



Gemak dient de werkgever!

Drs. L.H.M. Bosch  
Drs. W.J.M. Ritzen

Utrecht, september 2011

© Vilans

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	3
1. Beide organisaties in het kort .....	5
2. Hoofdpijnen van de samenwerking .....	6
3. Ontwikkeling en opbouw van de samenwerking .....	7
4. De samenwerking anno 2011 .....	10
5. Cliënten en verwanten aan het woord .....	13
6. De begeleiding van cliënten: werkwijze en uitdagingen .....	16
7. Conclusies over de aanpak en de samenwerking .....	18
Bijlage 1    Lijst van taken en diensten .....	22

# Inleiding

## **Achtergrond en kader**

Arbeidsmatige dagbesteding is een belangrijke manier om deel te nemen aan de samenleving. De vraag waar Pameijer voor staat is hoe zij die arbeidsmatige dagbesteding zo kan organiseren dat die past binnen hun missie en dat die duurzaam is. Er zijn diverse ontwikkelingen (bezuinigingen AWBZ, overheveling taken naar WMO, Wajong, keuzevrijheid cliënten, werken naar vermogen, vernieuwing sociale werkvoorziening ) die maken dat er momenteel in het werkveld en ook bij Pameijer een heroriëntatie op de arbeidsmatige dagbesteding plaatsvindt. Het samenwerkingsverband, zoals Pameijer en Crawford & Company hebben gerealiseerd, heeft een aanpak opgeleverd die als denkkader en model kan dienen voor die heroriëntatie op de arbeidsmatige dagbesteding.

Voor Pameijer is het ook van belang om handvatten te verkrijgen voor hun *werkgeversbenadering*. Kan de samenwerking met Crawford & Company dienen als goed voorbeeld (c.q. modelaanpak) naar andere bedrijven? Wat zijn (in de samenwerking met Crawford & Company) de kernelementen van de waarde propositie van Pameijer (zie Notitie CSR-Academy en Pameijer waarin verder op deze werkgeversbenadering wordt ingegaan)? En wellicht ook: hoe breng je die propositie op een goede manier voor het voetlicht bij bedrijven?

In deze publicatie schetsen we een beeld van de samenwerking. Hoe ziet die er concreet uit? Hoe is deze samenwerking ontstaan? Wat zijn werkzame bestanddelen en leerervaringen?

## **Drie kernvragen**

De centrale vragen zijn:

1. *Aanpak*. Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de samenwerking tussen Pameijer en Crawford & Company? Hoe wordt die samenwerking organisatorisch vorm gegeven? Wat zijn de ervaringen van de afgelopen jaren?
2. *Bouwstenen*. Op welke inhoudelijke 'pijlers' berust die samenwerking? Wat weten we (op grond van ervaringen) van de werkzame bestanddelen van de samenwerking? Wat zijn succes- en faalfactoren en eventuele valkuilen?
3. *Opbrengsten*. Welke meerwaarde heeft de samenwerking? Wat zijn de opbrengsten voor de diverse 'partijen': cliënten, hun verwanten, medewerkers Crawford & Company, begeleiders en andere professionals van Pameijer? Algemener: welke baten zijn er voor beide organisaties?

Op basis van de beantwoording van bovenstaande centrale vragen moet - voor zover mogelijk - een beeld ontstaan van die werkgeversbenadering: waar bestaat die waarde propositie van Pameijer uit in deze samenwerking met Crawford & Company.

## **Dataverzameling**

De informatie voor de beantwoording van deze kernvragen is verzameld via interviews. Gesproken is met:

- Dorcas Mekke, locatiehoofd van Pameijer.
- Jacqueline Neumann, officemanager en aanspreekpunt van Crawford & Company.
- Stephanie Slee en Diana Fok-De Kruijff, begeleiders werkzaam bij Pameijer.
- Marrie de Jong en George Oostrom van Crawford & Company (werknemer resp. directeur).
- drie cliënten, Johan Desnoo, Nita Romers en Melanie Kreuk, en drie familieleden (van andere cliënten).

De interviews maken vooral een kwalitatief duiding van de opbrengsten mogelijk. De bevindingen moeten uitwijzen in hoeverre we 'harde' conclusies uit de resultaten kunnen trekken.

### ***Type publicatie***

Gaandeweg het project is steeds scherper geworden dat het project twee doelen nastreeft die zich moeilijk in één publicatie laten verenigen.

- een rapportage in de vorm van één onderzoeksverslag met het antwoord op de kernvragen.
- een publieksversie die vooral de inhoud en waarde van de samenwerking zichtbaar maakt.

Deze laatste heeft primair PR-doeleinden. Het accent ligt dan meer op het goede voorbeeld en wat de aanpak je kan opleveren. In verband met dit laatste zijn meerdere doelgroepen te benoemen: gemeenten, werkgevers, zorginstellingen, enzovoort. Afgesproken is dat er één publicatie voor werkgevers wordt gemaakt. Dit ter ondersteuning van initiatieven voor samenwerking met andere bedrijven.

De onderhavige Vilans-publicatie dient als onderzoeksverslag en vormt de basis voor de andere uitgave die door Pameijer wordt samengesteld.

# 1. Beide organisaties in het kort

## **Pameijer:**

- Stichting, bestaat 85 jaar in 2011.
- Actief in de regio Rijnmond en de Zuid-Hollandse eilanden.
- Ondersteunt 4.000 mensen met een beperking bij wonen, werken, vrije tijd en sociale contacten.
- Streeft naar het bereiken van een zo optimaal mogelijke kwaliteit van bestaan.
- Heeft ruim 2.000 medewerkers en 500 vrijwilligers om die ondersteuning te bieden.
- Op de vestiging van Capelle aan de IJssel werken 4 medewerkers en 18 cliënten.
- De vestiging in Capelle aan de IJssel bestaat 5 jaar in 2011.

## **Crawford & Company (Nederland) B.V**

- Internationale organisatie met 700 vestigingen in 63 landen.
- Op de vestiging in Capelle aan de IJssel zijn ca. 100 personen werkzaam.
- Werkt wereldwijd voor de verzekeringsindustrie op het gebied van expertise en andere gerelateerde dienstverlening bij schaden.
- Zeer divers hoogopgeleid personeel: accountants, bouwkundigen, juristen, milieudeskundigen, scheepsvaartwerktuigkundigen, werktuigbouwkundigen en professionals uit de civiele techniek.
- Maatschappelijk betrokken ondernemer. Alle vestigingen wereldwijd organiseren jaarlijks een vrijwilligersdag.

## 2. Hoofdpijnen van de samenwerking

Pameijer en Crawford & Company werken inmiddels ruim vijf jaren samen. Die samenwerking functioneert naar ieders tevredenheid. Pameijer levert 'gemakdiensten', zoals kopiëren, oud papier ophalen en versnipperen, schoonmaken keuken enzovoort. Deze diensten dragen bij aan de kleine kwaliteit op en rond de werkplek van de medewerkers van Crawford & Company. De werkzaamheden worden verricht door cliënten van Pameijer, die dit werk verrichten in het kader van hun arbeidsmatige dagbesteding. Zij worden professioneel begeleid. De begeleiders hebben - naast de begeleiding - de verantwoordelijkheid dat het werk afkomt. Het is een win-winsituatie voor alle betrokkenen. Cliënten levert het meer waardering en een kwalitatief goede werkplek binnen een 'echte' werkomgeving op. Pameijer kan door de samenwerking een betere kwaliteit realiseren van de geleverde zorg en ondersteuning. De baten voor Crawford & Company zijn een betere werksfeer en een socialer werkklimaat. Er wordt toegewerkt naar een zogenoemd 'full service concept', inclusief het verrichten van kleine klusjes en van routinematige kleine onderhoudstaken. Pameijer en Crawford & Company hebben hun samenwerking bekrachtigd met een dienstverleningsovereenkomst. In die overeenkomst zijn de diensten vastgelegd (zie bijlage 1). Met het realiseren van scandiensten ten behoeve van de archivering van dossiers treedt een nieuwe fase in van de samenwerking. Voor het eerst worden met succes werkzaamheden uitgevoerd die raken aan het primaire proces van Crawford & Company. De toekomst moet uitwijzen in hoeverre de dienstverlening zich verder als een 'olievlek' kan uitbreiden. Beide partners zijn bereid op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden voor cliënten.

De samenwerking is een interessante vernieuwing op het terrein van arbeidsmatige dagbesteding. Al langer wordt door zorgorganisaties samenwerking gezocht met het reguliere bedrijfsleven en (andere) maatschappelijke organisaties om werkplekken in 'echte' werkomgevingen aan te bieden. Vaak gaat dit nog op basis van afspraken over individuele werkplekken of over zogeheten enclaves binnen bedrijven. De samenwerking tussen Pameijer en Crawford & Company is gebaseerd op een ander concept, waarin afspraken zijn gemaakt over te leveren diensten. Pameijer regelt met haar cliënten en begeleiders dat het werk altijd wordt gedaan. Pameijer (althans de locatie) wordt meer en meer facilitair centrum van Crawford & Company. Bijgevolg voelen cliënten en begeleiders zich meer en meer werknemer van Crawford & Company. En Pameijer en Crawford & Company worden geleidelijk 'partners in business'.

## 3. Ontwikkeling en opbouw van de samenwerking

### **Proces van vernieuwing**

Bij deze samenwerking gaat het om een vernieuwingsproces dat handen en voeten wil geven aan een veranderde kijk op (arbeidsmatige) dagbesteding. Deze vernieuwing houdt in dat het werk voor cliënten c.q. medewerkers met een beperking zoveel mogelijk in reguliere bedrijven en andere werkorganisaties wordt vormgegeven en minder in (bedrijfsmatige) werkvoorzieningen die door zorginstellingen zelf worden georganiseerd en voor eigen risico worden gerund. Dagbesteding op werkplekken bij reguliere bedrijven en organisaties biedt diverse voordelen, zoals die ook blijken uit de samenwerking met Crawford & Company. Dit is een proces dat zich verspreidt over meerdere jaren. De mate waarin dit proces is gevorderd, is mede van invloed op de inhoud en vormgeving van de aanpak c.q. het gekozen uitvoeringsmodel.

In de ontwikkeling van dit vernieuwingsproces zijn parallellen te trekken met andere innovatieprocessen. Er worden veelal vier fasen van vernieuwing onderscheiden:

- *pioniersfase*. Creativiteit speelt een grote rol en de pionier doet alles. De visie van de pionier bepaalt ook de aard en intensiteit van de nieuwe taak of functie.
- *groeifase*. De groei van de functie komt op gang, anderen raken betrokken, de coördinatielast neemt toe en er komt behoefte aan 'managen'. Het belang van (strategische) keuzen neemt toe: wat gaan we zelf doen en wat niet, wat moeten we wel of niet leren/ontwikkelen, hebben we dat in huis of niet, enzovoort.
- *formalisatiefase*. Door de groei moeten strategische keuzen worden gemaakt. De impliciete visie, vaak al aanwezig in de pioniersfase, moet bijvoorbeeld door middel van een visietraject meer draagvlak krijgen. Dit traject is in de praktijk veelal een middel om een in gang gezette innovatie van meer draagvlak te voorzien. Met een dergelijk traject wordt vaak ook begonnen aan het formaliseren van de activiteiten.
- *consolidatiefase*. Wanneer de groei een feit is en de interne ontwikkeling op gang, kan er meer op verduurzaming worden gestuurd.

### **Het allereerste begin: samen in één gebouw**

De samenwerking is deels toevallig tot stand gekomen doordat beide organisaties min of meer gelijktijdig bedrijfsruimte zochten en beiden toevallig graag op hetzelfde moment op die plek wilden zitten. Belangrijk is dat er door Pameijer bewust is gekozen voor een dergelijke locatie voor dagbesteding. Samen met een bedrijf in één pand in de overtuiging dat "we wel 100 dingen zouden kunnen doen voor dat bedrijf en dat iedereen daar baat bij heeft. Het was in de beginfase nogal een duwen en trekken om intern binnen Pameijer de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Maar ik kan nogal drammerig zijn en mede dankzij een aantal 'bevorderende' toevalligheden lukte het om samen met Crawford & Company een pand te huren", aldus Dorcas Mekke. Ook binnen Crawford & Company had men bij aanvang nog wat koudwatervrees, aldus Jacqueline Neumann. Hoe staat het met onze uitstraling, als hier mensen met een beperking rondlopen? En kan dat wel allemaal door één gezamenlijke ingang? Maar daar waren beide pioniers het snel over eens, iedereen door één deur.

### **Samen pionieren**

Uit de interviews met Dorcas Mekke en Jacqueline Neumann blijkt hoe het vijf jaar geleden met pionieren is begonnen en hoe daarna geleidelijk aan de uitbouw is gewerkt. Die geleidelijkheid is een bewuste keuze geweest en heeft ook bijgedragen aan het succes. Aan die geleidelijkheid zijn twee aspecten verbonden.

- klein beginnen, cliënten op zichtbare werkplekken laten werken en resultaten boeken. Die resultaten zijn vervolgens de beste voedingsbodem om op voort te bouwen, medewerkers mee te krijgen en zaken uit te breiden.

- de tijd nemen om koudwatervrees te overwinnen, vertrouwen op te bouwen en als samenwerkingspartners een positie ten opzichte van elkaar te zoeken en te vinden.

Een en ander is wel gekoppeld aan:

- persoonlijke wil om eruit te komen.
- ondernemersgeest - en vaardigheden bij 'trekkers' van beide partijen.
- in het verlengde hiervan: begeleiders van Pameijer die kansen zien, in mogelijkheden denken.
- praktisch: het moet wel werken.
- werken met respect en veiligheid voor de cliënten.
- twee 'trekkers' die zich verantwoordelijk voelen voor het slagen van de samenwerking.

#### **Klein beginnen**

Dorcas Mekke en Jacqueline Neumann zijn het erover eens dat je klein moet beginnen en geleidelijk aan moet uitbreiden. Jacqueline Neumann: "Je moet zorgen dat je snel kleine succesjes hebt waardoor eventuele tegenstand vermindert. Begin met taken die weinig afbreukrisico hebben. En spreek af dat je na een bepaalde tijd evalueert en ervoor zorgt dat het management de positieve resultaten ziet. Ze moeten er voor 200% achter staan". Bij Crawford & Company is men gestart met 30 cliënten, van wie 12 creatieve activiteiten ontplooiden. Maar al snel bleek dat dit geen meerwaarde had voor Crawford & Company. Gezelligheid had hier de overhand en daar hoort ook muziek bij, wat niet past binnen het zakelijke karakter van Crawford & Company. Na een tijd vertrok dit onderdeel.

#### ***Uitbouwen***

In de aanvangsfase is veel gesproken over welke werkzaamheden cliënten op zich kunnen nemen. En die discussie gaat nog steeds door. Terugkijkend is er sprake geweest van '*olievlekwerking*': steeds kwamen er nieuwe diensten bij. Verschillende factoren dragen hieraan bij. Verderop (onder § 8) komen de werkzame bestanddelen aan bod. Voor de uitbouw lijken primair van belang:

- *de ondernemersvaardigheden van de begeleiders*. Zij moeten voldoende oog hebben voor het binnenhalen van nieuwe diensten. Verder is belangrijk dat begeleiders ook (mede) de verantwoordelijkheid hebben dat het werk afkomt.
- *de continuïteit van de geleverde diensten*. Pameijer regelt met haar cliënten dat het werk altijd wordt gedaan. Er zijn uitzonderingen, zoals op 5 mei als Pameijer een vrije dag heeft en Crawford & Company niet. Maar er zijn plannen om dit meer op elkaar af te stemmen. Zo worden nu al uitstapjes met de cliënten in twee groepen gesplitst zodat het werk toch gedaan kan worden.
- *de geboekte resultaten*. De positieve ervaringen zijn een goede voedingsbodem en maken mensen ontvankelijk voor nieuwe initiatieven. Crawford & Company is enthousiast over de samenwerking, denkt actief mee over de uitbreidingsmogelijkheden en promoot de samenwerking ook naar andere bedrijven (ambassadeursrol). Dat enthousiasme is er bij management/directie, bij HRM en ook bij de meeste werknemers.
- *de informele organisatie*. De lijnen zijn kort, mensen weten elkaar snel te vinden. Indien zich problemen voordoen, dan worden deze snel opgepakt en opgelost. Binnen Crawford & Company zijn afspraken gemaakt over het melden van op- en aanmerkingen (zie § 7).

#### **Selectie van diensten**

Hoewel er nu een lijst van diensten is vastgelegd, zijn er heus nog genoeg dingen die cliënten kunnen overnemen, meent Dorcas Mekke. Jacqueline Neumann heeft duidelijke ideeën welke klussen wel en niet geschikt zijn voor de mensen met een beperking. 'We hebben gemerkt dat receptiewerk te complex is, dat werkte niet. Toiletten schoonmaken is te specialistisch, zo zijn er speciale doekjes voor verschillende onderdelen. Maar bijvoorbeeld lege kopjes ophalen na een vergadering gaat na wat aanloopproblemen heel goed nu'. Op dit moment besteedt Crawford & Company schoonmaakwerk uit aan een bedrijf (onder andere opruimen bureaus, toiletten schoonmaken). Het gaat om belangrijke zaken die te maken hebben met hygiëne, representativiteit voor klanten, en kwaliteit van de werkplek. Jacqueline Neumann geeft aan dat zij hierin "veilig wil opereren". Het is bovendien werk dat na kantoortijd wordt gedaan.

Tot zover de terugkijk op de pioniers- en groeifase van de afgelopen jaren. Binnen vijf jaar is de basis voor een duurzame samenwerking gelegd. De huidige situatie vertoont trekken van de formalisatie- en consolidatiefase. Geleidelijk verschuiven ook de identiteit en de autonomie van cliënten en medewerkers van Pameijer. Momenteel vindt er ook nog steeds uitbreiding van de samenwerking plaats, onder meer met scandiensten. De huidige situatie wordt hieronder toegelicht.

## 4. De samenwerking anno 2011

### **Begin van formalisatie**

De huidige ontwikkeling vertoont tekenen van formalisering. Het tot stand komen van de samenwerkingsovereenkomst is hiervan een voorbeeld. Deze maakt helder:

- welke diensten worden geleverd;
- welke vergoeding daar tegenover staat;
- de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden. (Als cliënten/medewerkers bij Crawford & Company werken moet, bijvoorbeeld, helder zijn wie waarvoor aansprakelijk is wanneer zich ongelukken op de werkplek voordoen of wanneer diensten niet naar tevredenheid worden verricht).

De overeenkomst is in zekere zin ook een bekrachtiging van de samenwerking en laat ook de intentie tot samenwerking en waardering blijken. De overeenkomst is ook een instrument om te werken aan de continuïteit van de dienstverlening. De afspraken zijn minder vrijblijvend, je moet op de levering kunnen vertrouwen.

Een ander signaal van formalisering is de notitie “Pameijer en het betrekken van het Rotterdamse bedrijfsleven: strategie en uitvoering”, waarin onder andere aandacht wordt besteed aan de waardepropositie. Wat heeft Pameijer de bedrijven te bieden?

### **Samenwerkingsovereenkomst**

Na een interne verhuizing tussen Pameijer en Crawford & Company ontstond er een min of meer stabiele situatie. Men was aan elkaar gewend en het was duidelijk wat werkt en wat niet werkt. Dorcas Mekke: “Beide partijen zijn toen gaan nadenken over hoe ze juridisch en financieel de zaken kunnen regelen. Er bestond geen voorbeeld van een vergelijkbare samenwerking tussen bedrijf en verstandelijk gehandicaptenzorg dus het was zoeken naar een goede formule. Inmiddels staat er een samenwerkingsovereenkomst op papier waarbij Crawford & Company een maandelijks bedrag betaalt voor de werkzaamheden die de cliënten van Pameijer verrichten. Crawford & Company heeft uitgerekend dat zij twee full timers van de laagst betaalde functie moeten aannemen om de werkzaamheden uit te voeren”. Jacqueline Neumann geeft aan: “Het was een discussiepunt of wij twee personen van Pameijer in dienst zouden nemen. Maar ja, wat doe je dan met de andere mensen die taken verrichten, waarom kies je voor de een wel en voor de ander niet? Ook het wegvallen van de diensten bij ziekte, vakanties en dergelijke is van invloed op die afweging.” Voor Dorcas Mekke betekent de overeenkomst ook continuïteit van werkplekken en meer bestaanszekerheid van de ‘werkvoorziening’ voor alle betrokkenen. Dit is in haar ogen misschien nog wel belangrijker dan de financiële vergoeding.

De overeenkomst is ingegaan op 1 januari 2011. Elk jaar wordt geëvalueerd en besproken of er nieuwe afspraken moeten worden gemaakt voor het volgende jaar. De intentie is uitgesproken dat in een x aantal jaren het overeengekomen bedrag wordt opgehoogd naar een bedrag dat gelijk staat aan het loon voor twee full timers van de laagst betaalde functie. Partijen denken aan 5 jaar. Het feit dat gemaksdiensten door veel organisaties zijn wegbezuinigd, brengt met zich mee dat er moeilijk een marktconforme prijs is te bepalen. Uit de reacties blijkt ook dat het mede een afweging is tussen prijs en de continuïteit van werkplekken. Voor de beoordeling van de afgesproken prijs is ook de andere inbreng van Crawford & Company van belang. Zo betaalt Crawford & Company divers ‘gereedschap’ dat voor de diensten nodig is (papierversnipperaars, scanapparatuur, enzovoort). Verder zijn de eerder genoemde activiteiten in de sfeer van maatschappelijk ondernemen van belang. Een en ander maakt het overeengekomen bedrag sterk contextafhankelijk en niet zonder meer toepasbaar voor afspraken met andere bedrijven.

Pameijer heeft met de verwantencommissie gesproken over de aanwending van de ontvangen bedragen. De cliënten uitbetalen? Dit vond de verwantencommissie geen goed idee, dan zou er veel onzekerheid en administratie ontstaan, wat gebeurt er dan met de WAJONG en wat als het werk of de financiën wegvallen? Men vond dit te veel rompslomp. Afgesproken is dat vooralsnog de locatie (Pameijer/Crawford & Company) het geld mag houden voor nieuwe initiatieven.

### **Full Service pakket**

Terugkijkend is er geleidelijk het inzicht gegroeid dat er in wezen een serviceconcept is dan wel wordt gerealiseerd dat als *gemakdiensten* is te bestempelen. Het zijn diensten in de sfeer van eenvoudig horeca- en cateringwerkzaamheden en simpele klussen die voor werknemers de *kleine kwaliteit* op en rond de werkplek bevorderen. Het is een serviceconcept omdat de samenhang van alle elementen in totaliteit de toegevoegde waarde voor Crawford & Company bepalen: wat wordt er geleverd en op welke manier wordt het geleverd. In de praktijk is het extra service voor de medewerkers van Crawford & Company. Zij weten dit (net als veel anderen) te waarderen. Zij werken daardoor met meer plezier en doen graag ook iets terug voor de service die ze ervaren (zie kader: maatschappelijk verantwoord ondernemen). En dit laatste vertaalt zich uiteindelijk ook in meer waardering voor (het werk van) Pameijer cliënten (soort van vliegwieleffect). Het geheel is volgens Jacqueline Neumann van Crawford & Company uit te bouwen tot een “full-service pakket voor gemakdiensten”.

De huidige situatie is dat in feite de laatste uitbreidingen tot een dergelijk full-service pakket worden voorbereid. Het gaat om kleine klusjes (bijvoorbeeld lampen vervangen) c.q. conciërge-achtige werkzaamheden, zoals het onderhouden en schoonhouden van toegangswegen en parkeerplaats en (routinematige kleine onderhoudstaken). Een deel van de klusjes kan goed door cliënten van Pameijer worden uitgevoerd. Door Pameijer wordt daarnaast overwogen om één of twee vrijwilligers als klusjesmensen aan te trekken op basis van een vrijwilligerscontract. Deze vrijwilligers verrichten die werkzaamheden dan samen met de cliënten.

#### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen: de kers op de (ijs)taart**

Crawford & Company organiseert eens per jaar een uitje voor de cliënten. Dan wandelen ze met de cliënten naar McDonald's om daar gezamenlijk te eten. Daarnaast heeft Crawford & Company eens per jaar (wereldwijd op dezelfde dag op alle vestigingen) een vrijwilligersdag. Op die dag draaien ze in Capelle aan de IJssel de rollen om en verzorgen de medewerkers van Crawford & Company de lunch voor de cliënten en verrichten ze samen met de cliënten het werk. Daarnaast gaat een deel van de Crawford & Company-medewerkers structureel mee als vrijwilliger bij het jaarlijks uitstapje van Pameijer. Daarnaast is er ook tussendoor ruimte voor spontaniteit. Zo waren begeleiders en cliënten erg enthousiast over de uitnodiging voor een verjaardagsfeestje van een medewerker van Crawford & Company waarbij de voltallige Pameijer-bezetting volop genoot van een heerlijke ijstaart.

### **Identiteit en autonomie**

De samenwerking raakt ook aan de identiteit en autonomie van vooral Pameijer en zijn cliënten. Met het vorderen van de samenwerking is waarneembaar dat de cliënten van Pameijer zich meer en meer werknemer van Crawford & Company voelen. De cliënten van Pameijer hebben zich geleidelijk die positie verworven mede door het enthousiasme van Crawford & Company en de steun die dit oplevert. Dit komt ook tot uitdrukking in bedrijfskleding c.q. T-shirts van Crawford & Company die de cliënten dragen. Deze ontwikkeling van cliënten naar medewerker /werknemer geldt in zekere zin ook voor de begeleiders. En ook Pameijer schuift op en wordt in dagelijkse gang van zaken meer en meer een facilitair (service)centrum van Crawford & Company.

Vanuit het samenwerkingsperspectief worden bepaald:

- welke cliënten wel op deze locatie passen;
- welke begeleiders wel/niet geschikt zijn;
- welke omvang van groepen werkbaar is (“anders wordt het te onrustig”).

De samenwerking brengt met zich mee dat beide partijen moeten inleveren op hun autonomie. Goede werkafspraken en vooral ook een goede verstandhouding zijn belangrijk. Pameijer raakt bijvoorbeeld eigen beslisruimte over welke cliënten op de locatie werken, ten dele kwijt.

#### **Fysieke integratie**

Crawford & Company had meer ruimte nodig en toen heeft een interne verhuizing plaatsgevonden. De kluisen waar de archieven in liggen, konden echter niet worden verplaatst omdat ze te zwaar zijn. Dit heeft als gunstig neveneffect dat er meer fysieke integratie plaatsvindt. Mensen van

Crawford & Company die gebruik willen maken van het archief moeten door de werkruimte waar de cliënten van Pameijer hun administratieve werkzaamheden verrichten. Bijgevolg ontstaan er ook (nog) meer contacten tussen medewerkers van Pameijer en Crawford & Company.

### **Scannen: een nieuwe stap**

Verder is sinds april/mei 2011 de dienstverlening uitgebreid met het scannen en archiveren van dossiers. Inmiddels zijn hiermee drie à vier cliënten aan het werk. Dit is geen gemakdienst, meer een direct onderdeel van het primaire bedrijfsproces. In feite is dit een ontwikkeling die een nieuwe fase in de samenwerking markeert. Het laat ook zien dat er steeds weer nieuwe mogelijkheden worden ontdekt voor de invulling van arbeidsmatige dagbesteding. Met de nieuwe perspectieven van het scannen komen ook andere vragen op tafel. Het zijn immers diensten waarvoor verhoudingsgewijs gemakkelijker een marktconforme prijs is te bepalen. Bij het sluiten van (een van ) de volgende dienstverleningsovereenkomsten zal dit ongetwijfeld punt van aandacht zijn. De toekomst moet uitwijzen in hoeverre het scannen voor een 'doorbraak' zorgt en ook andere bijdragen aan het primaire proces mogelijk worden.

### **Scannen biedt nieuw perspectief?**

Jacqueline Neumann: "Bij de administratie is veel te halen en uit te breiden: vooral bij het scannen." De digitalisering rukt op. En in dit bedrijf zal - evenals op andere plekken zoals in de zorg waar dossiers worden gebruikt - het scannen veel werk opleveren. De officemanager: "Ik zie het al helemaal voor me. Dat er vanuit Crawford & Company elke dag een busje met scannende cliënten uitwaaiert naar andere bedrijven". De hoogste tijd om dit unieke concept bekend te maken aan de buitenwereld. "We willen graag bedrijven uitnodigen om ons voorbeeld te volgen. Op korte termijn organiseren we een lunchbijeenkomst voor bedrijven in de directe omgeving en wie weet kunnen we ook onze diensten elders aanbieden", aldus Dorcas Mekke.

## 5. Cliënten en verwanten aan het woord

### **De werksituatie**

Cliënten van Pameijer met bijvoorbeeld autisme, een licht verstandelijke handicap of een psychische beperking, verrichten administratieve en horeca-werkzaamheden bij Crawford & Company. Per dag werken gemiddeld 9 cliënten in de horeca / catering en 9 cliënten op de administratie die samen het werk van 2 fulltimers doen. Daarbuiten vervullen ze taken voor Pameijer, zoals de lunch verzorgen of het blad voor verwanten in elkaar zetten en verzendklaar maken. Of ze doen een ontspannende activiteit, zoals een computerspelletje. Circa de helft van de cliënten werkt in de horeca, de andere helft in de administratie. De cliënten die werken in de horeca / catering, besteden 50% van hun tijd voor Crawford & Company. Voor de administratie is dit 80%. Van de 18 cliënten werkt 70 à 80% voor Crawford & Company. De cliënten komen tien dagdelen bij Crawford & Company; zij hebben echter een indicatie voor negen dagdelen. Een ruwe dagindeling staat in onderstaand kader. Het is een voorbeeld van hoe het in zijn werk kan gaan. De werktijden zijn nog niet geënt op die van Crawford & Company. De randvoorwaarden hiervoor (onder andere het vervoer van cliënten) zijn moeilijk te organiseren.

<b>Dagindeling</b>	
8.15 - 8.30 uur:	cliënten arriveren met taxi(busje), openbaar vervoer of te voet
8.30 - 9.00 uur:	gezamenlijk koffiedrinken. Verder kiezen cliënten tussen werken in de catering of in de administratie
9.00 uur:	binnen administratie en catering worden de taken verdeeld. Bv. met 3 personen gaan ze de keuken schoonmaken en opruimen
10.45-11.00 uur:	koffiepauze
12.30-13.15 uur:	lunchpauze: cliënten van de catering verzorgen dit. In de middagpauze wederom de keuze tussen administratie of catering
13.15 uur:	aan het werk
14.30- 14.45 uur:	theepauze
15.15 -15.30 uur:	cliënten gaan naar huis

### **De gesprekken met cliënten**

De gesprekken maken helder dat de woonsituatie in combinatie met dagbesteding en het vervoer ernaar toe belangrijk zijn voor de kwaliteit van het bestaan van de cliënten. Vandaar dat hieronder ook gegevens over woonsituatie en vervoer zijn vermeld.

### **Nita Romers**

Nita is 52 jaar en woont in gezinsvervangend tehuis. Zij werkt op dinsdag en donderdag en komt dan zelfstandig met openbaar vervoer naar het werk. Haar taken zijn het dossiernummer op formulieren zetten en vervolgens invoeren in de computer.

Voordat Nita bij Crawford kwam, werkte ze op een creatieve dagbesteding. “Maar dit vind ik leuker, dit is volwassener. Het is meer praktijkgericht, we worden hier voor vol aangezien”, meent Nita. “Ze moeten maar eens een brochure naar de Tweede Kamer sturen. Die denken dat we niks kunnen. We kunnen best veel, ook netjes werken”. Nita is een goedgemutste vrouw die goed kan verwoorden hoe het werken bij Crawford & Company haar bevalt. “De ene keer gaat het goed, maar de andere keren maak ik veel fouten, dan werk ik te snel”. Afwisseling van werkzaamheden vindt ze belangrijk. Zo pakt ze het ook wel eens boekjes in om te verzenden. Dat vindt ze leuk om te doen. Ze zou nog wel wat beter willen leren omgaan met de computer. Maar daar wordt aan gewerkt. De begeleiders vindt ze heel lief, aardig en begripvol. Ze hebben veel geduld. “Ze leggen iets 2 of 3 keer uit, of nog vaker, totdat ik het begrijp”. Ook als ze problemen heeft, kan ze die kwijt bij de begeleiders. En dan gaat het weer een beetje. Nita is tevreden met haar werk en met de contacten die ze hier heeft met collega’s, begeleiders en Crawford & Company. Jammer genoeg laat de gezondheid wat te wensen over. Zo heeft ze sinds enige tijd epilepsie waardoor ze vergeetachtig is. Dat maakt het lastig om te leren scannen, hoewel ze dit wel leuk vindt om te doen. Maar of ze dit ooit volledig zelfstandig zal kunnen, weet ze niet. Haar grote wens is om hier 4 dagen te werken.

Nu gaat ze nog 2 dagen naar een andere dagbesteding maar daar heeft ze te weinig werk, vindt ze zelf.

#### *Johan Desnoo*

Johan is 47 jaar en woont in Capelle Schollevaar in woonvorm met eigen slaapkamer en gezamenlijke huiskamer. Hij komt met 2 medebewoners/collega's te voet naar het werk. Hij werkt vier ochtenden van 8.30-13.00 uur op maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag. Zijn taken zijn mappen uit elkaar halen, papier scheuren, boekjes dichtvouwen, oud papier ophalen, scannen. Johan werkt nu 2 jaar bij Crawford & Company. Hij vindt het prettig dat je hier per dag kunt kiezen welke taken je doet, dat maakt het afwisselend. Scannen vindt hij leuk en kan hij in de toekomst wellicht zelfstandig. Nu maakt hij soms vergissingen. Het geeft hem een veilig gevoel dat er nu nog begeleiding bij is, dan weet hij zeker dat het goed gaat. In een vorige dagbesteding op de gesloten afdeling in de psychiatrie was het werk eentoniger, schroeven indraaien en kabels afknippen. Johan zoekt vooral contact met de begeleiders en minder met zijn collega's en mensen van Crawford & Company. "Ik zeg wat ik denk en dat slaat soms nergens op". Hij zou hier niet weg willen. Hij is bang dat hij dan moet gaan tekenen of werken op de kinderboerderij. Zijn wens is om beter te leren omgaan met de computer. Zo wil hij graag leren tekstverwerken en internetten.

#### *Melanie Kreuk*

Melanie is 33 jaar. Zij woont bij haar ouders thuis in Capelle en komt maandag tot en met vrijdag met taxibusje (collectief vervoer) naar haar werk. Zij werkt graag in de keuken. Haar taken zijn opruimen, tafels en stoelen afnemen, vaatwasmachine in- en uitruimen, koelkast schoonmaken, koffiezetapparaat bijvullen. Koffieboontjes en bekertjes bijvullen dat bevalt haar het allerbeste. Ze geniet van het contact met de medewerkers van Crawford & Company. Ze zou niet terug willen naar haar vorige dagbesteding. Ze doet veel dingen zelfstandig zoals schoonmaken, ze doet deze werkzaamheden wel graag in een vaste volgorde. Over de begeleiding is ze goed te spreken. "Zij is de beste, ze werkt goed samen met mij in de keuken." Kopjes ophalen bij de medewerkers op de kamer heeft ze ook gedaan, samen met de begeleider, maar dat gaat nog niet zo goed. Melanie had de neiging om wat te amicaal te worden. Ook rende ze met een flinke vaart met de kar over de gangen, dat werd wat te gevaarlijk. Ook leert ze hier om niet te hard te roepen. Op hoog volume knarsetanden is ook niet prettig voor anderen om te horen. Ze oefent om dit achterwege te laten.

#### **De gesprekken met verwanten**

Hoe denken de verwanten over het werken bij Crawford & Company?

Met de volgende drie familieleden is een telefonisch interview afgenomen: De moeder van Martin van Gerven, 35 jaar, de vader van Tom Onderdelinde, 24 jaar en de zus van Lenie Voogt, 54 jaar. Alle drie cliënten hebben het syndroom van Down.

Van Gerven: Martin werkt drie dagen bij Crawford & Company en twee dagen doet hij elders creatieve activiteiten. Bij Crawford & Company doet hij werk als stickers plakken en kopiëren. Hij steekt graag de handen uit de mouwen. Hij vindt het heel leuk om met 'normale' mensen te werken. Een attachékoffer is zijn vaste metgezel op weg naar het werk. Moeder is ook wel eens met twee vriendinnen op bezoek geweest bij de dagbesteding. Ze werden hartelijk ontvangen door de begeleiders en de andere cliënten. Zolang de combinatie thuis wonen met tien dagdelen dagbesteding goed blijft gaan, wil mevrouw van Gerven dit graag volhouden. Martin is immers een gezellige huisgenoot. Wat de toekomst betreft hoopt ze dat de personeelwisseling (de vaste begeleider van Martin gaat er even uit in verband met zwangerschaps- en bevallingsverlof) goed gaat verlopen.

Toms vader en moeder zijn enthousiast over deze vorm van wederzijdse dienstverlening, het past binnen het beleid van de overheid om mensen met een beperking meer te integreren in de maatschappij en voor dit initiatief hebben zij dan ook niets dan lof.

Tom heeft het goed naar zijn zin. Aan het versnipperen van dossiers heeft hij zijn hart verpaid. Hij vindt dit zelfs zo leuk dat ze thuis ook een versnipperaar hebben gekocht voor hem. Wat Toms vader wel zorgelijk vindt nu en in de nabije toekomst is het verloop van personeel (door ziekte en het krijgen van een kind).

De zus van Lenie Voogt zag wel even op tegen de opheffing van een andere dagbesteding 3 a 4 jaar geleden, maar deze verandering is wel een verbetering. Het is kleinschaliger en de reisafstand is minder. Het is een prettige voorziening en Lenie gaat er graag heen. Ze voelt veel verantwoordelijkheid en geeft aan dat ze niet gemist kan worden. Het contact met de begeleiding is goed, de overdracht destijds is goed gegaan en de gewenningsfase heeft Lenie goed doorstaan. Lenie wil hier graag blijven. De zus: "Je moet niet te hoge verwachtingen hebben, de veroudering zit er ook aan te komen, dit gebeurt doorgaans bij het syndroom van Down op jongere leeftijd." Ze maakt zich wel zorgen over het feit dat de WMO eraan komt. Als lid van de centrale verwantenraad van Pameijer houdt ze zich hiermee bezig. Lenie woont in de gemeente Rotterdam en werkt in Capelle aan de IJssel. Kan ze daar dan blijven als de dagbesteding overgaat naar de gemeenten. En de bezuinigingen in de begeleiding, hoe zit het met de personeelsbezetting in de toekomst? Krijgen de deelnemers wel voldoende aandacht? Het personeel moet veel administratie doen ter verantwoording van de begeleidingsuren.

#### **Betekenis voor cliënten**

Crawford & Company biedt 'natural support' en een lerende omgeving. De begeleiders van Pameijer als de betrokken medewerkers van Crawford & Company concluderen het volgende:

- Cliënten hebben meer afwisseling en keuze tussen diverse vormen van dagbesteding.
- Cliënten worden meer uitgedaagd en hebben meer voldoening van het werk.
- Cliënten maken groei door, worden zelfstandiger. en ontplooiën zich maximaal.
- Cliënten worden gestimuleerd om niet steeds hetzelfde te doen, maar hun blik te verruimen.
- Cliënten waarderen het contact met 'gewone mensen'.
- Cliënten leren sociale en collegiale omgangsvormen.
- Cliënten voelen zich meer en meer werknemer van Crawford & Company.

## 6. De begeleiding van cliënten: werkwijze en uitdagingen

### **Organisatie**

Er zijn vier begeleiders in dienst (part time). Met twee van hen, Diana Fok-De Kruijff en Stephanie Slee, hebben we gesproken. Diana geeft aan dat er in principe en idealiter drie begeleiders per dag staan ingeroosterd op 18 cliënten. Als één persoon met de individuele begeleiding bezig is, dan zijn er nog twee personen over om de twee groepen te begeleiden. Door vakantie en langdurige ziekte is dit nu niet het geval, twee begeleiders per dag is te weinig. Voor de toekomst bij uitbreiding van bijvoorbeeld de scanwerkzaamheden, die veel begeleiding vergen, is dit wel een belangrijk aandachtspunt.

De locatiemanager Dorcas Mekke is eens per 2 weken een dag op locatie. Ze is daarnaast manager van onder meer twee gezinshuizen en een naschoolse dagopvang. Jacqueline Neumann van Crawford & Company besteedt ongeveer 10% van haar werktijd aan de (mede)coördinatie van de diensten van Pameijer. Structureel eenmaal per 4 à 6 weken heeft zij als office manager een overleg met de begeleiders van Pameijer over hoe het gaat, wat beter kan, welke taken binnen Crawford & Company Pameijer zou kunnen overnemen. Informeel is er regelmatig contact. Als de dagelijkse gang van zaken erom vraagt, weten Neumann en Mekke elkaar snel te vinden.

Op basis van een aantal praktijkervaringen is afgesproken dat medewerkers van Crawford & Company eventuele op- en aanmerkingen over de dienstverlening niet rechtstreeks naar begeleiders of cliënten van Pameijer communiceren, maar via Jacqueline Neumann. Het voordeel is dat zij het overzicht houdt, snel dingen in gang kan zetten en het op die manier ook een veilig contact blijft voor cliënten. Crawford & Company medewerkers weten dan ook zeker dat er actie wordt ondernomen naar aanleiding van hun signalen. Op deze manier worden zaken die (eventueel) minder soepel lopen snel ondervangen.

### **Ondernemersvaardigheden**

Uit de diverse interviews blijkt dat het samenwerkingsmodel specifieke eisen stelt aan de deskundigheid en houding van de begeleiders. Die eisen hebben te maken met de kwaliteit van de dienstverlening aan Crawford & Company, het benutten kansen op nieuw werk en de verantwoordelijkheden om de samenwerking te doen slagen.

- Begeleiders moeten ondernemingsgeest hebben, altijd alert zijn op bezigheden/taken binnen Crawford & Company die cliënten kunnen overnemen.
- Denken in mogelijkheden. Steeds alert blijven bij cliënten naar nieuwe ontplooiingskansen.
- Servicegerichtheid. Je moet mee kunnen in het bedrijfsleven en niet vastklampen aan de zorg. 'Als het bedrijf vandaag ad hoc heel graag een klus wil laten klaren dan kun je niet zeggen, vandaag komt het niet zo goed uit, je moet het bedrijf laten zien dat je snel kunt leveren'.
- Als begeleider moet je de cultuur van het bedrijf aanvoelen, dat kan betekenen: geen muziek aan, een langere pauze mag wel eens maar bovenaan staat: het werk moet af!
- Medewerkers moeten flexibel zijn, kunnen inspelen op snelle veranderingen. Bijvoorbeeld zorgen bij ziekte van cliënt of collega dat dienst toch wordt geleverd.
- Werken op basis van de 'presentiemethode'. Rondlopen, er zijn, zien wat er nodig is en op kansen inspelen.  
*Voorbeeld: een begeleider liep door de gang van Crawford & Company en zag dat een medewerker van Crawford & Company met een lang gezicht de kerstboom aan het opzetten was. De begeleider vroeg zullen wij dit doen? Ik heb wel cliënten die dit goed kunnen. Zo gezegd zo gedaan, iedereen blij en een nieuwe taak toegevoegd aan de takenlijst.*
- Begeleiders moeten gericht zijn op het aanleren van (sociale) vaardigheden. Het opleiden en onderwijzen van cliënten staat hier op de voorgrond.

Een en ander maakt dat niet iedere begeleider geschikt is om hier te werken. De ervaring wijst uit dat de meer “zorgende/betuttelende” begeleider hier minder op zijn plek is.

### **Begeleidingsaspecten**

Pameijer werkt met de cliënten volgens het ‘Eigen Initiatief Model.’ Eerst kijken, dan nadoen, samen doen, om het hoekje staan en meekijken en bijspringen als het nodig is. Tot slot werkt iemand alleen. Deze ontwikkeling zit er niet in bij elke cliënt, maar dit is wel het uitgangspunt.

Voor de begeleiding van de cliënten zijn de volgende aspecten van belang

- Mensen stimuleren tot activiteiten en minder verzorgen/betuttelen.
- Geduld en doorzettingsvermogen.
- Creativiteit, veel uitproberen.
- Bereid zijn om zelfstandigheid aan te wakkeren, daar ook veel tijd insteken.
- Duidelijke grenzen stellen.
- Op zijn tijd ook streng kunnen zijn tegen cliënten. Als deze bijvoorbeeld een vieze broek heeft, kan deze niet naar de ruimte van Crawford & Company.
- Bepaalde klussen, zoals scannen, vragen zeer veel begeleiding.
- Ook corrigeren/aanleren van de benodigde sociale vaardigheden die horen bij bepaalde taken (learning on the job). Meer onderwijzen, opleiden.

*Voorbeeld: Mario haalt de lege kopjes koffie op in een vergaderruimte waar nog mensen zitten. Hij moest leren om eerst even te kloppen, goedendag te zeggen en vragen of hij de kopjes mee kan nemen.*

## 7. Conclusies over de aanpak en de samenwerking

In de inleiding zijn drie kernvragen geformuleerd gericht op het in beeld brengen van:

1. de aanpak en de werkgeversbenadering;
2. de bouwstenen c.q. werkzame bestanddelen;
3. de opbrengsten.

### Vraag 1: Aanpak en werkgeversbenadering

De aanpak is stap voor stap ontwikkeld en in het voorgaande beschreven. Gezamenlijk is naar ieders tevredenheid een samenwerkingsmodel ontwikkeld. De organisatie van de aanpak leunt in belangrijke mate op een paar mensen: beide 'trekkers' en de begeleiders. Belangrijk is de goede verstandhouding en de informele organisatie. Mensen weten elkaar snel te vinden. Zaken die niet goed verlopen worden op korte termijn verholpen of gecorrigeerd. Het beschreven full-service concept is geen bewuste keuze geweest, meer een resultante achteraf van een proces dat meerdere jaren nodig heeft gehad. De doorgroei naar een (soort van) facilitair centrum voor Crawford & Company is onlosmakelijk met dit proces verbonden. Resultaten blijken de aanjager voor verdere vernieuwingen.

Een resultante van dit proces is ook dat je meer en meer 'partners in business' wordt. Dit stelt onder andere eisen aan het relatiebeheer en vraagt om (meer) zakelijke omgangsvormen. Het gaat bijvoorbeeld ook om interesse in het reilen en zeilen van elkaars business, niet alleen om condities waaronder een aantal werkplekken voor cliënten kunnen worden gecreëerd. Contacten op management niveau onderstrepen het belang dat aan samenwerking wordt toegekend. Die contacten zijn nu niet structureel. Voor een deel is dat een stap behorende bij een volgende fase in de samenwerking tussen Pameijer en Crawford & Company. Deels is dit echter ook nog niet de cultuur van zorginstellingen. In die cultuur is het denken over het bieden van serviceconcepten aan bedrijven nog niet sterk ontwikkeld. De focus is meer gericht op eigentijdse, inclusieve werkplekken voor cliënten. Het gaat ook om snelheid van besluitvorming. Zo moet bepaalde besluitvorming bij Pameijer via de Raad van Bestuur. Eens per zes weken is er een bestuursvergadering en daar moet je dan op wachten. Je wilt graag snel iets terug horen. Soms hoor je nooit iets terug, aldus Jacqueline Neumann.

Wat betekent de gekozen aanpak voor de waarde propositie c.q. werkgeversbenadering door Pameijer?

Het full-service concept zou centraal moeten staan in de benadering van de werkgevers. Daarin zit namelijk voor hen de primaire toegevoegde waarde. Andere opbrengsten in de sfeer van imagoverbetering of grotere aantrekkingskracht voor nieuw personeel, zijn niet onbelangrijk en zeker ook van waarde, maar het zijn nevenopbrengsten. Het gaat erom wat je werkgevers direct te bieden hebt. Naast het leveren van gemak / kleine kwaliteit zit de waarde van Pameijer vooral in

- bijdrage aan kwaliteit werkklimaat,
- ervaring in neerzetten van dergelijk serviceconcept (adviesdienst)
- partners in business.

### Ervaringen van Marrie de Jong, receptioniste van Crawford & Company

Vanaf de start heeft Marrie de Jong, receptioniste, ervaring met het werken met cliënten van Pameijer. Het eerste jaar ging het meeste contact via de begeleiders van Pameijer. Dat is nu voor grote klussen nog steeds zo. Maar nu ze de cliënten kent en de cliënten kennen haar, gaat ze voor de vaste alledaagse klusjes rechtstreeks naar de cliënten. En dat gaat van een leien dakje. Zo gaat ze voor het ophalen van een container naar Arian, lege kopjes uit vergaderzaal halen naar Melanie, voor bekertjes voor het Senseo-apparaat naar Antoine. Maar dat al die kleine klusjes worden gedaan, is van grote waarde voor het bedrijf. Daarbij is het ook nog erg gezellig met de cliënten van Pameijer, kortom: het vergroot het werkplezier binnen Crawford & Company.

Marrie vindt het erg leuk om de ontwikkeling te zien die de cliënten doormaken. Iemand die nooit

sprak gaat na een jaar of anderhalf opeens praten. Het is ook mooi om te zien hoe de cliënten ervan genieten om midden in het bedrijf te staan. Hoe trots ze zijn als ze samen met haar achter de receptie post insteken.

Als tip voor bedrijven die hiermee willen beginnen zegt ze: “Je moet niet verwachten dat binnen twee weken alles strak is geregeld. Je moet in de beginfase even wat investeren. Zo is het aftasten wat cliënten kunnen”. Maar Marrie zelf is nauwelijks tijd kwijt aan begeleiden. Dat doen de begeleiders van Pameijer. Ook moet je als bedrijf erop voorbereid zijn dat er mensen met een rollator over de gang lopen, dat is soms vreemd voor bezoekers. Dat moet je wel even uitleggen. Maar het doet haar goed om te zien dat klanten die op bezoek komen, na aanvankelijke verbazing, bijna altijd positief zijn.

Zijn er dan helemaal geen nadelen? “Nou ja, er zijn wel eens kleinigheden, zo drukt een cliënt wel eens te lang op de bel als hij binnenkomt en dan zeg ik er iets van. Dan is het van: Oh ja. Twee weken later is het dan weer vergeten. En soms moet je even in de gaten houden dat de cliënt de goede koffiekopjes pakt, maar och dat is eigenlijk niet eens een irritatie.”

Marrie raadt elk zakelijk bedrijf aan om een dergelijke samenwerking met een zorgorganisatie aan te gaan.

## **Vraag 2:        *Bouwstenen en werkzame bestanddelen***

De in het voorgaande genoemde werkzame bestanddelen op een rij:

1. Geloof in en bereidheid tot een dergelijke (nieuwe) vorm van samenwerking.
2. Goede verstandhouding (omgaan met identiteit en autonomie; relatiebeheer).
3. Persoonlijke factor: ondernemende trekkers, cliënten en begeleiders. Hun uitdrukkelijke wens ook om er een succes van te maken en het besef dat “je het met elkaar moet doen”.
4. Gezamenlijk scheppen van het juiste klimaat (en zich daar ook verantwoordelijk voor voelen).
5. Geleidelijke uitbouw; voortbouwen op geboekte resultaten (inclusief vliegwieleffect).
6. Full-servicepakket van gemaksdiensten.
7. Inzet op continuïteit van het werk.
8. Crawford & Company geeft veel aandacht en tijd.
9. Kwaliteit van de begeleiding.
10. Informele organisatie, korte lijnen.

In verband met de werkzame bestanddelen zijn er een paar punten die nader onderzoek vragen.

- Een punt is de schaal van de samenwerking. Het zijn nu twee partijen in één pand. Zou een dergelijke samenwerking bijvoorbeeld ook in bedrijfsverzamelgebouwen kunnen werken? Of is het voorbehouden aan meer kleinschalige constructies met één of twee bedrijven?
- Een tweede punt betreft de doorstroom naar betaald werk. Het kan zijn dat bepaalde cliënten zich zodanig ontwikkelen dat zij een betaalde baan bij Crawford & Company zouden aankunnen. Zou Pameijer dit moeten nastreven of is het een betere optie om deze cliënten elders een betaalde baan aan te bieden? Of zitten er ook aspecten aan vast die nadelig zouden kunnen uitwerken op de huidige samenwerking? Hierop is nog weinig zicht.
- Een derde en laatste punt van onderzoek betreft de positionering van de begeleiders. De begeleiders zijn nu in dienst van Pameijer. Zou het samenwerkingsmodel beter kunnen werken wanneer de begeleiders bij Crawford & Company in dienst te zijn voor hetzelfde werk dat er nu gebeurt door de cliënten? Zij zijn dan verantwoordelijk voor de werkzaamheden en de cliënten voeren deze onder hun begeleiding in min of meerdere mate zelfstandig uit.

### **Ervaringen van George Oostrom, directeur van Crawford & Company**

Wat vindt u van de samenwerking met Pameijer?

Fantastisch! Het is alsof we één club zijn met zijn allen, er is volledige symbiose. De cliënten evenals de begeleiders maken deel uit van Crawford & Company. We zijn collega's.

We hanteren het principe people, planet, profit. We willen een maatschappelijk betrokken bedrijf zijn, maar moeten tegelijkertijd ook winst maken. Zo komt de koffie van Max Havelaar, printen we dubbelzijdig en proberen verder zo groen en duurzaam mogelijk te werken.

Als een ander bedrijf hetzelfde zou overwegen, wat zou u hen dan aanraden?

Doen! Ik zou andere werkgevers willen uitdagen om de samenwerking aan te gaan. Het zal niet overal lukken, zeker als je met machines werkt. Maar voor vergelijkbare bedrijven in de zakelijke dienstverlening heeft deze samenwerking absoluut een grote toegevoegde waarde.

### **Vraag 3:      *Opbrengsten van de samenwerking***

Het is een win-winsituatie voor alle betrokken: Pameijer, cliënten en hun verwanten, werknemers van Crawford & Company en de professionals/begeleiders van Pameijer.

- *Cliënten.* Cliënten vergroten hun vaardigheden, ontplooiën zich beter, zijn meer zelfredzaam. Het werk versterkt eigenwaarde, levert sociale waardering en een kwalitatief goede werkplek. Er is nu grotere tevredenheid bij cliënten en hun verwanten. Een moeder geeft aan dat zij erg tevreden is dat zij met deze arbeidsmatige dagbesteding de zorg voor haar thuiswonende zoon kan opbrengen. Zonder nader onderzoek is moeilijk aan te geven in hoeverre de kwaliteit van bestaan verbetert en hoe een en ander zich vertaalt in een verminderd beroep op zorg- en ondersteuning aan de cliënt.
- *Pameijer.* Bijgevolg betekent het voor Pameijer een betere kwaliteit van de dienstverlening c.q. van de zorg en ondersteuning die wordt geboden. Verder is een belangrijk resultaat het beeld van "wat er bij een dergelijke samenwerking komt kijken" en welke eisen dit stelt aan personeel en organisatie. De ervaring met het neerzetten van dergelijk serviceconcept is eventueel door Pameijer te ontwikkelen als adviesdienst. Het kunnen bieden van het full-service concept, aangevuld met hoe je dit op een goede en geleidelijke manier kunt introduceren, biedt volgens Jacqueline Neumann goede marktkansen. Vooral bij de middelgrote bedrijven met veel kantoorwerk. Van belang is wel dat je er klaar voor bent wanneer zich morgen tien bedrijven melden. Op dit moment kan Pameijer moeilijk 'leveren' op een dergelijke schaal. Wel wil men graag die kant op, maar er is nog onvoldoende zicht op de route die daartoe moet leiden. Crawford & Company wil graag helpen bij de uitbreidingen en als ambassadeur fungeren.
- *Crawford & Company.* Ook voor Crawford & Company zijn de opbrengsten vooral kwalitatief te duiden. Crawford & Company krijgt er min of meer een facilitair centrum voor gemaksdiensten bij. Die gemaksdiensten dragen bij aan een betere werksfeer en kwaliteit van de werkomgeving. De resultaten daarvan dragen bij aan de 'output' van medewerkers, mogelijk ook aan de duur van de baan bij Crawford & Company. Hiervan zijn voorbeelden benoemd, maar onduidelijk is op welke schaal dit plaatsvindt. Het werkklimaat van Crawford & Company wordt in Neumann's ogen socialer door de diverse onderlinge contacten.

#### *Financiële opbrengsten*

De financiële voordelen van de aanpak zijn momenteel niet volledig in kaart te brengen. Genoemde opbrengsten laten zich soms ook moeilijk in financiële bedragen duiden. Die vragen nader onderzoek. Aangegeven is dat Pameijer op het budget van de personeelskosten 30% bespaart. Daartegenover staat dat Mevrouw Neumann circa 10% van haar tijd bezig is met coördinerende werkzaamheden betreffende werkzaamheden Pameijer.

Andere financiële opbrengsten voor Pameijer hebben te maken met besparingen op:

- huisvesting (minder vierkante meters locatie in vergelijking met andere locaties) en

- de exploitatie van werkvoorzieningen (naar verhouding hoeft Pameijer hierin minder te investeren omdat Crawford & Company investeert als er voor hen diensten worden uitgevoerd, zoals de aanschaf van de scanapparatuur).

Hoe het ook precies zij, helder is wel dat deze aanpak goedkoper is en tegelijkertijd meer kwaliteit en tevredenheid oplevert. Alle reden dus om meer van deze vormen van samenwerking tussen zorg en bedrijfsleven van de grond te trekken en op zoek te gaan naar een betere onderbouwing van de opbrengsten en het maatschappelijk rendement dat deze samenwerking te bieden heeft.

# Bijlage 1      Lijst van taken en diensten

(zo overgenomen uit overeenkomst)

## **Werkzaamheden administratief**

- mailings verzorgen, bulletins, haringkaart etc.
- oud papier ophalen en versnipperen
- dossiers vernietigen en bijhouden in lijsten
- scannen van post
- aanvullen van pakken papier bij kopieerapparaten
- archief werkzaamheden

## **Werkzaamheden keuken**

- Vaatwasser inruimen en uitruimen
- Tafels schoonmaken
- Koffiezetapparaat vullen
- Koffiezetapparaten aan de buitenkant schoonmaken
- Koffiezetapparaat reinigen (uit elkaar halen)
- Koffiekannen schoonmaken
- Lades opruimen en schoonmaken
- Voorraad melk/karnemelk dagelijks aanvullen
- Boodschappen halen
- Planten verzorgen
- Trappenhuis schoonmaken
- Tapijt in de centrale hal schoonmaken
- Limonade (flessen) halen en inleveren
- Broodjes service (ophalen van broodjes bij de bakker)

## **Diverse andere werkzaamheden**

- Buiten vegen/papier prikken
- Asbak buiten legen
- Onkruid wieden
- Planten snoeien
- Planten besproeien
- Ramen zemen aan de buitenzijde (centrale ingang)
- Onderhoud parkeervakken
- Helpen met in- en uitladen bij diverse gelegenheden
- Kerstversiering in kantine ophangen/kerstboom versieren