

Uitvoeringsvisie

Inleiding

Vanuit het project Samen werken aan participatie is een door de leden van VGU gedragen visie op gebied van participatie vastgesteld. Deze visie geeft richting aan de gewenste veranderingen en sluit nauw aan op het projectdoel om te komen tot een eigentijds en toekomstbestendig aanbod op gebied van participatie in de provincie Utrecht. Zowel de visie als het doel zijn abstract en bieden nog geen handelingsrichting. Met deze uitvoeringsvisie willen we concrete handvatten aanreiken hoe we samen de transitie rondom participatie kunnen realiseren. We gebruiken in deze uitvoeringsvisie verschillende begrippen. Een duiding van de begrippen staat in bijlage 1.

Missie

Het is onze missie om mensen die ondersteund worden door leden van de VGU, te begeleiden bij het ervaren van een betekenisvolle daginvulling, zo volwaardig mogelijk in de samenleving.¹

Visie

Om mensen een betekenisvolle daginvulling te laten ervaren werken de leden van de VGU *persoonsvolgend, ontwikkelings- en inclusiegericht*.

Doelstelling

Vanuit die hierboven beschreven missie en visie is het doel om met het project *Samen werken aan participatie* te komen tot een *eigentijds en toekomstbestendig* aanbod op gebied van participatie voor de mensen die ondersteuning krijgen van VGU-leden. Tekorten op de arbeidsmarkt vormen een uitdaging, maar bieden ook kansen voor de doelgroep. Daarnaast zorgen krimpende budgetten voor financiële druk. Door de focus te leggen op inclusie in plaats van het organiseren van activiteiten en huisvesting, kan de productiviteit van begeleiding toenemen en tegelijkertijd de kosten afnemen.

Het bovenstaande wil zeggen dat we niet langer aanbodgericht werken, maar het aanbod moeten afstemmen op de vraag uit de samenleving en de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen met een beperking. Dit heeft als gevolg dat er een aantal dingen gaan veranderen.

Wat gaat er veranderen?

- Uitgangspunt is dat er vanuit de visie en de projectdoelstelling wordt gekeken naar het VGU-aanbod en niet meer enkel vanuit het eigen aanbod. Dit wordt per deelgebied gedaan.
- De focus ligt op de behoefte van de mensen die ondersteuning nodig hebben en daar wordt het aanbod zoveel mogelijk op aangepast in plaats van andersom.
- Organisaties gaan elkaar als maatschappelijke partners zien en niet meer als concurrenten.
- Om te komen tot eigentijdse en toekomstbestendige participatie, is het soms noodzakelijk dat het participatie aanbod van de VGU-leden moet sluiten, wordt

¹ Zie ook www.vgn.nl/visie2030 en onderzoeksrapport Samen werken aan participatie van Prof. Dr. H. Hummels

samengevoegd of wordt aangepast. Ook worden er nieuwe eigentijdse activiteiten gestart.

- Mensen die ondersteuning van VGU-leden krijgen, weten dat ze binnen en buiten de organisatie een betekenisvolle daginvulling kunnen krijgen die aansluit op hun behoeften, vanuit de participatievisie en de projectdoelen.
- Voor medewerkers van de participatieafdelingen gaat hun werk er in de toekomst anders uitzien. Inclusief werken houdt in dat een locatie in beginsel openstaat voor iedereen voor wie werk niet vanzelfsprekend is en de aangeboden activiteiten aansluiten op de behoefte van de persoon. Mits dit aansluit bij de behoefte van alle mensen die op de locatie worden begeleid. De focus gaat ook naar begeleiden en toeleiden in plaats van het organiseren van activiteiten. De rol van medewerkers verandert, waarbij ze ook de collega's van de mensen die ze ondersteunen begeleiding bieden in het samenwerken met nieuwe collega's. Om dat te kunnen, zullen ze de nieuwe participatievisie moeten doorleven. Dat vraagt om training, opleiding en begeleiding.
- VGU-leden gaan nadrukkelijker op zoek naar bedrijven en maatschappelijke organisaties om op basis van wederkerigheid inclusieve samenwerkingen op te zetten: van buiten naar binnen en van binnen naar buiten. We sluiten explicieter aan bij de samenleving en zoeken actief de verbinding met (sociaal) ondernemers om midden in de maatschappij tot betekenisvolle activiteiten te komen.

Leidende principes en spelregels

Om de doelstelling te realiseren binnen de missie en visie van de VGU, is actief samenwerken essentieel. Dit betekent niet alleen informatie delen, maar ook gezamenlijk plannen ontwikkelen, expertise bundelen en elkaar versterken om een inclusieve samenleving te bevorderen. Hierbij staan respect voor organisatie-identiteit en -cultuur en wederkerigheid centraal. Met elkaar stellen we een aantal leidende principes en spelregels vast. Dit is een fundamentele richtlijn voor besluitvorming, gedrag en strategische keuzes. Het fungeert als een kompas dat helpt bij het stellen van prioriteiten en het waarborgen van consistentie in ons handelen:

- Het belang van de mensen die we ondersteunen staat voorop. Het is onze opdracht om eigentijdse en toekomstbestendige ondersteuning te bieden binnen de kaders van beschikbare middelen, dit vraagt om samenwerking en keuzes maken.
- De VGU-leden beschouwen elkaar niet als concurrenten, maar als maatschappelijke partners met een gedeelde (maatschappelijke) verantwoordelijkheid. Hun kernactiviteit is het bieden van begeleiding aan mensen en hun directe omgeving. Waar mogelijk gebeurt dit binnen bestaande maatschappelijke activiteiten; waar nodig worden eigen initiatieven en passende huisvesting gerealiseerd.
- Nieuwe initiatieven of locaties op het gebied van participatie worden tijdig gedeeld met andere leden. We doen het samen als het kan. Dit bevordert samenwerking, voorkomt overlap en bevordert doelmatigheid. Als onderbezetting ontstaat, wordt samenwerking gezocht om economische duurzaamheid te waarborgen. Dit is een voorwaarde om blijvend het belang van de doelgroep te dienen en de continuïteit van activiteiten en samenwerkingen te garanderen.
- Ons systeem bevat verschillende prikkels die soms tegenstrijdig kunnen lijken, maar we zien dit als een kans om samen te groeien. We zijn ons hiervan bewust en voeren hierover open en constructieve gesprekken. Samen zoeken we naar passende

oplossingen en stellen we vooraf duidelijk onze gezamenlijke ambitie vast. Dit biedt ruimte om alles bespreekbaar te maken. Voorbeelden van deze prikkels zijn:

- Korte termijn besparing versus lange termijn resultaat
- Organisatiebelang versus het belang van de mensen die we ondersteunen
- Het persoonlijk belang van medewerkers versus het organisatiebelang, de samenleving of de mensen die we ondersteunen
- We betrekken de doelgroep actief bij ontwikkelingen en richten ons op verbindend organiseren. Dit betekent bruggen slaan tussen mensen en organisaties, ruimte creëren voor gelijkwaardige samenwerking en gezamenlijk zoeken naar oplossingen.
- De besturen van VGU-leden dragen het participatiebeleid actief uit en voelen de urgentie van samenwerking. Binnen de gehele organisatie moet het gevoel van urgentie aanwezig zijn om te veranderen.

De leidende principes vormen de richtlijn en het fundament voor de uitvoering. Om hier concreet mee aan de slag te gaan, stellen we met elkaar de volgende spelregels vast:

- We hebben respect voor elkaars visie en belangen.
- We werken samen op basis van wederkerigheid: iedereen heeft iets te bieden en te ontvangen.
- Algemeen belang staat voorop met oog voor organisatiebelangen.
- We verdedigen geen standpunten, maar vinden samen de beste oplossing.
- We durven te geven en te nemen.
- Bij tegenstrijdige belangen gaan we het gesprek aan om tot een oplossing te komen, eventueel met een mediator.
- We handelen koersvast met oog voor de mens.
- Pilots mogen mislukken; dat hoort bij transitie.
- Het doel is leidend, de weg ernaartoe een zoektocht.
- We zorgen voor open communicatie, dwars door hiërarchische lagen heen.
- We erkennen de emoties die transities met zich meebrengen en gaan hier respectvol mee om.

Zo creëren we een omgeving waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.

Onderzoek Harry Hummels (2023)

In het [onderzoeksrapport van Harry Hummels](#) staan conclusies en aanbevelingen, deze vormen de basis voor deze uitvoeringsvisie:

- Er is te veel capaciteit op gebied van dagbesteding. Nagenoeg alle organisaties melden dat ze te weinig deelnemers of open plekken hebben.
- Er zijn veel dezelfde activiteiten die vlak bij elkaar worden aangeboden.
- Kosten van begeleiding en vervoer zijn vaak hoger dan de beschikbare middelen.
- VGU leden moeten beter intern communiceren over de beweging die moet worden gemaakt. Vanuit het bestuur zal de hele organisatie meegenomen moeten worden. Er moet urgentie worden gecreëerd, met een lonkend perspectief voor zowel de mensen die door de organisaties worden ondersteunt, verwanten, vrijwilligers en medewerkers.
- Communicatie bij veranderingen binnen organisaties moet verbeteren, zowel in de lijn als met medezeggenschapsraden en stakeholders. Iedereen moet zorgvuldig

meegenomen worden in de transitie. Daarbij moet aandacht zijn voor de gevoelens van betrokkenen. Toon en timing zijn cruciaal en vragen om een communicatieplan.

- Samenwerking moet zich niet beperken tot VGU-leden. Juist in de deelgebieden is het belangrijk om de samenwerking aan te gaan met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, sociaal ontwikkelbedrijven, welzijn en gemeenten.
- In de deelgebieden moet een afgestemde samenwerking tot stand komen tussen alle aanbieders op het gebied van participatie, dat leidt tot een eigentijds en toekomstbestendig aanbod.
- Er zijn grote verschillen te zien in de uitwerking van de VGN Visie 2030. Alleen bij een goede implementatie van deze visie in alle organisaties kan een succesvolle samenwerking ontstaan.

Resultaten en acties

Bovenstaande conclusies leiden tot de volgende beoogde resultaten:

- Participatie aanbod in de provincie Utrecht is evenwichtig en op elkaar afgestemd. De overcapaciteit is afgebouwd. Versnipperd aanbod is geclusterd om het zowel inhoudelijk als financieel toekomstbestendig te maken.
- Er zijn goede onderlinge afspraken die leiden tot efficiënte samenwerking tussen VGU-leden en samenwerkingspartners.
- Mensen die ondersteuning krijgen van VGU-leden hebben een betekenisvolle rol in de samenleving, passend bij hun individuele behoeften en mogelijkheden.
- We zijn in staat om met minder mensen en middelen betere begeleiding aan te bieden.
- VGU-leden werken ontwikkelingsgericht en bieden vanuit verschillend aanbod (zoals VGN Academie, Steffie, Oefenen.nl, brancheopleidingen, praktijkleren) structureel trainingen aan de mensen die ze ondersteunen.
- Brancheopleidingen worden duurzaam beschikbaar voor mensen die daar aan deel willen nemen.

Om hiertoe te komen, worden de volgende acties uitgevoerd:

- We zoeken uit hoe we kunnen communiceren over het totaalaanbod.
- De samenwerking in de deelgebieden wordt gecombineerd met de afbouw van overcapaciteit.
- Het samenvoegen van activiteiten vormt een belangrijke insteek bij de samenwerking in deelgebieden.
- We stellen richtlijnen op welke samenwerkingsafspraken er mogelijk zijn om mensen die ondersteuning krijgen van VGU-leden te laten werken bij bedrijven en organisaties.
- Het maken van hernieuwde afspraken over uitbestede zorg (onderaanneming). Dit geldt ook voor de mogelijkheden om samen te werken bij groepsvervoer, zowel binnen de deelgebieden als daarbuiten.
- In de deelgebieden wordt actief ingezet op intensievere samenwerking, met als concreet doel: betere en betaalbare begeleiding die persoonsvolgend is en gericht op ontwikkeling en inclusie.
- Inventariseren wat nodig is om bij de leden draagvlak in de organisatie te verkrijgen met betrekking tot de transitie van participatie. Dit gebeurt in overleg met bestuurders, de afdelingen communicatie en het platform Participatie.

- Facilitators en aanjagers van de deelgebieden sluiten andere organisaties aan bij hun activiteiten.
- Alle facilitators leveren een plan op voor hun deelgebied. Dit is een gedragen plan met een gedeelde ambitie, waarbij vraag en aanbod op elkaar zijn afgestemd. Dit plan voldoet aan de participatievisie.
- Bestuurders van VGU-leden gaan in hun eigen organisatie te rade in hoeverre de participatievisie is vertaald naar intern beleid. Het actief deelnemen aan het Participatie Platform kan bijdragen aan bewustwording. De projectgroep en de projectleiders faciliteren de individuele organisaties hierin.

Wat gebeurt er in 2025?

- De breed gedragen uitvoeringsvisie wordt op 4 april 2025 door de ledenvergadering vastgesteld en vormt een leidraad voor de uitvoering van de projectplannen.
- Hernieuwde afspraken op gebied van onderaanneming, zowel financieel, kwalitatief als operationeel worden in de ledenvergadering van 12 september 2025 vastgesteld.
- Door actieve communicatie wordt binnen de organisaties van VGU-leden in de provincie steeds meer bekend over de transitie en zijn mensen voldoende geïnformeerd.
- We maken onze stappen zichtbaar, wat bijdraagt aan het aantonen van de urgentie.
- In de eerste helft van 2025 starten meerdere groepen met de brancheopleiding.
- Het deelgebied Zeist komt als eerste met resultaten op de projectdoelen zoals vastgelegd in de uitvoeringsvisie.
- Het deelgebied Utrecht zal opstarten.
- Het deelgebied Lekstroom zal opstarten.
- Het deelgebied Woerden wordt voortgezet.
- In het deelgebied Amersfoort is de aanjager bij stakeholders bekend.

Plannen van de deelgebieden en andere resultaten worden ter besluitvorming voorgelegd bij de bestuurders van de ledenvergadering van de VGU. De procedure om te komen tot besluitvorming is als volgt:

- Bij verschil in vertaling van visie en tegengestelde belangen wordt opgeschaald naar de stuurgroep en de ledenvergadering. Met als doel om hiervan te leren en besluiten te nemen.
- Besluitvorming vindt plaats langs de reguliere weg. VGU besluiten vinden plaats in de ledenvergadering. Organisatiebesluiten worden genomen door het bestuur van de organisaties. Daar waar VGU-besluiten de organisaties raken, zorgen de desbetreffende bestuurders voor draagvlak in hun organisatie. Projectgroep en stuurgroep zijn adviserend aan de ledenvergadering en aan besturen van aangesloten leden.
- Stuurgroepen worden voorbereid door de projectleiders en afgestemd met de projecteigenaar en de programmamanager.
- Bij een besluit dat wordt voorgelegd is een implementatieplan en een communicatieplan toegevoegd.

Rolverdeling projectgroep

Naam	Organisatie	Rol	Status
Nienke Ebbers	zelfstandig	Coördinator Communicatie	Toegezegd en gecommitteerd projectplan 2025
Joey Kardolus	zelfstandig	Coördinator Brancheopleidingen	Toegezegd en gecommitteerd projectplan 2025
Liza Jongerius	Abrona	Coördinator Onderaannemerschap	Toegezegd en gecommitteerd projectplan 2025, moet nog worden ingewerkt
Vacature		Coördinator Accounthouderschap	
Justine Niekus-Henzen	Bartiméus	Facilitator deelgebied Zeist	Toegezegd en gecommitteerd projectplan 2025
Remi van de Vecht	Reinaerde	Facilitator deelgebied Nieuwegein	Toegezegd en gecommitteerd projectplan 2025
Sjoerd ten Cate	Philadelphia	Facilitator deelgebied Utrecht	Toegezegd en gecommitteerd projectplan 2025
Brechje Buxtorff	Amerpoort/Sherpa	Aanspreekpunt Amersfoort of Baarn	Bespreekt intern commitment, moet zij nog bevestigen (optie deelgebieden samenvoegen)
Vacature		Aanspreekpunt Veenendaal	
Léonie Boor	Zelfstandig	Aanspreekpunt Woerden	Toegezegd en gecommitteerd projectplan 2025

Bijlage 1: Begrippen

Bij de transformatie naar een eigentijds en toekomstbestendig participatieaanbod, hoort andere taal. Als wij woorden geven aan zaken moet het gericht zijn op inclusie en bijdragen aan maatschappelijke acceptatie.

Eigentijds aanbod – Veel van het aanbod op gebied van participatie is lang geleden ontstaan in de tijd dat er veel werkloosheid was en er voor mensen met een arbeidsbeperking helemaal geen werk was. Inmiddels is er een schreeuwend tekort aan arbeidskrachten en weten we dat het hebben van betekenisvol werk belangrijk is. We zien ook dat jonge mensen veel meer gericht zijn op digitale activiteiten, maar dat het aanbod daar nog maar weinig in voorziet. Eigentijds aanbod wil zeggen dat we aansluiten op de maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij we niet schuwen om nieuwe activiteiten te starten, maar ook om verouderde activiteiten te stoppen.

Toekomstbestendig aanbod – De twee grootste uitdagingen voor de VGU-leden zijn het tekort aan arbeidskrachten en de druk op financiële middelen. Om toekomstbestendig te werken moeten oplossingen worden gezocht die leiden tot efficiëntere inzet van medewerkers en lagere kosten.

Participatie – Hiermee wordt bedoeld leren, werken en activiteiten voor mensen met een beperking die ondersteuning krijgen van VGU-leden. Dit wordt op dit moment doorgaans aangeduid als *dagbesteding*.

Persoonsvolgend – We gaan uit van de *behoeften*, de *talenten* en de *wensen* van de mensen met een beperking. Samen met hen en hun netwerk zoeken we naar de best passende daginvulling voor dat moment. Belangrijk hierin is dat de behoefte en de wens twee verschillende dingen zijn. De behoefte is wat iemand nodig heeft om zich prettig te voelen en tot bloei te kunnen komen. De wens is wat iemand uitspreekt dat hij of zij graag zou willen.

Ontwikkelingsgericht – Dat wil zeggen dat op persoonsvolgende wijze begeleidingsdoelen worden vastgesteld op het gebied van *zelfredzaamheid*, *sociale vaardigheden*, *werknemersvaardigheden* en/of *vakvaardigheden*. Deze doelen kunnen gericht zijn op *persoonlijke ontwikkeling*, *behoud van vaardigheden* of het *beperken van verval aan vaardigheden*.

Inclusiegericht – We doen dat zo geïntegreerd mogelijk in de samenleving, waarbij de mensen die wij ondersteunen niet alleen de samenleving ingaan, maar de samenleving, daar waar dat past, ook welkom is binnen de VGU-organisaties. Daarbij doen we ook een beroep op de samenleving om een bijdrage te leveren om zich in te zetten voor inclusie van mensen met een beperking.

Mensen voor wie werk niet vanzelfsprekend is – Dit is een brede groep mensen die bijvoorbeeld een verstandelijke, zintuigelijke of fysieke beperking hebben. Mensen met een psychische stoornis, een chronische ziekte, Niet Aangeboren Hersenletsel of mensen die de aansluiting met de samenleving even zijn kwijtgeraakt.

Mensen die ondersteuning krijgen van VGU-leden – Deze groep mensen worden doorgaans aangeduid als cliënten. Gezien de stigmatiserende werking van deze aanduiding kiezen we ervoor om binnen het kader van participatie andere taal te gebruiken.

Assistent medewerker – Een assistent medewerker ondersteunt de zelfstandig medewerker bij dagelijkse werkzaamheden door uitvoerende en voorbereidende taken uit te voeren. Werkt volgens instructies en richtlijnen en draagt bij aan een gestructureerde en efficiënte werkomgeving. Een assistent medewerker verricht onbetaald werk in dagbesteding en levert een beperkte economische bijdrage of een maatschappelijke bijdrage.

Deelregio – Dit is een gebied binnen de provincie Utrecht waarin op lokaal niveau de samenwerking wordt georganiseerd. We gaan grofweg uit van de volgende gebieden:

- Utrecht stad e.o.
- Woerden e.o.
- Lekstroom
- Zeist e.o.
- Amersfoort/Baarn e.o.
- Veenendaal e.o.

Status

Eerste concept ✓
Redactionele review Justine ✓
Redactionele review Auke ✓
Tweede concept ✓
Besproken in de projectgroep en aangepast ✓
Besproken in de stuurgroep en aangepast ✓
Definitieve versie goedgekeurd door stuurgroep ✓
Besproken in de ledenvergadering ✓
Vastgesteld in de ledenvergadering ✓