



Met zorg ondernemen

**Bouwstenen voor succesvolle samenwerking tussen ondernemers
en langdurige zorg**

Auteur: Karen Mogendorff

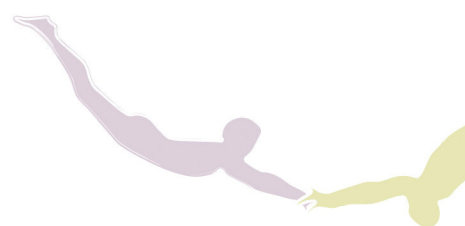
Adviesgroep:
Leon Bosch, Marleen Goumans, Dries Willems

2007 Vilans



Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
2	Kader en werkwijze	6
2.1	Samenwerken nader bekeken	6
2.2	Het bedrijfsmatige karakter van de samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven	8
2.3	Vooroordelen en motieven van samenwerkingspartners	10
2.4	Verskillende vormen van recombinesaties tussen zorg en bedrijfsleven	12
2.5	Werkwijze	13
3	Werkplekken bij reguliere werkgevers creëren. Over zorgboerderijen en buurtsupers.	14
3.1	Bedrijfsmatige zorgboerderijen	14
3.2	Het project buurtsuper speciaal	18
3.3	Succesvolle samenwerking realiseren	21
4.	Mentorprojecten. Het maatjesproject als voorbeeld.	23
4.1	Het maatjesproject	23
4.2	Meerwaarde van het project	25
5	Netwerken. Vrienden van Vanboeijen als voorbeeld.	28
5.1	Vrienden van Vanboeijen	28
5.2	Handelingsadviezen: hoe laat je een netwerk voor je werken?	30
5.3	Opbrengsten van het netwerk Vrienden Vanboeijen	31
6	Bedrijfsmatige leer-werkprojecten. Het voorbeeld van Schroeder Leer-werkprojecten (LWP).	33
6.1	Leer-werkproject Schroeder van der Kolk	33
6.2	Samenwerkingsverbanden	35
6.3	Knelpunten en succesfactoren	36
7	Beschouwing	39
7.1	Cases in hun onderlinge samenhang	39
7.2	Meerwaarde van en motieven voor samenwerking	41
8.	Literatuur en websites	45
Bijlage I:	Geraadpleegde personen	47
Bijlage II:	Vragen / topiclijst	48
Bijlage III:	Wenken voor goede samenwerking	50





1 Inleiding

Allerlei ontwikkelingen in de maatschappij zorgen ervoor dat voor zorginstellingen en zorgprofessionals samenwerking met andere (markt)partijen wenselijk en zelfs noodzakelijk wordt.

Denk bijvoorbeeld aan de terugtrekkende overheid in de zorg- en welzijnsector. Zorg- en welzijnsinstellingen kunnen steeds minder een beroep doen op overheidssubsidies en moeten daarom zoeken naar nieuwe manieren om hun activiteiten te financieren of hun dienstenaanbod bij stellen. Daarnaast dragen ontwikkelingen als het scheiden van wonen en zorg, verschuivingen in opvattingen over goede zorg, de versterking van de positie van zorgvragers vanuit de overheid en de decentralisatie van verantwoordelijkheid en uitvoering van de zorg en ondersteuning aan mensen met een langdurige zorgbehoefte eraan bij, dat zorg- en welzijnsinstellingen op een andere manier moeten gaan zorgen. Cliënten van zorginstellingen, mensen met een chronische zorgbehoefte, willen - en moeten - net als ieder ander steeds meer zoveel en zolang mogelijk meedraaien in de maatschappij. Geleidelijk aan weten ze ook beter hun individuele wensen en behoeften kenbaar te maken. Zorgaanbieders moeten op hun beurt steeds meer inspelen op de individuele wensen en behoeften van zorgvragers. Daarnaast moeten ze, bij de realisering van die wensen en behoeften, meer rekening houden met de lokale context van wet- en regelgeving.

Zoveel mensen, zoveel wensen. Denk bijvoorbeeld aan een jongere met een chronische zorgbehoefte die zelfstandig wil gaan wonen in een rijtjeshuis in de wijk, als een reguliere (orthopedisch) schoenmaker aan de slag wil en in zijn vrije tijd met vrienden met en zonder beperking in zijn geboorteplaats wil voetballen, uitgaan, zwemmen, op vakantie gaan. Wensen die lastig te realiseren zijn als een ondersteuner of begeleider zelf alles moet uitzoeken en regelen samen met zijn of haar cliënt. Dit is zeker lastig als meerdere cliënten van de begeleider zeer uiteenlopende wensen hebben. Wat is - in een dergelijke situatie - logischer dan dat woningcorporaties, werkgevers, gemeente en plaatselijke zorg- en maatschappelijke organisaties met elkaar (gaan) samenwerken om voor meerdere zorgvragers meer mogelijk te maken?

Private en publieke partijen werken al veel met elkaar samen maar vaak nog niet om mensen met een beperking zolang en zoveel mogelijk te laten participeren in de samenleving. Soms hebben betrokkenen er nog niet aan gedacht; soms ziet men allerlei beren op de weg, spelen vooroordelen over en weer een rol; of is voor betrokkenen onduidelijk wat hun belang bij samenwerking is. Dit document wil een bijdrage leveren aan het wegnemen van bezwaren tegen samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven bij met name zorg actoren.

Project Samenwerking tussen gehandicaptenzorg en ondernemers

Het project Samenwerking tussen langdurige zorg en leidinggevenden (in het bedrijfsleven) wil relevante partijen inspireren en stimuleren om meer met elkaar te gaan samenwerken om zo doelstellingen als het vergroten van de maatschappelijke participatie van mensen met een langdurige zorgbehoefte te realiseren. Samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven hoeft echter niet beperkt te blijven tot deze doelstelling. Andere doelstellingen zijn denkbaar.

Meer specifiek wil het project:

- Laten zien wat er mogelijk is op het gebied van samenwerking tussen actoren met een bedrijfsmatige achtergrond en actoren met een zorgachtergrond om zodoende de potentiële samenwerkingspartners te *inspireren*.
- Relevante partijen inzicht geven in de voordelen van samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven om zodoende eventuele *drempelvrees* bij potentiële samenwerkingspartners weg te nemen;



- Praktische handvatten bieden waar bedrijfsmatige en zorgactoren mee aan de slag kunnen als ze besluiten met elkaar te gaan samenwerken.

Een belangrijk element dat bij samenwerkingsverbanden tussen zorg en bedrijfsleven een rol speelt, is de bedrijfsmatige manier van denken en werken die door een (oud)ondernemer wordt ingebracht in de samenwerkingsrelatie. Aan dit element wordt vaak (een deel van) het succes van de samenwerking toegeschreven. Bij de selectie van cases was daarom één criterium dat er binnen de samenwerking bedrijfsmatig gedacht en/of gewerkt wordt. Daarnaast moet er ook een zorgelement in de samenwerking zitten. Niet alleen omdat er anders geen sprake is van samenwerking tussen zorgactoren en bedrijfsmatige actoren maar ook omdat bedrijfsmatige actoren geen extra voordeel ontlenen aan een bedrijfsmatige manier van werken binnen samenwerkingsverbanden. Bedrijfsmatige actoren denken en werken immers al bedrijfsmatig.

Op basis van voorgaande zijn de **hoofdvragen** van dit korte verkennende onderzoek:

1a. Wat kan de meerwaarde zijn van een bedrijfsmatige manier van werken voor zorgvragers en voor zorgaanbieders / zorgprofessionals?

1b. En wat is de meerwaarde van samenwerking met zorgactoren (zorgorganisaties of zorgprofessionals) voor bedrijfsmatige actoren (werkgevers, leidinggevenden, ondernemers)?

Als partijen met elkaar willen samenwerken is het handig als ze ook weten hoe ze dat (het beste) kunnen doen. De tweede vraag van de verkenning is daarom:

2. Wat kunnen samenwerkingspartners doen om de kans op succes van de samenwerking te vergroten en wat kunnen ze beter laten?

Operationalisering van begrippen

In de hoofdvragen wordt gesproken van een bedrijfsmatige manier van denken en werken, succes en samenwerken. Wat precies onder deze begrippen wordt verstaan komt aan bod in hoofdstuk 2.

Reikwijdte van de verkenning

De verkenning heeft door haar bescheiden opzet en descriptieve, explorerende karakter een beperkte reikwijdte. Per samenwerkingsvorm zijn één, hooguit twee cases uitgediept. Er zijn interviews gehouden met personen die uiteenlopende functies vervullen en zich richten op uiteenlopende (sub)doelgroepen (bijvoorbeeld zorgvragers met een verstandelijke beperking, zorgvragers met een psychische beperking). Belangrijkste selectiecriterium voor informanten was niet de functie van informanten of de subdoelgroep van zorgvragers waarop ze zich richten. In deze verkenning zijn die mensen geïnterviewd die na uitleg over de doelstellingen van de verkenning als meest deskundig werden aangemerkt op het gebied van samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven in hun organisatie. Verder hebben informanten met elkaar gemeen dat ze (intensief) betrokken zijn bij het handen en voeten geven aan de beschreven samenwerkingsinitiatieven. Het laatste was vooral van belang om voldoende zicht te kunnen krijgen op succes- en faalfactoren van een specifiek initiatief. Namen van organisaties en informanten zijn verkregen via de adviesgroep en via een zoekactie op internet. Dit alles maakt dat de verschillende cases die aan de orde komen, in beperkte mate met elkaar te vergelijken zijn (raadpleeg ook de bijlagen bij dit document). Ze geven echter wel inzicht in wat er zoal mogelijk is en met welke zaken rekening moet worden gehouden indien een zorgaanbieder of ondernemer besluit met de andere partij samen te gaan werken.



De voorbeeldcases zijn bedoeld om te inspireren en inzicht te geven in wat er komt kijken bij samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven. Ze vormen geen blauwdruk voor samenwerking. Dat laatste is ook niet mogelijk, iedere vorm van samenwerking is immers weer anders.

Method

Om vragen van de verkenning te kunnen beantwoorden is er in eerste instantie een kort, verkennend literatuuronderzoek verricht en zijn een paar praktijkcases van succesvolle samenwerking tussen partijen in de langdurige zorg en ondernemers uitgediept.

Dataverzameling heeft plaatsgevonden via face-to-face interviews, informele telefonische gesprekken, raadpleging van literatuur en ander schriftelijk materiaal dat betrekking heeft op de cases. Bij schriftelijk materiaal kan men denken aan jaarverslagen, websites, folders e.d. De personen die meegewerkt hebben aan de verkenning staan vermeld in bijlage I van dit rapport.

Casusbeschrijvingen

Bij de beschrijving van de cases heeft de auteur geprobeerd de eigenheid van elke casus in tact te laten: niet alleen door in te gaan op specifieke kenmerken van de onderscheiden projecten maar ook door zoveel mogelijk aan te sluiten bij het taalgebruik en begrippenkader van de geïnterviewden. Dit laatste om te voorkomen dat eigen interpretaties van de interviewer te snel worden opgelegd en om anderen (in beperkte mate) de gelegenheid te geven de data op hun eigen merites te beoordelen.

Wel is ervoor gekozen om in de tekst consequent te spreken van mensen met een langdurige zorgbehoefte of zorgvragers, de groep waarop de beschreven samenwerkingsinitiatieven zich richten. Informanten gebruiken hier uiteenlopende termen voor als cliënten, mensen met een chronische ziekte of handicap, etc. Hier is gekozen voor een eenduidige terminologie om verwarring bij lezers te voorkomen.

Doelgroepen project

- Zorgprofessionals, zorginstellingen en leidinggevenden met een bedrijfsmatige achtergrond.
- Secundaire doelgroep van het project vormen mensen met een langdurige zorgbehoefte.
- De tertiaire doelgroep vormen andere potentiële geïnteresseerden als beleidsmakers.

De genoemde doelgroepen verschillen sterk van elkaar, ze hebben uiteenlopende informatiewensen. Dit basisdocument is *niet* specifiek toegesneden op één van de genoemde doelgroepen en daarmee ook niet bedoeld om te verspreiden onder de onderscheiden doelgroepen. Wel is dit document bedoeld om een basis te bieden voor het verder ontwikkelen van producten voor de onderscheiden doelgroepen. Mede om die reden wordt in hoofdstuk 2 stil gestaan bij de theoretische achtergronden van samenwerking tussen zeer diverse partijen.

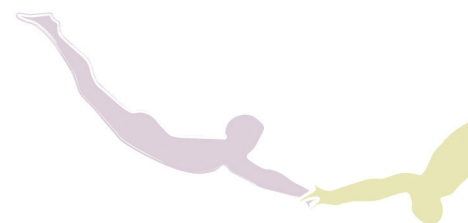
Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal allereerst stil gestaan worden bij het analysekader: begrippen, aanpak, theoretische achtergronden uit de literatuur en werkwijze komen aan bod. In dit hoofdstuk komen eerst de belangrijkste begrippen aan de orde: wat wordt precies onder samenwerking verstaan en welke factoren spelen daarbij een rol? Vervolgens wordt er naar belemmerende en bevorderende factoren voor samenwerking gekeken waaronder vooronderstellingen en motieven van potentiële samenwerkingspartners om tenslotte stil te staan bij de onderscheiden samenwerkingsvormen. Er wordt geput uit literatuur over samenwerking tussen private en publieke partijen en uit literatuur over samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven.

In hoofdstuk 3, 4, 5 en 6 komen de in hoofdstuk 2 onderscheiden samenwerkingsvormen aan de orde aan de hand van een uitgediepte case en/of in de literatuur gevonden voorbeelden.



In deze hoofdstukken worden ook praktische handreikingen gegeven om met een onderscheiden samenwerkingsvorm aan de slag te gaan. In hoofdstuk 7 wordt terug gekeken op de vraagstelling en worden de cases in hun onderlinge samenhang bekeken. In hoofdstuk 8 zijn de in tekst genoemde literatuurverwijzingen terug te vinden en een aantal bronnen die mogelijk interessant zijn om nader te bestuderen.





2 Kader en werkwijze

In dit hoofdstuk wordt het kader besproken waarmee naar bepaalde samenwerkingsvormen tussen zorg en bedrijfsmatige actoren wordt gekeken. Daarnaast wordt de gehanteerde werkwijze nader toegelicht. Relevante begrippen, vooronderstellingen en motieven van potentiële samenwerkingspartners en de gehanteerde indeling van samenwerkingsvormen komen aan bod.

2.1 Samenwerken nader bekeken

Samenwerken wordt doorgaans beschreven als het bundelen van krachten om een of meerdere doelen te realiseren (Van Dale, 2006). Achterliggende gedachte hierbij is dat door krachten te bundelen meer bereikt kan worden dan wanneer betrokkenen afzonderlijk van elkaar opereren.

Samenwerking tussen partijen impliceert dat betrokken partijen een gemeenschappelijk doel nastreven, ook al hebben ze vaak verschillende belangen bij het realiseren van het gemeenschappelijke doel (Twist, 2002). Belangrijk voor het succes maar vooral ook voor de duurzaamheid van de samenwerking, is dat alle betrokken partijen hun taakstelling of belang (beter) kunnen realiseren door samen te werken dan door los van elkaar te opereren. Uiteraard is het ook belangrijk dat het gemeenschappelijke doel van de samenwerkingspartners wordt gerealiseerd.

Succesvol samenwerken

Op basis van voorgaande wordt in deze verkenning van succesvolle samenwerking gesproken als aan tenminste één van onderstaande voorwaarden is voldaan:

- *Alle* betrokken partijen die met elkaar samenwerken *vinden* dat de samenwerking voor hen een meerwaarde oplevert. De samenwerking kan bijvoorbeeld een positieve bijdrage leveren aan de taakstelling van de organisatie, het bedrijfsresultaat of het imago van de instelling of het bedrijf.
- De samenwerkingsinitiatieven leveren aantoonbaar een meerwaarde op voor de doelgroep waarop het initiatief zich richt (materieel of immaterieel). In deze verkenning bestaat de meerwaarde uit een grotere maatschappelijke participatie of betere arbeidsmarktpositie van mensen met een langdurige zorgbehoefte.

De boven gegeven definitie van samenwerken is nog vrij globaal. In het volgende zal aan de hand van een voorbeeld nader gepreciseerd worden wat in deze verkenning precies onder samenwerking tussen zorg en leidinggevend (in het bedrijfsleven) wordt verstaan.

Aard van de samenwerking en betrokken partijen

Samenwerkingsverbanden kunnen onderscheiden worden naar duur, aard, doel en betrokken partijen. In deze verkenning gaat het om een samenwerking tussen verschillende partijen die veelal uit verschillende sectoren met een eigen werkwijze en cultuur, afkomstig zijn. Specifiek gaat het om samenwerking tussen professionals met een zorgachtergrond en leidinggevend met een (deels) bedrijfsmatige achtergrond. Verder gaat het in deze verkenning om samenwerking op meso- of organisatieniveau.

Het voorbeeld van de buurtsuper speciaal

Een ondernemer in een dorp heeft steeds meer moeite om zijn buurtsuper rendabel te exploiteren en zoekt naar nieuwe manieren om zijn winkel open te houden.



Toevallig is hij bevriend met de directeur van een zorgaanbieder die ook actief is in zijn afzetgebied. De ondernemer besluit contact op te nemen met de bevriende zorgaanbieder.

De directeur op zijn beurt weet dat een aantal cliënten van zijn instelling graag in een supermarkt zouden willen werken en ziet een mogelijkheid om de wens van deze cliënten te vervullen en tegelijkertijd de bevriende ondernemer uit de brand te helpen.

Tot slot is er een woningcorporatie die met lede ogen ziet hoe steeds meer winkeliers in de dorpskern hun winkels moeten sluiten. Sluiting van veel bedrijven heeft een negatieve invloed op de leefbaarheid in het dorp en daarmee ook een negatieve invloed op de waarde van de huizen die de corporatie exploiteert. De buurtsuper heeft een positieve invloed op de leefbaarheid in de wijk, de woningcorporatie is er daarom veel aangelegen om de buurtsuper open te houden. Ze biedt de bedrijfsleider van de buurtsuper een winkelpand aan tegen een schappelijke huurprijs zo dat het voor de ondernemer makkelijker wordt de winkel open te houden.

Wat is hier aan de hand?

De drie partijen, zorgaanbieder, woningcorporatie en ondernemer vinden elkaar in een gemeenschappelijk streven: het open houden van de buurtsuper. Ze bundelen hun krachten om een gemeenschappelijk doel te realiseren.

Dat is echter niet alles. In dit voorbeeld is er - naast het bundelen van krachten - nog iets anders aan de hand: er wordt een slimme combinatie gemaakt tussen sectoren die elkaar ondersteunen om succesvol te zijn. Sterker nog zonder deze slimme recombinate van partijen, handelingen, diensten en producten kan de doelstelling, 'het draaiende houden van de buurtsuper' veel moeilijker worden gerealiseerd.

Tot slot hebben alle betrokken partijen *baat* bij de samenwerking: de ondernemer kan zijn buurtsuper openhouden, de woningcorporatie zorgt ervoor dat de leefbaarheid van de wijk en daarmee de huizenprijs op peil blijft, en de zorgaanbieder kan beter tegemoet komen aan wensen en behoeften van cliënten zonder dat ze zelf verschillende initiatieven hoeft op te zetten en te financieren. Zeker als men samenwerkingsverbanden aangaat voor langere duur is het van belang dat de samenwerking loont voor alle betrokken partijen. De baten hoeven echter niet persé materieel van aard te zijn, ze kunnen ook immaterieel van aard zijn.

Recombinatie, een bijzondere vorm van samenwerking

In het voorbeeld is er sprake van **recombinatie**; een bijzondere vorm van samenwerking waarbij partijen, handelingen, diensten en producten op een slimme manier met elkaar gecombineerd worden om een bepaalde doelstelling te halen. Daarnaast gaat het in het voorbeeld om partijen die afkomstig zijn uit verschillende branches of sectoren (Weening & Heijden, 2005).

Recombinatie wordt gezien als een alternatief voor steeds verdergaande specialisatie binnen sectoren. Ze wordt veelal ingezet om maatschappelijke problemen op te lossen of maatschappelijke doelen te realiseren. Recombinaties zijn vaak ook samenwerkingsverbanden voor langere tijd aangezien maatschappelijke doelen realiseren de nodige tijd vergt.

Kenmerken van recombinate

Wanneer je gaat kijken naar goede voorbeelden van samenwerking tussen sectoren is -zoals in deze verkenning gebeurt - is het handig om te weten waaraan recombinate te herkennen zijn. Recombinate ontstaan als een samenhangende ontwikkeling van fysieke en sociale ingrepen. In het eerder genoemde voorbeeld zorgt de woningcorporatie ervoor dat de zorginstelling tegen een schappelijke prijs een verzorgd en goed bereikbaar winkelpand kan huren (fysieke maatregel); de ondernemer zorgt voor aanpassingen in het pand, bijvoorbeeld pictogrammen op het kassascherm, zodat mensen met een beperking achter de kassa kunnen werken (een fysieke maatregel dat een



maatschappelijk doel dient). Fysieke maatregelen hebben sociale gevolgen. Omgekeerd hebben sociale of maatschappelijke maatregelen vaak ook weer invloed op de fysieke omgeving. Aan een substantiële toename in de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking gaat bijvoorbeeld een verandering in de mentaliteit van werkgevers en hun aannamebeleid vooraf (een sociale ingreep die fysieke gevolgen heeft). Recombinaties worden door de samenhang tussen fysieke en sociale maatregelen zichtbaar en zijn daardoor makkelijker op te sporen (Weening & Heijden, 2005).

Doel van de samenwerking

Partners werken met elkaar samen om een bepaald doel te bereiken. De beschreven initiatieven in deze studie hebben verschillende doelen maar beogen allen in een of andere vorm, de participatie van zorgvragers in de samenleving te vergroten.

In de concrete samenwerkingsverbanden die in deze verkenning aan bod komen, wordt de doelstelling 'bevorderen van maatschappelijke participatie' vaak nader gespecificeerd. De doelstelling luidt dan bijvoorbeeld: cliënten met een langdurige zorgbehoefte moeten naar eigen mogelijkheden kunnen participeren op de reguliere arbeidsmarkt, (kunnen) wonen in een reguliere stadswijk, op vakantie kunnen gaan, etc.

Maatschappelijke participatie

Het nastreven van maatschappelijke participatie is een uitvloeisel van het burgerschapsparadigma dat in een zorgcontext staat voor het recht op bescherming, zelfbeschikking en ontplooiing van en goede zorg voor mensen met een zorgbehoefte. Doorgaans wordt onder maatschappelijke participatie verstaan: het recht van personen of groepen op deelname aan activiteiten of het recht op het vervullen van rollen passend bij leeftijd en sekse zoals gebruikelijk in een specifieke gemeenschap. Voor mensen met een langdurige zorgbehoefte betekent dit dat ze zouden moeten kunnen wonen, werken en deelnemen aan sociale en vrijetijdsactiviteiten die gangbaar zijn in hun (lokale) gemeenschap.

Definitie samenwerking

Een en ander betekent dat samenwerking in deze verkenning gedefinieerd wordt als:

Een combinatie tussen twee of meer gespecialiseerde actoren waarvan er ten minste één een zorgachtergrond en tenminste één een bedrijfsmatige achtergrond heeft. Deze actoren ondersteunen elkaar om de maatschappelijke doelstelling bevorderen of vergroten van de maatschappelijke participatie van mensen met een langdurige zorgvraag te realiseren.

2.2 Het bedrijfsmatige karakter van de samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven

Behalve het doel van de samenwerking is ook de *aard* van de samenwerking van belang. Partijen met een verschillende achtergrond, visie, werkwijze en cultuur werken met elkaar samen in de vooronderstelling dat het combineren van de verschillende kwaliteiten van de afzonderlijke partners bijdragen aan of noodzakelijk zijn voor het realiseren van de gestelde doelstelling(en).

Veelal wordt verondersteld dat de bedrijfsmatige manier van denken en werken die de bedrijfsmatige actor inbrengt, bijdraagt aan het realiseren van de gemeenschappelijke doelstelling die de samenwerkingspartners nastreven. Of een bedrijfsmatige manier van denken en werken bijdraagt aan het succes van de samenwerking wordt meestal niet onderzocht. Ook wordt meestal niet aangegeven wat er onder bedrijfsmatig karakter wordt verstaan. Een uitzondering hierop vormt het onderzoek van Ellings die onderzoek deed naar verschillende typen zorgboerderijen (2004).

Ellings (2004) heeft met kwalitatieve onderzoeksmethoden onderzocht wat het bedrijfsmatige karakter van zorgboerderijen in concrete situaties inhoudt.



Haar conclusie is dat het bedrijfsmatige karakter van een zorgboerderij berust op een combinatie van meerdere eigenschappen die op zorgboerderijen in meer of mindere mate aanwezig kunnen zijn. Naarmate een zorgboerderij een hogere totaalscore heeft op deze eigenschappen, kan men zeggen dat die specifieke zorgboerderij een sterker bedrijfsmatig karakter heeft en - in het verlengde daarvan - evenredig van het bedrijfsmatige karakter kan profiteren. De typologie die nu volgt is voor een belangrijk deel geïnspireerd op Ellings typologie van eigenschappen die het bedrijfsmatige karakter van zorgboerderijen bepalen. Deze eigenschappen zijn deels gekoppeld aan algemene ondernemersvaardigheden zoals creativiteit, flexibiliteit en het vermogen kosten en baten tegen elkaar af te wegen en het handelen daarop af te stemmen. De volgende eigenschappen maken een onderneming of organisatie bedrijfsmatig: de persoon van de ondernemer, bedrijfsvoering, intentie tot volwaardig werknemerschap en 'gewoon meedoen', (financiële) beloning en gebruik van reguliere, bestaande voorzieningen.

De persoon van de ondernemer

Er is een ondernemer of minimaal een leidinggevende met ondernemersvaardigheden aanwezig die een rolmodel is voor zorgvragers en andere werknemers. Daarnaast beschikt de ondernemer over ondernemersvaardigheden zoals flexibiliteit of creativiteit. Concreet betekent dit dat de ondernemer snel kan inspelen op veranderende situaties in beleid of de markt en hij of zij de bedrijfsvoering aanpast aan de mogelijkheden van zorgvragers.

Bedrijfsvoering

Bedrijfsmatige organisaties zijn 'echte' bedrijven omdat de omvang en kwaliteit van de productie van belang is voor het voortbestaan van het bedrijf. Er moet een diversiteit aan *noodzakelijke* werkzaamheden worden uitgevoerd die cruciaal zijn voor het voortbestaan van het bedrijf. Achterliggende vaardigheid van de ondernemer of leidinggevende hierbij is het vermogen kosten en baten van activiteiten tegen elkaar af te wegen en op basis daarvan het eigen handelen (en dat van anderen) bij te sturen.

Een samenwerkingsverband is bedrijfsmatiger naarmate de leidinggevende of ondernemer die betrokken is bij het samenwerkingsverband beter in staat is om een zorgvrager noodzakelijke activiteiten te laten doen die resulteren in producten of diensten die voorzien in een behoefte van interne of externe klanten.

Intentie van volwaardig werknemerschap en cultuur van 'gewoon meedoen'

Op de werkplek doen zorgvragers zoveel mogelijk echt mee, ze hebben rechten en plichten. Onder echt meedoen wordt verstaan dat zorgvragers naar vermogen als volwaardige collega worden ingezet en aangesproken. Gevolg hiervan is dat zorgvragers het gevoel krijgen dat ze er bij horen en serieus worden genomen. Bij 'echt' werk hoort ook een beloning. Deze is vaak materieel van aard (salaris) maar kan ook immateriële aspecten bevatten.

Gebruik van reguliere, bestaande voorzieningen

Een eigenschap die niet door Ellings (2004) wordt genoemd maar wel belangrijk lijkt te zijn is het gebruik van reguliere, bestaande voorzieningen. Je ziet bij recombinateis namelijk vaak dat bestaande gebouwen een andere of aanvullende functie krijgen of dat oude gebouwen opnieuw in gebruik worden genomen. Bijvoorbeeld een oude school of klooster wordt gebruikt om studenten te huisvesten (om het maatschappelijke probleem van de kamernood op te lossen). Daarnaast past het bij een bedrijfsmatige manier van denken en werken om bestaande voorzieningen zoals bedrijfspanden zo efficiënt mogelijk te benutten. Een bestaande voorziening wordt creatief ingezet.

Bedrijfsmatig wordt binnen de context van deze verkenning ook uitgelegd als zorgvragers gelijkwaardig aan mensen zonder zorgvraag behandelen zonder hun beperkingen te negeren of te bagatelliseren.



In hoofdstuk 7 zal onder andere teruggekomen worden op de vraag of het bedrijfsmatige karakter van cases bijdraagt aan het succes van de genoemde cases.

2.3 Vooroordelen en motieven van samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners brengen elk hun eigen verwachtingen en vooronderstellingen over de andere partij in. Deze vooronderstellingen kunnen partijen ervan weerhouden - of juist stimuleren - met elkaar te gaan samenwerken. Het laatste komt tot nu toe minder voor, althans bij samenwerkingsverbanden tussen zorg en bedrijfsleven.

Bij het verzamelen en analyseren van gegevens is daarom ook gekeken of er informatie was die gebruikt kan worden om gangbare vooroordelen van zowel professionals in het vrije bedrijf als professionals in de zorg, die mogelijk een succesvolle samenwerking tussen beide partijen in de weg staat, te ontzenuwen. Om welke vooroordelen gaat het? En waarom werken partners toch met elkaar samen - ondanks hun vooroordelen?

Vooroordelen aan de zorgkant

Zorginstellingen kunnen samenwerking met ondernemers of andere werkgevers afwijzen omdat ze een bedrijfsmatige op rendement of winst georiënteerde aanpak niet als positief of zelfs als schadelijk ervaren voor de ontwikkeling van hun kwetsbare cliënten. Soms vinden ze een bedrijfsmatige aanpak niet passen bij hun waarden van zorgzaamheid en solidariteit. Hierdoor kunnen ze huiverig staan tegenover samenwerking met het bedrijfsleven.

Ook verschillen in werkwijzen kunnen zorgprofessionals én ondernemers ervan weerhouden samen te werken met bedrijfsmatig ingestelde actoren (Bosch & Van Dungen, 1999).

Motieven voor samenwerking met ondernemers

Zorgaanbieders en andere partijen in de gehandicaptenzorg zien niet alleen nadelen maar ook voordelen (Roosekrans, 1998; Ellings, 2004):

- *Zorginstellingen kunnen door samen te werken met ondernemers (een deel van) de behoeften en wensen van (een deel van hun) cliënten beter realiseren.*
- *Samenwerking kan bijdragen aan de realisering van de taakstelling van de zorginstelling.* Zorginstellingen vinden participatie en integratie van cliënten in de samenleving steeds belangrijker. Maatschappelijke participatie en integratie kunnen echter lang niet altijd gerealiseerd worden door alleen een beroep te doen op AWBZ- of andere zorggelden. Het beschikbare budget is niet toereikend en/of activiteiten die vallen onder de noemer maatschappelijke participatie voldoen niet aan de criteria voor AWBZ of andere zorgfinanciering.
- *Samenwerking kan zorginstellingen kostenvoordelen opleveren.* Voor cliënten die elders ondergebracht zijn, hoeft de zorginstelling minder zelf te organiseren of te realiseren.
- *Samenwerking kan materiële voordelen opleveren.* De zorginstelling kan soms gebruik maken van bestaande voorzieningen die geëxploiteerd worden door een samenwerkingspartner, bijvoorbeeld een bestaande boerderij, winkel of werkplaats die een nieuw leven krijgen door er cliënten zinvolle dagbesteding of werk te bieden. Mogelijk kan de zorginstelling ook een beroep doen op aanvullende financiering voor activiteiten voor cliënten die buiten AWBZ financiering vallen.
- *Van samenwerkingspartners kan men leren.*
- *Onder invloed van een terugtrekkende overheid krijgen zorgorganisaties soms minder subsidie om hun taakstelling te realiseren.* Het financiële tekort wat ontstaat, proberen sommige zorginstellingen te dichten door op zoek te gaan naar sponsors in het bedrijfsleven (raadpleeg ook de nieuwsbrief Zorg + Welzijn).



Vooroordelen en bezwaren tegen samenwerking van ondernemers

Werkgevers en ondernemers staan vaak negatief tegenover werknemers met een beperking. Ze schatten het economische rendement van deze mensen laag in en daarmee ook hun bijdrage aan de taakstelling van het bedrijf, namelijk winst maken.

Daarnaast kunnen werkgevers en ondernemers huiverig staan tegenover samenwerking met de zorg omdat de besluitvorming in de zorg veelal trager - en soms ook ondoorzichtiger - verloopt dan in het bedrijfsleven. Het laatste kan een negatieve invloed hebben op de mogelijkheid om in te spelen op de mogelijkheden van mensen met een beperking (persoonlijke communicatie, Bertho Smit).

Motieven voor samenwerking van ondernemers

Ondernemers zien echter ook voordelen. Samenwerking kan voor ondernemers aantrekkelijk zijn omdat de risico's die inherent zijn aan ondernemen, voor een deel verkleind kunnen worden door een partnerschap aan te gaan met een zorginstelling. Andere voordelen die genoemd worden, zijn (Draijer, 2003; Ellings, 2004; Roosekrans, 1998):

- *Financiële ondernemersrisico's kunnen ingeperkt worden.* Door samen te werken met zorginstellingen kunnen ondernemers voor een deel het risico dat ze op de vrije markt lopen verkleinen. De ondernemer is dan namelijk niet geheel afhankelijk van de markt voor zijn inkomsten maar kan ook (deels) een beroep kan doen op zorgfinanciering als de AWBZ.
- *Kostenbesparing.* De personeelskosten kunnen lager uitvallen als ondernemers mensen met een beperking met behoud van uitkering in dienst nemen en ook het risico van uitval van mensen met een beperking is afgedekt.
- *Samenwerking kan een bijdrage leveren aan realiseren van taakstelling.* Voor ondernemers die in een complexe en lastige situatie hun bedrijf draaiende moeten houden kan samenwerking met zorginstellingen uitkomst bieden. Hierbij kan men denken aan buurtsupers en bedrijfsmatige zorgboerderijen.
- *Uitdaging.* Het in dienst nemen van mensen met een beperking en vervolgens het bestaande werk voor hen toegankelijk maken, hen ondersteunen en hun vaardigheden vergroten kan een persoonlijke uitdaging vormen voor ondernemers. Het kan een beroep doen op nog niet of weinig aangeboorde kwaliteiten van de ondernemer en doet veelal ook een beroep op de creativiteit van de ondernemer.
- *Samenwerking met zorginstellingen levert gratis positieve publiciteit en een positief imago op.* Bedrijven en instellingen moeten steeds vaker maatschappelijke verantwoording afleggen. Sociaal ondernemerschap of op een andere manier maatschappelijke betrokkenheid tonen is goed voor het imago van het bedrijf. Met een goed imago kan een bedrijf zich positief onderscheiden van concurrenten in de ogen van klanten, cliënten en potentiële nieuwe medewerkers. Daarnaast kunnen innovatieve samenwerkingsprojecten die een maatschappelijk probleem aanpakken rekenen op positieve free publicity.
- *Samenwerking met zorg- of welzijnsinstellingen kunnen bijdragen aan interne bedrijfsdoelstellingen.* Binnen een bedrijf zijn vaak beperkte ontplooiingsmogelijkheden voor medewerkers. Samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen bieden bedrijven mogelijkheden om aan teambuilding te doen en werknemers een nieuwe uitdaging voor te schotelen. Door bijvoorbeeld medewerkers presentaties en trainingen binnen het samenwerkingsverband te laten geven (bijvoorbeeld binnen een buurtpreventieproject) kan men tegelijkertijd aan de teamspirit werken van medewerkers en medewerkers een nieuwe uitdaging bieden.

De voordelen die samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven kan opleveren zijn in de praktijk niet eenvoudig te realiseren. In de casusbeschrijvingen in de volgende hoofdstukken zal daarom aan de orde komen hoe valkuilen vermeden en mogelijkheden benut kunnen worden.



2.4 Verschillende vormen van recombيناتies tussen zorg en bedrijfsleven

Niet alle recombيناتies zijn hetzelfde, zoals er ook verschillen zijn tussen de afzonderlijke samenwerkingspartners. Als het gaat om recombيناتies tussen zorg en bedrijfsleven kan er onderscheid gemaakt worden tussen vier typen (geïnspireerd op o.a. Bosch en Van Dungen, 1999):

- netwerken,
- werkplekken bij reguliere werkgevers creëren,
- (gemeentelijke) leerwerkbedrijven waarmee zorginstellingen kunnen samenwerken.
- mentorprojecten

Netwerken

Bij deze vorm van samenwerking gaat het om het opbouwen en onderhouden van contacten met ondernemers om uiteindelijk zorgvragers te kunnen plaatsen of wensen van zorgvragers te kunnen realiseren. Werkgevers kunnen zorgaanbieders of zorgprofessionals adviseren of wegwijs maken in hun branche. Het gaat om netwerken waarbij meerdere werkgevers betrokken zijn en/of meerdere zorgaanbieders en om netwerken die (een redelijke) continuïteit bezitten. Netwerken zijn in het algemeen niet specifiek gericht op samenwerking tussen één zorgaanbieder en één specifieke branche of sector. Netwerken bieden leden informatie, ideeën, contacten, opdrachten.

Werkplekken bij reguliere werkgevers creëren

Samenwerking met bedrijven en andere werkgevers is gericht op het creëren van werk- of (arbeidsmatige) dagbestedingplekken voor mensen die langdurige zorg nodig hebben. Dit alternatief wordt gekenmerkt door een bedrijfsmatiger manier van werken dan bijvoorbeeld eigen werkprojecten van de zorginstelling.

Deze vorm van recombineren kent de volgende onderscheidende kenmerken:

- *Bedrijfsmatige aanpak.* De leiding ligt bij een ondernemer of leidinggevende met bedrijfsmatige kennis, vaak een voormalig ondernemer of een werkgever buiten de zorg. Op deze manier kan er een beroep worden gedaan op positieve waarden, bijvoorbeeld creativiteit, die geassocieerd worden met ondernemerschap.
- *Maatschappelijke integratie.* Plaatsing van zorgvragers in de maatschappij, of het realiseren van wensen en behoeften van cliënten in een reguliere setting.

De buurtsupers in het bijzonder en de meer bedrijfsmatige zorgboerderijen zijn hier een goed voorbeeld van.

(Gemeentelijke) leerwerkbedrijven waarmee zorginstellingen kunnen samenwerken

Het gaat bij deze recombيناتie om leer-werkplekken te creëren voor zorgvragers. Dit in tegenstelling tot leer-werkprojecten van de instelling. Het gaat minimaal om leer-werkprojecten waar een bedrijfsmatige aanpak wordt gehanteerd of dat leidinggevend en of werkgevers met ervaring in het bedrijfsleven bij het project betrokken zijn.

Mentorprojecten

Een (oud) ondernemer treedt op als een mentor voor een zorginstelling of professional, of voor zorgvragers die diensten afnemen bij een zorginstelling. De oud-ondernemer kan fungeren als vraagbaak, bijvoorbeeld voor een lopend werkproject of de ontwikkeling daarvan maar kan ook een cliënt ondersteunen bij het leren van arbeidsmarktvaardigheden of hem of haar coachen bij het realiseren van een specifieke doelstelling, bijvoorbeeld het vinden van een baan. Een voorbeeld van een mentorproject is het maatjesproject van de Commissie Werkend Perspectief (CWP), uitgevoerd door Leads on Demand. Binnen dit project worden jongeren met een Wajong uitkering gekoppeld aan een werkgever of leidinggevende die hen gedurende een half jaar coacht.



De verschillende recombinatevormen die net beschreven zijn, zijn in de praktijk niet altijd in alle situaties goed van elkaar te onderscheiden. Netwerken is bijvoorbeeld een activiteit die veelal vooraf gaat aan het creëren van een werkplek bij een reguliere werkgever. Toch kan het zinvol de verschillende vormen analytisch van elkaar te scheiden.

In de hoofdstukken 3, 4, 5 en 6 wordt er achtereenvolgens op één van de onderscheiden samenwerkingsvormen ingegaan.

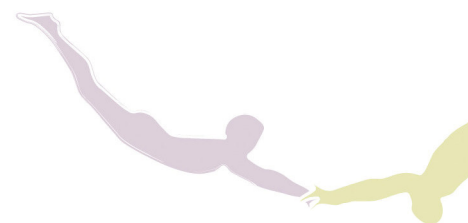
2.5 Werkwijze

In het inleidende hoofdstuk is het al aangegeven: deze verkennende studie is grotendeels gebaseerd op literatuuronderzoek. Veel specifieke literatuur over samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven is er niet. Mede daarom zijn vertegenwoordigers van elke onderscheiden samenwerkingsvorm geïnterviewd. Het ging om open interviews. Zie bijlage I voor de namen van de deelnemers aan de verkenning en bijlage II voor de topic/ vragenlijst.

In de hoofdstukken 3, 4, 5 en 6 worden de verschillende samenwerkingsvormen verder uitgediept aan de hand van literatuur en interviews. Aan de orde komen:

- *Specifieke kenmerken van een initiatief of project.* In het bijzonder worden de doelstellingen en rollen van de verschillende samenwerkingspartners belicht.
- *Motieven* van de verschillende actoren voor samenwerken
- *Bevorderende en belemmerende factoren* voor succesvolle samenwerking.
- *Eventuele aanbevelingen.*

In slothoofdstuk 7 wordt er ten slotte gereflecteerd op de gevonden resultaten.





3 Werkplekken bij reguliere werkgevers creëren. Over zorgboerderijen en buurtsupers.

In dit hoofdstuk komt de recombinateievorm “creëren van reguliere werkplekken bij werkgevers” aan de orde. Ingegaan wordt op twee voorbeelden. Bedrijfsmatige zorgboerderijen waar mensen met een verstandelijke beperking terecht kunnen voor arbeidsmatige dagbesteding en het project buurtsupers speciaal van Vilans. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een aantal handreikingen gedaan.

3.1 Bedrijfsmatige zorgboerderijen

Zorgboerderijen zijn geen nieuw verschijnsel in Nederland, vroeger werden al ‘mensen waar iets mee was’ tijdelijk of in deeltijd bij een boer ondergebracht. Achterliggende gedachte daarbij is dat buiten bezig zijn en de omgang met dieren een positieve invloed hebben op de gezondheid en het welzijn van mensen (persoonlijke communicatie, Jan Hassink).

De laatste jaren is het aantal zogenoemde zorgboerderijen toegenomen. Dit komt door twee verschillende ontwikkelingen. Allereerst draagt de toenemende vermaatschappelijking van de zorg eraan bij dat zorginstellingen het bieden van zorg aan cliënten op een bedrijfsmatig opgezette boerderij steeds aantrekkelijker zijn gaan vinden. Dagbesteding of werk op een boerderij wordt gezien als een mogelijkheid om mensen met een beperking op een zo ‘normaal mogelijke manier’ en naar vermogen te laten deelnemen aan de samenleving. Een andere ontwikkeling is, dat het voor boeren in het algemeen moeilijker is geworden om hun bedrijf rendabel te houden. Boeren zijn daarom telkens op zoek naar nieuwe mogelijkheden om hun bedrijf blijvend rendabel te exploiteren (www.landbouwenzorg.nl).

Inmiddels is een zorgboerderij een paraplubegrip geworden voor combinaties van landbouw en zorg, gericht op het bieden van zinvolle dagbesteding aan mensen met een (langdurige) zorgvraag.

Mensen met uiteenlopende beperkingen vinden om uiteenlopende redenen en voor een variabele duur onderdak op een boerderij. Mensen met een verstandelijke beperking vormen in omvang de grootste doelgroep van zorgboerderijen. Zij werken vaak op een boerderij in het kader van een zinvolle (arbeidsmatige) dagbesteding (Ellings 2004).

Voordelen van het bedrijfsmatig karakter van zorgboerderijen

Ellings (2004) is een van de weinigen die heeft onderzocht wat de voor- en nadelen zijn van bedrijfsmatig werken. Uit haar onderzoek komen de volgende succesfactoren van bedrijfsmatige zorgboerderijen naar voren: de boer als rolmodel en als ondernemer, echt werk, sociaal netwerk, vakkennis bij begeleiders.

De boer als rolmodel en als ondernemer

De boer is belangrijk voor cliënten als rolmodel en als ondernemer. Hij bezit kennis over de landbouw en de boerderij. Hierdoor straalt hij autoriteit uit. Dit geeft de cliënten duidelijkheid; zij kunnen voor vragen altijd terecht bij de boer en zij krijgen hun opleiding in de praktijk door een ervaren boer.

De boer als ondernemer is gewend om nieuwe oplossingen te bedenken om zo doende in te spelen op veranderende markten en beleid. Daarnaast kunnen de boer en (andere) begeleiders meer individuele aandacht geven aan cliënten omdat op bedrijfsmatig werkende boerderijen vaak minder mensen met een zorgvraag werken dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een instellingsboerderij.



'Echt' werk

Bedrijfsmatige zorgboerderijen zijn 'echte' bedrijven omdat de omvang en kwaliteit van belang zijn voor het voortbestaan van de boerderij. De werkzaamheden op de zorgboerderij zijn divers en noodzakelijk; het niet goed uitvoeren van de werkzaamheden heeft (in)direct invloed op de omvang en kwaliteit van de productie en daarmee het bedrijfsresultaat. Ook moet het werk een bepaalde kwaliteit hebben en op een gegeven moment af zijn. Dit heeft vaak een positief effect op zorgvragers. Ze voelen aan dat ze niet zomaar worden beziggehouden maar echt werk doen dat gewaardeerd wordt door anderen. Het kan hen motiveren om (extra) hun best te doen.

Sociaal netwerk en cultuur van 'gewoon meedoen'

Zorgvragers komen op de zorgboerderij met verschillende mensen in contact. De handelaar komt langs om de eieren op te halen, de veearts komt de dieren controleren, medewerkers van de KI komen voor inseminatie en familieleden van zowel de zorgvrager als de zorgboer komen op bezoek. Door het contact met verschillende mensen ontwikkelen zorgvragers zich op sociaal gebied en ze bouwen een sociaal netwerk op. Daarnaast werken zorgvragers op een zorgboerderij met collega's samen waarvan ze kunnen leren, ze doen gewoon mee.

Vakkennis bij begeleiders

Op de bedrijfsmatige zorgboerderijen hebben de meeste zorgboeren en begeleiders kennis van de landbouw. Deze kennis blijkt belangrijk te zijn bij het begeleiden van cliënten. Uit de landbouwkennis wordt bijvoorbeeld de creativiteit gehaald om werkzaamheden zo aan te passen dat zorgvragers ze kunnen uitvoeren. Daarnaast is vakkennis een voorwaarde voor kwalitatief goede producten waar klanten tevreden mee zijn en waarop cliënten trots kunnen zijn.

Nadelen van bedrijfsmatig karakter van zorgboerderijen voor zorgvragers

Ellings (2004) noemt ook een aantal nadelen van het bedrijfsmatige karakter van zorgboerderijen voor zorgvragers: Bedrijfsmatige zorgboerderijen zijn niet altijd toegankelijk voor alle mensen met een langdurige zorgbehoefte, Weinig diversiteit in werkzaamheden voor cliënten met minder mogelijkheden, De bedrijfsvoering kan op gespannen voet staan met het belang van de zorgvrager die wil doorstromen naar regulier werk.

Een belangrijk nadeel van bedrijfsmatig opgezette zorgboerderijen is dat zorgvragers met minder mogelijkheden maar een beperkt aantal werkzaamheden kunnen uitvoeren op een zorgboerderij. Bedrijfsmatig opgezette boerderijen zijn dan ook het meest geschikt voor een specifieke groep van zorgvragers; namelijk die groep die toe is aan regulier werk maar nog een tussenstap nodig heeft. Zorgvragers voor wie regulier werk niet haalbaar is kunnen overigens ook best op een zorgboerderij 'werken' met bedrijfsmatige elementen. Door zorgvragers te laten toekijken, deelgenoot te maken van de sfeer op een 'echte' boerderij en mee te laten lopen doen ze toch naar eigen mogelijkheden mee als ieder ander. Zorgvragers deelgenoot te maken van de sfeer op een bedrijf of organisatie staat ook wel bekend als belevingsgericht werken.

Een nadeel dat gerelateerd is aan de slechtere toegankelijkheid van zorgboerderijen voor zorgvragers met minder talenten, is ten slotte dat op een bedrijfsmatige zorgboerderij de doorstroom van zorgvragers naar een reguliere baan op gespannen voet staat met de bedrijfsvoering. Goede krachten ziet men niet graag gaan.

Motieven voor samenwerking tussen boeren en zorgactoren

Voor de duurzaamheid van samenwerkingsverbanden is het van belang dat niet alleen zorgvragers maar ook de samenwerkingspartners profijt hebben van de samenwerking. Wat levert de samenwerking zorgactoren en boeren op?



Motieven van boeren voor samenwerking:

- *Samenwerking kan een bijdrage leveren aan realiseren van de taakstelling of het voortbestaan van de boerderij.* Voor boeren die moeilijk het hoofd boven water kunnen houden, kan samenwerking met zorginstellingen uitkomst bieden. Ze kunnen een beroep doen op zorggelden of hebben lagere personeelskosten omdat langdurige zorgvragers op hun boerderij werken.
- *Uitdaging.* Het in dienst nemen van mensen met een beperking en vervolgens het bestaande werk voor hen toegankelijk maken, hen ondersteunen en hun vaardigheden vergroten kunnen boeren een uitdaging vinden.
- *Maatschappelijk verantwoord ondernemen.* Door mensen met een langdurige zorgbehoefte werk te geven op de boerderij realiseert de boer niet alleen een bepaald bedrijfseconomisch resultaat, hij of zij doet ook aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit laatste kan positieve publiciteit en goodwill bij plaatselijke bewoners en beleidsmakers genereren. En dat kan weer nieuwe klanten, relaties en subsidies opleveren.

Bezwaren van boeren tegen samenwerking:

- De begeleiding van de werknemers met een zorgvraag kost tijd.
- Rompslomp rond het aanvragen van voorzieningen voor werknemers met een zorgvraag.
- Het gevaar bestaat dat het boerenbedrijf als onderneming onder druk komt te staan als de boer te zeer afhankelijk wordt van zorggelden.
- Een kwalitatief goede samenwerking op poten zetten kost tijd, incasservermogen en bereidheid om de partij met een andere waarden- en handelingspatroon te respecteren. Draagvlak voor de samenwerking aan beide kanten is belangrijk.

Motieven van zorginstellingen of zorgprofessionals om met ondernemers samen te werken:

- Zorgprofessionals kunnen door samen te werken soms beter tegemoet komen aan de wensen en behoeften van hun cliënten, bijvoorbeeld als een cliënt wil werken met dieren en planten.
- De zorginstelling hoeft voor de dagbesteding van cliënten die werken op een zorgboerderij niet of minder speciale voorzieningen te realiseren. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande voorzieningen op de boerderij. Dit heeft een positieve invloed op de uitgaven.
- Zorgvragers kunnen door het werk op de zorgboerderij meer vaardigheden opdoen, een groter sociaal netwerk krijgen, meer zelfvertrouwen en zelfrespect ontwikkelen. Deze zaken kunnen ook een positieve invloed hebben op andere levensterreinen van zorgvragers zoals wonen, vrije tijd, dagelijkse verzorging binnen de instelling.
- Uitbreiding van het eigen netwerk van de zorginstelling of zorgprofessional.

Bezwaren tegen samenwerking voor zorginstellingen of zorgprofessionals:

- Een kwalitatief goede samenwerking op poten zetten kost tijd, incasservermogen en bereidheid om de partij met een andere waarden- en handelingspatroon te respecteren. Draagvlak voor de samenwerking aan beide kanten is belangrijk.
- 'Zwakkere' zorgvragers vallen wellicht buiten de boot.
- Waarden van de zorgprofessional zoals zorgzaamheid en solidariteit, kunnen onder druk van het bedrijfsbelang onder vuur komen te liggen.





Mogelijke andere voordelen:

Mogelijk wordt de beeldvorming van het publiek over ‘mensen waarmee wat is’ positief beïnvloed als ze met eigen ogen zien dat mensen met een langdurige zorgbehoefte ook nuttig en/of noodzakelijk werk kunnen verrichten.

Aanbevelingen voor (potentiële) zorgboeren, zorginstellingen e.a.

Welke adviezen zijn er te geven aan boeren die zich als zorgboer willen profileren? En welk advies kan op de basis van de studie van Ellings (2004) meegegeven worden aan zorginstellingen? In deze subparagraaf komen aanbevelingen per actor aan de orde (deels ontleend aan Ellings 2004: 48 e.v.).

Aanbevelingen voor zorgboeren:

Kernachtig geformuleerd komt het erop neer dat zorgboeren die hun zorgboerderij tot een succes willen maken er goed aan doen zoveel mogelijk bedrijfsmatige aspecten op te nemen in hun bedrijfsvoering. Meer specifiek: Zorg dat op een zorgboerderij een boer aanwezig is die ondernemer blijft. Stel begeleiders aan met voldoende kennis van de landbouw en zorg. Blijf alert op het produceren van kwaliteitsproducten die ook economisch interessant zijn. Maak tijd voor reflectie en ontwikkeling van competenties en persoonlijke kwaliteiten.

Aanbevelingen voor boeren die nog geen zorgboer zijn:

Oriënteer je op mogelijke samenwerkingspartners.

Neem eerst een kijkje in de keuken van de ander voordat u tot een oordeel komt.

Investeer in het verwerven van aanvullende competenties die nodig zijn voor het begeleiden van mensen met een langdurige zorgbehoefte. Enige kennis van de care sector is ook wenselijk.

Aanbevelingen voor zorginstellingen:

Sta open voor nieuwe initiatieven waarbij zorg en ondernemerschap gecombineerd worden.

Neem eerst een kijkje in de keuken van de ander voordat u tot een oordeel komt.

Bied ruimte voor creativiteit en ondernemerschap en stimuleer dynamiek bij de instituutsboerderijen en de bedrijfsmatige zorgboerderijen waarmee wordt samengewerkt. Maak hier ook afspraken over en zet deze op papier.

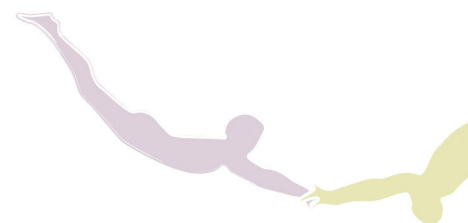
Creëer ruimte voor methodisch werken en reflectie op de manier waarop gebruik gemaakt kan worden van de mogelijkheden die de boerderijomgeving biedt en ondersteun zorgboeren hierin. Leg resultaten van reflectie vast en verbind hier ook consequenties aan.

Aanbevelingen voor beleidsmakers:

Creëer mogelijkheden om AWBZ-financiering en ondernemerschap te combineren.

Stimuleer evidence based onderzoek dat bijdraagt aan het onderbouwen en verwoorden van de kwaliteiten van bedrijfsmatigheid in relatie tot visies op goede dagbesteding, goede zorg en persoonlijke ontwikkeling.

Tot zover de voor- en nadelen van zorgboerderijen en aanbevelingen op dit terrein. In de volgende paragraaf wordt er ingegaan op een ander voorbeeld van succesvolle samenwerking tussen zorg en ondernemers: het project buursuper speciaal van Vilans.





3.2 Het project buurtsuper speciaal

In 2003 nam zorgaanbieder Talant het initiatief tot het overnemen van een supermarkt in Oldeberkoop. Talant wilde graag zorgvragers laten werken in de buurtsuper omdat uit een woonwensenonderzoek onder zorgvragers was naar voren kwam dat veel zorgvragers in een supermarkt wil werken. De bedrijfsleider kwam in dienst en liet cliënten in de supermarkt werken. De eerste buurtsuper speciaal was een feit.

Hoe werkt het?

Een zorginstelling neemt een buurtsuper over die het moeilijk heeft en stelt een bedrijfsleider aan die kennis en ervaring heeft met het opzetten en leiden van een supermarkt. Dat hoeft niet altijd iemand van buiten te zijn, het kan ook iemand zijn in de organisatie die ervaring heeft met het opzetten en leiden van winkels. Vervolgens werken zorginstelling, bedrijfsleider, werknemers met en zonder een langdurige zorgbehoefte en begeleiders met elkaar samen. Samen zorgen ze ervoor dat de super goed gaat lopen. Prismafood en SPAR leveren de winkelformule.

Wat heeft het project buurtsuper speciaal tot nu toe opgeleverd?

Eind 2006 zijn er zes buurtsupers speciaal gerealiseerd. Tien nieuwe buurtsupers speciaal komen eraan. Tachtig tot honderd mensen met een verstandelijke beperking werken in een buurtsuper speciaal. Een deel van hen werkt daarnaast parttime bij een reguliere werkgever.

Kritische succesfactoren

Om een buurtsuper speciaal te laten slagen zijn een aantal factoren van belang. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen eisen waaraan de omgeving moet voldoen, eisen waaraan de verschillende deelnemende partijen moeten voldoen en eisen waaraan de cultuur van de buurtsuper moet voldoen.

Eisen aan de omgeving:

- Een goede, representatieve en bereikbare locatie voor de buurtsuper is nodig.
- De afzetmarkt moet voldoende groot zijn. Hiertoe dient voorafgaand aan het opstarten van een buurtsuper speciaal een vestigingsplaatsonderzoek uitgevoerd te worden.
- Buurtbewoners moeten welwillend staan tegenover de buurtsuper speciaal. Een buurtsuper is toch altijd wat duurder dan een supermarkt in de stad.

Eisen aan deelnemers met een langdurige zorgbehoefte:

- Er moeten voldoende deelnemers met een langdurige zorgbehoefte beschikbaar zijn die over de benodigde kwaliteiten beschikken om in een super te werken of deze kwaliteiten kunnen ontwikkelen.
- Deelnemers met een langdurige zorgbehoefte die willen werken in de buurtsuper moeten gemotiveerd en leergierig zijn.

Eisen aan zorginstellingen en zorgprofessionals:

- Zorginstellingen en professionals moeten open staan voor samenwerking met ondernemers¹. Ervaring met bedrijfsmatige opgezette projecten is een pre.

¹ Dat de 'zorgcultuur' een knelpunt kan zijn bij het realiseren van betaald, regulier werk voor mensen met een langdurige zorgbehoefte wordt ook ondersteund door andere studies (Dungen & Bosch, 1999; Smit & Minderhoud, 2003). Het komt voor dat werkgever en werknemer met een beperking het werken met begeleiding goed vinden gaan maar de zorginstelling of professional het 'te snel' vindt gaan. De verklaring die gegeven wordt, is dat begeleiders uit de zorginstelling niet de



- Zorginstellingen professionals moeten alleen dingen doen waar ze goed in zijn, mensen begeleiden en verstrekken van zorg. Ze moet geen ondernemer willen zijn.
- Zorginstellingen moeten voldoende weten over wat er allemaal komt kijken bij het opzetten en draaien van een buurtsuper.
- Professionals afkomstig van de zorginstelling moeten deelnemers met een langdurige zorgbehoefte goed kunnen begeleiden.

Eisen aan ondernemers en bedrijven:

- Bedrijfsleiders of ondernemers moeten bereid zijn om te werken met mensen met een langdurige zorgbehoefte en zorginstellingen.
- De bedrijfsleider moet voldoende kennis en vaardigheden in huis hebben om een winkel te kunnen leiden.

Eisen aan de bedrijfscultuur in de buurtsuper:

- Bedrijfsmatige normen worden in de buurtsuper gehanteerd. Dit betekent dat er eisen gesteld worden aan de omzet, de aankleding van de winkel, de kwaliteit van de producten en de klantvriendelijkheid van het personeel.
- De buurtsuper moet passen in de formule van de leverancier.

Algemene voorwaarden:

- Het moet 'klikken' tussen leverancier en zorginstelling.
- De buurtsuper speciaal moet passen in de formule van de leverancier.

Meerwaarde van de buurtsuper speciaal

Als de buurtsuper eenmaal loopt blijkt pas wat de meerwaarde is van de buurtsuper speciaal. Meeropbrengsten kunnen uitgesplitst worden naar de verschillende relevante partijen.

Meerwaarde voor de omgeving:

- Buurtsupers speciaal dragen eraan bij dat de leefbaarheid in dorpskernen of wijken niet (verder) achteruit gaat of vergroten juist de leefbaarheid.
- Klanten zien zorgvragers als gewone burgers die een zinvolle bijdrage leveren aan de lokale gemeenschap.

Meerwaarde voor de buurtsuper:

- Bij een goede bedrijfsvoering is de omzet vrij snel op peil.
- Winkelpersoneel met en zonder langdurige beperking is meestal razend enthousiast.
- Gunstige publiciteit en mogelijk daardoor meer klanten en een grotere aantrekkelijkheid voor investeerders en potentiële medewerkers.

Meerwaarde voor deelnemers met een langdurige zorgbehoefte:

- De buurtsuper speciaal biedt mensen met een langdurige zorgbehoefte de mogelijkheid om zinvol te participeren in de samenleving en als medeburger in de (lokale) samenleving gewaardeerd en gekend te worden.
- Deelnemers 'ontdekken' dat ze meer kunnen dan ze ooit hadden gedacht.

Meerwaarde voor zorginstellingen of begeleiders:

- Ze kunnen (beter) in de wensen en behoeften van een deel van hun cliënten voorzien. De buurtsuper kan bijdragen aan hun taakstelling.
- Een buurtsuper kan kostenvoordelen met zich meebrengen omdat er gebruik gemaakt wordt van bestaande voorzieningen.

mening delen van de (sociaal) ondernemer die vindt dat 'iedereen kan werken maar niet iedereen dit onder dezelfde omstandigheden kan' (Smit & Minderhoud, 2003: 48).



- Ze kunnen een beroep doen op kennis en voorzieningen buiten de instelling.
- Begeleiders zien soms dat hun cliënten in een andere omgeving met andere normen en waarden meer kunnen dan ze in eerste instantie voor mogelijk hadden gehouden.
- Begeleiders afkomstig uit de zorginstelling kunnen zich nieuwe ideeën, kennis en vaardigheden eigen maken dankzij de samenwerking met een ondernemer.
- Gunstige publiciteit en positief imago.

Meerwaarde voor ondernemers of bedrijfsleiders:

- Hij kan zijn werkzaamheden als bedrijfsleider of ondernemer voortzetten en krijgt tegelijkertijd een nieuwe uitdaging voorgeschoteld.
- Hij of zij doet kennis en ervaring op met mensen met een langdurige zorgbehoefte.
- Gunstige, gratis publiciteit en een positief imago.
- Naast een goed bedrijfseconomisch resultaat kan de bedrijfsleider/ ondernemer ook een goed sociaal-maatschappelijk resultaat neerzetten.
- Werknemers met een langdurige zorgbehoefte zijn extra handen (mits de begeleiding door de zorginstelling goed is afgedekt). Ze kosten de ondernemer niets extra want de deelnemers krijgen geen loon maar werken met behoud van uitkering.

Kortom buurtsupers speciaal kunnen aardig wat opleveren. Dit gaat echter niet vanzelf; een aantal belemmerende factoren kunnen het succes van buurtsupers speciaal (op den duur) in de weg staan.

Knelpunten die een bedreiging vormen van het succes van de buurtsupers speciaal

Factoren die het succes van de buurtsuper in de weg kunnen staan, kunnen vaak teruggevoerd worden op de beperkingen van de omgeving, cultuurverschillen tussen de zorginstelling en de buurtsupers speciaal en botsende belangen van deelnemende actoren.

Belemmerende factoren in de omgeving: aangepast vervoer

Voor het goed laten draaien van de buurtsuper is het van belang dat medewerkers op tijd op hun werk zijn. Dit lukt niet altijd, het aangepaste vervoer waarvan de werknemers met een langdurige zorgbehoefte afhankelijk zijn, brengt en haalt hen vaak te laat, te vroeg of helemaal niet. Kortom, de normen die gebruikt worden in het aangepast vervoer sluiten niet aan op de eisen die gelden voor het werken in een winkel of op een andere reguliere werkplek.

Cultuurverschillen tussen buurtsupers en zorginstellingen

De overlegcultuur in de zorg staat soms op gespannen voet met de ondernemende cultuur in het bedrijfsleven. Ondernemers willen kansen die zich voordoen grijpen. De overlegcultuur in de zorg maakt dit lastig, het duurt vaak lang voordat besluiten worden genomen. De relatief lange duur van het besluitvormingstraject in de zorg maakt, dat buurtsupers speciaal moeilijk dynamisch en flexibel kunnen inspelen op veranderingen in de markt. Een andere belemmerende factor is terug te voeren op een verschil in werkwijze tussen zorginstellingen en buurtsupers. De manier waarop de buurtsupers en de zorginstellingen hun administratie voeren loopt nogal uiteen. De administratie van de zorginstelling is gericht op verantwoording achteraf, de administratie van de buurtsuper is een instrument om de winkel te managen: wat dient ingekocht te worden, waarin moet worden geïnvesteerd en waarop bezuinigd? Deze twee vormen van administratie staan op gespannen voet met elkaar. Met de manier van administratie voeren van de super kan de zorginstelling niet uit de voeten en vice versa. Het is lastig, maar wel noodzakelijk, om tussen de twee verschillende werkwijzen een balans te vinden.



Een ander knelpunt kan zijn dat de zorgcultuur niet altijd aansluit bij de eisen die een winkel aan haar personeel stelt. Als in de zorginstelling waar zorgvragers wonen de regel geldt dat er om vijf uur gegeten wordt dan kan dat problematisch zijn. De winkel kan dan bijvoorbeeld niet tot zes uur open blijven.

'Botsende' belangen van buurtsupers en woonbegeleiders

Het kan voorkomen dat de eisen die de buurtsuper stelt aan de beschikbaarheid van deelnemers met een langdurige zorgbehoefte, op gespannen voet staan met de belangen van woonbegeleiders. Dat is vooral wennen voor de woonbegeleiders.

3.3 Succesvolle samenwerking realiseren

In voorgaande is duidelijk geworden dat samenwerking tussen zorg en ondernemers veel kan opleveren maar ook veel vraagt van alle betrokken partijen. Daarnaast is ook duidelijk geworden dat de samenwerkingspartners niet alles in de hand hebben; de omgeving is ook van invloed. In deze slotparagraaf wordt een poging gedaan om een aantal handreikingen te doen voor het realiseren van succesvolle samenwerking.

Zorg voor een goede voorbereiding

Een open deur maar wel belangrijk. Niet alleen moet onderzocht worden of deelnemende partijen voldoende gemotiveerd zijn en de benodigde kennis en kunde in huis hebben, ook is steun van de omgeving van belang. Deelnemende partijen doen er goed aan zich vooraf te oriënteren op wat, voor het realiseren van een concreet plan, precies nodig is. Met omgeving wordt hier zowel de lokale gemeenschap bedoeld waarin mensen met een langdurige zorgbehoefte willen participeren als ook het steunnetwerk van de persoon met een langdurige zorgbehoefte. Een initiatief heeft weinig kans van slagen als de primaire ondersteuners van een persoon met een langdurige zorgbehoefte niet achter het initiatief staan. Kortom, men doet er goed aan er rekening mee dat een goede voorbereiding de nodige tijd vergt.

Beïnvloeding van de omgeving

Als de omgeving een ongunstige invloed heeft op het welslagen van het project, dan kan men proberen de omgeving te beïnvloeden. Het kan hier gaan om het beïnvloeden van de beeldvorming van de (lokale) gemeenschap of van een specifieke partij (sociale ingreep). Aan de andere kant is het ook zo dat als een project als een buursuper speciaal eenmaal loopt, de buurtsuper ook weer de beeldvorming van de omgeving over mensen met een langdurige zorgbehoefte kan beïnvloeden. Fysieke maatregelen kunnen sociale gevolgen hebben en andersom.

Schakel zo nodig een bemiddelaar in

Partijen met uiteenlopende achtergronden, werkwijzen en belangen zijn nodig om een bepaald doel te bereiken. Soms is het handig om een externe partij in te schakelen die helpt bij het bemiddelen tussen de partijen. Deze rol vervult Vilans bijvoorbeeld bij het project buursuper speciaal.

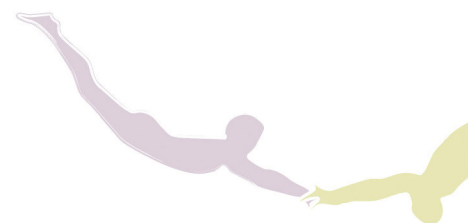
Respecteer cultuurverschillen

In paragraaf 3.2 is naar voren gekomen dat verschillen in werkwijzen en werkculturen een succesvolle samenwerking kunnen belemmeren. Het is daarom wenselijk om enig zicht op en respect te hebben voor de opvattingen en werkwijzen van de samenwerkingspartner met een andere achtergrond en werkcultuur. Wees ook duidelijk naar de andere partij over je werkwijzen en opvattingen die van invloed zijn op de activiteiten die je alleen of samen onderneemt om samenwerkingsdoel(en) te realiseren.





In dit hoofdstuk zijn de voor- en nadelen van zorgboerderijen en buurtsupers speciaal voor relevante actoren besproken en daarnaast is ook geprobeerd een aantal handreikingen te doen voor het succesvol vormgeven van de samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven. In het volgende hoofdstuk wordt bij een andere samenwerkingsvorm stilgestaan: de mentorprojecten.





4 Mentorprojecten. Het maatjesproject als voorbeeld.

Bij zogenoemde mentorprojecten treedt een (oud-)ondernemer op als een mentor voor een zorginstelling, zorgprofessional of voor mensen met een langdurige zorgvraag.

De (oud-)ondernemer kan dienst doen als vraagbaak, bijvoorbeeld voor een lopend werkproject of de ontwikkeling daarvan; of als coach, hij ondersteunt bijvoorbeeld een zorgvrager bij het vinden van een baan. Van het laatste is het maatjesproject een voorbeeld.

4.1 Het maatjesproject

Het maatjesproject is een initiatief van de Commissie het Werkend Perspectief (CWP). Het project wil de beeldvorming van werkgevers over werknemers met een arbeidshandicap positief beïnvloeden. Daarnaast wil het project de deelnemende jongeren aan een reguliere baan helpen. Dit wil ze doen door 100 leidinggevenden of ondernemers te koppelen aan 100 jongeren met een functiebeperking.

Het project wordt gefinancierd met Verburg-gelden. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt bij Leads on Demand. De looptijd van het project is twee jaar, het loopt af in september 2007.

Sinds begin 2006 starten iedere twee maanden een aantal koppels. In principe koppelt Leads on Demand een jongere aan een werkgever die werkzaam is in de branche waar de jongere wil werken of aan een leidinggevende die over een relevant netwerk beschikt. Het is niet de bedoeling dat de leidinggevende zijn of haar maatje zelf een baan aanbiedt. Het laatste is belangrijk, omdat dit de leidinggevende meer vrijheid geeft om de jongere te coachen bij zijn of haar zoektocht naar werk. Maatjes gaan zes maanden met elkaar aan de slag. Bij het project zijn meerdere actoren betrokken. De drie belangrijkste partijen in de daadwerkelijke uitvoering van het project zijn: de uitvoeringsorganisatie Leads on Demand, werkgevers / leidinggevenden en jongeren.

Leads on Demand

Leads on Demand is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. Binnen het project heeft ze meerdere taken (vervuld). Op de eerste plaats heeft Leads on Demand zich beziggehouden met de voorbereiding van het project: ze heeft de projectorganisatie opgezet en de werving van jongeren en werkgevers of leidinggevenden op zich genomen.

Het project wordt vanuit Leads on Demand door twee personen getrokken: een ondernemer en professional die een ruime ervaring heeft met het coachen van jongeren met een functiebeperking. Binnen het project richt de ondernemer zich vooral op de werving en ondersteuning van ondernemers. De zorgprofessional ondersteunt de koppels.

Naast organiseren, coördineren, werven en coachen heeft Leads on Demand de rol van matchmaker op zich genomen. Op basis van een profiel dat deelnemers hebben ingevuld en een intakegesprek met beide partijen, zijn jongeren gematcht aan een leidinggevende of werkgever.

Jongeren

Leads on Demand heeft eerst de jongeren en daarna de leidinggevenden geworven. Achterliggende gedachte daarbij is dat je pas een goede match kunt maken tussen jongere en werkgever als bekend is wat de ambities en wensen zijn van de jongere. De jongeren zijn geworven via verschillende kanalen, één van de ingangen waren de ROC's waar voorlichtingsbijeenkomsten zijn gehouden.



De jongeren die deelnemen aan het maatjesproject moeten aan een aantal criteria voldoen, ze moeten (bron www.maatjesgezocht.nl en Mirjam Rademaker):

- tussen de 17 en 30 jaar zijn,
- tot de Wajong-populatie behoren,
- het komende jaar stage lopen of werkervaring opdoen of net afgestudeerd zijn en op zoek zijn naar werk,
- bereid zijn een half jaar lang mee te doen aan het maatjesproject,
- Aan een (potentiële) werkgever kunnen vertellen over de eigen beperking (in relatie tot werk).

Deelnemende jongeren hebben lichamelijke en / of psychische beperkingen. Ze hebben uiteenlopende werkwensen en opleidingsniveaus.

Werkgevers of leidinggevenden

Werkgevers of leidinggevenden werden in principe gezocht in de regio waar de jongeren wonen. Reden hiervoor is dat Leads on Demand de jongeren niet onnodig op kosten wil jagen.

De werkgever of leidinggevende moet net als de deelnemende jongeren gemotiveerd zijn. Ook dient hij of zij te beschikken over een relevant netwerk en de bereidheid om dit netwerk in te zetten.

Tot slot is het belangrijk dat de leidinggevende over coachingsvaardigheden beschikt. Op deze vaardigheden selecteert Leads on Demand niet. Ze gaan er vanuit dat de leidinggevende gedurende zijn of haar loopbaan coachingsvaardigheden heeft opgedaan.

Motieven van werkgevers en jongeren om mee te werken aan het project

Of organisaties uiteindelijk meedoen, hangt af van hun eigen agenda. Soms past meedoen in het imago dat ze willen uitdragen of de doelstellingen die ze nastreven. Het komt ook voor dat leidinggevenden op persoonlijke titel meedoen. Ze vinden het dan een persoonlijke uitdaging om jongeren met een functiebeperking te ondersteunen bij hun zoektocht naar werk. Het begeleiden en coachen van een jongere doet een beroep op kennis en kwaliteiten die ze in hun reguliere werk minder snel (kunnen) aanboren.

Mirjam Rademaker van Leads on Demand over de motivatie van deelnemende leidinggevenden:

“Leidinggevenden vinden het leuk om voor iemand iets te kunnen betekenen. Ze kunnen op een makkelijke manier hun expertise en ervaring inzetten. Wel vinden ze het moeilijk om zich in te leven in de handicap. Ook hebben ze vaak geen idee wat het voor jongeren inhoudt om de weg te vinden tussen instanties, regelingen en voorzieningen. Positief is dat ze jongeren ook vaak gemotiveerd vinden.”

Een leidinggevende die op persoonlijke titel meedoet over de reden waarom hij meedoet aan het maatjesproject:

“Ik ben benaderd door Leads on Demand via een mailing. Toen ik de mailing zag dacht ik: waarom niet? Ik ben toen alle redenen langs gegaan waarom ik het niet zou doen. Tijdgebrek is er één van. Ook wist ik niet zeker of ik een jongere met een arbeidshandicap goed zou kunnen ondersteunen. Ik stuur 80 mensen aan, dus ik beschik over competenties om mensen te ondersteunen, maar met jongeren met een arbeidshandicap heb ik weinig ervaring. Ik wist niet zeker of ik het kon. Niet dat ik helemaal onbekend ben met jongeren met een chronische ziekte of handicap. Ik heb een nichtje van negentien die een botziekte heeft. Die maakt een heel moeilijke tijd door, wil graag dezelfde dingen doen als leeftijdgenoten. Maar ja, dat gaat niet altijd. Uiteindelijk vond ik dat er niet voldoende reden was om het niet te doen, maar wel



genoeg reden om het wel te doen. Je hebt toch een maatschappelijke verantwoordelijkheid.”

Bovenstaande toelichting van een leidinggevende geeft aan dat vaak meerdere motieven een rol spelen. Allereerst is er het uitdagende aspect, het is leuk op de eigen deskundigheid te worden aangesproken. Daarnaast kunnen persoonlijke factoren een rol spelen bij het besluit om wel of niet mee te werken aan het project (een familielid met een beperking in dit voorbeeld). Tenslotte kan het (maatschappelijk) verantwoordelijkheidsgevoel van de leidinggevende ook een rol spelen bij het besluit om mee te werken aan het project.

Motieven van jongeren om mee te werken aan het maatjesproject

De jongeren die deelnemen aan het project willen graag een gewone baan of stage hebben, maar weten niet zo goed hoe ze dat moeten aanpakken. Soms weten ze ook nog niet zo goed wat ze willen en kunnen. Het maatjesproject biedt de laatste groep onder andere via een proefplaatsing de mogelijkheid te verkennen wat ze willen en kunnen.

4.2 Meerwaarde van het project

Wat heeft het maatjesproject tot nu toe opgeleverd? Eind 2006 zijn tussen de 50 en 60 jongeren gekoppeld aan werkgevers of leidinggevenden. Tien jongeren zijn uitgestroomd naar betaald werk. Het onderzoeksbureau Astri volgt het project zo, dat aan het eind van het project ook uitspraken gedaan kunnen worden over de effectiviteit van het project. Deze resultaten zijn tijdens de dataverzameling in december 2006 en januari 2007 nog niet bekend. Wel kan er het nodige gezegd worden over de succes- en faalfactoren van het project.

Knelpunten of faalfactoren bij samenwerking

Knelpunten kunnen het succes van het project bedreigen. Knelpunten ontstaan in de eerste plaats als (kritische) succesfactoren ontbreken of onvoldoende aanwezig zijn.

Knelpunten bij het maatjesproject zijn:

- *De werving van jongeren is lastig.* Er is geen kant-en-klaar bestand van jongeren met een Wajong-uitkering. Dit betekent niet alleen dat de werving van jongeren tijdsintensief is maar ook dat de uitvoeringsorganisatie creatief moet zijn in het vinden en benutten van kanalen om jongeren te werven. Het kan nogal wat moeite kosten om voldoende jongeren en werkgevers te werven.
- *Cultuurverschillen tussen leidinggevenden en begeleiders van de jongeren.* Leidinggevenden of werkgevers willen graag snel aan de slag. Ze zijn gewend dingen snel te kunnen regelen. De ‘overlegcultuur’ in de zorg zorgt ervoor dat het nemen van besluiten de nodige tijd kost. Het moeten wachten kan de motivatie van deelnemers, leidinggevenden en jongeren, ondermijnen.

Knelpunten bij leidinggevenden zijn:

- *Handelingsverlegenheid.* Leidinggevenden vragen vaak niet naar de functiebeperking van jongeren terwijl het wel van belang is dat ze daar goed zicht op hebben. Anders kunnen ze niet goed inschatten wat jongeren wel en niet kunnen in relatie tot werk.
- *Gebrek aan coachingsvaardigheden.* Niet alle leidinggevenden zijn goed in het coachen van jongeren met een arbeidshandicap, zo blijkt.

Knelpunten bij jongeren

Jongeren kunnen niet altijd goed aangeven wat hun beperkingen zijn in relatie tot het werk dat ze willen gaan doen. Dit is op zich niet erg maar het leidt wel tot vertraging. Mirjam Rademaker: *“het is belangrijk dat jongeren een realistisch beeld hebben van wat ze wel kunnen, dat is namelijk voor de werkgever interessant. Niet dat ze bijvoorbeeld ME hebben.”*



Een knelpunt dat hiermee samenhangt, is dat jongeren niet altijd een realistisch beeld hebben van hun arbeidsmogelijkheden. Ze schatten hun mogelijkheden nog wel eens te hoog of te laag in. Mirjam Rademaker hierover: *“Jongeren moeten leren accepteren wat haalbaar is.”*

Aangeleerde hulpeloosheid is een derde knelpunt dat wordt genoemd. Jongeren moeten het in het maatjesproject vooral zelf doen. Er wordt gestreefd naar maximale eigen verantwoordelijkheid. Zelf verantwoordelijkheid dragen en zaken regelen zijn deelnemende jongeren vaak niet gewend. Ouders en ondersteuners hebben hen vaak veel uit handen genomen. Het maatjesproject probeert dit te doorbreken. Jongeren moeten leren anders te denken en handelen en dat vergt de nodige tijd.

Kortom, er zijn de nodige knelpunten, knelpunten die vaak wel hanteerbaar gemaakt kunnen worden. Een eerste stap in het hanteerbaar maken van de knelpunten is je bewustwording. Als je weet wat de knelpunten zijn kun je er rekening mee houden bij de planning, organisatie en uitvoering van het project.

Succesfactoren bij samenwerking

Als men het maatjesproject wil navolgen of een vergelijkbaar initiatief wil opzetten dan zijn een aantal factoren van belang voor het slagen van het project. In de verschillende fasen van het project zijn verschillende zaken van belang.

Voor het opzetten van het project is van belang dat:

- De uitvoerende organisatie de tijd neemt om zich goed voor te bereiden. Mirjam Rademaker: *“de eerste klap is een daalder waard”. Het is een arbeidsintensief project, het is goed om daar vooraf rekening mee te houden.”*
- Zorgvuldig en doelgericht handelen in de communicatie met potentiële deelnemers.
- Een centrale aansturing, organisatie en aanpak werkt goed.
- De actoren moeten over relevante kennis en netwerken beschikken. In dit voorbeeld: kennis van en affiniteit met jongeren met functiebeperkingen en affiniteit met leidinggevendenden.

Voor het werven van leidinggevendenden en jongeren zijn de volgende zaken van belang:

- *Doe gewoon over mensen met beperkingen.* Het is niet verstandig om in te steken op het zieligheidsaspect. Bedrijven zitten daar niet op te wachten, wees wel realistisch, stel de zaken niet mooier voor dan ze zijn.
- *Affiniteit met doelgroepen.* Affiniteit met alle doelgroepen is belangrijk. In dit voorbeeld is het van belang dat je een affiniteit hebt met jongeren met een beperking en hun ouders en tegelijkertijd de taal van werkgevers / ondernemers spreekt. Je moet weten hoe zaken geregeld worden en werken. Het is niet per se noodzakelijk dat één persoon affiniteit heeft met alle doelgroepen zolang in de projectorganisatie als geheel affiniteit met alle doelgroepen aanwezig is.
- Je moet potentiële deelnemers kunnen *enthousiasmeren en enthousiast houden.*
- *Zet een ondernemer in om andere ondernemers te werven.* Een collega-ondernemer die zegt dat een werknemer met een beperking een waardevolle aanwinst is voor het bedrijf heeft een grotere overtuigingskracht dan een jobcoach die hetzelfde beweert.
- *Zorg dat je weet waarover je het hebt.* In zorgland en in het bedrijfsleven moet je als uitvoeringsorganisatie de weg weten.
- *Steek in op directie/management niveau.* Zij nemen de beslissingen.
- Managers mede verantwoordelijk maken voor de resultaten werkt goed.

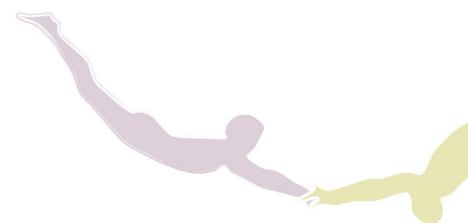


Voor het begeleiden en coachen van koppels is van belang dat ondersteuners:

- Over coachingsvaardigheden beschikken.
- Kennis hebben van en affiniteit hebben met betrokken doelgroepen. In dit geval: jongeren met een functiebeperking en leidinggevenden.
- Beschikken over mensenkennis.
- Kunnen doorverwijzen als dat nodig blijkt.
- Een 'warme' belangstelling voor (een lid van) het koppel aan de dag leggen. Met warme belangstelling wordt bedoeld: op eigen initiatief contact opnemen met koppels om te informeren hoe het gaat. Het gaat er om niet alleen ondersteuning te bieden met woord en daad als daar expliciet om wordt gevraagd.

Vervolg op het maatjesproject

Het maatjesproject is in september 2007 afgerond, maar krijgt wel een vervolg. Kennis en ervaring met het project is ondergebracht in de stichting Maatjesplatform (www.maatjesplatform.nl) opdat jongeren met een arbeidshandicap en werkgevers elkaar beter kunnen vinden.





5 Netwerken. Vrienden van Vanboeijen als voorbeeld.

Bij netwerken gaat het om het opbouwen en onderhouden van contacten met verschillende mensen of partijen om uiteindelijk een bepaald doel te bereiken voor een specifieke doelgroep. Een netwerk kan meerdere doelen dienen. Stichting Vrienden van Vanboeijen is een netwerk van ondernemers dat meer probeert te bereiken voor cliënten van Vanboeijen. Het kan daarbij gaan om het vervullen van een lang gekoesterde wens van een zorgvrager als een keer vliegen in een helikopter tot het realiseren van een werkplek bij een werkgever. In dit hoofdstuk komt aan de hand van het voorbeeld van Vrienden van Vanboeijen aan de orde hoe netwerken kunnen bijdragen aan het vergroten van de maatschappelijke participatie van mensen met een langdurige zorgvraag.

5.1 Vrienden van Vanboeijen

Stichting Vrienden Vanboeijen organiseert en ontwikkelt projecten die het leven leuker maken voor cliënten van Vanboeijen of de maatschappelijke participatie voor cliënten vergemakkelijken. Vrienden van Vanboeijen richt zich nadrukkelijk ook op het vergroten van de maatschappelijke participatie van cliënten waarvoor regulier werk niet is weggelegd. Maatschappelijke participatie wordt dan opgevat als meedoen aan of mee ervaren van alle normale facetten van het leven zoals in een gemeenschap gebruikelijk is.

De Stichting biedt financiële ondersteuning voor projecten en materialen die ten goede komen aan cliënten van Vanboeijen. De stichting is onafhankelijk van de instelling Vanboeijen maar er wordt heel nauw samengewerkt. Vanboeijen is een zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking in de provincie Drenthe.

De ondersteuning die de Vrienden mogelijk maakt, is een aanvulling op de zorg die cliënten ontvangen van de zorginstelling. Het gaat om projecten waarvoor binnen de instelling geen financiële ruimte is. De activiteiten die de stichting voor cliënten mogelijk maakt zijn voor mensen zonder beperkingen vaak niet zo bijzonder. Voor cliënten ligt dat anders. Een bezoek aan bijvoorbeeld een beauty farm is voor hen vaak iets uitzonderlijks en daarmee ook bijzonder.

Meer bereiken voor cliënten; het is een ambitie die door veel professionals in de zorg en welzijnsector wordt gedeeld maar vaak niet of onvoldoende wordt gerealiseerd. Hoe maakt Vanboeijen meer mogelijk voor cliënten?

Vanboeijen maakt gebruik van zakelijke vrienden die ze door het netwerk Vrienden van Vanboeijen kent. Het gaat dan om mensen als architecten en onroerendgoedmagnaten uit Drenthe.

Motieven van betrokken actoren

In een netwerk zijn de actoren die in het netwerk participeren belangrijk. In deze paragraaf wordt ingegaan op de achtergrond en motivatie van de actoren die participeren in het netwerk. Het gaat om de volgende actoren: de 'trekkers' van het netwerk Gerard van der Ziel en - in mindere mate - Koos Marissen, de zakenlieden en de cliënten van Vanboeijen: zorgvragers met een verstandelijke beperking.

De 'trekker' Gerard van der Ziel

Gerard van der Ziel is manager werk & dagbesteding bij Vanboeijen en actief voor de Stichting Vrienden van Vanboeijen. Hij werkt sinds vijf jaar voor Vanboeijen in, daarvoor werkte hij in de zorg en als ondernemer. Vroeger heeft hij als groepsleider gewerkt met mensen met een lichamelijke beperking. Nu hij is actief voor de Stichting Vrienden Vanboeijen probeert hij contact te houden met cliënten, de mensen waar het uiteindelijk om gaat.



Netwerken zit Van der Ziel in het bloed, eerder werkte hij al in het netwerk Stichting Philadelphia Zorg. Aan dat netwerk heeft hij veel zakelijke contacten met het bedrijfsleven over gehouden die ook van pas komen bij zijn werk voor het netwerk Vrienden van Vanboeijen. Daarnaast zit Van der Ziel in een aantal raden van bestuur die ook nuttige netwerkcontacten opleveren.

'Hoofd uitvoering' Koos Marissen

Koos Marissen is projectleider werk & dagbesteding bij Vanboeijen. Hij is verantwoordelijk voor de concrete uitvoering van projecten. In zijn functie werkt hij nauw samen met Gerard van der Ziel en het netwerk Vrienden van Vanboeijen. Meestal krijgt werk & dagbesteding namelijk via het netwerk een vraag binnen over het toegankelijk maken van een werkplek. In andere gevallen zoekt een werkgever uit het netwerk een werknemer met een arbeidshandicap.

Motivatie Gerard van der Ziel en Koos Marissen

Gerard van der Ziel en Koos Marissen hebben *niet* iets speciaals met mensen met een beperking. Wel werken ze graag met mensen. Ze vinden het belangrijk dat ze in hun werk hun creativiteit kunnen aanspreken en de vrijheid hebben om met mensen te werken. Het werken voor cliënten van Vanboeijen biedt daar alle gelegenheid toe. Dat is echter niet de enige reden voor hen om zich in te zetten voor het netwerk. Gerard van der Ziel:

"In Nederland moeten mensen kunnen genieten van werk. Dit geldt zonder meer voor cliënten voor wie regulier werk te hoog gegrepen is. Ook hen willen we zoveel mogelijk ervaringen op laten doen in een regulier bedrijf of een reguliere organisatie."

Belangrijk vindt Van der Ziel ook dat cliënten in het gewone werklevenservaringen kunnen opdoen. Om die reden mogen wat hem betreft dagcentra worden afgebroken. Het zijn volgens hem aparte instituties en daar is Van der Ziel niet voor: *'Ik ben bezig ervaringen dichterbij mensen te brengen'*.

Ondernemers en werkgevers die participeren in het netwerk

Veel ondernemers die in het netwerk participeren, kennen Van der Ziel. Hij kent ze van zijn eerdere werk voor andere Stichtingen of komt ze tegen tijdens vergaderingen van de raden van bestuur waarin hij en de ondernemers zitting hebben.

Het Netwerk Vrienden van Vanboeijen is in hoofdzaak een regionaal netwerk dat actief is in de provincie Drenthe. De participerende ondernemers - architecten, managers en vastgoedmagnaten - zijn actief in Drenthe.

Redenen van ondernemers om te participeren in het netwerk:

Werkgevers moeten vaak hun handelingsverlegenheid overwinnen, maar als ze zien wel positieve effecten cliënten hebben in hun bedrijf dan gaat het goed (Van der Ziel, Vanboeijen).

Ondernemers hebben goede, zakelijke redenen om te participeren in het netwerk Stichting Vrienden Vanboeijen. Wat zijn hun redenen? Allereerst is sociaal ondernemerschap voor ondernemers erg belangrijk². Sociaal ondernemen is goed voor het imago van het bedrijf. En een goed imago is weer goed voor het binnenhalen van opdrachten en klanten.

Een andere reden om te participeren in het netwerk is dat ze via het netwerk in contact komen met andere ondernemers. Met andere woorden het netwerk

² Onder sociaal ondernemerschap wordt verstaan: vanuit een sociaal vraagstuk - armoede, milieuvraagstukken, gezondheidszorg- innovatieve en duurzame oplossingen zoeken, op een bedrijfsmatige manier. Financiële winst is een randvoorwaarde, maar het werkelijke succes ervan wordt afgemeten aan bijvoorbeeld de verbetering van sociale infrastructuur, toename van duurzaam beheerde bronnen (bron: www.sso.nl).



Vanboeijen is goed voor het eigen netwerk. Met het oog op het laatste organiseert Vrienden Vanboeijen per jaar een activiteit voor leden van het netwerk.

Er is een derde reden om blijvend te participeren in het netwerk. Werkgevers die cliënten Vanboeijen 'in dienst' hebben merken dat cliënten niet alleen waarde hebben als extra handen maar ook waardevol zijn omdat ze de sfeer in het bedrijf positief beïnvloeden. Ten slotte kan het natuurlijk ook zijn dat persoonlijke redenen meespelen bij het lidmaatschap van het netwerk.

Voorgaande maakt duidelijk dat het hebben van contacten en de betrokkenheid van actoren belangrijk is voor het functioneren van het netwerk. Maar hoe pak je het praktisch aan? Deze vraag wordt beantwoord in de volgende paragraaf.

5.2 Handelingsadviezen: hoe laat je een netwerk voor je werken?

Netwerken gaat niet vanzelf. Niet alleen moeten netwerken worden opgezet ze moeten ook onderhouden worden. In deze paragraaf wordt ingegaan op hoe Vrienden Vanboeijen dit doet.

Maak bekend wat je doet:

Misschien een open deur maar je moet vooral ook bekendheid geven aan wat je doet, aan wat je aanbod is. Het is belangrijk dat mensen weten wat je doet en weten hoe ze je kunnen vinden (Van der Ziel, Vanboeijen).

Bekendheid geven aan wat je doet kan op verschillende manieren. Je kunt dat bijvoorbeeld doen via eigen media. De stichting Vrienden Vanboeijen geeft een nieuwsbrief uit en heeft een eigen website.

Naast het inzetten van eigen media is het vaak ook nuttig om gebruik te maken van free publicity. Dit kan bijvoorbeeld door een artikel te schrijven voor een krant, mee te werken aan een interview of aan een onderzoek.

Van der Ziel:

“Ik heb meegewerkt aan een boekje van het NIZW, Het werkt! Aan dit soort dingen werk ik graag mee, onder andere om bekendheid te geven aan wat we doen.”

Boor meerdere netwerken aan en breng ze met elkaar in contact

Bij het realiseren van doelstellingen als het vergroten van de maatschappelijke participatie van mensen met beperkingen zijn vaak goede contacten op meerdere niveaus in een organisatie en met uiteenlopende actoren van belang. Het helpt als je een goed contact hebt met het management van een organisatie maar uiteindelijk hangt ook veel af van de mensen op de werkvloer. Zij moeten de persoon met een beperking accepteren. Ook is een goed contact met familie en ondersteuners van de cliënt van belang. Als zij er niet achter staan, is de kans een stuk kleiner dat de cliënt bijvoorbeeld het (begeleid) werken in een reguliere organisatie volhoudt. Het is dus ook belangrijk collega's en de directe sociale omgeving van zorgvragers achter het begeleid werken te krijgen. Zorgvragers zelf kunnen daarnaast ook een fantastisch netwerk hebben:

Dat wordt vaak vergeten, dat cliënten een fantastisch netwerk kunnen hebben. Dit merken we als we bijvoorbeeld gaan kijken waarom Pietje graag wil werken in een garagebedrijf. Het kan dan heel goed zijn dat hij in het dorp waar hij is opgegroeid is een goed contact had met de man van de garage en daar misschien ook aan de slag zou kunnen (Van der Ziel, Vanboeijen).

Met andere woorden maak ook gebruik van het netwerk van de cliënt.



Daarnaast boort Vanboeijen ook zoveel mogelijk het netwerk van ouders van cliënten aan door ze ook meer te betrekken bij het proces dat vooraf gaat aan het vervullen van de wens van hun zoon of dochter. Ten derde is het ook zinvol het netwerk van begeleiders aan te boren. Zij hebben een netwerk op een ander niveau dat ook nuttig kan zijn. Tot slot is het belangrijk niet alleen gebruik te maken van de netwerken van anderen maar ook om andere partijen te laten delen in je netwerk. Relaties gebaseerd op wederkerigheid zijn het meest duurzaam. Een bijkomend voordeel is dat een netwerk dat je deelt met anderen ook minder kwetsbaar is, het netwerk is minder persoonsafhankelijk.

Collega's en cliënten netwerkvaardigheden aanleren

Wanneer aan cliënten, hun familie en ondersteuners geleerd wordt hoe ze een netwerk kunnen opzetten en onderhouden, dan kan het netwerk van de cliënt zichzelf beter redden. Ze kunnen dan via hun eigen netwerk (een deel van) hun wensen verwezenlijken:

We netwerken overigens niet alleen zelf maar leren cliënten ook een netwerk op te bouwen en te onderhouden. Tegen de groepsleider zeg ik bijvoorbeeld: Laat Koosje [een cliënt] een kaartje sturen naar het werk als ze met vakantie is. Dat cliënten een kaartje sturen vinden collega's erg leuk, het is goed voor de sfeer in het bedrijf (Van der Ziel Vrienden Vanboeijen).

Onderhoud je netwerk en breid je netwerk uit

Netwerken is iets wat je voortdurend doet. Voor de duurzaamheid van het netwerk is het belangrijk niet alleen wat van je te laten horen als je van iemand wat nodig hebt. Aandacht geven en attent zijn is ook belangrijk. Dat kan bijvoorbeeld door een bloemetje te sturen naar een relatie die in het ziekenhuis ligt. Daarnaast kan je door het organiseren van activiteiten en het uitgeven van een nieuwsbrief voor leden je netwerk onderhouden. Behalve netwerkonderhoud is uitbreiden van het netwerk belangrijk. Mensen blijven vaak niet hun hele leven lang bij hetzelfde netwerk. Uitbreiden van een netwerk doe je door open te staan voor nieuwe contacten die zich aandienen en door actief deel te nemen aan activiteiten of organen waar men verwacht nuttige nieuwe contacten op te kunnen doen. Plezier ontwikkelen in het netwerken kan ten slotte ook helpen (aangezien netwerken een continue activiteit is).

Uit voorafgaande volgt dat het nodige komt kijken bij het goed laten werken van een netwerk. Er kan aardig wat tijd in gaan zitten, tijd die je alleen investeert als het ook wat oplevert. Wat een netwerk kan opleveren komt in de volgende paragraaf aan de orde.

5.3 Opbrengsten van het netwerk Vrienden Vanboeijen

Mensen netwerken omdat het hen (op den duur) wat oplevert, het is een middel tot een doel. Een netwerk kan waardevolle informatie en ideeën verschaffen, nuttige contacten, werk of opdrachten, geld. In deze paragraaf komt aan de orde wat het netwerk Vrienden Vanboeijen oplevert.

Doeltreffendheid netwerk

Het netwerk Vrienden Vanboeijen is doeltreffend omdat inzet van het netwerk het gewenste resultaat oplevert: het leven voor cliënten van Vanboeijen wordt leuker en beter door Vrienden van Vanboeijen.

Het kan natuurlijk altijd beter, maar het gegeven dat ze bij Vanboeijen meer aanvragen van werkgevers krijgen voor cliënten dan ze kunnen leveren zegt wel wat. Blijkbaar is het netwerk in de regio bekend genoeg, spreekt het doel van het netwerk voldoende aan en levert het deelnemers voldoende op. Een belangrijk aspect dat nog niet aan de orde is geweest maar wel mede de doeltreffendheid van het netwerk bepaalt is dat het netwerk ook de nodige

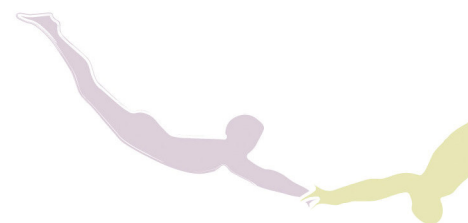


informatie oplevert. Bij het realiseren van wensen van cliënten op het gebied van arbeidsmatige dagbesteding is het belangrijk dat er een goede match gemaakt wordt tussen cliënt en werkgever. Het type werk moet niet alleen geschikt zijn, ook de bedrijfscultuur en de potentiële collega's moeten passen bij de cliënt. Doordat mensen van Vanboeijen en werkgevers en ondernemers met elkaar participeren in een netwerk leren ze elkaar goed kennen, ze kunnen daardoor goed inschatten of een cliënt wel of niet goed in een bepaald bedrijf past.

Koos Marissen over de informatieve waarde van Vrienden van Vanboeijen:

Doordat we via ons netwerk veel ondernemers al kennen weten we ook of de sfeer en cultuur in een bedrijf goed aansluit bij de wensen, behoeften en mogelijkheden van een cliënt. We koppelen als het ware mensen en organisaties aan elkaar.

Het netwerk kan dus succesvol genoemd worden. Toch blijft er nog het nodige te wensen over. Immers het hoeft helemaal niet te zijn dat werkgevers die zich aanmelden ook goed matchen met een cliënt. Vanboeijen doet daarom ook aan acquisitie om de wensen en behoeften van nog meer cliënten te realiseren.





6 Bedrijfsmatige leer-werkprojecten. Het voorbeeld van Schroeder Leer-werkprojecten (LWP).

Mensen met een langdurige zorgbehoefte zijn lang niet altijd al toe aan regulier werk. Voor hen kan het een oplossing zijn om leer-werkplekken te creëren bij 'echte' bedrijven of organisaties, zodat ze naar hun mogelijkheden kunnen participeren in de samenleving. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe Schroeder leer-werktrajecten dit doet.

6.1 Leer-werkproject Schroeder van der Kolk

Leer-werkprojecten heb je in soorten en maten. In dit hoofdstuk gaat het om leer-werkprojecten waar een bedrijfsmatige aanpak wordt gehanteerd. Hiermee wordt bedoeld dat ondernemers, leidinggevenden of anderen met ervaring buiten de zorg worden betrokken bij het leer-werkproject.

Het bedrijfsmatige karakter van leer-werkprojecten is om twee redenen van belang. Allereerst omdat dit rapport zich richt op het nut van samenwerkingsvormen tussen zorg en bedrijfsleven. Zouden er geen personen met een bedrijfsmatige achtergrond zijn betrokken bij het project dan kan men moeilijk spreken van samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven/werkgevers. Een tweede - belangrijker reden is, dat een bedrijfsmatige aanpak binnen een project dichterbij staat bij de realiteit van alledag. Leer-werkprojecten met een bedrijfsmatig karakter zou men daardoor eerder kunnen opvatten als een vorm van maatschappelijke participatie dan de zogenoemde beschermde leer-werkprojecten. De verwachting is dan ook dat samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven meer de maatschappelijke participatie van mensen met een langdurige zorgbehoefte bevordert dan 'beschermde leer-werkprojecten', los van de vraag of trajecten resulteren in betaalde arbeid of niet.

Leer-werkprojecten Schroeder van der Kolk wil mensen met een psychische beperking mee laten doen in de maatschappij. Deze doelstelling probeert ze te realiseren door arbeidstraining of jobcoaching te geven aan arbeidsgehandicapten met psychiatrische problematiek of sociale handicaps. De trajecten zijn ontwikkelingsgericht; het resultaat is belangrijk maar het proces telt zwaarder. Daarnaast biedt Schroeder leer-werkprojecten ook re-integratieproducten en jobfinding aan. De leer-werkprojecten worden gesubsidieerd.

Arbeidstraining op leer-werkprojecten

Deelnemers worden in kleinschalige werkprojecten getraind op arbeidsvaardigheden. Na een intake wordt de deelnemer geplaatst op een van de projecten, te weten Facilitaire Dienst (schoonmaak en catering), Administratie, Productie, Fietswerkplaats of Houtwerkplaats. Het is ook mogelijk om op een zorgboerderij als hulpboer aan de slag te gaan.

Binnen een project doen deelnemers praktische werkervaring, vaktechnische- en sociale vaardigheden op. Ook leren ze om samen te werken met collega's en te werken onder druk. Het werk is niet vrijblijvend. De leer-werkprojecten werken met externe opdrachtgevers die een tijdige levering van kwalitatief goede producten verwachten. De arbeidstraining vindt plaats in een bedrijfsmatige, commerciële omgeving. Bedoeling is dat opdrachtgevers niet merken dat deelnemers beperkingen hebben. De opdrachtgevers kiezen er uit oogpunt van maatschappelijk ondernemen meestal wel bewust voor hun werk uit te zetten bij Schroeder leerwerkbedrijven.

Leer-werkprojecten (LWP) kijkt op een paar belangrijke punten af van een gewoon bedrijf. Er moet wel gepresteerd worden maar de persoonlijke ontwikkeling en het welbevinden van deelnemers staat voorop. Ook wisselt de ondersteuningsvraag waarmee deelnemers instromen: sommigen moeten eerste



arbeid- en dagritme opbouwen voordat ze kunnen gaan werken, anderen moeten vooral leren anderen (weer) te gaan vertrouwen.

De arbeidstraining op leer-werktrajecten is een opstap naar betaald of vrijwilligerswerk bij een reguliere werkgever. Om werk te krijgen en te behouden kunnen deelnemers een beroep doen op een jobcoach van Schroeder van der Kolk.

De producten en diensten die geleverd worden door projecten van Leer-werkprojecten verschillen ook op een belangrijk punt van diensten en producten van reguliere bedrijven: niet alleen zijn het kwaliteitsproducten het zijn ook maatschappelijk verantwoorde producten.

Jobcoaching

Deelnemers van leer-werktrajecten die klaar zijn voor regulier werk kunnen een beroep doen op een jobcoach van LWP. Ook werknemers met een psychische of sociale handicap die begeleiding nodig hebben om hun werk te behouden kunnen een beroep doen op een jobcoach van LWP. De jobcoach biedt ondersteuning zolang dat nodig is. Dat kan soms jaren duren.

De aard van de ondersteuning die jobcoaches bieden hangt af van de behoefte van deelnemers. Het kan zijn dat ze ondersteuning bieden bij het solliciteren, maar de ondersteuning kan ook bestaan uit het voeren van evaluatiegesprekken, crisisinterventie, etc.

In de regel bezoekt de jobcoach ook de werkplek om te kijken met welke aanpassingen de benodigde ondersteuning op de werkplek gegeven kan worden. Ook adviseert de jobcoach werkgever en collega's van de werknemer met een psychische beperking. Hij geeft bijvoorbeeld adviezen over hoe ze kunnen omgaan met de belemmeringen van de werknemer of collega met een psychische of sociale handicap.

Soms kunnen deelnemers het op een gegeven moment zonder jobcoach stellen, soms ook hebben deelnemers jarenlang ondersteuning nodig. De duur van de ondersteuning hangt mede af van de financiering. Gaat het om een traject dat ingekocht is door het UWV, de gemeente of door de cliënt met een persoonsgebonden budget? Als een deelnemer langer begeleiding nodig heeft dan dat er financiering beschikbaar is, wordt er gekeken of het 'financiële gat' op een andere manier gedicht kan worden.

Re-integratieproducten en jobfinding

Cliënten krijgen eerst een intake gesprek, vaak gevolgd door een aantal tests en evaluatiegesprekken. Met deze tests worden de vaardigheden van deelnemers in kaart gebracht, daarna volgt bemiddeling op maat. Deze bemiddeling wordt veelal gecombineerd met beroepenoriëntatie en sollicitatietraining. Als een cliënt een plek heeft gevonden, volgt er op de werkplek persoonlijke ondersteuning zolang mensen die nodig hebben.

Dit zijn de producten en diensten die LWP levert in de regio Haaglanden.

Profiel cliënten van LWP

De meeste cliënten hebben een redelijk hoog opleidingsniveau. Ook zijn ze vaak bekend bij verslavingszorg. De verslavingszorg verwijst cliënten vaak door naar Leer-werktrajecten. Circa 60% van de cliënten is doorverwezen naar leer-werktrajecten door Parnassia en GGZ-instellingen.

Financiering trajecten

Trajecten worden gefinancierd uit AWBZ-gelden, geld van het UWV en geld van de gemeente. Trajecten gefinancierd uit AWBZ-gelden zijn op vrijwillige basis. Probleem daarbij is dat deze gelden in het algemeen *niet* ingezet mogen worden voor re-integratie. Bij de UWV-trajecten gaat het meestal om jobcoaching-trajecten (in totaal 40), een paar IRO's en sociale activeringstrajecten (vier). Bij gemeentelijke trajecten gaat het meestal om mensen in de bijstand en om tweede kans trajecten: mensen zijn al een keer uitgevallen en krijgen nu een tweede kans.



Het aantal gemeentelijke trajecten groeit op het moment sterk, de verwachting is dat uiteindelijk de meeste trajecten bij LWP gefinancierd zullen worden door de gemeente. De reden hiervoor is dat LWP geen aanbesteding meer hoeft te plegen. De gemeente heeft LWP aangewezen als dienst van algemeen belang. Anders gezegd: ze plaatst cliënten direct bij LWP in plaats van dat eventueel na aanbesteding te doen.

Resultaten en doelstellingen van LWP-projecten

De doelstellingen van de trajecten van LWP verschillen. Dit hangt enerzijds samen met de diversiteit in ondersteuningsvragen waarmee cliënten instromen en anderzijds met hoe trajecten gefinancierd worden. Cliënten met een Persoonsgebonden Budget hebben bijvoorbeeld een grotere vrijheid dan WWB-clieënten. Lang niet alle trajecten van LWP zijn gericht op het verkrijgen van regulier betaald werk, LWP doet ook veel aan sociale activering middels arbeidsmatige dagbesteding. Ze heeft bijvoorbeeld ook een aantal trajecten van het UWV die gericht zijn op sociale activering, het einddoel is dan dat cliënten vrijwilligerswerk in een reguliere organisatie verkrijgen en behouden. Deelnemers naar vermogen weer laten meedoen in de maatschappij is dan de doelstelling.

Gemeentelijke trajecten zijn het minst vrijblijvend, het gaat om bijstandsccliënten waarvan de gemeente hoopt dat ze het uiteindelijk zonder een WWB-uitkering kunnen stellen.

Het plaatsen van cliënten naar betaald werk is moeilijk. Uit evaluatie blijkt dan ook dat LWP sterker is in sociale activering dan in bemiddeling en plaatsing naar betaald werk. Deelnemers hebben vaak een relatief hoog opleidingsniveau maar hun vaak wisselvallige ziekteverzuim stelt specifieke eisen aan het werk dat ze kunnen doen. Werk moet vaak goed gestructureerd en overzichtelijk zijn en ook moeten mensen tijdelijk kunnen uitvallen.

Hoe succesvol LWP precies is, is moeilijk vast te stellen. Exacte gegevens zijn moeilijk te geven aangezien trajecten nogal variëren in duur en doelstelling. Aangegeven wordt dat bij de op ontwikkeling gerichte trajecten in 75% van de gevallen de doelstelling wordt gehaald. Het gaat dan veelal om arbeidsmatige dagbesteding. Daarnaast zijn trajecten en activiteiten soms ook gericht op het voorkomen van uitval. Het is lastig te meten of een traject uitval heeft helpen voorkomen of dat de persoon in kwestie op eigen kracht ook zijn of haar baan had behouden.

LWP heeft overigens zelf ook een aantal oud-deelnemers van LWP in dienst. Ze is daarmee ook werkgever voor mensen met een psychische problematiek.

6.2 Samenwerkingsverbanden

LWP participeert in meerdere samenwerkingsverbanden in de regio om haar doelstelling ‘mensen met psychische of sociale problematiek weer te laten meedoen aan de samenleving’ te halen. In de volgende samenwerkingsvormen participeert LWP: samenwerking met twee bedrijfsmatig opgezette zorgboerderijen, een samenwerkingsverband vanuit de provincie Zuid-Holland, maatschappelijk steunoverleg, maatschappelijk hersteloverleg, maatschappelijk opvang overleg en handicap, arbeid en scholing overleg.

Samenwerkingsoverleg vanuit de provincie Zuid-Holland

Dit overleg staat op dit moment op een wat lager pitje. De belangrijkste uitkomst van dit overleg is dat jobcoachorganisaties meer met elkaar praten en ervaringen met elkaar uitwisselen. De meeste jobcoachorganisaties hebben zich gespecialiseerd in een specifieke doelgroep en kunnen minder goed uit de voeten met cliënten met een complexe problematiek. Dit geldt ook voor Schroeder, dat gespecialiseerd is in mensen met een psychische problematiek en/of sociale problematiek.

Bij dit overleg zitten ook werkgevers die al werknemers met een arbeidshandicap in dienst hebben genomen.

Schroeder LWP participeert daarin met een dubbelrol: ze is leerwerkbedrijf en daarnaast ook werkgever van oud-deelnemers.



Maatschappelijk steun systeemoverleg

LWP participeert in het maatschappelijk steunoverleg. Bij dit overleg zitten tien organisaties met elkaar aan tafel op het gebied van wonen, werken, welzijn en dagbesteding. Het gaat hier om de zogenoemde ketenaanpak: een deelnemer brengt een bepaalde case in die wordt besproken.

Een oplossing wordt vaak gevonden voor een case omdat binnen dit overleg de kennis, kunde en netwerken van de verschillende deelnemers ingezet kunnen worden om een complexe case op te lossen. Doelstelling van het overleg is om uitval van werkenden te voorkomen. Het gaat om mensen die door de toegenomen complexiteit van de samenleving moeite hebben om zich zonder steun staande te houden in de maatschappij. Veelal hebben deze mensen ook last van psychische problematiek. Het overleg probeert uitval te voorkomen door te zoeken naar mogelijkheden om de maatschappelijke opvang beter te regelen.

Samenwerking met twee bedrijfsmatige zorgboerderijen

LWP werkt samen met twee bedrijfsmatig opgezette zorgboerderijen. Onderscheidend kenmerk van deze boerderijen is dat de zorgboerinnen een achtergrond hebben in de zorg. Ze vinden het fijn met hun 'oude beroep' nog wat te kunnen doen. Cliënten van LWP die werken op een zorgboerderij hebben steeds vaker een persoonsgebonden budget of worden gefinancierd met zorgnatura-gelden.

Maatschappelijke opvang en herstel overleg

Deze overlegvormen richten zich op het regelen van opvang voor (residentiële) dak- en thuislozen. LWP is hier onder andere bij betrokken om een deel van haar cliënten ook tot deze groep behoort.

Handicap, arbeid en scholing overleg

In dit overleg participeren deelnemers uit het onderwijs, zorg en arbeidsveld om cliënten met een handicap zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen bij het realiseren van een zinvolle (arbeidmatige) dagbesteding. Principe is dat de verschillende deelnemers in het overleg gebruik maken van elkaar specifieke expertise. Eenvoudige vragen als: hoe werkt het indicatiebesluit? worden er bijvoorbeeld besproken.

Uit voorgaande blijkt dat LWP in meerdere overleggen participeert om de maatschappelijke participatie van mensen met een langdurige zorgbehoefte te bevorderen. In de volgende paragraaf worden de knelpunten en succesfactoren die voor LWP van belang zijn, besproken om zodoende aanknopingspunten te bieden voor diegenen die gebruik willen maken van de ervaringen van Schroeder Leer-werkprojecten.

6.3 Knelpunten en succesfactoren

Het vergroten van de maatschappelijke participatie van mensen met psychische problematiek is vaak geen eenvoudige opgave. Er zijn een aantal knelpunten die de maatschappelijke rehabilitatie van mensen met psychische beperkingen bemoeilijken. Daarnaast zijn er een aantal factoren te noemen waarvan men denkt dat ze een positieve invloed hebben op de participatie van mensen met psychische beperkingen. Eén en ander is echter onvoldoende onderbouwd met onderzoek.

Knelpunten

De door Schroeder Leer-werkprojecten ervaren knelpunten staan voor een belangrijk deel los van de gehanteerde werkwijze en zijn grotendeels terug te voeren op omgevingsfactoren als beeldvorming over mensen met psychische beperkingen, de organisatie van regelingen en voorzieningen.





De belangrijkste knelpunten zijn volgens LWP:

De toegenomen complexiteit van de samenleving en de bezuinigingen op voorzieningen. Door de complexiteit van de samenleving dreigen steeds meer mensen uit te vallen. Tegelijkertijd wordt er vaak bezuinigd op voorzieningen voor de kwetsbaren in de samenleving, in het bijzonder op voorzieningen voor mensen met psychische of sociale problematiek.

Regels en voorzieningen die onvoldoende afgestemd zijn of afgestemd kunnen worden op de specifieke problematiek van mensen met psychische beperkingen.

Dit knelpunt heeft te maken met de duur van de financiering en het gebrek aan mogelijkheden om zorg- en re-integratiegelden flexibel in te zetten. De maximale duur van financiering van trajecten is nog wel eens te kort. Het onderscheid tussen zorg- en re-integratiegelden, wordt soms als te kunstmatig ervaren. Zo zouden bepaalde re-integratieactiviteiten, zoals opbouwen van een dagritme en structuur ook als een vorm van zorg gezien kunnen worden (dag- en arbeidsritme opbouwen maakt vaak deel uit van het arbeidstrainingstraject). Problemen met het zorgkantoor worden in dit verband ook genoemd.

Beeldvorming over mensen met een psychische en sociale beperkingen. Mensen met psychische en sociale beperkingen hebben te maken met vooroordelen in een sociale en arbeidscontext. Deze vooroordelen kunnen het lastiger maken om voor een deelnemer een geschikte plek te vinden bij een bedrijf of reguliere opdrachtgevers binnen te halen.

De voortdurend veranderende regelgeving. In het eigen maken en bijhouden van ontwikkelingen op het gebied van regelingen en voorzieningen gaat veel tijd zitten.

Naast deze omgevingsfactoren worden er een paar knelpunten genoemd die meer met de werkwijze van Schroeder samenhangen:

Schroeder van Leer-werkprojecten legt de regie bij de deelnemers. Deelnemers bepalen zelf hoe hun eigen traject eruit ziet (uiteraard binnen de mogelijkheden die Schroeder leer-werkprojecten biedt). Ondersteuners en coaches sturen hooguit bij. Nadeel van dit uitgangspunt is dat deelnemers niet altijd een goed zicht hebben op hun beperkingen en mogelijkheden. Het kost ondersteuners tijd om hen daar bewust van te maken, wat problematisch kan zijn bij kortdurende trajecten.

De verschillende samenwerkingsvormen waarin LWP participeert, leveren lang niet altijd op wat ze zouden kunnen opleveren. Samenwerking komt niet altijd goed van de grond. Vaak komt men te weinig bij elkaar om alle problemen op te lossen. Het provinciaal overleg met de provincie Zuid-Holland staat bijvoorbeeld op een laag pitje.

Kortom, er zijn een aantal knelpunten die niet eenvoudig zijn op te lossen. Er zijn echter ook een aantal factoren die de kans op succes groter maken.

Succesfactoren

Er zijn een aantal factoren waarmee LWP te maken heeft die de kans vergroten dat mensen met een psychische beperking of sociale handicap blijvend kunnen participeren in de samenleving. Dit is echter moeilijk hard te maken zeker als het om preventie van uitval gaat.

De gerichtheid op preventie en op samenwerking

LWP richt zich voor een belangrijk deel op preventie van uitval op de werkplek. Dit doet ze door samen te werken met ketenpartners en werkgevers. Door werknemers met psychische en/of sociale problematiek die dreigen uit te vallen ook jobcoaching aan te bieden kan uitval worden voorkomen. LWP biedt deze preventieve jobcoachingstrajecten vaak aan in opdracht van werkgevers.

Sturing van traject door de deelnemer

Deelnemers bepalen in principe zelf hoe hun traject eruit komt te zien. Dat heeft voor- en nadelen. Voordeel is dat deelnemers vermoedelijk gemotiveerder zijn, ze voeren hun eigen plannen uit. De nadelen zijn bij de knelpunten in de vorige paragraaf al aan bod gekomen.



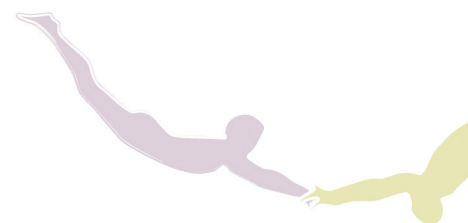
Variabele duur van trajecten

Er wordt nagestreefd trajecten zo lang te laten duren als nodig is. Dit is niet altijd mogelijk.

Ontwikkelingsgerichtheid met bedrijfsmatige elementen

Deelnemers in leer-werkprojecten werken aan echte producten voor echte opdrachtgevers. Omdat de projecten van LWP vaak ook ontwikkelingsgericht zijn kunnen ze ook aantrekkelijk zijn voor deelnemers die nog niet toe zijn aan reguliere arbeid. In de ontwikkelingsgerichte trajecten worden nog niet zulke hoge eisen gesteld aan mensen maar doen ze al wel zinvol werk, ze worden niet beziggehouden. Dit laatste zou vooral ook goed kunnen uitpakken aan deelnemers die behoefte hebben aan het (opnieuw) opbouwen van zelfvertrouwen en eigenwaarde.

Samenvattend kan gesteld worden dat Schroeder leer-werkprojecten zorgvragers die nog niet toe zijn aan regulier werk de mogelijkheid biedt zich verder te ontwikkelen richting regulier werk en werknemers met een zorgvraag kunnen helpen aan het werk te blijven.





7 Beschouwing

In dit laatste hoofdstuk worden de cases in hun onderlinge samenhang en in relatie tot de doel- en vraagstelling van deze verkenning besproken. Geprobeerd wordt de cases in een breder kader te plaatsen. De nadruk ligt in dit laatste hoofdstuk op de beantwoording van de eerste vraag van de verkenning: Waarom is samenwerking tussen zorg en bedrijfsmatige actoren zinnig of zelfs noodzakelijk?

De tweede vraag van deze verkenning 'Waarmee moet men rekening houden als men met elkaar gaat samenwerken?' komt in dit hoofdstuk beperkt aan bod. De succes- en faalfactoren, ingebed in de specifieke context van een case, zijn al in de afzonderlijke hoofdstukken aan bod gekomen, waar ze beter tot hun recht komen.

7.1 Cases in hun onderlinge samenhang

In de voorgaande hoofdstukken zijn een aantal cases besproken waar zorgactoren en actoren met een bedrijfsmatige achtergrond met elkaar samenwerken om mensen met een langdurige zorgbehoefte als volwaardige burgers mee te laten doen in de samenleving. De beschreven cases verschillen van elkaar naar intensiteit en aard van de samenwerking, subdoelgroep, opzet, reikwijdte, duur, fase waarin ze verkeren en toegespitste doelstelling. Deze verscheidenheid maakt het wat lastig om ze met elkaar te vergelijken, aan de andere kant heeft deze verscheidenheid als voordeel, dat de afzonderlijke cases elkaar op bepaalde punten aanvullen. Anders gezegd: de afzonderlijke cases leveren voor een deel inzichten op die andere cases niet bieden.

Het Netwerk Vanboeijen laat bijvoorbeeld zien dat zorgvragers niet alleen extra handen voor een ondernemer kunnen zijn maar ook een bijdrage kunnen leveren aan de sfeer in een bedrijf. Dit ziet men bij de andere cases niet (duidelijk) terug. Het voorbeeld van de buurtsuper speciaal en de bedrijfsmatige zorgboerderij laten zien dat zorgvragers soms meer kunnen dan zichzelf, begeleiders of anderen denken als zorgvragers de kans krijgen als volwaardige werknemers, collega's en burgers mee te doen in een bestaand bedrijf.

Naast verschillen zijn er ook overeenkomsten. De cases hebben met elkaar gemeen dat de zorgprofessionals/zorgaanbieders min of meer als makelaar of intermediair optreden tussen zorgvragers en bedrijfsmatige actoren (boeren, werkgevers, leidinggevenden). Door de inzet van zorgorganisaties komen zorgvragers in contact met bedrijfsmatige actoren die op hun beurt zorgvragers in staat stellen rollen te vervullen en activiteiten te ondernemen die als gangbaar en zinvol worden ervaren in de Nederlandse samenleving.

Verder valt op dat bij de cases een belangrijk ingrediënt voor succes is, dat alle samenwerkingspartners baat hebben bij de samenwerking of dat ze althans vinden dat ze baat hebben bij de samenwerking. Deze baten kunnen zijn: nieuwe zakelijke contacten, een positief imago, tevreden cliënten.

Daarnaast is tijd uit trekken voor een goede voorbereiding een belangrijke succesfactor. Men doet er goed aan om de samenwerkingspartners nader te leren kennen, niet in de laatste plaats omdat de werkwijzen en opvattingen van samenwerkingspartners over hoe er het beste concreet met elkaar samengewerkt kan worden (nogal) uiteen kunnen lopen. Een open en tolerante houding ten opzichte van elkaars verschillen strekt tot aanbeveling. Daarnaast blijkt uit onder andere het voorbeeld van de buurtsuper speciaal dat onderzoek naar de praktische haalbaarheid van het samenwerkingsinitiatief noodzakelijk is.

Een andere belangrijke voorwaarde voor succes is kennis. Kennis van mensen met een langdurige zorgbehoefte, kennis van wat bij ondernemen komt kijken en wat komt kijken bij het uitoefenen van een bepaald vak. Kennis is een voorwaarde om: je te kunnen inleven in de samenwerkingspartner, een realistisch werkplan en tijdsplanning te kunnen maken, werkzaamheden af te stemmen op de mogelijkheden van zorgvragers.



Een ander belangrijk gezamenlijk aspect van alle cases is dat er naar gestreefd wordt het leven voor mensen met een langdurige zorgbehoefte nuttiger, beter of leuker te maken. Het belangrijkste gezamenlijke aspect is echter - gezien de doelstelling van de samenwerkingsinitiatieven - dat ieder besproken initiatief het volwaardig meedoen van zorgvragers vooropstelt. Dit uitgangspunt is onder andere zichtbaar in het streven naar normale arbeidsverhoudingen en het leveren van echte producten en diensten. Deze cultuur van gewoon meedoen, hangt ook samen met het bedrijfsmatige karakter van de cases.

Bedrijfsmatig karakter van de cases

Een belangrijke aanname van deze verkennende studie is dat het succes van samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven voor een belangrijk deel is terug te voeren op de mate waarin bedrijfsmatig gedacht en gewerkt wordt binnen een samenwerkingsverband. Deze bedrijfsmatige manier van werken of denken wordt (grotendeels) ingebracht door de bedrijfsmatige actor.

De cases verschillen in de mate dat de bedrijfsmatige elementen die genoemd zijn in hoofdstuk 2, aanwezig zijn behalve op het eerder genoemde punt gewoon meedoen. Dit komt vooral omdat niet bij alle besproken initiatieven gestreefd wordt naar het creëren van werk of dagbesteding voor zorgvragers in een reguliere setting (o.a. netwerk van Vanboeijen) en de besproken initiatieven in verschillende fasen verkeren. Vaak echter delen meerdere cases bepaalde elementen met elkaar waardoor ze - in beperkte mate - met elkaar vergeleken kunnen worden. Aan de hand van de in hoofdstuk 2 geïntroduceerde typologie van bedrijfsmatig denken en werken worden de verschillende cases met elkaar vergeleken. Het gaat om de volgende elementen: de ondernemer als rolmodel, bedrijfsvoering, intentie van volwaardig werknemerschap en een cultuur van gewoon meedoen, beloning en gebruik van reguliere voorzieningen.

De ondernemer als rolmodel

Van de besproken cases hebben bedrijfsmatige zorgboerderijen, buurtsupers speciaal en het maatjesproject met elkaar gemeen dat de bedrijfsmatige actor (boer, bedrijfsleider of leidinggevende) als rolmodel voor zorgvragers fungeert. Zorgvragers kunnen zich identificeren met een boer, leidinggevende of filiaalleider en kunnen met hun vragen bij hen terecht.

Ook bij Schroeder leer-werkprojecten is dit vaak het geval. Daarnaast worden bij de besproken cases de werkzaamheden door de leidinggevende of ondernemer afgestemd op de mogelijkheden van de zorgvrager. De mate waarin de ondernemer een rolmodel is voor zorgvragers hangt af van de status en zichtbaarheid van de ondernemer of leidinggevende als rolmodel. De ondernemer of leidinggevende als rolmodel is bij het maatjesproject en de zorgboerderij het sterkst aanwezig.

Bedrijfsvoering

De mate waarin er sprake is van bedrijfsvoering, het onafhankelijk zijn van zorggelden, verschilt per case. Bij belevingsgericht werken bij Stichting Vrienden Vanboeijen en het maatjesproject is niet altijd sprake van een bedrijfsomzet. In het eerste geval omdat het bij belevingsgericht werken niet zozeer om het genereren van output gaat maar het erom gaat zorgvragers te laten ervaren wat werken is. Bij het maatjesproject is vaak nog geen sprake van bedrijfsomzet omdat de zorgvragers die participeren in het maatjesproject vaak nog niet aan het werk zijn maar zich daar nog op aan het voorbereiden zijn. De intentie van het maatjesproject is wel dat jongeren uiteindelijk bij een reguliere werkgever terecht komen. Bij de buurtsupers, zorgboerderijen en de leer-werkprojecten is een omzet halen - en daarmee de bedrijfsvoering - wel duidelijk belangrijk.

Intentie van volwaardig werknemerschap en een cultuur van 'gewoon meedoen'

De mate waarin sprake is van een cultuur van gewoon meedoen varieert. Bij plaatsing bij een ondernemer uit het Netwerk Vanboeijen is vaak sprake van arbeidsbeleving. Dit geldt ook bij de cases over Schroeder Leer-werkprojecten, de buurtsupers speciaal en de zorgboerderijen.



De mate waarin (het de intentie is dat) zorgvragers als volwaardige werknemers meedraaien, verschilt echter duidelijk. Bij het Netwerk Vanboeijen is het minst sprake van volwaardig werknemerschap, gevolgd door Schroeder Leerwerkprojecten, de zorgboerderijen en de buurtsupers speciaal.

Beloning

Het bedrijfsmatige aspect dat het meest afwezig is, is de financiële beloning. Zowel op zorgboerderijen, in buurtsupers als op de leer-werktrajecten, wordt gewerkt met behoud van uitkering. Zorgvragers krijgen geen loon of het loon wordt verrekend met de uitkering. Bij de zorgvragers die participeren in het maatjesproject is het de bedoeling dat deelnemers in ieder geval deels hun inkomsten halen uit arbeid en niet alleen uit de uitkering.

Men kan zich afvragen in hoeverre het verstandig is om werknemers met een langdurige zorgbehoefte financieel te belonen. Er zitten voor- en nadelen aan. Een voordeel van financiële beloning is dat wanneer een organisatie of ondernemer ook moet betalen voor werknemers met een langdurige zorgbehoefte hij of zij over die uitgaven ook verantwoording moet afleggen. Financiële beloning maakt de participatie van mensen met een langdurige zorgbehoefte minder vrijblijvend, er moet rekening met hen worden gehouden in begrotingen en andere organisatiedocumenten (Haaster & Koster-Dreese, 2005). Daarnaast wordt een financiële beloning door zorgvragers gezien als een teken van waardering.

Gebruik van bestaande, reguliere voorzieningen

Ten slotte verschillen de initiatieven in de mate dat ze gebruik maken van bestaande, reguliere voorzieningen zoals bedrijfspanden. Naarmate meer gebruik gemaakt wordt van reguliere voorzieningen, kan er niet alleen (in potentie) meer bespaard worden op kosten maar is er ook meer sprake van inclusie. Er worden geen aparte voorzieningen gecreëerd buiten de lokale gemeenschap. In die zin is 'echt' werken ook echt werken in een 'echt' bedrijfspand. Buurtsupers speciaal en zorgboerderijen zijn vaak gehuisvest in al bestaande bedrijfspanden.

Voorgaande laat zien dat in alle case elementen van een bedrijfsmatige manier van werken en denken zijn terug te vinden. Maken deze elementen de cases ook succesvol? De geïnterviewden vinden van wel. Dit succes is echter moeilijk in cijfers uit te drukken. Toch valt er als men kijkt naar de opbrengsten van en motieven voor samenwerking wat meer over het succes van de beschreven samenwerkingsinitiatieven te zeggen.

7.2 Meerwaarde van en motieven voor samenwerking

De motieven voor en (verwachte) opbrengsten van samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven zijn nauw met elkaar verbonden. Ze worden in deze paragraaf onder het kopje meerwaarde in hun onderlinge samenhang besproken. Echter, voordat er ingegaan wordt op de meerwaarde van samenwerking voor relevante partijen, wordt er stilgestaan bij de maatschappelijke meerwaarde van het bedrijfsmatige karakter van de besproken cases.

Maatschappelijke meerwaarde van het bedrijfsmatige karakter van cases

De meerwaarde van het bedrijfsmatige karakter van cases lijkt er vooral in te liggen dat mensen met een langdurige zorgbehoefte naar mogelijkheden kunnen deelnemen aan de samenleving als volwaardig burger en dat dit ook zichtbaar is of wordt gemaakt voor andere burgers. De zichtbaarheid van effecten kan weer een positief effect hebben op de kansen die andere zorgvragers krijgen om te participeren in de samenleving. Daarnaast brengt het bedrijfsmatige karakter met zich mee dat er meer eisen gesteld worden aan zorgvragers, er wordt meer van ze verwacht.

Eisen stellen kan goed zijn voor de eigenwaarde en het zelfvertrouwen van zorgvragers. Nadeel van het stellen van eisen is dat nooit iedereen aan alle eisen kan voldoen. Dit betekent dan ook dat een aantal zorgvragers niet aan de eisen kunnen voldoen. De cases Netwerk Vrienden Vanboeijen en Schroeder



Leerwerkprojecten laat echter zien dat - afhankelijk van de insteek die wordt gekozen - ook zorgvragers met een complexere zorg- en ondersteuningsvraag kunnen profiteren van een aanpak waarin bedrijfsmatige elementen zijn verwerkt (raadpleeg ook hoofdstuk 5).

Samenwerking tussen zorg en bedrijfsmatige actoren past daarmee uitstekend in de trend van vermaatschappelijking van de zorg en het overheidsbeleid dat gericht is op het versterken van de positie van cliënten met een langdurige zorgbehoefte en het vergroten van de marktwerking in de zorg. Het zou zelfs best kunnen zijn dat op den duur samenwerking tussen zorg en bedrijfsmatige actoren niet alleen logisch voortvloeit uit het overheidsbeleid en maatschappelijke ontwikkelingen maar dat samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven op den duur noodzakelijker wordt voor het voortbestaan van zorgorganisaties en ondernemingen. Anders gezegd: dat het belang dat samenwerkingspartners hebben bij samenwerking mede onder invloed van het overheidsbeleid toeneemt.

Meerwaarde van samenwerking met bedrijfsmatige actoren voor zorgorganisaties/ zorgprofessionals

De belangrijkste meerwaarde voor zorgorganisaties is dat ze beter hun taakstelling (adequaat zorg verlenen aan cliënten) in de huidige samenleving kunnen realiseren als ze samenwerken met een bedrijfsmatige actor. Onder invloed van maatschappelijke en beleidsmatige veranderingen, is het voor zorginstellingen belangrijker geworden om maatschappelijk te ondernemen: samenwerken met externe actoren als woningcorporaties, lokale overheden en ondernemers.

De belangrijkste aanleiding voor samenwerking is in dit verband: de terugtrekkende overheid in combinatie met de introductie van marktwerking in de zorg, en veranderingen in het denken over wat goede zorg is en hoe deze zorg het beste gegeven kan worden. Zorginstellingen worden door de overheid gestimuleerd om tegen minder kosten liefst nog betere zorg te verlenen aan hun cliënten. De overheid maakt gebruik van argumenten en financiële prikkels om zorgactoren ertoe aan te zetten marktgericht (ook wel vraaggericht) en bedrijfsgericht te denken en handelen. Daarnaast zijn de opvattingen en - in het verlengde daarvan - de eisen die aan de zorg worden gesteld veranderd. Zorgvragers moeten zorg kunnen ontvangen toegesneden op hun individuele wensen en behoeften in de lokale samenleving, opdat zij zoveel mogelijk als burger kunnen (blijven) participeren in de samenleving. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat zorgactoren gestimuleerd worden zich meer als bedrijfsmatige actoren te gaan gedragen en meer de samenwerking met andere actoren, waaronder bedrijfsmatige, op te zoeken. Gebruik maken van andermans talenten, voorzieningen en vaardigheden kan immers veel efficiënter en effectiever zijn. Kortom, zorgaanbieders en zorgprofessionals kunnen zowel sociale als economische motieven hebben om te gaan samenwerken met een bedrijfsmatige actor. Feitelijk doen zorgorganisaties in toenemende mate aan maatschappelijk ondernemen.³

Meerwaarde van samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven voor zorgvragers

De belangrijkste meerwaarde voor zorgvragers die betrokken zijn bij de verschillende, besproken initiatieven is dat ze op een maatschappelijk zinvolle manier kunnen participeren in de samenleving. Ze kunnen aan mensen zonder beperking laten zien dat ze niet alleen zorg nodig hebben maar ook burgers zijn die een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de (lokale) gemeenschap. Ze verrichten immers werkzaamheden die nuttig en noodzakelijk zijn. De persoonlijke waarde voor zorgvragers ligt vooral in het gewaardeerd worden door collega's en andere burgers.

Daarnaast biedt samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven sommige zorgvragers de mogelijkheid om een droom te verwezenlijken die binnen de zorginstelling niet gerealiseerd kan worden. Bijvoorbeeld werken in een echte supermarkt.

³ De term sociaal ondernemen is ontleend aan Draijer (2003).



Voor sommige andere zorgvragers betekent deelname aan een van de beschreven initiatieven een opstap naar een betaalde, reguliere baan (buurtsuper speciaal, zorgboerderij, maatjesproject en Schroeder Leerwerkprojecten).

Meerwaarde van samenwerking voor bedrijfsmatige actoren

Vaak wordt verondersteld dat ondernemers voornamelijk sociale motieven hebben om zich in te zetten voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen als het 'vergroten van de maatschappelijke participatie van zorgvragers'. Onvriendelijk geformuleerd zegt men dan wel dat bedrijven aan liefdadigheid doen. De praktijk is, zo blijkt, wat genuanceerder.

De casusbeschrijvingen in deze verkenning laten zien dat veelal een combinatie van persoonlijke, sociale en economische motieven een rol spelen bij het besluit van een ondernemer of leidinggevende om te gaan samenwerken met een zorgorganisatie of zorgprofessionals. Persoonlijke en sociale motieven hoeven daarbij niet per se belangrijker te zijn dan de (bedrijfs)economische motieven.

Economische motieven voor samenwerking

Technologische ontwikkelingen en standaardisatie van productieprocessen zorgen ervoor dat ondernemers zich met hun producten en diensten minder van concurrenten onderscheiden op basis van prijs en kwaliteit. Meer en meer zorgen de look en feel van producten en diensten voor een toegevoegde waarde voor de consument. Heeft het product of de dienst een goede uitstraling? Is het product of dienst op een verantwoorde wijze tot stand gekomen? Consumenten zijn kritischer geworden en zijn geneigd meer te selecteren op de toegevoegde waarde, zeker als de prijs- en kwaliteitsverschillen tussen vergelijkbare producten en diensten niet zo groot zijn. Je als bedrijf verbinden aan een maatschappelijke doelstelling biedt zo'n toegevoegde waarde. Het zorgt voor een sociaal, positief imago. Een positief imago is een kostbaar bezit. Een positief imago vergroot de afname van producten en diensten, de aantrekkelijkheid voor investeerders, potentiële werknemers en anderen. De economische waarde van een positief imago wordt soms onderschat (Draijer, 2003; Schwietert & ten Berge, 1996).

Daarnaast laten de cases zien dat ondernemers nog andere bedrijfseconomische motieven hebben om te gaan samenwerken met zorgorganisaties. Zorgboeren levert de samenwerking met de zorg bijvoorbeeld extra vaste inkomsten op die helpen het ondernemersrisico dat de boer loopt beheersbaar te houden. En samenwerking met een zorginstelling biedt een winkeleigenaar de mogelijkheid om zijn of haar winkel open te houden (raadpleeg voor nadere informatie over dit onderwerp ook hoofdstuk 3).

Ondernemers of leidinggevenden kunnen dus goede bedrijfseconomische redenen hebben om te gaan samenwerken met zorgorganisaties. Dit geldt zeker voor de in hoofdstuk 3 en 5 beschreven cases.

Persoonlijke en sociale motieven voor samenwerking

De cases laten ook zien dat ondernemers of leidinggeven vaak persoonlijke en sociale redenen hebben om samen te werken met professionals in de zorg of zorgorganisaties. Bij persoonlijke motieven kan men denken aan gevoel voor sociale rechtvaardigheid op basis van *persoonlijke ervaringen* of men kan denken aan een persoonlijke uitdaging.

Een leidinggevende die deelneemt aan het maatjesproject wordt bijvoorbeeld voor een deel gemotiveerd door zijn nichtje die een ernstige beperking heeft. Een zorgboer voelt zich uitgedaagd als professional als hij zijn (ondernemers)vaardigheden succesvol kan gebruiken om een arbeidssituatie voor een zorgvrager aan te passen aan zijn of haar mogelijkheden.

Onder sociale motieven wordt opvattingen als 'ik vind dat iedereen er recht op heeft om naar zijn of haar mogelijkheden mee te doen aan de samenleving' verstaan. Of: 'mensen met een beperking hebben er recht op om naar hun mogelijkheden deel te nemen aan de lokale gemeenschap'.

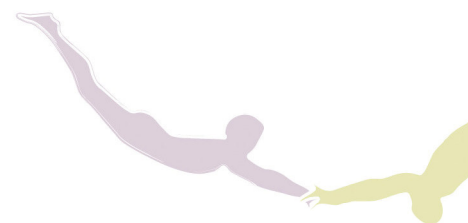
Sociale motieven zijn minder persoonsgebonden en zeggen meer over hoe mensen vinden dat we met elkaar zouden moeten samenleven.



Alle leidinggevenden of oud-ondernemers die betrokken waren bij de cases onderschrijven de eerder genoemde stellingen. Dit laatste lijkt erop te duiden dat deze specifieke sociale motivatie een voorwaarde is voor ondernemers om te gaan samenwerken met zorgactoren ten minste als het gaat om het vergroten van de maatschappelijke participatie van zorgvragers.

De genoemde motieven geven al aan in welke hoek de meerwaarde van samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven gezocht moet worden: het kan persoonlijke voldoening opleveren, men draagt zijn of haar steentje bij aan de samenleving en men kan er bedrijfseconomisch gezien ook nog op vooruit gaan.

Kortom, het lijkt erop dat er voor alle betrokken actoren voldoende redenen zijn om met elkaar te gaan samenwerken mits men van goede wil is en bereid is tijd en mankracht vrij te maken om zich in elkaar te verdiepen en een solide samenwerkingsverband op poten te zetten. Daarbij lijkt het ook geen kwaad te kunnen om het bedrijfseconomisch belang van samenwerking meer onder het voetlicht te brengen.





8 Literatuur en websites

Bosch, L. & A. van Dungen (1999). *Sociale firma's binnen de zorg in opmars? Verkenning van actuele ontwikkelingen op het terrein van sociale ondernemingen en sociale firma's in Nederland*. Utrecht: NIZW.

Bosdriesz, M. & D. van Veen (1999). *Samenwerking Onderwijs & Jeugdzorg: Jeugdzorgadviesteams voor het onderwijs*. Utrecht: SWP.

Cuijpers, M. & J. Zomerplaa (2003). *Het werkt! Voorbeelden van mensen met ernstige beperkingen die ondersteund werken*. Utrecht: NIZW / Princenhofgroep.

Draijer, J. (2003). *De CMV'er als Sociaal Maatschappelijk Ondernemer*. Den Haag: Haagse hogeschool. Scriptie.

Driest, P. (1997). *Zorgboerderijen: een introductie*. Utrecht: NIZW.

Ellings, M. e.a. (2004). *Boer zorg dat je boer blijft! Een onderzoek naar de specifieke waarden van een bedrijfsmatige zorgboerderij*. Wageningen: Wetenschapswinkel en Steunpunt Lanbouw en Zorg, rapportnummer: 194b.

Goumans, M. & M. Veltman (2003). *Netwerken voor passende zorg: aandachtspunten voor de start van intersectorale samenwerkingsverbanden*. NIZW: Utrecht.

Haaster, H. van & Y. Koster-Dreese (2005). *Ervaren en weten: essays over de relatie tussen ervaringskennis en onderzoek*. Utrecht: Uitgever Jan van Arkel.

Knibbe, A. (2002). *Publiek-private samenwerking*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Otte, T. (2002). *Arbeidsintegratie van mensen met een handicap. Maak werk van werk*. Utrecht: NIZW.

Provincie Zuid-Holland (2004). *Zo gek nog niet: Praktische en bruikbare oplossingen voor een betere uitstroom van GGZ naar arbeid in Zuid-Holland*. Rijswijk: Quantes.

Rademaker, M. (2006). *Maatjesproject: 'Verbinding gezocht'*. Maandblad Reïntegratie 10 (9): 9-11.

Roosekrans, P. (1998). *De krachten gebundeld: samenwerking van woningcorporaties met andere partijen*. Almere: Aedes Vereniging van Woningcorporaties.

Smit, A. & K. Minderhoud (2003). *Bedrijven met een dubbel doel: Ervaringen van sociale firma's met een dubbel doel*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Schwietert, Ch. & D. ten Berge (1996). *Imagobeschadiging & Imagoherstel*. BZZTôH: 's-Gravenhage.

Twist, M.J.W. (2002). *Dubbelspel: Publiek-private samenwerking en het management van verwachtingen*. Utrecht: Lemma.

Weening, H. & Heijden, J. van den e.a. (2005). *Nieuwe vormen van samenwerken in wonen, zorg en dienstverlening*. Delft: Eburon.

Zomerplaa, J., W. de Gooyer & H. Kröber (red.). *Samen leren, samen werken: Voorbeelden van samenwerking tussen opleidingen en zorginstellingen bij community care in de gehandicaptenzorg*. NIZW / Princenhofgroep: Utrecht.



Websites

Onder volgen een aantal websites over een aantal initiatieven op het gebied van samenwerking tussen langdurige zorg en bedrijfsleven. En een aantal sites die aansluiten bij het thema van de verkenning.

Algemeen

Sociaal ondernemen

www.sso.nl

website van de stichting sociaal ondernemerschap (sso).

www.doen.nl

Website van Stichting Doen. Deze stichting ondersteunt financieel o.a. projecten die zich richten op sociaal ondernemerschap in de zorg en welzijnssector. Een overzicht van de projecten is te vinden op deze site onder welzijn / sociaal ondernemerschap.

Maatjesproject

Het maatjesproject beoogt jongeren met een Wajong-uitkering tussen de 17 en 30 te koppelen aan een werkgever of leidinggevende met als doel de positie van jongeren met een beperking op de arbeidsmarkt te verbeteren.

www.astri.nl

Organisatie die beleidsonderzoek doet op het terrein van de sociale zekerheid. Astri doet onderzoek naar de voortgang en resultaten van het maatjesproject.

www.leadsondemand.nl

Organisatie die belast is met de uitvoering van het maatjesproject in opdracht van de Commissie het Werkend perspectief.

www.maatjesgezocht.nl

Website van het maatjesproject.

www.werkendperspectief.nl

Tijdelijke organisatie die beoogt de positie van jongeren met een arbeidshandicap op de arbeidsmarkt te vergroten door het aandragen en ondersteunen van initiatieven die aan deze doelstelling bijdragen.

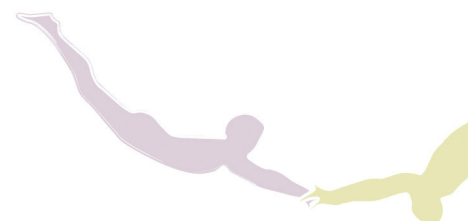
Netwerken

www.vanboeijen.nl

www.vriendenvanboeijen.nl

Leer-werkbedrijven:

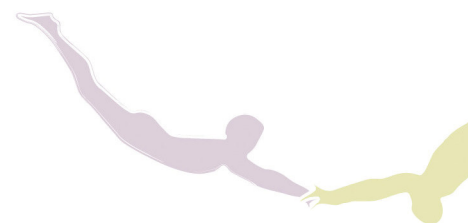
www.schroeder.nl





Bijlage I: Geraadpleegde personen

Onderwerp	Persoon
Zorgboerderijen	Ina Kattenbroek en Jan Hassink (telefonisch)
Buurtsuper speciaal	Bertho Smit (face-to-face)
Netwerken	Koos Marissen en Gerard van der Ziel (face-to-face)
Leerwerkprojecten	Mechteld van Helvoort (face-to-face)
Maatjesproject	Ad van Tilburg (telefonisch), Mirjam Rademaker (face-to-face), Jacqueline Kool (telefonisch), Hans Goossens (face-to-face).





Bijlage II: Vragen / topiclijst

Introductie

Toelichting op doel gesprek, structuur van het gesprek en omgang met gegevens. Indien wenselijk ook wat informatie over het project en Vilans.

Algemeen

Naam: _____ m/v

Werkt bij (evt meerdere organisaties): _____

evt afdeling: _____

Functie/ werkzaamheden: _____

Nevenactiviteiten: _____

is al ... werkzaam in die functie (vraag naar ervaring)

persoonlijke visie op samenwerking z & w/b

persoonlijke visie op mensen met een beperking

Vragen / topics gericht op specifiek initiatief van samenwerking

Afhankelijk van wat in het algemene deel is verteld wordt er nader ingegaan op de genoemde werkzaamheden / nevenactiviteiten.

Per activiteit die zich richt op samenwerking tussen zorg en ondernemers en leidinggevend:

eigen rol informant bij activiteit (initiatiefnemer, uitvoerder, financier, etc)

tijdstip van betrokkenheid informant (informant heeft mogelijk in de tijd meerdere rollen vervuld)

intensiteit betrokkenheid informant (taken en belasting, mogelijk al aan de orde geweest bij 1)

vanuit welke organisatie wordt er precies samengewerkt met wie (om wat voor type organisatie gaat het en om wat voor zorgaanbieder)

doel samenwerking (voor zover al niet genoemd tijdens gesprek)

voorgeschiedenis activiteit samenwerking zorg en werkgever (hoe is het er van gekomen)

positieve kanten / baten (financieel, materieel en immaterieel)

Negatieve kanten / kosten (financieel, materieel en immaterieel)

Leerpunten (persoonlijk)

Wat zouden professionals van dit voorbeeld van samenwerking kunnen leren?

Wat zouden werkgevers van dit voorbeeld van samenwerking kunnen leren?

Kritische succesfactoren voor samenwerking (voor zover nog niet benoemd)

Zijn er andere niet noodzakelijke, maar wel wenselijke factoren?



Algemeen samenwerking zorg en werkgevers

Bij meerdere initiatieven tot samenwerking tussen zorg en waar informant bij betrokken is:

Heeft u een voorkeur voor een bepaalde vorm van samenwerking?

Zo ja, waarom gaat uw voorkeur daar naar uit?

Zo nee → u heeft geen voorkeur, wilt u daarmee zeggen dat het niet uit maakt hoe er wordt samengewerkt?

Algemeen:

We hebben aan de hand van een (paar) initiatieven stil gestaan bij (verschillende) vormen van samenwerking tussen zorg en werkgevers. Zijn er nog andere manieren waarop u zou willen samenwerken met professionals uit de zorg die niet aan de orde zijn gekomen?

zo ja, hoe zou die samenwerking er dan uit moeten zien (qua vorm, ondersteuning e.d.)?

En waarom zou u op die manier willen samenwerken?

Zijn er nog initiatieven waarvan u zegt die horen ook thuis in een publicatie over samenwerking tussen zorg en werkgevers?

Stimuleren en / of ondersteuning van samenwerking tussen zorg en werkgevers

Afhankelijk van het verloop van het gesprek wordt het volgende verteld en gevraagd.

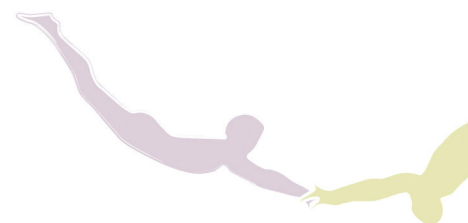
Bedoeling is om op basis van de verzamelde gegevens een boekje te maken waarin zichtbaar gemaakt wordt hoe er kan worden samengewerkt tussen zorg en werkgevers. Wat de samenwerking kan opleveren, maar ook welke valkuilen men beter kan vermijden. Bij Vilans overwegen we daarnaast om meer met het thema samenwerking tussen zorg en werkgevers te doen. Dat moet dan wel door relevante partijen (werkgevers en professionals) als zinvol worden ervaren.

Vraag aan u is nu: lijkt u zo 'n programma zinvol? Waarom wel niet?

Stel dat er een programma komt bij Vilans dat over genoemd thema gaat. Waarop zou het programma zich - vanuit het perspectief van werkgevers - op moeten richten?

Wat zouden we vooral niet moeten doen?

Tot slot, zijn er nog dingen die niet aan de orde zijn gekomen maar die u wel relevant vindt en kwijt zou willen?





Bijlage III: Wenken voor goede samenwerking

In deze bijlage wordt op basis van de in de verkenning besproken cases beknopt weergegeven met welke zaken zorgprofessionals en bedrijfsmatige actoren beter rekening kunnen houden als ze van plan zijn met elkaar te gaan samenwerken: *Zoek naar een win-win situatie*. Samenwerking is het meest duurzaam als alle participerende partijen baat hebben bij de samenwerking. De baten kunnen materieel of immaterieel van aard zijn.

Spreek verwachtingen over en weer uit. Participerende actoren verschillen in hun normen, verwachtingen en gedragingen. Deze verschillen kunnen over en weer tot irritatie en onbegrip leiden. Het is daarom goed hierover met elkaar te spreken.

Respecteer onderlinge verschillen en probeer met verschillen in vaardigheden en resources juist je voordeel te doen.

Neem de tijd voor een goede voorbereiding. De voorbereiding betreft meerdere zaken: het leren kennen van elkaars werkwijzen, het opzetten van een projectorganisatie, het nagaan of er een draagvlak is voor in het initiatief in de lokale gemeenschap, er voldoende geschikte deelnemers zijn, etc.

Zorg dat je weet waaraan je begint. Voor de actor met een zorgachtergrond betekent dit weten wat het werk dat cliënten gaan doen inhoudt en kennis hebben van de bedrijfscontext waarin dit gebeurt. Voor de ondernemer kan weten waaraan je begint betekenen dat hij of zij weet hoe zaken in de zorg geregeld worden en bij wie hij of zij terecht kan om zaken te regelen.

Maak zo nodig gebruik van een makelaar of intermediair die bemiddelt tussen beide partijen.

Zorg voor positieve publiciteit. Dit is niet alleen van belang bij de samenwerkingsvorm Netwerken. Het is ook belangrijk bij het werven van meer ondernemers en zorgvragers en het beïnvloeden van de publieke opinie en de werving van fondsen.

Andere nuttige wenken zijn te vinden in de volgende publicatie:

Goumans, M. & M. Veltman (2003). *Netwerken voor passende zorg: aandachtspunten voor de start van intersectorale samenwerkingsverbanden*. NIZW: Utrecht.

