

Sociale werkvoorziening tussen overheid, markt en samenleving

Een studie naar de achtergronden,
praktijken en resultaten van de
strategieën van hybride organisaties

Lieske van der Torre



Eburon
Delft, 2016

ISBN 978-94-6301-079-5

Uitgeverij Eburon

Postbus 2867

2601 CW Delft

tel.: 015-2131484 / fax: 015-2146888

info@eburon.nl / www.eburon.nl

Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

Grafisch ontwerp: Lyanne Tonk, Persoonlijk Proefschrift

© 2016. **E.J. van der Torre.** Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Introductie	11
1.1 Inleiding	12
1.2 De hybride wereld van de sociale werkvoorziening	13
1.2.1 Drie taakopvattingen van SW-bedrijven	13
1.2.2 Hybride organisaties	15
1.2.3 Strategieën van hybride organisaties	17
1.3 Probleemstelling	18
1.4 Drie theoretische perspectieven	20
1.5 Academische en praktische relevantie	21
1.5.1 Academische relevantie	21
1.5.2 Praktische relevantie	23
1.6 Leeswijzer	24
Hoofdstuk 2 De wereld van de sociale werkvoorziening	25
2.1 Inleiding	26
2.2 De werkzaamheden van Nederlandse SW-bedrijven	26
2.3 De ontwikkeling van de WSW: van beschut werk naar zo regulier mogelijk werken	28
2.3.1. De invoering van de WSW: passend werk voor arbeidsgehandicapten	29
2.3.2. De WSW vanaf 1995: verschillende wijzigingen	30
2.3.3. Vanaf 2010: plannen voor de opheffing van de WSW	32
2.3.4 Conclusie	34
2.4 De complexe omgeving van SW-bedrijven	34
2.4.1 De overheid	35
2.4.2 De markt	35
2.4.3 De samenleving	37
2.4.4 Reflectie	39
2.5 Afsluiting	41
Hoofdstuk 3 Hybride organisaties	43
3.1 Inleiding	44
3.2. Een definitie van 'hybride organisaties'	44
3.2.1 De kenmerken van publieke, private en maatschappelijke organisaties	47
3.2.2 Het vaststellen van hybriditeit	51
3.2.3 Strategische uitdagingen van hybride organisaties	52
3.3 Afsluiting	54

Hoofdstuk 4 Strategieën van hybride organisaties in een complexe omgeving	57
4.1 Inleiding	58
4.2 De organisatie en haar omgeving: ruimte voor strategische keuze?	58
4.3 Thema 1: de institutionele omgeving	60
4.3.1 Strategieën verklaard: de rol van regels, normen en waarden	60
4.3.2 Strategieën om legitimiteit te verkrijgen	62
4.4 Thema 2: het verkrijgen van noodzakelijke middelen	66
4.4.1 Strategieën verklaard: macht en afhankelijkheid voortkomend uit de vraag naar middelen	66
4.4.2 Strategieën om in de hulpmiddelen te voorzien: het management van afhankelijkheden	67
4.5 Thema 3: identiteiten van organisaties	70
4.5.1 Strategieën verklaard: de rol van organisatie-identiteit	70
4.5.2 Strategieën met betrekking tot de veelheid aan identiteiten	72
4.6 Conclusie	73
 Hoofdstuk 5 Resultaten van hybride organisaties	 75
5.1 Inleiding	76
5.2 Meervoudige prestaties van hybride organisaties	77
5.3 Verklaringen voor de diversiteit aan resultaten van hybride organisaties	79
5.4 Conclusie	82
 Hoofdstuk 6 Onderzoeksontwerp	 85
6.1 Inleiding	86
6.2 Onderzoeksopzet: mixed method design	86
6.3 Het kwantitatieve onderzoek: bestaand materiaal en een vragenlijst	88
6.3.1 Onderzoeksstrategie	88
6.3.2 Ontwikkeling vragenlijst	88
6.3.3 Data collectie en respons	92
6.3.4 Data analyse	93
6.3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	93
6.4 Het kwalitatieve deel: case studies	94
6.4.1 Onderzoeksstrategie	94
6.4.2 Opzet van de case studies	95
6.4.3 Caseselectie	95
6.4.4 Dataverzameling	96
6.4.5 Operationalisering	97
6.4.6. Data analyse	97
6.4.7 Betrouwbaarheid en validiteit	99
6.5 Slot	99

Hoofdstuk 7 De kwantitatieve studie	101
7.1 Inleiding	102
7.2 De omgevingen van SW-bedrijven	102
7.2.1 Institutionele omgeving: mate van steun, draagvlak en onzekerheid	102
7.2.2. De beschikbaarheid van middelen	104
7.3 De identiteiten van SW-bedrijven	105
7.4 Strategieën van SW-bedrijven	112
7.5 Resultaten van SW-bedrijven	117
7.5.1 Sociale resultaten	118
7.5.2 Financiële resultaten	119
7.6 Afronding	120
 Hoofdstuk 8 Resultaten van de case studies	 123
8.1 Inleiding	124
8.2 Case A	124
8.2.1 Achtergrond en geschiedenis	124
8.2.2 Omgevingen	126
8.2.3 Identiteiten van SW-bedrijf A	128
8.2.4 Strategieën van SW-bedrijf A en hun achtergrond	130
8.2.5 Resultaten van SW-bedrijf A en de achtergronden	134
8.3 Case B	139
8.3.1 Achtergrond en geschiedenis	139
8.3.2 Omgevingen van SW-bedrijf B	141
8.3.3 Organisatie-identiteiten van SW-bedrijf B	143
8.3.4 Strategieën van SW-bedrijf B en hun achtergronden	145
8.3.5 Resultaten van SW-bedrijf B en hun achtergronden	149
8.4 Case C	152
8.4.1 Achtergrond en geschiedenis	152
8.4.2 Omgevingen van SW-bedrijf C	153
8.4.3 Organisatie-identiteiten van SW-bedrijf C	155
8.4.4 Strategieën van SW-bedrijf C	156
8.4.5 Resultaten van SW-bedrijf C en hun achtergronden	160
8.5 Case D	162
8.5.1 Achtergrond en geschiedenis	162
8.5.2 Omgevingen van SW-bedrijf D	164
8.5.3 Organisatie-identiteiten van SW-bedrijf D	167
8.5.4 Strategieën van SW-bedrijf D en de achtergronden	169
8.5.5 Resultaten van SW-bedrijf D en de achtergronden	174
8.6 Case E	178
8.6.1 Achtergrond en geschiedenis	178
8.6.2 De omgevingen van SW-bedrijf E	180

8.6.3 Organisatie-identiteiten van SW-bedrijf E	181
8.6.4 Strategieën van SW-bedrijf E en de achtergronden	183
8.6.5 Resultaten van SW-bedrijf E en de achtergronden	188
8.7 Case F	191
8.7.1 Achtergrond en geschiedenis	191
8.7.2 Omgeving	192
8.7.3 Organisatie-identiteiten van SW-bedrijf F	195
8.7.4 Strategieën van SW-bedrijf F en de achtergronden	196
8.7.5 Resultaten van SW-bedrijf F en de achtergronden	203
8.8 Case G	205
8.8.1 Achtergrond en geschiedenis	205
8.8.2 Omgevingen van SW-bedrijf G	206
8.8.3 Organisatie-identiteiten van SW-bedrijf G	209
8.8.4 Strategieën van SW-bedrijf G en de achtergronden	211
8.8.5 Resultaten van SW-bedrijf G en de achtergronden	215
8.9 Case H	219
8.9.1 Achtergrond en geschiedenis	219
8.9.2 Omgevingen van SW-bedrijf H	220
8.9.3 Organisatie-identiteiten van SW-bedrijf H	222
8.9.4 Strategieën van SW-bedrijf H en de achtergronden	225
8.9.5 Resultaten van SW-bedrijf H en de achtergronden	230
8.10 Afsluiting	234
Hoofdstuk 9 Analyse case studies	235
9.1 Inleiding	236
9.2 Strategieën en resultaten van SW-bedrijven	236
9.2.1 Strategieën van SW-bedrijven	236
9.2.2 Resultaten van SW-bedrijven	245
9.3 Achtergronden van de verschillen in strategieën en resultaten van SW-bedrijven	248
9.3.1 SW-bedrijven met relatief goede financiële en sociale resultaten	248
9.3.2 SW-bedrijven met relatief positieve financiële resultaten en negatieve sociale resultaten	250
9.3.3 SW-bedrijven met relatief positieve sociale resultaten en negatieve financiële resultaten	254
9.3.4 SW-bedrijven met negatieve financiële resultaten en relatief negatieve sociale resultaten	257
9.4 Afsluiting	262

Hoofdstuk 10 Conclusies	263
10.1 Inleiding	264
10.2 Beantwoorden onderzoeksvragen	264
10.2.1 De complexe omgeving SW-bedrijven	264
10.2.2 Strategieën als een reactie op omgevingen en voortkomend uit organisatie-identiteiten	265
10.2.3 Meervoudigheid in resultaten en de betekenis van strategieën	266
10.2.4 Strategieën en resultaten van Nederlandse SW-bedrijven	267
10.2.5 Variëteit aan achtergronden van strategieën SW-bedrijven	268
10.2.6 Strategieën van grote betekenis voor de resultaten van SW-bedrijven	272
10.2.7 Conclusie: antwoord op de centrale vraag	273
10.3 Strategieën van SW-bedrijven	275
10.3.1 Strategieën van SW-bedrijven: niet alleen beperkingen, maar ook kansen	275
10.3.2 De hybride wereld van het SW-bedrijf	276
10.3.3 Strategieën van SW-bedrijven: veelal het repareren van het verleden	278
10.4 Resultaten van SW-bedrijven	278
10.4.1 Strategie doet er toe voor het resultaat van SW-bedrijven	278
10.4.2 Spanning tussen financiële en sociale resultaten binnen de SW wisselt	279
10.5 Theoretische implicaties	280
10.6 Strategische implicaties	283
10.7 Afsluiting	285
Literatuur	287
Bijlagen	303
Samenvatting	339
Summary	357
Dankwoord	373
Curriculum Vitae	377

HOOFDSTUK 1

Introductie

1.1 Inleiding

De arbeidsparticipatie van mensen met een beperking blijft wereldwijd achter bij de arbeidsparticipatie van de overige bevolking (OECD, 2003 en 2008; ILO, 2013). Het vraagstuk van de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking staat dan ook al geruime tijd op de nationale en internationale politieke agenda (OECD, 2003; Barnes en Mercer, 2005; Oliver en Barnes, 2010). De invoering van de Participatiewet per 1 januari heeft er in Nederland toe geleid dat de aandacht voor de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking zowel in de politiek als in de media volop in de schijnwerpers staat. Met deze wet beoogt de Nederlandse overheid om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te krijgen. Hierbij kan het gaan om werk bij een reguliere werkgever, al dan niet met aanvullende hulp zoals loonkostensubsidie, de no-risk polis of werkplekaanpassingen, of om een beschutte baan. Gemeenten krijgen de verantwoordelijkheid voor de re-integratie van mensen die nog kunnen werken maar daarbij wel hulp nodig hebben. De komst van de Participatiewet betekende het einde van de instroom in de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW), die in 1969 ingevoerd was om mensen met een arbeidsbeperking van passend werk te voorzien. Mensen die al een SW-indicatie hebben met een vast dienstverband behouden hun baan en salaris.

De uitvoering van de WSW wordt door gemeenten veelal bij sociale werkvoorzieningsbedrijven (SW-bedrijven) belegd. In Nederland zijn er 89 SW-bedrijven¹ (Cedris, 2015). Zij hebben de taak om passend werk te bieden aan mensen met verschillende typen arbeidsbeperkingen die niet op een reguliere manier aan het werk kunnen komen. De wijze waarop SW-bedrijven deze taak uitvoeren loopt sterk uiteen. Allereerst zijn er grote verschillen waarneembaar in de mate waarin SW-bedrijven inzetten op het realiseren van werk bij reguliere werkgevers voor SW-medewerkers in plaats van het traditionele beschutte werk bij het SW-bedrijf (zie bijvoorbeeld: Capel, 2013a). Ten tweede zijn er grote verschillen waarneembaar in de bronnen die SW-bedrijven selecteren voor het verkrijgen van hun noodzakelijke middelen. In aanvulling op de Rijkssubsidies is het voor SW-bedrijven noodzakelijk om aanvullende inkomsten te genereren. Dit doen ze bijvoorbeeld door het produceren van eigen producten voor de markt (bijvoorbeeld werkpakken, schoolmeubelen of kluisjes), dienstverlening voor gemeenten (bijvoorbeeld schoonmaak en groenvoorziening), dienstverlening voor de markt (bijvoorbeeld inpakwerk of het assembleren van fietsen), het detacheren van werknemers in de markt (bijvoorbeeld als winkelpersoneel en postsorteerder), het detacheren van werknemers bij non-profit organisaties (bijvoorbeeld als conciërge op een school) of bij de gemeente (bijvoorbeeld als theedame of baliemedewerker). In de praktijk

1 Hierbij gaat het om de SW-bedrijven die in 2014 aangesloten zijn bij de branchevereniging Cedris en vermeldt staan op hun website. In de praktijk zijn dat vrijwel alle SW-bedrijven. Maar het is mogelijk dat er een SW-bedrijf niet aangesloten is, want lidmaatschap van de branchevereniging is niet verplicht. Dit cijfer kan dus mogelijk iets hoger liggen.

hebben de meeste SW-bedrijven al deze bedrijfsactiviteiten, maar verschilt het aandeel van de verschillende bedrijfsactiviteiten (Capel, 2013a). Daarnaast zijn er grote verschillen waarneembaar in de financiële en sociale resultaten van SW-bedrijven. Zo zijn er SW-bedrijven die een negatief bedrijfsresultaat hebben van miljoenen euro's, maar ook SW-bedrijven die het lukt om een positief bedrijfsresultaat te realiseren (zie bijvoorbeeld Van den Berg en Risseeuw, 2009; Cedris, 2014d). Daarnaast is er ook een grote spreiding in het 'sociale resultaat' van SW-bedrijven. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het aantal mensen dat SW-bedrijven weten te plaatsen bij reguliere werkgevers in individuele detacheringen. Het percentage individuele detacheringen ligt voor de Nederlandse SW-bedrijven tussen de 2% en 33% van het totaal aantal banen in 2012 (Dataset KplusV en Cedris).

Er is dus een grote diversiteit aan strategieën en resultaten van SW-bedrijven binnen de nationale beleidscontext die SW-bedrijven delen. Dit roept de vraag op wat de achtergronden zijn van de verschillen in strategieën en resultaten van SW-bedrijven. Hoe kan eenzelfde wettelijke opgave in de praktijk tot een dergelijke variëteit aan uitvoeringspraktijken leiden? Deze vraag zal centraal staan binnen dit onderzoek. Daarbij wordt inzichtelijk gemaakt dat deze variëteit sterk samenhangt met het hybride karakter van SW-bedrijven. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt een inleiding op de studie gegeven. Paragraaf 1.2 bespreekt allereerst kort de strategische praktijk van SW-bedrijven en maakt inzichtelijk dat SW-bedrijven bestudeerd kunnen worden als hybride organisaties. Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 de probleemstelling van dit onderzoek besproken. In paragraaf 1.4 wordt het theoretisch perspectief binnen deze studie kort toegelicht. Paragraaf 1.5 gaat in op de wetenschappelijke en praktische relevantie van dit onderzoek. De laatste paragraaf geeft een leeswijzer voor het vervolg van dit proefschrift.

1.2 De hybride wereld van de sociale werkvoorziening

1.2.1 Drie taakopvattingen van SW-bedrijven

De taak van SW-bedrijven lijkt op het eerste gezicht eenduidig: het bieden van passende arbeid aan mensen met een arbeidsbeperking. Maar in de praktijk zijn er verschillende visies mogelijk op wat een SW-bedrijf primair is of zou moeten zijn (Van der Torre et al., 2012b). Onderstaand worden drie visies op wat een SW-bedrijf primair is of moet zijn weergegeven².

² Gedeeltelijk gebaseerd op het volgende artikel van de auteur: Van der Torre, L., M. Fenger & M. van Twist (2012). Between state, market and society. A study of the slogans of sheltered work companies, *Public Management Review*, 14(4), 521-540.

1. Het SW-bedrijf als commerciële onderneming.

Het SW-bedrijf is een producent van goederen en/of een aanbieder van diensten. Voorbeelden van productieactiviteiten zijn het produceren van schoolmeubelen (Presikhaaf Bedrijven), het maken van tuinmeubelen (!Go), kluisjes (Drechtwerk) of werkpakken (Fiveringlo). Bekende voorbeelden van diensten die SW-bedrijven aanbieden zijn postbezorging, schoonmaak, groenvoorziening, inpakwerkzaamheden en het leveren van personeel (detacheringen en begeleid werken). SW-bedrijven concurreren in de markt met andere aanbieders van de producten en diensten die zij leveren. Ze zoeken naar marktkansen om voldoende inkomsten te genereren.

Voor 2010 was het werkaanbod van SW-bedrijven sterk gericht op de productieactiviteiten (Simons, 2009). Later is er een steeds sterkere focus op dienstverlening gekomen ten gevolge van factoren als hogere investeringskosten, strengere veiligheidsregels, technologische ontwikkelingen die het werk ongeschikt voor de doelgroep maken en concurrentie van lage lonen landen. Heden ten dage is, onder druk van de beleidsontwikkelingen, een sterke verschuiving naar steeds meer detacheringen en begeleid werken zichtbaar (zie bijvoorbeeld: Van der Torre en Fenger, 2014). Dit betekent dat SW-bedrijven meer detacheringbureaus van SW-medewerkers worden en meer de concurrenten worden van uitzendbureaus.

2. Het SW-bedrijf als uitvoerder van beleid.

Het SW-bedrijf is een uitvoerder van de WSW voor gemeenten. Gemeenten hebben de wettelijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de WSW en moeten hier regie op voeren. De gemeenten wijzen een SW-bedrijf aan als uitvoerder van de WSW. SW-bedrijven worden hierbij geconfronteerd met een hiërarchische relatie met de gemeente. Zij voeren uit wat de gemeente(n) van het SW-bedrijf vraagt (principaal – agent).

3. Het SW-bedrijf als maatschappelijke instelling

Het SW-bedrijf houdt zich bezig met de maatschappelijke opdracht om mensen met een arbeidsbeperking passend werk te bieden. De activiteiten hebben als doel om het welzijn van mensen met een arbeidsbeperking te vergroten en zo een betere samenleving in zijn algemeenheid te realiseren. Veel Nederlandse SW-bedrijven zijn ook ontstaan uit liefdadigheidsinitiatieven binnen gemeenten (VNG, 2006). Als een maatschappelijke organisatie moet het SW-bedrijf uiting geven aan de waarden binnen de gemeenschap waar zij onderdeel van uitmaakt.

In de praktijk hebben SW-bedrijven al deze drie taken uit te voeren. Zij hebben commerciële, publieke en maatschappelijke doelen te realiseren. Om deze taken uit te voeren zijn ze afhankelijk van drie omgevingen: de markt (afnemers van de goederen en diensten), de overheid (gemeenten) en de samenleving (burgers). Tevens moeten SW-bedrijven daarbij in de praktijk meerdere identiteiten laten zien (Van der Torre et al., 2012)³:

3 Deze bevinding is gebaseerd op een institutionele analyse van 20 open interviews en documentenanalyse van de auteur, zoals genoemd is Van der Torre et al. (2012b, p. 529).

- Een kwalitatief hoogwaardige en efficiënt productiebedrijf en dienstverlener;
- Een uitzendbureau dat productief en gemotiveerd personeel voor werkgevers heeft;
- Een organisatie die effectief en efficiënt de WSW uitvoert voor gemeenten;
- Een veilige en passende werkomgeving voor mensen met een arbeidsbeperking;
- Een organisatie die zich inzet voor de behoeften van de leden van gemeenschap met een arbeidsbeperking.

1.2.2 Hybride organisaties

De verschillende taken en identiteiten van SW-bedrijven maken dat zij getypeerd kunnen worden als hybride organisaties. Hybride organisaties worden gedefinieerd als organisaties die de kenmerken van minimaal twee organisatietypen mixen (zie bijvoorbeeld: Brandsen et al., 2006; Chew, 2008; Hasenfeld en Gidron, 2005; Minkoff, 2002). Daarbij gaat het om het mixen van de kenmerken van private, publieke en maatschappelijke organisaties (zie ook: Billis, 2010b; Brandsen et al., 2005; Evers, 2005; Pestoff, 1992). Voorbeelden van andere hybride organisaties zijn ziekenhuizen, universiteiten, woningbouwcorporaties en scholen. Van SW-bedrijven kan gezegd worden dat zij hybride zijn, omdat zij (1) een overheidsregeling (de WSW) uitvoeren, (2) commerciële activiteiten uitvoeren en (3) de maatschappelijke taak om werk te bieden aan mensen met een arbeidsbeperking uitvoeren.

In Nederland is er relatief veel wetenschappelijke aandacht geweest voor hybride organisaties (Brandsen en Karré, 2010). Brandsen en Karré (2010) geven aan dat dit samenhangt met onze bestuurstraditie en cultuur waarin de vermenging van publieke en private elementen ‘ons eigen is’ (Noordegraaf, Brandsen en Huitema, 2006). Burger en Dekker (2001, p. 118) zeggen hier over: “De non-profitsector en de [de markt en staat] zijn in Nederland niet duidelijk gescheiden. Markt, staat en non-profit zijn met elkaar verbonden. Juist deze hybriditeit, de verbondenheid en onderlinge afhankelijkheid, is een fundamentele karakteristiek van de Nederlandse samenleving en is een van haar sterkten”. In een overzichtsartikel van het onderzoek naar hybride organisaties⁴ in Nederland onderscheiden Brandsen en Karré (2010; zie ook: Karré, 2011) (met een knipoog) drie perioden: de protestantse periode, de katholieke periode en de oecumenische periode. Deze periodes zullen kort toegelicht worden om een beeld te geven van hoe dit onderzoeksveld zich ontwikkeld heeft⁵. De protestantse periode vond plaats in de jaren '90 (ibid.). Het thema hybriditeit werd voor het eerst nadrukkelijk op de agenda gezet.

⁴ Hierbij ligt de nadruk op studies die expliciet het fenomeen hybriditeit hebben besproken. Literatuur met andere, verwante invalshoeken (bijvoorbeeld het werk over publieke-private samenwerking) worden niet door de auteurs mee genomen (Brandsen en Karré, 2010)

⁵ Daarbij wordt de toelichting van Brandsen en Karré (2010) als uitgangspunt genomen.

Dit werk had vooral betrekking op hybriditeit als complicerende factor in sturings- en toezichtsvraagstukken. Dit hing samen met de marktwerkingsoperaties die er in die tijd in Nederland waren. Daarbij waren er verschillende auteurs die kritisch zijn ten aanzien van hybriditeit vanwege de mogelijke concurrentieversluisende werking en de verwaarlozing van publieke waarden (zie bijvoorbeeld: Simon, 1989, 2005 en 2008). Maar er waren ook auteurs die op de mogelijke voordelen, zoals de mogelijkheid tot synergie en innovatie, van hybriditeit wezen (zie bijvoorbeeld: In 't Veld, 1997; Kickert en Bestebreur, 1998). Een belangrijk gebrek van het werk uit deze periode is het gebrek aan empirie. Het werk bleef steken in “door ideologische motieven gedreven polarisatie” (Brandsen en Karré, 2010, p. 77). De katholieke periode van het onderzoek naar hybride organisaties vond plaats in de jaren '00 (ibid.). Hierbij staan niet zozeer vraagstukken over sturing en toezicht centraal, maar ligt de focus meer op het duiden van de nieuwe institutionele arrangementen. De nadruk ligt op het begrijpen van hybride organisaties als onvermijdelijk fenomeen⁶ (zie bijvoorbeeld: Van de Donk, 2001; Brandsen, Van de Donk en Putters, 2005). De studies hadden een beschouwend karakter en waren niet zozeer getekend door de actuele beleidsdiscussie als voorheen. In de jaren '90 was het vooral de dichotomie publiek/privaat die centraal stond, maar in de 'jaren 00 kwam het onderscheid overheid/markt/middenveld meer onder de aandacht. Diverse soorten organisaties uit het middenveld werden onderzocht, zoals: scholen (Honingh, 2008), ziekenhuizen (Putters, 2001) en woningcorporaties (Brandsen, 2001). De belangrijkste meerwaarde van het werk uit deze periode is dat zij de discussie over hybriditeit in een breder historisch institutioneel perspectief heeft weten te plaatsen en een eerste empirische basis heeft gelegd. Een belangrijk manco is het gebrek aan theoretische scherpste. De oecumenische periode heeft betrekking op de huidige discussie over hybride organisaties (Brandsen en Karré, 2010). Kenmerkend voor deze periode is dat hybride organisaties in toenemende mate en systematischer vanuit verschillende theoretische perspectieven besproken worden, zoals de juridische traditie (zie bijvoorbeeld Scheltema, 2006), beleidswetenschappelijke, sociologische en politicologische perspectieven (zie bijvoorbeeld: Helderman, 2007; Montfort, 2008). Hierbij is het risico dat het onderzoek uiteenvalt in meerdere discussies waarbij er weinig interactie is. Het werk uit deze periode slaagt beter in de aanscherping van de definitie en operationalisering van het concept hybriditeit dan het eerdere werk (zie bijvoorbeeld: Karré, 2011; Van der Torre et al., 2012b). Ook internationaal, hoewel in mindere mate, hebben hybride organisaties de aandacht gekregen (Brandsen en Karré, 2010). Zo is bijvoorbeeld de vermenging van overheid, markt en samenleving als empirisch fenomeen bekeken door Evers en Laville (2004), Wettenhall (2003), Edwards (2008) en Billis (2010). Veel relevant buitenlands onderzoek vindt daarnaast plaats onder de noemer van ‘social enterprises’ (zie

6 Waarbij de keuze voor hybriditeit als instrument niet meer de aandacht heeft (Brandsen en Karré, 2010).

bijvoorbeeld: Boyd et al., 2009). Recentelijk is het onderzoek naar hybride organisaties vanuit het theoretische perspectief van meerdere institutionele logica sterk aan het opkomen (zie bijvoorbeeld: Greenwood et al., 2011; Pache en Santos, 2013; Skelcher en Smith, 2014). Deze stroming neemt vooral de kritiek dat het onderzoek naar hybride organisaties te weinig theoretische inbedding heeft op. Bijvoorbeeld Skelcher en Smith (2014) introduceren hun artikel als volgt: “The purpose of this article is to demonstrate how the Institutional Logics Approach (ILA) can introduce theoretical and conceptual clarity into the discussion of ‘hybridity’ in the public administration and nonprofit fields, [...]”. Denis et al. (2015) pleiten eveneens voor het hanteren van heldere theoretische perspectieven bij het bestuderen van hybriditeit. Specifiek willen ze dat in de Bestuurskunde meer gebruik wordt gemaakt van de theoretische perspectieven uit de Organisatiekunde bij de bestudering van hybriditeit. Binnen deze studie wordt deze kritiek opgepakt en is het streven om een bijdrage te leveren aan een betere theoretische inbedding van het concept hybride organisatie. In paragraaf 1.4 wordt het theoretisch perspectief binnen deze studie geïntroduceerd.

1.2.3 Strategieën van hybride organisaties

De eerder besproken meervoudige taken en identiteiten van SW-bedrijven leiden tot grote strategische uitdagingen voor SW-bedrijven, omdat de taken en identiteiten kunnen divergeren en tegengestelde eisen aan de organisatie kunnen stellen. Daarbij kan het zijn dat strategieën die in het ene domein gewenst zijn als ongewenst en onacceptabel bestempeld worden in een ander domein. Een voorbeeld is dat de invoering van de strategie om hogere eisen aan de SW-medewerkers te stellen om de productiviteit te vergroten vanuit een commercieel perspectief wenselijk is, omdat hiermee de inkomsten vergroot kunnen worden. Deze strategie kan echter binnen het domein van de samenleving rekenen op minder steun vanwege de mogelijke negatieve effecten die dit op het welzijn van de SW-medewerkers heeft. In de samenleving staat het welzijn van de SW-medewerkers en het bieden van *passend* werk immers voorop.

Belangrijk om te realiseren is dat in de literatuur er niet op eenduidige wijze over strategie gesproken wordt. Bijvoorbeeld De Wit en Meyer (2004, p. 3) geven in de introductie van hun boek ‘Strategie’ aan dat er onder onderzoekers en theoretici geen breed gedeelde opvatting is over wat strategie is: “There are strongly differing opinions on most of the key issues and the disagreements run so deep that even a common definition of the term strategy is illusive” (zie ook: Mintzberg, 2009 en 1987). In dit onderzoek worden strategieën bestudeerd als de richtinggevende keuzes van SW-bedrijven. Daarbij is een belangrijke vooronderstelling dat SW-bedrijven als hybride organisaties iets te kiezen hebben ten aanzien van hun strategieën. Zo zijn er keuzes mogelijk in de wijze waarop zij de relatie met de verschillende omgevingen vorm wil geven en welke taak de organisatie primair voor zichzelf ziet. Dit in

tegenstelling tot de ideaaltypsische publieke organisaties waarbij de veronderstelling is dat zij een opdracht uitvoeren die aan hen opgelegd is (zie bijvoorbeeld: Billis, 2010; Van Twist en In 't Veld, 1999).

1.3 Probleemstelling

Samengevat laat bovenstaande inleiding zien dat SW-bedrijven in de praktijk verschillende strategieën en resultaten laten zien. Daarbij is duidelijk geworden dat strategieën van SW-bedrijven spanningsvol kunnen zijn. Dit komt voort uit het hybride karakter van SW-bedrijven waardoor hun strategieën aan de regels en waarden binnen meerdere domeinen moeten voldoen. Dit leidt er toe dat het op voorhand niet helder is wat de meest logische strategie van het SW-bedrijf is, omdat elke strategie zijn 'gevaaren' kent. Daarbij blijkt dit in de praktijk te leiden tot een variëteit aan strategieën van SW-bedrijven. Dit roept vervolgens de vraag op wat de achtergrond is van de verschillen in strategieën. Tevens is het de vraag welke effecten de strategieën vervolgens hebben op de resultaten van SW-bedrijven

De ruimte voor diversiteit komt uiteraard allereerst voort uit de beleidsvrijheid die gemeenten hebben bij de uitvoering van de WSW. De lokale context is daarmee erg belangrijk. De vervolgvraag is dan welke factoren in die lokale context de strategieën en resultaten van SW-bedrijven beïnvloeden. Deze studie heeft zich daarmee tot doel gesteld om de achtergronden van de verschillende strategieën en resultaten van SW-bedrijven in Nederland te begrijpen. Daarmee staat binnen dit proefschrift het oplossen van een 'empirische puzzel' centraal. Het wil een gefundeerd inzicht bieden in de achtergronden, praktijken en resultaten van de strategieën van SW-bedrijven. Hierbij wordt de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke factoren zijn van invloed op de strategieën van Nederlandse SW-bedrijven en op welke wijze werken de strategieën door in hun resultaten?

Deze centrale vraag wordt uiteen gelegd in zes deelvragen:

1. Wat zijn kenmerken van SW-bedrijven en hun omgevingen?

Allereerst is het noodzakelijk om helder in beeld te krijgen wat SW-bedrijven zijn, hoe ze functioneren en binnen welke context ze opereren. Voor een goed begrip van de achtergronden, praktijken en resultaten van de strategieën van SW-bedrijven moet duidelijk zijn wat de kenmerken zijn van de sector. In hoofdstuk twee wordt dit in beeld gebracht.

2. *Welke factoren zijn van invloed op de keuze van strategieën van hybride organisaties?*

De tweede deelvraag richt zich op het achterhalen van factoren die de specifieke strategieën van SW-bedrijven verklaren. Er wordt een theoretisch perspectief ontwikkeld om de achtergronden van de strategieën van SW-bedrijven. Hierbij staan drie theoretische perspectieven centraal: neo-institutionele theorie, 'resource dependency theory' (RDT) en de theorie over organisatie-identiteiten. Dit staat weergegeven in hoofdstuk drie.

3. *Wat is de betekenis van strategie voor de resultaten van hybride organisaties?*

De derde deelvraag richt zich op het theoretisch vaststellen van wat het begrip resultaat voor hybride organisaties inhoudt. Tevens wordt een theoretisch perspectief besproken waarmee de relatie tussen strategieën en resultaten van SW-bedrijven te begrijpen is. Dit is te vinden in hoofdstuk vier.

4. *Wat zijn de strategieën en resultaten van Nederlandse SW-bedrijven?*

Deelvraag vier is een beschrijvende empirische deelvraag. Deze deelvraag richt zich op het inventariseren van strategieën en resultaten van alle SW-bedrijven in Nederland. Hiermee wordt de empirische basis van de diversiteit aan strategieën en resultaten verder onderbouwd. In hoofdstuk zes wordt de onderzoeksopzet besproken. Deze deelvraag wordt in hoofdstuk zes in algemene zin en in hoofdstuk zeven op basis van concrete case studies beantwoord.

5. *Wat verklaart de strategische keuzes van de Nederlandse SW-bedrijven?*

De vijfde deelvraag is een verklarende empirische deelvraag. Deze deelvraag heeft tot doel om verbanden te leggen tussen de verschillende concepten die onderzocht zijn. Daarbij wordt gekeken naar de invloed van de institutionele omgeving, resource dependencies en organisatie-identiteit op de strategieën van SW-bedrijven. Deze deelvraag wordt in de hoofdstukken zeven, acht en negen beantwoord.

6. *Wat is de betekenis van de strategieën van SW-bedrijven voor hun resultaten?*

Met de laatste deelvraag worden verbanden gelegd tussen de strategieën en resultaten van de SW-bedrijven. Een leidende vraag is in welke mate strategie er toe doet. Hierbij wordt de betekenis van de strategieën van de SW-bedrijven voor hun financiële en sociale resultaten apart besproken. Deze deelvraag wordt in de hoofdstukken acht en negen beantwoord.