

**DAC de Groenderij**

---

# Afstudeeronderzoek DAC de Groenderij

**Afdeling Hertme**

---

|                      |                                         |
|----------------------|-----------------------------------------|
| Opdrachtgever:       | Jan Vrielink                            |
| Afstudeerbegeleider: | Rien ten Brinke                         |
| Beoordelaar:         | Riet Luchtmeijer-Stegeman               |
| Opleiding:           | Maatschappelijk Werk en Dienstverlening |
| Datum:               | Mei 2013                                |

Rutger Wever  
De Putter 45  
7671 VJ Vriezenveen

DAC de Groenderij  
Jan Tooropstraat 49  
7606 JS Almelo

Christelijke Hogeschool Ede  
Oude Kerkweg 100  
6717 JS Ede



# Titelpagina

---

|                |   |                                        |
|----------------|---|----------------------------------------|
| Leerpakket     | : | KO 13 Afstudeernota                    |
| Toetsvorm      | : | Productverslag                         |
| Namen          | : | Rutger Wever                           |
| Studentnummer  | : | 080801                                 |
| Klas           | : | M4S                                    |
| Opleiding      | : | Maatschappelijk Werk & Dienstverlening |
| Docent         | : | R. ten Brinke                          |
| Begeleider     | : | P. van Doorn                           |
| Toetscode      | : | M413B                                  |
| Academie       | : | Sociale Studies                        |
| Locatie        | : | Christelijke Hogeschool Ede            |
| Plaats & Datum | : | Vriezenveen, 17 mei 2013               |

# Voorwoord

---

Voor u ligt mijn afstudeerdocument. In dit document verantwoord ik het afstudeerproject dat ik uitvoer bij dagactiviteitencentrum (DAC) de Groenderij. DAC de Groenderij is een instelling in Almelo waar mensen met een verstandelijke beperking arbeidsmatige werkzaamheden onder begeleiding uit kunnen voeren. Dit onderzoek is geschreven voor de medewerkers en de teamleider van DAC de Groenderij en anderen die geïnteresseerd zijn in het onderwerp.

Dit afstudeerproject heb ik uitgevoerd binnen de richtlijnen van de studie Maatschappelijk Werk & Dienstverlening aan de Christelijke Hogeschool Ede. Vanaf september 2012 ben ik werkzaam bij DAC de Groenderij om een mogelijke ontwikkeling, op het gebied van de transitie van Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) naar Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), plaats te laten vinden middels dit afstudeerproject.

Ik wil mijn dank uitspreken aan degenen die mij geholpen hebben bij het tot stand brengen van dit onderzoek. De collega's van DAC de Groenderij, in het bijzonder teamleider Jan Vrielink, de opdrachtgever voor dit onderzoek en collega Peter van Doorn. Tevens wil ik Rien ten Brinke en Anja Vrijmoeth bedanken voor de geboden begeleiding tijdens het proces van afstuderen.

De vorm van de opzet van dit onderzoeksverslag heb ik te danken aan drie boeken: 'Basisboek Kwalitatief Onderzoek'<sup>1</sup>, 'Wat is onderzoek?'<sup>2</sup> en 'Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn'<sup>3</sup>. Daarnaast is de interne publicatie van Saxion Hogeschool Enschede<sup>4</sup> helpend geweest. Deze boeken zijn de basis van de verantwoording en opzet van het onderzoek.

Rutger Weaver

Vriezenveen, 17 mei 2013

---

<sup>1</sup> Baarda, D.B., Goede, de M.P.M. & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (2<sup>e</sup> herz. dr.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

<sup>2</sup> Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* (2<sup>e</sup> herz. dr.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

<sup>3</sup> Migchelbrink, F. (2006). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn* (11<sup>e</sup> herz. dr.). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

<sup>4</sup> Bokseveld, B. & Tip, J. (2012). *Handleiding professioneel schrijven 2012-2013*. Interne publicatie, Saxion Hogeschool Enschede, Enschede, Nederland.

# Inhoudsopgave

---

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Begrippenlijst.....</b>                                                | <b>8</b>  |
| <b>Onderdeel A - Verantwoording .....</b>                                 | <b>10</b> |
| <b>Samenvatting .....</b>                                                 | <b>10</b> |
| <b>Hoofdstuk 1. Verantwoording context.....</b>                           | <b>11</b> |
| 1.1 Inleiding .....                                                       | 11        |
| 1.2 De Twentse Zorgcentra.....                                            | 11        |
| 1.3 Dagactiviteitencentrum de Groenderij .....                            | 11        |
| 1.4 Hoveniersafdeling Hertme .....                                        | 12        |
| 1.5 Uitleiding .....                                                      | 12        |
| <b>Hoofdstuk 2. Aanleiding, Probleembeschrijving &amp; Oplossing.....</b> | <b>13</b> |
| 2.1 Inleiding .....                                                       | 13        |
| 2.2 Aanleiding.....                                                       | 13        |
| 2.3 Probleembeschrijving.....                                             | 13        |
| 2.4 Oplossing .....                                                       | 13        |
| 2.4.1 Externe vraag.....                                                  | 14        |
| 2.4.2 Interne mogelijkheid .....                                          | 14        |
| 2.5 Het 'small business' plan.....                                        | 15        |
| 2.6 Uitleiding.....                                                       | 15        |
| <b>Hoofdstuk 3. Hoofdvraag, Deelvragen &amp; Doelstelling.....</b>        | <b>16</b> |
| 3.1 Inleiding .....                                                       | 16        |
| 3.2 Hoofdvraag .....                                                      | 16        |
| 3.3 Deelvragen, werkwijze en methoden .....                               | 16        |
| Deelvraag 1.....                                                          | 16        |
| Deelvraag 2.....                                                          | 17        |
| Deelvraag 3.....                                                          | 19        |
| Deelvraag 4.....                                                          | 19        |
| 3.4 Doelstelling: .....                                                   | 19        |
| 3.5 Minor specifiek.....                                                  | 20        |
| Toegepaste psychologie .....                                              | 20        |
| 3.6 Uitleiding.....                                                       | 20        |

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Onderdeel B – Betoog</b>                                     | <b>21</b> |
| <b>Hoofdstuk 4 – Data, analyse en beantwoording deelvraag 1</b> | <b>21</b> |
| 4.1 Inleiding                                                   | 21        |
| 4.2 Deelvraag 1                                                 | 21        |
| 4.3 Data                                                        | 21        |
| 4.3.1 AWBZ-VG                                                   | 21        |
| 4.3.2 WMO                                                       | 22        |
| 4.3.3 RIBW, PGB en Wajong                                       | 23        |
| 4.4 Analyse                                                     | 24        |
| 4.4.1 AWBZ-VG                                                   | 24        |
| 4.4.2 WMO                                                       | 24        |
| 4.4.3 RIBW, PGB en Wajong                                       | 25        |
| 4.4.4 Zorgvraag                                                 | 26        |
| 4.5 Beantwoording                                               | 27        |
| 4.6 Uitleiding                                                  | 27        |
| <b>Hoofdstuk 5 – Data, analyse en beantwoording deelvraag 2</b> | <b>28</b> |
| 5.1 Inleiding                                                   | 28        |
| 5.2 Deelvraag 2                                                 | 28        |
| 5.3 Subvraag 1                                                  | 28        |
| 5.3.1 Data                                                      | 29        |
| 5.3.2 Analyse                                                   | 32        |
| 5.3.3 Beantwoording subvraag 1                                  | 34        |
| 5.3.4 Uitleiding                                                | 35        |
| 5.4 Subvraag 2                                                  | 36        |
| 5.4.1 Data                                                      | 36        |
| 5.4.2 Analyse                                                   | 38        |
| 5.4.3 Beantwoording subvraag 2                                  | 39        |
| 5.4.4 Uitleiding                                                | 39        |
| 5.5 Subvraag 3                                                  | 40        |
| 5.5.1 Data                                                      | 40        |
| 5.5.2 Analyse                                                   | 41        |
| 5.5.3 Beantwoording subvraag 3                                  | 41        |
| 5.5.4 Uitleiding                                                | 42        |
| 5.6 Slotconclusie                                               | 42        |
| 5.7 Beantwoording deelvraag 2                                   | 43        |
| 5.8 Uitleiding                                                  | 43        |

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Hoofdstuk 6 – Data, analyse en beantwoording deelvraag 3.....</b> | <b>44</b> |
| 6.1 Deelvraag 3 .....                                                | 44        |
| 6.2 Data .....                                                       | 44        |
| 6.3 Analyse .....                                                    | 45        |
| 6.4 Beantwoording deelvraag 3 .....                                  | 46        |
| 6.5 Uitleiding .....                                                 | 46        |
| <b>Hoofdstuk 7 – Data, analyse en beantwoording deelvraag 4.....</b> | <b>47</b> |
| 7.1 Deelvraag 4 .....                                                | 47        |
| 7.2 Data .....                                                       | 47        |
| 7.3 Analyse .....                                                    | 47        |
| 7.4 Beantwoording deelvraag 4 .....                                  | 49        |
| 7.5 Uitleiding .....                                                 | 49        |
| <b>Onderdeel C – Conclusie en aanbevelingen .....</b>                | <b>50</b> |
| <b>Hoofdstuk 8 – Conclusie .....</b>                                 | <b>50</b> |
| 8.1 Samenvatting deelvraag 1.....                                    | 50        |
| 8.2 Samenvatting deelvraag 2.....                                    | 50        |
| 8.3 Samenvatting deelvraag 3.....                                    | 51        |
| 8.4 Samenvatting deelvraag 4.....                                    | 51        |
| 8.5 Beantwoording hoofdvraag .....                                   | 51        |
| <b>Hoofdstuk 9 – Discussie .....</b>                                 | <b>52</b> |
| <b>Hoofdstuk 10 – Aanbevelingen.....</b>                             | <b>53</b> |
| 10.1 Met betrekking tot uitvoer van het 'small business' plan .....  | 53        |
| 10.2 Met betrekking tot vervolgonderzoek.....                        | 53        |
| <b>Persbericht</b>                                                   |           |
| <b>Literatuurlijst .....</b>                                         | <b>56</b> |

## Begrippenlijst

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AWBZ:                    | Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten, de huidige financieringsvorm voor de VG indicatie, landelijke regeling.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| DAC:                     | Dagactiviteitencentrum, instelling waar zorg wordt geboden aan mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking, in het geval van DTZC.                                                                                                                                                                                                                                  |
| DTZC:                    | Afkorting voor stichting De Twentse Zorgcentra, de stichting waar DAC de Groenderij onder valt.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Effectief:               | Doeltreffend, met de bedoelde uitwerking.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Efficiënt:               | Ervoor zorgen dat een inspanning met zo weinig mogelijk tijd en geld wordt uitgevoerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| EIM:                     | Eigen Initiatief Model (in zes stappen), methodiek t.b.v. begeleiding.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Inclusie:                | De insluiting in de samenleving van achtergestelde groepen op basis van gelijkwaardige rechten en plichten.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Loondispensatie:         | Regeling voor werkgever waarbij hij iemand met een arbeidsbeperking minder dan het minimumloon mag betalen, waarbij de gemeente het loon aanvult tot maximaal het minimumloon.                                                                                                                                                                                                     |
| Macroniveau:             | Het niveau waarop zorg georganiseerd wordt tussen cliënt – maatschappij.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Mesoniveau:              | Het niveau waarop zorg georganiseerd wordt tussen cliënt – organisatie/stichting.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Methodische begeleiding: | Begeleiding geboden aan cliënten volgens een bepaalde methode/methodiek/theorie, in het geval van de afstudeeropdracht op het gebied van het maatschappelijke werkveld en het bedrijfsleven.                                                                                                                                                                                       |
| Microniveau:             | Het niveau waarop zorg georganiseerd wordt tussen cliënt – hulpverlener.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Participatie:            | Actieve deelname.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Participatiewet:         | Maatregel van het nieuwe kabinet waarin onder andere de bijstand en een deel van de Wajong samengevoegd worden.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| PGB:                     | Persoonsgebonden Budget, vorm van financiering voor mensen met een beperking, gefinancierd vanuit de AWBZ.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| RIBW:                    | Regionale Instelling voor Beschermende Woonvormen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Small Business:          | Een dagcentrum dat financieel gezond kan draaien, waarbij de begeleiding gefinancierd wordt uit de zorggelden (VG indicatie) van de cliënt en de activiteiten kostendekkend zijn waarbij werkzaamheden passend zijn bij het niveau en de zorgvraag van de cliënt (Stipulatieve betekenis – afspraak over de wijze waarop het begrip gehanteerd wordt, om verwarring te voorkomen). |
| VG indicatie:            | VG staat voor Verstandelijke Beperking (vroeger Verstandelijk Gehandicapt), hoogte van indicatie afhankelijk van mate van beperking/gedragsmoeilijkheid, genummerd van 1 t/m 8 waarbij 1 het minst en 8 het meest gedragsmoeilijk is. Aan de hand van verschillende tests en gesprekken wordt een bedrag bepaald, bestemd voor het inkopen van zorg (zorggeld).                    |
| VSO:                     | Voortgezet Speciaal Onderwijs, volgend op speciaal basisonderwijs en aansluitend op de overstap naar dagbesteding.                                                                                                                                                                                                                                                                 |



|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wajong:   | Wajong staat voor Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten. Middels deze wet helpt de overheid mensen die op jonge leeftijd een ziekte of handicap hebben gekregen. Deze wet is sinds 2010 vernieuwd om meer jongeren aan passend werk te helpen. De nieuwe Wajong zorgt ook voor ondersteuning tijdens de opleiding en voor een aanvulling op het loon. |
| WMO:      | Wet Maatschappelijke Ondersteuning, nieuw in te voeren wet waar de financiering voor een bepaald deel van de AWBZ cliënten naartoe zal verhuizen. Deze financiering zal dan gemeentelijk in plaats van landelijk geregeld worden.                                                                                                                                  |
| Zorggeld: | Bedrag bestemt voor het inkopen van zorg, hoogte bepaald d.m.v. VG indicatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ZZP:      | Zorg Zwaarte Pakket, manier om aan te geven dat iemand een bepaalde hoeveelheid zorg nodig heeft. Hierbinnen valt onder andere de VG indicatiestelling.                                                                                                                                                                                                            |

# Onderdeel A - Verantwoording

## Samenvatting

Het onderwerp van het onderzoek waar ik mij op zal richten, is het theoretisch verantwoorden van het 'small business' model binnen Dagactiviteitencentrum (DAC) de Groenderij. Het 'small business' idee is er op gericht werkzaamheden zo effectief en efficiënt mogelijk vorm te kunnen geven, rekening houdend met de zorgvraag van de cliënt. Dit zal door mij uitgewerkt worden aan de hand van een onderzoeksverslag. De doelstellingen die DAC de Groenderij en ik hiermee denken te bereiken zijn:

### Doelstellingen op microniveau:

- ❖ Het aanbieden van een verantwoord leertraject, middels methodische begeleiding, aan de cliënten van DAC de Groenderij.
- ❖ Het aanbieden van werkzaamheden die zowel efficiënt als effectief uitgevoerd en begeleid kunnen worden door de medewerkers van DAC de Groenderij.

### Doelstellingen op mesoniveau:

- ❖ Het aanbieden van opleidingsmogelijkheden om kansen op de arbeidsmarkt, voor (een deel van) de cliënten, te stimuleren.
- ❖ Het produceren van producten die aan de ene kant een verantwoord leertraject kunnen vormen voor de cliënt en die aan de andere kant marktwaarde hebben om de dagbesteding/het leertraject te kunnen financieren.

### Doelstellingen op macroniveau:

- ❖ Het in de toekomst aan kunnen blijven bieden van een verantwoorde dagbesteding, waarbij kansen op de arbeidsmarkt voor cliënten gestimuleerd worden, gezien de maatschappelijke veranderingen in de (gehandicapten)zorg.
- ❖ Het bevorderen van inclusie van de cliënten van DAC de Groenderij in de maatschappij.

Tijdens mijn stagejaar heb ik mij binnen DAC de Groenderij al bezig mogen houden met het onderzoeken van de motivatie van het personeel ten opzichte van een 'small business' plan<sup>5</sup> (bijlage 1). Daarop voortbordurend is het nu tijd om verder onderzoek te doen naar de praktische uitwerking van het 'small business' idee, waarbij collega Peter van Doorn en ik in eerste instantie specifiek kijken naar de afdeling 'openluchttheater Hertme'. Deze afdeling zou als een pilot-project kunnen gaan fungeren. Wanneer blijkt dat het onderzochte in de praktijk kan werken, zou het volgende plan uitgebreid kunnen worden naar het gehele DAC de Groenderij en zou het misschien zelfs stichtingbreed binnen dagactiviteitencentra kunnen starten.

Het resultaat wat wij (de medewerkers van DAC de Groenderij en ik) met bovenstaande voor ogen hebben is dat we een vorm van dagbesteding aan kunnen bieden die gericht is op participatie in de maatschappij van de cliënt. Hierbij willen wij een verantwoord leertraject aanbieden, passend op de wensen van de cliënt en de vraag vanuit het bedrijfsleven. Daarnaast zal deze dagbesteding/dit leertraject financieel gezond geëxploiteerd moeten worden, om bovenstaande in de (mogelijk nabije) toekomst te kunnen blijven bieden.

---

<sup>5</sup> Wever, L.J.R. (2011). *Verbeterplan KO11*. Ede: CHE.

# Hoofdstuk 1. Verantwoording context

## 1.1 Inleiding

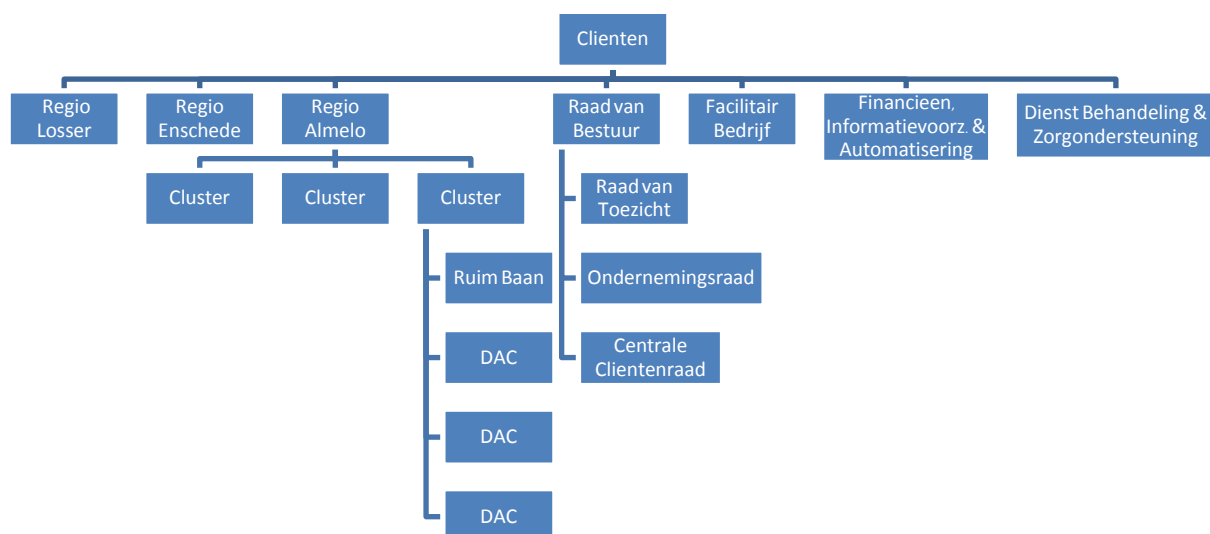
In dit hoofdstuk vindt u een beschrijving van Stichting De Twentse Zorgcentra. De stichting biedt verschillende vormen van zorg, waarvan dagbesteding een onderdeel is. Dagactiviteitencentrum de Groenderij wordt uitgebreid besproken.

## 1.2 De Twentse Zorgcentra

Momenteel ben ik, Rutger Wever, werkzaam bij Stichting De Twentse Zorgcentra (DTZC), afdeling DAC de Groenderij, in Almelo. Om u een indruk te geven waar DTZC voor staat, heb ik een samenvatting van een stuk van de site hieronder gezet<sup>6</sup>. Vervolgens zal ik u verdere informatie verstrekken over DAC de Groenderij en daarna over de afdeling Hertme, waar dit onderzoek betrekking op heeft.

De Twentse Zorgcentra is een stichting die verschillende soorten zorg aanbiedt waarbij de cliënt centraal staat, zoals huisvesting, dagbesteding, onderwijs, recreatie, job coaching en ambulante begeleiding en behandeling. De stichting is erop gericht het individu alle ruimte te bieden in zijn of haar ontwikkeling, waarbij uit wordt gegaan van individuele mogelijkheden en ontplooiingskansen. Kwaliteit, betrouwbaarheid, integriteit en respect zijn belangrijke uitgangspunten voor de stichting.

### Organogram DTZC



## 1.3 Dagactiviteitencentrum de Groenderij

Binnen DTZC zijn er voor de dagbesteding binnen de regio's diverse dagactiviteitencentra. Deze centra bieden arbeidsmatige activiteiten aan op verschillende werkgebieden. Bij DAC de Groenderij wordt gewerkt met een bepaalde doelgroep; mensen met een licht tot matig verstandelijke beperking in combinatie met bepaalde gedragsmoeilijkheden. Om in aanmerking te komen voor deze dagbesteding is een indicatie voor dagbesteding nodig, ook wel een VG indicatie genoemd. Alle AWBZ-VG indicaties van categorie 1 t/m 8 kunnen geplaatst worden bij DAC de Groenderij. Daarnaast werken er regelmatig cliënten van voortgezet speciaal onderwijs scholen (VSO's) in het kader van een stage.

<sup>6</sup> De Twentse Zorgcentra (z.j.). *Organisatie*. Verkregen van <http://www.detwentsezorgcentra.nl/organisatie>

Bij DAC de Groenderij bestaan de activiteiten met name uit op groen gerichte werkzaamheden. Het dagcentrum bestaat uit verschillende onderdelen met allemaal een arbeidsmatig karakter, zoals een brandhoutzagerij, een kas-/tuingroep, een kantinegroep en twee hoveniersdiensten. Daarnaast beschikt DAC de Groenderij over een eigen winkel binnen het pand waar zelfgemaakte producten worden verkocht.

## 1.4 Hoveniersafdeling Hertme

Hoveniersafdeling Hertme is een soort dependance die een aantal jaren geleden opgericht is vanuit DAC de Groenderij. In het begin is de dagbesteding daar opgestart voor drie dagen in de week. Door teruglopend cliëntenaantal en ontwikkeling van de cliënten, waardoor snellere productie/levering van diensten mogelijk is gemaakt, is het aantal dagen teruggelopen tot twee dagen per week. Werkzaamheden zijn met name gericht op het produceren van producten van hout en het leveren van diensten in het groen. De voornaamste diensten bestaan uit het groenonderhoud van het terrein van het openluchttheater en het groenonderhoud van de naastgelegen school.



Momenteel wordt er in het kader van 'small business' gekeken naar mogelijkheden om de derde en eventueel een vierde dag weer op te pakken, waarbij werkzaamheden in groen en hout uitgebreid zouden kunnen worden. Tot op heden heeft DAC de Groenderij zich kunnen redden met de voorzieningen die aanwezig zijn in en rondom het openluchttheater in Hertme. Voor uitbreiding van het aantal dagen is het echter nodig om extra ruimte te creëren. Op korte termijn zal er daarom een nieuwe overkapping komen achter het gebouw op de foto

waarmee extra werkplekken en opslag gerealiseerd kunnen worden. Dit lijkt een wenselijke stap te zijn om uitbreiding in de nabije toekomst mogelijk te maken. Voor verdere informatie verwijs ik u naar het 'Plan van aanpak'<sup>7</sup> (bijlage 2).

## 1.5 Uitleiding

Binnen stichting De Twentse Zorgcentra is er een dagbestedinglocatie DAC de Groenderij gevestigd in Almelo. DAC de Groenderij bestaat uit verschillende afdelingen, waarvan de hoveniersafdeling in Hertme er één is. Hoveniersafdeling Hertme is hiermee in de context geplaatst. Dit is de afdeling waarbinnen het onderzoek zal worden uitgevoerd.

---

<sup>7</sup> Wever, L.J.R. (2013). *Plan van aanpak*. Ede: CHE.

## Hoofdstuk 2. Aanleiding, Probleembeschrijving & Oplossing

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vindt u de aanleiding van het onderzoek, een concrete probleembeschrijving en een mogelijke oplossing voor het probleem. De oplossing wordt eerst in een context geplaatst, waarna een concreet plan zal volgen.

### 2.2 Aanleiding

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 functioneert. Dat wil zeggen dat de personeelskosten gedekt moeten worden door de zorggelden van de cliënten. Daarnaast moeten het pand en toebehoren, gereedschappen, vervoer en activiteiten kostendekkend zijn, wat kan door de zorggelden en/of door de verdiensten van de activiteiten. Omdat momenteel niet kostendekkend wordt gewerkt bij DAC de Groenderij, moet er gekeken worden naar een mogelijke oplossing om dit probleem te verhelpen.

Maatschappelijke veranderingen spelen ook een rol bij het ontwikkelen van een mogelijke oplossing. De verandering in de zorg van AWBZ naar WMO is veelal nog onduidelijk. Wat echter wel duidelijk is, is dat er sowieso bezuinigd gaat worden. Voor DAC de Groenderij betekent dit dat een aantal cliënten waarschijnlijk naar een andere werkplek zal gaan, omdat de financiering voor woon-/werkvervoer weg zal vallen bij de overgang van AWBZ naar WMO. Wellicht zijn er ook toekomstige cliënten die een nieuwe werkplek zullen/moeten zoeken binnen de regio waarbinnen DAC de Groenderij opereert, wat een mogelijkheid kan zijn voor nieuwe aanwas van cliënten. Dat is dan ook één van de redenen dat DAC de Groenderij, willen zij deze zorg (in de toekomst) kunnen blijven bieden, zal moeten kijken naar een manier om op die aanstaande verandering in te kunnen spelen.

### 2.3 Probleembeschrijving

DAC de Groenderij functioneert momenteel niet kostendekkend. In vergelijking met andere dagactiviteitencentra zijn de kosten binnen DAC de Groenderij relatief hoog, doordat zij een ander aanbod van dagbesteding hebben (persoonlijke communicatie, J. Vrielink, december 2012). Het kostenaspect zal in de nabije toekomst moeten veranderen om in te kunnen spelen op de eerder beschreven maatschappelijke veranderingen en om ervoor te zorgen dat het dagcentrum zichzelf financieel zou kunnen bedruipen. Vanuit de teamleider is door bovenstaande ontwikkeling de vraag ontstaan om mogelijkheden te onderzoeken om de activiteiten kostendekkend te laten zijn, waarbij de cliënt centraal moet blijven staan. Daaruit voort vloeiend is het idee van een 'small business' plan ontstaan.

### 2.4 Oplossing

Na uitgebreide discussievormen en brainstormsessies binnen het team, is ervoor gekozen om met het 'small business' idee aan het werk te gaan. Andere mogelijke opties staan voor de volledigheid weergegeven in bijlage 1<sup>8</sup>. Het wil echter niet zeggen dat alle opties even goed of wenselijk zijn. In overleg met collega Peter van Doorn is er één optie naar voren gekomen die het meest passend zou zijn binnen DAC de Groenderij. De gekozen oplossing komt voort uit een externe vraag en een interne mogelijkheid, die in de volgende subparagrafen uitgewerkt zullen worden. Door deze aspecten op elkaar af te stemmen en samen te voegen, is er een plan ontstaan wat middels deelvragen onderzocht zal worden.

---

<sup>8</sup> Wever, L.J.R. (2013). *Plan van aanpak*. Ede: CHE.

#### 2.4.1 Externe vraag

*Vanuit het VSO is er vraag naar werkplekken voor hun leerlingen. Deze leerlingen kunnen vaak niet direct geplaatst worden gezien de werkplekken schaars zijn en de leerlingen vaak nog niet toe zijn aan het maken van de overstap van school naar al dan niet betaald werk, ondanks dat de wettelijke leeftijd van 18 jaar is bereikt. Zij hebben veelal nog een aantal zaken te leren, bijvoorbeeld met betrekking tot sociale gedragingen of functioneren binnen het bedrijfsleven/arbeidsproces. Het bedrijfsleven bestaat voor deze doelgroep vaak uit plaatsing bij een bedrijf, al dan niet op loonwaarde of plaatsing bij een zorgboerderij of sociale werkplaats.*

*Vanuit het bedrijfsleven is er zowel bij DTZC als het VSO vraag naar cliënten die direct plaatsbaar zijn en kunnen functioneren binnen de aangeboden werkplekken. Deze vraag komt met name van zorgboeren, die in tegenstelling tot dagactiviteitencentra wel 'small business' kunnen werken, omdat zij een schifting kunnen maken in wie zij wel en niet aan willen/kunnen nemen.*

Uit bovenstaande kan worden opgemaakt dat er een 'gat' valt tussen de leerlingen die van school komen en de cliënten die rechtstreeks geplaatst kunnen worden. We praten hierbij over dezelfde doelgroep (leerlingen/cliënten zijn dezelfde personen). Met 'gat' wordt hier bedoeld: Geen aansluiting tussen scholen en bedrijven. Hier lijkt voor DAC de Groenderij een kans te liggen om een leertraject aan te bieden. Uit bovenstaand stuk valt op te merken dat DAC de Groenderij met dit idee al een bepaalde doelgroep voor ogen heeft. Deze doelgroep zal in de deelvragen uitgebreider naar voren komen. Tevens zal er worden onderzocht of het idee in financieel opzicht haalbaar is met deze doelgroep.

#### 2.4.2 Interne mogelijkheid

*Vanuit DAC de Groenderij is het idee ontstaan om Hertme een 'tussenstation' te laten worden dat opereert tussen het VSO en de werkgevers. Dat houdt in dat cliënten vanuit het VSO voor een bepaalde periode een leertraject kunnen volgen in Hertme, waar zij de mogelijkheid krijgen om nog bepaalde vaardigheden aan te kunnen leren en eventueel benodigde diploma's of certificaten te behalen, die de kansen op de arbeidsmarkt zouden kunnen vergroten. De cliënten zouden een traject van één à twee jaar kunnen volgen, afhankelijk van de ontwikkeling en/of leeftijd, waarin zij de eerder genoemde vaardigheden bij DAC de Groenderij zouden kunnen leren. Deze cliënten zouden dan na die periode uit kunnen stromen naar al dan niet betaald werk.*

*Het leertraject zal aan de hand van persoonlijke ontwikkelingsplannen van de cliënten vorm gegeven kunnen worden en daaruit zal blijken of de cliënt in staat is de stap naar werk te maken. Wanneer zij de stap niet zouden kunnen behalen, zouden deze cliënten af kunnen vloeien naar dagbesteding, bij voorkeur DAC de Groenderij.*

De afdeling Hertme zou door middel van het aantrekken van nieuwe cliënten met bijbehorende zorggelden theoretisch gezien financieel gezond kunnen functioneren op het vlak van personele bezetting, waarbij de werkzaamheden nog even buiten beschouwing worden gelaten. Op termijn zou het kunnen betekenen dat ook DAC de Groenderij financieel gezond geëxploiteerd zou kunnen worden, door aanwas van nieuwe cliënten die afvloeien uit het leertraject. Voorwaarde hierbij is dat de instroom van nieuwe cliënten aanwezig zal moeten zijn of gecreëerd zal moeten worden om het proces te kunnen continueren. Deze mogelijkheid sluit ook volledig aan bij de visie en missie van DTZC, die het belangrijk vindt dat de cliënt centraal blijft staan en dat de kosten voor dagbesteding gedekt zijn.

## **2.5 Het 'small business' plan**

Samengevat moet het 'small business' plan gezien worden als een plan waarmee dagbesteding een leertraject kan worden dat zich richt op uitstroom richting al dan niet betaald werk, waarin cliënten met verschillende financieringsvormen mee zouden kunnen draaien om financiële zekerheid te kunnen garanderen. Hoofdzaak hierbij is dat de cliënt voorop blijft staan met zijn of haar zorgvraag.

De werkzaamheden dienen daarnaast zo effectief en efficiënt mogelijk vorm gegeven te worden qua begeleiding, waarbij rekening wordt gehouden met de verkoopbaarheid van producten/diensten in de markt. Hierdoor zou er maximaal rendement uit gehaald kunnen worden om de kosten ervan betaalbaar te kunnen houden. De producten en diensten die geleverd worden dienen een verantwoord leertraject te zijn, om zo doorstroming naar (mogelijk reguliere) werkplekken te stimuleren.

## **2.6 Uitleiding**

Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg kan het 'small business' plan een meerwaarde zijn voor DAC de Groenderij. Door te richten op uitstroom wordt er voldaan aan de maatschappelijke ontwikkelingen om iedereen maximaal te laten participeren in de samenleving (vraag vanuit de overheid). Door meer cliënten vanuit verschillende financieringsvormen een plek te kunnen bieden, wordt er gewerkt aan een solide fundament op zowel financieel- als zorggebied, waardoor bestaansrecht gegarandeerd kan worden. Dit plan zal aan de hand van hoofd- en deelvragen uitgewerkt worden. De hoofdvraag met bijbehorende deelvragen hebben tot doel het bovenstaande plan zo concreet mogelijk uit te werken, zodat het in de praktijk uitvoerbaar is.

## Hoofdstuk 3. Hoofdvraag, Deelvragen & Doelstelling

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vindt u de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag valt uiteen in verschillende deelvragen met de daarbij behorende subvragen, waarvan de verantwoording per vraag beschreven staat. Het gaat daarbij om een verantwoording van de vraag, waarbij de relatie tot de hoofdvraag duidelijk wordt, en een verantwoording van de gekozen onderzoeksmethoden en werkwijze. Daarna zal de doelstelling van dit onderzoek volgen, het doel dat beoogd wordt met de beantwoording van de hoofdvraag.

### 3.2 Hoofdvraag

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

### 3.3 Deelvragen, werkwijze en methoden

#### 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?*

#### Verantwoording deelvraag:

Deze vraag komt logisch voort uit de hoofdvraag. Enerzijds moet er gekeken worden naar mogelijke interne veranderingen, bijvoorbeeld een uitbreiding van de doelgroep in het kader van 'small business'<sup>9</sup>. Anderzijds is de financiering belangrijk om het 'small business' idee te kunnen laten slagen.

#### Verantwoording werkwijze en onderzoeksmethode:

Bij de deelvraag gaat het om een definiërende vraagstelling<sup>10</sup>. Het eerste aspect van deze vraag gaat over de doelgroep met zijn of haar zorgvraag. Via literatuuronderzoek kan er gekeken worden welke doelgroepen momenteel begeleid worden en waar uitbreiding mogelijk zou kunnen zijn, om de kans van slagen van het 'small business' plan te vergroten.

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 zoals in hoofdstuk 2.5 beschreven is. Zij werken met een doelgroep met een hoger niveau. Wellicht kan DAC de Groenderij hier iets van leren op zowel werk als financieel gebied. Daarnaast kan er gezocht worden naar literatuur waarin mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor mensen met een verstandelijke beperking beschreven staan<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

<sup>10</sup> Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* (2<sup>e</sup> herz. dr.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

<sup>11</sup> Besten den C. & Vulpen van A. (2009). *Begeleid ontdekkend leren*. Barneveld: Nelissen.



Het financiële aspect kan ook uitgewerkt worden door middel van een literatuuronderzoek en een gedeeltelijk gestructureerd interview naar mogelijke financieringsvormen behorend bij mogelijke 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 Almelo<sup>12</sup> en visiestukken over de WMO<sup>13</sup>, waarin te benutten kansen kunnen liggen, helpend zijn om een beeld te vormen over de financiering. Ook de participatiewet kan inzicht verschaffen in financiële mogelijkheden<sup>14</sup>.

## Deelvraag 2

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

### Verantwoording deelvraag:

Deze vraag gaat erom dat de methodische begeleiding verantwoord kan worden in het kader van de maatschappelijke ontwikkelingen en dat de werkzaamheden een onderdeel vormen van een verantwoord leertraject, waarbij ook de marktwaarde van belang is om het financiële en praktische aspect van de hoofdvraag te kunnen verantwoorden. Daarnaast valt de methodische begeleiding onder de interne veranderingen en vallen de maatschappelijke ontwikkelingen onder de externe voorwaarden.

#### ❖ Subvraag 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' plan zodat zorg centraal blijft staan en welke verandering(en) vraagt dit van het personeel ten opzichte van de huidige werkwijze?*

### Verantwoording subvraag:

Deze vraag is bedoeld om duidelijkheid te krijgen in welke methodische begeleiding er geboden kan worden binnen het 'small business' plan. Het gaat hierbij om het zo effectief en efficiënt mogelijk werken zonder tekort te doen aan de zorgvraag, waarbij de activiteiten zo kostendekkend mogelijk kunnen worden uitgevoerd. Het draagt bij aan de mogelijke interne veranderingen die plaats zouden kunnen vinden, zoals te lezen in de hoofdvraag.

### Verantwoording werkwijze en onderzoeksmethode:

Bij deze subvraag 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 zouden hier relevant kunnen zijn voor het efficiënt vorm geven van werkzaamheden rekening houdend met de zorgvraag van de cliënt. 'Lean Six Sigma'<sup>15</sup>, verstandig ondernemen<sup>16</sup> en begeleid ontdekkend leren<sup>17</sup> zijn enkele methodieken die hiervoor in aanmerking zouden kunnen komen.

<sup>12</sup> Kraan, D. (2007). *Beleidsplan WMO 2007-2009*. Verkregen van <http://www.almelo.nl/Bestanden/wonen%20en%20leven/Wmo/WMO%20beleidsplan%20incl%20amendement%2007-04-08.pdf/>

<sup>13</sup> Gemeente Twenterand (z.j.). *Kadernota 2013*. Verkregen van [http://www.twenterand.nl/politiek-en-organisatie/kadernota-2013\\_43073](http://www.twenterand.nl/politiek-en-organisatie/kadernota-2013_43073)

<sup>14</sup> De participatieformule (z.j.). Verkregen via <http://www.departicipatieformule.nl/>

<sup>15</sup> Lean Six Sigma (2013). *Wat is Lean Six Sigma?* Verkregen van <http://www.sixsigma.nl/wat-is-six-sigma>

<sup>16</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans

<sup>17</sup> Besten den C. & Vulpen van A. (2009). *Begeleid ontdekkend leren*. Barneveld: Nelissen

## **Subvraag 2.2**

*Welke werkzaamheden kunnen aangeboden worden aan mensen met een verstandelijke beperking binnen het 'small business' plan, die op methodische wijze begeleid kunnen worden en welke personele bezetting zou er mogelijk gewenst zijn om die werkzaamheden te kunnen begeleiden?*

### **Verantwoording subvraag:**

Deze subvraag heeft tot doel om op theoretisch gebied werkzaamheden uit te zoeken die verantwoord zijn voor de doelgroep mensen met een licht verstandelijke beperking. De werkzaamheden dienen hierbij methodisch verantwoord te zijn, zodat deze passend zijn binnen het 'small business' plan. Daarnaast moet gekeken worden welke begeleiding binnen DAC de Groenderij ingezet kan worden om de werkzaamheden te kunnen begeleiden om kwaliteit te kunnen waarborgen.

### **Verantwoording werkwijze en onderzoeksmethode:**

Deze subvraag kan onderzocht worden door een literatuuronderzoek naar welke werkzaamheden geschikt zijn voor mensen met een verstandelijke beperking. Mogelijke bronnen hiervoor zouden het verstandig ondernemen<sup>18</sup> en het competentieprofiel (SG)LVG<sup>19</sup> kunnen zijn.

## **❖ Subvraag 2.3**

*Welke leertrajecten met welke toetsmogelijkheden kan DAC de Groenderij aan gaan bieden binnen het 'small business' plan om daarmee de kansen op de arbeidsmarkt voor cliënten te vergroten?*

### **Verantwoording subvraag:**

Deze subvraag is gericht op de uitstroom van de cliënt richting arbeidsmarkt, wat bestaansrecht geeft aan het 'small business' plan gezien de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg. Wanneer er geen toekomstvisie achter een plan zit, is het niet te verwachten dat mogelijke partners mee zullen werken. De mogelijke partners die waarschijnlijk noodzakelijk zijn zouden weg kunnen vallen, wanneer uitstroomkansen niet haalbaar lijken te zijn.

### **Verantwoording werkwijze en onderzoeksmethode:**

Deze subvraag zou onderzocht kunnen worden door gedeeltelijk gestructureerde interviews met scholen en opleidingsdocenten in het netwerk van DAC de Groenderij en mogelijk interne communicatie met personeel van DAC de Groenderij. Ook de theorie van verstandig ondernemen<sup>20</sup> en het interview met B. Winkel van inVia dienstverlening<sup>21</sup> met betrekking tot leertrajecten zouden geraadpleegd kunnen worden om inzicht te verschaffen in een te ontwikkelen leertraject binnen DAC de Groenderij.

---

<sup>18</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans

<sup>19</sup> Werkgroep (SG)LVG van VGN (2009). *Competentieprofiel (SG)LVG*. Amsterdam: Drukkerij Spinhex & Industrie.

<sup>20</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans

<sup>21</sup> InVia Dienstverlening (z.j.) *inVia dienstverlening*. Verkregen van <http://www.invia.nl/>

### 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 partners en wat zouden deze partners kunnen betekenen/bijdragen?*

#### Verantwoording deelvraag:

Met deze vraag is het de bedoeling duidelijkheid te scheppen in wat DAC de Groenderij nodig heeft van mogelijke partners die mee zouden kunnen werken binnen het 'small business' plan. Het gaat hierbij om de verantwoording van het toekomstaspect.

#### Verantwoording werkwijze en onderzoeksmethode:

Mogelijke partners zouden gevonden kunnen worden door allereerst een brainstormsessie/monitor onder het huidige personeel te houden. Op die manier hoeft het wiel niet opnieuw uitgevonden te worden. Zij hebben inzicht in de huidige contacten en kunnen adviezen geven over welke contacten gewenst kunnen zijn die aan zouden kunnen sluiten bij het 'small business' plan.

### 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.).*

#### Verantwoording deelvraag:

Deze vraag is opgesteld om open eindes, die mogelijk voortkomen uit voorgaande deelvragen, te kunnen benoemen. Mogelijk zijn er vervolgstappen nodig om de haalbaarheid van het plan te kunnen bewerkstelligen.

#### Verantwoording 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.

## 3.4 Doelstelling:

*Door middel van onderzoek zichtbaar krijgen of het aanbieden van een leertraject (zoals beschreven onder hoofdstuk 4) een haalbare optie is om de ontwikkeling richting het 'small business' plan binnen de hoveniersafdeling van DAC de Groenderij te bewerkstelligen. Doel van dit 'small business' plan is dat de kwaliteit van de zorg gegarandeerd blijft, dat de dagbesteding zo kostendekkend mogelijk is en dat deze aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen.*

Het is de bedoeling dat dit 'small business' plan een pilot-project wordt van een te realiseren werkwijze binnen het gehele DAC de Groenderij. Hierbij moet rekening gehouden worden met maatschappelijke factoren (visie op dagbesteding vanuit WMO, aansluiting bij maatschappij) die meespelen in de verandering van de AWBZ naar de WMO. Ook zal er rekening gehouden moeten worden met de mogelijke (methodische) verandering die dit tot gevolg heeft voor de werkwijze van het personeel in het maatschappelijk werkveld, hier specifiek toegespitst op DAC de Groenderij.

### 3.5 Minor specifiek

#### Toegepaste psychologie

Het minor specifieke gedeelte van dit onderzoek heeft te maken met het specificeren van de doelgroep(en) met zijn of haar problemen (gedragsstoornissen) en de kansen om uit te stromen richting al dan niet betaald werk, welke methodische begeleiding daarbij geboden kan worden en hoe dit praktisch (qua werk/dagbesteding) 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 van de cliënt centraal blijft staan in deze verandering.

### 3.6 Uitleiding

De deelvragen beschreven in dit hoofdstuk zullen uitgewerkt worden in onderdeel B van dit onderzoek. De uitwerkingen van de deelvragen zullen informatie gaan verschaffen voor de dataverzameling. De verzamelde data zal zorgen voor de benodigde informatie om de deelvragen te beantwoorden waarna een analyse van het geheel zal volgen, waardoor er een antwoord op de hoofdvraag gegeven zal worden. Voor het overzicht vindt u hieronder nog een herhaling van de eerder genoemde deelvragen in een korte versie.

#### Deelvraag 1

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

#### Deelvraag 2

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

#### 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' plan zodat zorg centraal blijft staan en welke verandering(en) 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' plan, die op methodische wijze begeleid kunnen worden en welke personele bezetting zou er mogelijk gewenst zijn om die werkzaamheden te kunnen begeleiden?
- 2.3 Welke leertrajecten met welke toetsmogelijkheden kan DAC de Groenderij aan gaan bieden binnen het 'small business' plan om daarmee de kansen op de arbeidsmarkt voor cliënten te vergroten?

#### Deelvraag 3

*Welke partners 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 partners en wat zouden deze partners kunnen betekenen/bijdragen?*

#### Deelvraag 4

*Welke vervolgstappen zijn er nodig met betrekking tot het 'small business' plan om dit theoretische gedeelte praktisch vorm te gaan geven in een werkbaar plan?*

# Onderdeel B – Betoog

## Hoofdstuk 4 – Data, analyse en beantwoording deelvraag 1

### 4.1 Inleiding

De eerste deelvraag is erop gericht duidelijkheid te verschaffen in de financieringsmogelijkheden van de doelgroepen. Welke financieringsmogelijkheden bieden de meeste financiële zekerheid en welke mogelijkheden zijn er voor het werken met verschillende doelgroepen en financieringsvormen? Kunnen verschillende doelgroepen ook naast elkaar werken om risico's te spreiden? Dat zijn de vragen die met deze deelvraag beantwoord zullen worden. De overige deelvragen staan uitgewerkt in de volgende hoofdstukken.

### 4.2 Deelvraag 1

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

### 4.3 Data

Mensen met een verstandelijke beperking kunnen ingedeeld worden in verschillende categorieën. Bij DAC de Groenderij gaat het specifiek om mensen met een matig tot licht verstandelijke beperking, waarbij het IQ varieert tussen de 35 en de 70<sup>22</sup>. Deze mensen kunnen financiering voor dagbesteding ontvangen uit verschillende financieringsvormen, afhankelijk van de mate van beperking, gedragsmoeilijkheid en bijkomende problematiek. Hieronder worden verschillende financieringsvormen besproken van mensen met een verstandelijke beperking, die mogelijk werkzaam zouden kunnen zijn binnen het 'small business' plan van DAC de Groenderij. Mogelijkheden geselecteerd in gesprek met P. van Doorn (persoonlijke communicatie 4 maart 2013).

#### 4.3.1 AWBZ-VG<sup>23</sup>

Dagbesteding binnen de gehandicapten zorg wordt momenteel voor het grootste deel betaald vanuit de AWBZ. Vanaf 2014 lijkt dit te gaan veranderen voor een deel van de cliënten. Cliënten met een nieuw te stellen indicatie zullen onder de WMO gaan vallen. Het is de bedoeling dat de financiering voor onder andere de gehandicaptenzorg gemeentelijk in plaats van landelijk geregeld gaat worden.

*VG staat voor Verstandelijke Beperking (vroeger Verstandelijk Gehandicapt), hoogte van indicatie afhankelijk van mate van beperking/gedragsmoeilijkheid, genummerd van 1 t/m 8 waarbij 1 het minst en 8 het meest gedragsmoeilijk is. Aan de hand van verschillende tests wordt een bedrag bepaald, bestemt voor het inkopen van zorg.*

Mensen die momenteel onder de AWBZ vallen in VG 1 t/m 3 zullen vanaf 2014 sowieso onder de WMO gaan vallen. Omdat de indicatie al aanwezig is zal er in de financiering waarschijnlijk weinig veranderen op het gebied van dagbesteding. Nieuwe cliënten vanaf 18 jaar met nieuw te stellen indicatie (VG 1 t/m 3), zullen geen aanspraak meer kunnen maken op de AWBZ vanaf 2014. Vanaf 2016 is het plan om ook de VG 4 indicaties onder te brengen in de WMO, hoewel daar nog veel discussies over gevoerd worden door gemeenten en zorgverleners. Het lijkt dus te betekenen dat er voor de huidige cliënten,

<sup>22</sup> Mee nwh (z.j.). *Wat is een verstandelijke beperking*. Verkregen van [http://meenwh.socialekaartnederland.nl/bsk/vieworga.asp?ac=viewBeschrijvendeTekst&npg\\_guid=06118711-52CD-4FA1-A107-EFA7DBFD90E7/](http://meenwh.socialekaartnederland.nl/bsk/vieworga.asp?ac=viewBeschrijvendeTekst&npg_guid=06118711-52CD-4FA1-A107-EFA7DBFD90E7/)

<sup>23</sup> Rijksoverheid (2013). *Algemene wet bijzondere ziektekosten awbz*. Verkregen van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-wet-bijzondere-ziektekosten-awbz/nieuws/2012/09/28/clienten-met-lichte-zorgvraag-wonen-langer-thuis.html/>

die reeds in bezit zijn van een indicatie, weinig zal veranderen met deze aankomende bezuinigingsmaatregel. Voor de overige categorieën (VG 5 t/m 8) geldt dat deze waarschijnlijk nog voor een langere tijd onder de AWBZ blijven vallen, voor VG 4 staat dit nog vast tot 2016. Het verschil van de AWBZ ten opzichte van de WMO is dat cliënten niet perse binnen de woongemeente werkzaam hoeven te zijn. Vervoerskosten (bij dagbestedingindicatie) zullen waarschijnlijk vergoed blijven worden voor bestaande cliënten en nieuwe cliënten categorie VG 4 t/m 8 binnen de AWBZ. Het blijven bestaan van een vervoersindicatie voor bestaande cliënten met een VG indicatie 1t/m3 is nog niet zeker. Dit zal duidelijk worden wanneer gemeenten het WMO beleid zullen presenteren.

#### 4.3.2 WMO

Vanaf 2014 wordt de WMO geïntroduceerd voor mensen met een verstandelijke beperking. Momenteel worden zij met name gefinancierd uit de AWBZ, een landelijk geregelde financieringsvorm. De WMO is een bezuinigingsmaatregel waarbij een deel van de cliënten, die nu onder de AWBZ (zouden) vallen, gemeentelijk in plaats van landelijk gefinancierd gaat worden. Cliënten met nieuw te stellen indicaties (VG 1t/m 3 en misschien 4 vanaf 2016) worden vanaf 2014 gefinancierd vanuit de WMO. Uit navraag bij gemeenten (Kaouass, M. gemeentewerker WMO, persoonlijke communicatie 25 februari 2013) bleek dat hierover nog veel onduidelijkheid bestaat. Zoals het er bij de gemeenten nu uitziet zullen de mensen die in categorie VG 1 t/m 3 vallen werk moeten gaan vinden waarbij de werkgever bereid is om ongeveer 60 procent van het loon te betalen. De overige 40 procent zal door de gemeente aangevuld worden vanuit de WMO (loondispensatie), tot minimaal het loon wat de cliënt verdiende voordat hij te maken kreeg met loondispensatie. Uit een interview met B. Winkel<sup>24</sup>, oprichter van inVia dienstverlening<sup>25</sup>, bleek echter dat dit waarschijnlijk zal gelden voor de mensen met een Wajong uitkering, voor VG indicaties is dit nog niet duidelijk. Mocht dit gaan gelden voor de VG indicaties dan zal het neerkomen op een aanvulling tot in eerste instantie het minimumloon. Wanneer zij op deze manier loon gaan verdienen, vervalt een eventuele dagbestedingindicatie en krijgen zij geen financiering om dagbesteding in te kopen.

Een andere mogelijkheid is dat de cliënten met een VG 1 t/m 3 indicatie nog steeds hetzelfde geld zullen krijgen als vanuit de AWBZ, min het vervoersaspect. Momenteel zijn de kosten van woon/werkvervoer meegenomen in de indicatiestelling. Verschil zou kunnen zitten in de mate van

*Loondispensatie is een regeling voor werkgever waarbij hij iemand met een arbeidsbeperking minder dan het minimumloon mag betalen, waarbij de gemeente het loon aanvult tot maximaal het minimumloon.*

beperking en de huidige vorm van financiering. Het verhaal van loondispensatie zou kunnen gelden voor de Wajong -waarover later meer- en het wegvallen van het vervoersaspect voor de VG indicaties. Voor de mensen met een VG indicatie zal het er in dat geval binnen de WMO op neer komen dat zij een dagbesteding zullen moeten vinden in de plaats waar zij wonen, of zij moeten de vervoerkosten van het vervoeren naar een andere gemeente zelf betalen. Dat zal plaats moeten vinden in

het kader van participatie en inclusie, waar de WMO zich op wil richten. Ook hierover kunnen de gemeenten nog geen duidelijkheid verschaffen. Vraag is daarbij nog wie de indicatiestelling op zich gaat nemen van de WMO. Gemeenten kunnen hier zowel het CIZ (Centrum voor Indicatiestelling Zorg) of het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) voor aanstellen.

<sup>24</sup> Winkel, B. interview, 19 april 2013

<sup>25</sup> InVia Dienstverlening (z.j.) inVia dienstverlening. Verkregen van <http://www.invia.nl/>

#### 4.3.3 RIBW, PGB en Wajong

Naast AWBZ-VG en WMO zijn er ook andere financieringsvormen voor mensen met een verstandelijke beperking. De RIBW en PGB financieringsvormen worden beide gefinancierd vanuit de AWBZ. Wajong is een aparte financieringsvorm.

- ❖ Als eerste het RIBW<sup>26</sup>. Het RIBW is een Regionale Instelling voor Beschermd Woonvormen. Cliënten met een dergelijke indicatie hebben naast een licht verstandelijke beperking vaak psychiatrische kenmerken. In de praktijk blijkt het vaak lastig te zijn om een vergoeding voor dagbesteding te krijgen voor cliënten vanuit het RIBW, dit kan alleen wanneer er ook een indicatie voor wonen is, anders is een eigen bijdrage vereist. Deze cliënten worden AWBZ gefinancierd en de indicatie wordt gesteld (net als bij de VG indicaties) door het CIZ (Centrum voor Indicatiestelling Zorg).
- ❖ Tweede mogelijkheid is het PGB (Persoonsgebonden Budget). Iedereen die langer dan drie maanden zorg nodig heeft, kan via de AWBZ in aanmerking komen voor een PGB<sup>27</sup>. Met een PGB kan de cliënt of de vertegenwoordiger van de cliënt zelf bepalen bij wie hij/zij de zorg in kan kopen die het best bij de persoonlijke omstandigheden van de cliënt passen. De cliënt/vertegenwoordiger is persoonlijk verantwoordelijk voor de juiste besteding van het budget. Zij zouden via het PGB dus een aantal dagen dagbesteding in kunnen kopen. Daarnaast kan er sprake zijn van een eigen bijdrage van de cliënt/vertegenwoordiger bij het inkopen van zorg.
- ❖ De Wajong<sup>28</sup> is de derde mogelijkheid. Wajong staat voor Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten. Deze wet zorgt ervoor dat de overheid mensen helpt die op jonge leeftijd een ziekte of handicap hebben gekregen. De wet is sinds 2010 vernieuwd om meer jonggehandicapten aan passend werk te helpen. De nieuwe Wajong zorgt ook voor ondersteuning tijdens een opleiding en voor een aanvulling op het loon, ook wel loondispensatie genoemd. De hoogte daarvan kan variëren van 30 tot 70 procent van het minimumloon, het tekort is het loon dat wordt betaald door de werkgever. Dit geldt voor nieuw te stellen indicaties. Ook is het niveau van mensen met een nieuw te stellen Wajong indicatie gemiddeld hoger dan cliënten met een oude Wajong indicatie. Oude Wajong indicaties kennen meestal nog de financiering voor dagbesteding, waarbij cliënten qua niveau weinig verschillen van de mensen met een AWBZ-VG indicatie.

---

<sup>26</sup> RIBW Brabant (z.j.). *Financiering*. Verkregen van <http://www.ribwbrabant.nl/financiering/?cid=129/>

<sup>27</sup> Rijksoverheid (2013). *Persoonsgebonden budget pgb, hoe het pgb werkt*. Verkregen van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/persoonsgebonden-budget-rgb/hoe-het-rgb-werkt/>

<sup>28</sup> Rijksoverheid (2013). *Wajong*. Verkregen van [http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong?ns\\_campaign=Thema-subsidies\\_uitkeringen\\_en\\_toeslagen&ro\\_adgrp=Wajong&ns\\_mchannel=sea&ns\\_source=google&ns\\_linkname=%2Bwajong&ns\\_fee=0.00&gclid=CN\\_RpMCv4LYCFdHMTAodz1sAIA/](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong?ns_campaign=Thema-subsidies_uitkeringen_en_toeslagen&ro_adgrp=Wajong&ns_mchannel=sea&ns_source=google&ns_linkname=%2Bwajong&ns_fee=0.00&gclid=CN_RpMCv4LYCFdHMTAodz1sAIA/)

## 4.4 Analyse

### 4.4.1 AWBZ-VG

De AWBZ-VG financiering is momenteel de hoofdbron van inkomsten voor DAC de Groenderij. Kijkend naar de ontwikkeling van AWBZ naar WMO lijken er twee groepen over te blijven vanuit de AWBZ die, gezien diezelfde ontwikkeling, nog voor een langere tijd een stabiele basis voor dagbesteding lijken te blijven.

- ❖ *Bij de eerste groep gaat het om de cliënten die momenteel al in bezit zijn van een AWBZ indicatie VG 1 t/m 8.*

Ondanks dat VG 1 t/m 3 vanaf 2014 ondergebracht zullen worden bij de WMO, zullen zij hetzelfde geld blijven ontvangen voor de inkoop van dagbesteding als binnen de huidige AWBZ. Dat zal ook gelden voor VG 4 die mogelijk een jaar of twee jaar later ondergebracht zal worden bij de WMO.

- ❖ *De tweede groep bestaat uit de groep cliënten waarbij de indicatie nog gesteld zal moeten worden.*

De nieuw te stellen indicaties VG 1 t/m 3 zullen vanaf 2014 onder de WMO gaan vallen, waarover later meer. De VG 4 t/m 8 indicaties van de nieuw te stellen indicaties zullen onder de AWBZ blijven vallen. Deze indicaties zullen nog voor een langere tijd dezelfde financiering met zich meebrengen bij het inkopen van zorg, waardoor deze groep zekerheid blijft bieden voor de financiering van het 'small business' plan van DAC de Groenderij.

Het 'small business' plan wil zich echter ook richten op het werken naar uitstroom van de cliënten. In eerste instantie zal het hier gaan om de hoger niveau cliënten, aangezien daar de vraag van de markt lijkt te liggen (zie hoofdstuk 2.4.1). Het lijkt daarom van belang te zijn om, van zowel de bestaande als de nieuw te stellen indicaties, de hoger niveau doelgroep te plaatsen binnen het 'small business' plan, waarmee kans op uitstroom en daarmee aansluiting bij het 'small business plan mogelijk is. Gedragsmoeilijkheid is hierbij geen probleem, aangezien de professionaliteit om dit te begeleiden aanwezig is. Hierbij kan gedacht worden aan leerlingen van het VSO uit bijvoorbeeld Hengelo en Almelo. Contacten met het VSO zijn aanwezig en zouden gemobiliseerd kunnen worden.

### 4.4.2 WMO

Uit de in hoofdstuk 4.3.2 uitgewerkte data lijkt de WMO geen stabiele factor te zijn voor de financiering van het 'small business' plan. Over de financiering vanuit de WMO kunnen omliggende gemeenten nog geen duidelijkheid verschaffen. Aan de ene kant kan het zijn dat er binnen de WMO gewerkt gaat worden met loondispensatie, hetzelfde principe als bij de Wajong, en aan de andere kant kan het zijn dat de financiering voor dagbesteding hetzelfde blijft maar dat het vervoersaspect weg zal vallen bij de nieuw te stellen indicaties. Het gaat hierbij om cliënten die nieuw te stellen VG indicaties van VG 1 t/m 3 zullen krijgen.

De verwachting is dat de financiering voor dagbesteding blijft staan en dat het vervoersaspect weg zal vallen. Mocht dit het geval zijn, dan kan DAC de Groenderij deze cliënten een plek bieden binnen het 'small business' plan, mits zij uit de gemeente zelf komen en in staat zijn zelfstandig de werkplek in Hertme te bereiken. Wanneer dit niet het geval is zou DAC de Groenderij kunnen overwegen zelf een bus te laten rijden die als taxi fungeert die de cliënten thuis ophaalt en weer af zet aan het eind van de werkdag. Dit zou mogelijk goedkoper kunnen zijn dan het vervoer uitbesteden aan een taxibedrijf. Deze mogelijkheid zou, bij duidelijkheid in het beleid van de gemeente, geëxploreerd kunnen worden.



Waar mogelijk een kans zou liggen voor DAC de Groenderij, is het gegeven dat deze cliënten relatief jong zijn waarbij de nieuwe indicaties worden gesteld. Het is de vraag of zij direct plaatsbaar zijn binnen het bedrijfsleven. Wanneer de gemeente een leertraject wil/kan vergoeden, mocht de financiering anders worden dan de hierboven beschreven verwachting, kan DAC de Groenderij een leertraject aanbieden waarbij zij zich richten op uitstroom naar (betaald of onbetaald) werk. Financiering hiervoor zou wellicht verkrijgbaar kunnen zijn zoals blijkt uit het interview met B. Winkel<sup>29</sup> (bijlage 3).

#### 4.4.3 RIBW, PGB en Wajong

Naast AWBZ-VG en WMO financiering zouden ook andere mogelijke financieringsvormen een rol kunnen spelen binnen het 'small business' plan. Het gaat hierbij om PGB en RIBW indicaties, omdat het een qua niveau gelijkwaardige doelgroep is. Deze financieringsvormen vallen beide onder de AWBZ, maar zijn anders dan de VG indicatie. Ook de Wajong, een financieringsvorm die niet onder de AWBZ valt, zal hieronder besproken worden.

- ❖ Bij RIBW indicaties gaat het vaak om aanvullende problematiek, vaak met psychiatrische achtergrond. Momenteel (maart 2013) bedient DAC de Groenderij een bescheiden aantal cliënten vanuit het RIBW. De financiering voor dagbesteding voor deze cliënten blijkt in de praktijk lastig te verkrijgen. Mits voldoende financiering zou deze doelgroep kunnen functioneren binnen het 'small business' plan. Ten opzichte van de huidige AWBZ-VG financiering is dit echter een kleine doelgroep, waardoor dit niet de hoofdfinanciering binnen het 'small business' plan zal worden.
- ❖ PGB is een financieringsvorm waarbij de (vertegenwoordiger van) cliënt zelf verantwoordelijk is voor het inkopen van zorg. Hij of zij krijgt hiervoor dan een bepaald budget. Momenteel bedient DAC de Groenderij zeer weinig cliënten met een dergelijke indicatie. Mensen met een PGB indicatie blijken in de praktijk vaker zorg in te kopen bij zorgboeren dan bij dagactiviteitencentra. Ook worden PGB indicaties in Nederland minder gesteld dan de AWBZ-VG indicaties<sup>30</sup>, waardoor de doelgroep kleiner is. Door die twee oorzaken zal PGB niet de hoofdfinancieringsvorm worden voor DAC de Groenderij. Deze cliënten zouden wel geplaatst kunnen worden, maar bieden niet de financiële zekerheid waar het 'small business' plan op zou kunnen functioneren.
- ❖ De doelgroep Wajong is voor dit onderzoek onderzocht middels een interview met de oprichter van inVia dienstverlening<sup>31</sup>. De nieuwe Wajong indicaties blijken geen goede financieringsvorm te zijn binnen het 'small business' plan door de loondispensatie en overheidsquota<sup>32</sup>. Binnen dagbesteding is het namelijk niet gebruikelijk om een gedeelte van het loon van cliënten te betalen. De cliënten vallend onder de oude Wajong indicaties, waarbij de financiering voor dagbesteding nog vaststaat, zou wel een plek geboden kunnen worden binnen het 'small business' plan. Cliënten met een dergelijke financieringsvorm werken momenteel ook binnen DAC de Groenderij, zij vormen echter geen hoofdbron van inkomsten voor DTZC doordat deze oude indicaties minder voorkomen dan de AWBZ-VG indicaties.

<sup>29</sup> InVia Dienstverlening (z.j.) *inVia dienstverlening*. Verkregen van <http://www.invia.nl/>

<sup>30</sup> Panteia (2013). *De opmars van het pgb*. Verkregen van <http://www.panteia.nl/nl/Projecten-AZW/PESTLE/Wet-en-regelgeving/De-opmars-van-het-pgb.aspx/>

<sup>31</sup> B. Winkel, *interview*, 19 april 2013

<sup>32</sup> B. Winkel, *interview*, 19 april 2013

De resultaten uit het interview zijn gecombineerd met de literatuur verkregen uit het boek 'verstandig ondernemen'<sup>33</sup>. In persoonlijke communicatie met B. van Stipriaan en B. Winkel (3 maart 2013) kwam de mogelijkheid naar voren om met verschillende doelgroepen 'in the mix' te werken.

#### **In the mix**

Het werken met doelgroepen 'in the mix' wil zeggen dat er verschillende doelgroepen van verschillende niveaus naast elkaar werken en elkaar ondersteunen.

Na literatuuronderzoek van de theorie van 'verstandig ondernemen' blijkt dat het combineren van AWBZ en de nieuwe Wajong financiering geen goede optie lijkt te zijn. Het verschil tussen AWBZ en Wajong lijkt te zijn dat er bij de AWBZ cliënten vooral geen druk op de werkzaamheden wordt gelegd om overvragen van de cliënt te voorkomen. Bij de Wajong wordt er wel druk gelegd op de werkzaamheden, deze cliënten hebben namelijk voor een deel loonwaarde, of krijgen die, waardoor productie noodzakelijk is. Wanneer er wel productie

verwacht wordt -bij het samenwerken van deze doelgroepen- bestaat het gevaar dat de AWBZ cliënt overvraagd wordt. Wanneer deze productie niet verwacht wordt, bestaat het gevaar dat het proces van de Wajong cliënt stil komt te staan. Beide zijn niet wenselijk om kwaliteit van zorg te kunnen garanderen richting twee verschillende doelgroepen. Gezien de hoofdbron van inkomsten binnen DTZC de AWBZ zorg is, lijkt het niet wenselijk het 'small business' plan te richten op (een combinatie met) de nieuwe Wajong financiering. Dit wordt ook in het interview aangegeven door B. Winkel<sup>34</sup>. Bij het werken met verschillende doelgroepen moet erop gelet worden dat de niveauverschillen niet te groot zijn om het arbeidsproces te bevorderen en kwaliteit van zorg te kunnen garanderen. Wanneer cliënten over ongeveer hetzelfde niveau beschikken ondanks verschillende financieringsvormen, zou het 'in the mix' werken wel een goede methode kunnen zijn.

#### **4.4.4 Zorgvraag**

De algemene zorgvraag van de cliënt gericht op dagbesteding uit de eerder beschreven doelgroepen/financieringsvormen kan samengevat worden als: "Help mij bij het zinvol invullen van mijn dag en het begeleiden van mijn gedrag". Dit blijkt uit de zorgplannen die door de persoonlijk begeleiders van DAC de Groenderij opgesteld worden -die wegens vertrouwelijkheid niet specifiek geciteerd mogen worden- en de persoonlijke communicatie met B. Winkel (19 april 2013) voorafgaand aan het met hem gehouden interview. Personeel binnen DAC de Groenderij beschikt over minimaal een MBO opleiding gericht op zorg, waarmee zij bevoegd zijn en de professionele kennis bezitten om deze zorgvraag te kunnen begeleiden. Gezien de zorgvraag van de cliënten met een Wajong uitkering in essentie niet verschilt van de cliënten met een AWBZ indicatie en de doelstelling van het 'small business' plan overeen komt met de maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot beide doelgroepen, zouden deze doelgroepen professioneel begeleid kunnen worden binnen DAC de Groenderij. Uit de functioneringsgesprekken die jaarlijks gehouden worden, blijkt dat de professionaliteit van het personeel op niveau is binnen DAC de Groenderij.

<sup>33</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

<sup>34</sup> B. Winkel, *interview*, 19 april 2013.

## 4.5 Beantwoording

Op het gebied van zorgvraag zou DAC de Groenderij alle doelgroepen die in dit hoofdstuk vermeld staan kunnen bedienen. Het 'small business' plan lijkt aan te sluiten bij zowel de zorgvraag als de maatschappelijke ontwikkelingen, die er mede voor gezorgd hebben dat het 'small business' plan is ontstaan. Kijkend naar de doelgroep die DTZC over het algemeen bedient, valt op te merken dat dit met name de AWZB gefinancierde doelgroep is. Door niveauverschillen lijkt het niet verstandig om deze doelgroep te combineren met cliënten met een nieuwe Wajong uitkering.

### **Verstandig ondernemen**

De methodiek van verstandig ondernemen is erop gebaseerd dat cliënten ieder een eigen taak hebben binnen een productieproces, afgestemd op het individuele niveau van de cliënt (verdere uitleg onder hoofdstuk 5.3.1).

De mogelijkheid die overblijft is dat DAC de Groenderij zich met name richt op de AWBZ-VG financiering. Nieuw te stellen indicaties VG 4 t/m 8 van een hoger niveau lijken het best aan te sluiten bij het 'small business' plan. Lagere niveaus zouden volgens de methode van 'verstandig ondernemen'<sup>35</sup> hierin mee kunnen draaien. De VG 1 t/m 8 indicaties die momenteel al gesteld zijn bieden een financiële zekerheid en zouden daardoor ook geplaatst kunnen worden binnen het 'small business' plan. Hoewel de WMO financiering momenteel nog onzeker is, lijkt er ook een kans te bestaan dat deze doelgroep zou kunnen werken binnen het 'small business' plan. Daarnaast kunnen cliënten

vanuit het PGB en RIBW geplaatst worden als aanvulling, maar zij zullen niet de hoofddoelgroep gaan worden. Het voordeel van 'in the mix' werken is dat de verschillende financieringsvormen zorgen voor meer stabiliteit in de inkomsten, doordat het risico op veranderingen in maatschappelijke ontwikkelingen gespreid wordt.

## 4.6 Uitleiding

Hoofdbron van de inkomsten van DTZC en DAC de Groenderij is momenteel de AWBZ-VG zorg. Kijkend naar het probleem dat de dagbesteding die momenteel aangeboden wordt door DAC de Groenderij niet kostendekkend werkt, is het misschien een mogelijkheid om andere doelgroepen te betrekken in het 'small business' plan om wel kostendekkend te werken.

Na analyse van de data blijkt dat de nieuwe VG 4 t/m 8 indicaties en de oude VG 1 t/m 8 indicaties de meeste financiële zekerheid bieden. Daarnaast kunnen cliënten van andere financieringsvormen ingezet worden om risico's te spreiden. Wajong lijkt af te vallen vanwege de te grote niveauverschillen gezien de hoofddoelgroep van DTZC. Volgend hoofdstuk zal in gaan op methodieken die passend zijn voor de doelgroepen gefinancierd vanuit de AWBZ-VG, WMO, PGB en RIBW, waarbij het met name gaat om mensen met een verstandelijke beperking met een IQ tussen de 35 en de 70<sup>36</sup>. Er zal worden besproken hoe deze methodieken toegepast kunnen worden binnen het 'small business' plan.

<sup>35</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

<sup>36</sup> Menzis zorgkantoor (2013). *Zorgzwaartepakket*. Verkregen van <http://www.menziszorgkantoor.nl/web/Zorgaanbieders/Zorginkoop1/ZZPZorgzwaartepakket.htm/>

## Hoofdstuk 5 – Data, analyse en beantwoording deelvraag 2

### 5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de verschillende doelgroepen en financieringsvormen naar voren gekomen. Hoewel cliënten met verschillende financieringsvormen een plek kunnen hebben in het ‘small business’ plan, is de hoofdmoot AWBZ gefinancierd met een VG indicatie. Het is van belang om methodisch verantwoorde werkzaamheden op niveau te kunnen bieden. Daarnaast dienen de producten en diensten verkoopwaarde te hebben, zodat deze zichzelf terug kunnen verdienen. Dit hoofdstuk zal gaan over de werkzaamheden die geschikt zijn voor zowel de doelgroep als de markt en een verantwoording van het methodisch begeleiden van de werkzaamheden binnen het ‘small business’ plan. De verschillende subvragen hebben tot doel de deelvraag te kunnen beantwoorden.

### 5.2 Deelvraag 2

*Welke methodische begeleiding en werkzaamheden met betrekking tot het ‘small business’ plan kan DAC de Groenderij bieden?*

Deelvraag 2 is onderverdeeld in drie subvragen. Bij iedere subvraag zal data verzameld worden, waarna een analyse volgt. De drie analyses zullen samengebracht worden in een slotconclusie, waarmee een antwoord wordt gevormd op deelvraag 2. In hoofdstuk 4 is naar voren gekomen dat de doelgroep Wajong niet geschikt is om te participeren binnen het ‘small business’ plan, omdat aan de ene kant de financiering onduidelijk en ongebruikelijk is binnen dagactiviteitencentra en aan de andere kant de niveauverschillen met AWBZ gefinancierde cliënten te groot zijn. Omdat de AWBZ zorg de hoofddoelgroep van DTZC is zal de verdere uitwerking zich daarop richten.

### 5.3 Subvraag 1

*Welke methodische begeleiding kan geboden worden aan mensen met een verstandelijke beperking die in aanmerking komen voor het traject binnen het ‘small business’ plan zodat zorg centraal blijft staan en welke verandering(en) vraagt dit van het personeel ten opzichte van de huidige werkwijze?*

De methoden die in deze subvraag uitgewerkt zullen worden, zijn verkregen vanuit een literatuurstudie naar verschillende methodieken die geschikt kunnen zijn voor het werken met deze doelgroep. Uit deze literatuurstudie is een aantal methoden naar voren gekomen die het meest aan lijken te sluiten bij het ‘small business’ plan. Deze methoden zullen in deze subvraag uitgewerkt worden. De eerste methode is het Eigen Initiatief Model (EIM)<sup>37</sup>, ook wel de Stoplichtmethode<sup>38</sup> genoemd. Het is een methode die veel gebruikt wordt in het werken met mensen met een verstandelijke beperking om werkzaamheden en zorgvraag te kunnen begeleiden. De tweede methode komt uit het boek ‘verstandig ondernemen’<sup>39</sup> en wordt gebruikt om werkzaamheden efficiënt vorm te geven. De derde methode is de Participatieladder<sup>40,41</sup>, die gebruikt wordt om de geleverde zorg te kunnen verantwoorden. De laatste drie methoden die uitgewerkt zullen worden - Supported Employment, de Community Based benadering en Lean Six Sigma<sup>42</sup> - kunnen gebruikt worden om het ‘small business’ plan methodisch te verantwoorden.

<sup>37</sup> Besten den C. & Vulpen van A. (2009). *Begeleid ontdekkend leren*. Barneveld: Nelissen.

<sup>38</sup> Methodieken (z.j.). *Stoplichtmethode*. Verkregen van [http://www.methodieken.nl/methodieken\\_methoden.asp?methode\\_link=Stoplichtmethode/](http://www.methodieken.nl/methodieken_methoden.asp?methode_link=Stoplichtmethode/)

<sup>39</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

<sup>40</sup> Bosch, L., Ritzen, W. & Xanten, van H. (2012). *Vernieuwing in arbeidsmatige dagbesteding – voorbereid op de transitie AWBZ-WMO*. Enschede: Vilans.

<sup>41</sup> Arbeid dienstverlening (z.j.). *participatieladder*. Verkregen van <http://www.participatieboerderij.nl/index.php/participatieladder/>

<sup>42</sup> Lean Six Sigma (2013). *Wat is Lean Six Sigma?* Verkregen van <http://www.sixsigma.nl/wat-is-six-sigma>

### 5.3.1 Data

#### Het Eigen Initiatief Model (in zes stappen)/Stoplichtmethode

Het EIM is een methode om zelfcontrole te vergroten. Uit onderzoek<sup>43</sup> blijkt dat deze methode vaak gebruikt wordt bij mensen met een verstandelijke beperking, zowel op woongroepen als binnen dagactiviteitencentra. De methode richt zich op het zelfstandig werken van de cliënt. Het model van het stoplicht, met de lichten groen, oranje en rood, wordt gebruikt om een bepaalde stemming of keuze aan te geven:

- ❖ Groen licht wil zeggen: “Ik weet wat ik moet doen”. Hier is sprake van ‘we kunnen gewoon verder’, of: de betrokkene is voldoende in staat om zelf verder te kunnen.
- ❖ Oranje licht: de betrokkene voelt zich onzeker, gespannen, geïrriteerd, bozig, angstig en moet opletten in wat hij kiest; het gaat niet vanzelf, dat betekent: stoppen nu het nog kan en eerst even rustig proberen na te denken, even stil staan of gaan zitten.
- ❖ Rood licht: de betrokkene heeft het gevoel dat hij/zij elke controle verloren is: is heel erg boos, erg verdrietig of erg bang en kan niet meer voor zichzelf opkomen: nu moet ik hulp gaan halen: direct stoppen, niet meer gaan zitten om na te denken, maar direct hulp halen: “Rood, ik ben in nood”.

Deze methode kan op verschillende momenten een rol spelen. Daarnaast wordt een stoplicht als observatiemodel gebruikt om bepaald gedrag in kaart te brengen. Rood als grensoverschrijdend, oranje als alarmgedrag en groen als het goed hanteerbare gedrag<sup>44</sup>.

Anderzijds kan dezelfde methode ook dienen om een begeleidingsplan op te zetten en een leertraject te starten. De methode wordt dan vanaf de rode lamp naar beneden gevolgd zoals in de afbeelding te zien is. Deze is gescheiden in werk en gedrag, waarbij het werkgedeelte op de taak is



gericht en het gedragsgedeelte op het proces. Doel is dan om de cliënt te begeleiden vanaf de rode (het maken van een plan) tot de groene lamp (het behalen van het doel). De cliënt kan hier op allerlei punten in vast lopen, waarbij het aan de begeleiding is om deze bij te sturen. Kort gezegd gaat het bij het rode licht om het maken van een plan, bij het oranje licht om het volgen en bijsturen van het gemaakte plan en bij

het groene licht om het terugkijken op het plan. Door het terugkijken kan er zowel door begeleiding als cliënt lering worden getrokken uit het plan, waarna een nieuw plan kan volgen om een nieuw doel te bereiken<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> Timmer, J.T. (2011). *Het verkeerslicht van EIM*. Verkregen van <http://www.eigeninitiatiefmodel.nl/EIM%20Herkomst.pdf/>

<sup>44</sup> Methodieken (z.j.). *Stoplichtmethode*. Verkregen van [http://www.methodieken.nl/methodieken\\_methoden.asp?methode\\_link=Stoplichtmethode/](http://www.methodieken.nl/methodieken_methoden.asp?methode_link=Stoplichtmethode/)

<sup>45</sup> Besten den C. & Vulpen van A. (2009). *Begeleid ontdekkend leren*. Barneveld: Nelissen.

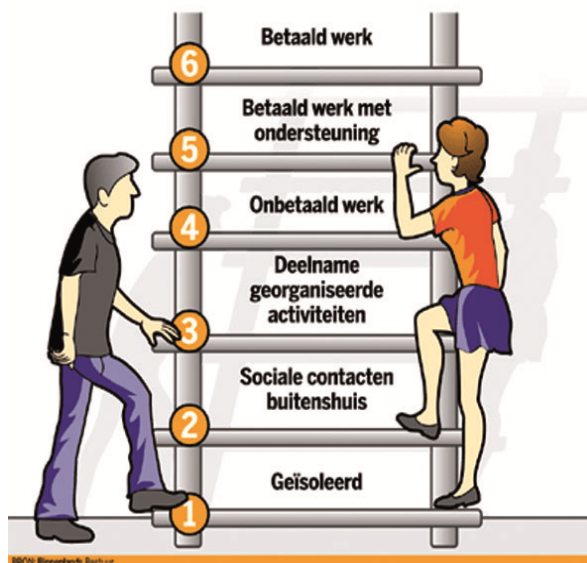
## Verstandig ondernemen

In het boek 'verstandig ondernemen'<sup>46</sup> is een methode beschreven die het mogelijk maakt om binnen dagbesteding effectief en efficiënt te werken. Het boek beschrijft een werkwijze die wordt toegepast binnen dagcentrum De Kemphaan<sup>47</sup> waar cliënten ingedeeld worden in verschillende categorieën; ondernemers, hulptroepen en productiewerkers. Iedereen heeft zijn eigen taak en werkzaamheden die afgestemd zijn op elkaar en elkaar ondersteunen. Nieuwe cliënten kunnen beginnen als productiewerkers, waarna zij door kunnen groeien tot ondernemer en uiteindelijk uit kunnen stromen naar (betaald) werk.

## De participatieladder

De participatieladder is een methode die verschillende stappen van groei beschrijft voor mensen met een beperking. Begeleiding is er bij deze methode op gericht dat de cliënt zicht ontwikkelt van de trede waar hij of zij zich bevindt bij het eerste gesprek tot hoever de ontwikkeling mogelijk is. Het

### 6 TREDEN PARTICIPATIELADDER



principe van de participatieladder<sup>48</sup> is simpel. De zes treden geven het participatieniveau aan. De onderste vier zijn voor mensen zonder een arbeidscontract, de bovenste twee voor mensen met regulier werk; met ondersteuning (trede 5) of zonder (trede 6). Bij de start van de hulpverlening aan een cliënt wordt het huidige participatieniveau vastgesteld middels een aantal vragen, waarbij ook het mogelijk te behalen participatieniveau (groeipotentieel) wordt ingeschat. Jaarlijks wordt de voortgang geëvalueerd om te bepalen of de participatie is toegenomen en of het groeipotentieel opgeschaald kan worden. De methode wordt veelvuldig gebruikt binnen zorginstanties en re-integratietrajecten van gemeenten. Hiermee sluit het aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg.

## Community Based benadering

Een Community Based benadering<sup>49</sup> is erop gericht samenwerking met de (lokale) gemeenschap te realiseren, waarbij rekening wordt gehouden met de daar aanwezige cultuur, sociale- en omgevingsaspecten. Het is van belang dat de lokale partijen met elkaar samenwerken, zodat de noodzakelijke formele en informele ondersteuning geboden kan worden aan de cliënt. Begeleiding is gericht op het leggen van contacten binnen de samenleving, zodat werkplekken voor uitstroom van cliënten naar (onbetaald) werk gerealiseerd zouden kunnen worden middels het inzetten van het netwerk.

<sup>46</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

<sup>47</sup> Triade flevoland (z.j.). *De kemphaan*. Verkregen van <http://www.triade-flevoland.nl/pages/zorg/volwassenen/dekemphaan.html/>

<sup>48</sup> Participatieladder (2013). *Bijlage 2 afbakening treden vragenlijst*. Verkregen van [http://www.participatieladder.nl/upload/downloads/bijlage\\_2\\_afbakening\\_treden\\_vragenlijst.pdf/](http://www.participatieladder.nl/upload/downloads/bijlage_2_afbakening_treden_vragenlijst.pdf/)

<sup>49</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

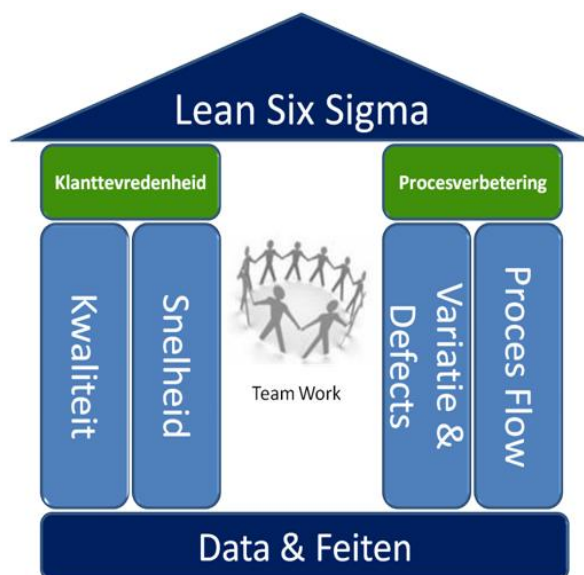
## Supported Employment

In het midden van de 90-er jaren is in Nederland 'Supported Employment' (begeleid werken) geïntroduceerd. Deze methode is afkomstig uit de Verenigde Staten en had daar toen al veel succes geboekt<sup>50</sup>. In deze methode volgt men een vijftal stappen. De methode is bedoeld om de doelgroep te begeleiden op een (onbetaalde) werkplek.

|                     |                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Assessment</b>   | <i>Het vastleggen van het profiel van de werkzoekende, hierbij komt aan bod waarom iemand wil werken, wat de droombaan is en hoe het zit met sociale en technische vaardigheden.</i>   |
| <b>Job finding</b>  | <i>Het zoeken naar mogelijke banen. Begeleiders zoeken op de arbeidsmarkt naar een baan die past bij de werkzoekende.</i>                                                              |
| <b>Job analyse</b>  | <i>Het analyseren van banen en het achterhalen van geschikte taken. Begeleiders vergaren diepgaande informatie over de takenpakketten en de werkplek bij de toekomstige werkgever.</i> |
| <b>Job matching</b> | <i>Het koppelen van taken aan de werkzoekende. Begeleiders vergelijken de taakhoud met de capaciteiten en interesses van de werkzoekende.</i>                                          |
| <b>Job coaching</b> | <i>Het begeleiden en trainen van de werknemer op de werkplek. De begeleiders voorzien een training op het werk voor de werknemer en voorzien in andere vormen van begeleiding.</i>     |

## Lean Six Sigma

Lean Six Sigma<sup>51</sup> is een wereldwijd bewezen en toegepaste methodiek die een aantoonbare en duurzame verbetering van het bedrijfsresultaat oplevert. Hierbij ligt de focus op wat de klant écht belangrijk vindt. Deze aanpak leidt tot het tegelijkertijd reduceren van kosten, het verhogen van de



klanttevredenheid en het verkorten van de doorlooptijd. Er wordt geïnvesteerd in het eigen personeel en hun kennis en kunde. Lean Six Sigma biedt een structuur waarmee een organisatie op een gestructureerde wijze continu kan verbeteren. Het implementeren van Lean Six Sigma geeft een organisatie een doelgerichte aanpak om de strategie om te zetten naar concrete resultaten. De basis van Lean Six Sigma zijn Data & Feiten, hierop staan de twee kolommen klanttevredenheid (gevormd door snelheid en de juiste kwaliteit) en procesverbetering (gevormd door procesbeheersing en het voorkomen van defecten en variatie). Teamwork zorgt dat alles op een soepele en effectieve manier samenwerkt.

<sup>50</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

<sup>51</sup> Lean Six Sigma (2013). *Wat is Lean Six Sigma?* Verkregen van <http://www.sixsigma.nl/wat-is-six-sigma>



### 5.3.2 Analyse

#### Eigen Initiatief model/Stoplichtmethode

Het eigen initiatief model/de stoplichtmethode is een simpele en voor veel toepassingen geschikte methodiek. Zoals in paragraaf 5.3.1 is weergegeven, is deze methodiek op verschillende manieren te gebruiken in de praktijk; de methode kan gebruikt worden bij het begeleiden van de dagelijkse werkzaamheden, het gedrag van de cliënt en het maken van een plan voor de uitvoer van de

##### **Rol van de maatschappelijk werker**

De rol van de maatschappelijk werker zou kunnen liggen in het implementeren van de methodieken. De maatschappelijk werker zou het personeel binnen DAC de Groenderij kunnen trainen/coachen om de methodieken toe te leren passen in de praktijk. Hij of zij zou toe kunnen zien op de uitvoering hiervan en ondersteuning kunnen bieden bij het maken van (zorg)plannen met een langetermijnvisie. Ook de één op één gesprekken met de cliënt over de toekomstvisie en het uiteindelijk te bereiken doel en het evalueren van deze plannen zouden taken kunnen zijn voor de maatschappelijk werker binnen de uitvoer van het 'small business' plan. Daarnaast is het leggen van de nodige contacten om in externe voorwaarden te kunnen voorzien ook een taak voor de maatschappelijk werker.

werkzaamheden. Deze drie onderdelen dekken de dagelijkse praktijk van het werk binnen DAC de Groenderij. Het voordeel van deze methode is dat het personeel, wat voornamelijk bestaat uit 'doeners'<sup>52</sup>, maar één methodiek hoeft te kennen om de volledige dagelijkse begeleiding methodisch vorm te kunnen geven.

Het 'small business' plan is echter gericht op ontwikkeling en mogelijk uitstroom van de cliënt. Hoewel zelfstandigheid middels deze methode bevorderd wordt en groei wordt gestimuleerd, mist er nog een bepaalde toekomstvisie binnen deze methodiek. Hij is direct gericht op de dagelijkse praktijk, het maken van plannen en het begeleiden van gedrag op korte termijn. Gezien de toekomstgerichtheid van het 'small business' plan, mist er dus nog een belangrijk onderdeel wanneer alleen deze methodiek gehanteerd zou worden.

##### **Verstandig ondernemen**

De theorie van verstandig ondernemen zou een goede basis kunnen vormen voor de ontwikkeling van de cliënt in zijn of haar gedrag en werk. Cliënten worden hier ingedeeld in drie categorieën: productiewerkers, hulptroepen en ondernemers. De productiewerkers nemen deeltaken op zich, de hulptroepen ondersteunen de ondernemers en de ondernemers fabriceren producten. Het zou dan kunnen betekenen dat iedere cliënt die komt werken bij DAC de Groenderij begint als productiewerker, onderaan de ladder. Er kan een doel worden vastgesteld waar naartoe gewerkt wordt en middels deelstappen volgens de stoplichtmethode kan de cliënt groeien naar de functie van ondernemer met kans op uitstroom, of tot hoever er ontwikkeling mogelijk is. Sommige cliënten zullen nooit de stap van productiewerker naar hulptroep kunnen maken, anderen zullen binnen twee weken door kunnen groeien tot ondernemer. Iedereen heeft echter zijn taak in het proces, ze kunnen niet zonder elkaar, wat iedere persoon in dat proces belangrijk maakt

op zijn eigen manier. Uit de praktijk blijkt ook dat cliënten trots zijn op hun werkzaamheden, ongeacht wat deze werkzaamheden inhouden. Het is een methode die zich richt op groei van de cliënt en daarnaast de eigenwaarde en het zelfvertrouwen van de cliënt stimuleert. Omdat iedereen een bepaalde verantwoordelijkheid heeft, heeft de cliënt het gevoel 'nodig te zijn', wat motiverend werkt<sup>53</sup>.

<sup>52</sup> Wever, L.J. R. (2011), *verbeterplan KO11*. Ede: CHE.

<sup>53</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.



### **De participatieladder**

De participatieladder zou gezien kunnen worden als een overkoepelende methode waar de stoplichtmethode en de methodiek van 'verstandig ondernemen' in ondergebracht kunnen worden. De participatieladder is een instrument dat veel gebruikt wordt binnen gemeenten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan betaald werk te helpen. Het doel van het 'small business' plan is om de cliënten binnen dagactiviteitencentra (de derde trede) uit te laten stromen waar mogelijk naar (onbetaald) werk (de vierde trede). Die ontwikkeling kan vorm gegeven worden middels de stoplichtmethode en de methodiek van 'verstandig ondernemen'. De aspecten 'observatie' en 'verslaglegging' zijn hierbij een belangrijk meetinstrument, waarbij vertrouwd moet kunnen worden op de expertise van de begeleiding, om de groei van een cliënt te kunnen verantwoorden.

### **Community Based benadering**

De community based benadering richt zich op het aspect 'uitstroom' van het 'small business' plan. Hiervoor zou het wenselijk zijn om contacten in de omgeving van Hertme te leggen en te onderhouden om op die manier mogelijk werkplekken voor individuele cliënten te creëren. Ook dat kan gezien worden als een proces, waarbij de cliënt mag groeien naar uitstroom. Het aantal dagen onbetaald werk kan opgebouwd worden, waarbij ondersteuning geboden kan worden vanuit de werkplek in samenwerking met de begeleider.

### **Supported Employment**

Supported Employment is een methode die binnen het 'small business' plan het minst passend lijkt te zijn. Het is een methode om werkzaamheden te begeleiden na de uitstroom naar (onbetaald) werk. Het is een methode gericht op begeleiding en training geboden op de werkplek van de cliënt. Dit onderdeel van de begeleiding wordt binnen DTZC geboden door Ruim Baan (zie organogram DTZC, hoofdstuk 1.2). Ruim Baan is een onderdeel van DTZC dat naast de dagactiviteitencentra opereert, zij hebben job coaches in dienst die de cliënt begeleidt op zijn of haar werkplek buiten de dagactiviteitencentra. Binnen de hoveniersafdeling Hertme is deze methode daarom niet van toepassing, hoewel een samenwerking met Ruim Baan misschien tot constructieve resultaten zou kunnen leiden. De praktijk blijkt echter vaak uit te wijzen dat werkplekken voor mensen met een verstandelijke beperking buiten de dagactiviteitencentra om schaars zijn. De community based benadering zou de schakel kunnen zijn tussen DAC de Groenderij -opererend vanuit DAC de Groenderij- en Ruim Baan.

### **Lean Six Sigma**

De Lean Six Sigma methode is afkomstig uit het bedrijfsleven en is daarom misschien een buitenbeentje binnen het plan. 'Small business' suggereert echter een bedrijfsmatige aanpak en ook binnen zorginstellingen heeft Lean Six Sigma zich reeds bewezen<sup>54</sup>, vandaar dat deze methode wellicht interessant kan zijn. Kijkend naar DAC de Groenderij richt het 'small business' plan zich enerzijds op de klanttevredenheid, waarbij kwaliteit van zorg geleverd dient te worden en snelheid gezien kan worden als een efficiënt en effectief leertraject. Deze twee aspecten zorgen voor een zo goed mogelijk functioneren van de cliënt binnen zijn of haar mogelijkheden. Aan de andere kant dienen de methodieken toegepast te worden in de dagelijkse praktijk om defecten en variatie te voorkomen. Middels uniformiteit in handelingswijzen wordt een zo efficiënt en beheersbaar mogelijk proces in gang gezet. Dit alles kan alleen plaats vinden middels 'teamwork', waarin ieder verantwoordelijk is voor het goed verlopen van de afzonderlijke onderdelen binnen de Lean Six Sigma methode, zodat kwaliteit gewaarborgd blijft door onderlinge controle.

---

<sup>54</sup>Lean Six Sigma (2013). *Wat is Lean Six Sigma?* Verkregen van <http://www.sixsigma.nl/wat-is-six-sigma>

### 5.3.3 Beantwoording subvraag 1

De verschillende methodieken uit paragraaf 5.3.1 zouden allen een bepaalde plek in kunnen nemen binnen het 'small business' plan. Lean Six Sigma lijkt hier de overkoepelende methodiek in te zijn. Bij de Data & Feiten gaat het over het kostenaspect wat ervoor gezorgd heeft dat er gekeken wordt naar een mogelijke verandering; DAC de Groenderij biedt namelijk geen kostendekkende dagbesteding. Op deze Data & Feiten staan verschillende pijlers.

De eerste pijler richt zich op klanttevredenheid middels 'snelheid' en 'kwaliteit'. Door de methodieken van 'de participatieladder', 'verstandig ondernemen', 'de stoplichtmethode' en 'de community based benadering' wordt er gewerkt aan groei van de cliënt en de mogelijke uitstroom. De participatieladder is hierin de basis, waar er met de cliënt aan gewerkt wordt om van de derde trede (dagbesteding) te groeien naar de vierde trede (onbetaald werk). Dit proces kan mogelijk vorm gegeven worden volgens de methodiek van 'verstandig ondernemen', waarbij iedere nieuwe cliënt begint als productiewerker en kan uitgroeien tot ondernemer. Deze groei kan dan weer vorm gegeven worden volgens 'de stoplichtmethode', die gebruikt kan worden bij het begeleiden van zowel werk als gedrag. Ook kan deze stoplichtmethode gebruikt worden bij het maken van plannen voor uit te voeren werkzaamheden, waardoor er doelgericht gewerkt wordt aan de groei van de cliënt. Middels de 'community based benadering' kan de begeleider of de maatschappelijk werker zoeken naar mogelijke werkplekken die met de uitstroom beoogd worden. Door een leertraject op deze manier vorm te geven wordt de kwaliteit van zorg verantwoord middels op te stellen plannen en evaluaties en wordt er gewerkt aan een zo snel mogelijke groei van iedere cliënt individueel. Dit kan zorgen voor klanttevredenheid bij zowel de cliënt als de instantie verantwoordelijk voor de financiering van de cliënt.

De tweede pijler richt zich op procesverbetering middels 'procesbeheersing' en 'voorkomen van defecten en variatie'. Door bovenstaande methodieken consequent toe te passen bij elke cliënt, afgestemd op het individu, wordt er gewerkt aan 'procesbeheersing'. Door de evaluaties van de plannen, gemaakt volgens de methodieken, wordt er gewerkt aan het 'voorkomen van defecten en variatie'. Een uniforme methode wordt gebruikt om te zorgen voor zo min mogelijk variatie waardoor het proces niet vertraagd wordt. Defecten worden eruit gehaald door middel van evaluaties en onderlinge controle middels 'teamwork', de tussenliggende factor bij de 'Lean Six Sigma' methode.

De 'community based benadering' en de methodiek van 'supported employment' passen theoretisch gezien binnen het 'small business' plan, maar in de praktijk is een ander onderdeel binnen DTZC verantwoordelijk voor de uitvoer ervan, namelijk Ruim Baan (zie organogram hoofdstuk 1.2). Een samenwerking tussen DAC de Groenderij en Ruim Baan kan middels de 'community based benadering' zorgen voor de mogelijke werkplekken voor cliënten. De 'supported employment' methodiek zou dan geschikt zijn voor de begeleiding die Ruim Baan daarna kan bieden.

#### Begeleiding

De verandering die deze mogelijke werkwijze vraagt van de begeleiding is dat zij meer gericht is op het traject van het individu. Arbeidsmatige dagbesteding is volgens de mogelijke werkwijze meer dan een leuke daginvulling. Het is een leertraject waarin targets gehaald en verantwoord dienen te worden. Begeleiding is gericht op het bereiken van vooraf opgestelde doelen en planevaluaties. Het betekent dat er vaker dan eens per jaar een zorgplan opgesteld moet worden om een leertraject tijdig bij te kunnen sturen, zodat de grootst mogelijke efficiëntie gehaald wordt. Het is mogelijk om alle begeleiders verantwoordelijk te laten zijn voor een aantal cliënten, die allen zorgplannen maken zoals dat binnen het huidige systeem gebeurt. Wat ook mogelijk is, is om één begeleider verantwoordelijk te maken voor alle zorgplannen, als controlerende factor, waarbij de rest van de begeleiders de plannen ten uitvoer brengt op de werkvloer.

#### **5.3.4 Uitleiding**

De doelgroep waarmee het 'small business' plan vorm gegeven kan worden lijkt met name uit de AWBZ gefinancierde cliënten te bestaan. Deze cliënten lijken in de nabije toekomst de meeste financiële zekerheid met zich mee te brengen, waardoor het 'small business' plan financieel gedekt zou kunnen zijn, mits het aantal cliënten toereikend is om de personeelskosten te kunnen dekken.

De methoden waarmee werk en gedrag begeleid kunnen worden zijn beschreven in hoofdstuk 5.3.1 en 5.3.2. Op de werkvloer betekent het dat er met name gewerkt kan gaan worden met de 'stoplichtmethode' die zich bevindt tussen de derde en vierde trede van de participatieladder. De andere methoden zijn gericht op de uitstroom en het efficiënt vormgeven van het leertraject.

De mogelijke doelgroep en de mogelijke methodiek die van toepassing kunnen zijn op het vormgeven van het 'small business' plan zijn daarmee verwoord en verantwoord. De theoretische kaders staan daarmee, de praktische invulling dient daar nu op afgestemd te worden. De mogelijke werkzaamheden zullen aan bod komen onder subvraag 2.

## 5.4 Subvraag 2

*Welke werkzaamheden kunnen aangeboden worden aan mensen met een verstandelijke beperking binnen het 'small business' plan, die op methodische wijze begeleid kunnen worden en welke personele bezetting zou er mogelijk gewenst zijn om die werkzaamheden te kunnen begeleiden?*

Uit subvraag 1 is naar voren gekomen dat de combinatie van verschillende methodieken geschikt is voor het vormgeven van het 'small business' plan voor mensen met een verstandelijke beperking. De werkzaamheden in de praktijk lijken het best vormgegeven te kunnen worden volgens de methodiek van 'verstandig ondernemen' en 'de stoplichtmethode'. De andere methodieken zijn gericht op het lange termijn doel van het 'small business' plan. De methodiek van 'verstandig ondernemen' en 'de stoplichtmethode' zullen dan ook het methodische uitgangspunt zijn (in de uitwerking van subvraag 2) bij de werkzaamheden die aangeboden kunnen worden aan mensen met een verstandelijke beperking. Er zal gekeken worden naar de huidige werkzaamheden en naar de te ontwikkelen werkzaamheden. Daarna zal in de analyse de geschiktheid van de werkzaamheden aan de orde komen en de personele bezetting bij de werkzaamheden.

### 5.4.1 Data

De data voor de uitwerking van deze deelvraag is via verschillende wegen verzameld. Uit de theorie van 'verstandig ondernemen'<sup>55</sup> komt naar voren dat werkzaamheden niet te complex moeten zijn om deze zelfstandig uit te laten voeren door cliënten. Het blijkt goed te werken om complexere taken op te delen in verschillende eenvoudigere deeltaken. Het persoonlijke gesprek met B. Winkel (persoonlijke communicatie, 19 april 2013) bevestigt dat werkzaamheden op het niveau van de cliënt aangeboden dienen te worden. Rekening houdend met deze gegevens is er gekeken naar de huidige aangeboden werkzaamheden in Hertme, de werkzaamheden die inVia dienstverlening<sup>56</sup> en andere dagactiviteitencentra<sup>57</sup> te bieden hebben en houtproducten die verkocht worden via marktplaats en webwinkels<sup>58</sup>. Daaruit zijn de volgende werkzaamheden naar voren gekomen.

#### **Huidige werkzaamheden:**

Binnen hoveniersafdeling Hertme worden verschillende werkzaamheden verricht, voornamelijk gericht op hout en groen. Groenwerkzaamheden bestaan uit het onderhoud van het terrein rondom het openluchttheater en het onderhouden van de schooltuin van de nabij gelegen school. De voornaamste werkzaamheden zijn: schoffelen, gras maaien en harken, papier prikken, planten poten en verpoten, vegen en bladblazen, werken met de bosmaaier, werken met de elektrische heggenschaar en snoeien. Hoewel het kweken van planten qua niveau passend werk zou zijn, wordt dit in Hertme niet aangeboden vanwege het ontbreken van praktische ruimte/voorzieningen.

De houtwerkzaamheden in Hertme zijn zeer divers. Het werkproces begint bij de pallets, een soort vlonders van hout bedoeld om zware of grote producten op te vervoeren waarbij een palletwagen nodig is om ze te kunnen verplaatsen. Deze pallets worden door de cliënten gedemonteerd. De spijkers worden uit de losse planken gehaald en vervolgens worden de planken opgestapeld. Deze planken worden gebruikt om allerlei producten van te maken: bloembakken van losse palletplanken, stoelen, banken, tafels, houten kerstbomen, etc. Daarnaast worden deze planken in kleine stukken gezaagd om aanmaakhout van te maken. Dit aanmaakhout wordt ingepakt in zakken en verkocht.

<sup>55</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

<sup>56</sup> InVia Dienstverlening (z.j.) *inVia dienstverlening*. Verkregen van <http://www.invia.nl/>

<sup>57</sup> Triade flevoland (z.j.). *De kempphaan*. Verkregen van <http://www.triade-flevoland.nl/pages/zorg/volwassenen/dekempphaan.html/>

<sup>58</sup> Jorg steigerhout (2013). *Home*. Verkregen van <http://www.jorg-steigerhout.nl>

Naast werkzaamheden in hout en groen, worden er in Hertme ook kantinewerkzaamheden uitgevoerd. Die werkzaamheden bestaan onder andere uit: Afwassen en afdrogen, schoonmaken van tafels en stoelen, vegen, stofzuigen, dweilen en stof afnemen. Hygiëne is een belangrijk aspect van de kantinewerkzaamheden, dat ook begeleid kan worden middels de stoplichtmethode.

### **Te ontwikkelen werkzaamheden:**

Binnen de geografische ligging zijn er verschillende mogelijkheden tot ontwikkeling van nieuwe en uitbreiding van bestaande werkzaamheden. De hoveniersafdeling in Hertme levert kwalitatief goede werkzaamheden rondom het theater en bij de aangrenzende school onder begeleiding van een personeelslid van DAC de Groenderij met een hoveniersachtergrond. Mogelijkheid zou zijn om in de aangrenzende gemeente Borne op zoek te gaan naar schooltuinen of tuinen van particulieren die



tegen betaling onderhouden kunnen worden. Tuinen van bedrijven en gemeenten zouden ook tot de mogelijkheid behoren. Mocht het 'small business' plan in de praktijk gebracht gaan worden is het raadzaam om verder onderzoek te doen naar mogelijke werkzaamheden. Deze te ontwikkelen werkzaamheden zijn gebaseerd op de uitvoer van de huidige en sporadisch uitgevoerde werkzaamheden door DAC de Groenderij.

De houtafdeling in Hertme zou zich kunnen richten op eenvoudige werkzaamheden die verkoopwaarde lijken te hebben<sup>59,60</sup>, waarbij de taken zoveel mogelijk uitgevoerd kunnen worden door de cliënten. Te denken valt daarbij aan picknickbanken voor kinderen, zandbakken, kisten (tuinkisten/kledenkisten/speelgoedkisten), grote zakken

(bigbags) pallethout, bloembakken zoals op de afbeelding en eventueel hoge tafels/bartafels en krukken. Uitbreiding van kantinewerkzaamheden is gezien de voorzieningen in Hertme lastig. De kantine is een vaststaand gegeven waarin per dag één cliënt bepaalde taken uit kan voeren. Het is wel mogelijk deze taken te verdelen over meerdere cliënten, waardoor iedereen een kans krijgt om deze werkzaamheden uit te voeren. Het werken in de kantine zou met name geschikt zijn als leertraject voor cliënten die zelfstandig begeleid gaan wonen, waardoor zij kunnen oefenen in schoonmaak en hygiëne. De cliënt wordt daarbij begeleidt door de begeleiders die aanwezig zijn. Bij bepaalde taken gebeurt dit op afstand, bij andere persoonlijk en direct, afhankelijk van de cliënt.

### **Personele bezetting:**

De aangeboden werkzaamheden dienen niet alleen qua zorgvraag begeleid te worden, wat in principe van iedere begeleider verwacht mag worden, maar ook qua kwaliteit van werkzaamheden. Voor het garanderen van de kwaliteit van de hovenierswerkzaamheden richting derden is het wenselijk om hier personeel met interesse of achtergrond in groenvoorziening in te zetten. Wat betreft de hout werkzaamheden is het wenselijk om personeel in te zetten met interesse of achtergrond in hout, zodat de producten degelijk gefabriceerd kunnen worden en verkoopwaarde hebben, waardoor de activiteiten zichzelf terug kunnen verdienen. Kijkend naar de huidige werkzaamheden valt op te merken dat het raadzaam zou zijn om het niveau van de aangeboden werkzaamheden terug te schroeven. Momenteel is de begeleider veelal aan het werk waarbij de cliënt een ondersteunende rol biedt. Doel van de begeleiding is echter de cliënt het werk te laten doen. Bij de te ontwikkelen werkzaamheden zou het daarom van belang kunnen zijn om rekening te houden met de mogelijkheden van de cliënt, waarbij de begeleider het proces begeleidt (waar hij of zij in principe ook voor is aangenomen).

<sup>59</sup> Hout van mij (2013). *Meubelen*. Verkregen van <http://www.houtvanmij.nl/alle/meubelen/>

<sup>60</sup> Marktplaats (2013). *Steigerhout sloophout*. Verkregen van <http://www.marktplaats.nl/>

### 5.4.2 Analyse

#### Hovenierswerkzaamheden

De werkzaamheden in het groen zouden op verschillende manieren uitgebreid kunnen worden. Het is mogelijk om in de nabij gelegen omgeving (gemeente Borne) tuinonderhoud te gaan leveren aan derden. Deze derden zouden dan kunnen bestaan uit particulieren, bedrijven en scholen.

Gemeentetuinen lijken met het oog op veiligheid af te vallen aangezien de werkzaamheden vaak langs de kant van een weg plaatsvinden. De praktijk wijst namelijk uit dat cliënten niet altijd even zorgvuldig zijn in het letten op omgevingsfactoren en het inschatten van gevaren, waarbij bijvoorbeeld gedacht kan worden aan voorbijkomend verkeer.

Het is de vraag of het onderhouden van tuinen van derden waarbij een bus nodig is voor het vervoer wel een rendabele optie is. De kosten van de huur van de bus, de brandstofkosten van de bus, de afschrijving op karren en gereedschap en de brandstof voor bepaalde gereedschappen dienen naar

#### Rol van de maatschappelijk werker

De rol van de maatschappelijk werker zou kunnen bestaan uit het controleren van het proces van de werkzaamheden, het bijsturen waar nodig en het ondersteunen van personeel bij mogelijk te ontwikkelen werkzaamheden. De maatschappelijk werker zou daarbij een inschatting kunnen maken of de werkzaamheden geschikt zijn als (leer)proces. Deze extra controle zorgt voor het terugdringen van fouten in het proces (Lean Six Sigma) waardoor de werkzaamheden zo effectief mogelijk vorm gegeven kunnen worden. Ook de evaluatie van werkzaamheden en de kosten/verdiensten verhouding zou door de maatschappelijk werker gecontroleerd kunnen worden, zodat aan de voorwaarden van het 'small business' plan wordt voldaan.

de klant in rekening te worden gebracht. De klant krijgt daarvoor zes mensen met een beperking in zijn tuin, die ergens een plek moeten hebben om pauze te houden en de lunch te gebruiken en eventueel gebruik te maken van een toilet, waarbij niet gegarandeerd kan worden dat het huis schoon blijft. Daarbij valt te denken aan het naar binnen lopen met vieze schoenen of het plassen over een wc bril. De begeleiding kan, zeker in het geval van grotere tuinen, niet op iedere plek tegelijk aanwezig zijn, waardoor deze risico's niet geheel uit te sluiten zijn. De vraag is of dat gewenst is richting klant en of het geheel financieel nog rendabel is. Wanneer uitbreiding plaats zou vinden naar vier dagen Hertme in een week, blijven er gezien de vaste werkzaamheden twee dagen over om tuinen van derden te onderhouden. De huur/lease van een bus komt minimaal neer op 400 euro per maand, die dan in totaal over 8 dagen terug verdient moet worden, wat neerkomt op 50 euro per dag exclusief brandstof en overige kosten voor een klant. Fietsen behoort niet tot de opties omdat de meeste cliënten dit niet kunnen. Hierdoor zouden de kosten voor de effectief gewerkte uren ongeveer net zo hoog zijn voor de klant als het inzetten van een hoveniersbedrijf, wat scheelt in het schoonmaakwerk voor de klant.

Op die manier redenerend lijkt het geen goede optie te zijn om uitbreiding van werkzaamheden te zoeken in de omliggende gemeenten. De lat om de activiteit kostendekkend te laten zijn wordt daarbij vrij hoog gelegd, terwijl dezelfde werkzaamheden ook op een goedkopere manier vormgegeven kunnen worden. Dat zou namelijk kunnen door tuinonderhoud bij particulieren op loopafstand van de kantine van het openluchttheater. Hierdoor zouden direct een aantal kosten uitgespaard kunnen worden (bus en brandstof), zou een schoon huis van de klant gegarandeerd kunnen worden en zou de klant minder hoeven te betalen voor het uit te voeren werk. Daardoor zou het aantrekkelijk kunnen worden voor derden om tuinonderhoud door mensen met een verstandelijke beperking uit te laten voeren in plaats van door een hoveniersbedrijf. Dit sluit ook aan bij de 'Lean Six Sigma' methode die zich richt op een zo hoog mogelijke klanttevredenheid en bij de 'community based' benadering, waarbij gewerkt wordt aan participatie in de maatschappij van de cliënt.

### **Houtwerkzaamheden**

Uitbreiding in houtwerkzaamheden lijkt met name mogelijk te zijn in eenvoudige werkzaamheden. Momenteel wordt er een aantal werkzaamheden gedaan die meer door de begeleiding dan door de cliënt uitgevoerd worden, omdat deze werkzaamheden uit teveel handelingen bestaan. Cliënten hebben hierbij dan met name een ondersteunende rol. Middels eenvoudigere werkzaamheden zou de cliënt mogelijk meer zelfstandig kunnen werken, waardoor er voor de begeleiding tijd blijft om ook de rest van het proces naar het fabriceren toe te controleren en te ondersteunen, de taak waarvoor hij of zij in eerste instantie aangenomen is. De barkrukken, tafels, banken en stoelen zijn redelijk complex. Er zou begonnen kunnen worden met picknicktafels, zandbakken of kerstbomen, die uit halffabricaten bestaan. Hiervoor zouden mallen gemaakt kunnen worden die het aantal uit te voeren handelingen beperken, waardoor de cliënt meer zelfstandig zou kunnen functioneren. De verkoop van aanmaakhout heeft zich in de loop van de tijd bewezen als een goede en kostendekkende activiteit, die de basis kan vormen van alle houtwerkzaamheden. Het is van belang dat begeleiding zich hierbij bewust is van de marktw waarde van de geproduceerde producten om zo kostendekkend te kunnen werken. Hij of zij zal zich bezig moeten houden met research op het internet en de verkoop van de producten. De verkoop zou bijvoorbeeld via marktplaats<sup>61</sup> kunnen lopen, waarbij een cliënt verantwoordelijk gemaakt kan worden voor bijbehorende computertaken.

### **Kantinewerkzaamheden**

Kantinewerkzaamheden zouden aangeboden kunnen worden aan meer verschillende cliënten, waardoor iedere cliënt de kans heeft om te oefenen en leren in schoonmaak en hygiëne. Effectief gezien is het niet mogelijk om meer dan één cliënt kantinewerkzaamheden te laten doen, omdat de aanwezige kantine daarvoor te klein is. Twee cliënten een halve dag zou wel een optie zijn, waardoor meer mensen de mogelijkheid geboden kan worden ervaring op te doen in deze werkzaamheden.

#### **5.4.3 Beantwoording subvraag 2**

Werkzaamheden kunnen aangeboden worden op drie gebieden: Hovenierswerk, houtwerkzaamheden en kantinewerkzaamheden. De werkzaamheden beschreven onder de data van deze subvraag kunnen begeleid worden middels de 'stoplichtmethode' en de methodiek van 'verstandig ondernemen'. Voorwaarde is dat werkzaamheden uit eenvoudige taken bestaan zodat deze een leertraject vormen voor de cliënt, waarbij er gewerkt kan worden naar steeds complexere taken naarmate de groei van de cliënt<sup>62</sup>. Daarnaast moet er gekeken worden naar werkzaamheden die zo goedkoop mogelijk vorm te geven zijn, zodat de kans dat zij zichzelf terug verdienen zo groot mogelijk is. Er is in dat geval minder noodzaak om een bepaalde productie te halen om kostendekkend ('small business') te kunnen werken. Interesse en kennis op het gebied van hout en tuin bij het personeel zijn gewenst, om zo een bepaalde kwaliteit richting klant en verantwoording van een methodisch begeleid leertraject te kunnen garanderen.

#### **5.4.4 Uitleiding**

Werkzaamheden vinden met name plaats op het gebied van tuin en hout. Kosten dienen laag gehouden te worden en werkzaamheden eenvoudig, waarbij uitbreiding naar moeilijker werk mogelijk is naarmate de ontwikkeling van de cliënt, om te passen binnen het 'small business' plan. Om groei van cliënten te kunnen toetsen en betekenis te geven is het mogelijk om te kijken naar opleidingsmogelijkheden voor de doelgroep. De mogelijk te behalen papieren kunnen een garantie geven richting derden, wanneer een cliënt uit zou stromen, dat zij deze zelfstandig kunnen laten werken. De volgende subvraag zal daarom in gaan op opleidingsmogelijkheden op het gebied van hout-, tuin- en kantinewerkzaamheden.

---

<sup>61</sup> Marktplaats (2013). *Steigerhout sloophout*. Verkregen van <http://www.marktplaats.nl/>

<sup>62</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

## 5.5 Subvraag 3

*Welke leertrajecten met welke toetsmogelijkheden kan DAC de Groenderij aan gaan bieden binnen het 'small business' plan om daarmee kansen op de arbeidsmarkt voor cliënten te vergroten?*

Uit subvraag 2 is naar voren gekomen dat werkzaamheden gericht op groen, hout en kantine geschikt zouden zijn om toetsmogelijkheden aan te verbinden. Deze toetsmogelijkheden zouden mogelijk de kansen op doorstroom naar onbetaald werk kunnen vergroten. De informatie voor de beantwoording van deze deelvraag komt uit het interview met B. Winkel<sup>63</sup>, eerdere ervaringen met opleidingsmogelijkheden binnen DAC de Groenderij en persoonlijke communicatie met P. van Doorn (4 maart 2013).

### 5.5.1 Data

Bij inVia dienstverlening wordt gewerkt met mensen met een Wajong uitkering. Deze mensen worden middels een leertraject geplaatst binnen bedrijven. Zij kunnen via inVia dienstverlening een praktijkopleiding MBO niveau 1 of 2 volgen, afhankelijk van het niveau, om kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Bij DAC de Groenderij wordt gewerkt met mensen met een verstandelijke beperking met een VG indicatie. Deze indicatie is anders dan de Wajong en duidt vaak op een lager niveau van functioneren van de cliënt. Cliënten van DAC de Groenderij hebben over het algemeen speciaal onderwijs gevolgd en zijn daarna doorgestroomd naar een dagactiviteitencentrum. Een opleidingsdiploma hebben zij nooit gehaald.

In 2012 hebben 10 cliënten van DAC de Groenderij een basiscursus hovenierswerk gevolgd vanuit het AOC (Agrarisch Opleidingscentrum). Zij hebben een certificaat behaald waarin staat dat zij bepaalde werkzaamheden beheersen. Het certificaat zegt dat deze cliënten de werkzaamheden zelfstandig begeleid op een veilige manier uit kunnen voeren, waarbij een zekere mate van kwaliteit verwacht mag worden. Het behalen van dit certificaat laat zien dat er mogelijk potentie zit in het aanbieden van deelcertificaten op andere gebieden, bijvoorbeeld gericht op hout-, groen- en kantinewerkzaamheden, omdat het de kans op uitstroom van de cliënten naar onbetaald werk zou kunnen vergroten. Een opleidingsdocent van het ROC kan de verschillende deeltaken voorzien van deelcertificaten voor cliënten. Per werkgebied zijn er verschillende mogelijkheden te bedenken. Gericht op de hoveniersafdeling Hertme zouden verschillende certificaten tot de mogelijkheden behoren. De volgende certificaten zouden mogelijk haalbaar zijn voor de doelgroep (P. van Doorn, persoonlijke communicatie, 24 april 2013).

#### **Gericht op hovenierswerkzaamheden:**

- ❖ Certificaat basiscursus hovenierswerk.
- ❖ Certificaat omgang gereedschap.  
Deelcertificaat in bijvoorbeeld bosmaaier, elektrische heggenschaar of grasmaaier.
- ❖ Certificaat snoeien van veelvoorkomende planten.

#### **Gericht op houtwerkzaamheden:**

- ❖ Certificaat bediening afkortzaag.
- ❖ Certificaat bediening boormachine.
- ❖ Certificaat maken van bepaalde meubels.

#### **Gericht op kantinewerkzaamheden:**

- ❖ Certificaat algemene hygiëne.
- ❖ Certificaat bediening huishoudelijke apparatuur.

---

<sup>63</sup> B. Winkel, *interview*, 19 april 2013



### 5.5.2 Analyse

Het aanbieden van een (deel)certificaat zou mogelijk kunnen helpen bij het vinden van onbetaald werk voor de cliënten. Het kan voor een werkgever een garantie zijn dat de cliënt veilig om kan gaan met hetgeen waarin hij of zij een diploma/certificaat in heeft behaald. Kijkend naar het 'Small business' plan heeft het aanbieden van een leertraject echter weinig meerwaarde. De cliënt zou mogelijk uit kunnen stromen naar onbetaald werk, trede vier van de participatieladder. Voor het uitvoeren van onbetaald (vrijwilligers)werk is geen diploma of certificaat vereist. De waarde van een diploma of certificaat voor het plaatsen van de cliënt op een onbetaalde werkplek is tot nu toe niet bewezen.

Wanneer een dergelijke diplomering/certificering aangeboden zou worden binnen DAC de Groenderij, zou dit het meest logisch zijn aan het eind van een leertraject. DAC de Groenderij is verantwoordelijk voor het leertraject waarin de cliënt de vaardigheden aangeleerd worden en een docent is verantwoordelijk voor het aftoetsen van de geleerde vaardigheden. De certificering is daarmee gericht op uitstroom. Hierbij rijst de vraag wie er baat heeft bij een certificering. Het lijkt niet de werkgever te zijn omdat het voor vrijwilligerswerk niet vereist is om een diploma/certificaat te bezitten. Ook DAC de Groenderij lijkt er weinig baat bij te hebben, omdat het plaats vindt aan het einde van een leertraject. Daarnaast moet het bekostigd worden, wat door DAC de Groenderij kan of door de ouders/vertegenwoordiger van de cliënt. Wanneer DAC de Groenderij geen baat lijkt te hebben bij het aanbieden van een diploma zijn dit kosten die 'small business' (kostendekkend) gezien geen waarde hebben. Binnen DAC de Groenderij zou het een leuke toevoeging kunnen zijn voor de cliënt zelf, maar ook een toevoeging die geld kost en niet noodzakelijk is om toch de aangeboden werkzaamheden uit te kunnen voeren. Daarmee lijkt deze mogelijkheid tot certificering niet rendabel en efficiënt te zijn.

Wie er mogelijk wel baat bij zou hebben dat de cliënt een diploma of certificaat behaalt is de toekomstige werkgever. Deze werkgever mag er dan vanuit gaan dat de betreffende cliënt veilig en redelijk zelfstandig de werkzaamheden uit kan voeren waarin hij of zij een certificaat heeft behaald. Omdat de werkgever dan degene is die baat heeft bij deze certificering, zou hij ook degene kunnen zijn die de certificering financiert. DAC de Groenderij biedt dan het opleidingstraject, waarna de toetsing plaats vindt door een gekwalificeerde docent wat betaald wordt door de werkgever van de cliënt. Taak is om via de 'community based' benadering een netwerk op te bouwen en te onderhouden van mogelijke werkgevers die bereid zijn om mensen met een beperking in dienst te nemen en de certificering te betalen. Dat punt dient dan meegenomen te worden naar de praktische uitvoering van het 'small business' plan.

*Nb. Mogelijk zou bij het aantrekken van cliënten met een WMO financiering, wanneer er gewerkt gaat worden volgens het principe van loondispensatie, de waarde van een certificering heroverwogen en onderzocht kunnen worden.*

### 5.5.3 Beantwoording subvraag 3

DAC de Groenderij zou leertrajecten in hout-, groen- en kantinewerkzaamheden aanbieden aan cliënten waarbij zij kunnen leren omgaan met verschillende machines en apparaten. De toetsmogelijkheden lijken echter van weinig waarde te zijn binnen het 'small business' plan wanneer deze gefinancierd zouden moeten worden vanuit DAC de Groenderij of de cliënt zelf. Het gaat er bij DAC de Groenderij om dat werkzaamheden op een goede manier uitgevoerd kunnen worden zodat deze van waarde zijn voor de klant. Daarvoor heeft DAC de Groenderij personeel in dienst met kennis van de verschillende werkgebieden. Diplomering/certificering lijkt een optie te zijn binnen het 'small business' plan wanneer dit wordt betaald door de toekomstige werkgever van de cliënt.

#### 5.5.4 Uitleiding

De toetsmogelijkheden voor een leertraject lijken 'small business' gezien, waarbij kostendekkend gewerkt dient te worden, geen goede optie te zijn wanneer deze betaald dienen te worden door DAC de Groenderij of de vertegenwoordiger van de cliënt. De meerwaarde van certificering zou kunnen zijn dat de toekomstige werkgever enige zekerheid heeft over het deels zelfstandig kunnen functioneren van de cliënt op de taken waarin hij een certificaat heeft behaald. Deze optie lijkt mogelijk wanneer de werkgever bereid is de certificering te betalen. De antwoorden van de subvragen zullen nu samengebracht worden in een slotconclusie, waarmee deelvraag 2 beantwoord zal worden.

#### 5.6 Slotconclusie

In deze slotconclusie worden de antwoorden van de verschillende subvragen met elkaar in verband gebracht, waarna een beantwoording van deelvraag 2 zal volgen.

Methodische begeleiding lijkt geboden te kunnen worden op twee vlakken: gedrag van de cliënt en werkzaamheden van de cliënt. Deze methodische begeleiding kan op de werkvloer geboden worden middels de 'stoplichtmethode'<sup>64</sup> en de methodiek van 'verstandig ondernemen'<sup>65</sup>. Deze methodieken kunnen geplaatst worden binnen de 'participatieladder'<sup>66</sup> en de methodiek van 'Lean Six Sigma'<sup>67</sup>. De participatieladder geeft een verantwoording van het leertraject waarmee een doel beschreven wordt en de Lean Six Sigma methode zorgt voor het efficiënt en effectief aanbieden van een leertraject op het gebied van gedrag en werkzaamheden.

De werkzaamheden kunnen aangeboden worden op drie gebieden, uitgaande van de aanwezige voorzieningen en omstandigheden in Hertme, namelijk:

- ❖ Houtwerkzaamheden.
- ❖ Groenwerkzaamheden.
- ❖ Kantinewerkzaamheden.

Van belang is dat de werkzaamheden eenvoudig aangeboden worden, wat met name geldt voor de houtwerkzaamheden. Dit zijn werkzaamheden die vaak bestaan uit verschillende stappen. Meerdere cliënten zouden daarbij verantwoordelijk kunnen zijn voor verschillende stappen die elkaar opvolgen in een keten. Begeleiders dienen daarbij op de hoogte te zijn van de verkoopbaarheid van de gefabriceerde producten. Ook dienen deze werkzaamheden zo kosteloos mogelijk vormgegeven te worden. De cliënten zouden volgens de methodiek van 'verstandig ondernemen' en de 'stoplichtmethode' kunnen groeien in verschillende deeltaken van de producten, waarbij zij zich maximaal ontwikkelen. Dit kan verantwoord worden middels de methodieken. De mogelijke producten kunnen teruggevonden worden in de uitwerking van de tweede subvraag.

Voor de groenwerkzaamheden geldt met name dat er gekeken dient te worden naar mogelijkheden om de kosten zo laag mogelijk te houden. Het effect van een leertraject van de cliënt hoeft niet 'minder' te zijn door te letten op de kosten. Wanneer er gezocht kan worden naar werkzaamheden in de directe omgeving lijkt dit gunstig te zijn voor zowel de klant als DAC de Groenderij.

---

<sup>64</sup> Timmer, J.T. (2011). *Het verkeerslicht van EIM*. Verkregen van <http://www.eigeninitiatiefmodel.nl/EIM%20Herkomst.pdf/>

<sup>65</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

<sup>66</sup> De participatieformule (z.j.). Verkregen via <http://www.departicipatieformule.nl/>

<sup>67</sup> Lean Six Sigma (2013). *Wat is Lean Six Sigma?* Verkregen van <http://www.sixsigma.nl/wat-is-six-sigma>

De kantine is een vast onderdeel in Hertme waar alle cliënten en begeleiding gebruik van maken. Deze werkzaamheden zijn met name geschikt voor cliënten met interesse in kantinewerkzaamheden en cliënten met plannen voor zelfstandig begeleid wonen. Het kan een oefensituatie vormen waar begeleiding op geboden kan worden op het gebied van sociale hygiëne en zelfstandigheid.

Het aanbieden van certificering op bovenstaande werkzaamheden die als leertraject verantwoord worden door de verschillende methoden, lijkt geen goede optie te zijn binnen het 'small business' plan met financiering vanuit DAC de Groenderij. Wanneer een werkgever bereid is om de kosten van een certificering te betalen zou het aanbieden ervan een meerwaarde kunnen hebben, met name voor de werkgever met het oog op veiligheid en zelfstandigheid van de cliënt.

## **5.7 Beantwoording deelvraag 2**

Werkzaamheden bij DAC de Groenderij, afdeling Hertme, bestaan met name uit groen- en houtwerkzaamheden, aangevuld met kantinewerkzaamheden. Werkzaamheden dienen eenvoudig, leerzaam en uitdagend te zijn voor de cliënt. Bij houtwerkzaamheden valt te denken aan het maken van stoelen, tafels, bloembakken, aanmaakhout, etc. Bij groenwerkzaamheden valt met name te denken aan het onderhoud van tuinen van derden, onderhoud van het openluchttheater en onderhoud van de nabijgelegen schooltuin. Binnen deze groen- en houtwerkzaamheden kan de cliënt leren omgaan met verschillende machines en gereedschappen. Kantinewerkzaamheden zijn een uitdagende aanvulling voor bepaalde cliënten. Het is met name geschikt als leertraject voor cliënten die zelfstandig begeleid gaan wonen en voor cliënten met interesse in dit werkgebied.

Begeleiding kan geboden worden volgens de 'stoplichtmethode' en de methodiek van 'verstandig ondernemen'. De methodiek van 'verstandig ondernemen' is met name gericht op de begeleiding van het werkaspect van dagbesteding, waarbij de cliënt gestimuleerd wordt zich maximaal te ontwikkelen door het aanbieden van verschillende stappen in het totale werkproces. De stoplichtmethode is gericht op een combinatie van werk en gedrag en gaat ervan uit dat deze twee met elkaar in verbinding staan. Wanneer het werk goed gaat kan het gedrag van een cliënt zich positief ontwikkelen, wanneer het werk niet goed gaat kan het gedrag zich negatief ontwikkelen. Deze wisselwerking wordt middels de 'stoplichtmethode' in kaart gebracht en deze kan dan gebruikt worden om werkplannen op te stellen om tot een positieve ontwikkeling te komen.

Deze methoden kunnen geplaatst worden binnen de methodiek van de 'participatieladder' -waarmee gemeten wordt in hoeverre iemand met een beperking participeert in de maatschappij- en Lean Six Sigma. Lean Six Sigma richt zich op het zo effectief en efficiënt mogelijk vormgeven van werkzaamheden door zich te richten op klanttevredenheid en het voorkomen van fouten in het proces, wat bewerkstelligd wordt middels teamwork. Deze methode heeft tot doel de kosten van dagbesteding terug te dringen waardoor een kostendekkend leertraject aangeboden kan worden, wat het doel is van dit 'small business' plan. Eventuele certificering zou plaats kunnen vinden wanneer dit gefinancierd kan worden vanuit de toekomstige werkgevers van de cliënten.

## **5.8 Uitleiding**

De dagbesteding is middels de subvragen en de beantwoording van de deelvraag in een methodisch kader geplaatst, waarmee deze verantwoord kan worden richting derden en kostendekkend zou kunnen werken. Het interne gedeelte -de mogelijkheden binnen DAC de Groenderij zelf- van de hoofdvraag is daarmee vormgegeven. In het volgende hoofdstuk zal gekeken worden naar de externe voorwaarden die nodig zouden kunnen zijn om het 'small business' plan in de praktijk te laten slagen.

## Hoofdstuk 6 – Data, analyse en beantwoording deelvraag 3

### 6.1 Deelvraag 3

*Welke partners 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 partners en wat zouden deze partners kunnen betekenen/bijdragen?*

Het ‘small business’ plan is erop gericht een leertraject aan te bieden waarbinnen de cliënt zich maximaal kan ontwikkelen met mogelijke kans op uitstroom. Uitstroom hangt, voor het kunnen blijven bieden van een leertraject volgens het ‘small business’ plan, nauw samen met de instroom van cliënten. Instroom hangt samen met de aangeboden werkzaamheden en methodiek. Wil je als instelling cliënten kunnen aantrekken in deze tijd van zorghervormingen, dan is het van belang om met een toekomstgericht en goed onderbouwd plan te komen. Als instelling moet je weten wat je te bieden hebt. Dat is wat er in de eerste twee deelvragen beantwoord is. Om de stap naar de praktijk te maken is het van belang om te kijken waar mogelijke partners gevonden kunnen worden om aan te sluiten bij het ‘small business’ plan. In de data zullen mogelijke partners uitgewerkt worden aan de hand van wat zij te bieden hebben. In de analyse zal de samenhang met het ‘small business’ plan volgen. Deze mogelijke partners zijn naar voren gekomen in persoonlijke communicatie met P. van Doorn (4 maart 2013), door te kijken naar het bestaande netwerk van DAC de Groenderij en de mogelijke inzetbaarheid daarvan.

### 6.2 Data

#### Voortgezet speciaal onderwijs scholen

Hertme ligt centraal tussen de gemeenten Hengelo en Almelo, tegen gemeente Borne aan. In Hengelo bevindt zich VSO de Korhoen en in Almelo zit VSO de Brug (voortgezet speciaal onderwijs scholen voor mensen met een verstandelijke beperking).

VSO de Brug<sup>68</sup> is een school in Almelo met verschillende dependances/afdelingen. Een onderdeel van VSO de Brug is VSO de Groene Brug. Daar kunnen leerlingen (met name mensen met een licht verstandelijke beperking) tussen de 12 en 20 jaar kennis maken met werkzaamheden in het groen. Andere opleidingen die aangeboden worden door VSO de Brug zijn gericht op: Horeca, winkel/magazijn, schoonmaak en diervverzorging. Vanaf ongeveer 16 jaar kunnen leerlingen stage gaan lopen in dagactiviteitencentra. Zij kunnen na het afronden van de schooltijd doorstromen naar een dagactiviteitencentrum waar werkzaamheden aangeboden worden die in het interessegebied van de leerling liggen.

VSO de Korhoen<sup>69</sup> is een school voor voortgezet speciaal onderwijs in Hengelo. De doelgroep is ongeveer hetzelfde als bij VSO de Brug. Naast een licht verstandelijke beperking kunnen leerlingen van VSO de Korhoen ook een indicatie voor toekomstige problematiek hebben (bijvoorbeeld een stoornis in het autistisch spectrum). Praktijkvakken die aangeboden worden zijn gericht op: het omgaan met een computer, gezond en redzaam gedrag, groen, huishoudkunde, arbeid, techniek hout en techniek klussen. Leerlingen volgen een aantal vakken waarna zij middels stages (meestal vanaf 16 jaar) kennis kunnen maken met verschillende werkvelden, vaak binnen dagactiviteitencentra.

---

<sup>68</sup> VSO de Brug (2013). *Lesprogramma*. Verkregen van <http://www.vsodebrug.nl/lesprogramma>

<sup>69</sup> Korhoen (2013). *Praktijkvakken*. Verkregen van <http://www.korhoen.nl/praktijkvakken/>

### **Ruim Baan**

Ruim Baan<sup>70</sup> is een onderdeel van DTZC dat naast de dagactiviteitencentra opereert. Ruim Baan is verantwoordelijk voor de plaatsing van cliënten bij werkgevers, nadat deze cliënten uitstromen bij dagactiviteitencentra of klaar zijn met school. Bij Ruim Baan werken jobcoaches die de cliënten begeleiding bieden en trainen op de werkplek. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor de formele zaken. Via Ruim Baan wordt er gezocht naar een baan op maat voor de cliënten wat vormgegeven wordt volgens een trajectplan. Mogelijkheden daarin zijn:

- ❖ Een proefplaatsing (soort stage, plaatsing voor bepaalde tijd).
- ❖ Een deeltijdplaatsing (plaatsing voor bijvoorbeeld 1 of 2 dagen per week).
- ❖ Begeleide werkplek (betaald of onbetaald werk met begeleiding).
- ❖ Betaald werk (zelfstandig betaald werk aangepast aan de cliënt).

### **Opleidingsdocent AOC/Particulier**

In 2012 is er bij DAC de Groenderij een basiscursus hovenierswerkzaamheden gegeven door een docent van het AOC. Deze docent ondersteunt een leertraject vanuit professionele kennis en toetst praktische vaardigheden. Wanneer voldoende getoetst is, is de docent bevoegd certificaten uit te delen. Daarnaast heeft P. van Doorn contacten met een particuliere docent die bevoegd is certificaten te verstrekken. Deze persoon is goedkoper in het verstrekken van dezelfde certificaten dan het AOC. Mogelijk kan dat voor werkgevers interessant zijn.

### **Samenleving**

De samenleving is een breed begrip. Het meest voor de hand liggend -binnen het 'small business' plan- is om de samenleving te zien als de directe omgeving van het openluchttheater in Hertme. Volgens de 'community based' benadering<sup>71</sup> gaat het hierbij om bedrijven en/of particulieren die mogelijk als werkgever zouden kunnen dienen voor mensen met een beperking, waarbij het in eerste instantie gaat om het uitvoeren van onbetaalde werkzaamheden voor mogelijke werkgevers.

## **6.3 Analyse**

### **Voortgezet speciaal onderwijs scholen**

De voortgezet speciaal onderwijs scholen zouden binnen het 'small business' plan kunnen zorgen voor de aanlevering van leerlingen/cliënten die een leertraject kunnen volgen bij DAC de Groenderij, afdeling Hertme, na het verlaten van school. Het zou daarbij mogelijk van belang kunnen zijn dat DAC de Groenderij meeloopdagen gaat organiseren waarin mogelijk toekomstige cliënten kennis kunnen maken met het dagelijks werkveld. De instroom van cliënten is namelijk een essentieel onderdeel wanneer het 'small business' plan zich wil richten op uitstroom. Wanneer er alleen cliënten uitstromen en niet instromen, wordt het probleem van een niet kostendekkende dagbesteding eerder groter dan kleiner.

### **Ruim Baan**

Ruim Baan is het onderdeel van DTZC dat verantwoordelijk is voor de jobcoaching bij de uitstroom van de cliënt naar een mogelijke werkgever. Het 'small business' plan zou baat hebben bij een samenwerking met Ruim Baan. Momenteel blijkt vaak dat het lastig is om onbetaalde werkplekken te vinden voor uitstromende cliënten, waar Ruim Baan momenteel verantwoordelijk voor is. Begeleiders van DAC de Groenderij hebben veel contacten met bedrijven en particulieren in de omgeving van Hertme. Dat netwerk zou ingezet kunnen worden bij het zoeken van een onbetaalde baan voor de cliënt (community based) waarna de jobcoach van Ruim Baan het vervolgtraject (supported employment) voor zijn of haar rekening neemt.

<sup>70</sup> De Twentse Zorgcentra (2013). *Organisatie*. Verkregen van <http://www.detwentsezorgcentra.nl/Organisatie/regio+Almelo+e.o./Begeleid+werken/>

<sup>71</sup> Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.

### **Opleidingsdocent AOC/Particulier**

Voor de particuliere opleidingsdocent lijkt een rol te kunnen spelen binnen het 'small business' plan. Mogelijk hebben toekomstige werkgevers baat bij certificering van cliënten. Over het algemeen zijn mensen eerder geneigd om met een goedkope oplossing in te stemmen wanneer deze dezelfde kwaliteit en garantie biedt als een dure oplossing. Voor deze werkgevers zou het daarom interessant kunnen zijn om via DAC de Groenderij in contact te komen met deze particuliere docent.

### **Samenleving**

De meerwaarde van het 'small business' plan ligt in de mogelijke uitstroom van cliënten. Hoewel een leertraject volgens de methodiek van 'verstandig ondernemen' en de 'stoplichtmethode' eerst opgestart zal moeten worden, is de mogelijke uitstroom een essentieel onderdeel met betrekking tot de doelstelling van het 'small business' plan en de aansluiting bij maatschappelijke ontwikkelingen. Het is van belang dat DAC de Groenderij contact blijft houden met het bestaande netwerk en dat de begeleiders zich bezig houden met uitbreiding van het netwerk, om daar mogelijk in de toekomst gebruik van te kunnen maken. De samenleving zou dan kunnen voorzien in de werkplekken voor mensen met een beperking. Vraag hierbij is in hoeverre bedrijven bereid zijn en de financiële ruimte hebben om een cliënt met een verstandelijke beperking een werkplek te bieden. Hoewel ze in principe onbetaald kunnen werken, zullen de cliënten toch een deel begeleiding vragen en niet geheel zelfstandig kunnen opereren, zeker niet in eerste instantie. Vanuit de overheid gelden echter wel bepaalde quota, zoals ook blijkt uit het interview met B. Winkel<sup>72</sup>. Dat quotum is vastgesteld op 5%<sup>73</sup> van het personeelsbestand, maar het gaat hierbij met name om mensen met een Wajong of WSW (Wet sociale werkvoorziening) uitkering.

## **6.4 Beantwoording deelvraag 3**

Het VSO, Ruim Baan, particuliere docent(en) en de samenleving zouden allen van betekenis kunnen zijn binnen het 'small business' plan. Kijkend naar het 'small business' plan zou het VSO in eerste instantie van waarde kunnen zijn, zij komen aan het begin van het leertraject in beeld. De VSO scholen kunnen namelijk zorgen voor de aanlevering van cliënten waardoor de begeleiding die verantwoordelijk is voor de uitvoer van het 'small business' plan betaald kan worden. Ruim Baan, de particuliere docent(en) en de samenleving komen pas aan het eind van het leertraject in beeld. Zij zijn allen gericht op de uitstroom van de cliënt en zouden met elkaar samen kunnen werken. DAC de Groenderij kan daarbij zorgen voor het netwerk in de samenleving waardoor cliënten geplaatst kunnen worden, waarna Ruim Baan de cliënt verder begeleidt op de werkplek en de opleidingsdocent de cliënt kan voorzien van eventueel benodigde certificaten. Voorwaarde hiervoor is wel dat de samenleving bereid moet zijn om mensen met een verstandelijke beperking aan een passende baan te helpen. Voordat het echter zover is dat er gesproken kan worden over uitstroom, is het van belang dat het 'small business' plan opgestart wordt. Daarom heeft DAC de Groenderij in eerste instantie aanwas van nieuwe cliënten nodig, mogelijk middels het VSO.

## **6.5 Uitleiding**

De partners die op korte termijn gewenst zouden zijn, zijn de VSO scholen voor de aanlevering van cliënten die binnen het 'small business' plan geplaatst kunnen worden. Wanneer instroom gerealiseerd kan worden, kan er ook worden gewerkt aan de uitstroom van cliënten. Ondertussen is het van belang om voor iedere cliënt een passend leertraject aan te bieden middels de verschillende werkzaamheden die methodisch begeleid kunnen worden. Nu het 'small business' plan theoretisch is onderzocht, blijft de vraag staan hoe dit nu praktisch kan worden vormgegeven. Dat zal in de volgende deelvraag naar voren komen.

---

<sup>72</sup> Winkel, B. *interview*, 19 april 2013

<sup>73</sup> Trouw (2013). *Zorgen om quotum gehandicapten*. Verkregen van <http://www.trouw.nl/tr/nl/4500/Politiek/article/detail/3418886/2013/04/02/Zorgen-om-quotum-gehandicapten.dhtml>

# Hoofdstuk 7 – Data, analyse en beantwoording deelvraag 4

## 7.1 Deelvraag 4

*Welke vervolgstappen zijn er nodig met betrekking tot het ‘small business’ plan om dit theoretische gedeelte praktisch vorm te gaan geven in een werkbaar plan?*

Nu het theoretische gedeelte van het ‘small business’ plan in kaart is gebracht, kan er gekeken worden hoe deze theorie in de praktijk kan worden vormgegeven. Daarbij valt te denken aan de implementatie van verschillende methodieken of het praktisch vormgeven van werkzaamheden binnen het ‘small business’ plan. In de data wordt benoemd om welke theoretische onderdelen het gaat en in de analyse volgt een uitwerking hoe deze praktisch vorm zijn te geven.

## 7.2 Data

De onderstaande punten behoeven een nadere uitwerking met betrekking tot het in de praktijk brengen van het ‘small business’ plan. Theoretisch is onderzocht dat deze punten tot de mogelijkheden behoren, praktisch moeten deze nog vorm gegeven worden om het ‘small business’ plan uiteindelijk te laten slagen.

De punten die als belangrijk naar voren zijn gekomen uit de beantwoording van de voorgaande deelvragen kunnen onderverdeeld worden in verschillende tijdvakken. Sommige punten dienen per direct uitgevoerd worden, andere punten op korte termijn en nog weer andere punten op lange(re) termijn.

### Per direct:

- ❖ Implementatie van de methodiek binnen afdeling Hertme.
- ❖ Uitwerken van mogelijke werkzaamheden op hout, waarvan een folder gemaakt dient te worden ter promotie van de verkoopbare producten en de dagbesteding, waarbij ook internet gebruikt dient te worden voor de verkoop.
- ❖ Uitbreiding zoeken van werkzaamheden op het gebied van hovenierswerk in de omgeving (op loopafstand) van het openluchttheater Hertme.

### Op korte termijn (voor sept. 2013):

- ❖ Contact opnemen met VSO scholen over mogelijkheden tot instroom van cliënten.

### Op lange termijn (voor juli 2014):

- ❖ Uitbreiding zoeken van het netwerk om mogelijke werkplekken te vinden voor uitstroom van cliënten.
- ❖ Onderzoek naar de bereidheid van de mogelijke werkgevers om cliënten een baan op maat te bieden.
- ❖ Onderzoek naar de mogelijkheden die de WMO te bieden heeft wanneer gemeenten duidelijkheid kunnen geven over het WMO beleid m.b.t. de financiering van cliënten die onder deze WMO zullen gaan vallen.

## 7.3 Analyse

### Per direct:

Bij de onderdelen die per direct vorm gegeven dienen te worden binnen het ‘small business’ plan gaat het om een interne verandering. Het voordeel van interne veranderingen is dat men hiervoor niet of nauwelijks afhankelijk is van derden, wat de reden is dat deze punten aangemerkt kunnen worden als ‘per direct’ vorm te geven.

**Ten eerste** gaat het om de implementatie van de methodiek. Het is van belang dat personeel kennis neemt van de methodieken om deze goed uit te kunnen voeren. Het uitvoeren dient vervolgens begeleid en gecontroleerd te worden om fouten te voorkomen en het proces zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen. Dat heeft tot doel om de cliënt maximaal te laten ontwikkelen en

#### **Aanvullende overdenking**

Binnen het bedrijfsleven wordt de PDCA cirkel veelvuldig toegepast in het vormgeven van veranderingstrajecten. De cirkel bestaat uit vier onderdelen: Plan, Do, Check en Act.

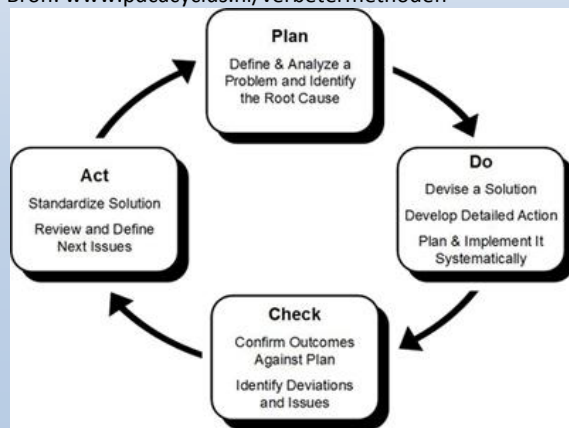
Bij 'Plan' gaat het om het definiëren en het analyseren van het probleem en het bepalen van doel en richting van het verandertraject.

Bij 'Do' gaat het om het voorstellen van een oplossing, het ontwerpen van een actieplan en het systematisch implementeren van het plan.

'Check' is gericht op het vergelijken van de uitkomsten van de uitvoering met het oorspronkelijke plan om fouten op te sporen.

Bij 'Act' gaat het om het geven van een standaardisatie van de oplossing, het evalueren van de resultaten en het herformuleren van vervolgstappen.

Bron: [www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden](http://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden)



dagbesteding kostendekkend te laten functioneren. Mogelijk zou een training voor het personeel -gericht op het toepassen van de methodieken- helpend kunnen zijn de methodieken in de praktijk vorm te geven.

**Ten tweede** dienen de werkzaamheden op het gebied van hout uitgebreid te worden. Het is daarbij van belang dat werkzaamheden eenvoudig en onderverdeeld zijn in verschillende stappen, waarbij cliënten vervolgens de methodiek van 'verstandig ondernemen' verantwoordelijk zijn voor een onderdeel van het totale proces. De producten dienen gericht te zijn op verkoop. Gericht op de verkoop is het van belang om variatie in producten aan te bieden om risico's te kunnen spreiden of om te richten op één specifiek product met productievolume waarbij vaste afname gegarandeerd kan worden. Van deze producten dienen foto's gemaakt te worden die in een folder en/of op internet geplaatst kunnen worden ter promotie en verkoop. Begeleiders dienen op de hoogte te zijn van modetrends op het gebied van hout en de verkoopbaarheid van houtproducten in het geval van het aanbieden van variatie. Daarnaast dienen de werkzaamheden begeleid te kunnen worden middels de 'stoplichtmethode'. Deze methode zorgt voor een toetsing van de haalbaarheid en het mogelijk bijsturen van werkzaamheden.

Ten derde is het mogelijk om uitbreiding te zoeken op het gebied van hovenierswerk. Nadeel van hovenierswerk is de afhankelijkheid van derden. Daardoor is het

van belang dat in eerste instantie de activiteiten op hout verder ontwikkeld worden om een solide basis te creëren waarop men terug kan vallen bij het uitblijven van hovenierswerkzaamheden binnen de loopafstand van het openluchttheater in Hertme. Het gebruik en de afschrijving van benodigde gereedschappen dient in rekening gebracht te worden richting klant om de kosten van de activiteit te kunnen dekken. Momenteel worden kosten vaak geschat, hier lijkt per direct winst te behalen.

Het lijkt verstandig te zijn dat de bovenstaande zaken vormgegeven worden voordat de punten op korte termijn uitgewerkt kunnen worden. Voor de instroom van nieuwe cliënten is DAC de Groenderij namelijk (deels) afhankelijk van het VSO. Wanneer het 'small business' plan in de praktijk goed functioneert zullen de VSO scholen mogelijk eerder bereid zijn leerlingen te plaatsen bij DAC de Groenderij, afdeling Hertme dan wanneer het plan niet (goed) functioneert.



**Op korte termijn:**

Op korte termijn lijkt het van belang te zijn om contact op te nemen met het VSO over de mogelijkheden tot instroom van nieuwe cliënten. Bij voorkeur dient dit contact gelegd te worden ruim voor de start van het nieuwe schooljaar in september 2013, omdat DAC de Groenderij dan mogelijk in aanmerking kan komen voor meeloopdagen waardoor er meer bekendheid wordt gegeven aan afdeling Hertme en waardoor mogelijk nieuwe cliënten aangetrokken kunnen worden.

Door te laten zien dat er gewerkt wordt volgens een methode waarbij de cliënt centraal staat en maximaal gestimuleerd wordt in zijn of haar ontwikkeling -middels methodische begeleiding en uitdagende werkzaamheden en deze methode het jaar door te kunnen continueren- kan DAC de Groenderij laten zien een serieuze kandidaat te zijn voor nieuwe instroom van cliënten. DAC de Groenderij ondervindt voordeel wanneer er kostendekkend wordt gewerkt en de cliënt heeft er belang bij dat zijn of haar ontwikkeling centraal staat.

**Op lange termijn:**

Wanneer het plan methodisch en qua werkzaamheden praktisch functioneert en de contacten met het VSO zijn gelegd voor de mogelijke instroom, kan er gekeken worden naar het volgende onderdeel van het plan, de uitstroom van cliënten.

- ❖ Voor het realiseren van uitstroom na het aanbieden van een leertraject volgens het 'small business' plan is het wenselijk om contacten binnen het bestaande netwerk te onderhouden en nieuwe contacten te zoeken ter uitbreiding van het netwerk. Middels de 'community based' benadering kunnen begeleiders op zoek gaan naar nieuwe contacten om te kijken wat er mogelijk is qua werkplekken voor mensen met een verstandelijke beperking.
- ❖ Mogelijk kan een maatschappelijk werker nieuwe stijl (de bruggenbouwer) middels gesprekken met mogelijke werkgevers de bereidheid om cliënten een baan op maat te bieden onderzoeken. Deze stap kan in eerste instantie uitgevoerd worden bij het bestaande netwerk en gaandeweg bij de uitbreiding van het netwerk.
- ❖ Ook de ontwikkelingen op het gebied van WMO dienen nauwlettend gevolgd te worden, wat ook door een maatschappelijk werker kan gebeuren. Wanneer de indicatie voor dagbesteding binnen de WMO blijft bestaan ontstaat er een kans voor DAC de Groenderij om deze cliënten, die dan mogelijk binnen gemeenten een werkplek dienen te vinden, een werkplek te bieden binnen afdeling Hertme en mogelijk op DAC de Groenderij zelf in Almelo.

**7.4 Beantwoording deelvraag 4**

Er zijn verschillende vervolgstappen nodig om het 'small business' plan in zijn volledigheid te laten functioneren. De implementatie van de methodiek en de uitbreiding van werkzaamheden op het gebied van hout en groen zijn per direct van belang. Door dit vorm te geven zoals beschreven in de deelvragen kunnen kosten bespaard worden door effectief en efficiënt te werken (Lean Six Sigma). Daarnaast kunnen werkzaamheden kostendekkend worden uitgevoerd door rekening te houden met de markt en de kosten laag te houden. Deze stappen zijn een eerste aanzet tot de vormgeving van het 'small business' plan die direct effect kan hebben op de kosten van dagbesteding. Daarnaast is het van belang om instroom van cliënten te genereren om het 'small business' plan in zijn volledigheid vorm te kunnen geven. Het vormgeven van uitstroom en volgen van maatschappelijke ontwikkelingen (WMO) zijn zaken die op lange termijn van belang zijn.

**7.5 Uitleiding**

In de beantwoording van de deelvragen is verder geborduurd aan de hand van eerdere uitkomsten. Deze manier van werken heeft ervoor gezorgd dat het onderzoek steeds specifiekere is geworden naarmate het vorderde. Door de antwoorden van eerdere deelvragen samen te nemen wordt er in het volgende hoofdstuk (onderdeel C) een totaalbeeld gegeven waardoor een antwoord op de hoofdvraag zal volgen.

## Onderdeel C – Conclusie en aanbevelingen

Dit onderdeel zal bestaan uit de samenvattingen van de antwoorden op de in onderdeel B beschreven deelvragen. Het samenvoegen van deze antwoorden heeft geleid tot de beantwoording van de hoofdvraag, die na de samenvattingen zal volgen. Na de beantwoording zullen een aantal discussiepunten en aanbevelingen volgen met betrekking tot het 'small business' plan.

### Hoofdstuk 8 – Conclusie

#### 8.1 Samenvatting deelvraag 1

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

DAC de Groenderij zou zich met het 'small business' plan het best kunnen richten op AWBZ-VG gefinancierde cliënten. Deze zijn onder te verdelen in de oude indicaties VG 1 t/m 8 en vanaf 2014 (bij de invoering van de WMO) de nieuwe indicaties VG 4 t/m 8. Cliënten die op deze manier gefinancierd worden lijken de meeste financiële zekerheid te bieden. Daarnaast kunnen cliënten met andere financieringsvormen geplaatst worden binnen het 'small business' plan. Van belang is dat het niveauverschil hierbij niet te groot is om aan te kunnen blijven sluiten bij de zorgvraag van alle cliënten. Mensen met een PGB of RIBW indicatie -beide vallend onder de AWBZ- zouden daarom ook geplaatst kunnen worden. Mogelijk kunnen ook cliënten vanuit de WMO geplaatst worden mits er meer duidelijk wordt over de financiering. Het combineren van verschillende doelgroepen kan gezien worden als het 'in the mix' werken wat zorgt voor meer financiële zekerheid.

#### 8.2 Samenvatting deelvraag 2

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

De methodische begeleiding in het contact begeleider/cliënt kan vorm gegeven worden middels de 'stoplichtmethode' en de methodiek van 'verstandig ondernemen'. Deze methodieken zijn erop gericht de ontwikkeling van de cliënt in kaart te brengen en methodische begeleiding te bieden op zowel het gedragsaspect als het werkaspect. Deze methoden kunnen geplaatst worden binnen het theoretisch kader van de participatieladder, waarbij de begeleiding tot doel heeft de cliënt van de derde trede (georganiseerde activiteiten) naar de vierde trede (onbetaald werk) te begeleiden. Deze manier van werken past binnen het methodisch kader van de 'Lean Six Sigma' methodiek die erop gericht is werkzaamheden en gedrag zo effectief en efficiënt mogelijk vorm te geven en te begeleiden.

De werkzaamheden bij DAC de Groenderij bestaan met name uit groen- en houtwerkzaamheden, aangevuld met kantinewerkzaamheden. De kantinewerkzaamheden kunnen een leertraject vormen voor bijvoorbeeld cliënten die zelfstandig begeleid gaan wonen of cliënten die willen leren op het gebied van (sociale) hygiëne. Houtwerkzaamheden dienen eenvoudig gehouden te worden aansluitend bij het niveau van de cliënt, zodat de cliënt zoveel mogelijk gestimuleerd wordt zelf actie te ondernemen. Groenwerkzaamheden kunnen het best plaats vinden in de directe omgeving (loopafstand) van het openluchttheater om kosten van de activiteit laag te houden. Acquisitie op het gebied van werkzaamheden is daarbij gewenst en kan vorm gegeven worden door de begeleider.

Mogelijk kunnen er aan de hand van de aangeboden werkzaamheden en het leertraject volgens het 'small business' plan ook diploma's gekoppeld worden aan bepaalde werkzaamheden die de cliënt zouden kunnen helpen bij de uitstroom naar (onbetaald) werk.

### 8.3 Samenvatting deelvraag 3

*Welke partners 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 partners en wat zouden deze partners kunnen betekenen/bijdragen?*

Partners kunnen gezocht worden in het VSO die kunnen bijdragen aan de instroom van cliënten binnen het 'small business' plan. Een samenwerking met Ruim Baan zou gewenst zijn om de cliënten een werkplek op maat te bieden, waarbij de begeleiders van DAC de Groenderij het netwerk hebben waar gebruik van gemaakt kan worden en Ruim Baan de jobcoaches met de kennis op het begeleidingsvlak. De particuliere docent(en) zou(den) eventuele toetsingen van bepaalde werkzaamheden kunnen verrichten die mogelijk van betekenis zouden kunnen zijn bij het vinden van een baan op maat voor de cliënt. De samenleving (netwerk van DAC de Groenderij) kan een rol spelen bij het bieden van een werkplek voor de mogelijk uit te stromen cliënten.

### 8.4 Samenvatting deelvraag 4

*Welke vervolgstappen zijn er nodig met betrekking tot het 'small business' plan om dit theoretische gedeelte praktisch vorm te gaan geven in een werkbaar plan?*

Wenselijke vervolgstappen zijn in eerste instantie de implementatie van de methodiek op de werkvloer en de uitbreiding en methodische verantwoording van de werkzaamheden die verkoopwaarde dienen te hebben. Dat is het eerste kostenbesparende aspect binnen het 'small business' plan. Daarnaast is het van belang om op korte termijn contacten te leggen en te onderhouden met het VSO om mogelijke instroom van nieuwe cliënten te kunnen realiseren. Op langere termijn is het volgen van maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van de WMO interessant om mogelijk via die financieringsvorm cliënten aan te kunnen trekken. Vormgeven van de uitstroom zou plaats kunnen vinden middels de community based benadering en het netwerk van DAC de Groenderij.

### 8.5 Beantwoording hoofdvraag

*Wat is de haalbaarheid van het 'small business' plan 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 Hertme van DAC de Groenderij en wat betekent deze verandering voor het methodisch handelen en de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg?*

Het 'small business' plan lijkt op financieel gebied haalbaar te zijn door het aanspreken van de AWBZ-VG gefinancierde cliënten met oude indicaties VG 1 t/m 8 en nieuwe indicaties VG 4 t/m 8 en deze cliënten te combineren met cliënten met andere indicaties die vanuit de AWBZ gefinancierd worden. Daarnaast kunnen werkzaamheden vorm gegeven worden zodat deze zo weinig mogelijk kosten en zo veel mogelijk opbrengen om deze kostendekkend te laten zijn.

De instroom van nieuwe cliënten is afhankelijk van de medewerking van het VSO, een externe voorwaarde. Deze voorwaarde zou mogelijk gerealiseerd kunnen worden door een interne verandering te bewerkstelligen met het invoeren van verschillende methodieken op de werkvloer en het opnieuw vormgeven en uitbreiden van werkzaamheden. Het praktisch uitvoeren van methodieken lijkt ook mogelijk te zijn vanuit de theoretische verantwoording. Theoretisch is het mogelijk dat de instroom van nieuwe cliënten gerealiseerd wordt, praktisch zal dit zich uit moeten wijzen (mogelijk door vervolgonderzoek en contact met het VSO).

Het voordeel van het 'small business' plan is dat het zich richt op uitstroom van de cliënt en daarmee inclusie van de cliënt in de maatschappij, één van de speerpunten van de huidige maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van zorg. Daarnaast dient zorg kostendekkend te zijn. Beide verwachtingen lijken gerealiseerd te kunnen worden vanuit het 'small business' plan, maar vragen -zoals verantwoord in deelvraag 2- een verandering in het methodisch handelen van de begeleiding. Begeleiding kan praktisch vorm gegeven worden middels de 'stoplichtmethode' die al veel wordt gebruikt binnen de gehandicaptenzorg en de methodiek van 'verstandig ondernemen' die zich richt op maximale ontwikkeling en participatie. Door dit in een 'Lean Six Sigma' kader te plaatsen, een werkende en bewezen methode vanuit het bedrijfsleven, zou zorg op een meer kostenbesparende en mogelijk kostendekkende manier vormgegeven kunnen worden.

## Hoofdstuk 9 – Discussie

De conclusie is dat het 'small business' plan een realistische mogelijkheid zou zijn voor het kostendekkend werken van DAC de Groenderij en dagactiviteitencentra in het algemeen, waarbij de instroom van cliënten momenteel nog een instabiele factor is. Hoewel het theoretisch en mogelijk praktisch haalbaar zou kunnen zijn, zijn er in de loop van het onderzoek verschillende punten naar voren gekomen die niet volledig genegeerd kunnen worden. Mogelijk is daarom een vervolgonderzoek op verschillende punten gewenst.

### Discussiepunt 1:

Vanuit de teamleider (J. Vrielink) is het de vraag geweest om het 'small business' plan in te vullen en te onderzoeken. Wanneer er echter gericht wordt op de uitstroom van de cliënt uit dagactiviteitencentra en inclusie in de maatschappij -speerpunt van de overheid- wordt het toekomstperspectief van dagactiviteitencentra in het algemeen onzeker. De vraag daarbij is of men zich als dagactiviteitencentrum wil richten op deze mogelijke uitstroom van een hoger niveau cliënt, of dat een dagactiviteitencentrum zich moet willen richten op een lager niveau cliënt waarbij participatie in dagactiviteitencentra het maximaal haalbare is. Hoewel het plan op zich goed uitvoerbaar lijkt, is het de vraag of dit aansluit bij de visie van DTZC. De zorggelden van de cliënten zijn namelijk de bron van inkomsten voor DTZC. De vernieuwing richting 'small business' zou wellicht een mooie aanvulling kunnen zijn binnen het aanbod van DTZC gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, maar de vraag is of dit 'small business' plan aansluit bij het visie van DTZC.

### Discussiepunt 2:

Om het 'small business' plan te laten slagen in de praktijk is er niet alleen een verandering gewenst vanuit de werkvloer, maar ook een verandering vanuit de overkoepelende organisatie (in dit geval DTZC). DTZC is een grote en complexe organisatie. Een nadelig kenmerk van grote en complexe organisaties is dat deze vaak bureaucratisch traag functioneren, wat gestaafd lijkt te worden door de bachelorscriptie van Mones, R.<sup>74</sup> die in zijn SWOT analyse spreekt over de slechte interne communicatie als bedreiging binnen DTZC. Deze slechte interne communicatie en het bureaucratisch traag werken van de organisatie kunnen zorgen voor frustratie op de werkvloer waardoor personeel geen idee heeft van het doel en de richting van de organisatie<sup>75</sup>. Dat zorgt binnen DAC de Groenderij voor spanningen op de werkvloer waardoor mensen mogelijk minder tot niet gemotiveerd zijn mee te werken aan een verandering. Eerder onderzoek binnen DAC de Groenderij<sup>76</sup> laat dezelfde bevindingen zien. Ondanks deze factoren zou een verandering in de richting van het 'small business' plan wel vorm gegeven kunnen worden binnen DAC de Groenderij. Daarvoor is dan mogelijk een andere leiderschapsstijl wenselijk (zie aanbevelingen hoofdstuk 10).

<sup>74</sup> Mones, R. (2010). *De ontwikkeling van een strategisch marketingplan voor de Twentse Zorgcentra* (Bachelorscriptie) Verkregen van [http://essay.utwente.nl/60865/1/BSc\\_Redginald\\_Mones.pdf](http://essay.utwente.nl/60865/1/BSc_Redginald_Mones.pdf)

<sup>75</sup> Mones, R. (2010). *De ontwikkeling van een strategisch marketingplan voor de Twentse Zorgcentra* (Bachelorscriptie) Verkregen van [http://essay.utwente.nl/60865/1/BSc\\_Redginald\\_Mones.pdf](http://essay.utwente.nl/60865/1/BSc_Redginald_Mones.pdf)

<sup>76</sup> Wever, L.J.R. (2011). *Verbeterplan KO11*. Ede: CHE.

## Hoofdstuk 10 – Aanbevelingen

### 10.1 Met betrekking tot uitvoer van het ‘small business’ plan

Aanbeveling is om de methodiek zoals beschreven in de tweede deelvraag van dit onderzoek toe te gaan passen in de praktijk en werkzaamheden op een passende manier aan te bieden volgens deze methoden. Het letten op eigen gemaakte kosten en het zo efficiënt en effectief mogelijk vorm geven van werkzaamheden zodat deze het hoogst mogelijk financiële rendement hebben, rekening houdend met de zorgvraag van de cliënt, kan per direct zorgen voor een kostenbesparing op de dagbesteding. Het is een eerste praktische aanzet tot het implementeren van het ‘small business’ plan en sluit direct aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de verwachting van DTZC om zorg (waaronder de dagbesteding) kostendekkend te laten functioneren.

De methodieken zouden geïmplementeerd kunnen worden door training van het personeel. Dit vraagt vooralsnog een investering die mogelijk in de toekomst tot kostenbesparing kan leiden. Mogelijk zou het verstandig zijn een trainingsdag te organiseren voor het gehele personeel, niet alleen de vaste personeelsleden binnen Hertme, zodat alle personeelsleden van DAC de Groenderij in één keer op de hoogte zijn. Op die manier kunnen kosten bespaard worden wanneer dezelfde werkwijze geïmplementeerd zou worden binnen andere onderdelen van DAC de Groenderij en kan men elkaar ondersteuning bieden bij de uitvoer van deze methodieken. De werkwijze zou dan ook bij vervanging van personeel in Hertme (bijv. door ziekte) gecontinueerd kunnen worden.

De werkzaamheden op het gebied van groen kunnen uitgebreid worden zolang deze zich op loopafstand van het openluchttheater in Hertme bevinden om de kosten zo laag mogelijk te houden. Het zou een taak voor de begeleiding kunnen zijn om mogelijke werkzaamheden te inventariseren. Daarnaast zouden de werkzaamheden op het gebied van hout uitgebreid kunnen worden waarbij gekeken wordt naar de verkoopbaarheid van de gefabriceerde producten. Het zou daarbij taak kunnen zijn voor de begeleiding om trends in de gaten te houden en producten daarop af te stemmen. Beide dienen continu nauwlettend gevolgd te worden om in te kunnen blijven spelen op de markt met het ‘small business’ plan en een verantwoord leertraject te vormen.

### 10.2 Met betrekking tot vervolgonderzoek

#### **Instroom:**

Het ‘small business’ plan zou deels vorm gegeven kunnen worden middels de aanbevelingen met betrekking tot de uitvoering van het ‘small business’ plan. Het plan heeft zoals blijkt uit het onderzoek echter meer nodig om in zijn volledigheid te kunnen slagen. Voordat uitstroom gecreëerd kan worden is het raadzaam om instroom te creëren om een dergelijk leertraject in de toekomst stabiel vorm te kunnen geven. Een mogelijk vervolgonderzoek met betrekking tot de instroom van cliënten vanuit het VSO zou gewenst zijn om een solide basis voor het ‘small business’ plan te kunnen creëren op het gebied van externe mogelijkheden.

#### **Uitstroom:**

Het idee van inclusie is al een tijd lang speerpunt van de overheid, maar de praktijk wijst tot op heden uit dat het plaatsen van cliënten op (onbetaalde) werkplekken lastig is. Het zou mogelijk verstandig zijn een vervolgonderzoek te doen naar de mogelijkheden binnen de samenleving en het bedrijfsleven om cliënten aan een baan op maat te helpen. Daarbij is het van belang om te onderzoeken welke “rek” er in een samenleving zit om het ‘small business’ plan te laten slagen (community based) en wanneer er verzadiging van de markt optreedt op het gebied van werkplekken voor cliënten. De vraag is in hoeverre inclusie mogelijk is in de maatschappij.

### Discussiepunt 1:

Met betrekking tot het eerste discussiepunt zou het verstandig zijn onderzoek te doen naar de aansluiting bij de visie van de Twentse Zorgcentra met betrekking tot het 'small business' plan. Hoewel de cliënt centraal gesteld wordt, zit er een onzekere factor in kijkend naar het voortbestaan van dagbesteding. Kansen zijn weldegelijk aanwezig, evenals risico's. Door te onderzoeken wat de visie van DTZC is op het gebied van 'small business' kan er mogelijk verder onderzoek plaats vinden naar de mogelijkheden om kansen te benutten en risico's uit te bannen (instroom/uitstroom).

### Discussiepunt 2:

Uit het tweede discussiepunt komt naar voren dat verandering zowel op de werkvloer als op organisatieniveau doorgevoerd zou kunnen worden om een verandering richting 'small business' te bewerkstelligen. Hoewel een verandering op organisatieniveau wenselijk zou zijn, is het geen noodzakelijke voorwaarde om een verandering door te voeren. Wenselijk zou een verandering richting RVE<sup>77</sup> kunnen zijn. RVE staat voor Resultaatverantwoordelijke Eenheid. Een resultaatverantwoordelijke eenheid houdt in dat een bedrijf zelf financieel en praktisch verantwoordelijk is voor de resultaten die zij boekt. In het geval van DAC de Groenderij zou dat neerkomen op RVE-1, waarbij de -1 staat voor de verantwoording die richting DTZC gegeven zal moeten worden met betrekking tot behaalde resultaten. Voordeel van RVE-1 is dat DAC de Groenderij zou kunnen beschikken over een deelbudget (kleine kas) waardoor zij zelf verantwoordelijk is voor de besteding van het budget en de daarmee gefinancierde aankopen. Processen kunnen op die manier versneld worden doordat bureaucratie omzeild kan worden en interne communicatie kortere lijnen kent<sup>78</sup>. Hoewel de optie van resultaatverantwoordelijke eenheden wenselijk zou zijn, is het niet noodzakelijk voor het doorvoeren van het 'small business' plan. Momenteel stagneren processen door frustraties voortkomend uit onduidelijkheid met betrekking tot de richting van DTZC, personeel vindt geen aansluiting bij de stichting<sup>79</sup>. Frustraties hoeven echter geen reden te zijn voor het niet kunnen doorvoeren van een verandering, maar mogelijk is dan wel een andere leiderschapsstijl gewenst.

Momenteel wordt er binnen DAC de Groenderij met name gewerkt volgens een combinatie van de relatiegerichte leiderschapsstijl<sup>80</sup> en de democratische leiderschapsstijl<sup>81</sup>. Deze combinatie van stijlen is erg effectief wanneer de taken routinematig zijn, de taakuitvoering van het personeel goed is en de medewerkers competent zijn voor hun taak. Het is echter ineffectief in crisissituaties of complexe situaties waarin duidelijke leiding en situatiebeheersing nodig zijn. Deze duidelijke leiding en situatiebeheersing lijkt nodig te zijn voor de implementatie van het 'small business' plan. De taken binnen DAC de Groenderij zijn deels routinematig en de taakuitvoering van de medewerkers is goed op het gebied van begeleiding. Op het gebied van implementeren van een verandering is de taakuitvoering echter (bijna) niet aanwezig, waardoor de verandering richting 'small business' traag verloopt, wat mogelijk komt door de toegepaste leiderschapsstijlen. Mogelijk zou een gezaghebbende leiderschapsstijl<sup>82</sup> uitkomst kunnen bieden met betrekking tot de verandering richting 'small business' binnen DAC de Groenderij. Deze is effectief wanneer duidelijke aanwijzingen en normen nodig zijn in grote en complexe organisaties. Deze duidelijke aanwijzingen en normen kunnen zorgen voor duidelijkheid in visie en richting waardoor medewerkers competent gemaakt kunnen worden voor specifieke taken met betrekking tot de invoer van het 'small business' plan.

---

<sup>77</sup> Managementsite B.V. (2013) *Sturen op verantwoordelijkheid*. Verkregen van <http://www.managementsite.nl/kennisbank/sturen-op-verantwoordelijkheid>

<sup>78</sup> Mones, R. (2010). *De ontwikkeling van een strategisch marketingplan voor de Twentse Zorgcentra* (Bachelorscriptie) Verkregen van [http://essay.utwente.nl/60865/1/BSc\\_Redginald\\_Mones.pdf](http://essay.utwente.nl/60865/1/BSc_Redginald_Mones.pdf)

<sup>79</sup> Mones, R. (2010). *De ontwikkeling van een strategisch marketingplan voor de Twentse Zorgcentra* (Bachelorscriptie) Verkregen van [http://essay.utwente.nl/60865/1/BSc\\_Redginald\\_Mones.pdf](http://essay.utwente.nl/60865/1/BSc_Redginald_Mones.pdf)

<sup>80</sup> Haygroup (z.j.). *Relatiegericht*. Verkregen van <http://www.haygroup.com/nl/services/index.aspx?id=31069>

<sup>81</sup> Haygroup (z.j.). *Democratisch*. Verkregen van <http://www.haygroup.com/nl/services/index.aspx?id=31071>

<sup>82</sup> Haygroup (z.j.). *Gezaghebbend*. Verkregen van <http://www.haygroup.com/nl/services/index.aspx?id=31068>

# Persbericht

## Vernieuwing binnen arbeidsmatige dagbesteding

Dagbesteding is een werkvorm veelal voor mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. In de loop der jaren is er veel veranderd binnen de dagbesteding. Met de huidige bezuinigingen staat de dagbesteding aan de vooravond van een nieuwe verandering.

### Geschiedenis van dagbesteding

In het begin van de dagbesteding -eind zestiger begin zeventiger jaren- werd er op dagactiviteitencentra voornamelijk geknutseld. De mensen met een verstandelijke beperking die in deze dagactiviteitencentra verbleven moesten vermaakt worden. Jarenlang was dit een zeer gezellige bezigheid totdat niet alleen de cliënt, maar ook de begeleider erbij in slaap viel. Dagbesteding werd gereorganiseerd en arbeidsmatige activiteiten werden ontwikkeld en de gehandicapte kon worden wat hij wilde. Wilde hij tuinman worden? Dan werd hij een tuinman. Wilde hij houtbewerker worden? Dan werd hij



houtbewerker. Dit gaf een nieuwe uitdaging voor zowel de cliënt als de begeleider. Jaren ging het deze dagactiviteitencentra voor de wind en geld om activiteiten te ontwikkelen was er in overvloed vanuit onze verzorgingsstaat. Tot nu... Langzaamaan komt het besef dat de verzorgingsstaat te duur is, dat veel zaken teveel geld kosten en dat er anders mee omgegaan moet worden, wil dezelfde zorg in de toekomst nog op een betaalbare manier geboden kunnen worden. Dagbesteding staat daarmee voor een nieuwe reorganisatie.

### Dagactiviteitencentrum de Groenderij

DAC de Groenderij is een dagactiviteitencentrum waar een vernieuwing welkom zou zijn. DAC de Groenderij is een dagactiviteitencentrum gelegen in Almelo (O) waar mensen met een verstandelijke beperking werkzaamheden kunnen

verrichten op het gebied van groenonderhoud en houtbewerking. Binnen DAC de Groenderij zijn er twee hoveniersgroepen, is er een kas en tuingroep, een houtafdeling en een kantine. Jaren geleden is DAC de Groenderij begonnen vanuit bovenstaand gedachtegoed. Een aantal jaren verder zijnde blijkt dat de kosten van dagbesteding te hoog zijn en dat het blijven bieden van deze dagbesteding in de nabije toekomst wel eens in gevaar zou kunnen komen als er niet gekeken wordt naar mogelijke alternatieven.

### Mogelijkheid tot vernieuwing

'Small business' is zo'n mogelijk alternatief. De term 'small business' klink misschien in eerste instantie vrij zakelijk en misschien is dat ook wel het geval. Maar waarom zou het dat ook niet zijn? Binnen dagactiviteitencentra werden activiteiten altijd georganiseerd op basis van hun 'funfactor'. Small business gezien is er geen enkel bedrijf dat alleen producten maakt voor de 'fun'. Er moet geld verdient worden. Als een bepaald product niet verkoopt, wordt het niet geproduceerd en wordt er iets anders gemaakt of gaat het bedrijf failliet. Waarom zou dat binnen dagactiviteitencentra anders moeten zijn? Hoeft een dagactiviteitencentrum er niet voor te zorgen dat kosten laag gehouden worden en dat de activiteit of het product geld oplevert of enige verkoopwaarde heeft? Natuurlijk is het mooi dat je als cliënt kunt kiezen voor de baan die je graag zou willen. Helaas werkt dat in de 'echte wereld' ook niet zo, niet iedereen kan doen wat hij of zij wil. Wat dat betreft zijn cliënten mijns inziens dan soms ook bevoorrecht terwijl dit kostentechnisch niet kan. Zorg zou volgens de 'small business' gedachte een stuk goedkoper vorm gegeven kunnen worden zonder dat de zorgvraag van de cliënt daaronder hoeft te lijden en in het kader van inclusie -speerpunt van de overheid op het gebied van gehandicaptenzorg- zou deze mogelijkheid een goede optie zijn om zorg betaalbaar te houden en de cliënt in de 'echte wereld' mee te laten doen.

**Voor meer informatie** (niet bedoelt voor publicatiedoeleinden):

Afstudeeronderzoek DAC de Groenderij

Auteur: Rutger Wever

Contact: ljr\_wever@outlook.com

# Literatuurlijst

- Arbe dienstverlening (z.j.). *participatieladder*. Verkregen van <http://www.participatieboerderij.nl/index.php/participatieladder/>
- Arensbergen, van C., & Liefhebber, S. (2005). *Beroepscompetentieprofiel ABC*. Amsterdam: Drukkerij Spinx & Industrie.
- Baarda, D.B., Goede, de M.P.M. & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (2<sup>e</sup> herz. dr.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Besten den C., & Vulpen van A. (2009). *Begeleid ontdekkend leren*. Barneveld: Nelissen.
- Bosch, L., Ritzen, W., & Xanten, van H. (2012). *Vernieuwing in arbeidsmatige dagbesteding – voorbereid op de transitie AWBZ-WMO*. Enschede: Vilans.
- Bokseveld, B., & Tip, J. (2012). *Handleiding professioneel schrijven 2012-2013*. Interne publicatie, Saxion Hogeschool Enschede, Enschede, Nederland.
- De participatieformule (z.j.). Verkregen via <http://www.departicipatieformule.nl/>
- De Twentse Zorgcentra (z.j.). *Organisatie*. Verkregen van <http://www.detwentsezorgcentra.nl/organisatie>
- De Twentse Zorgcentra (2013). *Organisatie*. Verkregen van <http://www.detwentsezorgcentra.nl/Organisatie/regio+Almelo+e.o./Begeleid+werken/>
- Gemeente Twenterand (z.j.). *Kadernota 2013*. Verkregen van [http://www.twenterand.nl/politiek-en-organisatie/kadernota-2013\\_43073](http://www.twenterand.nl/politiek-en-organisatie/kadernota-2013_43073)
- Haygroup (z.j.). *Democratisch*. Verkregen van <http://www.haygroup.com/nl/services/index.aspx?id=31071>
- Haygroup (z.j.). *Gezaghebbend*. Verkregen van <http://www.haygroup.com/nl/services/index.aspx?id=31068>
- Haygroup (z.j.). *Relatiegericht*. Verkregen van <http://www.haygroup.com/nl/services/index.aspx?id=31069>
- Hout van mij (2013). *Meubelen*. Verkregen van <http://www.houtvanmij.nl/alle/meubelen/>
- InVia Dienstverlening (z.j.) *inVia dienstverlening*. Verkregen van <http://www.invia.nl/>
- Jorg steigerhout (2013). *Home*. Verkregen van <http://www.jorg-steigerhout.nl>
- Korhoen (2013). *Praktijkvakken*. Verkregen van <http://www.korhoen.nl/praktijkvakken/>
- Kraan, D. (2007). *Beleidsplan WMO 2007-2009*. Verkregen van <http://www.almelo.nl/Bestanden/wonen%20en%20leven/Wmo/WMO%20beleidsplan%20incl%20amendement%2007-04-08.pdf/>
- Lean Six Sigma (2013). *Wat is Lean Six Sigma?* Verkregen van <http://www.sixsigma.nl/wat-is-six-sigma>
- Managementsite B.V. (2013) *Sturen op verantwoordelijkheid*. Verkregen van <http://www.managementsite.nl/kennisbank/sturen-op-verantwoordelijkheid>
- Marktplaats (2013). *Steigerhout sloophout*. Verkregen van <http://www.marktplaats.nl/>
- Mee nwh (z.j.). *Wat is een verstandelijke beperking*. Verkregen van [http://meenwh.socialekaartnederland.nl/bsk/vieworga.asp?ac=viewBeschrijvendeTekst&npg\\_guid=06118711-52CD-4FA1-A107-EFA7DBFD90E7/](http://meenwh.socialekaartnederland.nl/bsk/vieworga.asp?ac=viewBeschrijvendeTekst&npg_guid=06118711-52CD-4FA1-A107-EFA7DBFD90E7/)
- Menzis zorgkantoor (2013). *Zorgzwaartepakket*. Verkregen van <http://www.menzisorgkantoor.nl/web/Zorgaanbieders/Zorginkoop1/ZZPZorgzwaartepakket.htm/>
- Methodieken (z.j.). *Stoplichtmethode*. Verkregen van [http://www.methodieken.nl/methodieken\\_methoden.asp?methode\\_link=Stoplichtmethode/](http://www.methodieken.nl/methodieken_methoden.asp?methode_link=Stoplichtmethode/)
- Migchelbrink, F. (2006). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn* (11<sup>e</sup> herz. dr.). Amsterdam: Uitgeverij SWP.



- Mones, R. (2010). *De ontwikkeling van een strategisch marketingplan voor de Twentse Zorgcentra* (Bachelorscriptie) Verkregen van [http://essay.utwente.nl/60865/1/BSc\\_Redginald\\_Mones.pdf](http://essay.utwente.nl/60865/1/BSc_Redginald_Mones.pdf)
- Panteia (2013). *De opmars van het pgb*. Verkregen van <http://www.panteia.nl/nl/Projecten-AZW/PESTLE/Wet-en-regelgeving/De-opmars-van-het-pgb.aspx/>
- Participatieladder (2013). *Bijlage 2 afbakening treden vragenlijst*. Verkregen van [http://www.participatieladder.nl/upload/downloads/bijlage\\_2\\_afbakening\\_treden\\_vragenlijst.pdf/](http://www.participatieladder.nl/upload/downloads/bijlage_2_afbakening_treden_vragenlijst.pdf/)
- Passioned Group (2013). *Verbetermethoden*. Verkregen van <http://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/>
- Peters, F., & Kauffman, K. (2008). *Beroepscompetentieprofiel D*. Amsterdam: Drukkerij Spinhex & Industrie.
- RIBW Brabant (z.j.). *Financiering*. Verkregen van <http://www.ribwbrabant.nl/financiering/?cid=129/>
- Rijksoverheid (2013). *Algemene wet bijzondere ziektekosten awbz*. Verkregen van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-wet-bijzondere-ziektekosten-awbz/nieuws/2012/09/28/clienten-met-lichte-zorgvraag-wonen-langer-thuis.html/>
- Rijksoverheid (2013). *Participatiewet bevordert re-integratie*. Verkregen van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/re-integratie/participatiewet-bevordert-re-integratie/>
- Rijksoverheid (2013). *Persoonsgebonden budget pgb, hoe het pgb werkt*. Verkregen van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/persoonsgebonden-budget-pgb/hoe-het-pgb-werkt/>
- Rijksoverheid (2013). *Persoonsgebonden budget pgb/vraag en antwoord*. Verkregen van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/persoonsgebonden-budget-pgb/vraag-en-antwoord/wat-is-het-verschil-tussen-een-persoonsgebonden-budget-pgb-en-zorg-in-natura.html/>
- Rijksoverheid (2013). *Wajong*. Verkregen van [http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong?ns\\_campaign=Thema-subsidies\\_uitkeringen\\_en\\_toeslagen&ro\\_adgrp=Wajong&ns\\_mchannel=sea&ns\\_source=google&ns\\_linkname=%2Bwajong&ns\\_fee=0.00&gclid=CN\\_RpMCv4LYCFdHMTAodz1sAIA/](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong?ns_campaign=Thema-subsidies_uitkeringen_en_toeslagen&ro_adgrp=Wajong&ns_mchannel=sea&ns_source=google&ns_linkname=%2Bwajong&ns_fee=0.00&gclid=CN_RpMCv4LYCFdHMTAodz1sAIA/)
- Soest, K. (2009). *Verstandig ondernemen*. Enschede: Vilans.
- Timmer, J.T. (2011). *Het verkeerslicht van EIM*. Verkregen van <http://www.eigeninitiatiefmodel.nl/EIM%20Herkomst.pdf/>
- Triade flevoland (z.j.). *De kemphaan*. Verkregen van <http://www.triade-flevoland.nl/pages/zorg/volwassenen/dekemphaan.html/>
- Trouw (2013). *Zorgen om quotum gehandicapten*. Verkregen van <http://www.trouw.nl/tr/nl/4500/Politiek/article/detail/3418886/2013/04/02/Zorgen-om-quotum-gehandicapten.dhtml>
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* (2<sup>e</sup> herz. dr.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- VSO de Brug (2013). *Lesprogramma*. Verkregen van <http://www.vsodebrug.nl/lesprogramma>
- Werkgroep (SG)LVG van VGN (2009). *Competentieprofiel (SG)LVG*. Amsterdam: Drukkerij Spinhex & Industrie.
- Wever, L.J.R. (2013). *Plan van aanpak*. Ede: CHE.
- Wever, L.J.R. (2011). *Verbeterplan KO11*. Ede: CHE.
- Winkel, B. *interview*, 19 april 2013

# Urenverantwoording Afstudeeronderzoek

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Tot en met week 10 | <b>Plan van aanpak</b><br>Schrijven PVA<br>Overleg partner<br>Overleg praktijkbegeleider<br>Lezen theorie                                                                                                                                                                                             | Totaal 190 uur |
|                    | <b>Afstudeeronderzoek</b><br>Inlezen methodieken<br>Dataverzameling internet<br>Overleg praktijkbegeleider<br>Lezen boeken literatuurlijst<br>Opstellen literatuurlijst<br>Werkoverleg<br>Bezoek verschillende bedrijven<br>Leggen van contacten                                                      | Totaal 140 uur |
| Week 11            | Inlezen methodieken<br>Voorbereiden onderzoeksopzet<br>Inlezen reader<br>Bestellen/downloaden boeken<br>Lezen boeken literatuurlijst<br>Verdiepen in methodieken<br>Dataverzameling internet AWBZ/WMO<br>Literatuurlijst bijwerken<br>Uitwerking onderzoeksopzet<br>Maken van planning<br>Werkoverleg | Totaal 40 uur  |
| Week 12            | Samenvatten PVA in onderzoeksopzet<br>Uitwerking onderzoeksopzet<br>Lezen boeken literatuurlijst<br>Verdiepen in methodieken<br>Dataverzameling internet AWBZ/WMO<br>Literatuurlijst bijwerken<br>Uitwerken afstudeeronderzoek<br>Werkoverleg                                                         | Totaal 45 uur  |
| Week 13            | Werkoverleg<br>Uitwerken afstudeeronderzoek<br>Interview opzetten<br>Leggen van contacten<br>Uitwerken onderzoeksopzet<br>Dataverzameling AWBZ/WMO<br>Lezen boeken literatuurlijst                                                                                                                    | Totaal 50 uur  |
| Week 14            | Uitwerken afstudeeronderzoek<br>Uitwerken opzet deelvragen<br>Lezen boeken literatuurlijst                                                                                                                                                                                                            | Totaal 45 uur  |
| Week 15            | Uitwerken opzet deelvragen<br>Aanpassingen n.a.v. feedback<br>Controleren interviewvragen<br>Interview afnemen                                                                                                                                                                                        | Totaal 15 uur  |
| Week 16            | Uitwerken interview<br>Uitwerken deelvraag 1<br>Overleg praktijkbegeleider                                                                                                                                                                                                                            | Totaal 35 uur  |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                       |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Week 17                               | Uitwerken deelvraag 2<br>Controleren deelvraag 1                                                                                                                                                                                                                                                                             | Totaal 60 uur         |
| Week 18                               | Uitwerken deelvraag 2<br>Controleren deelvraag 2<br>Uitwerken deelvraag 3<br>Controleren deelvraag 3<br>Overleg praktijkbegeleider<br>Werkoverleg                                                                                                                                                                            | Totaal 45 uur         |
| Week 19                               | Uitwerken deelvraag 4<br>Controleren deelvraag 4<br>Beantwoording hoofdvraag<br>Schrijven conclusie<br>Literatuurlijst bijwerken<br>Dataformulieren op orde maken<br>Bijlagen controleren<br>Lay-out afstudeeronderzoek<br>Lay-out bijlagen<br>Uitwerken aanbevelingen<br>Uitwerken discussiepunten<br>Schrijven persbericht | Totaal 75 uur         |
| <b>Uren totaal afstudeeronderzoek</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Totaal 740 uur</b> |