

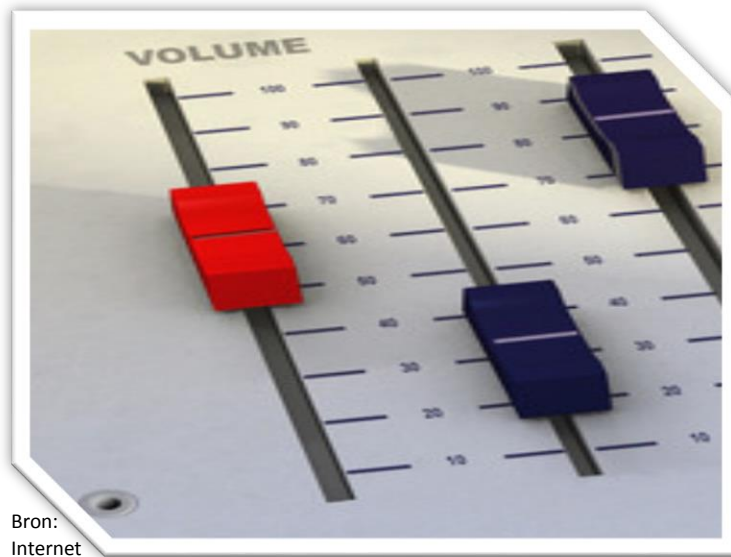
Sociale
onderneming

Binthout snijdt hout.

Hoe Binthout als zorgzame werkplek schaaft om een springplank te zijn;

onderzoeksrapportage

Dr. Marco Algera, Monica Stouten-Hanekamp MSc
Viaa, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken



Bron:
Internet

SOCIALE ONDERNEMING BINTHOUT SNIJDT HOUT

Hoe Bintahout als zorgzame werkplek schaaft om een springplank te zijn; onderzoeksrapportage

Dr. Marco Algera
Monica Stouten-Hanekamp MSc

Mei 2017



SOCIALE ONDERNEMING BINTHOUT SNIJDT HOUT

Hoe Binthout als zorgzame werkplek schaaft om een springplank te zijn;
onderzoeksrapportage

Dit onderzoek is uitgevoerd door Werkplaats Sociaal Domein, Viaa, in samenwerking met Binthout te Zwolle en de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht, gesubsidieerd door ZonMw, organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie.

Dr. Marco Algera
Monica Stouten-Hanekamp MSc

Mei 2017

Afbeelding omslag: FABRIEFANATIEK
ISBN: 9 789075 545807

Viaa, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken
Postbus 10030
8000 GA ZWOLLE
038 – 42 555 42

Alle rechten voorbehouden

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

Woord vooraf

Een 'sociale onderneming'... het woord zegt het al. Het is ondernemen, (hard) werken... maar dan wél sociaal. Dat sociale is mensen verder willen helpen, mensen ondersteunen op levensgebieden die moeilijk zijn. Werken; dat is voor veel mensen met een beperking moeilijk. Het vraagt zoveel vaardigheden, het kan zoveel druk met zich meebrengen. Maar daarnaast levert het ook veel op, eigenwaarde, vaardigheden etc. Dit geldt voor ieder mens. Daarom is het belangrijk dat er in deze tijd van beweging in het sociale domein met een nadruk op participatie, onderzoek wordt gedaan naar successen die (meer) participatie mogelijk maken.

Want hoewel ik het eens ben met het belang van participatie, is het van even groot belang om oog te hebben voor de onvolkomenheden en beperkingen die (hetzij gevoelsmatig, hetzij in de praktijk) soms torenhoog voor mensen zijn.

Ik ben blij te lezen dat sociale onderneming Binthout successen boekt. Mensen leren er, mensen kunnen er hun werk doen en soms zelfs doorstromen naar (meer) regulier werk. 'Gewoon echt werk' verrichten, meewerken aan een waardevol product, meedoen op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Het is mogelijk als we oog hebben voor de mogelijkheden én moeilijkheden en daarin zoeken naar nieuwe kansen.

Dat kun je niet alleen. Daarvoor moet er samengewerkt worden. Het is mooi om te zien dat dat gebeurt in de praktijk rondom Binthout, maar ook in dit onderzoek.

Een gezamenlijke vraag van de kennisinstituten hogeschool Viaa als Werkplaats Sociaal Domein, de Universiteit voor Humanistiek, gemeente Zwolle, Binthout en verschillende zorgorganisaties. Samen hetzelfde doel voor ogen: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door een verstandelijke beperking of psychiatrische problematiek verder helpen. Dit kan alleen goed gebeuren als je met elkaar afstemming zoekt. Dat komt heel duidelijk naar voren in dit onderzoek.

Fijn dat de Werkplaats Sociaal Domein in dit vraagstuk in gezamenlijkheid met de andere partijen komt tot een product voor de praktijk: een methodiekbeschrijving, theoretische inzichten en aanbevelingen die niet alleen gelden voor Binthout en de gemeente Zwolle, maar ook handvatten reikt voor andere gemeenten en (startende) sociaal ondernemers!

Erik Dannenberg
Voorzitter Divosa

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF.....	3
SAMENVATTING	7
SUMMARY	9
1 ACHTERGROND VAN HET ONDERZOEK.....	11
1.1 AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK	11
1.2 CONTEXT.....	12
1.3 VRAAGSTELLING	13
1.4 LEESWIJZER.....	13
2 METHODE VAN ONDERZOEK	15
2.1 KWALITATIEVE DATAVERZAMELING	15
2.2 ANALYSE	16
3 THEORETISCH KADER.....	17
3.1 VERKENNING VAN HET VRAAGSTUK	17
3.2 TEKORTKOMINGEN IN WERK VOOR MENSEN MET EEN BEPERKING.....	18
3.3 WERKZAME ELEMENTEN IN WERK VOOR MENSEN MET EEN BEPERKING	18
3.4 KANSSEN VAN EEN SOCIALE ONDERNEMING.....	19
3.5 WERKLOGICA VERSUS ZORGLOGICA	19
4 SOCIALE ONDERNEMING BINTHOUT	23
4.1 DOELSTELLINGEN VAN BINTHOUT	23
4.2 TYPE WERKNEMERS.....	24
4.3 ORGANISATIESTRUCTUUR VAN BINTHOUT	24
4.4 FASERING IN WERKRELATIE MET BINTHOUT.....	24
4.5 INHOUD VAN DE WERKWIJZE IN BEPERKTE ZIN.....	25
5 ONDERZOEKSRESULTATEN: SPANNINGSVELDEN IN DE PRAKTIJK	29
5.1 MATERIËLE BELONING VERSUS IMMATERIËLE WAARDERING.....	29
5.2 VOORWAARDELIJKE VERSUS ONVOORWAARDELIJKE BEGE- LEIDING	31
5.3 VERPLICHTE AANWEZIGHEID VERSUS VRIJBLIJVENDE AAN- WEZIGHEID	34
5.4 GEVEN VERSUS ONTVANGEN	35
5.5 WERKGEVER EN COLLEGA’S VERSUS ZORGBEGELEIDERS EN MEDECLIËNTEN	36
5.6 ONTWIKKELINGSGERICHT VERSUS ROUTINEMATIG	38
5.7 PRESTATIE-EISEN VERSUS GEEN WERKDRIK	39
5.8 PRODUCT VERSUS PROCES	40

5.9	ROTKLUSJES VERSUS LEUK WERK	41
5.10	VAKKENNIS EN BEROEPSTROTS VERSUS GEFRÖBEL	42
6	HANDREIKINGEN VOOR UITVOERINGSPRAKTIJK	45
6.1	WAT HEBBEN PARTIJEN VAN ELKAAR NODIG?.....	45
6.2	PRIORITERING AANBEVELINGEN	46
7	CONCLUSIES, AANBEVELINGEN EN DISCUSSIE	49
7.1	CONCLUSIES.....	49
7.2	AANBEVELINGEN.....	54
	7.2.1 Aanbevelingen van respondenten	54
	7.2.2 Aanbevelingen voor uitvoeringspraktijk	56
	7.2.3 Aanbevelingen van onderzoekers	57
7.3	DISCUSSIE	57
	LITERATUUR	63

Samenvatting

Sociale ondernemingen lijken een rol te kunnen spelen in de re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Enerzijds wordt geprobeerd zoveel mogelijk een reguliere werkplek te benaderen, anderzijds is er meer aandacht voor de persoonlijke problemen van de werknemers. Daarmee opereert men op het snijvlak tussen werk en zorg. Veelal blijft echter impliciet hoe ze dat doen. Dit onderzoek, gesubsidieerd door ZonMw in het kader van het programma 'Vak-kundig aan het werk', is opgezet om te verduidelijken hoe één zo'n sociale onderneming werkt en hoe men daar invulling geeft aan de verhouding tussen werk en zorg. Beide werelden (logica's) kennen hun eigen dynamiek. Het betreft houtbewerkingsbedrijf Binthout te Zwolle.

Het onderzoek is verricht door enerzijds observaties ter plekke te verrichten en anderzijds door diepte-interviews af te nemen bij (oud)werknemers van Binthout en diens werkgevers, bij zorginstellingen die cliënten hebben die bij Binthout werken en bij gemeenteamttenaren. Vervolgens zijn ook focusgroepsbijeenkomsten gehouden. In dit onderzoek staan drie vraagstellingen centraal, die hieronder beknopt worden beantwoord.

Hoe ziet de werkwijze van Binthout er in de dagelijkse praktijk uit?

Binthout is een sociale onderneming, die mensen, die vanwege een verstandelijke of psych(iatr)ische beperking een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, een plek wil bieden om zich in een veilige omgeving als werknemer en/of persoonlijk te ontwikkelen, als het binnen de mogelijkheden ligt richting (re-integratie met het oog op) een reguliere werkplek. Te leren werknemersvaardigheden betreffen enerzijds algemene capaciteiten die elke werknemer in meer of mindere mate nodig heeft om zich te kunnen handhaven op de arbeidsmarkt. Te denken valt hierbij aan omgaan met het werken voor een baas, werkritme, aan afspraken houden, omgaan met collega's et cetera. Anderzijds biedt deze specifieke soci-

ale onderneming mogelijkheden zich te bekwamen in houtbewerking, omdat Binthout design-artikelen produceert van Nederlands hout en verkoopt.

De werkplaats is kleinschalig van opzet (dagelijks werken er niet meer dan tien personen) en staat onder leiding van de twee werkgevers (eigenaren) en een meewerkend voorman. Er is nauw contact met de zorginstellingen waarmee de werknemers intramuraal dan wel extramuraal te maken hebben. Motivatie en leergierigheid van werknemers zijn voor Binthout belangrijker dan diagnoses en labels. De gegeven begeleiding is hoofdzakelijk werkgerelateerd. In een contract is vastgelegd welke dagdelen iemand komt werken en wat diens persoonlijke leerdoelen zijn. Werknemers krijgen niet betaald, maar ontvangen waardering in natura (leerervaringen, traktaties en complimenten).

Wat geven relevante partijen aan over hoe Binthout omgaat met het spanningsveld tussen werklogica en zorglogica?

Het overkoepelende spanningsveld tussen de wereld van het werk en de wereld van de zorg kan opgedeeld worden in tien deelspanningsvelden. In het rapport wordt uitvoerig per spanningsveld beschreven, gelardeerd met citaten, waar Binthout zich op het continuüm met de werklogica aan de ene kant en de zorglogica aan het andere uiteinde, bevindt.

Binthout volgt helemaal de **werklogica** als het gaat om:

- het hebben van een werkgeversrol en de aanwezigheid van collega's (in tegenstelling tot zorgbegeleiders als 'superieuren' en de aanwezigheid van medecliënten om je heen in een zorgsetting);
- rotklusjes; die horen er gewoon bij (terwijl in dagbestedingsprojecten de bezigheden alleen maar leuk hoeven te zijn);
- de benodigde vakkennis en de beroepstrots die met de productie gepaard gaat (waarbij – gechargeerd gezegd – dagbesteding blijft steken op het niveau van gefröbel);

- de gerichtheid op te verkopen producten van de onderneming (terwijl in de zorglogica het proces centraal staat);
- de ontwikkelingsgerichtheid van de werknemer (in tegenstelling tot routinematige handelingen elders).

Ten aanzien van drie deelspanningsvelden wordt geconstateerd dat Binthout **beide logica's tegelijkertijd** toepast. Werk- en zorglogica bestaan naast elkaar met het oog op:

- de aard van de begeleiding, die werkgerelateerd is, maar waarbij veel aandacht is voor de persoon(lijke situatie) van de werknemer;
- de aanwezigheid die in principe verplicht is conform contract, maar waarmee coulant wordt omgesprongen indien nodig;
- het door de werknemer zowel geven van arbeidskracht en als het ontvangen van werk(nemers)begeleiding.

Met betrekking tot één deelspanningsveld lijkt Binthout er- gens in het **midden van het continuüm** uit te komen; het be- treft:

- prestatie-eisen, waarbij met name de werkdruk niet hoog, maar ook niet totaal afwezig is, maar eerder situatie- en persoonsgebonden; kwaliteitseisen worden wel aangehouden.

Aangaande een laatste deelspanningsveld begeeft Binthout zich geheel op de kant van de **zorglogica**; het gaat dan om:

- de beloning die niet financieel, maar immaterieel is.

Welke handvatten hebben veldpartijen van elkaar nodig om sociale ondernemingen als Binthout werkzaam te laten zijn?

In twee focusgroepsbijeenkomsten met veldpartijen (diverse sociale ondernemingen, zorginstellingen en ambtenaren) zijn in totaal tien handvatten voor de uitvoeringspraktijk geformuleerd, die als tips aan met name de gemeente opgevat

kunnen worden om de samenwerkingsrelaties in de driehoek van de veldpartijen beter vorm te geven. De deelnemers hebben deze aandachtspunten vervolgens geprioriteerd. Dit zijn de belangrijkste aspecten:

1. vertrouwen geven: sociale ondernemers en zorginstellingen zijn heel goed in staat om aan te geven of iemand al dan niet kan doorgroeien naar een reguliere baan of om iemands loonwaarde te bepalen; de gemeente zou hen in hun deskundigheid moeten erkennen;
2. financiën volgend laten zijn in plaats van leidend;
3. bureaucratie en regeldruk reduceren: het gaat hierbij vooral om mensen boven regeltjes en kaders te plaatsen;
4. eenduidige definitie opstellen van het begrip 'sociale onderneming': wat wordt onder deze term door elke veldpartij verstaan?;
5. gelijktrekken van sociale ondernemingen en (dagbestedingsprojecten van) zorginstellingen: aanbod van kandidaten door de gemeente, promoten van sociale ondernemingen.

Geïnterviewden hebben diverse aanbevelingen aan sociale onderneming Binthout verstrekt. Deze zijn gericht op de volgende drie aspecten:

- de werkvloer: heel praktische tips;
- de deskundigheid van de sociale ondernemers
- profilering van de sociale onderneming.

Dit onderzoek kent nog een eindproduct: een methodiekbeschrijving, waarin de werkwijze van Binthout wordt geëxpliciteerd, onderbouwd en geëvalueerd (Algera *et al.*, 2017). Het onderzoek is verricht door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken, lectoraat van Hogeschool Viaa te Zwolle, in samenwerking met de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht.

Summary

Social enterprises may play a role in the rehabilitation of persons finding difficulty in entering or staying on the labour market. On the one hand, these companies seek to resemble regular work as much as possible, on the other hand there is more consideration for employee's personal circumstances. They operate on the cutting edge of work and care. Most of the times, it is not made explicit how they perform their role in this way. This research project, funded by ZonMw in relation to the program 'Skilled at work', endeavours to clarify how one such a social enterprise operates and how it manages 'work' and 'care' as two extremes of the continuum. Both worlds have their own dynamics. The social enterprise concerns adzing company Binthout at Zwolle, the Netherlands.

The research is conducted by interviewing in-depth several (former) workers of Binthout, as well as its employers. In addition, care professionals of clients working at Binthout, and municipal officials were interviewed. Moreover, two focus group session were held and observations at site were conducted. In this project, the focus was on three research questions, which will be answered in brief here below.

What do Binthout's procedures look like in every day practice?

Binthout is a social enterprise, that offers a place to people with a distance to the labour market due to some mental or psychiatric disability, in order to let them develop themselves within save surroundings as an employee and/or personally. If possible, they grow towards (re-integration to) a regular job. Employee's competencies to be acquired are, on the one hand, general skills that all workers need to a certain degree for maintaining themselves on their jobs. Examples of these skills are getting used to having a boss, work pace, keeping agreements, and handling colleagues. On the other hand, this particular social enterprise offers possibilities to acquire abilities with regard to

woodworking, in that Binthout produces and sells design-articles made of Dutch wood.

The workshop is organized on a small scale (usually no more than ten workers are present at a time). It is led by the two employers (owners) and a supervisor. Intense contact is held with care professionals who engage in supporting their clients, either residential or ambulant. Employee's motivation and willingness to learn outweigh workers' diagnoses or labels, in the employers' eyes. Support given by the bosses is mainly work related. In a contract, the agreed shifts are determined as well as a worker's personal aims. Employees are not paid; rather they receive appreciation in kind (learning experiences, treats, and compliments).

How does Binthout handle the tension between work logic and care logic?

The overarching tension between the world of working on the one hand, and the world of caring on the other, may be unravelled in ten subtensions. Partly at the hand of many quotes, the study shows on where on the continuum 'work logic' versus 'care logic' Binthout dwells. Binthout appears to have positioned itself on the **work logic** side with respect to the following subtensions:

- the role of being an employer and the presence of colleagues (in opposition to caretakers as 'superiors' and the presence of co-clients in the care setting);
- nasty chores, that are simply part of any job (contrary to daily activity centres, where the activities are just for fun);
- the required know-how and the vocational pride that accompany the production (as opposed to daily activities centres which usually do not surmount the level of tinkering);
- the focus on company products to be sold (whereas in the care logic the process itself is focused on);

- the focus on worker development (in contrast with routine activities elsewhere).

Regarding three subtensions, it is concluded that Binthout applies **both logics at the same time**. Work logic and care logic co-exist with respect to:

- the kind of support and guidance that, though work centred, contains a lot of attention for the person(al circumstances) of the employee;
- the attendance is largely mandatory according to contract, however, it is dealt with leniently, if necessary;
- the workers supplying their workforce as well as their receiving of support and guidance as an employee.

Concerning one subtension Binthout seems to stick somewhere in the **middle of the continuum**; this relates to:

- performance demands, whereby especially work pressure is not very elevated, but not totally absent either; it is rather bound to situations and individuals. Quality standards have to be met, though.

As regards the last subtension, Binthout is located on the extreme of the **care side of the continuum**, as it involves:

- the remuneration, which is not financial, but immaterial.

Which guidance can field parties offer each other in enabling social enterprises like Binthout?

In two focus group sessions, field parties (like several social enterprises, care organizations, and municipal officials) have formulated a total of ten recommendations, that may be observed as advice for the city council especially, in order to better shape the cooperative relationships within the field parties' triangle. The participants

have prioritized those areas of concern. Below the most important aspects:

1. express confidence in social enterprises and care organizations, for they are quite capable of determining whether or not a person may develop towards a regular job or to establish someone's capacity in gaining one's own salary; the city council should acknowledge the expertise of the partners in the field as mentioned;
2. let finances follow the opportunities instead of making them leading;
3. reduce bureaucracy and pressure resulting from regulations; let humans prevail over rules and frameworks;
4. attain consensus on a clear-cut definition of the term 'social enterprise': what exactly is meant by this term by each field party?
5. stop discriminating social enterprises in respect to (daily activity centres) of care organizations, concerning, for instance, municipal candidate offering and promoting social enterprises.

Interviewees suggest several enhancements with regard to social enterprise Binthout. These are centred around three themes:

- very practical recommendations for the workplace itself;
- the expertise of the employers;
- profiling the social enterprise.

This study contains another final product: a methodology description, wherein Binthout's procedures are explicated, substantiated, and evaluated (Algera *et al.*, 2017).

This study is conducted by the Centre for Societal Issues, department of Hogeschool Viaa (Zwolle), in collaboration with the University for Humanistics (Utrecht), the Netherlands.

1 Achtergrond van het onderzoek

Om alle informatie die uit dit onderzoek naar voren komt, in te kaderen, wordt in dit eerst hoofdstuk de aanleiding voor het onderzoek toegelicht in § 1.1. Het onderwerp van § 1.2 is de context waarin het onderzoek plaatsvindt, terwijl het in § 1.3 om de onderzoeksvragen gaat. De leeswijzer voor dit rapport is te vinden in § 1.4.

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Met de invoering van zowel de nieuwe Wmo als de Participatiewet sinds 1 januari 2015 wil het kabinet dat zoveel mogelijk mensen participeren in de samenleving om hiermee vorm te geven aan sociale inclusie. Het beleid is dan ook gericht op activering van mensen door een actieve en zinvolle dagbesteding, het liefst via betaalde arbeid (Gilbert, 2004; Newman & Tonkens, 2011; Jager-Vreugdenhil 2012). Het speelveld van de (arbeidsmatige) dagbesteding is daarmee behoorlijk in beweging gekomen. Uit onderzoeken is bekend dat een zinvolle dagbesteding (via betaald werk) voor mensen met een verstandelijke beperking en/of psych(iatr)ische problematiek veel positieve persoonlijke opbrengsten met zich meebrengt. Een zinvolle dagbesteding levert voor deze groep kwetsbare mensen een scala aan profijtelijkheden op (zie § 3.1). Deze opbrengsten worden zelfs groter wanneer er regulier (ondersteund) werk wordt gedaan (Hall & Kramer, 2009; Eggleton *et al.*, 1999). Ook programma's die gericht zijn op het ondersteunen van mensen met een beperking richting reguliere banen ('supported employment') hebben enkele gunstige effecten (zie § 3.1).

Toch is de doorstroom van deze groep mensen naar regulier werk nog beperkt. Veel van hen kwamen tot voor kort op beschermde dagbestedingslocaties en sociale werkvoorzieningen speciaal voor mensen met een beperking waarbij te weinig oog was voor ontwikkelingsmogelijkheden en eventuele doorstroom naar zo regulier mogelijk, betaald werk (Torre & Fenger, 2014). Sinds de invoering van de Participatiewet wordt er dan ook gezocht naar (nieuwe) mogelijkheden om deze doorstroom te vergroten.

Sociale ondernemingen ('zelfstandige ondernemingen die een product of een dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven'; SER, 2015) worden gezien als kans om de participatie van mensen met een (verstandelijke en/of psych(iatr)ische) beperking te vergroten. Dit doen zij onder andere door mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in het arbeidsproces betrekken, als betaalde dan wel onbetaalde krachten. Zij hebben dus een tweeledige missie, nl. winst maken en sociale waarde creëren. Sociale ondernemingen die deze mensen in dienst nemen, onderscheiden zich van beschermde werkplekken omdat zij *in principe* loon betalen aan alle werknemers en zowel mensen met als zonder beperkingen in dienst hebben. Sociale ondernemingen zijn opgezet om financieel zelfvoorzienend te zijn (Katz, 2014).

Sociale ondernemingen zouden veelbelovend kunnen zijn, omdat zij lijken te voldoen aan diverse kenmerken die volgens onderzoek zouden bijdragen aan succesvolle re-integratie van mensen met een beperking, te weten: aanspreken van de motivatie, verlangens en competenties van mensen (Cramm *et al.*, 2009), goede matching en oog voor behoeften van mensen met een beperking (Cramm *et al.*, 2009; Becker *et al.*, (2006); Harris *et al.*, 2013), langdurige en blijvende ondersteuning en snelle plaatsing volgens het 'first-place-then-train'-principe (Clayton *et al.*, 2011). Mensen met een beperking, zo blijkt uit onderzoek, vinden belangrijk aan een baan: voldoende variatiemogelijkheden in taken, ontvangen van een salaris omdat dit laat zien dat zij serieus worden genomen en gelijkwaardigheid in relatie tot collega's (Cramm *et al.*, 2009). Ook deze elementen lijken over het algemeen aanwezig in sociale ondernemingen.

Hoewel het kan zijn dat sociale ondernemingen voldoen aan diverse kenmerken die bijdragen aan succesvolle re-integratie van mensen met een beperking, is dit nog niet vaak onderzocht. Daarnaast bestaan er ook andere twijfels over sociale ondernemingen. Lukt het hen bijvoorbeeld om het behalen van winst en sociaal-zijn te combineren?

Mensen met een beperking zijn wellicht minder productief en past dat in een bedrijf met winstoogmerk? Willen sociale ondernemingen de meer capabele werknemers met een beperking wel laten doorstromen naar regulier werk en zijn ze niet geneigd de mensen met zwaardere beperkingen te werven (Teasdale, 2012)? Of wegen deze eventuele nadelen op tegen de mogelijke voordelen en is het de moeite waard om sociaal ondernemerschap in te zetten om de re-integratie van mensen met een beperking te stimuleren?

Binthout is een sociale onderneming in de gemeente Zwolle maakt en verkoopt houten designproducten. In het productieproces worden mensen met een beperking ingezet. De sociale onderneming biedt zowel plaats aan mensen met een verstandelijke beperking met een Wlz-indicatie 6, 7 en 8, als beschut werk en werkervaringsplaatsen aan mensen met een licht verstandelijke beperking en/of psychiatrische problematiek die de opstap naar regulier werk willen maken, maar hiervoor nog laatste vaardigheden moeten en willen opdoen.

In de regio wordt veel verwacht van deze sociale onderneming. Er is, net zoals in veel andere gemeenten in Nederland (Torre & Fenger, 2014), een tekort aan arbeidsplekken die het gat tussen beschermde werkplekken en regulier werk kunnen vullen. De vraag is: zou (het stimuleren van) de sociale onderneming een effectieve route zijn om de achterblijvende banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te creëren (Teasdale, 2012; Andriessen *et al.*, 2012) en hen (op termijn) door te laten stromen naar zo regulier mogelijk, betaald werk? Zo ja, waardoor wordt dit succes bepaald, wat maakt de sociale onderneming effectief?

In het onderzoek 'Sociale onderneming Binthout snijdt hout' wordt getracht inzicht te krijgen in hun werkwijze en antwoord te krijgen op bovenstaande vragen.

Zowel binnen de gemeente Zwolle als bij sociale onderneming Binthout zelf leefden deze vragen, met name in deze tijd waarin gezocht wordt naar (nieuwe) werkzame vormen van arbeidsparticipatie. De Werkplaats Sociaal Domein (Centrum voor Samenlevingsvraagstukken, Hogeschool Viaa) werkt met gemeente Zwolle en organisaties in de regio samen op onder andere het thema (arbeids)participatie. Het

leek dan ook logisch samen met de Werkplaats Sociaal Domein dit onderzoek vorm te geven. Om het onderzoek zowel vanuit de praktijk als vanuit wetenschappelijke invalshoek valide te kunnen opzetten, is samengewerkt met de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht.

Gezamenlijk (Hogeschool Viaa/Werkplaats Sociaal Domein, Universiteit voor Humanistiek, Gemeente Zwolle en Binthout) en in afstemming met zorgorganisaties van wie cliënten werkzaam zijn bij Binthout, is een subsidieaanvraag ingediend en toegekend binnen het kennisprogramma Vakkundig aan het werk van ZonMw.

Van dit gezamenlijke onderzoek is het eindproduct, een methodiekbeschrijving van Binthout, reeds gepubliceerd (Algera *et al.*, 2017). Delen van de methodiekbeschrijving zijn overgenomen in deze onderzoeksrapportage. De oorspronkelijke tekst (Algera *et al.*, 2017) wordt in dit rapport verder uitgewerkt en verbreed met aanbevelingen voor het toepasbaar maken van de gemeentelijke (uitvoerings)praktijk.

1.2 Context

Tijdens de eerste participerende observaties viel het de onderzoekers op dat sociale onderneming Binthout wordt geconfronteerd met een combinatie van twee werelden, ook wel aangeduid met 'logica's'. Enerzijds betreft dit de werklogica, omdat mensen er werken, anderzijds gaat het om de zorglogica vanwege de kwetsbaarheid van de groep werknemers van sociale ondernemingen. Een logica is op te vatten als een praktijk waarin bepaalde regels, gebruiken en gewoonten bestaan die bepalen hoe men met elkaar omgaat. Deze regels, gebruiken en gewoonten zijn vaak niet beschreven en impliciet aanwezig (Mol, 2008). Sociale onderneming Binthout kan worden gezien als een praktijk waar de werken zorglogica samenkomen. De werklogica refereert aan alle regels, gebruiken en gewoonten die centraal staan binnen werk. De zorglogica verwijst naar al de regels, gebruiken en gewoonten die centraal staan in zorgpraktijken. Tussen deze beide logica's bestaat een spanningsveld (zie hoofdstuk 3).

De werkwijze van Binthout is weinig geëxpliciteerd. In termen van de Effectladder (Yperen & Veerman, 2008) bevindt men zich op niveau 0: wat 'Binthout' doet, is impliciet en de werkwijze en de resultaten zijn niet duidelijk. Met behulp van de onderzoeksresultaten uit dit project ligt het in de bedoeling om de werkwijze van 'Binthout' een aantal treden op de Effectladder te laten stijgen, uitkomend op niveau 3: 'effectieve interventie volgens eerste aanwijzingen'.

Dit onderzoek draagt bij aan de 'vraagversterking van de arbeidsmarkt' door meer inzicht te geven welke rol sociale ondernemingen kunnen innemen ten aanzien van het tekort aan werkplekken tussen beschermde werkplekken en reguliere banen in (Torre & Fenger, 2014). Daarnaast wordt toegevoegd aan het inzicht in hoe belemmeringen, die (psychiatrische en verstandelijke) beperkingen met zich mee brengen richting regulier werk, doorbroken kunnen worden middels passend werk, juiste ondersteuning door werkgevers en een integrale werkwijze van arbeid en zorg.

1.3 Vraagstelling

Centraal in dit project staat het verwerven van inzicht in de werkwijze van sociale onderneming Binthout en de ervaren effectiviteit daarvan: wat doet Binthout nu precies (ofwel: waaruit bestaat de 'interventie') en in hoeverre wordt dat beschouwd als bijdragend aan het doel om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vooruit te helpen (ofwel: hoe gaat Binthout om met het spanningsveld tussen werklogica en zorglogica)?

Bovenstaande hoofdvraag is opgedeeld in een aantal onderzoeksvragen:

1. Hoe ziet de werkwijze van Binthout er in de dagelijkse praktijk uit?
2. Wat geven relevante partijen aan over hoe Binthout omgaat met het spanningsveld tussen werklogica en zorglogica?

Met het oog op het toepasbaar maken voor de gemeentelijke (uitvoerings)praktijk van de gegenereerde kennis, zodat gemeenten stimuleringsbeleid kunnen voeren op sociale ondernemingen, is een derde onderzoeksvraag opgesteld:

3. Welke handvatten hebben veldpartijen van elkaar nodig om sociale ondernemingen als Binthout werkzaam te laten zijn?

1.4 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk 1 wordt in hoofdstuk 2 eerst de opzet van dit onderzoek uit de doeken gedaan. Daarna volgt in hoofdstuk 3 een beknopte verkenning van de (internationale) literatuur aangaande zinvol werk, erkenning en (werkzame) elementen binnen sociale ondernemingen. Ook wordt daar het spanningsveld tussen de werklogica en de zorglogica uitgewerkt in tien deelspanningsvelden. Hoofdstuk 4 staat in het teken van de werkwijze die Binthout aanhoudt, terwijl in hoofdstuk 5 uitgebreid aan de orde komt hoe deze sociale onderneming volgens respondenten in de praktijk omgaat met het spanningsveld tussen werk- en zorglogica. Handvatten voor de (gemeentelijke) uitvoeringspraktijk staan centraal in hoofdstuk 6. Het onderwerp van hoofdstuk 7, ten slotte, is een reflectie op de onderzoeksresultaten, uitmondend in conclusies. Ook aanbevelingen vanuit 'het veld' en door de onderzoekers komen in dat hoofdstuk aan bod.

2 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksmethodiek centraal. Hoe het kwalitatieve onderzoek is opgezet, komt aan de orde in § 2.1, waarna in § 2.2 de wijze van analyseren van de data besproken wordt.

2.1 Kwalitatieve dataverzameling

Het onderzoek is in drie stappen verlopen, overeenkomend met de drie onderzoeksvragen (zie § 1.3):

1. in kaart brengen van de werkwijze van 'Binthout';
2. analyseren van Binthouts omgang met deelspanningsvelden;
3. inventariseren van praktische handvatten voor belanghebbenden (met name de gemeente).

Alle drie onderzoeksdelen zijn kwalitatief door middel van gesprekken uitgevoerd; er is geen gebruik gemaakt van vragenlijsten of iets dergelijks. Bij het eerste onderzoeksdeel zijn ook nog zo'n veertig uur lang participerende observaties verricht.

Ad 1. In kaart brengen van de werkwijze van 'Binthout'

De onderzoekers hebben één of meer dagdelen meegelopen in de werkplaats van Binthout om daardoor meer zicht te verwerven op en feeling te krijgen met het werk, de manier van werken en de werknemers. Daarna zijn in de eerste stap van het onderzoek veertien open, ongestructureerde interviews gehouden met respondenten. De vraagstelling was – in verschillende varianten – steeds wat Binthout nu precies doet. Vier vraaggesprekken betroffen de werkgevers en nog eens twee met huidige werknemers. Daarnaast werd met drie zorgprofessionals gesproken, die aanspreekpunt/ begeleider zijn van een werknemer van Binthout. Het betrof de volgende zorginstellingen: J.P. van den Bent, Frion en RIBW Groep Overijssel, alle te Zwolle. Verder werden drie vraaggesprekken afgenomen bij gemeente Zwolle met ambtenaren.

Ten slotte werden nog twee afnemers van producten van Binthout geïnterviewd: een landelijke keten van recreatiebedrijven alsmede een particuliere klant.

Ad 2. Analyseren van Binthouts omgang met deelspanningsvelden

De tweede onderzoeksvraag gaat over de deelspanningsvelden tussen werk- en zorglogica en hoe Binthout daaraan invulling geeft. Hiertoe zijn nog eens zestien interviews gehouden, in deze ronde vier met oud-werknemers, vier met huidige werknemers, drie met dezelfde zorginstellingen als in de eerste ronde en twee gesprekken met de gemeente Zwolle. Ook werd drie keer met de werkgevers om tafel gezeten, waaronder één gesprek met de meewerkend voorman. Aan de hand van een topiclist werden de interviews semi-gestructureerd afgenomen, waarbij alle deelspanningsvelden aan bod kwamen.

Ad 3. Inventariseren van praktische handvatten voor belanghebbenden

Op de lijst met uitnodigingen voor de focusgroepsbijeenkomsten stonden 24 namen van personen werkzaam bij sociale ondernemingen (6), zorginstellingen (7) en gemeenten (11). Aan beide focusgroepsbijeenkomsten deden uiteindelijk in totaal tien personen mee, van wie sommigen bij beide bijeenkomsten aanwezig waren. Zij vertegenwoordigden sociale ondernemers, gemeente Zwolle (ambtelijk en vanuit een sociaal wijkteam) en zorginstellingen, samen de 'veldpartijen' genoemd. Beide bijeenkomsten duurden ruim anderhalf uur.

In twee focusgroepsbijeenkomsten zijn de (voorlopige) onderzoeksresultaten besproken met partijen uit het veld en hebben deelnemers gediscussieerd over welke handvatten men elkaar over en weer kan aanreiken om sociale ondernemingen te doen slagen. In de eerste bijeenkomst rouleerden de deelnemers langs zogenaamde stamtafels.

Elke stamtafel belichtte onder leiding van een onderzoeker een specifiek perspectief: sociale onderneming, zorginstelling of gemeente. De vraag die steeds ter tafel lag, was: “Wat hebben sociale ondernemingen dan wel zorginstellingen dan wel gemeenten nodig om de werkplek van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij een sociale onderneming een succes te laten zijn?”. De onderzoekers (stamgasten) gaven in ronde 2 en 3 een korte samenvatting van de bespreking met het voorgaande groepje, zodat daarop voortgeborduurd kon worden.

Tijdens de tweede bijeenkomst is een analyse van de eerste bijeenkomst beknopt teruggekoppeld en zijn de voorlopige onderzoeksresultaten (de grote lijn van hoofdstuk 5) met de deelnemers gedeeld en bediscussieerd. In kort bestek is hun ook een lijst met aanbevelingen vanuit het perspectief van de veldpartijen voorgelegd met het verzoek die te prioriteren. Dit konden zij doen door achter elk aspect een cijfer variërend van een 1 tot een 10 te noteren. Het was de bedoeling elk cijfer maar een keer toe te kennen, waardoor per deelnemer een rangorde zonder gedeelde plaatsen zou ontstaan. Dit is in bijna alle gevallen gelukt.

2.2 Analyse

De literatuurstudie is als volgt verricht. Er is literatuur gezocht in internationale databanken (Pubmed, Academic search, Picarta, Google Scholar) en daarbij zijn de volgende zoektermen gehanteerd: ‘social enterprises’, ‘supported employment’ en ‘job satisfaction’ in combinatie met de termen ‘people with disabilities’, ‘intellectual disability’ en ‘mental disability’. Artikelen die uit deze search naar voren kwamen, zijn eerst op titelniveau beoordeeld en in een tweede selectieronde op abstractniveau. Indien nog steeds interessant bevonden, werd het artikel in de literatuurstudie opgenomen.

Van alle dertig interviews zijn de geluidsopnamen door studenten verbatim uitgewerkt. Sommige interviews duurden maar een kwartiertje (particuliere klant in ronde 1), andere langer dan twee uur. Grofweg bedroeg de gemiddelde lengte van de interviews ruim een uur.

De interviews van ronde 1 zijn gelezen en samengevat voor een beschrijving van de werkwijze van Binthout. De interviews van ronde 2 zijn ingevoerd in een analyseprogramma voor kwalitatief onderzoek (Atlas Ti). Voor de codering van de tekstfragmenten werden de tien deelspanningsvelden aangehouden (zie § 3.5). In de kolom Citaten van overzicht 3.1 staat per code vermeld hoeveel citaten er gescoord zijn. Hieruit valt te concluderen dat de interviews met name veel bruikbare tekstfragmenten aangaande de (im)materiële waardering, de werksetting versus de zorgsetting en de (on)voorwaardelijke begeleiding opleverden. Over rotklusjes, aanwezigheid en de spanning tussen productgerichtheid versus procesgerichtheid werden minder opmerkingen geplaatst door de ondervraagden. De lijst met deelspanningsvelden werd aangevuld met een code ‘Aanbevelingen’ (n=60) (zie hoofdstuk 7). Ook werden opmerkingen (48 stuks) in ronde 2 over de methodiek alsnog verwerkt in de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag (hoofdstuk 4), terwijl informatie uit die eerste ronde ook wel eens nuttig was voor het uitwerken van de tweede onderzoeksvraag.

De aantekeningen die de stamgasten tijdens de eerste focusgroepsbijeenkomst maakten, zijn door de onderzoekers op inhoud geanalyseerd. De prioritering die de deelnemers opstelden aangaande de aanbevelingen door de respondenten is in de pauze van de tweede bijeenkomst verwerkt en daarna aan hen teruggekoppeld.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een korte verkenning van de literatuur gepresenteerd. Paragraaf 3.1 kadert het vraagstuk in, terwijl § 3.2 in het teken staat van tekortkomingen in het werk voor mensen met een beperking. Werkzame elementen in werk voor deze doelgroep, zoals die uit ander onderzoek naar voren komen, worden beschreven in § 3.3. Het theorie-hoofdstuk wordt afgesloten in § 3.4 waarin opmerkingen over de kansen van sociale ondernemingen worden geplaatst. De tekst van dit hoofdstuk tot en met § 3.4 leunt zwaar op een bijdrage van onderzoekers van de Universiteit voor Humanistiek. In § 3.5 volgt dan nog een korte uitwerking van het spanningsveld tussen werk- en zorglogica.

3.1 Verkenning van het vraagstuk

Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, is uit eerder onderzoek bekend dat het belang van een zinvolle dagbesteding voor mensen met een verstandelijke en/of psychiatrische beperking groot is. Het zou bijdragen aan sociale insluiting (Jahoda *et al.*, 2008), toename kwaliteit van leven (Jahoda *et al.*, 2008; Eggleton *et al.*, 1999; Cramm *et al.*, 2009), vaardigheden in relatie tot autonomie en sociale contacten (Jahoda *et al.*, 2008; Reid & Bray, 1997), een stimulans ten opzichte van onafhankelijkheid van mensen met een beperking (Hall & Kramer, 2009), verhoogde status en eigenwaarde (Jahoda *et al.*, 2008; Goodwin & Kennedy, 2005; Mogendorff *et al.*, 2012; Bredewold *et al.*, 2016) en het biedt een zinvolle dagstructuur en daginvulling (Cramm *et al.*, 2009). Onderzoek laat daarnaast zien dat de positieve opbrengsten voor diverse van deze gebieden groter is naarmate mensen meer regulier werk vervullen (Eggleton *et al.*, 1999; Hall & Kramer, 2009). Tevens blijkt dat programma's om mensen te ondersteunen richting meer regulier werk zorgen voor toename van het aantal uren dat zij werken en betere integratie in de samenleving (Beyer & Brown, 2010; Wehman & Moon, 1988).

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

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

Er is dus een gebrek aan

1. goede sociale werkvoorzieningen die gericht zijn op ontwikkeling en die doorstroom naar regulier werk mogelijk maken;
2. reguliere arbeidsplekken voor mensen met een beperking.

De ontwikkelde methodiekb beschrijving (Algera *et al.*, 2017), waarvan dit rapport een uitgebreide bewerking is, heeft als doel bij te dragen aan het verkleinen van het bestaande gat tussen meer zorggerelateerde dagbesteding enerzijds en regulier werk anderzijds, door zinvolle en ontwikkelingsgerichte arbeidsmatige dagbesteding te bieden die (waar mogelijk) een doorstroom naar regulier werk mogelijk maakt.

3.2 Tekortkomingen in werk voor mensen met een beperking

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

3.3 Werkzame elementen in werk voor mensen met een beperking

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

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

Daarnaast blijkt uit diverse onderzoeken naar werk en werkbeleving van mensen met een beperking dat ook zorggerelateerde elementen van belang zijn om voldoening uit het werk te halen en een baan te kunnen behouden. Het sociale kan volgens diverse onderzoekers niet ontbreken. Het zorgt voor het opbouwen van zelfvertrouwen, wat cruciaal blijkt voor het kunnen volhouden van werk. Helaas ontbreekt het veel mensen met een beperking aan het nodige zelfvertrouwen, omdat ze vaker dan mensen zonder beperking geconfronteerd worden met vernedering, stigmatisering en disrespect (Juul, 2009; Marthinsen & Skjefstad, 2011). Sociale ondersteuning kan vorm krijgen op een tweetal manieren:

1. door ruimte voor diverse leermogelijkheden van mensen en door taken en trainingen hierop af te stemmen (Nockholds, 2012; Finn & Simmonds, 2003; Green & Hasluck, 2009; Wilson, 2003; Cramm *et al.*, 2009);
2. door het versterken van het zelfvertrouwen. Een duidelijke focus op het welbevinden is daarbij belangrijk. Het niet hoeven verbergen van de beperking lijkt daaraan bij te dragen (Villotti *et al.*, 2015; Lancot *et al.*, 2012; Cramm *et al.*, 2009; Wilton & Evans, 2016; Svanberg *et al.*, 2010).

3.4 Kansen van een sociale onderneming

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

Onderzoek van Lancot *et al.* (2012) naar mensen met een psychiatrische beperking werkzaam in een sociale onderneming laat zien dat zij gemiddeld 6,5 jaar werken binnen een sociale onderneming, terwijl dit in een reguliere baan niet langer dan zes maanden is. Daarnaast werken ze gemiddeld meer uren dan op de competitieve arbeidsmarkt (30,7 uur

per week tegenover 15,6 uur per week op een reguliere arbeidsplek). Volgens hen is dit te danken aan de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden waarin zowel aandacht is voor sociale ondersteuning als voor het ontwikkelen van vaardigheden en competenties die nodig zijn voor (regulier) werk.

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

3.5 Werklogica versus zorglogica

Zoals eerder aangegeven, is een logica op te vatten als een praktijk waarin bepaalde regels, gebruiken en gewoonten bestaan die bepalen hoe men met elkaar omgaat. In dit rapport staan de werklogica en de zorglogica centraal.

In een werksessie van de stuurgroep die dit onderzoek begeleidde, is het overkoepelende spanningsveld tussen de werken zorglogica opgesplitst in tien deelspanningsvelden (zie overzicht 3.1). Deze deelspanningsvelden worden als kapstok gebruikt om een groot deel van het onderzoek aan op te hangen en om de onderzoeksresultaten te rapporteren. Hierbij

bevinden de werklogica en de zorglogica zich elk aan een uiteinde van een continuüm. Als aansprekend voorbeeld van waar de zorglogica vooral gehanteerd wordt, wordt een dagbestedingsplek gebruikt, terwijl de werklogica de boventoon voert op een reguliere werkplek. Onderstaande toelichting op de werk- en zorglogica is enigszins gechargeerd met het oog op de verduidelijking van de tegenstellingen. Steeds wordt de spanning tussen beide logica's aangestipt.

Werk is geassocieerd met loon; de beloning in de zorglogica is echter immaterieel van aard en bestaat uit onder andere aandacht en complimenten. Een sociale onderneming ziet zich voor het dilemma geplaatst of immaterieel belonen wel echt werk benadrukt en of zulke beloning wel volstaat.

Een tweede te onderscheiden spanningsveld richt zich op de begeleiding: die is in een werksituatie eindig (indien meer nodig is, dan kan dat vaak niet geboden worden en volgt wellicht ontslag wegens disfunctioneren), maar in de dagbestedingssetting is dit juist de aanleiding voor het contact en daarmee in principe onvoorwaardelijk. Hierin moet door een sociale onderneming een balans gevonden worden.

Ook de aanwezigheid wordt in beide logica's anders benaderd: op de reguliere werkplek wordt de werknemer zonder meer geacht te verschijnen (contractuele verplichting), terwijl op de dagbesteding veel coulanter met presentie omgegaan wordt. Aanwezigheid in de werksetting is nodig om de continuïteit van het werkproces te kunnen garanderen. Het afwezig zijn leidt in de zorgsetting in veel gevallen niet tot (negatieve) consequenties, maar is eerder een reden om in de begeleidingssfeer te kijken naar de oorzaken van de afwezigheid. Het verschil tussen beide settings is gelegen in het arbeidsethos.

Regulier werk behelst enerzijds gerichtheid op het eindproduct en anderzijds een zinvolle bijdrage aan de samenleving: de werknemer stelt zijn arbeidstijd en kennis in dienst van een groter geheel (het bedrijf of – abstracter – de maatschappij). Bij dagbesteding staat het werkproces centraal en is (het nut van) het product van ondergeschikt belang, ook al omdat het werk gedaan wordt in het kader van therapeutische hulpverlening, waardoor de persoon in kwestie niet een gever

maar een ontvanger is. In een sociale onderneming lijken de twee logica's op gespannen voet met elkaar te staan.

De verhoudingen tussen de mensen op het werk zijn anders dan op een dagbesteding: in de ene situatie is er sprake van een werkgever en zijn de mensen op het niveau van de werknemer collega's en in het andere geval betreft het zorgbegeleiders respectievelijk medecliënten. In de eerste situatie is er sprake van een verantwoordelijkheidsrelatie gedurende de werkuren, in de tweede situatie staat begeleiding in een huiselijke omgeving centraal en daarmee (de persoonlijke behoeften van) de cliënt. Enerzijds hebben werknemers de rollen van werkgever en collega's nodig om zichzelf echt als werknemer te beschouwen, maar anderzijds heeft de doelgroep ook de veiligheid en ondersteuning nodig die horen bij de rollen van begeleiders en medecliënten om hun werk vol te houden en zich te kunnen ontwikkelen.

Nog weer een ander verschil tussen werk- en zorglogica is de aard van de werkzaamheden: gevarieerd en ontwikkelingsgericht versus routinematig. In tegenstelling tot de meer beschermende en mogelijk ontlastende functie van 'de zorg' met repeterende bezigheden, leidt de werksetting tot uitbreiding van capaciteiten (jezelf verbeteren), in dit geval mogelijk richting regulier werk.

In de werksetting moet er gebruikelijk gepresteerd worden (werkdruk, kwaliteitseisen), terwijl daarvan geen sprake is op dagbestedingsplekken. De spanning zit 'm erin dat werknemers prestatie-eisen nodig hebben om het gevoel van 'echt werk' te kunnen vasthouden, terwijl tegelijkertijd prestatiedruk kan leiden tot uitval.

Op een reguliere werkplek moeten ook wel eens rotklusjes gedaan worden, terwijl de bezigheden op een dagbesteding veel meer gecentreerd zijn rond plezier en aangenaam tijdverdrijf. Hoewel plezier in de bezigheden heel belangrijk is om die te kunnen volhouden, voelt alléén maar leuk werk niet aan als 'echt werk', maar meer als hobby. Rotklusjes kunnen saai of eentonig zijn of lijken op corvee.

Het laatste onderscheiden deelspanningsveld tussen de werk- en zorglogica betreft de benodigde expertise. Werk

vergt in meer of mindere mate ambachtelijkheid en vakken-
nis, waarmee ook beroepstrots gepaard gaat, waarvan geen
sprake is in een setting van een dagbesteding.

Fröbelen levert geen producten op die gemist zouden wor-
den als ze er niet waren; het raakt het niveau van hobbyisme.
Het opdoen van vaardigheden hoort bij echt werk, maar de

werknemers bij een sociale onderneming zijn doorgaans on-
ervaren in de branche.

Zoals met elke indeling in categorieën het geval is, hebben
sommige deelspanningsvelden een bepaalde mate van over-
lap. Toch helpt dit onderscheid verschillende aspecten inzicht-
telijk te maken.

Overzicht 3.1 – Werklogica versus zorglogica: tien deelspanningsvelden

Werklogica		versus	Zorglogica	Citaten*
1.	Materiële waardering	versus	Immateriële waardering	118
2.	Voorwaardelijke begeleiding	versus	Onvoorwaardelijke begeleiding	108
3.	Verplichte aanwezigheid	versus	Vrijblijvende aanwezigheid	61
4.	Zinvolle bijdrage aan samenleving (gever)	versus	Werk in teken van hulpverlening (ontvanger)	70
5.	Collega's en werkgever	versus	Medeciënten en zorgverleners	114
6.	Gevarieerde en ontwikkelingsgerichte werkzaam- heden	versus	Routinematige werkzaamheden	97
7.	Prestatie-eisen (werkdruk)	versus	Vrijblijvend bezig zijn (geen werkdruk)	70
8.	Gericht op eindproduct	versus	Gericht op proces	58
9.	Ook minder leuke werkzaamheden uitvoeren	versus	Alleen maar leuk werk	46
10.	Ambachtelijkheid (beroepstrots)	versus	Fröbelen	74

* De kolom Citaten is in § 2.2 besproken.

4 Sociale onderneming Binthout

De eerste onderzoeksvraag luidt: *Hoe ziet de werkwijze van Binthout er in de dagelijkse praktijk uit?* Zoals in hoofdstuk 2 aangegeven, zijn voor de beantwoording veertien interviews afgenomen die zich hier op richtten. Ook is gedurende vele uren participierend geobserveerd. In dit hoofdstuk wordt globaal verslag gedaan van die bevindingen. Achtereenvolgens komen aan de orde de doelstellingen van Binthout (§ 4.1), het type werknemers en door wie die naar de sociale onderneming verwezen worden (§ 4.2), de organisatiestructuur van Binthout (§ 4.3) en de fasering in de werkrelatie met de sociale onderneming (§ 4.4). Paragraaf 4.5 staat in het teken van de inhoudelijke opzet van Binthouts werkmethoden. Dit kan beschouwd worden als de werkwijze in beperkte zin: wat biedt Binthout zijn werknemers? Binthouts werkwijze kan echter ook ruimer opgevat worden en dan gaat het om hoe deze sociale onderneming met de tien deelspanningsvelden tussen werklogica en zorglogica omgaat. Op deze ruimere opvatting van het begrip werkwijze wordt in hoofdstuk 5 uitgebreid ingegaan.

4.1 Doelstellingen van Binthout

Sociale onderneming Binthout is erop gericht designproducten te maken van Nederlands hout. Het productieproces is zodanig aangepast dat mensen met een verstandelijke of psychiatrische beperking hierbij ingezet kunnen worden, maar benadert zoveel mogelijk een reguliere werkplek. Daarmee biedt Binthout mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (voorbereiding op) een re-integratieplek, een werker- varingsplek of zinvolle (arbeidsmatige) dagbesteding. Hoe de insteek voor een bepaalde werknemer ook is, Binthout probeert aan te sluiten bij de competenties en vaardigheden van werknemers en is gericht op doorontwikkeling, waar mogelijk met doorstroom naar regulier werk. De realisering van dit hoofddoel (een stap voorwaarts helpen te zetten) vindt plaats binnen het spanningsveld tussen werklogica en zorglogica.

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

- a. Zinvol werk
 - het flexibel meebewegen met de vermogens van de werknemer door de tijd heen;
 - maatschappelijke zichtbaarheid van het product en het bedrijf;
 - niet te vrijblijvend, het is echt 'werk' en heeft ook die status;
 - erkenning van en ruimte voor de inzet van kwaliteiten van de werknemer;
 - mogelijkheden tot 'specialisatie', vakmanschap in houtbewerking.
- b. Ondersteuning in overgang naar regulier werk
 - het aanleren van de benodigde vaardigheden om te functioneren in een arbeidsplek (employability), zoals het omgaan met verschillende werkrelaties, zelfstandigheid, werkritme, verantwoordelijkheid, werkdruk, op tijd komen, etc.;
 - het leren 'volhouden' van een baan (job tenure);
 - het werken aan vaardigheden, werkervaring en certificering voor een door de werknemer beoogde werkplek of sector. Dit kan zijn binnen de sector van de sociale onderneming, maar kan ook daarbuiten;
 - het vergroten van het zelfvertrouwen van mensen met een verstandelijke of psychiatrische beperking; het beste in je naar boven (laten) halen;
 - leren om meer regie uit te oefenen over de eigen wensen, behoeften, talenten en problemen, onder andere door daarover met leidinggevend en collega's te leren praten.

4.2 Type werknemers

Bij Binthout werken mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die een verstandelijke beperking hebben of te maken hebben met psych(iatr)ische problematiek. Deze doelgroep woont intern in een zorginstelling of ontvangt extramurale begeleiding. Werk en zorg komen dan ook samen in deze doelgroep.

Re-integratiebureaus, het UWV, persoonlijke begeleiders (zorginstellingen) en vrijwilligerscentrales kunnen mensen in contact brengen met een sociale onderneming. Ook de gemeente, waaronder sociale wijkteams, kan iemand voordragen voor plaatsing bij een sociale onderneming. Daarna blijft er gedurende de tijd dat de persoon bij een sociale onderneming werkt contact tussen een contactpersoon van de verwijzende instantie en de sociale onderneming. Zorginstellingen lijken een voorselectie te verrichten op werkhouding en motivatie voor welke cliënten ze naar een sociale onderneming sturen; ze schatten in wie in staat zal zijn een volgende stap te maken. Voor de werkgevers van Binthout is echter iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt welkom. Specifiek voor deze sociale onderneming geldt voor werknemers als pré dat zij affiniteit met handenarbeid hebben.

Mogelijke contra-indicaties zijn:

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

4.3 Organisatiestructuur van Binthout

Houtbewerkingsbedrijf Binthout te Zwolle is opgericht in 2013 door Cor Wobma, die een achtergrond heeft als industrieel ontwerper, en Karst Klein, die een passie voor hout heeft. Samen willen ze iets betekenen voor een groep kwetsbare mensen, in hun geval mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Toen hun werkzaamheden zich uitbreidden, namen ze een meewerkend voorman in dienst, zodat er toch steeds iemand in de werkplaats kon rondlopen en meewerken. In dit onderzoeksrapport worden doorgaans alle drie samen 'de werkgevers' genoemd. Daarnaast heeft Binthout geen medewerkers in dienst.

De werkgevers proberen hun netwerk aan te spreken op zoek naar 'toeleveranciers' van werknemers (zorginstellingen, gemeente). De voornaamste bron van financiering (zo'n 80%) bestaat uit de verkoop van de designproducten. De overige 20% komt voort uit vergoedingen die Binthout krijgt voor enkele dagbestedingsplekken. Deze sociale onderneming waakt ervoor financieel afhankelijk te zijn van bijvoorbeeld gemeentelijke subsidie.

Naast een ruime eethoek en een afgescheiden kantoor is er een werkplaats die zoveel mogelijk een flexibel ingericht productieproces vergemakkelijkt. Voor sommige werknemers is het met z'n vieren aan één werkbank staan werken te druk. De materiële kosten bestaan (verder) uit de aanschaf van speciale machines en gereedschap. Er is sprake van enige 'verspilling' van grondstoffen door fouten die worden gemaakt tijdens het productieproces. In vergelijking met reguliere bedrijven is het productieproces wellicht minder snel of efficiënt, maar dit kan worden gecompenseerd door focus op ambachtelijkheid. De grondstof hout kost doorgaans weinig, omdat het lokaal hout betreft, dat toch al gekapt moest worden.

4.4 Fasering in werkrelatie met Binthout

Beginfase

Een aangemelde cliënt krijgt een snuffelochtend en een korte proefperiode aangeboden. Tijdens deze proefplaatsing wordt bekeken in hoeverre Binthout kan aansluiten bij (een deel van) de wensen, behoeften en motivatie van de persoon

in kwestie. Vervolgens worden de functie, de werkzaamheden, het aantal werkuren en de (persoonlijke en arbeidsgerelateerde) leerdoelen van de werknemer/cliënt in een contract vastgelegd. De leerdoelen zijn doorgaans vrij basaal: hoe houd ik me aan de werkafspraken, hoe gedraag ik me tijdens pauzes? Binthout daagt z'n werknemers uit nieuwe vaardigheden op te doen, maar soms geven die ook zelf aan iets nieuws te willen leren. In het contract, waarvan de meeste (oud)werknemers zich niet zo bewust zijn, wordt ook de verantwoordelijkheidsverdeling rondom de aard van de begeleiding genoteerd tussen Binthout en de begeleider/contactpersoon vanuit zorginstelling of gemeente. Daarbij houdt Binthout de stelregel aan dat de sociale onderneming zich alleen bezighoudt met werkgerelateerde probleembegeleiding.

In aanvulling daarop deelt de begeleider/contactpersoon eventuele aandachtspunten met de sociale onderneming, voor zover die belangrijk zijn voor de werkgerelateerde begeleiding, omdat er bij Binthout zelf geen speciale expertise over de problematiek van werknemers/cliënten aanwezig is.

Werkfase

Tijdens de werkfase wordt het contract ten uitvoer gebracht. Continu worden verwachtingen en afspraken (bijvoorbeeld over het aantal werkuren) naar boven of naar beneden bijgesteld, afhankelijk van hoe het met de werknemer gaat. Veelal op initiatief van de zorginstelling vinden er tussentijdse evaluaties plaats.

Uitstroombase

Binthout spant zich zoveel mogelijk in om bij te dragen aan vervolgstappen, die de werknemer dichterbij een gewenst type werkplek of baan brengen; dit kan ook in een andere sector zijn dan die van de sociale onderneming zelf. Het komt ook voor dat voorbereid wordt op een re-integratietraject: Binthout als tussenstap. Een enkele keer gaat iemand weer een opleiding volgen.

4.5 Inhoud van de werkwijze in beperkte zin

Binthout balanceert voortdurend tussen de werk- en zorglogica en probeert dit constructief in te zetten, zodat werknemers ervaren dat zij zinvol werk doen en geholpen worden in de ontwikkeling van hun competenties en vaardigheden op het gebied van werk. Dit omschrijft de werkwijze in ruimere zin (zie hoofdstuk 5). Wordt 'werkwijze' beperkter gedefinieerd, dan kan beschreven worden hoe de sociale onderneming en de werkzaamheden worden vormgegeven. Dat laatste gebeurt in deze paragraaf.

Er worden door Binthout zelf ontworpen designproducten van hout gefabriceerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het hout is afkomstig van bomen in Nederland die toch al gekapt moesten worden en hiermee gered worden van de versnipperaar. Indien mogelijk wordt lokaal (Zwols) of particulier hout gebruikt, bijvoorbeeld om een bankje te maken voor in een park of privé-tuin. Dit hout wordt dan gescheiden gehouden van de rest. Binthout laat veel ruimte aan de afnemer om inbreng te hebben in hoe het product eruit moet gaan zien; het is maatwerk. Er wordt meegedacht met de klant en geadviseerd wanneer iets (materiaal-technisch) niet kan. De afnemer van de landelijke keten van recreatiebedrijven weet niet of Binthout op prijs concurrerend is; een particuliere afnemer vindt de prijs voor zijn bestelling acceptabel en schrijft dat toe aan het niet-dragen van loonkosten voor de (meeste) werknemers van Binthout en het achterwege blijven van materiaalkosten, omdat hij zijn eigen boom liet verwerken tot tafel.

De werkgevers zijn nauwelijks geïnteresseerd in diagnoses of labels die (aspirant)werknemers hebben; het gaat hen om het gedrag ('iemand's gebruiksaanwijzing') en de leergierigheid (motivatie) van de werknemer. "Ga maar aan de slag en we zien wel waar we tegen aanlopen" is meer de instelling. Dit betekent ook dat zij zich redelijk afzijdig proberen te houden van 'de zorg'. Er is wel overleg (zie later), maar men geeft zich zo weinig mogelijk op het terrein van zorgprofessionals. De werkgevers hebben geen specifieke opleiding voor het omgaan met (gedrag van) deze doelgroep.

Er staat bij Binthout weinig op schrift, hetgeen volgens een zorgmedewerker zowel hun charme is als dat het soms onduidelijkheden met zich meebrengt. Het enige document dat Binthout aan de onderzoekers kon overleggen, betrof een soort inschrijfformulier, dat – naast bereikbaarheidsgegevens – voornamelijk gericht was op (bedrijfs)kledingmaten. Documentatie wordt veelal gezien als administratieve rompslomp en vindt eigenlijk alleen maar plaats als het direct ten behoeve van de werknemer/cliënt is.

De werkzaamheden worden door de voorman per dag(deel) verdeeld over de aanwezige werknemers, waarbij hij rekening houdt met iemands ervaring en mogelijkheden. Doordat de productie opgesplitst is in allerlei deelhandelingen (schaven, schuren, laseren, lakken, et cetera) kan iedereen, hoe onervaren ook, meteen aan de slag gaan. Sinds kort wordt gewerkt met standaardmaten van planken. Dit heeft verschillende voordelen:

- als er even iets minder te doen is, kan een voorraad planken aangelegd worden;
- werknemers kunnen die voorraad zelf op peil houden, waardoor ze zelfstandiger kunnen werken;
- de maatvoering (lengte 1.05m) is fysiek minder belastend om te hanteren.

Consequentie is wel dat de meeste ontwerpen opgebouwd moeten worden op basis van deze maatvoering (zie ook § 5.10).

Er wordt gewerkt in blokken van anderhalf uur. Tussentijds zijn er regelmatig vrij lange pauzemomenten, die enerzijds bedoeld zijn om uit te rusten van fysiek soms zwaar werk, zeker voor personen die nog geen ‘normaal’ werkritme te pakken hebben, en anderzijds de ruimte geven om (te oefenen) sociale contacten met collega's en werkgevers aan te gaan. Vrijdags is er tussen de middag altijd patat met zelf te kiezen snacks.

Deadlines in de productie worden doorgaans wat ruimer dan gebruikelijk aangehouden. Het is de bedoeling dat werknemers de afgesproken dagdelen in de werkplaats aanwezig zijn. In vakantietijd is de sociale onderneming een aantal we-

ken dicht. Soms worden werknemers meegenomen naar externe klussen, zoals het ophalen en zagen van boomstammen of het afleveren van een designproduct bij een klant. Het laatste half uur van de werkdag wordt gebruikt om de werkplaats op te ruimen en schoon te maken.

Er is regelmatig overleg tussen Binthout en de zorginstelling van een werknemer; er zijn korte en transparante communicatielijnen. Dit kan gaan om het aan elkaar doorgeven van specifieke omstandigheden of voorvallen in de privésituatie of op het werk of om een ziekmelding te doen en de reden daarvan toe te lichten als die niet puur fysiek van aard is. Als een werknemer meerdere keren absent is vanwege psychische omstandigheden, dan wordt deze thuis bezocht door de werkgever om hem te motiveren weer aan de slag te gaan en de drempel voor terugkeer naar Binthout te verlagen. Afstemming tussen ‘de zorg’ en Binthout vindt ook plaats over de gemaakte vorderingen of het uitblijven daarvan. Dit gebeurt aan de hand van het contract met de (persoonlijke leer)doelen. Deelname aan multidisciplinaire overleggen en de korte lijnen met begeleiders vanuit de zorg hebben een kwaliteitbevorderend en -bewakend aspect in zich. Dit is echter niet vastgelegd in bepaalde procedures of kwaliteitseisen. Van zulke overlegmomenten (veelal telefonisch, maar ook wel face-to-face) is de werknemer/cliënt altijd op de hoogte (en vaak erbij aanwezig). De werkgevers geven aan dat zij veel op hun intuïtie afgingen, maar nu in de bedrijfsfase zitten om zaken meer te formaliseren.

Op zoveel mogelijk manieren proberen de werkgevers uit te stralen dat er bij Binthout echt gewerkt wordt: werkzaamheden worden belangrijk gemaakt, waardoor werknemers serieus genomen worden. Het is zelfs zo, dat de werkgevers (inclusief de voorman) zichzelf en het bedrijf (aanvankelijk) helemaal aan de kant van de werklogica scoren en helemaal *niet* aan de andere kant van het continuüm (zorglogica). Zelf geven zij aan dat daarin hun kracht als sociale onderneming schuilt. De begeleiding die gegeven wordt, voelt voor hen aan als werkgerelateerd, maar overstijgt dat zeker (in de richting van compassie – als het woord ‘zorg’ vermeden zou moeten worden).

Voor werknemers wellicht minder zichtbaar, proberen de werkgevers alle werkzaamheden te plaatsen in het licht van ontwikkeling als werknemer en/of als persoon. Dat doel staat voorop en onderhand worden designproducten gefabriceerd. Hoewel de sfeer erg informeel is, is er wel sprake van een gezagsverhouding.

De veiligheid van werken wordt zoveel mogelijk gewaarborgd door goede instructie hoe met machines om te gaan en door beschermende bedrijfskleding voor te schrijven. De organisatie is gevestigd op een locatie die goed zelfstandig (per fiets of openbaar vervoer) te bereiken is voor de werknemers.

5 Onderzoeksresultaten: spanningsvelden in de praktijk

De tweede onderzoeksvraag gaat over hoe Binhout als sociale onderneming met het spanningsveld tussen werklogica en zorglogica in de praktijk van alledag omgaat. Elk van de tien geïnventariseerde deelspanningsvelden (zie § 3.5 en overzicht 3.1) wordt langs gelopen en aan de hand van de afgenomen interviews ingekleurd.

5.1 Materiële beloning versus immateriële waardering

Misschien is het meest in het oog springende verschil tussen de werklogica en de zorglogica wel het al dan niet ontvangen van een salaris. Hoe pakt dit spanningsveld uit in de praktijk van sociale onderneming Binhout? In de interviews met onder andere (oud)werknemers worden hierover opmerkingen geplaatst die grofweg in drie categorieën onder te verdelen zijn:

1. geldelijke beloning;
2. beloning in leerervaringen;
3. beloning in extraatjes.

In deze paragraaf worden bovenstaande punten uitgewerkt.

Ad 1. Geldelijke beloning

Sommige (oud)werknemers vinden aanvankelijk financiële beloning voor hun werk logisch en normaal: *“Ik was er eerst echt op tegen, ik denk: ‘ik ga niet voor niets werken’.”* Dezelfde oud-werknemer geeft ook aan dat hij salariëring *“gewoon”* vindt en *“eerlijk”*. Een andere oud-werknemer vertelt dat het uitblijven van salaris voor sommige werknemers vast wel van invloed zal zijn op hun motivatie. Eén van de oud-werknemers maakte *“het gewoon kwaad op den duur”* niet betaald te krijgen. De reden dat loon wenselijk gevonden wordt, ligt volgens een aantal van de geïnterviewden daarin dat meer geld inhoudt dat je meer leuke dingen kunt doen met vrienden, omdat een Wajong-uitkering geen vetpot is. Een paar anderen maken een switch in hun denken en zien het onbezoldigd werken bij Binhout als het werken voor hun

uitkering. In die zin zou er dan toch sprake zijn van ‘echt verdienen’. Eén van de werknemers suggereert dat als een hogere prijs voor de producten gevraagd zou worden, er dan wellicht een geldelijke bonus voor de werknemers zou overschieten. Weer een andere werknemer stelt dat er geen wrovel is over het niet uitbetaald krijgen, hoewel er meegewerkt wordt aan commerciële producten. Hij slaat de trots vanwege zijn bijdrage aan die producten hoger aan dan salaris.

De werkgevers van Binhout stellen dat het feit dat er voor de werknemers geen financiële verdiensten zitten aan deze werkplek, eigenlijk niet zozeer een issue is voor de werknemers. Volgens hen hebben de meeste werknemers geaccepteerd dat deze sociale onderneming een gratis leerplek is, met behoud van uitkering. Sterker nog: het in dienst nemen heeft – naast een financiële verantwoording voor de sociale onderneming – ook gevolgen voor de werknemer zelf: diens sociale zekerheden worden dan min of meer gekoppeld aan het welslagen van het dienstverband. Wordt de betrekking om één of andere reden geen succes, dan kan de werknemer wel eens slechter af zijn. Deze spanning alleen al zou heel goed averechts kunnen werken, vermoeden de werkgevers. Ook in het interview met de gemeente komt dit naar voren. In een formele arbeidsrelatie valt er opeens iets te verliezen en te winnen en dat kan druk opleveren. Het veilige vangnet voor het inkomen niet afhankelijk te zijn van de werkomgeving, komt dan te vervallen.

Het zou volgens de werkgevers zomaar kunnen zijn dat financiële beloning niet is waar de doelgroep het meeste behoefte aan heeft: *“De jongens die we veel hebben, die hebben altijd in het werkveld gezeten waar ze een beloning kregen voor... en voelden zich daar absoluut niet gewaardeerd. Juist omdat er problemen waren in het sociale aspect of wat voor manier ze ook uit gingen vallen en wat daar de oorzaak van was, zeg maar. Zij zeiden juist heel vaak dat ze zich ondergewaardeerd voelen omdat ze gediskwalificeerd werden omdat ze bepaald gedrag vertonen. En misschien dat dat wel in contrast staat met dat ze hier zitten en zich nu gewaardeerd voelen zonder beloning of in ieder geval zonder betaling, want ik denk wel*

dat ze beloond worden." In aansluiting daarop wordt gesteld dat de helft tot driekwart van de werknemers bovendien geen baat zou hebben bij uitbetaling, omdat men in de schuldsanering zit. Eén van de zorgmedewerkers relateert op dezelfde wijze het belang van salaris voor een groot deel van de werknemers van Binthout.

Hoewel de gemeente liever zou zien dat werknemers in dienst genomen worden, waarbij de gemeente de loonwaarde met subsidie aanvult tot uitkeringsniveau, waardoor het werken bij Binthout minder als 'gratis' aanvoelt voor werknemers, stellen de werkgevers van Binthout dat loonwaarde en productiviteit ondergeschikt zijn aan inzet en motivatie. Bovendien zou loon naar werken heel naar kunnen uitpakken, omdat iemand die minder kan bijdragen aan een bepaald product (vanwege gebrek aan 'technische' ervaring dan wel vanwege diens problematiek) dan ook minder zou ontvangen. Dit staat op gespannen voet met de nagestreefde gelijkwaardigheid die Binthout beoogt (zie § 5.5).

Ad 2. Beloning in leerervaringen

Voor de meerderheid van de (oud)werknemers zou (financiële) beloning een leuke bijkomstigheid zijn, maar niet echt van belang. Zij hechten duidelijk meer aan de leer- en werkervaringen die zij binnen deze sociale onderneming kunnen opdoen. Deze ervaringen laten zich opdelen in twee soorten:

- Werknemerservaring

"Dus ze betalen je niet, maar je leert er dingen, je mag er werken. En dat kost dan geen geld, maar hé, je krijgt er genoeg voor terug", stelt een oud-werknemer, die zijn werkuren als wederdienst beschouwt voor de ontvangen hulp.

Centraal bij dit type leerervaringen staat de geboden ondersteuning aan de werknemers. Deze ondersteuning bestaat veelal uit coachende, 'zorgzame' gesprekken. Het gaat hierbij vaak om het leren zich als werknemer op te stellen. Punten van aandacht zijn daarbij hoe het is onder een baas te werken en met collega's samen te werken (zie ook § 5.5), op tijd komen (zie ook § 5.3), leefritme door arbeid. Het aangeboden krijgen van leerervaringen lijkt op te wegen tegen het gemis aan salaris, getuige de volgende twee citaten van oud-werknemers: *"Ik was er eerst echt op tegen, ik denk: 'ik ga niet*

voor niets werken', maar nu heb ik wel gezien van ja dat het ook leerzaam kan zijn"; "Ondanks dat dat je niets betaald krijgt en ja eigenlijk moet je het vanuit je eigen ogen zien, van weet je, ik ga daar dingen leren en die mensen willen mij graag helpen naar een goed bedrijf waar ik misschien wel goed geld kan verdienen". Een zorgmedewerker vertelt dat geprobeerd is Binthout als een bbl-plek te laten fungeren.

Binnen de werksetting kunnen werknemers (voor zover nodig) oefenen in het aangaan van sociale contacten met collega's en werkgevers. Door de ondersteuning op maat worden werknemers geholpen hun leven op te bouwen. Men krijgt *"structuur en balans"* aangeboden, waardoor er sprake kan zijn van *"groei en vooruitgang"*.

Los van het leren werknemer te zijn, leert men ook specifieke, aan deze sociale onderneming gerelateerde werkzaamheden. Waar de houtbewerking veelal begint met schuren en schaven, kan er in toenemende mate toegewerkt worden naar het bedienen van ingewikkelder machines, zoals het laserapparaat om vormen hout te laseren, of naar meer zelfstandigheid. Hierbij wordt afgestemd op de mogelijkheden van elke werknemer. Voor sommigen voelt zo'n nieuwe stap aan als promotie, hetgeen een beloning in zichzelf is.

- Persoonlijke vorming

De aandacht voor persoonlijke vorming wordt door velen als waardevoller dan salaris gezien. Het gaat dan om bijvoorbeeld het werken aan zelfrespect en gevoel van eigenwaarde. Ook dat er geluisterd wordt naar door werknemers ingebrachte, nieuwe ideeën wordt als een vorm van waardering en erkenning ervaren. Complimenten zijn in dit kader wezenlijk: *"Nou gewoon, complimenten van: goed bezig of goed gedaan of ziet er mooi uit"*. Een andere werknemer merkt op: *"(...) aangezien nu echt de waardering is van: 'dat heb je goed gedaan', 'dat ziet er netjes uit', dat soort dingen. En als je alleen maar geld kreeg en niet dat zou horen, dan zou het waarschijnlijk minder leuk zijn"*. Verder worden opmerkingen van tevreden afnemers van Binthouts producten aan de werknemers doorgeappt.

Veel van de werkzame jongens zijn vroeger gediskwalificeerd: 'jij kunt niks'. Bij Binthout wordt er echter naar hun mogelijkheden gekeken en blijken ze wel degelijk tot iets in

staat. Eén van de werkgevers vertelt met ontroering dat een nieuwe werknemer na het indraaien van een schroef in een stoelpoot trots constateerde wel degelijk te kunnen werken, in weerwil van wat hem altijd was voorgehouden door zijn omgeving. Los van de geleverde prestatie zeggen diverse (oud)werknemers expliciet bedankt te worden voor hun inzet en aanwezigheid: *“bedankt en fijn dat je er bent!”*. De werknemers worden gezien. Iemand anders wil gewoon lekker kunnen werken en is tevreden en gelukkig ‘gewoon z’n ding te kunnen doen’; geld boeit in die zin nauwelijks.

Ad 3. Beloning in extraatjes

Naast het wezenlijke belang van de persoonlijke begeleiding (zie ook § 5.2) die werknemers in staat stelt als persoon en als werknemer te groeien en die werknemers wel degelijk als immateriële opbrengst van hun werk bij Binthout ervaren, spelen ook attenties en privileges een belangrijke rol in het waarderen van werknemers. Het meest in het oog springende voorbeeld is ‘vrijdag-patatdag’. Hoewel eerder de vrijdag een minder populaire werkdag was omdat anders het weekend bekort werd, is de laatste dag van de werkweek tegenwoordig erg in trek. Tussen de middag wordt patat besteld en mogen werknemers zelf hun snack kiezen. Dit wordt wel als de belangrijkste compensatie gezien voor het niet-ontvangen van loon, zonder dat men dit overigens als recht beschouwt. Het gaat om het gebaar. Voor de zomervakantie wordt een *“aangeklede, niet karige barbecue”* georganiseerd voor alle werknemers. Eén van de onderzoekers kreeg op een snikhete meeloopdag een ijsje aangeboden door de werkgevers. Verder wordt het kerstpakket door enkelen als beloning genoemd, het mogen meenemen van restjes hout of de tijd krijgen aan een eigen werkstuk te mogen werken. Van een geheel andere orde is het mogen lenen van de auto van één van de werkgevers, waardoor een werknemer z’n vader kon laten zien waar zijn zoon nu werkte. Met name het in de werknemer gestelde vertrouwen miste daarbij z’n uitwerking niet. Als andere tekenen van waardering worden aangedragen het dragen van bedrijfskleding (erbij horen) of het vervangen van de eigen versleten gehoorbeschermers door een moeilijk te verkrijgen identiek stel. Als privilege wordt ervaren dat werknemers mee op pad mogen om hout te halen of te zagen of een besteld product naar een klant te brengen.

Dat de werkgevers wel vaker een stapje extra zetten, blijkt ook wel uit het bijdragen aan een fietsreparatie en het bij de gemeente bemiddelen in het verkrijgen van een taxi-pas voor één van de werknemers, waarmee hij (dus buiten de sociale onderneming om) zelf op een taxi zou kunnen rijden.

5.2 Voorwaardelijke versus onvoorwaardelijke begeleiding

Ongenuanceerd gesproken is de begeleiding in een werksetting voorwaardelijk (de werknemer moet gewoon aan bepaalde eisen voldoen, anders kan hij of zij niet functioneren), terwijl in een zorgsetting de begeleiding onvoorwaardelijk is (en veelal de reden van contact). Om weer te geven waar deze sociale onderneming staat op dit continuüm, wordt de informatie uit de interviews in drie onderwerpen gepresenteerd:

1. acceptatie van de persoon;
2. zakelijker benadering dan zorginstelling;
3. afstemming tussen Binthout en zorginstelling.

Ad 1. Acceptatie van de persoon

(Oud)werknemers geven te kennen dat de werknemer als mens wordt gezien en gewaardeerd. Eén van de werknemers vertelt: *“Ik word niet in een hokje gestopt, dat is heel aange-naam”*. Een collega van hem verwoordt het als volgt: *“Maar als ik dan kijk wat hier gebeurt en wat voor mensen hier rondlopen en hoe die toch goed uit de verf komen, hoe er rekening gehouden wordt met ieders wensen en ieders vorm van problematiek, dan denk ik dat ze het goed doen. Ik denk dat inderdaad belangrijk is wat Binthout doet (...): kijken naar de mens”*.

Er is geen boosheid van de kant van de werkgevers als er bijvoorbeeld sprake is van een terugval in oude gewoonten (drugsgebruik). Dankzij de tegemoetkomende houding van de werkgevers viel een gesprek daarover een oud-werknemer heel erg mee: *“Binthout heeft zoiets ‘OK, het is gebeurd, we gaan gewoon verder’, zeg maar, ‘zorgen dat het niet weer gebeurt’, dus ja, dat was wel heel fijn ja”*. Een andere werknemer ervaart ook een coulante houding van de werkgevers:

“Zo’n bedrijf als Binthout zijn er denk ik niet zo heel veel, waarbij er naar je geluisterd wordt, in de zin van ‘goh, oké, waar loop jij tegenaan, wat voor problemen heb je? Nou, daar komen wij samen wel uit’. Dus er wordt hier niet direct gek opgekeken dat iemand ergens een probleem mee heeft of ergens tegenaan loopt. Die wordt daar niet direct op afgebrand of de laan uit gestuurd. ‘Nee, oké, geeft niks, opstaan en door’.”. De werkgevers zorgen ervoor dat werknemers zich thuis voelen in de werkplaats, niet worden buitengesloten en elkaar aftroeven of vernederen wordt niet getolereerd. Volgens één van de werknemers wordt negatief gedrag soms genegeerd. Werkgevers proberen werknemers te leren kennen door hen mee te nemen op stap naar afnemers en onderhand een babbeltje te maken. De werkgevers worden ervaren als geduldig, toegankelijk en rustig, met een grote bereidheid tot helpen op velerlei vlak (zie punt 2 en 3). Werknemers wordt wel gewezen op gemaakte fouten, maar meer in signalerende, educatieve zin; er wordt nooit gesnauwd of in aanvallende zin kritiek geleverd. Fouten worden gezien als leerervaringen (zie ook punt 2): *“Je kunt, die jongens die merken dat ze (de werkgevers; MA) heel rustig kunnen zeggen van: ‘Nou, dat is niet helemaal goed gegaan’, ze worden daar niet gelijk enorm voor gestraft zeg maar. Eerder het omgekeerde van, ‘nou ja, jammer, kom, geeft niets. Ja, het is nou eenmaal gebeurd, klaar’. En wel samen kijken van ‘hé verrek, maar hoe komt dat dan?’ Je moet ook niet hebben dat je een sfeer creëert van ‘het maakt allemaal niet zo veel uit’, er wordt wel serieus gekeken van ‘oké, waardoor komt dat dan? Heb je zelf een idee? Wat is er mis gegaan?’ Nou, en dan hebben ze het daar één op één over”.*

Het zijn vooral de oud-werknemers die woorden als ‘groot respect’ bezigen als ze het hebben over hun voormalige werkgevers van Binthout.

Een zorgmedewerker beoordeelt de dynamiek op de werkvloer van Binthout als spannend, omdat er zoveel verschillende mensen werken, die elk hun eigen rugzakje meebrengen en wat allemaal op elkaar kan inwerken. Volgens een werknemer valt dat in de praktijk reuze mee, omdat alle werknemers van elkaar weten ‘iets te mankeren’, waardoor niemand van een beetje eigenaardig gedrag vreemd opkijkt. Doorgaans is er sprake van onderlinge acceptatie en begrip voor persoonlijke moeiten.

Ad 2. Zakelijker benadering dan zorginstelling

De werkgevers (inclusief de meewerkend voorman) stellen zich op het standpunt geen zorg te leveren: Binthout is een werkplek. Tijdens één van de interviews met hen blijkt echter dat, hoewel de werksetting centraal staat, er wel degelijk ‘zorg’ geboden wordt: *“Het zorgzame is een deel van wat ik doe, maar het is niet het belangrijkste.(...) Ja dat is het, werk staat voorop. [Interviewer: Dat is de aanleiding, daarvoor zijn ze hier ook. Maar in het werken bied jij zorg?] Houd ik rekening per persoon met wat ze kunnen en hoe je moet reageren”.* Het bespreken van persoonlijke problemen van werknemers wordt enerzijds teruggelegd bij de zorginstelling, maar anderzijds toch tussen de bedrijven door ook wel door de werkgevers opgepakt, zo blijkt uit beweringen van respondenten (zie ook punt 3). Overigens maakt één van de zorgmedewerkers van eenzelfde opstelling gewag: *“Bijvoorbeeld wij zien wonen en werk gescheiden, dus we hebben wel een link samen, maar wat er op het werk gebeurt, dat gebeurt op het werk, wat thuis gebeurt, gebeurt... Als het invloed op elkaar heeft, dan hebben we het erover, maar daar moet je wel een soort lijn in trekken”.* Een ander wijst zijn cliënt bij klachten over hard moeten werken door naar Binthout. Hoewel de werkgevers dus wel persoonlijke begeleiding geven, doen zij dat op een zakelijker manier dan de zorginstelling doet. Al vrij snel wordt ingeschat of het persoonlijke probleem werkgerelateerd is of eerder psychologische aandacht behoeft. *“Gisteren (...) (vroeg) één van die jongens (...) mij (...): ‘Hoe moet ik daar nu mee omgaan en wat voor positie moet ik dan innemen?’ (...) Ik zei: ‘Het is heel goed dat je dat meeneemt naar je behandelaar’. Dit (zijn) precies de punten waar je wel over praat. Is het werkgerelateerd? Nee? Oké dan moet je misschien even daar, waar de mensen jou professionele begeleiding geven, dat is de plek om dit soort vragen neer te leggen. Dus je moet het ook niet altijd willen. We zijn hier ook heel duidelijk niet die tak van sport, zeg maar”.* Bij werkgerelateerde problematiek (en dan gaat het niet over technische vragen) is er weliswaar een luisterend oor, maar wordt toch ook voor een oplossingsgerichte insteek gekozen: *‘naar voor je, maar wat heb je nodig om met dat probleem hier vandaag toch te kunnen werken?’.* Soms helpt het als een werknemer z’n gedachten wat kan afleiden van de eigen sores door hem een klus te geven waarbij hij wat meer moet nadenken. An-

derzijds kan lekker lichamelijk buffelen ook helpen problemen even te vergeten. *“Ze zitten veel beter in hun vel en ze zijn veel gelukkiger dan als ze géén werknemer geweest waren en in de zorg zaten”*, stellen de werkgevers. Ook hierbij is de blik van de werkgevers gericht op iemands behoeften.

Het lijkt alsof de werkgevers als soort vaderfiguren of grote broer fungeren, aan wie altijd advies gevraagd kan worden. Zo beweert een oud-werknemer dat de werkgevers hem op een positieve manier aan het denken zetten. Zij zelf proberen dergelijke onderwerpen uit te stellen tot de pauze. Anderen (een zorgmedewerker en een gemeenteamttenaar) waarde- ren Binthout vooral om hun attitude: zo blijft het een echte werksetting, met de juiste prioriteiten en status voor de werknemers. Een zorgmedewerker: *“Je kan zorg geven zonder betuttelend te zijn. (...) Dan voelen mensen zich ook, ja, nou ja, meer gelijkwaardig (...) En ook een beetje werknemer, weet je wel”*. Ook enkele (oud)werknemers geven zelf aan dat de wat zakelijker benadering soms prettiger aanvoelt dan de wel eens ‘benauwende persoonsbegeleiding’ binnen de zorg. Een werknemer formuleert het zo: *“Het is inderdaad een zakelijk gesprek maar het wordt zo gevoerd dat het bijna vriendelijk is. (...) De manier van praten is als vriendelijk maar het onderwerp is zakelijk. (...) Dus dat is wel heel makkelijk en aangenaam”*. Deze opstelling wordt door een enkeling als ‘niet zo op de huid zittend’ benoemd – het initiatief voor een gesprek ligt bij de werknemer; het *moet* niet –, waardoor een ander zich juist uitgenodigd voelt vertrouwelijke zaken liever met de werkgevers te bespreken dan met de zorgmedewer- kers. Een zorgmedewerker betitelt het als een no-nonsens- sfeer *“en niet allemaal zo moeilijk en formeel en maar wel direct en wel stevig, ook niet van nou we gaan even lekker wollig bezig hier, ofzo”*. Het volgende citaat van een werknemer geeft inzicht in hoe de passie van de werkgevers (iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt verder vooruit willen helpen) samengaat met een wat dwingerder benadering: *“Maak een keus, wat ga je doen, want we willen je graag hel- pen, maar dan moet je nu ook echt zelf ook wat gaan doen. (...) Ja, nou ja, het is ook op die manier inderdaad: kunnen we op je rekenen, kunnen we niet op je rekenen, maar ook van: als je de hele tijd thuisblijft, kunnen we je ook niet helpen”*.

Doorgaans bestaat de werkbegeleiding uit de meer techni- sche werkinstructie: hoe een bepaalde klus te klaren? Daarbij wordt geduldig uitgelegd hoe iets te doen. Vragen om verdui- delijking worden niet vreemd gevonden. Als er onvoorzichtig wordt omgesprongen met de apparatuur (waardoor bijvoor- beeld zaagbladen eerder stomp worden), dan wordt daarvan wat gezegd. Verder wordt in de gaten gehouden of werkne- mers geen sederende medicatie gebruiken, hetgeen risico kan opleveren in het werken met gevaarlijke machines. On- der punt 1 is al aangehaald dat fouten als leerervaringen ge- bruikt worden. Geprobeerd wordt de werkzaamheden van de werknemer bij diens behoeften te laten aansluiten; dit is maatwerk. Sommigen worden puur op werknemersvaardig- heden gecoacht (zie ook § 5.1).

Ad 3. Afstemming tussen Binthout en zorginstelling

Er is sprake van korte lijnen tussen Binthout en de zorginstel- lingen die werknemers persoonlijk begeleiden. Als er iets ge- beurt op de ene plek, dat relevant is voor de andere plek, dan wordt daarover gecommuniceerd. De aanpak van de betref- fende persoon wordt ook wel afgestemd. In het verleden kwam het volgens een zorgmedewerker wel eens voor dat Binthout te lang aarzelde met doorpakken bij een bepaalde, wat manipulatieve cliënt. Hij kreeg te lang de ruimte. De zorg- medewerker constateerde dit en besprak dit met de werkge- vers, waarna de teugels strakker aangetrokken werden en de werknemer eerder de les gelezen werd.

Binthout en zorginstellingen trekken soms samen op. Beide stellen zich op het standpunt dat als iemand als een normaal mens gezien en behandeld wil worden, dan hoort dit en dat bij z’n gedrag (verwachtingen, verantwoordelijkheden, plichtsbesef). Zo is afgesproken dat een naar alcohol stin- kende werknemer terug gestuurd wordt. Een ander voor- beeld betreft een motivatieprobleem bij een werknemer. Van beide kanten wordt zo iemand gewezen op diens verant- woordelijkheid voor het eigen leerproces: *“Wij gaan daar niet ons heel druk over maken als (niet ook) jij die verant- woordelijkheid (...) pakt”*.

Er is wat verschil van mening tussen respondenten over in hoeverre sociale ondernemers op de hoogte zouden moeten zijn van het omgaan met bepaalde ziektebeelden. De insteek van Binthout zelf is: 'kom maar, ga maar aan de slag en we merken vanzelf waar we uitkomen, wat er aan specifieke begeleiding bij deze persoon, geplaatst in deze setting, nodig is'. Medische labels zijn van ondergeschikt belang voor de werkgevers. *"Met de intake dan weten ze wel wat er is natuurlijk, maar je wordt niet speciaal behandeld of zo, of wat dan ook"*, zo vertelt een werknemer. Je bent er werknemer en geen cliënt.

Een oud-werknemer is van mening dat van de werkgevers niet verwacht mag worden dat zij bedekt uitgezonden signalen (bijvoorbeeld van agressie of van druk in het hoofd zijn) allemaal oppikken, omdat ze immers geen zorgbegeleiders zijn. Ook één van de zorgmedewerkers merkt dat op: *"Ik heb ze wel meegegeven: '(...) probeer werk en privé gescheiden te houden'. Ze komen daar om te werken. Tuurlijk, ik geef ook informatie door wanneer ik iets weet van een cliënt van: 'die heeft dit en dat meegemaakt, houd daar even rekening mee'. Zo wel, maar zij zijn natuurlijk geen orthopedagogen, ze zijn geen psychiaters. Als zij maar weten van dat er iets speelt"*. Een andere zorgmedewerker verwacht dat de werkgevers door hun ervaring met deze doelgroep inmiddels voldoende hebben bijgeleerd, waardoor de noodzaak nog specifieke kennis op te doen wellicht minder pregnant is. *"Het is een grijs gebied"*, stelt een zorgbegeleider. Een zorgmedewerker en een gemeenteambtenaar zijn van mening dat basale kennis volstaat en wellicht ook voorkomt dat te grote nadruk op psychische begeleiding komt te liggen, hetgeen afbreuk zou doen aan het wezen van een werkplek.

5.3 Verplichte aanwezigheid versus vrijblijvende aanwezigheid

De insteek van de werkgevers van Binthout is duidelijk dat werknemers geacht worden aanwezig te zijn op de overeengekomen dag(del)en. Zo hoort tandartsbezoek bij voorkeur op een vrije dag gepland te worden, net als bij echt werk en je meldt je niet voor ieder wissel zieke. Zorgmedewerkers zijn blij met die houding, omdat het striktere arbeidsethos (in vergelijking met bijvoorbeeld dagbesteding) ook uitstraalt dat werknemers serieus genomen worden. Bovendien geeft

een al te coulante omgang met presentie een slecht signaal af naar wel altijd aanwezige werknemers. De werkgevers waken in die zin voor de bedrijfscultuur. Eén van de zorgmedewerkers ziet het naleven van de aanwezigheidsverplichting als normalisatie: als iemand steeds te laat komt, wordt gekeken naar de reden daarvan en wordt stapsgewijs geoefend hoe voortaan toch op tijd te komen. Zorginstellingen spreken hun cliënten aan op hun verantwoordelijkheid in dezen, maar ook werknemers zelf vinden het prettig dat er op hen gerekend wordt.

Het overeengekomen aantal dagdelen dat men bij Binthout werkt, wordt beperkt of uitgebreid al naar gelang de mogelijkheden van de werknemer en ligt niet bij voorbaat vast. Vanwege de gesubsidieerde plek van sommigen wordt er een registratie van gewerkte uren bijgehouden. Er is wel een verschil tussen werknemers: de één laat om klokslag 16.00 uur (einde werktijd) alles uit z'n handen vallen en is weg (zie ook § 5.9), terwijl de ander best een kwartiertje wil doorwerken om nog even iets af te maken. Dat er geen sprake is van vrijblijvende aanwezigheid heeft ten dele iets te maken met de productie-druk en plannings (zie ook § 5.7).

Enkele (oud)werknemers geven aan dat trouwe opkomst nodig is om te leren een baan vol te houden en om een werkritme aan te leren. Een andere werknemer heeft in de gaten gekregen, dat, wil hij geholpen worden door de werkgevers van Binthout, hij er wel moet zijn. Hoe moeilijk hij dat ook vindt, hij ervaart die opstelling van Binthout wel als zorgzaam. De werkgevers zeggen hierover: *"Bij Binthout is het heel erg van 'als je dingen wilt leren, dan ben je aanwezig'. (...) We willen je best hier een kans geven, maar dat betekent wel dat je verantwoordelijk bent dat je er bent."* De gemeente ziet dit ook zo: *"Op het moment dat iemand daar geplaatst is met wat voor een reden dan ook, hij is niet vrijwillig binnen gestapt en gezegd van 'nou, ik vind het leuk om hier bezig te zijn', dat je daar iets van mag verwachten"*.

Een oud-werknemer vindt dat je je aan je contract moet houden en zou daarom niet zomaar wegblijven. Weer anderen hebben misschien dan wel niet altijd zin om te werken, maar komen dan toch vanwege de sfeer en de gezelligheid. Het tegengaan van verveling wordt ook wel eens als werkreden opgegeven.

Toch komt het regelmatig voor dat iemand niet komt opdagen. Vaak zijn hiervoor bepaalde triggers of perioden aan te wijzen. Het gebrek aan structuur in iemands leven, maar ook diens veelal zware levensgeschiedenis kunnen hieraan debet zijn. *“Dat vind ik lastig... (...) Nee, meer met het daadwerkelijk komen hier. (...) Dat is echt een dingetje waar ik aan moet werken en dat is iets wat ik mijn hele leven al heb, en ik heb daar wel heel veel ruimte voor gekregen, om daar mee bezig te zijn”,* vertelt een werknemer.

Er wordt in de gaten gehouden of een werknemer nog wel lekker in z'n vel zit. Zo niet, dan volgt er vaak een praatje en als diegene daarbij gebaat is, kan hij thuis z'n rust nemen.

De reden van absentie wordt niet met andere werknemers gedeeld. Soms gaat de werkgever thuis langs bij de werknemer om de drempel tot terugkeer (bijvoorbeeld na terugval door drugsgebruik) lager te maken. Bij een intramuraal wonende werknemer wordt dit veelal met de zorgbegeleider opgenomen. Zorg en Binthout hebben indien nodig even contact naar aanleiding van een ziektemelding. Binthout heeft geen 'sancties' bij regelmatig niet-verschijnen, maar geeft zo'n werknemer wel minder privileges: hij wordt dan bijvoorbeeld niet zo snel meegevraagd naar afnemers mee te gaan.

Een speciale situatie betreft het geven van vrije dagen. Zo'n handelwijze benadrukt dat het 'echt werk' betreft, maar soms is vrijaf geven niet verstandig. (Extra) vrije dagen kunnen het werkritme negatief doorbreken. Bovendien kost vrij zijn vaak ook geld (uitstapjes, kosten van een hobby), terwijl geld vaak een probleem is voor de doelgroep.

5.4 Geven versus ontvangen

Een vierde deelspanningsveld gaat over het middels werk zinvol bijdragen aan de samenleving door de werknemer (hij is dan een gever) versus werk dat gedaan wordt in het teken van diens hulpverlening (als ontvangende partij). Sommige (oud)werknemers geven te kennen blij te zijn bij Binthout te kunnen werken omdat ze niet niets willen doen. Dat gevoel becroop een enkeling wel op de dagbesteding, waar hij het niveau te laag vond, hetgeen verveling en baldadigheid uitlokte. Als de interviewer aan een oud-werknemer terug geeft dat blijkbaar ergens aan bijdragen voor hem wel belangrijk is,

antwoordt hij: *“Als je van jezelf voelt dat je geen functie hebt, dat is niet altijd plezant”. Een andere, meer ervaren werknemer, die kwam om het werkritme te hervinden, maar gaandeweg wat meer verantwoordelijkheden is gaan dragen, vindt het “stiekem (...) dan wel weer wat prettig, dat je toch ook het gevoel hebt dat je niet alleen maar loopt van nou je tijd vol maken, bij wijze van spreken. Maar dat je ook iets zinnigs toe te voegen hebt, zeg maar. Dus dat is altijd wel prettig”.*

Andere werknemers zeggen dat ze een zinvolle bijdrage hebben in het aanreiken van nieuwe ideeën of het inbrengen van vakkennis of gezelligheid. Weer iemand anders is bedreven in het uitwerken van werkprocessen (protocollering en inventarisatie); van diens talenten wordt – naast de houtbewerking – dankbaar gebruik gemaakt. Een zorgmedewerker merkt hierover op: *“Hij is nu hier mee bezig en Binthout denkt in die zin ook mee in je kwaliteiten, van waar ben je nu eigenlijk goed in”.* De betreffende werknemer ervaart dat deze klus onder zijn (hbo)niveau ligt, maar ziet de meerwaarde ervan wel voor het bedrijf en dat is zijn motivatie geworden.

Zowel (oud)werknemers als de werkgevers maken duidelijk het bijdragen aan (design)producten waar afnemers blij van worden, een gevoel van zinvolheid met zich meebrengt. Een oud-medewerker voegt daaraan toe dat anderen nu kunnen zien dat mensen met een lichte beperking ook gewoon dingen kunnen presteren. Dat de focus voor de werkgevers ligt bij het creëren van waarde voor de samenleving en daardóór voor individuele werknemers, komt naar voren in het volgende citaat uit een interview met één van de werkgevers, waarin hij het heeft over de werknemer die trots was op het indraaien van vier schroeven: *“(Hij) zei: ‘zie je nou wel, vorig jaar zat ik bij het UWV en ze zeiden: ‘jij komt nooit meer aan het werk’ (...) en nu ben ik toch weer aan het werk’. Nou, dat is voor mij nog steeds één van de leidende voorbeelden waarvan we zeggen, werk is relatief en wat er ook gebeurt, het heeft allemaal waarde en het kan bijdragen, zo niet aan de maatschappij dan wel aan de eigenwaarde van die persoon. (...) We willen iets nieuws creëren wat waarde heeft, iets wat iemand anders als waardevol ervaart en wat waarde geeft aan degene die eraan gewerkt heeft. (...) Het is juist het idee, de kracht om het praktisch te maken en ook om het gewaardeerd te laten worden door iemand anders. (...) Door bij te*

dragen aan de maatschappij creëert dat denk ik eigenwaarde voor de jongens en dat is hun bevestiging dat ze zelf meer waarde hebben. Dat is wat ik net bedoelde: wie zegt het tegen jou dat je het goed doet? Is dat degene die ervoor betaald wordt om te zeggen dat je het goed doet? Of is dat degene die vindt dat het product wat jij, van jouw hand afkomt, mooi is, gewaardeerd wordt?”.

In die lijn doordenkend, is het niet vreemd dat een werknemer het een pijnlijke ontdekking vond toen hij erachter kwam dat een nota van Binthout voor de diens zorginstelling niet een bestelling betrof, maar de (financiële) tegenprestatie van de zorginstelling zodat de werknemer bij Binthout kon gaan werken. Hij had het er moeilijk mee dat er betaald werd voor zijn werkplek; het tastte zijn gevoel van een zinvolle bijdrage aan de maatschappij aan.

Met name oud-werknemers ervaren ook nog op een andere manier dat het werken bij deze sociale onderneming hen iets extra's brengt met het oog op de maatschappij. Eén van hen geeft verschillende vormen van maatschappelijk nut aan: hij leerde dat er ook op een eerlijke manier geld te verdienen valt, dat werken bijdraagt aan op het rechte pad te blijven en dat alle mensen gelijkwaardig zijn. Hij geeft aan z'n levensinvulling gevonden te hebben: zoals deze sociale onderneming mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpt, wil hij voortaan ex-gedetineerden helpen een baan te vinden. Weer iemand anders had nieuwe hoop gekregen en was beter over zichzelf en diens mogelijkheden gaan denken. Een huidige werknemer vertelt over het bij Binthout leren van algemeen technische vaardigheden (het doen van klussen), die je *“normaal gesproken van je vader leert”*. In die zin kan sociale onderneming Binthout zelf als waardevolle bijdrage aan de samenleving beschouwd worden.

5.5 Werkgever en collega's versus zorgbegeleiders en medeciënten

In § 5.2 is al uitgebreid ingegaan op Binthout als werksetting in tegenstelling tot een zorgsetting. Een zorgmedewerker concludeert dat het van belang is Binthout als 'werk' te benoemen en dat cliënt zijn op een dagcentrum wezenlijk iets anders is. De bedrijfsleiding stelt zich op als werkgevers en vindt aanvankelijk dan ook dat Binthout helemaal volgens de

werklogica handelt en niet volgens de zorglogica. Door het bespreken van de deelspanningsvelden zijn ze dat wat anders gaan zien, maar het accent blijft op de werk liggen. Een voorbeeld van werkgeversgedrag is het handhaven van bepaalde afspraken: er wordt tijdens het werk niet geroookt en mobieltjes blijven in de broekzak. Er wordt gewezen op het dragen van gehoorbescherming, maar een oud-werknemer vindt niet dat een werkgever constant achter een werknemer hoeft aan te lopen om hem daarop te wijzen; de werknemer heeft zelf ook een verantwoordelijkheid hierin. Eén van de werkgevers vertelt: *“Kijk, wij zijn altijd de baas, zeg maar. Of we dat nou willen of niet. En het is ook ons bedrijf, dus soms moet je, we handelen ook in het belang van het bedrijf. En dat is wel heel erg, de wisseling zit 'm in dat je ook gewoon collegiaal met elkaar bent in de pauze, maar soms wordt er over iemand een opmerking gemaakt en dan moet je even in je rol schieten en zeggen: 'maar dat soort dingen wil ik hier niet horen', snap je wat ik bedoel, zeg maar? Dus een hele flexibele rol. En ik denk dat ze ons ook wisselend zien”*. De werkgevers pikken niet zomaar alles wat werknemers zeggen of doen, bijvoorbeeld als het in negatieve zin over Binthout gaat.

In het verleden viel het werk wel eens stil, als de werkgevers geen direct toezicht hielden. Zij waren niet altijd in de werkplaats aanwezig. Daarom is er een meewerkend voorman aangetrokken, die nu het werk verdeelt. Diens directe werkbegeleiding bestaat er veelal uit vinger aan de pols te houden: regelmatig een rondje lopen langs de werknemers en vragen of het allemaal een beetje lukt. Volgens werknemers kijkt hij naar wat ieder het beste kan, al naar gelang de ervaring met bepaalde machines of werkzaamheden. In § 5.7 wordt verder uitgewerkt hoe hij werkdruk probeert te reguleren.

Het werkgeverschap brengt ook de zorg voor de personeelsbezetting met zich mee. Een werknemer die dat in de gaten heeft, zegt dat Binthout behoefte heeft aan 'nieuwe aanvoer van werknemers' als enkele anderen vertrekken. Een zorgmedewerker merkt op: *“Er moet natuurlijk omzet gedraaid worden en dat gaat natuurlijk voor. Maar ik geloof, dat merk ik, daar proef ik niet in dat ze zo commercieel zijn. (...) Kijk, ze willen wel groter worden, maar ik proef niet dat dat over de hoofden van de mensen die daar werken moet gaan. En dat is knap. Ja... dat vind ik goed”*. Volgens een zorgmedewerker

bindt Binthout werknemers aan zich door bedrijfskleding te verstrekken en door hun taken en verantwoordelijkheden naar vermogen uit te breiden. Werknemers worden soms wel, soms niet van te voren op de hoogte gebracht van de komst van een nieuwe collega (of nieuwe machines), omdat dit voor sommigen veel stress met zich meebrengt. Toch vinden de werkgevers dat werknemers eigenlijk maar moeten leren omgaan met zulke veranderingen.

In § 5.2 is al het nodige geschreven over de verhouding tussen werkgeverschap en zorgbegeleiding. Enkele (oud)medewerkers zien wel dat de werkgevers *“er wel wat verstand van hebben”* om deze groep werknemers te begeleiden, zonder dat die daarvoor een opleiding gevolgd hebben. Werknemers zien en waarderen de grote drive van de werkgevers om hen vooruit te helpen, niet alleen als werknemer, maar vooral ook als mens; de werkgevers hebben het beste met hun werknemers voor. Dit reikt tot over de grenzen van Binthout heen (zie de opmerkingen over de taxi-pas in § 5.1). Zo is ook bewilligd in het kunnen volgen van een vorkheftruckchauffeursopleiding. Eén van de werkgevers vat zijn passie samen: *“Dat is ook het mooiste aan wat we doen, dat je iemand ziet groeien en dat je iemand helpt en dat je ondanks dat je ook baas bent en (we) gewoon producten maken, dat we juist die functie kunnen vervullen bij mensen die echt soms afgestompt zijn door de maatschappij, gediskwalificeerd zijn door werkgevers, door overheidsinstanties, noem het maar op. Dat klinkt wat dromerig, maar dat is fantastisch”*.

Zoals eerder gesteld, is de begeleiding werkgerelateerd: blokkeren je problemen je om te werken, dan praten we erover, maar ‘gepsychologiseer’ wordt overgelaten aan de zorginstelling. Binthout richt zich eerder op het letterlijk en figuurlijk ‘werkbaar’ maken van de situatie. ‘Hoe laat je twee autisten samenwerken?’, vraagt een zorgmedewerker zich af om zich daarna te realiseren dat dat uiteindelijk óók werknemersvaardigheden zijn.

Iets dat ook meer overhelst naar zorg dan naar werk, is dat de werkgevers multi-disciplinaire overleggen ten behoeve van werknemers/cliënten bijwonen en er inbreng hebben en halen hoe arbeidsmatig om te gaan met de betreffende persoon.

De in § 5.3 beschreven gewoonte om uitgevallen werknemers thuis op te zoeken, kan ook hieronder geschaard worden. Wat dat betreft bestrijkt de driekoppige bedrijfsleiding (beide werkgevers en voorman) het hele pallet: de één legt de focus meer zakelijk, de ander is vooral persoonsgericht, terwijl de derde meer werkgericht handelt.

In het kader van dit deelspanningsveld passen ook de vele opmerkingen over de werksfeer. Die is open, informeel en amicaal, zowel tussen ‘de jongens’ onderling als tussen werkgevers en werknemers over en weer. De kleinschaligheid is volgens een werknemer helpend daarbij. Er is veel ruimte (in de pauzes) om persoonlijke belevenissen te vertellen. Ook werkgevers nemen daaraan deel (wederkerigheid). Toen één van de werkgevers in een bepaalde kwestie fout bleek te zitten, zei hij ‘sorry’ tegen een werknemer. Omdat er op twee vrouwelijke stagiaires na alleen maar mannen werken, ontstaat in de omgang een ‘mannen onder elkaar’-mentaliteit met een lolletje op z’n tijd. Een oud-werknemer benoemt de houding van de werkgevers als *“lekker lomp”*. De gemeente hoort terug dat werknemers niet met fluwelen handschoentjes aangepakt worden; de werkgevers houden er niet van te pamperen. Het is de werkgevers opgevallen dat de werknemers in hun taalgebruik rekening houden met de aanwezigheid van twee dames in hun midden.

Werknemers hebben het consequent over elkaar als ‘collega’s’. Een zorgmedewerker is van mening dat het goed is om dingen buiten de deur te doen in geval iemand alleen maar in een setting zit van medecliënten. Er zijn (oud)werknemers die elkaar ophaalden om samen naar Binthout te reizen en die ook nu nog privé bij elkaar over de vloer komen of contact hebben. (Het was zelfs zo dat tijdens een interview met de ene oud-medewerker een andere hem belde, hetgeen weer teruggelezen werd in het interview met de beller. Het was duidelijk dat beiden hun interview nabespraken.) Binthout kan in die zin fungeren als sociaal netwerk van werknemers.

Er is vrij grote openheid onder werknemers over de problemen waarmee iedereen kampt; sommigen delen hun levensgeschiedenis met elkaar. Iedereen weet van elkaar wel wat men ‘mankeert’. Specifiek gedrag geeft soms wrijving, maar

ook een gemeenschappelijkheid; ze slaan niet steil achterover van wat apart gedrag van collega's; de (medische) labels zijn niet zozeer een issue. Toch komt het wel eens tot confrontaties. De werkgevers bemiddelen dan tussen de ruziezoekers. Soms volgt een (correctief) gesprek, soms wordt een werknemer naar huis gestuurd om 'z'n rust te nemen'. Er is één keer sprake geweest van een handgemeen na een poos van jennen. Blijkbaar heeft dit nogal indruk gemaakt, want van verschillende kanten wordt dit voorval beschreven. Eén van de werkgevers is letterlijk tussen beiden gesprongen (mogelijk samen met een andere werknemer). De onruststoker is van schrik een aantal weken niet komen opdagen, maar daarna verscheen hij 'gewoon' weer. Het leek voor een oud-werknemer (het slachtoffer) alsof men over het incident er verder het zwijgen toe deed en dat vond hij niet terecht.

Mocht er sprake zijn van een deadline voor een bepaalde klus (zie ook § 5.7), dan steken andere werknemers een handje toe of stellen de onder druk staande collega gerust dat het hem vast wel gaat lukken. De werkgevers stimuleren dat werknemers ook elkáár dingen leren, zowel sociaal als in het omgaan met machines.

Een zorgmedewerker prijst Binthouts uitgangspunt van gelijkwaardigheid. Op een dagbesteding wil het nog wel eens wat soft zijn (hulpverlenertje spelen) en dan kan de meer reële (niet per se zakelijker) opstelling van Binthout een verademing zijn. *"Betutteling is niet positief"* stelt zij. Die gelijkwaardigheid komt onder andere tot uitdrukking in de homogeniteit van de groepen: kleding, werkzaamheden, allemaal een rugzakje, vaste werkdagen. Die gelijkwaardigheid wordt niet alleen gezien tussen werknemers onderling (werkgever: *"En het is maar net hoe je het bekijkt, want als iemand die de vloer aanveegt dat niet doet, dan (valt) degene die de schaaf wel kan bedienen, op z'n snufferd, zeg maar, – met plank en al"*), maar ook tussen werkgevers en werknemers (werkgever: *"Wij zetten 's ochtends koffie en pakken de vaatwasser uit of in en zetten 'm aan, weet je, (...) het gaat ook maar net om wat voor voorbeeld geef je, zeg maar"*).

5.6 Ontwikkelingsgericht versus routinematig

Al eerder (§ 5.1) is opgemerkt dat Binthout sterk gericht is op het bieden van leerervaringen. De ontwikkeling van de persoon staat centraal, of dat nu als werknemer is of als mens. Alles wat er gebeurt, wordt getoetst aan het criterium of iemand ervan kan leren. Bijna alle geïnterviewden geven aan dat bij Binthout geleerd kan worden zelfvertrouwen te krijgen, dat men uitgedaagd wordt iets nieuws te leren en naar vermogen verantwoordelijkheid te dragen. Technische (houtbewerkings)instructies vinden niet plaats omdat de voorman het op een bepaalde manier wil hebben, maar omdat je dan veiliger werkt of het eindresultaat mooier wordt, is de ervaring van een oud-werknemer. De voorman houdt in de gaten of iedereen z'n werk aankan. Een gewezen meubelmaker kan complexere taken aan dan een onervaren voortijdige schoolverlater. Het in elkaar zetten van een product is een voorbeeld van een ingewikkelder klus. Toch geeft één van de werknemers aan liever van begin tot eind aan één product te werken, bij gebrek aan vakinhoudelijk inzicht niet per se in z'n eentje, maar op z'n minst erbij betrokken. Daarvan zou hij kunnen leren en het zou hem meer voldoening schenken, om meteen na die opmerking de situatie te vergoelijken met begrip voor de inefficiëntie van zo'n handelwijze. Fragmentering van werkzaamheden zorgt er immers voor dat iedereen wel iets aan een product kan bijdragen, hoewel het voor deze werknemer soms aanvoelt als versnippering. Het streven van de werkgevers is dat men steeds zelfstandiger kan gaan werken en de bijstand van de voorman steeds minder nodig is. De in hoofdstuk 4 beschreven standaardisering van maatvoering van planken is daarvan een voorbeeld.

Ook het leren om hulp te vragen, is een werknemersvaardigheid: *"Ik leerde dan wel weer dingen doen zoals: hoe moet je een tekening lezen, ik leerde dan ook tussendoor vragen"*. Een ander voorbeeld van gebruikelijke capaciteiten voor een werknemer betreft het sociale aspect, vindt een zorgmedewerker: leren hoe je te gedragen ten opzichte van collega's – moet ik in de pauze nu een praatje maken of zonder ik me af?; hoe overleg ik met iemand anders?

Voor iedereen is duidelijk dat het doel in wezen is dat de werknemer doorstroomt naar een betaalde werkplek: *“Het is eigenlijk meer van je moet het zo zien: je leert er wel van alles, je moet het ook niet zien als vast werk in principe voor de meesten, want eigenlijk moet je dan van daar moet je lekker doorstromen naar een baan, dat is waar (de werkgevers) ook op uit zijn”*. Een oud-werknemer stelt: *“Bij mij heeft het wel goed uitgepakt. Het heeft me zo gemotiveerd dat ik weer een opleiding ben gaan doen”*. Deze drive van de werkgevers wordt herkend door (oud)werknemers; ze ervaren de sociale onderneming als een geboden kans om richting een reguliere, betaalde baan te gaan voor jongens die anders door de maatschappij afgeschreven zouden zijn. Een zorgmedewerker noemt Binthout *“een springplank naar betaald werk”*, terwijl een werknemer constateert dat de overgang van thuiszitten naar een betaalde baan voor velen te groot is en een opstap als Binthout essentieel is. Niet voor iedereen zal doorstromen naar een reguliere baan haalbaar blijken, maar ook het zetten van kleine stapjes impliceert vooruitgang: *“Sommigen gaan doorstromen en sommigen hebben voldeende en hebben hier hun dagbesteding. Zolang ze het hier naar hun zin hebben... wij duwen ze niet weg en als ze zelf gaan, zijn ze vrij. Dan is dat helemaal prima. Het is juist heel leuk om te zien dat mensen toch in de tijd dat ze hier zijn, zich verder ontwikkelen en nieuwe dingen op gaan zoeken en ook de uitdaging aangaan”*. De scope van de leerdoelen is doorgaans klein.

Geconfronteerd met het in dit onderzoek door gemeente-ambtenaren beschreven dilemma voor sociale ondernemingen – deze zouden belang erbij hebben hun werknemers vast te houden wanneer die na alle investering van tijd en moeite gaan renderen voor de onderneming en niet om hen te laten doorstromen – reageren de werkgevers fel en bijna verontwaardigd: *“Ik denk als je zo’n instelling hebt, dan moet je geen sociale onderneming beginnen. [Interviewer: Oké, dat is duidelijk. Jullie zijn blij als iemand doorstroomt op de goede manier zeg maar, dat hij zover gekomen is.] Ja, ja. We willen juist mensen een kans bieden om door te gaan en het is hartstikke tof wanneer ze veel bij ons kunnen leren of bij ons willen en kunnen blijven. Maar ja, als iemand weer gaat studeren, hartstikke tof. Weet je, het is zijn leven en het is gewoon belangrijk dat die persoon zijn leven op orde heeft en lekker door kan gaan”*. Een andere werkgever verwoordt de roep

van het werkveld (ook van andere sociale ondernemingen) richting de gemeente en instanties, dat die hen moeten vertrouwen, omdat zij goed zicht hebben op deze mensen en dat sommigen niet gepusht moeten worden om zich verder te ontwikkelen. In de focusgroepsbijeenkomsten (zie hoofdstuk 6) is op deze punten teruggekomen.

Werknemers worden niet gezien als hulpjes, die naar believen ingezet kunnen worden op voorkomende klusjes. Toiletten worden door de werkgevers of een schoonmaakster gereinigd, nooit door de werknemers zelf, omdat daarin geen werkgerelateerde vaardigheden zijn te vinden. Het uitruimen van de vaatwasser of het opruimen van de keuken hoort dan weer wel tot de werknemersvaardigheden. In § 5.9 worden hierover ook enige opmerkingen geplaatst.

De tegenhanger van al deze ontwikkelingsgerichte werkzaamheden is routineus handelen. Dat geprobeerd wordt van alles een leerervaring te maken, betekent niet dat er ook wel sprake kan zijn van eentonig werk (in § 5.9 gaat het over het doen van rotklusjes bij Binthout). Twee werknemers zijn van mening dat sommigen monotoon werk prettig vinden. Ook aan weinig gevarieerd werk kan iemand voldoening ontleenen, volgens een zorgmedewerker. Van een oud-werknemer is het volgende citaat: *“Maar ik kan er ook best trots (op) zijn als je kijkt naar die dingen van, als je een bak vol met mooi afgeschuurde blokjes hebt en je hebt ze helemaal glanzen”*. Een andere oud-werknemer beweert dat eentonige werkzaamheden worden afgewisseld met andere taken, zeker als je erom vraagt. Eén van de werkgevers bevestigt dat uit eigen beweging. Een zorgmedewerker, ten slotte, concludeert dat Binthout positief afsteekt bij sommige dagbestedingsplekken: *“En dat voelt natuurlijk ook prettig, dat je volwaardig werknemer bent, zeg maar. Ze worden niet dom gehouden om het maar even zo te zeggen. Dat proef je bij andere dagbestedingen; dan doen ze gewoon structureel hetzelfde en daar leren ze niks van. Dan blijf je dom, dan is het dom werk en dan heb je geen zin meer om dom werk te doen”*.

5.7 Prestatie-eisen versus geen werkdruk

Binthout legt z’n werknemers geen hoge werkdruk op: *“Nee, nee, dat is..., teveel is echt funest. (...) En helemaal de mensen die opnieuw proberen te re-integreren; die komen echt vanuit*

het werkveld, die zijn juist op dat soort dingen afgeknapt”, heeft één van de werkgevers inmiddels wel ingezien.

Normaal gesproken worden klussen die niet afgekomen zijn, een volgende dag weer opgepakt. Eén van de geïnterviewde, regelmatige (bedrijfsmatige) afnemers vertelt dat van te voren vaak een iets ruimere planning dan gebruikelijk wordt afgesproken. En die planning wordt dan doorgaans wel gehaald, of anders wordt daarover gecommuniceerd.

Vrijwel alle (oud)werknemers en de ondervraagde zorgmedewerkers geven aan dat er door de werknemers nagenoeg geen werkdruk wordt ervaren. Het is wel iets meer doorwerken dan op een dagbesteding, maar daar is wel eens sprake van verveling, weet een oud-werknemer. Een andere oud-werknemer (hierna geciteerd) en een zorgmedewerker zien de waarde wel in van een beetje werkdruk: *“De werkdruk ja die ja... ze proberen het eigenlijk wel een beetje te verbergen en zo en ja, maar soms is er toch een stukje werkdruk en dan krijg je wel... je zult toch die ervaring op moeten doen als je naar een regulier werkbedrijf wilt”*. Bovendien geeft het gehaald hebben van de deadline ook een zekere voldoening. Enkele geïnterviewden vermoeden dat er wel sprake is van deadlines voor de drie werkgevers, maar die weten dat blijkbaar vrij goed verborgen te houden.

Soms vraagt een tijdsplanning wel iets meer om werken onder tijdsdruk. Altijd wordt dan beoordeeld of een iets hogere werkdruk voor die specifieke werknemer toelaatbaar is. Wie daar wat beter tegen kan, wordt op zo’n klus ingezet, eventueel náást degenen die daarin kwetsbaarder zijn. Als er om één of andere reden werkelijk spoed achter zit, dan is er minder ruimte voor onervarenheid. Eén werknemer ervaart wel, dat, naarmate hij langer bij Binthout rondloopt, er van hem verwacht wordt dat hij een zekere productie realiseert, die hoger ligt dan bij een beginnening. Eén van de werkgevers vertelt zijn strategieën bij toenemende werkdruk: meer mensen op dezelfde klus zetten, de klus doorschuiven naar meer ervaren krachten, zelf meewerken, maar soms ook wel door meer contact te houden met de werknemers, waardoor het werktempo niet inzakt. Overigens kan werkdruk als gunstig neveneffect hebben dat de werkploeg samen de schouders

eronder zet, waardoor een soort gezamenheidszin en solidariteit (verder) aangewakkerd wordt, zo is de ervaring van één van de werkgevers.

Naast tijdsdruk wordt een andere uiting van prestatiedruk gevormd door kwaliteitseisen. Het is zeker niet zo dat ingeboet wordt op de kwaliteit van de producten, omdat die door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden gemaakt. Het zijn immers betalende afnemers: *“Het is wel belangrijk dat hetgeen dat de klant krijgt, gewoon goed is”*. Als iemand te onervaren is om een goed kwaliteitsproduct te maken, dan maakt iemand anders, soms zelfs de voorman, het af. Het komt ook wel voor dat de standaard van een werknemer hoger ligt dan die van de werkgevers. Dit moet dan meestal gezocht worden in de (overmatig) precieze aard van iemand. Zoals al eerder (§ 5.2) aangegeven, is er ruimte voor het maken van fouten, maar werknemers worden wel aangespoord om assistentie te vragen. Er worden geen straffen uitgedeeld (niet: ‘ga jij maar schuren’). Als de tijdsdruk toeneemt, is er minder ruimte voor het maken van fouten. In rustiger omstandigheden kan dat dus wel en wordt kritiek relaxed gegeven waardoor het niet bedreigend of beschamend overkomt: *“Je krijgt niet op je kop, maar je krijgt een leerervaring”*. De werknemer krijgt uitleg hoe bijvoorbeeld een doos met producten beter in te pakken en moet het vervolgens onder toezicht overdoen.

5.8 Product versus proces

Heel duidelijk draait bij Binthout als sociale onderneming alles om het product – de verkoop is vooral ook het bestaansrecht –, maar binnen dat kader is *hoe* het geproduceerd wordt – door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt – ook van belang. Eén van de werkgevers formuleert het zo: *“Dat is een hele grappige, want uiteindelijk is het product wel het belangrijkste. Maar alleen kijken we daarbij wel naar om het proces zo fijn mogelijk te maken. (...) Ten dienste van het doel, ja absoluut”*. Diens collega stelt dat het product bovengeschikt gemaakt is en de zorgindicaties als ondergeschikt beschouwd worden. Iemand anders verwoordt het als volgt: *“Binthout is hard (zakelijk) naar buiten, maar zacht naar binnen”*.

Het fabriceren van ‘echte’ producten geeft status en werkt voldoening uit (zie ook § 5.10 over beroepstrots). Sowieso spreekt het tot de verbeelding van een boom via planken tot een tafel te komen: *“Zeg maar, dus je ziet vanaf het begin tot het eind wat het wordt eigenlijk. En dat is gewoon eigenlijk wel heel erg mooi”*.

Het blijkt voor werknemers van belang dat de producten verkocht worden aan particuliere afnemers en bedrijven, die dus geld willen spenderen aan wat zij (samen) gemaakt hebben. Dat foto’s van die producten op Binthouts website prijken, maakt dit erg concreet. Ook al kan niet iedereen zijn aandeel in het eindproduct herkennen (een geschaafde plank kan voor meerdere doeleinden dienen), toch geeft het eindproduct voldoening. De redenering lijkt te spelen: ‘het is een Binthoutproduct en ik hoor bij Binthout, dus is het ook een beetje mijn werkstuk’. Niet iedereen heeft echter zicht op grotere geheel (van het eindproduct) of wil dat ook hebben. Sommigen zijn te gefocust op hun eigen aandeel daarbinnen (‘schuren, geen idee waarvoor’) of hebben geen behoefte aan die informatie (‘z’n ding doen en verder niets’). Het is lastig om een product als door jou gemaakt te kwalificeren. In die zin is van ‘eigenaarschap’ geen sprake, omdat ofwel er met meerdere mensen aan één product gewerkt is ofwel iemand anders jouw werk voortzet, als je werkdag voorbij is en je de volgende dag niet al wéér werkt, dan wel omdat je vakmatige vaardigheden tekort schieten. Voor de één voelt deze fragmentering van werkzaamheden aan als versnippering (zie ook § 5.6), voor de ander een mooi staaltje van co-creatie.

Diverse (oud)werknemers en zorgmedewerkers beschouwen Binthouts productgerichtheid in tegenstelling tot de procesgerichtheid van dagbestedingsplekken als positief: het is geen zoethoudertje. In de woorden van een oud-werknemer klinkt het dan zo: *“Nou het is eigenlijk (zó, dat) iedereen [op de dagbesteding; MA] die doet maar wat en het is, weet je, het niveau. Er zitten echt mensen die ja die gewoon dingen niet kunnen en echt niet begrijpen en, weet je, op een gegeven moment die (begeleider) die daar werkt die zegt tegen mij: ‘Wil je die stoel even schuren?’ en (...) ik wist dan toevallig dat ze die stoel twee dagen daarvoor al geschuurd en geschilderd hadden, gewoon bezigheidstherapie. Dan zeg ik gewoon ‘nee’ (...). Ik wil wel werken, maar dan wil ik het ook ergens*

voor doen; niet bezigheidstherapie”. Dat elke werkzaamheid een doel moet hebben, wordt geïllustreerd in het volgende citaat van één van de werkgevers: *“Je moet ook het doel kunnen meegeven. Als je iemand niet het doel mee kunt geven waarom hij zijn inspanning... De beloning voor zijn inspanning is waardering. En als je iets door hem laat doen waardoor je alléén achteraf kunt zeggen: ‘het product ligt er wel en alleen jouw dienst als het ware waarderen we dat je dat gedaan hebt, hartstikke fijn, het product ligt daar, we weten nog niet helemaal wat we ermee gaan doen’ en het ligt er met een halfjaar nog, dat is hetzelfde als een stagiaire een opdracht laten maken die nooit uitgevoerd wordt. Snap je, dan is het leerzaam geweest maar we doen er niets mee”*. In het kader van niet willen fröbelen (zie § 5.10) wordt nog een aansprekend voorbeeld genoemd.

5.9 Rotklusjes versus leuk werk

In een normale baan komt het voor dat er ook wel eens vervelende taken gedaan moeten worden, terwijl het criterium voor bijvoorbeeld dagbestedingsplekken doorgaans is dat de te verrichten werkzaamheden vooral aangenaam moeten zijn. Bijna alle (oud)werknemers zeggen dat het doen van rotklusjes ‘er gewoon bij hoort’. Volgens de werkgevers zou het in wezen bijna stigmatiserend zijn voor werknemers uitgezonderd te worden van zulke taken; ten opzichte van een reguliere werkplek zou dat het zorgaspect op ongezonde wijze bevestigen. Op deze manier proberen de werkgevers zoveel mogelijk aan te sluiten bij ‘echt’ werk.

Voorbeelden van ongeliefde werkzaamheden zijn monotoon werk (zie ook § 5.6), in een vervelende werkhouding moeten staan of met hout zeulen in een benauwde droogkamer. Ook binnen en rondom de werkplaats opruimen en schoonmaken of de voorraadkast ordenen, zijn geen favoriete bezigheden voor de meeste werknemers. Er wordt geprobeerd zulke klussen af te wisselen met andere werkzaamheden of de ‘pijn’ te spreiden over meerdere personen. Dat lukt volgens een oud-werknemer niet altijd: *“Nou, het ligt er een beetje aan, want het kan natuurlijk zijn dat gewoon... of er zijn op het moment geen andere klusjes of alles is al..., iedereen die doet al iets of het is gewoon echt een rotklus die niemand anders wil, ja dan houdt het een beetje op. Dan moet je gewoon dóórdoen”*. In het verleden, toen er een opdracht lag voor het

vervaardigen van 1400 snijplanken, bleven werknemers wel eens weg, omdat het hen na weken schuren wel de keel uitging.

Zoals eerder vermeld, zijn ook rotklusjes werkgerelateerd; het schoonmaken van toiletten valt daar niet onder. Eén van de werkgevers zegt daarover: *“Je moet het in het bedrijfsproces kunnen verantwoorden, zeg maar”*. Bij Binthout is het gebruik geworden een half uur voor einde werktijd te stoppen met werken om op te ruimen. Dat doet iedereen, het is niet zo dat sommigen mogen doorwerken om daar onderuit te komen.

Passend werk sluit volgens een zorgmedewerker niet uit dat er vervelende onderdelen aan kleven. Volgens een andere zorgmedewerker zijn werknemers eerder bereid rotklusjes te doen als het bedrijf goodwill heeft bij z’n werknemers. Een oud-medewerker bevestigt dit en beweert: *“Je moet natuurlijk ook gemotiveerd zijn voor het werken. Ben je niet gemotiveerd voor het werken, dan loop je de kantjes ervan af”*. Het moeten doen van minder leuke of uitdagende taken draagt toch bij aan werknemerschap. Het leert een zekere discipline en dat is winst, volgens een zorgmedewerker. Een werknemer, ten slotte, vindt dat je het niet iedereen naar de zin hoeft te maken; als iemand iets niet wil doen, hoef je daaraan als werkgever niet per se gehoor te geven. Wel is het volgens hem natuurlijk zo, dat het resultaat van het werk vaak beter is als iemand het doet die er plezier in heeft.

5.10 Vakkennis en beroepstrots versus gefröbel

Waar legt Binthout de focus wat betreft het laatste te bespreken deelspanningsveld tussen werklogica en zorglogica, dat gaat over de benodigde vakkennis versus bezigheden die als fröbelen aangemerkt kunnen worden?

Eenzijds stelt Binthout, dat iedereen er kan komen werken (‘ga maar aan de slag’, hetgeen het ook voor de meelopende onderzoekers eenvoudig maakte zich in te voegen) en worden werkzaamheden gemakkelijk tussen werknemers geswitcht, anderzijds speelt opgedane (houtbewerkings)ervaring ook wel mee (zie bijvoorbeeld § 5.7). Zo krijgt de gewezen meubelmaker complexere taken toebedeeld. Iedere

werknemer maakt hierin op z’n eigen tempo een persoonsgebonden proces door, al naar gelang iemands interesse en mogelijkheden. Een oud-werknemer leerde het volgende: *“Toen ben ik op een gegeven moment toch anders gaan inzien het schuren bij Binthout, dat er veel meer bij komt kijken dan alleen schuren, dat het best wel een belangrijk ding is en best wel een belangrijk werkfunctie in sommige bedrijven dat je gaat schuren”*. Gaandeweg doen werknemers toch een zeker vakmanschap op op het terrein van de houtbewerking. Een oud-werknemer zegt de vakinhoudelijke ervaring die hij bij Binthout opdeed ingezet te kunnen hebben in zijn nieuwe (meubelmakers)opleiding. In vergelijking met zijn huidige opleidingsplek oordeelt hij dat Binthout wat gemakzuchtiger omgaat met machines en ziet een wat ruigere omgang met bijvoorbeeld zaagbladen (in tegenstelling tot wat er in § 5.2 door een andere oud-werknemer beweerd wordt). Een huidige werknemer ‘beklaagt’ zich erover te moeten werken met een stompe beitel, terwijl er geen slijpsteen aanwezig is om ‘m te wetten. Anderzijds is er bij Binthout wel toezicht en begeleiding bij het werken met nieuwe of gevaarlijke machines.

De standaardisatie in maatvoering van planken (zie § 4.5) kent volgens een werknemer zowel voor- als nadelen. Aan de ene kant is het een slimme zet, omdat planken van 1.05m handzamer zijn en je niet eerst een plank hoeft te verzagen voordat je verder kunt werken, omdat de meeste producten opgebouwd zijn uit die maat planken. Aan de andere kant levert die maatvoering ook wel weer beperkingen op, want als een tafel 1.10 m breed moet worden, dan moet je weer extra plankjes aan elkaar gaan plakken. De werkgevers verklaren hierover: *“Nee, waar wij naar op zoek zijn, zeg maar, is dat die jongens nog zelfstandiger kunnen functioneren en zelfsturend haast worden, in het proces. En waar je dan heen wil, is dat je een basisstandaard hebt waaruit we gaan werken. En dat het niet elke keer is dat we een maatwerk project doen waarbij iedereen en alles, dat wij ook mee moeten rekenen en denken, omdat iemand niet durft te zagen, omdat hij het niet kan overzien waar het heen moet. Dus je wil... Je knipt het dan op in kleine stukken, en... [Interviewer: Maar ja, dat ambacht van een ingewikkeld product maken is misschien ook wel belangrijk voor mensen.] Ja, maar er komen wel ingewikkelde producten uit”*.

Deze sociale onderneming staat wat dubbel in het formaliseren van werkprocessen. Er wordt al enige tijd nagedacht om een soort productiehandleiding per product op te stellen, waardoor werknemers aan de hand van plaatjes zelfstandiger zouden kunnen werken. Bij bepaalde machines hangen al wel instructieplaatjes. Eén van de werkgevers vreest echter allerlei schriftelijke instructies te moeten aanpassen als er een andere machine aangeschaft wordt, terwijl dan ook het instructiemoment zelf meer naar de achtergrond verdwijnt. De voorman licht toe: *“Ja en vaak is dat ik het proces een keer met hem doorloop. Dus dat ik zelf ook gewoon alle stappen doe. De tweede keer laat ik hem zelf de stappen doen en ga ik ernaast staan voor uitleg. Dan kijk ik even hoe gaat het. Nou, gaat het goed zonder nauwelijks uitleg: prima, ga je gang, doe je ding. En als het nodig is, dan loop ik nog een keertje mee. En zo kan ik gewoon per stap aanvoelen van dit gaat lekker of hier moeten we nog even opletten. Zulk soort dingen”*. Hoewel er dus een hogere graad van professionalisering van het werk bereikt zou kunnen worden door productiehandleidingen te schrijven, moeten die dan wel erg gedetailleerd zijn en constant geactualiseerd worden. Vermoedelijk werkt mondeling uitleggen veel beter, omdat het een betere check oplevert of de werknemer het echt gesnapt heeft. Na de initiële uitleg blijft er altijd de mogelijkheid om hulp te vragen en komt de voorman regelmatig even kijken hoe het gaat.

Werknemers van Binthout geven aan trots te zijn op de geleverde producten en hun eigen aandeel daarin (zie ook § 5.8). Voorbeelden zijn in de openbare ruimte geplaatste bankjes of informatiepanelen of lampen die in een winkelvitrine liggen. Sommige (oud)werknemers fietsen er speciaal langs om even te kijken. Uit de interviews komt het vermoeden naar boven dat het voor (oud)werknemers tegenover vrienden en familie beter ‘bekt’ dat ze bij een houtbewerkingsbedrijf werken dan dat ze moeten zeggen een dagbesteding te bezoeken. Dit lijkt met status te maken te hebben. Een vergelijkbaar voorval betreft de werknemer die tegenover zijn kinderen beweert dat hij bij Binthout *werkt*, terwijl hij diezelfde plek tegenover een zorgmedewerker als *vrijwilligerswerk* betitelt. Het niveau van ‘dagbesteding’ is veel lager dan bij Binthout: *“Op de dagbesteding worden mensen hun dag doorgeholpen”*; volgens een oud-werknemer dat lokt recalcitrant gedrag uit. Eén van de werkgevers waakt erover af te glijden naar het niveau van fröbelen: werk doen om de bezigheid zelf (zie ook § 5.8). De valkuil wordt geprobeerd te vermijden iemand op diens verzoek voor de lol een plankje te laten schuren, omdat hij schuren nu eenmaal zo leuk vindt, terwijl er geen doel is met dat plankje. Werkzaamheden moeten per se een doel hebben, schuren om te schuren is slechts tijdsvulling en werkverschaffing en moet daarom voorkomen worden, zo is de insteek van de werkgevers.

6 Handreikingen voor uitvoeringspraktijk

Met de beantwoording van de derde onderzoeksvraag worden handreikingen geïnventariseerd voor de (gemeentelijke) uitvoeringspraktijk. De onderliggende vraagstelling luidt: “Wat hebben sociale ondernemingen dan wel zorginstellingen dan wel gemeenten nodig om de werkplek van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij een sociale onderneming een succes te laten zijn?”.

Door gebruikmaking van de kennis en deskundigheid van de aanwezigen worden de onderzoeksresultaten toepasbaar gemaakt. Het leereffect dat hiermee beoogd wordt, kan gemeentelijk stimuleringsbeleid voeden. In § 2.1 staan meer details over de uitvoering van beide focusgroepsbijeenkomsten. In § 6.1 wordt de inhoudelijke opbrengst weergegeven, die van een rangorde voorzien wordt in § 6.2.

6.1 Wat hebben partijen van elkaar nodig?

Na de analyse van alle gesprekken tussen sociale ondernemers, zorgprofessionals en ambtenaren komen tien punten naar voren.

1. Vertrouwen van gemeente

Zowel zorginstellingen als sociale ondernemingen geven aan meer vertrouwen van de gemeente nodig te hebben. De volgende zaken zou de gemeente volgens hen uit handen moeten geven:

- bepaling van de loonwaarde; dit kan de sociale onderneming doen;
- bepaling van het eindniveau van de werknemer; de bevoegdheid om aan te geven wanneer het eindniveau van de werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt is bereikt, kan bij sociale ondernemers en zorgprofessionals gelegd worden.

2. Minder bureaucratie

Zorginstellingen en sociale ondernemers geven aan minder bureaucratie, minder regels en minder overleg te willen in

het samenwerken met de gemeente. Zij willen hierdoor meer vrijheid hebben om te doen wat werkt: maatwerk leveren.

Dit kan onder andere zichtbaar worden door:

- goede bereikbaarheid;
- klantvriendelijkheid;
- goede regelingen (ook voor lange termijn) in plaats van pilots;
- snelheid en flexibiliteit van sociale wijkteams.

3. Geld volgt werknemer

Sociale ondernemingen geven aan dat financiën volgend moeten zijn in plaats van leidend. Hierdoor kan er een betere doorstroom van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt ontstaan. Ideeën hierover zijn:

- een opstartfonds met terugverdienmodel;
- financiering voor kleine en nieuwe sociale ondernemingen/initiatieven;
- beloning voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt om te leren;
- uitkeren van salarissen.

4. Visie op waarde-creatie

De deelnemers aan de focusgroepsbijeenkomst zouden graag zien dat er een gezamenlijke definitie van en visie op ‘waarde-creatie’ opgesteld wordt. Hierin zou tot uitdrukking moeten komen dat het om de menselijke winst en waarde gaat in plaats van geldelijke winst en waarde. Niet iedereen kan méér dan bij een sociale onderneming te werken. Gemeente en sociale ondernemingen moeten hiervoor tot overeenstemming komen over eventuele startkwalificaties en doorstroom van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiervoor is nodig dat beleidsmedewerkers meer ‘verstand van zaken’ hebben: door langs te komen in praktijk zouden de ‘beleidswereld’ en de ‘praktijkwereld’ dichter bij elkaar kunnen komen.

5. Definitie ‘sociaal ondernemen’

Het gezamenlijk hanteren van een eenduidige definitie van ‘sociaal ondernemen’. Hoe verhoudt ‘sociaal ondernemen’ zich tot ‘duurzaam ondernemen’ of ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’?

6. Financiële verantwoording

Wat sociale ondernemingen nodig hebben van de gemeente is consensus over de mate van financiële onafhankelijkheid van de sociale onderneming. Omgekeerd wenst de gemeente dat sociale ondernemers een open boekhouding voeren.

7. Werklogica versus zorglogica

De spanning tussen de werklogica en de zorglogica wordt ook door de deelnemers aan de focusgroepsbijeenkomst gevoeld. Zij stellen voor dat er consensus nagestreefd wordt tussen gemeenten, zorginstellingen en sociale ondernemingen over de mate waarin ‘zorg’ en ‘werk’ wel of niet overlap-pen.

8. Gelijke behandeling

Het zou goed zijn als de gemeente sociale ondernemingen en arbeidsmatige plekken van zorginstellingen gelijk behandelt. Sociale ondernemingen zouden even veel gehoor en even veel kansen moeten krijgen als zorginstellingen. Een concrete uitkomst hiervan is:

- een constante werknemersstroom vanuit de gemeente;
- meer promoten van sociale ondernemingen;
- werken aan realistische beeldvorming over sociale ondernemingen.

9. Vangnet

Het zou veel onrust kunnen voorkomen als regelgeving het mogelijk maakt dat werknemers die vanuit een sociale onder-neming geplaatst worden kunnen bij een reguliere werkge-ver, een terugkeergarantie naar de sociale onderneming heb-ben, mocht de overstap naar regulier werk onverhoopt stran-den. Nu impliceert een dergelijke carrièrestap het loslaten

van (sociale) zekerheden, hetgeen niet uitnodigt om zo’n stap te zetten; de ervaren onrust en onveiligheid zouden ave-rechts kunnen werken.

10. Interne jobcoaches

Om de grens tussen werk en zorg goed vorm te kunnen ge-ven, is het volgens de deelnemers aan de focusgroepsbijeen-komst raadzaam een interne jobcoach binnen de sociale on-derneming aan te stellen. Deze persoon vormt dan de verbind-ende schakel tussen sociale onderneming en zorginstelling en wel op een manier die meer recht doet aan de beide bij-behorende logica’s dan waarin overleg over en weer kan voorzien. Door een ‘verbindingsofficier’ op het snijvlak van beide logica’s te positioneren, kunnen sociale ondernemers zich meer richten op ‘werk’ en zorgprofessionals meer op ‘zorg’. Er zou een budget moeten komen om werknemers van een sociale onderneming zonder afstand tot de arbeidsmarkt hiervoor op te leiden.

6.2 Prioritering aanbevelingen

Bovenstaande tien punten zijn aan de deelnemers aan de tweede focusgroepsbijeenkomst voorgelegd. Hen is ge-vraagd een hiërarchie aan te brengen in deze tien aanbeve-lingen vanuit de eerste focusgroepsbijeenkomst. In overzicht 6.1 wordt duidelijk hoe de gemeente de prioriteiten volgens de deelnemers zou moeten leggen.

Overzicht 6.1 – Gemeentelijke prioriteiten volgens focusgroep

Gemeente zou moeten:	Som-matie	Prioriteit
1. Vertrouwen geven	54	1
3. Financiën volgend laten zijn	47	2
2. Bureaucratie/regeldruk reduceren	44	3
5. Eenduidige definitie 'sociale onderne-ming'	44	4
8. Gelijktrekken van sociale ondernemingen en (dagbestedingsproject van) zorginstel-lingen	44	5
4. Inzicht verwerven in 'praktijkwereld': ge-richt op menselijke winst	43	6

Gemeente zou moeten:	Som-matie	Prioriteit
6. Consensus nastreven mbt financiële onafhankelijkheid / open boekhouding	38	7
7. Consensus nastreven over mate van overlap tussen 'werk' en 'zorg'	35	8
9. Terugkeergarantie naar SO geven na niet-succesvolle proefplaatsing regulier werk	32	9
10. Budget verstrekken voor opleiding interne jobcoaches	32	10

Uit overzicht 6.1 wordt duidelijk dat ‘vertrouwen geven’ het meest van de gemeente gevraagd wordt. Het volgend laten zijn van de financiën komt op enige afstand op een tweede plek. De reductie van bureaucratie, het eenduidig omschrijven van ‘sociale onderneming’ en het opheffen van onderscheid in de benadering van sociale ondernemingen en dagbestedingsplekken van zorginstellingen staan samen op een gedeelde derde plaats, op de voet gevolgd door het onderkende belang dat ambtenaren loskomen van een papieren werkelijkheid en zich een humanere attitude aanmeten. Hekensluiters zijn de twee meest praktische verlangens van de deelnemers aan de focusgroepsbijeenkomsten: de terugkeergarantie en een budget voor de opleiding van interne coaches.

Hoewel niet expliciet hierop bevraagd, plaatst een aantal geïnterviewden opmerkingen die in het kader van afstemming over de visie op sociaal ondernemen passen.

Zo geeft een zorgmedewerker te kennen “(...) dat heel snel wordt gekeken naar, vanuit gemeenten en dergelijke, van ‘hup, doorstromen’. Terwijl ik denk van: ‘jongens, wees blij van dat dit al voor hun werk is, dat ze productief zijn, dat ze structuur en balans in hun leven hebben’. Ik zeg dan: ‘wees blij’”.

Een gemeenteambtenaar geeft zijn voorkeur aan dat er één duidelijk aanspreekpunt binnen de gemeente voor de sociale onderneming moet zijn en dat er geen extra administratie veroorzaakt moet worden (ontzorgen van sociale ondernemingen).

De gemeente is zoekend naar zijn rol hoe sociale ondernemingen te faciliteren zonder te subsidiëren, omdat dat sociale ondernemingen in zekere mate afhankelijk maakt van de gemeente.

Een andere gemeenteambtenaar onderstreept het belang van rapportage over de periode dat een werknemer bij een sociale onderneming werkt. Het gaat dan niet zozeer om verantwoording, maar om het kunnen volgen van de betreffende persoon. Een ontstaan gat in de verslaglegging omtrent diens begeleidingstraject, doordat de sociale onderneming niet rapporteert, doet dan aan alsof die periode niet van waarde is geweest: continuïteit in dossiervorming. *“En dat betekent dus dat je de taal moet spreken van diegene die het moeten horen. En dat je misschien heel vervelend dingen zal moeten vastleggen die je anders misschien niet zou willen vastleggen”*.

In een interview oppert een ambtenaar dat de gemeente no-risk polissen zou kunnen inzetten waarmee de drempel voor sociale ondernemingen wordt verlaagd om personeel in loondienst te nemen. In geval van arbeidsongeschiktheid van de werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt draagt de gemeente of het UWV dan het risico.

Een ambtenaar loopt in diens interview vooruit op wat later aan de stamtafels gezegd zou worden (punt 1 en 2): *“Blijkt ook uit onderzoek, hè. Dat die Social Enterprise NL die... van hoe kun je het beste die social enterprises stimuleren en de eerste tip die aan de gemeente wordt gegeven is ‘houd vooral gezonde afstand’, zeg maar. (...) Ja. Laat ze gewoon... het doen. (...) Organisch gaat dat groeien, ja. (...) Op een gegeven moment: kijk wel hoe je daarop aan kan haken zodat je contactpersoon kunt zijn, maar ga niet eraan trekken, want dat werkt alleen maar contraproductief”*.

In hetzelfde interview komt het onderwerp ‘verdringing’ ter sprake: reguliere werknemers die verdrongen zouden worden van hun werkplek door werknemers die één of andere subsidie met zich meebrengen. Een collega-ambtenaar definieert ‘verdringing’ iets anders en merkt op dat daarvan sprake is als alléén aan de belangen van de werkgever tegemoet gekomen wordt.

Over 'verdringing' zegt de eerste ambtenaar het volgende: *"De manier waarop hun bedrijf [Binthout; MA] nu werkt, maakt dat je juist die verdringingsdiscussie wat minder snel krijgt. (...) Omdat ze een mix hebben vanuit allemaal verschillende invalshoeken [doorstromers naar regulier werk, werkervaringsplekken en dagbestedingsplekken; MA]. En daarvoor kom je minder snel op die discussie.*

Dus het gaat niet zozeer om het potje, maar meer vanuit al die verschillende invalshoeken (van waaruit) mensen daar zitten. En op het moment dat dat wegvalt, en daar bij wijze van spreken alleen nog maar (mensen) met behoud van uitkering vanuit de gemeente zouden zitten, ja dan ben je op een gegeven moment bijna verkapt aan het subsidiëren, je levert gewoon gratis arbeid".

7 Conclusies, aanbevelingen en discussie

In dit laatste hoofdstuk komen allereerst de conclusies van het onderzoek aan bod (§ 7.1). Hierbij staat centraal hoe werk en zorg samenkomen in deze sociale onderneming. Paragraaf 7.2 staat in het teken van aanbevelingen die respondenten gedaan hebben, aangevuld door die van de onderzoekers. In § 7.3 wordt het onderzoek nog eens beschouwend tegen het licht gehouden en worden enkele onderzoeksresultaten van kanttekeningen of mogelijke verklaringen voorzien.

7.1 Conclusies

Binthout is een werkplek voor mensen die meer dan de gebruikelijke begeleiding behoeven. Het samenkomen van werk en zorg levert soms een spanningsveld op: wat is nog eigen aan een werksetting en in welk opzicht neigt men naar de zorgkant? Dit spanningsveld tussen wat bij ‘echt werk’ hoort (de **werklogica**) en de begeleidingssfeer van de zorg (de **zorglogica**) kan uiteen gerafeld worden in tien deelspanningsvelden. In deze paragraaf is de aandacht vooral gericht op hoe de werkgevers van Bintahout in de praktijk omgaan met elk deelspanningsveld.

1. ‘Materiële beloning’ versus ‘Immateriële waardering’

Bintahout zit wat betreft beloning geheel aan de zijde van de **zorglogica**: er wordt aan werknemers geen salaris uitgekeerd, maar leerervaringen gegeven en complimenten uitgedeeld.

Voor een enkele (oud)werknemer is het wel even wennen niet betaald te krijgen en voelt het aanvankelijk niet als ‘eerlijk’ aan, maar al snel wordt het krijgen van leerervaringen (zowel technisch met hout als ook het opdoen van werknemersvaardigheden) als belangrijker dan geldelijke waardering gezien. De waardering als persoon prevaleert boven kliniekend munt. Traktaties (patat op vrijdag) worden ook als beloning ervaren. Als een salaris al gemist wordt, dan is het omdat (meer) geld helpt om uit een armoedesituatie te kunnen komen of meer leuke dingen te kunnen doen of kopen. Voor

de werkgevers zou indiensttreding van werknemers een grote (financiële) verplichting en dito risico impliceren.

Ter relativering: doorgaans hebben werknemers een uitkering. Voor sommigen geldt dat zij ervaren hun uitkering zelf bij elkaar te verdienen met het werken bij Bintahout. Bovendien zit een belangrijk deel van de werknemers in de schuldsanering waardoor (financiële) verdiensten weinig bijdragen aan een groter besteedbaar inkomen.

2. ‘Voorwaardelijke begeleiding’ versus ‘Onvoorwaardelijke begeleiding’

Werkgevers en voorman scharen zich expliciet aan de kant van de **werklogica** in dit opzicht: het werk staat centraal, ‘emotionele begeleiding’ hoort thuis bij de begeleidende zorginstelling. Hun werkgerelateerde begeleiding bestaat echter niet alleen uit werkinstructies, maar ook uit het continu inschatten van de belastbaarheid van de individuele werknemer. Er wordt veel ruimte geboden te werken aan afgesproken, persoonlijke leerdoelen, maar werknemers wordt wel gewezen op hun eigen verantwoordelijkheid in dezen. De persoon wordt onvoorwaardelijk geaccepteerd, diens gedrag lang niet altijd – en met dit alles plaatst Bintahout zich gelijktijdig ook in de **zorglogica**. Van werkgevers zonder zorgachtergrond wordt niet verwacht latente signalen, voortkomend uit ziektebeelden, altijd te kunnen oppikken. Wellicht volstaat hun ervaringskennis met de doelgroep. Werkgevers zijn niet (primair) geïnteresseerd in iemands diagnose: ‘kom eerst maar werken, dan zien we gaandeweg wel wat er nodig voor de werkbaarheid’.

3. ‘Verplichte aanwezigheid’ versus ‘Vrijblijvende aanwezigheid’

Wat betreft dit deelspanningsveld combineert Bintahout **werklogica** en **zorglogica**. De werknemer heeft een contract ondertekend, waarbij hij zich verplicht de afgesproken dagen aanwezig te zijn om te werken. Op deze afspraken wordt de bedrijfsplanning gestoeld. De bedrijfscultuur wordt

bewaakt door niet-vrijblijvende aanwezigheid van werknemers. Toch is het niet zo, dat het contract knellend is. Als de omstandigheden daartoe aanleiding geven, kan het aantal dagdelen vermeerderd of verminderd worden. Ook als iemand blokkeert in z'n werkzaamheden vanwege bepaalde acute problematiek, dan is hij vrij om te gaan om thuis te rusten. Hoewel er in de bedrijfsvoering rekening gehouden wordt met iemands inzet, is de belangrijkste reden voor de werkgevers om werknemers aan te sporen aanwezig te zijn, dat zij werknemers alleen kunnen helpen in het proces naar een voorwaartse stap als die laatsten zelf ook aanwezig zijn. Als een werknemer enige tijd verzuimt, dan krijgt hij huisbezoek van één van de werkgevers om terugkeer te vergemakkelijken. De insteek van presentie is bij dit alles dus niet primair het werk, maar de te bieden hulp.

4. 'Geven' versus 'Ontvangen'

Bij Binthout gaat het om kwetsbare mensen die producten maken. Met het maken van producten geven werknemers iets aan de samenleving. Immers: er worden dingen gemaakt die in de openbare ruimte geplaatst worden of voorwerpen waarvan klanten blij worden en waaraan die geld willen spenderen. (Oud)werknemers geven aan nuttig bezig te willen zijn en ergens aan bij te dragen. Wat dat betreft levert de werknemer een waardevolle dienst: **werklogica** dus. Aan de andere kant ontvangt de werknemer ook een dienst, omdat het hele productieproces gecentreerd is rond de (on)mogelijkheden van de werknemer en dat raakt meer aan de **zorglogica**. Op micro-niveau brengen werknemers tevens iets in: gezelligheid in het team, vakkennis en ideeën of specifieke talenten, zoals het inventariseren van de inkoop van de kantine.

Ook op ander vlak is sprake van een zinvolle bijdrage aan de maatschappij. Denkbeelden van sommige werknemers veranderen over hoe aan geld te komen (legaal/illegaal), een enkele werknemer ontdekt een nieuwe levensdroom of leert beter over zichzelf te denken. Op nog weer wat abstracter niveau kan Binthout zelf als een waardevolle bijdrage aan de samenleving beschouwd worden.

5. 'Werkgever en collega's' versus 'Zorgbegeleiders en medecliënten'

Het uitgangspunt is in de praktijk van Binthout dat men bij elkaar is vanwege de werksituatie. Zorginstellingen zien de werksetting als heilzaam voor hun cliënten. De werkgevers stellen zich op en worden door werknemers ervaren als bazen, zij het van de tegemoetkomende soort. Werknemers worden aangesproken op gedrag: niet alles wordt gepikt. Werknemers spreken over elkaar als collega's, maar weten van elkaar dat ieder aanwezig wel een rugzakje heeft; dat is verder geen issue. Werknemers leren elkaar ook handigheidjes, hetgeen door de bedrijfsleiding gestimuleerd wordt. Binthout kent veel waarde toe aan (het oefenen met) onderlinge sociale contacten, bijvoorbeeld gedurende de pauzes.

De inspanningen de werknemer verder te helpen op diens levenspad overstijgt soms de werkplaats: de werkgever probeert voor een werknemer voor elkaar te krijgen dat hij taxi-chauffeur kan worden. De sfeer wordt gezellig gehouden en er wordt voor gewaakt dat iemand buitengesloten zou worden. Er heerst een 'mannen onder elkaar'-mentaliteit; de stijl van de werkgevers wordt door een oud-werknemer 'lekker lomp' genoemd. Gelijkwaardigheid tussen werknemers onderling, maar ook tussen werkgevers en werknemers is een leidend principe. Van wat raar gedrag wordt niet vreemd opgekeken. Op (slaande) ruzies wordt direct geacteerd, hoewel omstanders er later niets van terug horen, waardoor het lijkt alsof er niets mee gedaan is. Soms lijken de werkgevers iets te afwachtend en is de zorginstelling strenger om bepaald gedrag van een werknemer aan te pakken. Daarover worden dan afspraken gemaakt.

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

6. 'Ontwikkelingsgericht' versus 'Routinematig'

Hoewel er een routinematige kant aan het werken bij Binthout kan zitten (veel schuren bijvoorbeeld), is het merendeel van de werkzaamheden gericht op ontwikkeling. Daarmee plaatst deze sociale onderneming zich met name op de **werkkant**. Deze ontwikkeling betreft zowel het uitbreiden van het handelingsrepertoire – ieder naar zijn (on)mogelijkheden en aangegeven interesse – als ook (en vooral) op werknemersvaardigheden en zelfvertrouwen. Velen, zowel zorgprofessionals als (oud)werknemers, spreken over 'geboden kansen om verder te komen' dankzij Binthout.

De mate waarin een werknemer meer gevarieerd of juist meer routinematige werkzaamheden verricht, verschilt per werknemer. Deze verschillen worden omarmd en met de werknemer worden de wensen en mogelijkheden besproken. Overigens kan monotoon werk ook bevredigend zijn voor werknemers. Er is in het verleden sprake geweest van hogere absentie ten gevolge van een grote klus die veel schuren vereiste. Sindsdien wordt dit opgelost door de werkzaamheden meer af te wisselen en te verdelen onder werknemers.

7. 'Prestatie-eisen' versus 'Geen werkdruk'

Met werkdruk wordt op verschillende manieren omgegaan. Enerzijds wordt die zoveel mogelijk weggehouden van de (meeste) werknemers, omdat die daarop in vorige (werk)settings vaak stuk liepen. Doorgaans worden werkzaamheden gewoon doorgeschoven naar een volgend dagdeel als de klus nog niet klaar is. Als er toch iets echt af moet, lost de voorman dat op door een meer ervaren of beter tegen stress bestand zijnde werknemer op de klus te zetten, vaker te checken, waardoor ook het werktempo hoog blijft of door zelf mee te werken. Soms worden klussen door de bedrijfsleiding na sluitingstijd afgemaakt. Werknemers helpen elkaar ook om een gesteld prestatiedoel te bereiken: zowel met de handen als bemoediging dat het vast wel gaat lukken.

Anderzijds wordt onderkend dat enige werkdruk – afgestemd op de persoon – ook goed is als opstap naar een reguliere baan. Productieverwachtingen nemen wel toe naarmate de werknemer er langer rondloopt en meer ervaren raakt. Het halen van een deadline geeft ook voldoening: een

prestatie is geleverd! Dat geldt zowel individueel als voor een groep werknemers.

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

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

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

Al met al positioneert Binthout zich per saldo zo ongeveer in het midden tussen **werk- en zorglogica**. Er worden wel eisen gesteld aan tempo (en kwaliteit), maar daarmee wordt coulant omgegaan.

8. 'Product' versus 'Proces'

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

Sommigen zijn niet geïnteresseerd in het eindproduct, maar doen gewoon hun aandeel daarin en halen daaruit al voldoening: de wetenschap dat hun werk ergens goed voor is. Er

kan altijd gevraagd worden wat het te maken eindproduct moet gaan worden.

Overwogen wordt om productiehandleidingen te schrijven (stapsgewijze fabricage en assemblage van producten) met foto's en teksten, om de zelfwerkzaamheid te vergroten. Men is nog een beetje terughoudend hierin, omdat na aanschaf van een andere machine al die handleidingen aangepast zouden moeten worden. Bovendien heeft de voorman er dan minder zicht op of de werknemer de (schriftelijke) instructie wel begrepen heeft en staat daarom mondelinge instructie voor. Een aantal werknemers lijkt het interessant om van begin tot eind mee te werken aan een product (en minder gefragmenteerd); niet iedereen is hiertoe bekwaam.

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

9. 'Rotklusjes' versus 'Leuk werk'

'Motivatie' is een kernwoord dat de meeste respondenten in dit kader gebruiken. Deze sociale onderneming hanteert nauwelijks selectiecriteria vooraf, maar motivatie om te willen leren (meer nog dan om met hout te willen werken), staat voorop. Het zijn vooral de verwijzers (zorginstellingen en gemeente), die al een voorselectie van kandidaten maken op basis van dit criterium. Met die instelling geeft vrijwel iedereen aan dat vervelende taken nu eenmaal bij echt werk horen. Het omgaan met rotklusjes werkt de werknemersvaardigheid 'discipline' uit. Voorbeelden van vervelende klussen zijn: met hout zeulen in een benauwde droogkamer of langdurig eentonig werk moeten verrichten. Het opruimen en schoonmaken van de werkplaats is ook niet favoriet. Een half uur voor het einde van de werktijd wordt voor iedereen tijd ingeruimd om hiermee bezig te zijn; dit is een automatisme geworden. De minder leuke taken zijn overigens wel altijd werkgerelateerd (geen wc's schoonmaken) en betreffen daarom toch 'passend werk'. De insteek is dat werken nu eenmaal niet altijd alleen maar leuk is of hoeft te zijn. Binthout hanteert dus de **werklogica** in dit opzicht.

10. 'Vakkennis en beroepstrots' versus 'Gefröbel'

Ook qua niveau van de werkzaamheden scoort Binthout aan de **werkkant** van het continuüm 'werk-zorg'. Hoewel iedereen de (hout)werkzaamheden wel kan leren, is er wel sprake van dat omgaan met machines en hout ambachtelijke competenties vergen, die ter plekke geleerd kunnen worden. Ook achter ogenschijnlijk simpele taken gaat vaak meer schuil dan gedacht. Doordat het productieproces opgeknapt is in kleine stukken, kan iedereen een aandeel hebben. Een oud-werknemer zette de geleerde vakbekwaamheid in zijn volgende carrièrestap in. De leerstijl die de voorman hanteert, is coachend: eerst voordoen, dan onder toezicht zelf laten doen en vervolgens beschikbaar zijn voor vragen.

Er wordt gewerkt met een standaard maatvoering van planken. Hieruit worden de meeste producten opgebouwd. Dit heeft als voordeel dat werknemers zelfstandiger kunnen werken, het werken minder fysiek zwaar is en als er wat minder te doen is, voorraden kunnen aanleggen.

Omdat werkzaamheden belangrijk gemaakt worden, nodigt dit niet uit tot verveling of recalcitrant gedrag, zoals op een arbeidsmatige dagbesteding wel eens kan voorkomen. Verscheidene werknemers voelen trots wanneer 'hun' product in de openbare ruimte (zitbanken, informatiepanelen) geplaatst wordt en bezoeken die plekken.

Concluderend

Doordat Binthout zich als werkgever (onderneming) opstelt, maar daarbij veel aandacht heeft voor randvoorwaarden en begeleiding die de werknemers nodig hebben, is deze sociale onderneming in staat om een zo regulier mogelijke werkplek te bieden. Binthout beweegt flexibel mee met de werknemer die 'tussen wal en schip valt', die meer kan of wil dan dagbesteding maar (nog) niet in staat is – of niet in staat zal zijn – om betaalde arbeid vol te houden.

Door deze menselijke en zorgzame aanpak, binnen een werkgerelateerde context, lukt het Binthout om werkzaamheden aan te bieden die de werknemers als echt werk ervaren en waar ook een echte markt voor is, zonder dat er veel sprake is van uitval door werkeisen en werkdruk.

Omdat het flexibel balanceren van de werkgevers tussen de werk- en zorglogica per werknemer verschillend is en ook over de tijd heen kan verschillen, lukt het om aan te sluiten bij de competenties en vaardigheden van alle werknemers.

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

- de werkgeversrol en het hebben van collega's;
- rotklusjes horen ook erbij;
- de benodigde vakkennis en de beroepstrots die met de productie gepaard gaat;
- de gerichtheid op te verkopen producten van de onderneming;
- de ontwikkelingsgerichtheid.

Op drie andere aspecten lijkt Binthout – in vergelijking met bovenstaande punten – wat meer naar de **zorglogica** te neigen, echter zonder de **werklogica** te verliezen. Beide logica's bestaan naast elkaar. Deze punten versterken het beeld van Binthout als een *sociale* onderneming. Hierbij valt te denken aan:

- de aard van begeleiding (werkgerelateerd, maar met oog voor de persoon(lijke problemen));
- de aanwezigheid (in principe verplicht, maar indien nodig coulant gehanteerd);
- het door de werknemer zowel geven van arbeidskracht en als het ontvangen van werk(nemers)-begeleiding.

Een bijzondere situatie geldt voor het deelspanningsveld met betrekking tot de prestatie-eisen. Hier lijkt Binthout op geen van beide uiteinden van het continuüm 'werk – zorg' te functioneren, maar **ergens in het midden**: handhaving van kwaliteitseisen en enige werkdruk worden niet geschuwd, maar individueel en leergericht toegepast.

Een laatste kenmerk van Binthouts werkwijze ligt geheel aan de kant van de **zorglogica**; dit betreft de wijze van beloning (niet financieel, maar immaterieel).

Er kan geconcludeerd worden dat Binthout zich als bedrijf niet uitsluitend op één kant van het continuüm 'werk – zorg' bevindt. Het is niet een volbloed 'reguliere onderneming', maar zeker ook niet voor honderd procent (het verlengde van) een zorginstelling. Binnen de onderscheiden deelspanningsvelden hebben *wel* een sterke oriëntatie op één van beide uiteinden van dat continuüm: in vijf gevallen betreft het de werklogica en in één geval hanteert Binthout volledig de zorglogica. Daarnaast zijn er drie deelspanningsvelden die zowel de werklogica als de zorglogica omvatten. Niet alleen de sociale onderneming als geheel, maar ook op het niveau van deze drie deelspanningsvelden worden beide logica's tegelijkertijd toegepast. Enerzijds worden werkprincipes aangehouden (werklogica), maar door flexibel hiermee om te gaan, afgestemd op de persoon(lijke situatie) van de werknemer, wordt ook recht gedaan aan de zorglogica. Ten slotte is er nog één deelspanningsveld, waarin beide logica's elkaar 'halverwege' tegenkomen; hier is geen duidelijke keuze voor één van beide logica's.

Het sterke van deze sociale onderneming is dat de bedrijfsleiding (werkgevers en voorman) zich op sommige vlakken sterk als werkgever gedraagt (werklogica), op een ander terrein juist niet en op een aantal gebieden zich als zorgzame werkgever (beide logica's) presenteert. Met name ten aanzien van deelspanningsvelden die beide logica's omvatten, wordt door de bedrijfsleiding continu meebewogen tussen werk- en zorglogica al naar gelang (de omstandigheden van) de individuele werknemers daarom vragen. Men is hard naar buiten (afspraken met afnemers) en zacht naar binnen (werknemers), maar binnen die zachte aanpak is men niet soft. Flexibiliteit als werkgever maar ook in het structureren van de werkprocessen, maatwerk leveren en oog hebben voor de mens achter de werknemer dragen bij aan het realiseren van het doel van Binthout: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpen een stap voorwaarts te maken in hun leven, mogelijk richting betaalde arbeid.

7.2 Aanbevelingen

In de verschillende fasen van dit onderzoek hebben respondenten de nodige aanbevelingen verstrekt aan Binthout. Soms is expliciet gevraagd naar tips, zoals aan het einde van elk interview in de tweede fase van het onderzoek alsmede gedurende de focusgroepsbijeenkomsten; in andere gevallen zijn bepaalde opmerkingen van respondenten als suggestie voor deze sociale onderneming op te vatten. Daarnaast doen de onderzoekers op grond van de bevindingen ook zelf nog enkele aanbevelingen.

7.2.1 Aanbevelingen van respondenten

De tips die respondenten Binthout aan de hand doen, zijn te clusteren rond drie thema's: voor de werkvloer, deskundigheid van de sociale ondernemers en profilering. Deze worden hieronder achtereenvolgens uitgewerkt.

a. Voor de werkvloer

Diverse aanbevelingen worden gedaan met het oog op het werken bij Binthout. Het zijn vooral de (oud)werknemers die hierover opmerkingen maken. Zo raadt een oud-werknemer aan **groepen niet uit elkaar te halen**, door te gaan schuiven met dagdelen waarop ieder present is. Jongens zijn op een gegeven moment op elkaar ingewerkt en dat evenwicht moet liefst niet verstoord worden door wisselingen. In dat kader geeft een zorgmedewerker de tip als werkgevers voorzichtig te zijn met uitbreiding van de sociale onderneming. Zij adviseert de **groepen min of meer homogeen te houden** en er bijvoorbeeld geen Downies te laten werken. Een homogene groep is volgens haar minder bewerkelijk en minder stigmatiserend. Heterogeniteit zou de werkstatus naar beneden halen, is zij van mening. Verder beveelt ze **kleinschaligheid** en een **niet te commerciële opzet van de onderneming** aan.

Andere praktische tips hebben met orde en overzicht te maken. Zo zou een oud-werknemer het prettig gevonden hebben als er een **soort werkschema op de muur van het kantoor** zou hangen: *“Dat mensen een beetje weten van: (...) ‘ga je oké’ en dat je bijvoorbeeld een planning gaat doen (...) voor morgen, zo van: ‘oké oké dit heb jij vandaag gedaan oké.*

Goed gedaan, ze hebben dat afgerond. En dan gaan we volgende week, morgen moeten we even dit en dit en dit doen staat in de planning. Ja oké als jij dat kan doen, dan ga ik dit doen”. Nu heeft de voorman deze planning in z'n hoofd (zie ook punt b). Anderen zouden overigens eerder zenuwachtig van zo'n expliciete planning worden. Drie werknemers hebben het over ordelijkheid in de werkplaats. Enerzijds kan het dan gaan om werkruimte, zodat alle **machines niet zo dicht op elkaar** staan en er **aan de werktafels wat meer ruimte** is. Anderzijds wordt aanbevolen **gereedschap steeds op te ruimen** op de daarvoor bestemde plaats en de werkplaats bezemschoon te houden. Verder zouden **voorraadbakjes met bijvoorbeeld schroeven steeds aangevuld** moeten worden en juist gesorteerd, zodat men nooit misgrijpt.

De gemeente zou graag zien dat Binthout 'de zorg' (bijvoorbeeld het sociaal wijkteam) op de **hoogte zou stellen van verzuim** van een werknemer, maar weet niet of dat ook daadwerkelijk gebeurt.

Een laatste wens in dit kader komt van een werknemer die het zou waarderen als hij **voor langere tijd met één bepaald product bezig** kan zijn, waardoor minder versnippering van werkzaamheden ontstaat.

b. Deskundigheid sociale ondernemers

Diverse respondenten maken opmerkingen over de deskundigheid van de werkgevers en dan met name op het gebied van zorg. Ambtenaren en zorgmedewerkers verwachten dat de werkgevers door hun ervaring wel voldoende basaal zicht hebben gekregen op hoe met de specifieke (gedrags)problemen van hun werknemers om te gaan. Sommigen vinden dat ze nog wel **iets beter de zorgachtergrond van de werknemers mogen leren kennen**. Eén ambtenaar is vrij specifiek: basale kennis van psychopathologie lijkt hem van toegevoegde waarde. Anderen daarentegen benadrukken het belang een echte werkgever te zijn, met verscheidene positieve eigenschappen van dien en dat Binthout daarom **niet nog meer accent op de zorgkant** moet leggen. Ook onder de oudwerknemers heerst enig verschil van mening aangaande dit punt. De één adviseert: *“Maar ik denk als hun misschien toch een keuze voor een keuze voor begeleiden zouden doen, dat ze toch bepaalde signalen kunnen opvangen of zo, denk ik*

wel dat ze daar veel aan hebben” terwijl de ander aspirant sociaal ondernemers aanraadt *“wel even een **Karst-cursus (te) doen**”* (waarmee bedoeld wordt de attitude van één van de werkgevers te adopteren). Inhoudelijk adviseert een zorgmedewerker Binthout **niet te lang te wachten met af te stemmen met de zorginstelling** bij twijfel over gedrag van een werknemer.

Een ander punt betreft **evaluaties met werknemers**. Het is opvallend dat alle drie werkgevers dit Binthout (zichzelf, dus) aanbevelen. De volgende vragen spelen hun door het hoofd: wat gaat er in je om?; wat loopt goed en wat loopt minder goed?; lijkt het op dagbesteding?; kun je je ei nog kwijt? Men neem zich voor het initiatief voor evaluaties over en met de werknemers meer zelf te nemen in plaats van het uit handen te geven aan de zorginstelling. De regie hoort bij de werkgever te liggen, vinden ze.

Ten slotte nog twee tips aan de werkgevers. Een werknemer roept hen op hun toegankelijkheid te bewaken, zodat de **werkgevers niet teveel extern** zijn. Een zorgmedewerker spoort aan te faciliteren dat de **voorman (in z’n hoofd) ruimte** heeft (of houdt) om maatwerk te kunnen bieden: die heeft dat leerdoel te behalen, die heeft die aanpak nodig, die moet ik nu even aandacht geven, et cetera.

c. Profilering

Het derde thema dat in de aanbevelingen van respondenten te ontdekken is, betreft de profilerings. Hier gaat het bijna uitsluitend om opmerkingen van gemeenteambtenaren. Het enige dat van een andere categorie respondenten komt, is de tip van een werknemer aan Binthout om meer met **sociale media** te doen. Deze tip wordt bevestigd door een gemeenteamttenaar, die de sociale ondernemers aanraadt zich **beter te profileren en wel als professioneel bedrijf**. Binthouts professionaliteit en veelzijdigheid moet ten toon gespreid worden; de werkgevers moeten **zich positioneren als professional in het aanbieden van goede werkervarings/re-integratieplekken** en niet de schijn ophouden ‘maar wat te doen’. Maak duidelijk, dat je verzuimers thuis bezoekt, zodat je als verwijzer het aandurft jouw cliënt met een gerust hart naar Binthout te sturen. Maak kenbaar dat je een bedrijf bent

dat ruimte biedt aan kwetsbare werknemers om bijvoorbeeld zonder consequenties voor je werkplek een terugval te mogen hebben. Het *“(…) is misschien wel heel gemeenterig om te zeggen, zeg maar, maar het zou wel fijn zijn dat je dat soort dingen van tevoren weet. Of dat je kenbaar maakt dat je zo’n soort bedrijf bent, dat dat dus mogelijk ... dat je die ruimte biedt om ...”*. De ambtenaar licht ‘informele schijn ophouden’ en de noodzaak van profilering toe met een reeks citaten: *“Ja, gewoon een gezellige, vrijblijvende boel. Maar het feit dat zij alleen al die planning niet kenbaar maken aan iedereen. Daar zit natuurlijk een gedachte achter, maar déél dat dan. (...) Laat zien welke methode (...) dat daar dus iets achter zit. Dat er een reden is voor waarom je iets doet”. “We hebben klanten aan beide kanten van het spectrum en dat is ook ingewikkeld in de communicatie, dat is ook eentje dat ik zeg: laat merken dat je verschillende mogelijkheden hebt en dat het ook van meerwaarde is dat iedereen door elkaar zit, als dat zo is. Maar dat betekent dus ook dat je daar iemand heen kan sturen, die daarna kan uitstromen of doorstromen, of iemand die gewoon... dat is gewoon wat het is. En dat beide kan. Dat soort dingen, dat weten mensen niet.” “En dat betekent dus dat je de taal moet spreken van diegene die het moeten horen. En dat je misschien – heel vervelend – dingen zal moeten vastleggen die je anders misschien niet zou willen vastleggen.” “Als je niet goed laat zien wat voor meerwaarde je hebt, dan kom je over als een gebruiker. In de zin van: je maakt gebruik van gratis menskracht. Je maakt gebruik van de potjes voor de dagbesteding bijvoorbeeld, hè, noem maar wat. Dat komt niet goed over, dus laat zien wat je toegevoegde waarde... Want dat kan... die paar mensen die dat zien en weten en die dat dan roepen, dat helpt niet. Laat het zien. Nou ja goed die methode die helpt, die methodiek. Maak het zichtbaar, maak het meetbaar. Zorg dat je het communiceert.” “Ze [de werkgevers van Binthout; MA] bewegen hemel en aarde om iemand verder te helpen, absoluut, maar als je niet laat zien van nou we hebben inderdaad zo’n diversiteit aan doelgroepen aanwezig. En nou, voor ieder is een ander plan, maar we hebben niet echt een standaardformat of wat dan ook, maar er is gewoon een verschil. Nou en de ene doe je het dan zo en de andere zit dan meer op de zorg en werk je meer samen met de hulpverleners bijvoorbeeld. Dat soort dingen, als die niet duidelijk zijn, dan is het makkelijker om te zien wat je krijgt. Dan is het gewoon makkelijk te zien dat je*

inderdaad die dagbestedingsbudgetten krijgt en dat je gratis werknemers hebt. Dat is ook gewoon zo. Dus ik geloof absoluut dat dat aan die... daaraan bijdraagt. En zij hebben denk ik heel lang andere dingen belangrijker gevonden dan vertellen waar ze... nee, dat is niet waar. Ze hebben wel verteld waar ze voor staan, maar met de verkeerde woorden.” “Ja je beïnvloedt in elk geval de beeldvorming en dat kan alleen maar positief zijn voor wat voor relatie...”. Als een sociale onderneming duidelijk maakt waarvoor men staat, komen gedachten als ‘Je hebt er belang bij om goede werknemers niet te laten doorstromen’ niet meer op, verklaart de ambtenaar zich nader en verder: op de ander afgestemd taalgebruik betekent niet dat je je aan die ander hoeft aan te passen of in een bepaald hokje terecht komt.

Een andere ambtenaar zegt: *“Mocht de vraag concreter en een beetje getrechterd worden, dan kun je toch wel een heel mooi profiel opstellen van een goede... wat hij nou precies zoekt.”* Stel criteria op, adviseert diens collega, waaraan mensen moeten voldoen om bij Binthout geplaatst te kunnen worden. Het antwoord op de vraag ‘Waar is geen ruimte voor?’, is ook al helpend. De matchbaarheid wordt hiermee vergroot.

Reagerend op opmerkingen tijdens de eerste focusgroepsbijeenkomst beveelt een ambtenaar Binthout aan het **voortouw in de discussie met de gemeente te nemen** omtrent eventuele verbreding naar andere doelgroepen of toeleveringsbronnen van werknemers. Enerzijds heeft Binthout daarbij belang (poule van werknemers), anderzijds komen mensen niet primair voor werk, maar voor arbeidsmatig bezig zijn. Binthout moet meedenken hoe met deze frictie om te gaan, ook al wordt geloofd dat Binthout zuiver staat in zijn ‘personeelsbeleid’.

7.2.2 Aanbevelingen voor uitvoeringspraktijk

In de focusgroepsbijeenkomsten zijn diverse handvatten benoemd voor de uitvoeringspraktijk. In wezen gaat het hierbij om aanbevelingen aan met name de gemeente, soms in samenspraak met sociale ondernemingen en/of zorginstellingen (alle drie tezamen hier ‘veldpartijen’ genoemd). Onder verwijzing naar hoofdstuk 6 worden de tien adviezen hieronder herhaald:

- a. Heb als gemeente meer vertrouwen in sociale ondernemers en in zorgprofessionals als het gaat om loonwaardebepaling en waar het maximaal te behalen eindniveau van een werknemer/cliënt ligt;
- b. Draag als gemeente zorg voor minder bureaucratie in de samenwerking met sociale ondernemingen en zorgprofessionals;
- c. Laat als gemeente geld de werknemer volgen in plaats van dat geld leidend is;
- d. Ontwikkel als gemeente samen met veldpartijen een visie op waarde-creatie (is geld het criterium of persoonlijke groei?);
- e. Zorg ervoor dat beleidswereld (gemeente) en praktijkwereld (sociale ondernemingen en zorginstellingen) dichter bij elkaar kunnen komen; dit versterkt het onderling vertrouwen, het gevoel van partnerschap en de communicatie;
- f. Definieer als veldpartijen samen wat ‘sociaal ondernemen’ precies inhoudt;
- g. Stem als gemeente met sociale ondernemers af waar de balans ligt tussen financiële verantwoording en financiële onafhankelijkheid;
- h. Bereik als veldpartijen consensus waar (zo ongeveer) de grens tussen zorg en werk ligt, met in achtneming van maatwerk;
- i. Behandel als gemeente sociale ondernemingen en arbeidsmatige plekken van zorginstellingen gelijk;
- j. Bedenk als gemeente (onorthodoxe) mogelijkheden om kwetsbare mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hun sociale (financiële) vangnet te laten behouden, totdat het niet meer nodig is; uitstapjes naar regulier werk kunnen dan zonder consequenties eerder ondernomen worden;
- k. Stel interne jobcoaches aan (en faciliteer dat financieel) die zich kunnen toeleggen op het snijvlak tussen werk en zorg (in combinatie met aanbeveling h).

De deelnemers aan de tweede focusgroepsbijeenkomst (alle veldpartijen vertegenwoordigend) leggen het zwaartepunt van bovenstaande aanbevelingen bij aanbeveling a en c gevolgd door aanbeveling b, f en i (zie overzicht 6.1).

7.2.3 Aanbevelingen van onderzoekers

In aanvulling op de aanbevelingen van de respondenten, komen de onderzoekers nog tot de volgende adviezen:

- Let op goed gereedschap;
- Spreek (gewelds)incidenten door met omstanders, voor zover die daaraan behoefte hebben; laat zien dat niet alles gepikt wordt, zonder dat een misstap meteen vergaande consequenties moet hebben;
- Experimenteer met het toewijzen van één bepaalde klus van begin tot eind aan werknemers die daaraan behoefte hebben, al dan niet geassisteerd door de voorman of andere werknemers, om (negatieve) fragmentatie van werkzaamheden tegen te gaan ('eigenaarschap');
- Expliciteer tegenover werknemers waarom zij niet betaald (kunnen) krijgen voor hun werkzaamheden;
- Realiseer je welke impact het 'concept Binthout' heeft op werknemers, draag dat uit bij (gemeentelijke) beslissers, maar probeer het ook hanteerbaar te houden voor de werkgevers zelf;
- Vier je 'feestje' dat zovelen (werknemers, oud-werknemers, zorgprofessionals, gemeente-ambtenaren en klanten) zich doorgaans zo positief uitlaten over sociale onderneming Binthout, waardoor Binthout een gunfactor heeft; maak hiervan handig gebruik.

7.3 Discussie

De bedoeling van dit onderzoek is geweest om de werkwijze van Binthout op de Effectladder te laten promoveren van 'impliciet' naar 'eerste aanwijzingen van effectiviteit'. Door participerende observaties en interviews met heel verscheidene groepen relevante personen is Binthouts manier van werken (werkwijze in beperkte zin) beschreven. Vervolgens is uitgebreid ingegaan op hoe Binthout omgaat met de diverse deelspanningsvelden, afgeleid van het overkoepelende spanningsveld 'werklogica – zorglogica'. Hieruit is naar voren gekomen dat Binthout als geheel niet exclusief de werklogica hanteert noch uitsluitend de zorglogica. De schuifjes – als op een mengpaneel – worden per deelspanningsveld anders gezet. Deze bevinding staat tegenover het aanvankelijke gevoel

van alle drie werkgevers dat Binthout puur om werk draait. Tijdens de interviews met hen leken zij zich ervan bewust te worden dat ze toch ook wel veel zorg en aandacht geven aan hun werknemers en hun handelwijze, maar ook de productiewijze op de (on)mogelijkheden van de werknemers afstemmen. Deze zorgzame opstelling schrijven zij vooral toe aan hun karakter en aan hun passie voor kwetsbare mensen. In het verlengde daarvan past ook dat geen van drieën een specifieke opleiding heeft genoten in het omgaan met mensen met een verstandelijke of psychische beperking. Hun manier van doen was meer intuïtief dan onderbouwd. Dat neemt niet weg dat allerlei keuzen op macro- en micro-bedrijfsniveau wel degelijk doordacht zijn. Het onderzoek lijkt in die zin de bedrijfsleiding geholpen te hebben hun werkwijze geëxpliciteerd te krijgen.

Het onderzoek heeft ook bijgedragen aan meer gerichte feedback van zorginstellingen en met name van gemeente Zwolle aan het adres van Binthout. Niet alleen naar werknemers toe, ook richting professionals hebben de werkgevers een informele attitude. Een voorbeeld daarvan is hun aversie tegen verslaglegging, registratie en protocollering. Gevoegd bij de impliciet gebleven werkwijze, lijkt dat geresulteerd te hebben in een houding van 'Binthout doet maar wat'. Door de sympathieke manier van doen en gedrevenheid voor de doelgroep ontstond er een zekere gunfactor (ook herkend door de ondervraagde afnemers van Binthouts producten), maar ontsteeg Binthout ook niet een zeker niveau van (geveinsd) amateurisme. De insteek 'ga maar aan de slag; we zien gaandeweg wel waartegen we aanlopen' lijkt hiervan een voorbeeld te zijn.

De werkgevers zien zelf hun invloed ook: ze weten dat ze een belangrijk onderdeel in het leven van de werknemers uitmaken. Dat benaauwt soms ook: het is een hele verantwoording, die belemmert om ook maar te overwegen iets anders te gaan doen als ondernemer. Samen hebben zij acties ondernomen om het concept Binthout minder op hun eigen persoonlijkheden te laten drijven door een voorman aan te stellen en een begin te maken de werkprocessen te formaliseren; ook de standaard maatvoering van planken valt hieronder. Zij geven aan dat de fase van bedrijfsvoering de tijd daarvoor rijp laat zijn. Dit valt goed samen met de oproep van

de gemeente om een 'serieuze partner' te zijn: maak duidelijk wat je wel of niet kunt of wilt leveren met het oog op de doelgroep van kwetsbare mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Aan de andere kant hebben overheden veelal moeite om met 'vrijbuiters' om te gaan, omdat die zich zo lastig in kadertjes laten persen. De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan wederzijds begrip tussen gemeente en Binnhout en uitbouw van functionele relaties.

Binnhout noemt zichzelf een sociale onderneming, maar voldeet men aan alle elementen van dergelijke organisaties, zoals die uit de literatuurstudie naar voren komen? De definitie van de SER ('zelfstandige ondernemingen die een product of een dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven'; SER, 2015) lijkt in elk geval van toepassing. Er is een streven winst te maken én sociale waarde te creëren; het bedrijf is in principe financieel zelfvoorzienend. 'De' sociale onderneming – voor zover daarvan überhaupt sprake kan zijn – neemt zijn werknemers in (betaalde) dienst, hetgeen niet het geval is bij Binnhout, hetgeen volgens de literatuur ook van belang is vanuit het werknemersperspectief. Daar staat echter tegenover dat men werknemers wel aanspreekt op hun motivatie, verlangens en competenties, goede matching en oog voor hun behoeften. Vergroting van de kans op succesvolle re-integratie (of doorstroming) kenmerkt zich naast in de vorige zin genoemde aspecten, ook door het hanteren van het 'first-place-then-train'-principe, dat Binnhout vertaalt met 'Kom maar, ga maar aan de slag'. Daarnaast zijn er voldoende variatiemogelijkheden in het werk. Kortom: op de salariering na, is het terecht dat Binnhout zich een sociale onderneming noemt. Analyse van de term 'sociale onderneming' bevat hiertoe wellicht de clue: Het is een onderneming (winstoogmerk), maar van de sociale soort (met aandacht voor zorg). Dat 'sociaal' het bijvoeglijke naamwoord is voorafgaand aan het zelfstandig naamwoord 'onderneming', doet een sterkere focus op de werklogica vermoeden ten opzichte van de zorglogica. Ook dit is bij Binnhout terug te vinden. Binnhout richt zich enerzijds op het gebrek aan arbeidsmatige leer/werkplekken die ontwikkeling van mensen met een beperking stimuleren en doorstroom naar regulier werk mogelijk maken en anderzijds op het vervullen van de behoefte aan reguliere werkplekken voor mensen met een beperking door deze personen binnen het bedrijf te laten werken.

De vragen die de literatuur opwerpt (zie § 1.1) kunnen dan ook (voorzichtig) gunstig beantwoord worden. Ja, het is mogelijk om het behalen van winst en sociaal-zijn te combineren), al is het dansen op het slappe koord dat tussen werk en zorglogica gespannen is, en nee, met de juiste mentaliteit, meer specifiek: passie voor kwetsbare mensen, is het mogelijk werknemers met graagte te laten doorstromen. Het is dus zeker de moeite waard – en deelnemers aan de focusgroepsbijeenkomsten dringen er bij de gemeente op aan om sociale ondernemingen te faciliteren en stimuleringsbeleid te voeren – om sociale ondernemingen de kloof tussen werk en zorg op individueel vlak te laten verkleinen.

Eén van de dilemma's die in dit onderzoek naar voren gekomen zijn, is het punt van inzetbaarheid van goed functionerende werknemers. Gechargeerd gesteld zou een sociale onderneming, die veel tijd en energie heeft gestoken in het aanleren van werknemersvaardigheden, er baat bij hebben die werknemer niet al te snel te laten doorstromen naar regulier werk. Zeker in het geval er geen salarissen uitgekeerd worden, is er sprake van een 'gratis' productiekraft. Hoewel de gemeente Binnhout niet beticht van het vasthouden van meer ervaren en dus meer renderende werknemers, vindt zij dat sociale ondernemingen ook niet aan die perverse prikkel blootgesteld zouden moeten worden. Ook tijdens de focusgroepsbijeenkomsten is hierover gediscussieerd.

Deze paradox van 'te goed' zijn om nog bij Binnhout te werken, kan ook bij individuele werknemers bestaan. Het komt voor dat wanneer een werknemer flinke vooruitgang boekt in zijn werknemersvaardigheden, hij daardoor overmoedig wordt en denkt de hele wereld aan te kunnen. Zo iemand krijgt dan ruimte in z'n hoofd om na te denken over waarom hij eigenlijk begeleid woont en of hij dat niveau niet zou kunnen ontstijgen, terwijl dat een stap te ver zou zijn: *"Het gaat bijna zo goed, dat het gaat wringen met de rest van hun situatie"*. Vervolgens verzuimt zo'n werknemer, om er daarna achter te komen dat hij zijn leerweg toch nog niet voltooid heeft.

Een zorgmedewerker vindt echter de meer principiële overweging gerechtvaardigd of men de bereikte balans moet verstoren voor iemand die lekker aan het werk is bij Binnhout (en daar ook voor de werkgevers goed rendeert), door hem

uit dit programma te knikken en te zeggen: ‘ga nu maar een betaalde baan aannemen’ Dit betreft een heel aparte invulling van de in de arbeidsmarkt gehanteerde stelregel ‘up or out’, ook wel het ‘groei of doe!’-principe genoemd. Is het (door de overheid) toegestaan dat iemand aan z’n taks zit? Moet progressie – die ook Binthout najaagt, hoe klein de stapjes ook mogen zijn – altijd consequenties hebben?

De leerprocessen van deze werknemers zijn sterk individueel bepaald; regeltjes en termijnen (maximaal een half jaar werkervaringsplaats en dan móét je weer door) moeten hieraan ondergeschikt gemaakt worden. Soms luisteren professionals wel naar Binthouts adviezen om een traject flink te verlengen, omdat iemand nog niet klaar is voor een vervolgstap. Op zulke momenten wordt het in de focusgroepsbijeenkomst gevraagde vertrouwen geschonken.

Hieraan gekoppeld is de vraag wanneer Binthouts werkwijze (in ruime zin, dus de omgang met het spanningsveld ‘werk – zorg’) succesvol is. Kan het succes afgelezen worden aan het aantal plaatsingen in een regulier bedrijf? Is de lengte van het traject hierbij nog een criterium? Of moet succes op andere gronden ‘gemeten’ worden: soms krijgen de werkgevers een terugkoppeling vanuit de zorg of het sociale netwerk van werknemers, dat de werknemer zo veranderd is of zo gemotiveerd is om bij Binthout te werken.

Volgens een geïnterviewde zorgmedewerker zullen de meesten die bij Binthout werken, uiteindelijk toch niet in staat blijven een betaalde baan aan te kunnen. Ondanks de geleerde vaardigheden zal het voor velen moeilijk blijven targets te halen en onderlinge relaties op de werkvloer aan te gaan. Daarnaast kunnen eisen (bijvoorbeeld een verklaring van goed gedrag) die aan (criminele) jongeren worden gesteld, het ook wel moeilijk maken om überhaupt aan een betaalde, ‘normale’ baan te komen. Met andere kandidaten moet je als werkgever gewoon ook wel oppassen. Deze zorgmedewerker vraagt zich dus af of Binthout wel echt als tussenstap, als opzet naar de reguliere arbeidsmarkt kan fungeren.

De oprichters van Binthout staan hier toch anders in. Hun doel is om een kwetsbare groep mensen vooruit te helpen, als het kan richting een reguliere baan, maar als dat niet tot

de mogelijkheden behoort, is persoonlijke ontwikkeling (bijvoorbeeld gezien worden als waardevol persoon met talenten en mogelijkheden) ook belangwekkende winst. Deze discussie raakt het onderwerp van de ‘waarde-creatie’, waarover in de focusgroepsbijeenkomsten ook opmerkingen zijn geplaatst. Het is wel de vraag of financiers (gemeente, zorginstellingen, UWV) deze mening delen.

In dit onderzoek zijn de werklogica en de zorglogica tegenover elkaar gezet. Als prototype van de werklogica geldt het bedrijfsleven of andere (non)profit-organisaties, terwijl het summum van de zorglogica hier geassocieerd wordt met dagbestedingsplekken. Zoals wel vaker het geval is met het afzetten van twee concepten tegen elkaar, kan de kenschetsing wel eens karikuraal overkomen. Het is natuurlijk niet zo dat in het bedrijfsleven er geen ruimte of aandacht zou zijn voor persoonlijke begeleiding of dat er op de dagbesteding bijvoorbeeld alleen maar in de marge gefröbeld wordt. Deze polarisering is alleen omwille van de duidelijkheid gemaakt; sociale ondernemingen zijn wat de term impliceert: sociaal en een onderneming.

In het verlengde daarvan gaat natuurlijk ook elke indeling in categorieën wel ergens mank, zo ook de indeling in deelspanningsvelden. Deze indeling is gebruikt ter verduidelijking, als kapstok om verschillende aspecten te ontrafelen. Toch zijn er zeker wel punten van overlap tussen de deelspanningsvelden, die vermoedelijk ook op elkaar inwerken.

Het eindresultaat van dit onderzoek is – naast de praktische beschrijving van Binthouts werkwijze – dat per deelspanningsveld plaats van deze sociale onderneming op het continuüm ‘werk – zorg’ bepaald is. In de meeste gevallen is dat aan één uiteinde (en dan doorgaans de werkkant) en in een aantal andere gevallen functioneert Binthout op *beide* uiteinden. Voor één deelspanningsveld (werkdruk) wordt geconcludeerd dat men ergens in het midden uitkomt. Dit is iets anders dan het gelijktijdig hanteren van beide extremen, omdat het nu gaat om noch de ene pool, noch de andere.

Het aantal gecodeerde citaten vanuit de tweede interviewronde (zie overzicht 3.1) geeft mogelijkerwijs enig aanvullend inzicht in wat belangrijk gevonden wordt. Als dat het geval is, dan blijkt er in de vraaggesprekken veel (bruikbaar) verteld

te zijn over materiële versus immateriële waardering, over de werksetting versus zorgsetting als ook over (on)voorwaardelijke begeleiding; dat zouden dan kern-onderwerpen zijn. Toch kan ook beweerd worden dat men over concretere zaken als werkdruk en aanwezigheid sneller uitgepraat is en dat die deelspanningsvelden daarom minder citaten opleverden.

In dit onderzoek is geconstateerd dat verwijzers (zorginstellingen en gemeenten) een soort voorselectie plegen te doen. Het is goed denkbaar dat Binthout daardoor de wat capabellere en gemotiveerdere mensen binnenkrijgt. Een zorgmedewerker betitelt deze werknemers vanwege hun werkmotivatie die bij medeciënten vaak ontbreekt als ‘toplaag’; een andere zorgmedewerker vindt het niveau bij Binthout ‘over het algemeen vrij hoog’. Wellicht wordt het dankzij die voorselectie, waarom Binthout overigens niet vraagt, voor Binthout toch wel gemakkelijker om ‘Kom maar, ga maar aan de slag’ te roepen. Zelf beschouwen de werkgevers het niveau van hun werknemers niet als heel hoog, laat staan wat ze zouden binnenhalen als verwijzers niet zouden pre-selecteren. Mogelijk kunnen de werkgevers van Binthout geen goede vergelijking maken met dagbestedingsplekken.

Tijdens de interviews is door een werknemer gezegd dat hij graag van begin tot eind aan ‘zijn’ product zou willen werken. Het liefst zou hij alle fabricagestappen zelf doorlopen, waar nodig met enige hulp. Het zou versnippering van zijn werkproces tegengaan en hem meer het gevoel van eigenaarschap (en wellicht beroepstrots) geven. Hij benoemde dit als één van zijn aanbevelingen, maar zei daar meteen achteraan dat hij ook wel snapte dat dat om reden van efficiëntie niet zou gaan. Zijn verklaring was dat fragmentering van werkzaamheden er immers voor zorgt dat iedereen kan bijdragen aan een bepaald product. Dit is inderdaad de insteek van Binthout. Het opmerkelijke is echter – geheel *niet* in lijn met waar Binthout voor staat – dat deze werknemer denkt vanuit onmogelijkheden, waar Binthout zich juist richt op (iemand)s potentieel.

Een ander opvallend resultaat in dit onderzoek is dat werknemers nauwelijks bezwaar maken tegen het niet uitbetaald worden voor hun werkzaamheden. Als *iets* wel werk tot werk maakt en het niveau van hobbyïsme of tijdverdrijf doet over-

stijgen, is het wel het ontvangen van een financiële tegemoetkoming voor de inzet van arbeidskracht. Hoewel Binthout zoveel mogelijk een echte werkplek wil benaderen, staat toch geen van de werknemers (op de bedrijfsleiding na) op de loonlijst. Het is dan ook het enige deelspanningsveld waar Binthout volledig op de zorgkant van het continuüm zit. Ook wat dit betreft lijken de werknemers een gemis te vergoelijken. Rationele argumenten als ‘mijn uitkering verdienen’ of ‘leerervaringen en complimenten zijn belangrijker’ worden aangedragen. Mogelijk zijn werknemers enigszins ‘gehospitaliseerd’: ze hebben niet eens meer in de gaten dat ‘loon naar werken’ in de ‘normale’ wereld het adagium is. Hen wordt door enkele zorgmedewerkers voorgehouden dat ze blij mogen zijn, dat ze bij Binthout mógen werken en dat dat een kans is die niet zo heel dikwijls langs komt.

Hoewel waardering en erkenning (in woorden) voor iedereen van wezenlijk belang zijn – en voor deze kwetsbare groep met veelal een gevuld rugzakje des te meer –, wordt mogelijk al te licht aangenomen dat geld relatief gesproken toch van ondergeschikt belang is. Een gevoel van eigenwaarde is inderdaad niet te koop, maar wellicht wordt te gemakkelijk voorbij gegaan aan de waarde die financiële beloning in zich herbergt. Toch zouden aan salariëring ook bezwaren kunnen kleven. Ten eerste is dat het praktische bezwaar dat de werkgevers dan een zwaardere financiële verplichting moeten aangaan. Verder is al in hoofdstuk 5 opgemerkt dat indienst-treding ook uitdiensttreding (ontslag) kan betekenen, waardoor werkstress en (financiële en sociale) onveiligheid kan ontstaan. Tevens is de opmerking van één van de werkgevers in dit rapport genoteerd dat ‘loon naar werken’ negatief zou uitpakken voor minder vaardige of in hun persoonlijke werknemerscarrière nog minder ver gevorderde werknemers. Ten slotte: als slechts één werknemer vanwege diens expertise beloofd zou worden, zou dat naar de mening van de onderzoekers wel eens een ernstige aantasting van het zo gepropageerde gelijkwaardigheidsbeginsel kunnen betekenen.

Hierboven werd gesuggereerd dat er sprake kan zijn van aanpassingsgedrag van een werknemer aan een bestaand systeem. Eén van de geïnterviewde zorgprofessionals houdt een heel (niet in dit rapport verwerkt) betoog over dit hospitaliseringsgedrag: na verloop van tijd gaan nieuwe cliënten, net als longstayers, sloffend en met gebogen rug door de gangen.

Voor haar is dat een reden zich af te vragen of diverse doelgroepen (bijvoorbeeld autisten en Downers) in één werkplaats elkaar niet in negatieve zin ‘aansteken’. En andersom en positiever: zou één kwetsbare werknemer te midden van reguliere collega’s zich niet aan hen kunnen optrekken? In Binthouts praktijk blijken echter werknemers met uiteenlopende beperkingen heel goed samen te gaan. Men accepteert elkaar(s) probleemgedrag) en leert van en met elkaar.

Het leereffect voor andere (startende) sociale ondernemingen dat voortkomt uit dit onderzoek, kan op verschillende manieren belicht worden. Organisaties die op een adequate manier met het spanningsveld tussen werklogica en zorglogica kunnen omgaan, lijken het in zich te hebben een sociale onderneming te zijn. Binthout lijkt heel bewust niet de spanning tussen de werklogica en zorglogica op te heffen, maar een deel van de deelspanningsvelden te combineren. Zeker als het gaat om sociale ondernemingen die zich richten op het bieden van zinvolle dagbesteding aan mensen met een beperking met zicht op (of een toebewegen naar) regulier werk, is het belangrijk dat de werk- en zorglogica gecombineerd worden. En om de overgang naar regulier werk soepeler te laten verlopen, is een sterke(re) nadruk op de werklogica wellicht een goede voorbereiding. Een gemeenteambtenaar vergelijkt andere werkervaringsplaatsen met Binthout en concludeert dat bij andere werkervaringsplaatsen de werkcomponent altijd de boventoon voert (aandacht voor de persoon binnen de werkzaamheden), maar bij Binthout de mens (aandacht voor de werkzaamheden rondom die persoon). De werkgevers van Binthout stellen dat één van de werkzame elementen van hun onderneming is dat het een commercieel bedrijf is: *“Als je je als werkgever opstelt dan speelt de zorgkant minder. Maar het blijft schipperen tussen zorg en werk”*.

Werkgevers in sociale ondernemingen moeten over specifieke competenties beschikken. Ze moeten als bedrijfsleiders schipperen tussen twee logica’s en daarin hun handelen bepalen zonder vaststaande keuzen tussen de beide logica’s te maken. Het is belangrijk voor de ‘werkidentieit’ van de werknemers dat het serieuze, commerciële producten zijn die worden gewaardeerd door klanten. Mogelijk heeft de dienstensector, met minder tastbare producten, dan ook een heel eigen dynamiek in dit kader. De bedrijfsleiders moeten dus met de ‘marktlogica’ kunnen omgaan. Dit betekent dat ze kunnen wedijveren om een goede concurrentiepositie, winst nastreven en omgaan met de bijbehorende werkdruk. Anderzijds hebben de werknemers juist een afstand tot de arbeidsmarkt, omdat hun beperking ervoor zorgt dat ze in die ‘marktwereld’ niet goed kunnen functioneren. Daarom moeten werkgevers ook sociaal vaardig en empathisch zijn.

Al eerder (§ 5.4) is opgemerkt dat niet alleen de werknemers van Binthout een zinvolle bijdrage leveren aan de samenleving, maar dat Binthout zelf, als sociale onderneming, ook als een waardevolle contributie aan de maatschappij te beschouwen is. De metafoor van Binthout als werkplaats dringt zich op. Er wordt aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geschaafd door hen werknemersvaardigheden bij te brengen in een veilige omgeving, met als doel een springplank te bieden naar een volgende stap, bij voorkeur een reguliere baan, maar persoonlijke ontwikkeling als mens is ook prima. De werkgevers zijn gedreven om via houtbewerking mensen te helpen omvormen en in die zin doet Binthouts leuze volledig opgeld: *Binthout: passie voor hout, mens en design!*

Literatuur

- Akkerman, A., Cees, G., Jansen, C., Kef, S. & Meininger, H. (2014). Perspectives of employees with intellectual disabilities on themes relevant to their job satisfaction. An explorative study using photovoice. *Journal of applied research in intellectual disabilities* 27, pp. 542-554.
- Algera, M., Huijben, T., Blonk, L., Bredewold, F., Stouten-Hanekamp, M. & Tonkens, E. (2017). *Sociale onderneming Binthout snijdt hout; explicitering, onderbouwing en evaluatie van sociale onderneming 'Binthout' in Zwolle*. Zwolle: Werkplaats Sociaal Domein/Hogeschool Viaa/Centrum voor Samenlevingsvraagstukken en Universiteit voor Humanistiek.
- Andriessen, S., Brouwer, P., Smit, A., & Blonk, R. (2012). Een quotum voor arbeidsgehandicapten: is dat verstandig? Voor- en nadelen van de nieuwe maatregel. *Sociaal bestek* 12 (74), pp. 35-37.
- Baldwin, M.L. & Marcus, S.C. (2011). Stigma, discrimination and employment outcomes among persons with mental health disabilities. In: Schultz, I.Z. & Rogers, E.S. (eds.), *Work accommodation and retention in mental health* (pp. 53-69). New York: Springer Science.
- Becker, D., Xie, H., McHugo, G., Halliday, J., Martinez, R. (2006). What predicts supported employment program outcomes? *Community Mental Health Journal* 42 (3), pp. 303-313.
- Beyer, S. & Brown, T. (2010). A comparison of quality of life outcomes for people with intellectual disabilities in supported employment, day services and employment enterprises. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities* 23 (3), pp. 290-295.
- Bredewold, F. (2014). *Lof der Oppervlakkigheid. Contact tussen mensen met een verstandelijke en psychiatrische beperking en buurtbewoners*. Amsterdam: Van Gennep.
- Bredewold, F., Tonkens, E. & Trappenburg, M.J. (2016). Solidarity and reciprocity between people with and without disabilities. *Journal of community and applied social psychology* 26 (6), pp. 534-550.
- Clayton, S., Bamba, C., Gosling, R., Povall, S., Misso, K. & Whitehead, M. (2011). Assembling the evidence jigsaw: insights from a systematic review of UK studies of individual focused return to work initiatives for disabled and long-term ill people. *Public Health* 11, pp. 1-12.
- Corbière, M., Bond, G.R., Goldner, E., Lecomte, T., Lesage, A. & Yassi, A. (2004). *Job tenure of people with severe mental illness registered in supported employment programs*. Canadian Institutes of Health research.
- Corbière, M. & Lecomte, T. (2009). *Motivation to find a job scale*. Université de Sherbrooke Canada.
- Cramm, J., Finkenflugel, H., Kuijsten, R. & Exel, N. (2009). How employment support and social integration programmes are viewed by the intellectual disabled. *Journal of intellectual disability research* 53 (6), pp. 512-520.
- Eggleton, I., Robertson, S., Ryan, J. & Kober, R. (1999). The impact of employment on the quality of life of people with an intellectual disability. *Journal of Vocational Rehabilitation* 13, pp. 95-107.

- Elshout, J. (2016). *Roep om respect. Ervaringen van werklozen in een meritocratiserende samenleving*. Amsterdam: Stichting de Driehoek.
- Finn, D. & Simmonds, D. (2003). *Intermediate labour markets in Britain and an international review of transitional employment programs*. London: Department of Work and Pensions.
- Gilbert, N. (2004). *Transformation of the welfare state. The silent surrender of public responsibility*. Oxford: University Press.
- Goodwin, A.M. & Kennedy, A. (2005). The psychosocial benefits of work for peoples with severe and enduring mental health problems. *Community, Work & Family* 8 (1), pp. 23-35.
- Green, A. & Hasluck, C. (2009). Action to reduce worklessness: what works? *Local economy* 24 (1), pp. 28-37.
- Hall, A.C., & Kramer, J. (2009). Social capital through workplace connections: opportunities for workers with intellectual disabilities. *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation* 8, pp. 146-170.
- Hall, E. & McGarrol, S. (2012). Bridging the gap between employment and social care for people with learning disabilities: local area co-ordination and in-between spaces of social inclusion. *Geoforum* 43 (6), pp. 1276-1286.
- Harris, S., Renko, M. & Caldwell, K. (2013). Accessing social entrepreneurship: perspectives of people with disabilities and key stakeholders. *Journal of Vocational Rehabilitation* 38, pp. 35-48.
- ILO (2013). *Inclusion of persons with disabilities*. Geneva: International Labour Office – Employment Policy Department.
- Jager-Vreugdenhil, M. (2012). *Nederland Participatieland. De ambitie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de praktijk in buurten, mantelzorgrelaties en kerken*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Jahoda, A., Kemp, J., Riddell, S. & Banks, P. (2008). Feelings about work: a review of the socio-emotional impact of supported employment on people with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities* 21, pp. 1-18.
- Juul, S. (2009). Recognition and judgement in social work. *European journal of social work* 12 (4), pp. 403-417.
- Katz, E. (2014). Social enterprise businesses: a strategy for creating good jobs for people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation* 40, pp. 137-142.
- Lanctot, N., Corbière, M. & Durand, M. (2012). Job tenure and quality of work life of people with psychiatric disabilities working in social enterprises. *Journal of vocational rehabilitation* 37, pp. 39-48.
- Marshall, R. & Macfarlane, R. (2000). *The intermediate labour market: a tool for tackling long-term unemployment*. York: York publishing services for the Joseph Rowntree Foundation.
- Marthinsen, E. & Skjefstad, N. (2011). Recognition as a virtue in social work practice. *European Journal of Social Work* 14 (2), pp. 195-212.
- Mogendorff, K., Tonkens, L. & Verplanke, L. (2012). *Respect waardering en ontplooiing. Burgerschap voor mensen met een verstandelijke of psychische beperking*. Utrecht: Movisie.

- Mol, A. (2008). *The logic of care. Health and the problem of patient choice*. London / New York: Routledge.
- Newman, J. & Tonkens, E.H. (2011). *Participation, responsibility and choice. Summoning the active citizen in Western European states*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Nockholds, D. (2012). *Exploring success for intermediate labour market social enterprises. A literature review*. Melbourne: Brotherhood of St. Laurence.
- Reid, P.M. & Bray, A. (1997). Paid work and intellectual disability. *Journal of Intellectual and Developmental Disability* 22 (2), pp. 87-96.
- Sebrechts, M., DaRoit, B. & Tonkens, E. (submitted).
- SER (2015). *Ontwerpadvies sociale ondernemingen*. Den Haag: SER.
- Smit, A., Genabeek, J., Klerkx, M. (2008). *Europese ervaringen met sociale economie. Werk voor gehandicapten en langdurig werklozen in sociale ondernemingen*. Hoofddorp: TNO.
- Smit, A., Graaf, B. de, Verweij, E. & Brouwer, P. (2011). *Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking*. Hoofddorp: TNO.
- Svanberg, J., Gumley, A., Wilson, A. (2010). How do social firms contribute to recovery from mental illness. A qualitative study. *Clinical psychology and psychotherapy* 17, pp. 482-496.
- Teasdale, S. (2012). Negotiating tensions: how do social enterprises in the homelessness field balance social and commercial considerations? *Housing studies* 27 (4), pp. 514-532.
- Torre, L. van der & Fenger, M. (2014). Policy innovations for including disabled people in the labour market: a study of innovative practices of Dutch sheltered work companies. *International Social Security Reviews*, p. 67-82.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. *Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Kennisdocument. Februari 2016.
- Villotti, P., Corbière, M., Zaniboni, S., Lecomte T. & Fraccaroli, F. (2015). Evaluating the motivation to obtain and sustain employment in people with psychiatric disabilities. *Psicologia Sociale* 1 (1), p. 57-69.
- Wehman, P., & Moon, M.S. (1988). *Vocational rehabilitation and supported employment*. Baltimore: Brookes Publishing.
- Wilson, A. (2003). Real jobs, learning difficulties and supported employment. *Disability & Society* 18 (2), p. 99-115.
- Wilton, R. & Evans, J. (2016). Social enterprises as spaces for encounter for mental health consumers. *Royal Geographical Society* 48 (2), p. 236-243.
- World Health Organization (WHO). (2011). *Worldreport on disability*.
- Yperen, T.A. van & Veerman, J.W. (2008). *Zicht op effectiviteit. Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek onderzoek in de jeugdzorg*. Delft: Eburon.

ISBN 978-90-75545-80-7



Sociale ondernemingen lijken een rol te kunnen spelen in de re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Enerzijds wordt geprobeerd zoveel mogelijk een reguliere werkplek te benaderen, anderzijds is er meer aandacht voor de persoonlijke problemen van de werknemers. Daarmee opereert men op het snijvlak tussen werk en zorg. Veelal blijft echter impliciet hoe sociale ondernemingen dat doen. Dit onderzoek, gesubsidieerd door ZonMw in het kader van het programma 'Vakkundig aan het werk', is opgezet om te verduidelijken hoe één zo'n sociale onderneming werkt en hoe men daar invulling geeft aan de verhouding tussen werk en zorg.

Het onderzoek is verricht door enerzijds observaties ter plekke te verrichten en anderzijds door diepte-interviews af te nemen bij (oud)werknemers van Binthout en diens werkgevers, bij zorginstellingen die cliënten hebben die bij Binthout werken en bij gemeenteambtenaren.



ZonMw

Binthout

