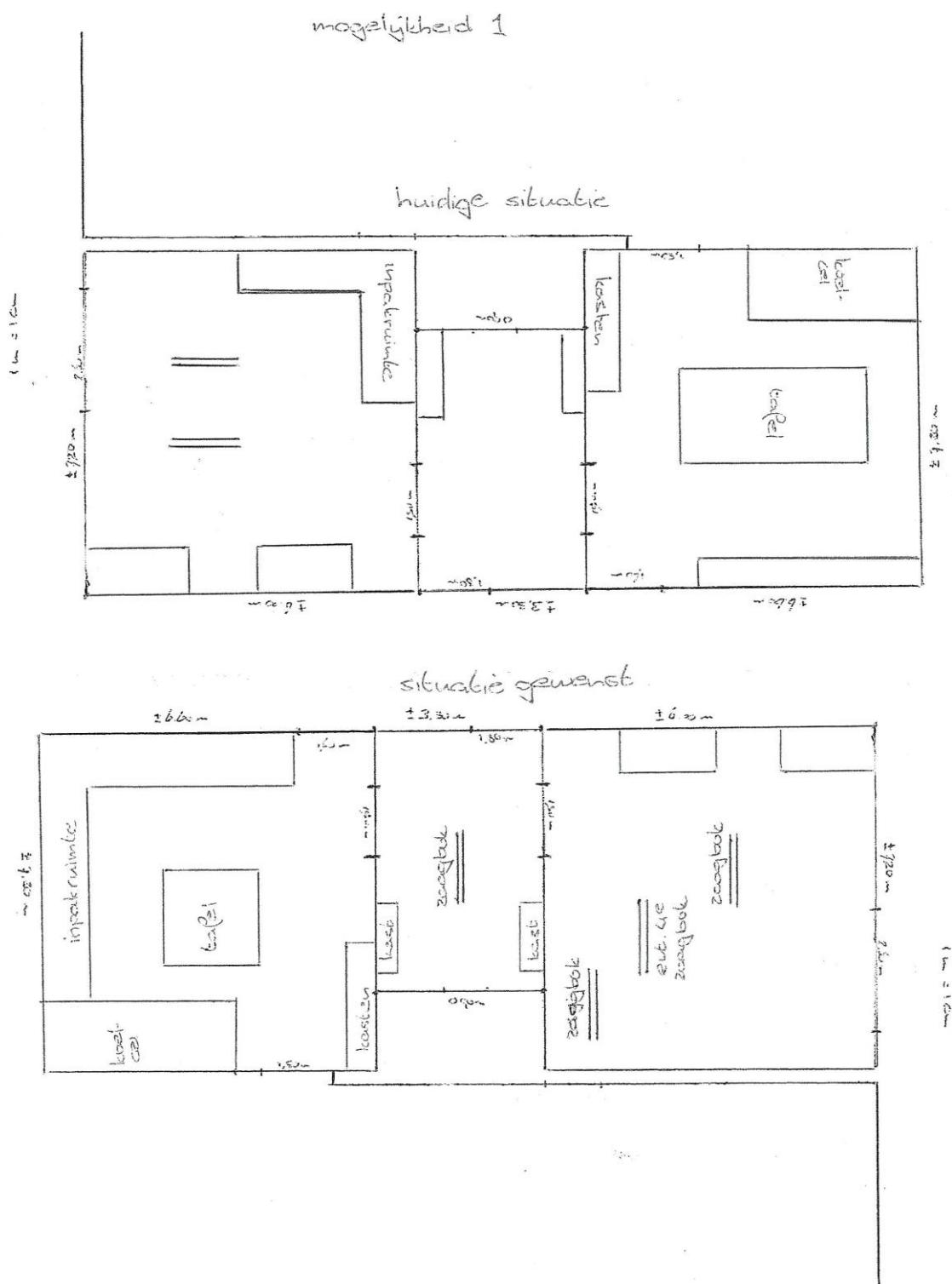
D=23.4

Kijkend naar de situatie nu zien we een A-cultuur, oftewel: een familiecultuur. Als we kijken naar de gewenste situatie zien we dat cultuur B het hoogste scoort, ook wel de adhocratiecultuur. Ook C scoort hier redelijk hoog, ook wel de marktcultuur. D is bij beide situaties ondergeschikt, ook wel de hiërarchiecultuur, die we voor het gemak dan ook even buiten beschouwing zullen laten.

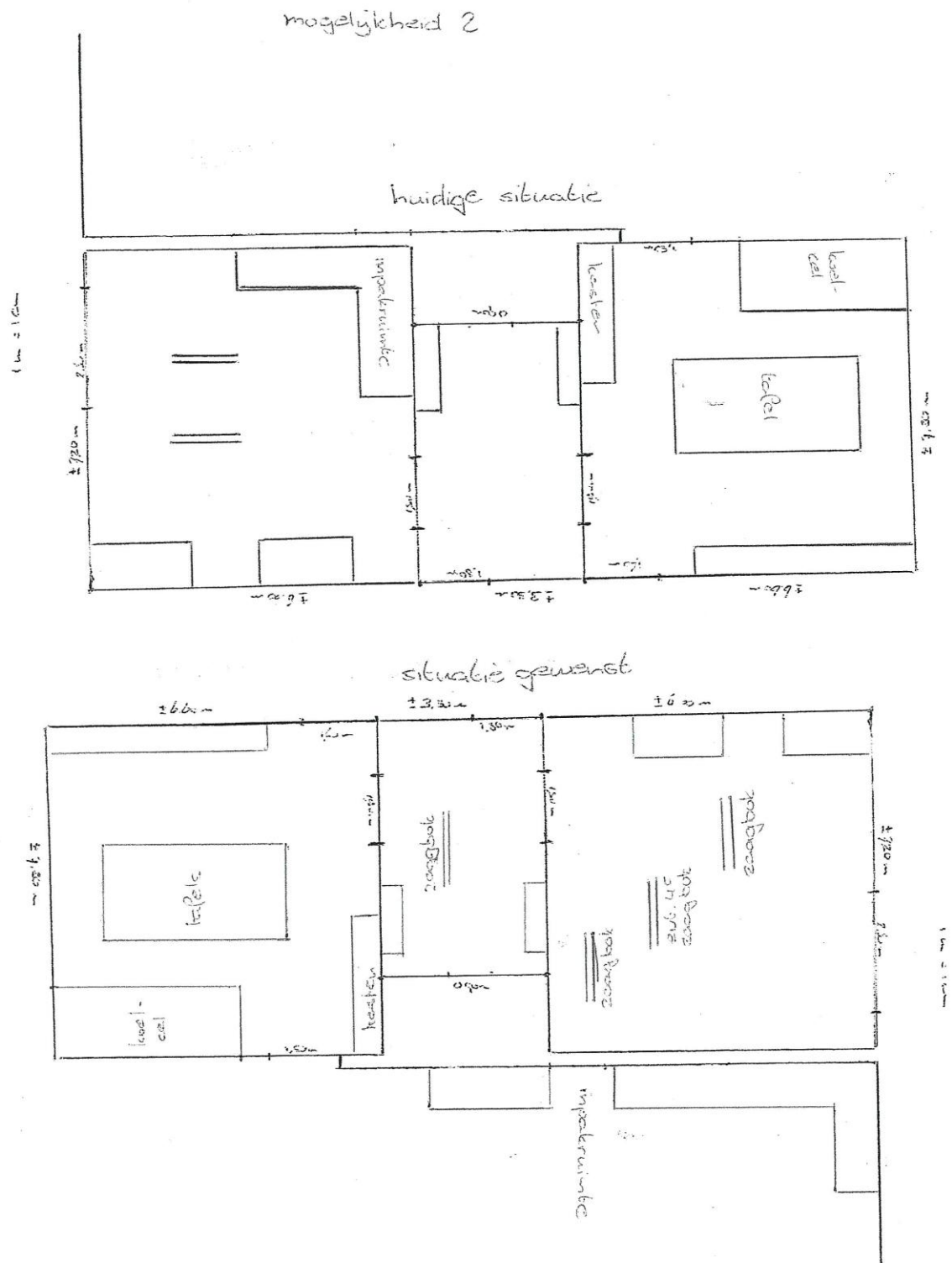
Het organisatiecultuurprofiel:

De familiecultuur (A) Een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders, of de hoofden van de organisaties, worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie ligt de nadruk op de lange termijn-voordelen van human resource-ontwikkeling en hecht men grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus.	De adhocratiecultuur (B) Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is inzet voor experimenten en innovaties. De nadruk ligt op toonaangevendheid. Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten; hierin voorop te lopen wordt als belangrijk beschouwd. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.	De marktcultuur (C) Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen zijn er competitief ingesteld en doelgericht. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Zij zijn hard en veeleisend. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is de nadruk op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten. Voor de lange termijn richt met zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie. Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk. De organisatorisch e stijl is er een van een niets ontziende competitie.	De hiërarchische cultuur (D) Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is het meest cruciaal. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.
--	--	--	--

Bijlage 2: eerste mogelijkheid indeling houtafdeling



Bijlage 3: tweede mogelijkheid indeling houtafdeling



Afdeling:	
Activiteit:	
Dag: Datum: Duur:	
Begeleiding:	
Deelnemers:	

Omschrijving werkzaamheden:	
Benodigdheden:	

Kosten benodigdheden:			Opbrengsten:

Evaluatie:

Christelijke Hogeschool Ede

Plan van Aanpak

DAC de Groenderij

Rutger Weaver
De Putter 45
7671 VJ Vriezenveen
25-03-2013

Inhoudsopgave

Aanleiding en probleemomschrijving.....	21
De Twentse Zorgcentra	21
Dagactiviteitencentrum de Groenderij	22
Hoveniersafdeling Hertme	22
Het Probleem.....	24
Het eerste idee:	25
Het tweede idee:	25
Het derde idee:	25
Uitvalmogelijkheid:	26
Samenvattend:	26
Doelstelling	27
Hoofdvraag	27
Deelvragen.....	27
Deelvraag 1	27
Deelvraag 2	27
Deelvraag 3	27
Deelvraag 4	27
Minor specifiek.....	28
Toegepaste psychologie:	28
Werkwijze en onderzoeksmethoden	28
Deelvraag 1	28
Deelvraag 2	29
Deelvraag 3	30
Deelvraag 4	30
Middelen	30
Begeleiding	31
Eindproduct en verslaglegging	31
Risico's	31
Tijdspad	32
Toestemmingsverklaring.....	32
Bronnenlijst	32

Aanleiding en probleemomschrijving

De Twentse Zorgcentra

Momenteel ben ik, Rutger Wever, werkzaam bij De Twentse Zorgcentra (DTZC) in Almelo. Om u een indruk te geven waar deze organisatie voor staat, heb ik een stuk vanuit de site hieronder gezet¹.

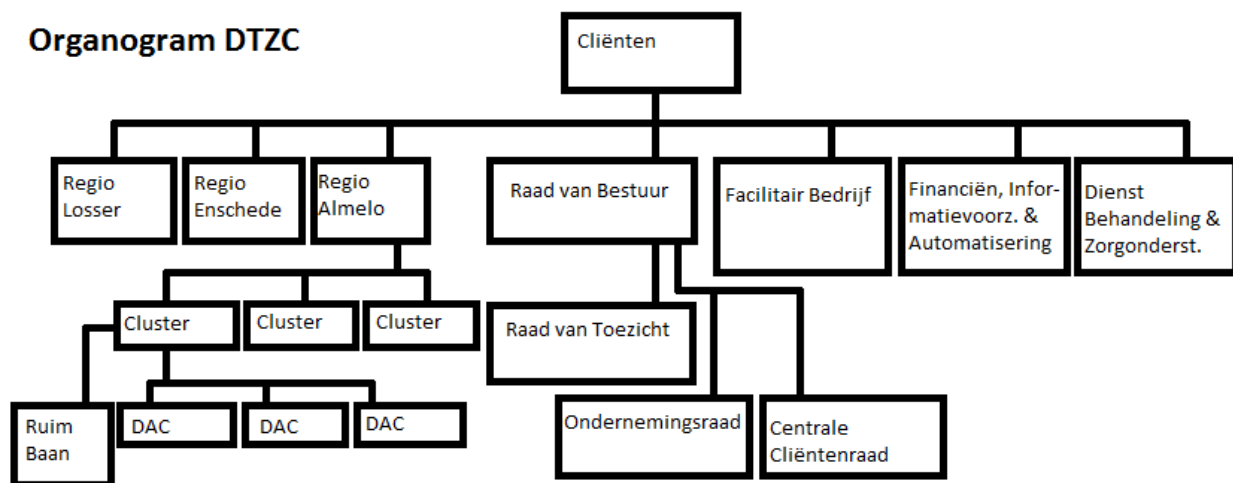
Wat deze organisatie bijzonder maakt, is dat er alle denkbare hulp en voorzieningen voor mensen met een verstandelijke beperking voorhanden zijn: huisvesting, dagbesteding, onderwijs, recreatie, job coaching en (ambulante) behandeling en begeleiding. Ze kunnen de volledige verzorging op zich nemen, maar ook delen daarvan, of gedurende een gedeelte van de dag of de week. Alles is er opgericht om het leven van onze cliënten zo aangenaam mogelijk te maken. Zij gaan daarbij uit van de individuele mogelijkheden en ontplooiingskansen.

Persoonlijke dienstverlening betekent voor ons in de eerste plaats aandacht voor persoonlijke wensen. Geen anonimiteit, niet opgaan in de massa. Onze organisatie is er op gericht het individu alle ruimte te bieden. Kwaliteit, betrouwbaarheid, integriteit en respect zijn belangrijke uitgangspunten. Onze medewerkers hebben ruime kennis en ervaring. Bovendien is er een hoge mate van expertise aanwezig ten aanzien van mensen met meervoudige beperkingen.

Ze bieden zorg- en dienstverlening aan ongeveer 1450 cliënten op 43 verschillende locaties in Twente door circa 3000 medewerkers en vrijwilligers. De organisatie is verder verdeeld in drie regio's: Almelo, Enschede en Losser.

De Twentse Zorgcentra kent daarnaast twee vormen van medezeggenschap: de medewerkers worden vertegenwoordigd door de Ondernemingsraad (OR) en de medezeggenschap van onze cliënten is georganiseerd via de Centrale Cliëntenraad en drie Regionale Cliëntenraden.

Organogram DTZC



¹ Bron: Retrieved 12 maart 2013, from:
<http://www.detwentsezorgcentra.nl/> 12 maart 2013

Dagactiviteitencentrum de Groenderij

Binnen DTZC zijn er voor de dagbesteding binnen de regio's diverse Dagactiviteitencentra (DAC). Deze centra bieden arbeidsmatige activiteiten op verschillende werkgebieden. In een van de Dagactiviteitencentra (DAC) in regio Almelo ben ik werkzaam namelijk bij DAC de Groenderij. Het dagcentrum bestaat uit verschillende onderdelen met allemaal een arbeidsmatig karakter namelijk:

- *Een brandhoutzagerij:*
De brandhoutzagerij is een afdeling die hout uit de bosbouw verwerkt tot brandhout. Een groep variërend van 6 tot 10 mensen is dagelijks bezig met het zagen en kloven van boomstammen. Het hout wordt verkocht per kuub en binnen een beperkte afstand wordt het hout ook aan huis bezorgd. Ook wordt het hout geleverd in handzame netten die veelal bij tankstations worden verkocht.
- *Een kas/tuingroep:*
De kwekerij heeft een verwarmde kweekkas en een stuk land van een halve hectare ter beschikking voor het kweken van allerlei soorten sierteelt en seizoensgroenten. In de winter worden in de kas zomerbloeiende planten gekweekt.
- *Een kantinegroep:*
De kantinegroep zorgt dagelijks voor de schoonmaak van het gebouw, zetten koffie en thee en maken de tafels klaar voor de lunch. Daarnaast wordt er gewassen en gestreken, diensten die ook aan derden geleverd worden.
- *Twee hoveniersgroepen:*
De hoveniers zijn elke dag op pad voor het onderhoud van een aantal tuinen van derden. Zo worden de tuinen van een aantal collega dagcentra onderhouden en een aantal tuinen van derden. Ook is er een dependance bij het openluchttheater in Hertme, waar een groep twee tot drie dagen in de week het groenonderhoud van het theater doet.

Daarnaast heeft de Groenderij een winkel waarin producten verkocht worden die zelf worden gekweekt en geproduceerd.

Bij DAC de Groenderij wordt gewerkt met een bepaalde doelgroep: licht verstandelijk beperkte mensen met gedragsmoeilijkheden. Om in aanmerking te komen voor deze dagbesteding is er een indicatie voor dagbesteding nodig, ook wel VG indicatie genoemd. Alle AWBZ VG indicaties van categorie 1 t/m 8 kunnen geplaatst worden bij DAC de Groenderij. Met deze hoveniersgroepen werken zij op een aantal vaste locaties in het groen en leveren zij diensten aan derden. Ook dienen deze hoveniersgroepen als 'klussendiensten' waarmee zij producten van hout fabriceren bedoelt voor verkoopdoeleinden. De locatie waar het om gaat is het openluchttheater in Hertme.

Hoveniersafdeling Hertme

Een aantal jaar geleden is er vanuit DAC de Groenderij een soort dependance ontstaan bij het openluchttheater in Hertme. De dagbesteding die hier geboden wordt is destijds opgestart voor drie dagen in de week, te weten de woensdag tot en met vrijdag. Doordat de cliënten afgelopen jaren een ontwikkeling door hebben gemaakt zowel qua gedrag als qua werkzaamheden, kunnen zij het werk wat in het begin in drie dagen klaar was, nu in twee dagen volbrengen.

Hierdoor is er één dag afgevallen die nu als 'klussendag' wordt benut, te weten de vrijdag. De vrijdag is momenteel ook niet de meest druk bezette dag qua cliënten in Hertme, waardoor de personeelskosten in verhouding tot de andere dagen, die dag ook hoog zijn.

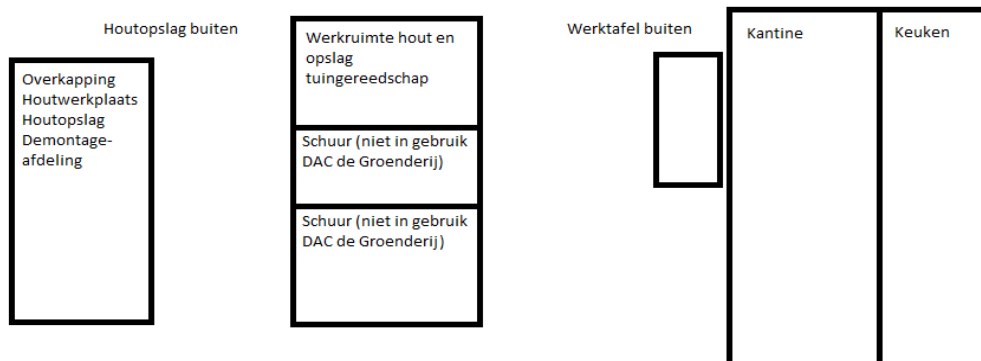
Momenteel wordt er gekeken naar de mogelijkheden om deze derde dag weer op te kunnen vullen en nieuwe cliënten aan te kunnen trekken, die op deze dag mee kunnen draaien. De planning is dat dit per januari 2013 gerealiseerd zal moeten worden. Er wordt nu gekeken hoe de werkzaamheden in hout en tuin uitgebreid kunnen worden. Voor de werkzaamheden van de houtafdeling geldt dat er gezocht wordt naar een aantal 'vaste' producten en seizoensgebonden producten die verkoopwaarde hebben. Met vaste producten wordt bedoelt dat het producten zijn die voor een langere tijd geproduceerd kunnen worden met behoud van marktwaarde. Op die manier kan het een efficiënt leertraject worden voor cliënten die interesse hebben in houtbewerking.

Tot op heden heeft DAC de Groenderij zich kunnen redden met de voorzieningen die aanwezig zijn (deels met eigen investering) in en rondom het openluchttheater in Hertme. Op korte termijn zullen er een aantal veranderingen plaats gaan vinden in de voorzieningen die voor DAC de Groenderij en de ontwikkeling van de dagbesteding in Hertme gunstig lijken te zijn. Er komt een nieuwe overkapping, waardoor er meer werk- en opslagruimte gecreëerd wordt. Hierdoor kunnen werkzaamheden uitgebreid worden en kunnen nieuwe cliënten aangetrokken worden door de extra ruimte voor werkplekken die hierdoor ontstaat. Dit alles is gebudgetteerd.

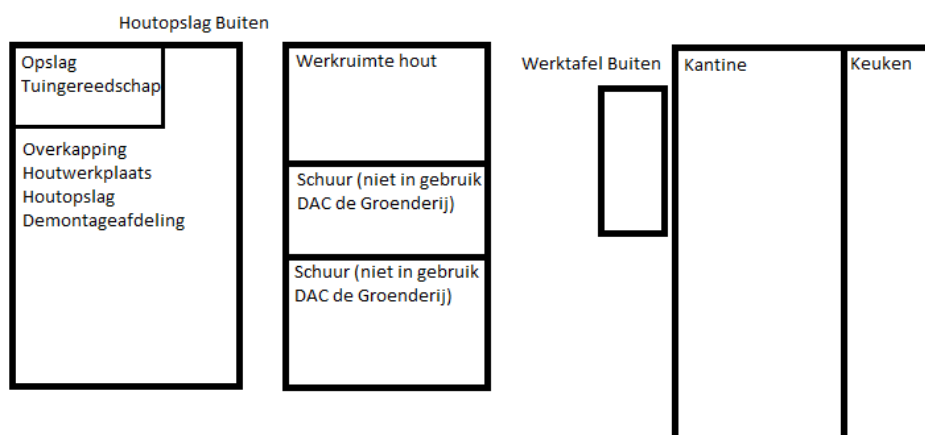
Voordelen geplande situatie ten opzichte van huidige situatie:

Tot op heden heeft DAC de Groenderij zich kunnen redden met de voorzieningen die aanwezig zijn (deels met eigen investering) in en rondom het openluchttheater in Hertme. Op korte termijn zullen er een aantal veranderingen plaats gaan vinden in de voorzieningen die voor DAC de Groenderij en de ontwikkeling van de dagbesteding in Hertme gunstig, zo niet noodzakelijk, lijken te zijn. Er komt een nieuwe overkapping, waardoor er meer werk- en opslagruimte gecreëerd wordt. Dit lijkt een noodzakelijke stap te zijn om in de toekomst nieuwe cliënten een werkplek te kunnen bieden.

Huidige situatie:



Geplande situatie:



Het Probleem

Stichting De Twentse Zorgcentra verwacht dat DAC de Groenderij aan de ene kant zorg levert aan de cliënten en aan de andere kant financieel gezond draait. Dat wil zeggen dat de personeelskosten gedekt moeten worden door de zorggelden van de cliënten. De kosten van de activiteiten, die binnen DAC de Groenderij uitgeoefend worden, zijn in vergelijking met andere werkzaamheden op vergelijkbare dagcentra te hoog. Het zou dan ook wenselijk zijn dat ook de kosten van de activiteiten zich terug zouden kunnen gaan verdienen. Ook spelen de maatschappelijke veranderingen een rol in deze ontwikkeling. De verandering van AWBZ naar WMO is veelal nog onduidelijk. Wat echter duidelijk is, is dat er sowieso bezuinigd gaat worden. Voor DAC de Groenderij betekent dat, dat een aantal cliënten waarschijnlijk naar een andere werkplek zal gaan, omdat de financiering voor woon-/werkvervoer weg zal vallen binnen de nieuwe WMO. Wellicht zijn er ook toekomstige cliënten die een nieuwe werkplek zullen/moeten zoeken binnen de regio waarin DAC de Groenderij opereert. Ook dat is een reden, wil DAC de Groenderij deze zorg blijven bieden, om te kijken naar manieren om op die aanstaande verandering in te kunnen spelen en daarmee misschien ook een 'nieuwe' doelgroep aan te spreken. Als we het hebben over de 'nieuwe' doelgroep, zijn dat de cliënten die de overstap van AWBZ naar WMO gaan maken. Daaruit voort is het idee van 'small business' ontstaan, waardoor ook activiteiten zichzelf terug zullen moeten verdienen.

Vanuit het bovenstaande gedachtegoed kwam de vraag vanuit de teamleider om mogelijkheden te onderzoeken en te implementeren om de activiteiten kostendekkend te laten zijn, waarbij de cliënt centraal moet blijven staan.

- Een aantal cliënten is toe aan het maken van een volgende stap in hun ontwikkeling. Deze ontwikkeling wil DAC de Groenderij kunnen blijven bieden.
- De zorg die DAC de Groenderij momenteel levert is naar verwachting op termijn niet (meer) kostendekkend. Wil zij in de toekomst dezelfde zorg kunnen blijven bieden, zal er gekeken moeten worden naar (financiële) mogelijkheden.

Tijdens mijn stagejaar bij DAC de Groenderij heb ik mij daarom al bezig mogen houden met het onderzoeken van de mogelijkheid van een 'small business' plan binnen het team. Daarop voortbordurend is het nu tijd voor verder onderzoek en de praktische uitwerking ervan. Dit product zal een verslag worden voor teamleden en teamleider.

Onder de term 'small business' wordt hier verstaan: Een dagcentrum dat financieel gezond kan draaien, waarbij de begeleiding gefinancierd wordt uit de zorggelden die de cliënten binnen brengen en dat de activiteiten kostendekkend draaien. Met andere woorden: De producten en diensten die geleverd worden dienen enige verkoopwaarde te hebben waardoor de kosten van de activiteit terugverdiend kunnen worden.

Bij de verdere uitwerking van het plan willen wij specifiek kijken naar de afdeling 'openluchttheater Hertme'. Dit zou als een soort pilot-project kunnen gaan draaien. Wanneer blijkt dat het onderzochte in de praktijk ook kan werken, zou het volgende plan uitgebreid kunnen worden naar de gehele DAC de Groenderij en zou het misschien zelfs stichtingbreed binnen alle dagcentra kunnen draaien.

Ik heb samen met mijn collega Peter van Doorn de vrije hand gekregen om een plan te ontwikkelen specifiek voor deze locatie. Samen hebben wij verschillende brainstorm sessies gehouden, waaruit vier mogelijke opties voor een 'small business' plan naar voren zijn gekomen. Hierbij zullen wij dus specifiek kijken naar de afdeling 'openluchttheater Hertme'.

Onderstaande ideeën zijn mogelijke opties die voor de volledigheid zijn weergegeven. Het wil echter niet zeggen dat alle opties even goed of wenselijk zijn. In overleg met Peter van Doorn is er één optie naar voren gekomen die het meest passend zou zijn, die zal ik onder zijn begeleiding verder uitwerken.

Het eerste idee:

De eerste mogelijkheid is dat DAC de Groenderij de prijs zou kunnen verhogen van producten en diensten die zij leveren aan derden met de hoveniersgroep van Hertme. Dit idee vind echter weinig draagvlak onder het personeel² omdat de prioriteit dan verlegt dreigt te worden van zorg naar productie om op die manier de kosten van dagbesteding dekkend te krijgen. De prioriteit zou moeten liggen op 'zorg voor de cliënt' in plaats van 'het verdienen van geld door werkzaamheden' (Visie van DTZC). Het gevaar bestaat dat de zorg voor de cliënt uit het oog verdwijnt doordat productie voor zorgvraag zou kunnen gaan omdat targets gehaald moeten worden. Dit is niet in overeenstemming met de visie op zorg binnen DTZC.

Om continuïteit en professionaliteit te kunnen waarborgen richting derden bestaat er ook het gevaar dat er 'ideale' teams samengesteld gaan worden, met hard werkende cliënten, om een bepaalde productie te kunnen waarborgen. Er is dan geen plek meer voor mensen met iets meer zorgvraag, omdat zij waarschijnlijk niet aan de gewenste productie kunnen voldoen. Dat betekent dat deze cliënten achter zullen blijven op andere onderdelen binnen de Groenderij, waardoor deze juist in tegenstelling tot die ene hoveniersgroep, minder 'small business' zal gaan draaien. Optie één lijkt hiermee niet de beste oplossing te zijn voor de bestaande vraag.

Het tweede idee:

De tweede optie is om te kijken naar een personeelsreorganisatie. De maximale hoeveelheid ingezet personeel zou uitgerekend kunnen worden aan de hand van de totale hoeveelheid zorggeld die cliënten meebrengen. Daarbij zou personeel in lagere functies ingeschaald kunnen worden, waarbij één persoon in een hogere functieschaal zit om zorgplannen te kunnen verantwoorden. Op die manier kunnen personeelskosten gedrukt worden. Voor de motivatie onder het huidige personeel is het ook zeker niet wenselijk om mensen terug te schalen. Dit zou in eerste instantie dan ook een te rigoureuze oplossing zijn voor het ontstane probleem. Er zijn andere mogelijkheden die eerst geëxploreerd kunnen worden, voordat overgegaan kan worden op dergelijk drastische maatregelen.

Het derde idee:

De andere mogelijkheid (idee ontstaan op DAC de Groenderij) is dat we, oneerbiedig gezegd, de cliënt als 'product' gaan zien. We kunnen cliënten een leertraject aanbieden zodat doorstroming naar (mogelijk reguliere) werkplekken gemakkelijker wordt en waardoor er een meerwaarde binnen de Groenderij geboden kan worden. Door cliënten meer te kunnen bieden en langer te begeleiden, blijft een cliënt langer binnen de stichting waardoor ook zijn zorggeld hieraan ten goede komt. Ook vanuit een financieel oogpunt is dit dus gunstig.

Binnen DAC de Groenderij kan opgemerkt worden dat er vanuit de voortgezet speciaal onderwijs (voortaan te noemen: VSO) scholen vraag is naar plaatsen voor een werkplek voor hun cliënten/leerlingen. Deze cliënten kunnen echter vaak moeilijk geplaatst worden, aangezien de werkplekken schaars zijn en de cliënten vaak nog een aantal zaken moeten leren, bijvoorbeeld met betrekking tot sociale gedragingen, om te kunnen functioneren binnen het 'werkleven'. Onder 'werkleven' kan verstaan worden: plaatsing bij een bedrijf, al dan niet op loonwaarde, of plaatsing bij een zorgboer of sociale werkplaats. Deze begeleiding zou DAC de Groenderij kunnen bieden.

Vanuit het bedrijfsleven is zowel bij DTZC en de VSO scholen te merken dat er vraag is naar cliënten die direct plaatsbaar zijn en kunnen functioneren binnen de aangeboden werkplekken. Het gaat hierbij met name om (werk)plekken bij (zorg)boeren, die in tegenstelling tot dagcentra wel 'small business' draaien, doordat zij een schifting kunnen maken in wie zij wel en niet aan willen/kunnen nemen.

² Wever L.J.R., Rotte J., Iepenburch R. & Kanselaar L. (2012), *vooronderzoek KO12. Ede:CHE*

Hieruit kan er opgemaakt worden dat er een 'gat' lijkt te vallen tussen de leerlingen die (vroegtijdig) van school komen en de cliënten die rechtstreeks geplaatst kunnen worden. We praten hierbij over dezelfde doelgroep (leerlingen/cliënten zijn dezelfde personen). Hier lijkt voor DAC de Groenderij een kans te liggen. Vanuit de werkvloer is het idee ontstaan om een 'tussenstation' te worden in Hertme tussen de VSO scholen en het werkleven. Dat houdt in dat cliënten vanuit scholen voor een bepaalde periode hun onderdak zouden kunnen vinden in Hertme, waar zij de mogelijkheid hebben/krijgen om nog bepaalde vaardigheden aan te kunnen leren en eventueel benodigde diploma's te behalen op bepaalde onderdelen, die zij in zouden kunnen zetten in het werkleven.

Deze cliënten zouden dan een bepaald bedrag aan zorggeld met zich mee kunnen brengen, waarvoor zij een stuk daginvulling in kunnen kopen. De bedoeling is dan om de cliënten, afhankelijk van de leeftijd, een traject van één jaar (tot maximaal anderhalf à twee jaar) aan te bieden waarin zij bovengenoemde vaardigheden bij DAC de Groenderij, afdeling Hertme, zouden kunnen leren. Dit specifieke onderdeel zou op die manier financieel gezond kunnen draaien (dit moet dan gezien worden als een groeiproces naar 'small business'). Na de eerder genoemde periode zouden deze cliënten dan uit kunnen stromen naar werk (wanneer zij hier klaar voor zijn, te verantwoorden in een persoonlijk ontwikkelingsplan) of naar dagbesteding (wanneer zij niet in staat zijn het gewenste werkniveau, te verantwoorden in een persoonlijk ontwikkelingsplan, te behalen) en dan wel te weten DAC de Groenderij, wanneer er bij de cliënt een voorkeur is voor werkzaamheden die door DAC de Groenderij aangeboden worden. Hierdoor zou op den duur ook DAC de Groenderij financieel gezond kunnen draaien.

Uit bovenstaand stuk valt te bemerken dat DAC de Groenderij hiermee al een bepaalde doelgroep op het oog heeft. Deze doelgroep zal in de deelvragen uitgebreider naar voren komen. Ook zal er dan door mij gekeken worden of het idee in financieel opzicht haalbaar is met deze doelgroep. Deze optie sluit ook volledig aan bij de visie en missie van De Twentse Zorgcentra, die het belangrijk vindt dat de cliënt centraal blijft staan, dat er de best mogelijke zorg geleverd wordt en dat de kosten voor dagbesteding gedekt zijn. Met bovenstaand idee denken wij aan alle voorwaarden en te kunnen voldoen. Dit idee zal dan ook door mij uitgewerkt worden aan de hand van een aantal deelvragen, waarmee wij de hoofdvraag zullen beantwoorden.

Uitvalmogelijkheid:

Wanneer bovenstaande niet haalbaar lijkt te gaan zijn in de praktijk, zal er gekeken moeten worden naar andere mogelijke opties. DAC de Groenderij zou zich kunnen richten op het werven van nieuwe cliënten die niet de mogelijkheid tot uitstroom hebben en die vrijwel zeker AWBZ gefinancierd blijven. Dit zou een veilige optie kunnen zijn mocht blijken dat het leertraject in welk opzicht ook niet haalbaar is. De reden waarom deze optie niet gekozen wordt voor vijf dagen in de week is te vinden in de motivatie (zie vooronderzoek van KO12³). Motivatie speelt een belangrijke rol voor de betrokken werknemers om het werk naar hun beste kunnen voort te zetten. Optie drie lijkt de motivatie het meest aan te spreken en is voor de betrokken medewerkers een nieuwe uitdaging. Mocht blijken dat optie drie niet tot de mogelijkheden behoort, kan er altijd nog terug gegrepen worden op deze uitvalmogelijkheid. In eerste instantie geniet dit echter niet de voorkeur.

Samenvattend:

Wanneer u bovenstaande leest, kunt u concluderen dat wij met ons derde idee ook aansluiten bij de visie en doelstelling van De Twentse Zorgcentra. Daarnaast kan het plan gunstig uitpakken voor DAC de Groenderij en direct voor de hoveniersafdeling in Hertme. Mogelijk is dit in later stadium ook toepasbaar in andere DAC van De Twentse Zorgcentra. Zo lijkt het idee dus allesomvattend te zijn, waardoor het ook op praktisch gebied lijkt te kunnen slagen.

³ Wever L.J.R., Rotte J., Iepenburch R. & Kanselaar L. (2012), *vooronderzoek KO12. Ede:CHE*

Na mijn stagejaar heb ik (Rutger) een contract aangeboden gekregen waardoor ik deeltijd kon gaan studeren. Mijn functieomschrijving houdt in dat ik een 'small business' plan moet gaan ontwikkelen en opzetten voor het openluchttheater in Hertme. Ik zal dan ook afstuderen op dit onderwerp.

Doelstelling

Door middel van onderzoek willen we zichtbaar krijgen of optie nummer drie een haalbare optie is om de ontwikkeling richting 'small business' binnen de hoveniersafdeling van DAC de Groenderij te bewerkstelligen. Het is de bedoeling dat dit pilot-project een voorproef zal zijn van een te realiseren werkwijze binnen de gehele DAC de Groenderij. Hierbij moet er rekening gehouden worden met maatschappelijke factoren (visie op dagbesteding vanuit de WMO, aansluiting bij maatschappij) die meespelen in de verandering van de AWBZ naar de WMO en met de mogelijke (methodische) verandering die dit tot gevolg heeft voor de werkwijze van het personeel in het maatschappelijk werkveld, toegespitst op DAC de Groenderij.

Hoofdvraag

Wat is de haalbaarheid van het 'small business' model optie 3, op zowel financieel als praktisch gebied kijkend naar mogelijke interne veranderingen en externe voorwaarden (medewerking vanuit VSO scholen, maatschappelijke visie op dagbesteding vanuit de WMO), binnen de hoveniersafdeling van DAC de Groenderij en wat betekent deze verandering voor het methodisch handelen en de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg?

Deelvragen

Deelvraag 1

Welke groep(en) mensen met een verstandelijke beperking zou DAC de Groenderij kunnen bedienen op het gebied van zorgvraag/problematiek en een werkplek kunnen bieden binnen het 'small business' plan en op welke manier zou(den) deze groep(en) gefinancierd kunnen worden?

Deelvraag 2

Wat kan DAC de Groenderij bieden qua methodische begeleiding en werkzaamheden met betrekking tot het 'small business' plan?

Subvragen binnen deelvraag 2

- 2.1 Welke methodische begeleiding kan geboden worden aan mensen met een verstandelijke beperking die in aanmerking komen voor het traject binnen het 'small business' model optie 3 zodat zorg centraal blijft staan en welke verandering vraagt dit van het personeel ten opzichte van de huidige werkwijze?
- 2.2 Welke werkzaamheden kunnen aangeboden worden, aan mensen met een verstandelijke beperking binnen het 'small business' model optie 3, die op methodische wijze begeleid kunnen worden en welke personele bezetting is er nodig om de betreffende werkzaamheden op niveau te kunnen begeleiden?
- 2.3 Welke leertrajecten met toetsmogelijkheden zou DAC de Groenderij kunnen gaan aanbieden in het 'small business' model optie 3 om daarmee kansen op de arbeidsmarkt te vergroten?

Deelvraag 3

Welke partners (VSO scholen/zorgboeren/werkplekken) kunnen gezocht worden om aan te sluiten bij het leertraject van DAC de Groenderij binnen het 'small business' plan, wat heeft het plan nodig van derden en wat zouden deze partners kunnen betekenen/bijdragen?

Deelvraag 4

Welke vervolgstappen zijn er nodig met betrekking tot het 'small business' plan om antwoorden op eerder beschreven deelvragen praktisch vorm te gaan geven in een werkbaar plan? (Hierbij valt te denken aan aanvullend onderzoek, trainingen voor personeel, werkschema's m.b.t. effectiviteit en efficiëntie in het kader van 'small business' etc.).

Minor specifiek

Toegepaste psychologie:

Hierbij gaat het om het specificeren van de doelgroep met zijn of haar problemen (gedragsstoornissen) en de kansen om uit te stromen richting werk, welke methodische begeleiding daarbij geboden kan worden en hoe dit praktisch (qua werk/dagbesteding gezien) vorm gegeven kan worden. Ook zal daarbij gekeken moeten worden welke veranderingen dat vraagt van het huidige personeel kijkend naar het methodisch handelen en hoe daarbij de zorgvraag centraal blijft staan.

Werkwijze en onderzoeksmethoden

Hieronder is bij elke deelvraag de geplande werkwijze en de onderzoeksmethode uitgewerkt.

Deelvraag 1

Welke groep(en) mensen met een verstandelijke beperking zou DAC de Groenderij kunnen bedienen op het gebied van zorgvraag/problematiek en een werkplek kunnen bieden binnen het 'small business' plan en op welke manier zou(den) deze groep(en) gefinancierd kunnen worden?

Werkwijze en onderzoeksmethode:

Deze vraag bestaat uit verschillende onderdelen. De zorgvraag/problematiek kan uitgewerkt worden aan de hand van een literatuurstudie van verschillende interne stukken met betrekking tot visie, missie en doelstelling van DTZC. Daarnaast kan er gekeken worden naar welke doelgroepen er momenteel al bedient worden op dit gebied en waar mogelijke uitbreiding zou kunnen liggen. Die uitbreiding zal in overleg met P. van Doorn naar voren komen.

Voor het gedeelte van de werkplek binnen het 'small business' plan kan er onderzoek gedaan worden middels een gedeeltelijk gestructureerd interview met een bedrijf uit Vriezenveen, die op ongeveer dezelfde wijze werkt die ik hierboven beschreven heb. Zij werken met een doelgroep met een hoger niveau. Wellicht kan DAC de Groenderij hier iets van leren. Daarnaast kan er gezocht worden naar literatuur waarin mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor verstandelijk beperkten beschreven staan⁴.

Het financiële aspect kan uitgewerkt worden door middel van een (literatuur)studie en gedeeltelijk gestructureerd interview naar de indicatiestelling en mogelijke financieringsvormen behorend bij bovenstaande doelgroepen. Hierbij kan onderzocht worden welke doelgroep(en) en indicatiestelling(en) wenselijk zouden zijn om het 'small business' plan vorm te geven. Daarnaast kunnen gemeentelijke documenten zoals het beleidsplan WMO Almelo⁵ en visiestukken over de WMO⁶, waarin te benutten kansen kunnen liggen, helpend zijn om een beeld te vormen over de financiering. Ook interne contacten binnen en buiten de instelling met kennis over het financiële aspect van dagbesteding zouden geraadpleegd kunnen worden. Een samenvoeging van de gevonden informatie zal dan antwoord geven op de deelvraag. Daarnaast kan de nieuwe participatiewet wellicht enig inzicht verschaffen in financiële mogelijkheden⁷.

Betrouwbaarheid en validiteit:

Door meerdere, verschillende artikelen en boeken te gebruiken in de literatuurstudie en gebruikmaking van zowel interne als externe contacten, lijkt deze deelvraag betrouwbaar en valide te beantwoorden zijn. Toeval wordt zoveel mogelijk beperkt doordat onderzoek breed wordt uitgevoerd. Risico is dat ik hierin zelf het belangrijkste meetinstrument ben als onderzoeker. Ik word daarbij ondersteund door mijn collega/begeleider vanuit het werk en mijn begeleider vanuit school die mij daarin zo scherp en objectief mogelijk kunnen houden.

⁴Besten den C. & Vulpen van A. (2009). Begeleid ontdekkend leren. Barneveld: Nelissen.

⁵<http://www.almelo.nl/Bestanden/wonen%20en%20leven/Wmo/WMO%20beleidsplan%20incl%20amendement%2007-04-08.pdf> 12 maart 2012

⁶http://www.twenterand.nl/politiek-en-organisatie/kadernota-2013_43073/ 12 maart 2013

⁷Bron: Retrieved 25 maart 2013, from: <http://www.departicipatieformule.nl/> 25 maart 2013

Deelvraag 2

Wat kan DAC de Groenderij bieden qua methodische begeleiding en werkzaamheden met betrekking tot het 'small business' plan?

Betrouwbaarheid en validiteit:

Door meerdere, verschillende artikelen en boeken te gebruiken in de literatuurstudie en gebruikmaking van zowel interne als externe contacten, lijkt deze deelvraag betrouwbaar en valide te beantwoorden zijn. Toeval wordt zoveel mogelijk beperkt doordat onderzoek breed wordt uitgevoerd. Risico is dat ik hierin zelf het belangrijkste meetinstrument ben als onderzoeker. Ik maak hierbij gebruik van mijn collega/begeleider vanuit het werk en vanuit school die mij daarin zo scherp en objectief mogelijk kunnen houden.

Subvragen binnen deelvraag 2

- 2.1 Welke methodische begeleiding kan geboden worden aan mensen met een verstandelijke beperking die in aanmerking komen voor het traject binnen het 'small business' model optie 3 zodat zorg centraal blijft staan en welke verandering vraagt dit van het personeel ten opzichte van de huidige werkwijze?

Werkwijze en onderzoeksmethode:

Bij deze vraag gaat het om een combinatie van methodische begeleiding gericht op zorgvraag, efficiëntie en effectiviteit. Een literatuurstudie naar verschillende methodieken gericht op enerzijds het bedrijfsleven en anderzijds de zorg zou hier gewenst zijn. 'Lean Six Sigma'⁸, verstandig ondernemen⁹ en begeleid ontdekkend leren¹⁰ zijn enkele methodieken die hiervoor in aanmerking zouden kunnen komen. Ook kan een gedeeltelijk gestructureerd interview met medewerkers van DAC de Groenderij helpen om in kaart te brengen welke begeleiding door de huidige begeleiders geboden kan worden en wat zij zien als mogelijkheid binnen het nieuwe model over hoe een eventueel nieuwe methodiek ingepast kan worden in de huidige werkwijze.

- 2.2 Welke werkzaamheden kunnen aangeboden worden, aan mensen met een verstandelijke beperking binnen het 'small business' model optie 3, die op methodische wijze begeleid kunnen worden en welke personele bezetting is er nodig om de betreffende werkzaamheden op niveau te kunnen begeleiden?

Werkwijze en onderzoeksmethode:

Deze vraag kan onderzocht worden door een literatuurstudie naar welke werkzaamheden geschikt zijn voor mensen met een verstandelijke beperking en welke ontwikkeling mogelijk is. Er zal dan gekeken moeten worden of de mogelijke methodische werkwijze te koppelen is aan de uit te voeren werkzaamheden en de kwaliteiten van het personeel. Mogelijke bronnen hiervoor zouden het verstandig ondernemen¹¹ en het competentieprofiel (SG)LVG¹² kunnen zijn.

- 2.3 Welke leertrajecten met welke toetsmogelijkheden kan DAC de Groenderij gaan aanbieden binnen het 'small business' model optie 3 om daarmee kansen op de arbeidsmarkt voor cliënten te vergroten?

Werkwijze en onderzoeksmethode:

Dit zou onderzocht kunnen worden door gedeeltelijk gestructureerde interviews met scholen en opleidingsdocenten in het netwerk van DAC de Groenderij. Ook zou de theorie van verstandig ondernemen¹³ helpend kunnen zijn.

⁸ <http://www.sixsigma.nl/wat-is-six-sigma>, 12 maart 2013

⁹ Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans

¹⁰ Besten den C. & Vulpen van A. (2009). *begeleid ontdekkend leren*. Barneveld: Nelissen

¹¹ Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans

¹² Werkgroep (SG)LVG van VGN (2009). Competentieprofiel (SG)LVG. Amsterdam: Drukkerij Spinhex & Industrie.

¹³ Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans

Deelvraag 3

Welke partners (VSO scholen/zorgboeren/werkplekken) kunnen gezocht worden om aan te sluiten bij het leertraject van DAC de Groenderij binnen het 'small business' plan, wat heeft het plan nodig van derden en wat zouden deze partners kunnen betekenen/bijdragen?

Werkwijze en onderzoeksmethode:

Mogelijke partners zouden gevonden kunnen worden door allereerst een brainstormsessie onder het huidige betrokken personeel te houden. Op die manier hoeft het wiel namelijk niet opnieuw uitgevonden te worden. Zij hebben inzicht in de huidige contacten en kunnen adviezen geven over welke contacten gewenst kunnen zijn om aan te sluiten bij het 'small business' plan. Dit zou verder uitgewerkt kunnen worden door contact en eventueel gedeeltelijk gestructureerde interviews met de voorgedragen mogelijke partners.

Betrouwbaarheid en validiteit:

Deze vraag is vrij smal geformuleerd. Door alleen het personeel erbij te betrekken loop ik tegen het risico aan dat ik op weerstand of non-respons kan stuiten. Redelijkerwijs valt dit echter niet te verwachten omdat er onder het personeel mensen zijn die baat kunnen hebben bij deze verandering. Daarnaast is de teamleider een onderdeel van dit team, bij hem komt de vraag vandaan. Mogelijk worden er geen partners voorgedragen, wanneer dat het geval is, zal ik antwoorden gaan zoeken bij de clustermanager of eigen ideeën naar voren brengen. Hierdoor is de kans op reactie bijna 100%. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van een bestaand netwerk met waarschijnlijk realistische opties, wat de betrouwbaarheid en validiteit ten goede komt.

Deelvraag 4

Welke vervolgstappen zijn er nodig met betrekking tot het 'small business' plan om antwoorden op eerder beschreven deelvragen praktisch vorm te gaan geven in een werkbaar plan? (Hierbij valt te denken aan aanvullend onderzoek, trainingen voor personeel, werkschema's m.b.t. effectiviteit en efficiëntie in het kader van 'small business' etc.).

Werkwijze en onderzoeksmethode:

Conclusie aan de hand van eerder onderzochte deelvragen. Hierbij kijkend naar welke vragen er nu nog liggen met betrekking tot de invoering/uitvoering van het plan. Hierbij zouden de collega's een rol kunnen spelen d.m.v. een brainstorm of gedeeltelijk gestructureerd interview.

Betrouwbaarheid en validiteit:

De te verwachten uitkomsten bij eerdere deelvragen lijken betrouwbaar en valide te zijn. Gezien de verantwoording van de betrouwbaarheid en validiteit bij deelvraag 3, verwacht ik ook bij deze deelvraag geen problemen tegen te komen. Mocht dit wel het geval zijn, kan ik altijd uit ervaring putten gezien ik momenteel twee jaar werkzaam ben binnen DAC de Groenderij.

Middelen

Zoals het nu lijkt zijn papier en inkt de voornaamste middelen en een computer. Daarnaast is een recorder voor het afnemen van de interviews een gewenst middel en zal er gekeken moeten worden naar de reiskosten gezien de afstand Ede – Almelo. Ook lijkt internet een belangrijke bron van informatie voor mij te zijn. Daarnaast moeten telefoonkosten ook meegenomen worden in de middelen. Alle bovengenoemde middelen, op een deel van de telefoonkosten na, zijn voor mijn eigen rekening.

Begeleiding

Momenteel moeten er nog afspraken gemaakt worden met de afstudeerbegeleider vanuit school. Hiervoor zou het plan van aanpak eerst goedgekeurd moeten zijn. Planning is om het grootste deel van de afspraken in april te plannen. Het kennismakingsgesprek over de opstart van het onderzoek zouden we echter graag zo spoedig mogelijk hebben. Daarnaast heb ik wekelijks ongeveer 6 uur begeleiding op zijn werk over de voortgang van het onderzoek met de verantwoordelijk persoon voor afdeling Hertme: Peter van Doorn.

Eindproduct en verslaglegging

Het product dat ik in eerste instantie voor ogen heb is een verslag waarin duidelijk wordt welke mogelijkheden er liggen die benut kunnen worden met betrekking tot het invoeren van het nieuwe plan. Daarna en ondertussen zal er gekeken worden naar de mogelijkheden tot invoering en het verder scheppen van de benodigde voorwaarden, zodat de voorwaarden om het plan te draaien aanwezig zijn. Van het onderzoek wordt verslag gedaan middels een papieren boekwerk en een presentatie aan de teamleider, clustermanager en het team. Daarnaast zullen andere betrokkenen die deel hebben gehad aan het onderzoek uitgenodigd worden om contacten warm te houden en te kunnen gebruiken bij het realiseren van het plan. In principe is het dan ook de bedoeling dat alle onderdelen van het onderzoek naar buiten kunnen worden gebracht, zodat het plan eventueel stichtingbreed zou kunnen draaien mocht het gaan werken.

Risico's

Als risico zie ik de redelijke hoeveelheid deelvragen. Na de eerste versie van het plan is er gekeken naar overlap en hoe de vragen gereduceerd konden worden zonder de inhoud teniet te doen. Deze deelvragen behelzen echter verschillende soorten onderzoeken, waarvan een aantal interviews. Gezien de tijd zou dit een risico kunnen zijn en vraagt dit een strakke planning. Het lijkt daarom van belang om daar zo snel mogelijk mee te starten om vertraging te voorkomen. Hoeveel tijd dit gaat vergen is momenteel nog niet duidelijk.

Een ander risico zie ik de smalle keuze voor het onderzoek, als dit onderzoek als conclusie heeft dat optie drie geen passende oplossing biedt zal gekeken moeten worden naar onderdelen die wel bruikbaar zijn in een andere optie of een geheel nieuw onderzoek naar een nieuw te ontwikkelen plan. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van zorg verwacht ik echter een passend plan te hebben waardoor DAC de Groenderij bereid is om hier tijd en geld in te investeren. Er bestaat echter dan toch een kleine kans dat er geen start gemaakt kan worden met de implementatie van het onderzoek. Dit is een risico van belangenverstrengeling omdat ik ook bij DAC de Groenderij werkzaam ben op voorwaarde dat ik het 'small business' model vorm ga geven in de praktijk.

Tijdspad

Week 12	Start met het uitwerken van het onderzoeksplan	
Week 12	Uitwerken van de doelstelling, hoofdvraag en deelvragen	
Week 13	Het uitwerken van een onderzoeksonderwerp	
Week 13	Informatie zoeken, onderzoekstype en opzet kiezen en de keuze voor welke onderzoekseenheid	
Week 14	Interview voorbereiden, literatuurstudies doornemen	
Week 14	Interview vragen uitwerken, literatuurstudie uitwerken.	
Week 14	Preparatie en analyse van de data	
Week 15	De betrokken personen interviewen	
Week 15	Uitwerking van de interview gesprekken	
Week 17	Conclusies formuleren en rapporteren	
Week 18	Conclusies formuleren en rapporteren en het schrijven	
Week 19	Vorbereiden van de presentatie	

Toestemmingsverklaring

Woord van akkoord door Peter van Doorn:

Als taakhouders van de Hertme groep, is mij gevraagd om mee te denken en uiteindelijk tot een concreet plan te kunnen komen wat betreft de ontwikkelingen binnen deze groep. Samen met Rutger ben ik tot deze onderzoeksopzet gekomen. Bij deze geef ik toestemming voor verdere uitwerking van dit plan.

Met vriendelijke groet,
Peter van Doorn
Hoveniers.hertme@dtzc.nl

27-02-2013

Bronnenlijst

Bron: Retrieved 12 maart 2013, from:
<http://www.detwentsezorgcentra.nl/> 12 maart 2013
Wever L.J.R., Rotte J., Iepenburg R. & Kanselaar L. (2012), *vooronderzoek KO12*. Ede:CHE
Bron: Retrieved 12 maart 2013, from:
<http://www.almelo.nl/Bestanden/wonen%20en%20leven/Wmo/WMO%20beleidsplan%20incl%20amendement%2007-04-08.pdf>
Bron: Retrieved 12 maart 2013, from:
http://www.twenterand.nl/politiek-en-organisatie/kadernota-2013_43073/ 12 maart 2013
Bron: Retrieved 12 maart 2013, from:
<http://www.sixsigma.nl/wat-is-six-sigma>, 12 maart 2013
Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans
Besten den C. & Vulpen van A. (2009). *begeleid ontdekkend leren*. Barneveld: Nelissen
Bode de C. & Bom H. (2008). *Gewoon leven met ongewone handicaps*. Soest: Nelissen

Individuele competenties:

Bij de individuele competenties die naar voren komen in dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de kerncompetenties genoemd in de reader, waaraan dit afstudeeronderzoek bij zal moeten dragen. De belangrijkste competenties, toepasbaar op dit onderzoek, heb ik hieronder beschreven.

Kerncompetentie 1:

- De student levert een bijdrage aan methodiekontwikkeling ten behoeve van cliënten of een organisatie, die gebaseerd is op de Nederlandse en/of internationale context.
- De student kan leemtes in het methodisch handelen vanuit de praktijk signaleren en omzetten in voorstellen ter verbetering of vernieuwing.

Kerncompetentie 2:

- De student kan op beginnend professioneel niveau zijn visie overtuig(en)d verwoorden aan derden.
- De student kan op beginnend professioneel niveau zijn (afstudeer)product(en) presenteren en professioneel reageren op feedback.

Kerncompetentie 3:

- De student toont aan bijdragen te kunnen leveren aan de innovatie van beroepspraktijken door nieuwe theoretische inzichten (waarbij ook over de landsgrenzen wordt gekeken) operationeel te maken.
- De student doet methodologisch verantwoord onderzoek naar beroepspraktijken en is in staat om de uitkomsten hiervan te beoordelen en zo bij te dragen aan theorieontwikkeling.

Kerncompetentie 4:

- De student neemt stelling t.a.v. verschillende levensbeschouwelijke thema's, (w.o. lijden, materialisme en individualisme, armoede, genot) op nationaal en mondiaal niveau.

Kerncompetentie 5:

- De student legitimeert de eigen bijdrage als professional en die van anderen in een organisatie of (extern) samenwerkingsverband.
- De student draagt bij aan beleid, methodiekontwikkeling en kwaliteitszorg.
- De student signaleert en onderkent maatschappelijke zorgvragen en risico's.
- De student innoveert in aansluiting op de culturele context.

Kerncompetentie 6:

- De student participeert in een project- of ontwikkelgroep.
- De student komt met ideeën en beargumenteert deze vanuit theoretische, ethische en maatschappelijke kaders.
- De student geeft blijk van zijn besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid als professioneel hulpverlener.

Bijlage 3 – Interview

Interview inVia Dienstverlening – B. Winkel – De vragen

Doelgroep:

Met welke doelgroep(en) wordt er gewerkt binnen inVia Dienstverlening?

Hoe word(t)(en) deze doelgroep(en) gefinancierd? Is er sprake van loondispensatie?

Hoe zien jullie het werken met verschillende doelgroepen? Voordelen/nadelen?

Maken jullie winst op zorggelden of producten/klussen of een combinatie daarvan en wat is dan de verhouding?

Wat staat er voorop bij inVia Dienstverlening? Werk of zorg of is het een combinatie van beide en hoe is die combinatie dan vorm gegeven in de praktijk?

Werkzaamheden/leertraject:

Welke werkzaamheden verrichten de cliënten binnen inVia Dienstverlening?

Hoe is het leertraject dat aangeboden wordt aan cliënten binnen inVia Dienstverlening vormgegeven?

Welke mogelijkheden voor diplomering bieden jullie aan en welke diploma's kunnen worden behaald?

Welke mogelijkheden liggen er dan naar (eventueel betaald) werk voor de cliënten?

Zorgvraag:

Hoe wordt er binnen inVia Dienstverlening omgegaan met de zorgvraag van de cliënt/werknemer?

Wat wordt er geboden qua methodische begeleiding gericht op de zorgvraag van de cliënt/werknemer?

Maatschappelijke ontwikkelingen:

Hoe kijken jullie aan tegen de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg gericht op inVia Dienstverlening?

Welke gevolgen zouden die ontwikkelingen kunnen hebben voor de werkwijze van inVia Dienstverlening?

Welke gevolgen zouden die ontwikkelingen kunnen hebben met betrekking tot de financiering van cliënten gericht op inVia Dienstverlening?

Lopen jullie tegen problemen aan in het bedrijfsmatig werken met de doelgroep en welke zijn dat?

Interview inVia Dienstverlening – B. Winkel – De uitwerking

Vooraf aan het daadwerkelijke interview met Bas Winkel heb ik een persoonlijk gesprek met hem gehad. Hierin ging het vooral over waarom ze met welke doelgroep werken binnen inVia Dienstverlening. Een deel van de informatie die ik middels het interview wilde proberen te verkrijgen was hierdoor al bekend. Ik zal in de uitwerking van het interview dus voor de volledigheid aanvullende informatie geven uit de voorafgaande persoonlijke communicatie.

Ik: Maar goed, ik zet hem even aan Bas. Kijk hij doet het, gaaf! Ja goed, met welke doelgroepen wordt er gewerkt binnen inVia Dienstverlening, daar hebben we het in feite al over gehad, dat zijn voornamelijk Wajongers toch?

Bas: Voornamelijk Wajongers ja, we hebben een paar jongens die in de dagbesteding zitten.

Ik: Oké, Hoe worden die gefinancierd dan?

Bas: Middels een PGB of zorg in natura, dat loopt allemaal via Aveleijn. We hebben een soort onderaannemerschap met Aveleijn.

(Onderaannemerschap met Aveleijn wil zoveel zeggen dat inVia Dienstverlening een contract heeft met Aveleijn over het leveren van zorg/werk).

Ik: Juist, helder. Dat is in feite dan ook direct hoe die doelgroepen gefinancierd worden.

Bas: Ja we hebben diverse jongens die dan in het traject zitten. Het UWV koopt bij ons een traject in en vanuit daar proberen wij ze door te laten stromen naar werk. Het moment dat ze klaar zijn om te werken dan sluiten we het traject af en dan krijgen ze loondispensatie. Dat is voor de werkgever interessant om ze aan te nemen.

Ik: Ja inderdaad, maar tijdens het traject hebben jullie daar niet mee te maken, met die loondispensatie? Dat is gewoon een betaald traject?

Bas: Nee inderdaad, dat is met behoud van uitkering. Tenminste, voor die jongens is het met behoud van uitkering en voor ons, wij krijgen gewoon een bedrag voor het traject en daar zitten we twee en half jaar aan vast.

Ik: Juist en als zo'n traject dan afgelopen is dan is het de bedoeling dat ze geplaatst worden en dan krijg je dus te maken met die loondispensatie waarbij zo'n werkgever bijvoorbeeld 60% moet gaan betalen in plaats van 100.

Bas: Precies, maar als ze dus weer terug vallen, of ze krijgen ontslag, dan kunnen ze weer op ons terugvallen. Dus je zit echt twee en half jaar vast aan zo'n jongen, of andersom.

Ik: Oké helder, en als dat nu na die twee en half jaar is?

Bas: Dan is het traject ten einde, dus stel dat die jongen dan terug valt, dan koopt het UWV een nieuw traject bij ons in, want het traject kost gewoon twee en half jaar.

Ik: Juist, dus dan kopen ze nog een keer voor twee en half jaar een traject in.

Bas: Ja, dat kan, ja. Of als het mislukt.

Ik: Ja goed, in principe is dat helder ja. Eigenlijk heb je dus twee verschillende doelgroepen zoals je zegt, Wajong en die dagbesteding. Hoe zie je dat werken met verschillende doelgroepen? Heeft dat voor of nadelen? Waarom kies je waarvoor?

Bas: Wajong omdat het een leuke doelgroep is, qua leeftijd. Maar als je bedoelt samenwerken met verschillende doelgroepen, dus je hebt bijvoorbeeld Wajong en AWBZ, als het niveauverschil te groot is dan gaat dat niet goed denk ik.

Ik: Ja dat is waar we het eerder over hadden inderdaad.

(Voor het interview een gesprek gehad met Bas, waarin hij ook aangaf dat verschillende doelgroepen lastig samen gaan. Wajongers zijn eigenlijk gewoon normale jongens, maar dan iets simpeler, geestelijke leeftijd van 18 tot 27. Zij willen niet op stap met 'zo'n mongool' zoals de Wajongers dat bij inVia dienstverlening zelf aangeven).

Ik: Maar zoals je dat nu hebt, als het niveauverschil niet te groot is, dan werkt dat prima samen? Ondanks dat ze PGB of ZIN gefinancierd zijn?

Bas: Ja, precies.

Ik: Ja want dat is vaak toch wel een iets lagere indicatie, maar mooi! Wat is het eigenlijk dan waar jullie winst op maken dan? Want je hebt een bedrijf en dat moet gewoon winst maken. Bij ons is het zo, of tenminste dat is de doelstelling, dat de zorggelden de personeelskosten betalen en het werk verdient zichzelf dan terug. Hoe zit dat hier dan?

Bas: Ja dat is precies hetzelfde. Het traject, de dagbesteding, maar ook bijvoorbeeld de hal wordt betaald van de productie die we daar draaien. Dat draait allemaal nu redelijk quitte. Maar kijk het doel is natuurlijk om winst te maken zeg maar. In het begin kon dat er nog niet uit, maar nu na anderhalf jaar wel ja. Toen hadden we hier zeg maar 1 machine staan. Nu hebben we ernaar toe gewerkt dat de huur eruit kan, het gas/water/licht, alle bijkomende kosten. Dat is nu allemaal kostendekkend en het mooiste is natuurlijk dat we daar nog een beetje winst uit halen.

Ik: Zie je dat dan bijvoorbeeld ook gebeuren met jongens met een AWBZ financiering?

Bas: Ik denk het wel ja, het ligt een beetje aan de categorie, je moet wel een doelgroep hebben die graag wat wil. Als ze niet willen dan kun je er ook geen productie mee draaien.

Ik: Ja weet je, bij licht verstandelijk beperkte mensen heb je het maximaal over een leeftijd van 14 tot en met 17 jaar, zoals dat bij DAC de Groenderij loopt.

Bas: Ja, maar ik denk dat je de doelgroep wat ouder in moet schatten. Op het moment dat je ermee gaat werken dan moet je wel zorgen dat ze 17/18/19 zijn.

Ik: Ja snap ik, maar heel veel halen dat ook niet. Die zullen dat, zoals ze bij de Groenderij zitten, ook nooit halen waarschijnlijk.

Bas: Ja kijk, dat kun jij denk ik beter bepalen dan ik. Kijk de Wajongers, de doelgroep die wij hebben, zijn 18 tot en met 27 ongeveer. In die leeftijdscategorie.

Ik: Ja dat is inderdaad de doelgroep die werkt.

Bas: Ja en die willen ook wat, tenminste, als wij een intakegesprek hebben en we merken direct al een houding van 'ik heb geen zin en ik kom toch niet' dan houdt het voor ons al gauw op.

Ik: Helder. Maar goed, de producten die verdienen zichzelf dus in feite terug bij jullie en het zorggeld wat ze meebrengen, of waar ze dat traject voor inkopen, dat betaalt de begeleiding die jullie bieden?

Bas: Ja nee, niet altijd. We hebben jongens waar heel veel werk en heel veel begeleiding in gaat zitten, waar soms een begeleider uren per dag werk aan heeft en ja die kost dan weer geld. Andere jongens die zijn heel makkelijk, die zijn aan het werk en die zie je de hele dag niet weer, die doen gewoon hun ding. Die leveren in principe dus weer geld op. Zo moet je dat in principe een beetje zien en kijk die balans die moet er een beetje zijn. Het mooiste is natuurlijk dat je jongens hebt die allemaal graag willen, maar goed het is een doel voor ons om ze zo snel mogelijk en zo goed mogelijk naar een betaalde baan te leiden, dus hoe meer aandacht en tijd eraan besteed wordt hoe sneller dat gaat.

Ik: Duidelijk, in feite zeg je dus het is een combinatie van werk en zorg die je hier levert.

Bas: Ja inderdaad, een combinatie van. Het moet samen gaan.

Ik: Ja dat begrijp ik er ook uit ja inderdaad. Bij DAC de Groenderij is het nog heel erg de zorg die voorop staat. Dat is ook wat de stichting belangrijk vindt, de zorg moet allemaal verantwoord zijn in zorgplannen, de cliënt staat centraal. Maar goed, als je twee handen hebt en je kunt een sjekkie draaien dan kun je ook werken.

Bas: Dan ben je inderdaad al een heel eind! Haha.

Ik: Ja ik zie dat probleem ook nooit zo, ik denk ook wel dat er meer mogelijk is. Ik denk dat ik/wij qua visie verschillen ten opzichte van de algemeen heersende norm binnen dagbesteding. Maar goed, even door naar de werkzaamheden. Wat zijn werkzaamheden die door jullie doelgroep geleverd kunnen worden? Wat doen jullie zoal met ze?

Bas: Haha hoeveel tijd past er op dat bandje?

Ik: Haha genoeg hoor!

Bas: Wij doen eigenlijk alles, alles in bouw en techniek. Dat is denk ik een beetje de overkoepelende naam, alles in de bouw, alles in de techniek maar we hebben nu ook een hovenier in dienst.

Ik: Ja die was toen bij de Groenderij met Bart ja!

Bas: Ja, Johnny is dat, die is zelf altijd hovenier geweest en die is viavia bij ons terecht gekomen en die ziet daar wat in met deze doelgroep. Die heeft ook weer connecties en die doet overal klussen in de tuin en dan gaan jongens met hem mee op pad. Daar hebben we ook net een autootje voor gekocht en dat draait al wel mooi.

Ik: Mooi, hoe is het leertraject dat aangeboden wordt eigenlijk vorm gegeven? Hoe ziet het leertraject eruit? Hebben we het vooraf ook al deels over gehad.

Bas: Ja, wij maken een plan hè. Wij maken een soort re-integratieplan voor hoe wij die jongens naar werk kunnen leiden. (Jongens krijgen een leertraject aangeboden waar zij in de praktijk een diploma kunnen halen op niveau 1 of 2 mbo. Dat kan hen helpen de benodigde kennis op te doen in het vakgebied. Voor DAC de Groenderij zou het leuk kunnen zijn om bepaalde deelcertificaten aan te kunnen bieden van deze vakopleidingen, zodat zij onbetaald deeltaken in het werkveld uit zouden kunnen voeren).

Ik: Gebeurt dat ook volgens bepaalde methodieken dan of zo?

Bas: Ja goed wij hebben een job coach hè. Die maakt de plannen klaar, dat gaat via een bureau. Als zo'n jongen binnen komt dan gaan we met hem om tafel, dan hebben we eerst een intakegesprek. In dat intakegesprek worden dan vragen gesteld van wat is jouw, of aan de begeleider, wat de beperkingen zijn maar ook wat zijn capaciteiten zijn, wat kan zo'n jongen? Dan gaan wij dus op zoek naar werk voor hem en ook werk wat hij leuk vindt. Het wil niet zeggen dat we in één keer werk voor hem hebben maar we gaan hem overal in mee laten draaien om te kijken wat hij leuk vindt. Stel dat hij bouw leuk vindt, dan gaat hij met een stukadoor mee, of met een metselaar, met een schilder, een stratenmaker, met een timmerman en dan komt er vanzelf wat uitrollen. En vanuit daar, als die zegt 'ik wil graag metselaar worden', dan gaat ie een keer met een echte werkgever mee.

Ik: Ja juist, en dan biedt je hem ook een soort opleidingstraject waar hij een diploma in kan halen?

Bas: Ja dat kan, de basisdingen VCA, heftruck rijbewijs, AKA opleidingen (Arbeidsmarkt gekwalificeerde assistent). We doen zelf de AKA opleidingen, dus niveau 1 en sommigen die stromen door naar niveau 2 en nu zijn we met een stratenmaker bezig om te kijken of we daar ook een opleiding aan kunnen bieden tot stratenmaker niveau 2/niveau 3, maar dat kan eigenlijk alleen maar bij een bedrijf die ook een specialistische dienst levert.

Ik: Oké en daarna liggen er dan mogelijkheden naar betaald werk?

Bas: Ja dat is wel het doel. En dat dan tegen loondienst met loondispensatie.

Ik: Ja, hoe gaat dat dan?

Bas: Als zo'n jongen aan het werk is en een werkgever is bereid om zo'n jongen een contract aan te bieden, dan komt het UWV bij de werkgever samen met de job coach en de cliënt en dan gaan ze samen kijken, nou ja, dan bepalen ze de loonwaarde van zo'n jongen. Vaak is die loonwaarde voor die tijd wel bekend maar wordt die toch besproken om te kijken hoe dat binnen het bedrijf zit. Stel dat die jongen 50% loonwaarde heeft en hij werkt daar al een jaar vanuit het traject, dan gaat het UWV wel nadenken. Hij doet dan blijkbaar toch wel zijn werk daar en dan moet de werkgever kijken of hij het eens is met de voorgestelde loonwaarde. Die proberen ze dan omhoog te krijgen. Als de loonwaarde dan naar 70% kan, dan kan de werkgever zeggen van 'dat kan niet uit, dan is hij me te duur' of hij zal zeggen 'ja oké hij is het wel waard en ik neem hem daarvoor aan'.

Ik: Ja oké, op die manier. Maar die loondispensatie daar zitten dus gradaties in?

Bas: Ja, minimaal is 35 of 40 procent. (Vraagt aan de job coach: Wat is loondispensatie minimaal? 35 of 40? Antwoord: 30, alleen bij 30 krijg je geen job coaching meer. Vandaar dat wij werken met minimaal 35, dat is het minimum om een job coach te krijgen).

Bas: Maar die loonwaarde van 30 procent zal dan meer bij het AWBZ liggen? O nee die heeft natuurlijk niks met het UWV te maken.

Ik: Helder. Ja weet je, ik zat dat een beetje te koppelen aan de AWBZ cliënt van de Groenderij. Waarschijnlijk speelt die loondispensatie daar geen rol vanwege het niveau, waarschijnlijk ook omdat ze nooit dat ontwikkelingsniveau, die leeftijd gaan halen dat ze dat werk zelfstandig zouden kunnen doen. Maar ze zouden wel zoals ik daarstraks zei, kijkend naar die participatieladder, de stap kunnen maken naar onbetaald werk. Bij dit leertraject zit je eigenlijk op die vierde trede van onbetaald werk en probeer je de stap te maken naar de vijfde trede, betaald werk en wij zitten op de derde trede bij de georganiseerde activiteiten en willen dan de stap maken naar onbetaald werk.

Bas: Ja precies, dat is net een stapje lager.

Ik: Kijk ik vind dat nog een lastig iets. Zoals bij de Wajongers, je weet dat ze dan kunnen werken en ze willen werken. Bij de Groenderij zit je met een niveau lager en ben je afhankelijk van een stichting, we mogen geen onderscheid maken in wie wel en wie niet geplaatst kan worden. Zoals gedragsmoeilijkheid of iets is prima te begeleiden, maar als ze het niveau nooit gaan halen dan..

Bas: Ja het mooiste is dat wat jij net zei, dat je van dagbesteding de stap probeert te maken om ze naar onbetaald werk te helpen. Dan kunnen ze werken met behoud van uitkering en dan hoeft de begeleiding op een gegeven moment niet meer betaald te worden en vanuit daar.. Ja goed bepaalde mensen hebben gewoon een grens die je niet over komt.

Ik: Ja goed met de Wajongers maak je de stap naar betaald werk maar misschien kun je zoiets ook gefinancierd krijgen als je de AWBZ jongens naar onbetaald werk wilt leiden.

Bas: Dat zou kunnen ja, ligt eraan wat voor werkzaamheden je doet. Het is belangrijk dat je werkzaamheden doet waar je wel wat mee kunt verdienen. Kijk wij hebben wel werkzaamheden binnengehaald waarmee wij redelijk de hal en zo mee kunnen betalen. Dat is gewoon redelijk betaald werk. We hebben ook wel werk gedaan in het begin, voornamelijk om het op te starten, dat was echt centenwerk. Emmertjes in elkaar zetten. Dan heb je nog geen cent per emmertje. Dan heb je een pallet met 1000 emmers die levert je dan nog geen 30 euro op. Dat schiet natuurlijk niet heel erg op.

Ik: Kijk waar we dan nu een beetje zijn aangekomen is het gedeelte van de zorgvraag. Dat merk ik dan bij die AWBZ jongens, die hebben bijvoorbeeld een beste zorgvraag. Het is leuk als je dan in een klein pand wilt beginnen om bijvoorbeeld kosten te besparen, maar daar kun je maximaal zes jongens kwijt omdat ze anders drukker zijn met het achter elkaar aan vangen dan het werken.

Bas: Ja dat is ook waar je met zo'n plan over na moet denken, welke doelgroep pak je, wat voor locatie heb je nodig? Heb je een locatie nodig waar ze de vrijheid hebben of..

Ik: Maar hoe ga je dan hier om met de zorgvraag van zo'n jongen?

Bas: Ja dat is wat ook in zo'n voortraject naar voren komt. Bij het intakegesprek wordt al aan zo'n jongen gevraagd of hij graag binnen of buiten wil werken. Wil je ruimte om je heen, kun je goed samen werken of werk je liever alleen? En als zo'n jongen het dan niet weet dan draait hij eerst gewoon mee hier binnen de hal. Merken wij dat hij te onrustig is, dat hij te druk is of onrust zaait in de groep dan gaat hij gewoon met een begeleiding mee naar buiten. Dat wil dan zeggen dat hij bijvoorbeeld mee gaat met een stukadoor of een metselaar of met iemand uit het groen en dan kijken we of hij daar beter functioneert. Dan zetten we hem natuurlijk daar op in. Maar de eerste stap is eigenlijk altijd die leerwerkhall hier. We hebben nu bijvoorbeeld een jongen lopen, nou daar zit een behoorlijke beschrijving bij, maar wij overleggen dat dan met elkaar dus ook met de begeleiders erbij en met de chef van de leerwerkhall. Kijk als die chef zegt van bijvoorbeeld Jan dat hij niet goed samen kan werken, dan zetten we hem niet op werk wat je met zijn tweeën moet doen. We hebben nu een machine bijvoorbeeld waar ze alleen moeten werken, dan gaat hij achter die machine bijvoorbeeld. We kijken er wel naar dat hij er niet zomaar in gegooid wordt en zoek het maar uit, dan escaleert het natuurlijk een keer.

Ik: Haha dat is in feite dus niet heel veel anders dan de AWBZ doelgroep waar wij mee werken. Maar die zorgvraag, moet je die ook methodisch verantwoorden als bedrijf zijnde of?

Bas: Ja, dat gaat allemaal via de job coach. Wij hebben dan een job coach maar zij begeleidt ook de re-integratie trajecten en ook de jongens die dan in de dagbesteding zitten, daar heeft zij wekelijks gesprekken mee. Dan gaat ze met die jongens om tafel over hoe het gaat en zij maakt daar dan ook rapportages van en alles wat naar Aveleijn moet gaat naar Aveleijn en alles wat naar het UWV moet gaat naar het UWV, dat zijn wij ook verplicht en dat moet wel goed

gebeuren. Voor de lange termijn naar het UWV toe moet je dat gewoon netjes bij houden. Dat doet zij dan, ik doe het ook wel eens als zij druk is maar dat is niet mijn doel hè, ik probeer het werk op te zoeken voor de jongens en klussen binnen te halen en ik doe de boekhouding helemaal zelf, ik zorg dat ik alles rond heb. Maar de begeleiding en de rapportages maken dat doet Anniek, de job coach.

Ik: Juist, helder. Hé en als je nu die maatschappelijke ontwikkelingen en zo in de zorg hebt? Het lijkt allemaal meer naar werk te moeten. Op de dagbesteding merk je dat er heel veel onrust is, in de hele zorgsector eigenlijk want niemand lijkt te weten wat ze ermee aan moeten, gemeenten wachten ook eerst de WMO af en tot die tijd willen ze niet investeren. Merken jullie daar ook wat van? Hoe kijk je daar tegenaan?

Bas: Hoe je het ook wendt of keert, die doelgroep blijft er altijd, dus er moet wat met die jongens gebeuren, ze kunnen niet thuis zitten. Als wij alles baseren op het met behoud van uitkering werken, dus dan pak je het commercieel op, je zorgt dat je een goed plan hebt en je hebt werk waar je de kosten mee terug kunt verdienen dan heb je een goede basis. Kijk die gelden wat op de jongens zit dat is mooi maar dat is niet euhm, het mooiste is gewoon dat die jongens werken hier, ze verdienen zich terug door de werkzaamheden die ze doen en ze stromen door. Op het moment dat de overheid zegt van we stoppen met de financiering dan is het voor ons ook niet haalbaar, maar er zijn altijd trajectgelden, ik geloof niet dat het echt minder wordt. Natuurlijk zullen de bedragen naar beneden gaan, maar job coaching is gewoon heel belangrijk en dat ziet de overheid denk ik ook wel. Als je geen job coach hebt dan komt die stap naar werk er ook niet. En zo zal dagbesteding er ook moeten blijven. Je kunt niet iemand zomaar die altijd in de dagbesteding heeft gezeten terug in de thuissituatie zetten.

Ik: In Amerika hebben ze daar natuurlijk wel een heel mooi systeem voor hè. Daar zeggen ze 'Joh, jij bent gehandicapt maar jij wordt binnen een bedrijf gekoppeld aan een 'normale' werknemer en op de bijvoorbeeld 25 werknemers is een bedrijf verplicht om een arbeidsgehandicapte in dienst te nemen.

Bas: Ja een quotum, dat staat ook in de participatiewet.

Ik: Ja en dan zou je in principe ook geen dagbesteding meer nodig hebben, tenzij het om de 'zware gevallen' gaat natuurlijk.

Bas: Ja maar ik denk ook dat er zoiets komt. Dat is het quotum dat er nu even weer af is, maar ik ben ervan overtuigd dat het komt. Wij voldoen daar natuurlijk driedubbel aan omdat wij natuurlijk alleen maar Wajongers in dienst hebben. Het is zo dat zeg maar 5% van jouw personeelskosten besteed moeten worden aan de doelgroep: Wajong, WIA, WW, dus.. De overheid heeft nu gezegd van we schuiven dat even van tafel, maar we willen wel dat in 2014 moeten er zoveel mensen doorstromen naar werk en in 2016 moeten er zoveel mensen al doorstromen. Daar moeten werkgevers wel aan mee gaan werken, anders komt dat quotum er. De overheid zegt als werkgevers niet mee willen werken, dan komt dat quotum er in 2016 alsnog. Het wordt dan gewoon verplicht om iemand aan te nemen. Zo staan er nu in aanbestedingen van gemeenten van grote werken al van die quota, bijvoorbeeld 2% van het begrootte bedrag besteed worden aan maatschappelijke euhm.. dat is dat SROI (social return on investment). Nou ja en die gevallen hebben wij hier nu al en ik denk dat het een hele goede methode is.

SROI

Social Return on Investment is een manier om het maatschappelijk rendement van een investering te berekenen of in kaart te brengen. Bedoeling van SROI-onderzoek is inzicht te krijgen op de verhouding tussen de totale investering (kosten) en de gerealiseerde of de te verwachten maatschappelijke effecten (baten). Het resultaat hieruit is het maatschappelijk rendement van de investering(en). Deze methode komt er kort gezegd op neer dat gekeken wordt wat precies de doelen van een sociale onderneming zijn, welke andere organisaties/financiers/mensen daar een belang bij hebben, welke doelstellingen men heeft met de sociale onderneming en welke maatschappelijke 'impact' zij verwachten. Deze gegevens worden verzameld in een zgn. 'impactmap' om zodoende inzicht te krijgen op de verhouding tussen de totale investering (kosten) en de gerealiseerde of de te verwachten maatschappelijke effecten (baten). Wanneer de impacts zijn vastgesteld, kan begonnen worden met het koppelen van indicatoren aan deze impacts om zodoende de waarde te monetariseren; in geld uit te drukken. Het resultaat hieruit is het maatschappelijk rendement van de investering(en). SROI maakt de waarde van maatschappelijke investeringen zichtbaar

Bron: www.invia.nl

Ik: Dan lijkt je hier dus wel redelijk veilig te zitten voor die maatschappelijke ontwikkelingen. Je zegt van het kan wel dat het minder wordt qua financiering voor die jongens, maar dat heeft dan toch ook direct invloed op jullie inkomsten? Hoe zit dat dan? En wat betekent dat dan voor jullie? Moeten jullie meer jongens aan gaan nemen? En kan dat ook qua zorgvraag/werkdruk?

Bas: Dat weet ik niet, dat is moeilijk te zeggen. Daar zitten we wel over na te denken nu ja. Kijk als jij je kosten laag houdt, dan wil het wel. Als ik nu denk van ik koop er nog een pand bij en ik ga een groter kantoor neerzetten omdat ik meer ruimte nodig heb, dan gaan je overheadkosten omhoog en dan moet jij je afvragen of.. Kijk als je zegt van nu kan het en nu wil het en ze gaan bezuinigen, dan moet ik zorgen dat ik werk binnenhaal waar ik meer mee verdien. Daar ben ik nu ook mee bezig maar ik denk dat ik het in de toekomst wel voor elkaar kan krijgen dat ik meer werk binnen kan halen waar ik meer geld mee kan verdienen. Dus dat dekt dan wel weer het verschil met de bezuinigingen. Ik hoop natuurlijk niet dat het minder wordt, maar...

Ik: Dat is dus ook wat je merkt binnen de dagbesteding. Met de nieuwe WMO wordt het geld ook allemaal minder en in feite moet je dan in plaats van 1 op 6 moet je 1 op 7 of 8 gaan werken maar dan met die gedragsmoeilijke jongens, zet er eens 8 bij elkaar, dan kun je ook lachen.

Bas: Komt er op neer dat de zorg dan dus minder wordt en ze moeten harder werken.

Ik: Ja en dan heb je ook het probleem dat die jongens beginnen te flippen als ze met 8 man op een kluitje staan. Dat wordt hem niet en dat kun je ook niet in je eentje begeleiden, dus dan moet je inderdaad ook geld verdienen met de werkzaamheden. Voordeel is dat hoe meer gedragsmoeilijk ze zijn, hoe hoger de indicatie ook is en hoe meer geld ze meebrengen. Lopen jullie ook wel eens tegen problemen aan? Je probeert bedrijfsmatig te werken, toch een stap verder dan dagbesteding.

Bas: Ja nee dat doen wij ook hè. Wij simuleren eigenlijk een werkplek zoals het bij een echte werkgever ook gaat. Alles wat wij hier doen gaat hetzelfde zoals het ook bij een werkgever gaat. We simuleren een reguliere baan, we werken met loonstroken, ze hebben bij ons gewoon normale snipperdagen, ze hebben wel iets meer snipperdagen dan, normaal bouw je twee snipperdagen in de maand op en zij bij ons dus drie. Als ze gewerkt hebben moeten ze ook een urenbriefje invullen waarop staat hoeveel uren ze hebben gewerkt. Sommigen zijn daar dan ook heel druk mee en anderen vergeten het constant, maar daar wijs ik ze dan op, net zo lang totdat ze het wel doen. Straks als ze een echte baan hebben zullen ze dat ook moeten.

Ik: In het begin had je nog wel eens dat je problemen had met jongens die niet op kwamen dagen en die zich niet afmeldden voor het werk als ze ziek waren.

Bas: Haha ja, dan halen we ze uit bed! Ik haal ze gewoon op! Doe ik echt hoor, als ze zich verslapen dan ga ik er echt naar toe, drie of vier keer dat ik nu iemand echt uit bed heb gehaald. Ik haal ze zelfs uit Almelo, ben ik ook wel een paar keer geweest. Ik bel eerst een paar keer, als ze dan niet opnemen dan bel ik de begeleider. Nou ja en die begeleiding daar zijn we nogal een beetje negatief over, die zijn te soft, nou en dan kom ik er aan en dan haal ik ze zelf uit bed. Dat doe ik één keer en dan daarna zijn ze altijd op tijd haha.

Ik: Haha dat kan inderdaad een goede aanpak zijn die werkt. Nou maar dat was hem dan denk ik. Bedankt Bas! Denk dat ik nu in ieder geval voor mijn plan voldoende informatie heb.

Bas: Nou mooi.