Eindrapport

Transitie van de dagbesteding

Nulmeting en verdieping

Onderzoek naar passend werk

IN OPDRACHT VAN

VGN

AUTEUR

Pien Bakx

Sigrid Zeeman

April 2026

Bureau Bartels
ONDERZOEK | BELEIDSADVIES

Inhoud

1. Inleiding 2
2. Aandacht voor transitie dagbesteding 5
3. Dagbesteding en werk 9
4. Aandacht voor talentontwikkeling 16
5. Ervaringen met de transitie 18
6. Uitkomsten verdiepende fase 26

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) heeft als ambitie geformuleerd dat mensen met een beperking gewoon mee kunnen doen aan de samenleving en mede daardoor een betekenisvol leven kunnen leiden. Om dit te realiseren wil de VGN (onder andere) een transitie realiseren van de traditionele dagbesteding naar een dagbesteding die meer in verbinding met de samenleving staat. Werk vormt hiervoor een belangrijk middel of instrument. Dit vraagt echter wel om meer inzet op talentontwikkeling van de doelgroep, iets wat ook vanuit de dagbesteding opgepakt kan worden. Binnen de lidorganisaties van de VGN bestaat deze doelgroep van mensen met een dagbestedingsindicatie uit circa 200.000 cliënten.

Om invulling te geven aan het bovenstaande wil de VGN bevorderen dat cliënten uit de doelgroep passend werk (gaan) verrichten. Daarmee wordt bedoeld (onbetaald) werk op dagbestedings-locaties, bij bedrijven, vrijwilligerswerk en reguliere banen. Om het één en ander te concretiseren heeft de VGN hiervoor een aantal mijlpalen geformuleerd die in 2030 gerealiseerd dienen te zijn. Daarvoor wil zij verschillende sporen bewandelen zoals het verbinden van de dagbesteding op zorglocaties met de samenleving, het realiseren van (onbetaalde) werkplekken bij bedrijven als invulling van de dagbesteding en dagbestedingstrajecten meer ontwikkelingsgericht inrichten.

Om zicht te krijgen op de vraag in hoeverre – en op welke wijze – bovenstaande ambitie opgepakt wordt door haar achterban voert Bureau Bartels in opdracht van de VGN een onderzoek uit. Feitelijk gaat het daarbij dus om een nulmeting waarmee de VGN een beeld wil krijgen van hoe breed of smal de beweging is die inmiddels ingezet is en in hoeverre de sector dus 'op schema ligt' bij het realiseren van haar ambities.

1.2 Doel en aanpak van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om de volgende hoofdvraag te beantwoorden:

In hoeverre en op welke wijze voeren VGN-lidorganisaties beleid op het gebied van werk en talentontwikkeling, welke belemmeringen worden daarbij ondervonden en welke ondersteunings-behoeften hebben lidorganisaties op dit terrein?

Om tot een beantwoording van deze hoofdvraag te komen, zijn twee samenhangende sporen bewandeld. Het eerste spoor was breed van aard en bestond uit het uitzetten van een digitale enquête onder alle lidorganisaties. Dit spoor was met name gericht op het maken van een 'foto' van waar de sector momenteel staat waar het gaat om de transitie naar werk en talentontwikkeling. De uitkomsten van dit eerste spoor zijn weergegeven in hoofdstuk 2 tot en met 5 van deze rapportage.

Voorafgaand aan dit onderzoek was de inschatting van de opdrachtgever dat een (aanzienlijk) deel van de lidorganisaties nog geen – of in beperkte mate – stappen heeft gezet om cliënten naar (onbetaald) werk toe te leiden en/of om hun talenten te ontwikkelen. Daarom zou een tweede, meer

verdiepend spoor inzicht moeten geven in de oorzaken die hieraan ten grondslag liggen en in de knelpunten waar lidorganisaties eventueel tegenaan lopen om de beoogde transitie op te pakken. Uit de eerste fase blijkt echter dat de meeste organisaties al best wel wat stappen in de beoogde transitie hebben gezet en wellicht dus al wat verder zijn dan gedacht. In overleg met de opdrachtgever is daarom in de verdiepende fase vooral gekeken naar de stappen die op het moment (relatief) nog wat meer achterblijven, namelijk de begeleiding naar betaald werk en de inzet op talentontwikkeling. In 13 verdiepende telefonische gesprekken met organisaties is ingegaan op wat deze stappen in het bijzonder moeilijk maken, waarom het bij sommige organisaties al wel lukt en welke ondersteuningsbehoeften organisaties nog hebben. De uitkomsten van die verdieping zijn opgenomen in hoofdstuk 6.

1.3 Kenmerken van de respondenten

De digitale enquête uitgezet onder VGN-leden is 41 keer ingevuld. Daarbij is het als eerste belangrijk om op te merken dat het niet gaat om 41 'hele' organisaties die de vragenlijst hebben ingevuld. Respondenten hadden de mogelijkheid de enquête in te vullen voor de hele organisatie of voor een locatie van de organisatie. Dit heeft geleid tot de volgende verdeling: 23 respondenten hebben de vragenlijst ingevuld voor de hele organisatie, 18 respondenten deden dat voor een locatie/deel van de organisatie. Van 4 organisaties heeft meer dan één respondent de vragenlijst ingevuld en is er een beeld geschetst van meerdere locaties of van de organisatie als geheel en een afzonderlijke locatie. Als we in het vervolg spreken van 41 organisaties gaat het zowel om hele organisaties als om locaties. Alleen wanneer het zinvol is, maken we onderscheid tussen antwoorden van hele organisaties en locaties en vermelden we dat duidelijk.

Deze aantallen maken dat we met de verkregen informatie over de voortgang van de transitie niet een compleet beeld kunnen schetsen van de situatie in de hele sector. De 37 'unieke' VGN-leden[1] die hebben deelgenomen, vormen bijna een vijfde van alle lidorganisaties die aangesloten zijn. Wel leveren deze waarnemingen een eerste, duidelijk beeld op van hoe de sector er momenteel voor staat, zeker ook omdat zowel hele grote als kleine organisaties hebben deelgenomen. Verder is de uitkomst van deze nulmeting waardevol omdat de uitkomsten voor een belangrijk deel nieuwe kennis opleveren voor de opdrachtgever (VGN). We hebben achterhaald dat de activiteiten van zo'n twee derde van de organisaties die deelnamen aan de digitale enquête eerder nog niet (goed) bekend waren bij de VGN.

Het feit dat we van sommige organisaties meerdere reacties hebben gekregen en meegenomen, maakt duidelijk dat er zelfs binnen organisaties verschillend wordt gekeken naar de transitie en de fase waarin de organisatie verkeerd. Het laat zien dat het in het rapport geschetste beeld deels ook persoonsafhankelijk is. Het hangt mede van de functie en/of de plek in de organisatie af welk beeld mensen hebben van het beleid en de gang van zaken in de organisatie. Ook dit maakt dat het geschetste beeld niet volledig hoeft te zijn. Wel geeft het zoals gezegd een eerste belangrijke indruk van waar de sector op dit moment staat.

[1] Dit aantal is het resultaat van het feit dat van 4 organisaties er meerdere locaties hebben deelgenomen. Bij het tellen van het aantal 'unieke' leden van de VGN hebben we deze organisaties maar één keer meegenomen.

Om een beeld te geven van de organisaties die hebben deelgenomen hebben we gekeken naar de omvang. Tabel 1.1 maakt duidelijk dat zowel grote als kleine organisaties hebben deelgenomen. Daarbij speelt mee dat sommige respondenten hun antwoorden hebben gegeven voor de locatie waar ze zicht op hebben (en niet de volledige organisatie). Dat neemt echter niet weg dat er ook echt grote en kleinere organisaties zijn betrokken. Van de groep van 0 – 100 cliënten betreft het in iets meer dan de helft van de gevallen volledige organisaties.

Tabel 1.1 Aantal cliënten per organisatie/locatie (N=41)

Omvang	Aandeel organisaties (N=41)
0 – 100 cliënten	22%
101 – 500 cliënten	27%
501 – 1000 cliënten	12%
1001 of meer cliënten	32%
Weet niet	7%
Totaal	**100%**

Als we kijken naar de verdeling van de cliënten met een dagbestedingsindicatie vanuit de Wlz of de Wmo wordt duidelijk dat gemiddeld ongeveer 75% van de cliënten een indicatie heeft vanuit de Wlz. Gemiddeld heeft ongeveer een kwart van de cliënten een indicatie vanuit de Wmo. Enkele organisaties stellen dat een klein deel van hun cliënten een indicatie heeft vanuit de participatiewet.

1.4 Leeswijzer

Het rapport bestaat uit twee delen. Hoofdstuk 2 tot en met 5 bevatten zoals gezegd de uitkomsten van de nulmeting. Dit eerste deel is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt de aandacht die VGN-leden hebben voor de transitie van de dagbesteding uiteengezet. Vervolgens komt in hoofdstuk 3 aan bod wat zij ondernemen op de drie verschillende onderdelen van de transitie die we onderscheiden. Hoofdstuk 4 geeft weer wat de organisaties doen op het gebied van talentontwikkeling. Hoofdstuk 5 geeft inzicht in de ervaringen van de geraadpleegde VGN-leden met de transitie en de knelpunten die zij daar eventueel bij tegenkomen. In het tweede deel van het rapport (hoofdstuk 6) zijn de uitkomsten verwerkt van de verdiepende fase en de gesprekken die in deze fase zijn gevoerd met organisaties in de gehandicaptenzorg.

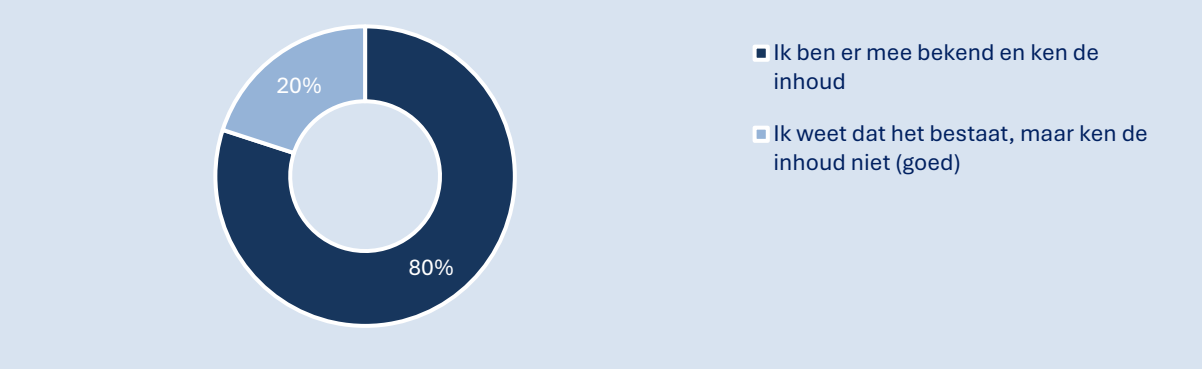
2. Aandacht voor transitie dagbesteding

De VGN heeft in samenwerking met VGN-leden, mensen met een beperking, hun netwerk, professionals en maatschappelijke partners een Visie 2030 opgesteld. De centrale ambitie van die visie is dat mensen met een beperking gewoon mee kunnen doen aan de samenleving en mede daardoor een betekenisvol leven kunnen leiden. Hiertoe wil de VGN onder andere een transitie realiseren van de traditionele dagbesteding naar een dagbesteding die meer in verbinding met de samenleving staat. Een passende (werk)plek vormt daarbij een belangrijk middel of instrument. Dit vraagt echter wel om meer inzet op talentontwikkeling van de doelgroep en samenwerking met o.a. bedrijven, sociale ondernemers of verenigingen.

2.1 Bekendheid met de Visie 2030

Als eerste hebben we getoetst in hoeverre VGN-leden bekend zijn met de Visie 2030 en de bijbehorende transitie van de traditionele dagbesteding. Alle 41 geraadpleegde organisaties blijken min of meer bekend met deze visie. Vier op de vijf organisaties geven aan bekend te zijn met de visie en de inhoud ervan te kennen. De rest weet naar eigen zeggen van het bestaan van de visie af, maar kent de inhoud niet of niet goed. Daarbij is het interessant om na te gaan of het vooral locaties zijn die weten dat de visie bestaat, maar de inhoud niet (goed) kennen. Vanuit de VGN is de visie namelijk vooral op bestuurlijk, organisatieniveau verspreid. De groep die weet dat de visie bestaat, maar de inhoud niet (goed) kent bestaat zowel uit hele organisaties als uit locaties. Wel valt op dat van de 18 locaties 28% naar eigen zeggen de inhoud niet (goed) kent. Van de 23 organisaties gaat het om 13%.

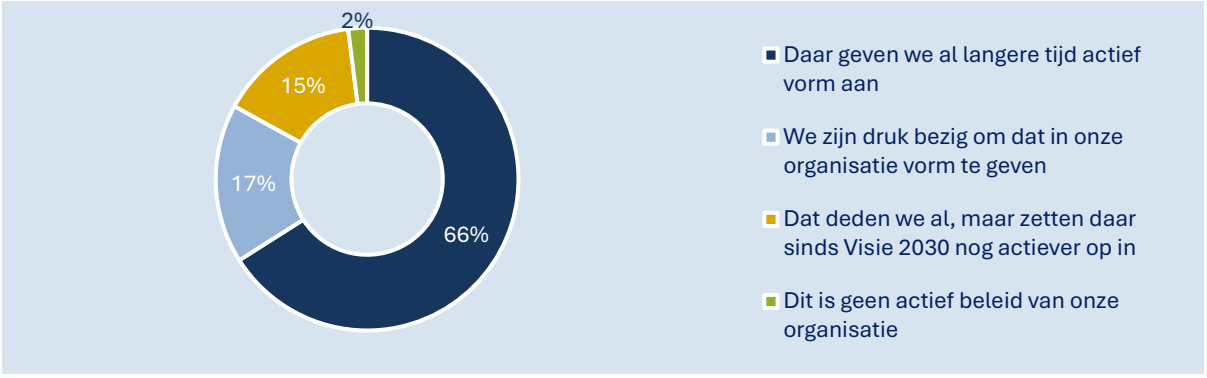
Figuur 2.1 **Bekendheid met Visie 2030 en transitie van traditionele dagbesteding, volgens organisaties (N=41)**



Bron: Enquête lidorganisaties

Verder hebben we alle respondenten gevraagd of de organisatie actief werkt aan het realiseren van de transitie van de traditionele dagbesteding naar een dagbesteding die meer in verbinding met de samenleving staat. Onderstaande figuur toont dat bijna alle organisaties hier aan werken, maar dat het verschilt hoelang zij hier al mee bezig zijn. Vier op de vijf respondenten geven aan hier al langere tijd actief vorm aan te geven. Een deel (15%) van deze groep heeft naar eigen zeggen door de Visie 2030 de aandacht wel verder geïntensiveerd. Een ander deel van de organisaties (17%) is momenteel druk bezig om de gewenst transitie vorm te geven. Zij zijn dus meer recent gestart met deze ontwikkeling.

Figuur 2.2 **Mate waarin organisaties actief werken aan realiseren van transitie van de dagbesteding (N=41)**



Bron: Enquête lidorganisaties

Slechts één organisaties stelt dat het inzetten op de transitie conform de Visie 2030 geen actief beleid is. Dit wil overigens niet zeggen dat ze niets ondernemen om cliënten en de dagbesteding in verbinding te brengen met de samenleving. De Visie 2030 is alleen nog niet een leidende factor daarin geweest. Ze werken vanuit hun eigen methode aan een zo normaal als mogelijk leven voor de cliënten, daar is deelname aan de maatschappij een belangrijk onderdeel van. De organisatie wordt naar eigen zeggen 'tegengehouden' om vanuit de Visie 2030 te werken aan de realisatie, omdat ze hier nog niet aan is toegekomen. Om er wel actief mee aan de slag te gaan, bestaat binnen de organisatie behoefte aan ondersteuning in de vorm van samenwerkingsverbanden die het werken op externe locaties mogelijk maken. Daarbij is volgens de organisatie acceptatie door de maatschappij van afwijkend gedrag van belang. In paragraaf 5.4 zullen we zien dat deze ondersteuningsbehoefte (medewerking van de samenleving bij de werkwijze) ook bestaat onder meerdere organisaties die al wel actief werken aan het realiseren van de transitie (vanuit de visie).

2.2 Beleidsaanpassingen in het kader van de transitie

De Visie 2030 en de bijbehorende transitie blijken onder alle geraadpleegde VGN-leden bekendheid te genieten en nagenoeg alle leden werken actief aan de realisatie hiervan. We hebben in kaart gebracht welke belangrijkste veranderingen in beleid en/of activiteiten de organisaties naar eigen zeggen hebben doorgevoerd in het kader van die transitie. Dit overzicht aan activiteiten en inspanningen is dus niet compleet (het gaat om de belangrijkste aanpassingen en het is mogelijk dat organisaties ook al voor de transitie werkten aan talentontwikkeling en/of het inzetten op begeleiding naar werk in verbinding met de samenleving). In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de activiteiten die organisaties ontplooien.

Ruim drie kwart van de geraadpleegde organisaties heeft naar eigen zeggen concreet veranderingen doorgevoerd, bijna een kwart stelt dit (nog) niet gedaan te hebben. In figuur 2.3 is uiteengezet om welke aanpassingen het gaat. De organisaties zijn vooral gaan inzetten op het actief verbinden van de cliënten met de samenleving. Daarvoor ondernemen ze verschillende stappen. Zo wordt opgemerkt dat organisaties meer vraaggericht (in plaats van aanbodgericht) zijn gaan werken. Ze zetten meer in op het inventariseren van de wensen en behoeften van de cliënten, om zo te weten hoe zij hun dag het liefst willen invullen. Ze stellen vervolgens ook deze wens van de cliënt centraal bij het bepalen van de invulling van de dagbesteding. Daarnaast verplaatsen ze meer activiteiten 'naar buiten', door zelf restaurants of winkels te openen, of door meer plekken te zoeken bij externe

(commerciële) partijen, zoals de kinderopvang of een bakkerij. Omdat het 'naar buiten' gaan niet voor alle cliënten haalbaar is, halen sommige organisaties 'buiten ook meer naar binnen'. Zo is als voorbeeld genoemd dat ze als organisatie een pakketdienst/ophaalpunt in huis hebben gehaald waar cliënten werken. Zo komen mensen van buiten pakketjes ophalen bij de cliënten en kunnen cliënten deelnemen op een voor hun passende wijze (dagbesteding of werk). Zo komen zij in contact met klanten. Ook worden cliënten meer met de samenleving verbonden door hen actiever te betrekken bij de dagelijkse werkzaamheden binnen de organisatie zelf, bijvoorbeeld bij het ontvangen van gasten van buiten (receptie) of door bewoners door andere bewoners te laten ondersteunen.

Figuur 2.3 Doorgevoerde aanpassingen in beleid en activiteiten, volgens organisaties (N=31)

Verbinden van cliënten met de samenleving - Vraaggericht werken/vraag cliënt in kaart brengen en centraal stellen - Activiteiten naar buiten verplaatsen/meer werkplekken bij externe partijen - Werk van buiten naar binnen halen - Meer interne diensten door cliënten laten uitvoeren	19 keer genoemd
Meer samenwerking - Meer samenwerking intern - Meer samenwerking extern	12 keer genoemd
Meer inzetten op talentontwikkeling - Opzetten van leerlijnen - Aanbieden trainingen/opleidingen/aansluiten VGN-academie - Trainen professionals (training werkcoaches/training ontwikkelingsgericht begeleiden)	10 keer genoemd
Visie opstellen/aanscherpen - Visie aanscherpen - Werkgroep instellen voor opstellen beleid - Beleidsontwikkeling - Uitwerking concrete programma's	10 keer genoemd

Bron: Enquête lidorganisaties

Daarnaast merken organisaties op dat ze meer zijn gaan inzetten op samenwerking. Dit betreft zowel samenwerking binnen de eigen organisatie, als met externe partijen. Een organisatie licht toe dat er ook een team is opgericht voor het opbouwen en onderhouden van het netwerk.

Ook is gebleken dat organisaties naar aanleiding van de transitie stappen hebben ondernomen op het gebied van (talent)ontwikkeling van cliënten. Om het proces van ontwikkelingsgerichte dagbesteding te ondersteunen, zijn ze bijvoorbeeld bezig met het opzetten van leerlijnen, het creëren van een leeromgeving of het aanbieden van trainingen binnen de eigen organisatie. Verder vraagt de ontwikkelingsgerichte dagbesteding volgens organisaties ook om meer/andere begeleiding en zetten ze in op trainingen voor zorgprofessionals (werkcoaches/training ontwikkelingsgericht begeleiden).

Een andere aanpassing die de geraadpleegde organisaties hebben gedaan, is het vormgeven of updaten van hun visie op de transitie. Daar startten ze veelal mee. Hierin wordt ontwikkeld of aangescherpt hoe in de toekomst invulling te geven aan dagactiviteiten. De visies richten zich vooral op een voor cliënten zinvolle en passende dag invulling. Om tot passend beleid te komen op dit punt hebben sommige organisatie een werkgroep ingesteld. Vaak wordt het nieuw opgestelde beleid ook

uitgewerkt in concrete programma's, waarin wordt bepaald hoe het beleid in de praktijk vorm moet krijgen.

Een laatste aspect dat is genoemd is dat een organisatie is gestart met populatiebekostiging (intern) in plaats van het sturen op indicatie.

3. Dagbesteding en werk

De transitie moet er – volgens Visie 2030 – toe leiden dat in 2030 iedereen die dat kan en wil een passende (betaalde) werkplek heeft bij een regulier bedrijf, een sociale onderneming of een (maatschappelijke) organisatie. Voor wie dat niet haalbaar is zijn er betekenisvolle activiteiten in verbinding met de samenleving. Het idee daarbij is dat de VGN-leden hun cliënten de ondersteuning bieden die past bij de mogelijkheden van de cliënt. Voor de cliënten voor wie een (on)betaalde werkplek niet haalbaar of wenselijk is, bieden de VGN-leden via dagbesteding betekenisvolle activiteiten in verbinding met de samenleving.

3.1 Dagbesteding in verbinding met de samenleving

We hebben aan alle geraadpleegde organisaties gevraagd welke stappen ze hebben gezet om cliënten via dagbesteding (meer) te verbinden met de samenleving. Alle organisaties doen naar eigen zeggen op dit punt wel iets. In de onderstaande grafiek is in lichtblauw aangegeven welke stappen dat zijn. De grafiek maakt duidelijk dat organisaties vaak meerdere stappen naast elkaar hebben ondernomen. Gemiddeld nemen de organisaties 4 à 5 stappen. Een zestal organisaties heeft een andere stap, dan de hier onder genoemde stappen, genomen. Zo stelt een organisatie dat zij hun dagbesteding buiten de eigen organisatie organiseren, bijvoorbeeld onder het dak van een bedrijf of andere organisatie. Daar werken ze dan ook samen met externe partijen. Een ander stelt dat ze vervoer hebben geregeld, zodat cliënten meer keuze hebben in de plek waar ze hun dagbesteding kunnen doen.

Figuur 3.1 **Gezette stappen om cliënten via dagbesteding (meer) te verbinden met de samenleving, volgens organisaties (N=41)**



Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.

= de antwoorden van organisaties die stappen ondernemen. Ze laten zien welke stappen worden ondernomen afgezet tegen het totaal aantal respondenten

Bron: Enquête lidorganisaties

Vervolgens hebben we de organisaties gevraagd of ze deze activiteiten individueel (aangepast op de individuele cliënt) aanbieden of op groepsniveau onder begeleiding. Vier vijfde stelt dat ze dit allebei doen. Meestal wordt opgemerkt dat de vraag/wens/mogelijkheden van de cliënt centraal staat/staan. Afhankelijk daarvan wordt gekeken of dagbesteding op groepsniveau passend is of dat cliënten individueel een plekje buiten de organisatie kunnen vinden. Vaak zijn de cliënten die al wat meer stappen op de participatieladder hebben gezet degenen die op individuele basis een plek vinden buiten de eigen organisatie. Een organisatie omschrijft het zo: er wordt in groepsverband toegewerkt naar een passende (on)betaalde (individuele) werkplek. Ook andere organisaties geven aan dat in de eigen organisatie de dagbesteding in groepsverband wordt georganiseerd, dagbesteding buiten de eigen organisatie vindt meer op individueel niveau plaats. Verder wordt soms een onderscheid gemaakt naar type activiteit. Belevingsgerichte (bijvoorbeeld carnaval in de buurt), thematische of seizoensactiviteiten vinden op groepsniveau plaats, andere activiteiten meer op individueel niveau.

Figuur 3.2 Niveau waarop organisaties dagbesteding in verbinding met de samenleving aanbieden (N=41)



Bron: Enquête lidorganisaties

De dagbestedingsactiviteiten in verbinding met de samenleving worden in twee derde van de organisaties organisatie-breed uitgevoerd. Bij andere organisaties gelden de activiteiten voor een deel van de locaties of voor een deel van de cliënten. Sommige organisaties stellen dat de visie op de dagbesteding (dat deze in verbinding met de samenleving staat) organisatie-breed geldt, maar dat het tussen locaties verschilt hoe (actief) daar vorm aan wordt gegeven. Dat hangt meestal samen met de doelgroep. Zo kennen bepaalde locaties een doelgroep voor wie dagbesteding in verbinding met de samenleving moeilijker (minder structureel) te organiseren is, omdat deze mensen intensieve verzorging nodig hebben.

Tabel 3.1 Schaal van gezette stappen om cliënten via dagbesteding te verbinden met de samenleving

Schaal van de dagbestedingsactiviteiten	Aandeel organisaties (N=41)
De activiteiten worden organisatie-breed uitgevoerd	66%
De activiteiten gelden voor een deel van de locaties	41%
De activiteiten gelden voor een deel van de cliënten	15%

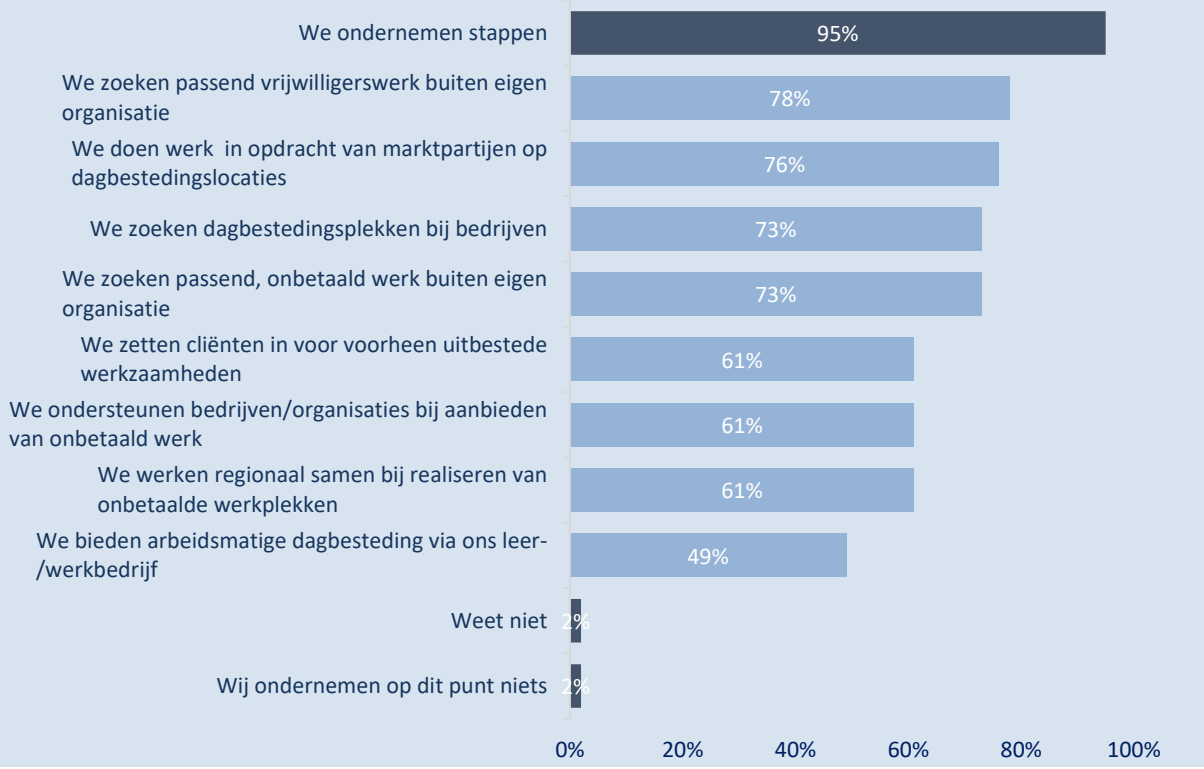
Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.
Bron: Enquête lidorganisaties

Daarnaast geldt voor verschillende organisaties dat het nog niet altijd gelukt is om de transitie van de dagbesteding al door de gehele organisatie door te voeren. Men is zich bewust van het belang, maar het organiseren hiervan is niet van de ene dag op de andere geregeld. Dan starten de activiteiten op één locatie (of voor één doelgroep) en moet dit naar de toekomst toe nader worden uitgebreid naar de andere locaties/doelgroepen.

3.2 Passende, onbetaalde werkplek in de samenleving

Vanuit de Visie 2030 is het ook de bedoeling dat VGN-leden de cliënten – die dat kunnen en willen – begeleiden naar een passende, onbetaalde werkplek in de samenleving als invulling van de dagbesteding. Figuur 3.3 geeft weer in welke mate organisaties stappen hebben gezet en welke stappen dat precies zijn. Bijna alle organisaties ondernemen op dit punt stappen. Ook hier zien we dat het vaak om een combinatie van meerdere stappen gaat. Gemiddeld nemen de organisaties 5 à 6 van de in de grafiek genoemde stappen. De antwoordcategorieën spreken grotendeels voor zich. Bij de categorie 'we zetten cliënten in voor voorheen uitbestede werkzaamheden', gaat het bijvoorbeeld om zaken als groenvoorziening waar voorheen externe dienstverleners voor werden ingeschakeld.

Figuur 3.3 **Gezette stappen om cliënten richting een onbetaalde werkplek te begeleiden, volgens organisaties (N=41)**



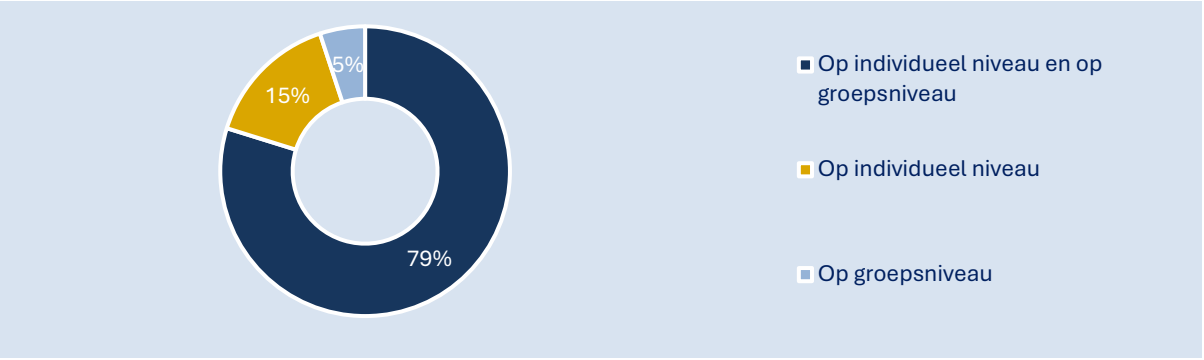
Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.

= de antwoorden van organisaties die stappen ondernemen. Ze laten zien welke stappen worden ondernomen afgezet tegen het totaal aantal respondenten (N=41)

Bron: Enquête lidorganisaties

Vanuit de toelichtingen komt naar voren dat verschillende organisaties sommige activiteiten al jaren ondernemen en er meer recentelijk nieuwe activiteiten bij zijn gaan ontplooien. Het is dus niet een al afgerond proces, maar een proces dat nog volop in ontwikkeling is. Een activiteit die pas meer recentelijk is opgestart, is bijvoorbeeld het inbesteden van eerder uitbesteed werk. Enkele respondenten hebben een ander type activiteit genoemd, zo wijst een respondent op het feit dat cliënten binnen de eigen winkels van de organisatie werken, een ander stelt dat er wordt samengewerkt met het onderwijs.

Figuur 3.4 **Niveau waarop organisaties stappen ondernemen gericht op begeleiding naar een onbetaalde werkplek (N=39)**



Bron: Enquête lidorganisaties

Ook bij deze activiteiten, gericht op begeleiding naar een passende, onbetaalde werkplek kiest een ruime meerderheid van de organisaties voor een combinatie van een groepsgerichte en een individuele benadering. Hierbij spelen voor een belangrijk deel dezelfde overwegingen als genoemd in paragraaf 3.1, namelijk onder andere dat de mogelijkheden/wensen van cliënten leidend zijn en wisselen. Sommigen zijn in staat individueel bij een externe organisatie aan de slag te gaan, voor anderen is dat (nog) niet mogelijk. Zij functioneren goed in een groep. Andere organisaties maken een scheiding tussen bijvoorbeeld vrijwilligerswerk (dat individueel wordt aangeboden) en arbeidsmatig werk (dat in groepsverband wordt aangeboden). Ook wordt door enkele organisaties gesteld dat individueel en groepsgericht samen kunnen gaan. Zo volgen cliënten van verschillende niveaus hun eigen ontwikkelingspad, maar werken ze wel samen in een groepje van medecliënten bij een externe partner. Als term daarvoor wordt onder andere 'individueel beschut werk' genoemd.

Daarnaast is er een groep organisaties die zegt deze activiteiten alleen op individueel niveau uit te voeren. Toch lijkt de grens tussen de verschillende groepen organisaties niet altijd even scherp en hangt het af van hoe organisaties de termen uitleggen. Zo stelt een organisatie – die zegt de activiteiten op individueel niveau aan te bieden – dat dat in de praktijk kan betekenen dat er toch een groep van cliënten bij dezelfde werkgever aan de slag is. De gemene deler is wellicht dat de wensen/mogelijkheden van de cliënt in de meerderheid van de organisaties een belangrijk uitgangspunt is, hoe dat in de praktijk verder uitwerkt kan verschillen.

De activiteiten gericht op het begeleiden van cliënten naar een passende, onbetaalde werkplek worden in wat mindere mate organisatie-breed uitgevoerd dan die gericht zijn op het in verbinding brengen van de dagbesteding met de samenleving. In ongeveer drie op de vijf organisaties is dit het geval. Organisaties geven aan dat hier nog sterker meespeelt dat het afhangt van de doelgroep op locaties. Niet op alle locaties zijn cliënten voor wie onbetaald werk (op termijn) een mogelijkheid is. Toch wordt ook hier regelmatig genoemd dat het een proces in ontwikkeling is, waarbij het de inzet is om de activiteiten in de loop van de tijd uit te breiden naar andere of zelfs alle locaties.

Tabel 3.2 Schaal van de activiteiten om cliënten te begeleiden naar een onbetaalde werkplek

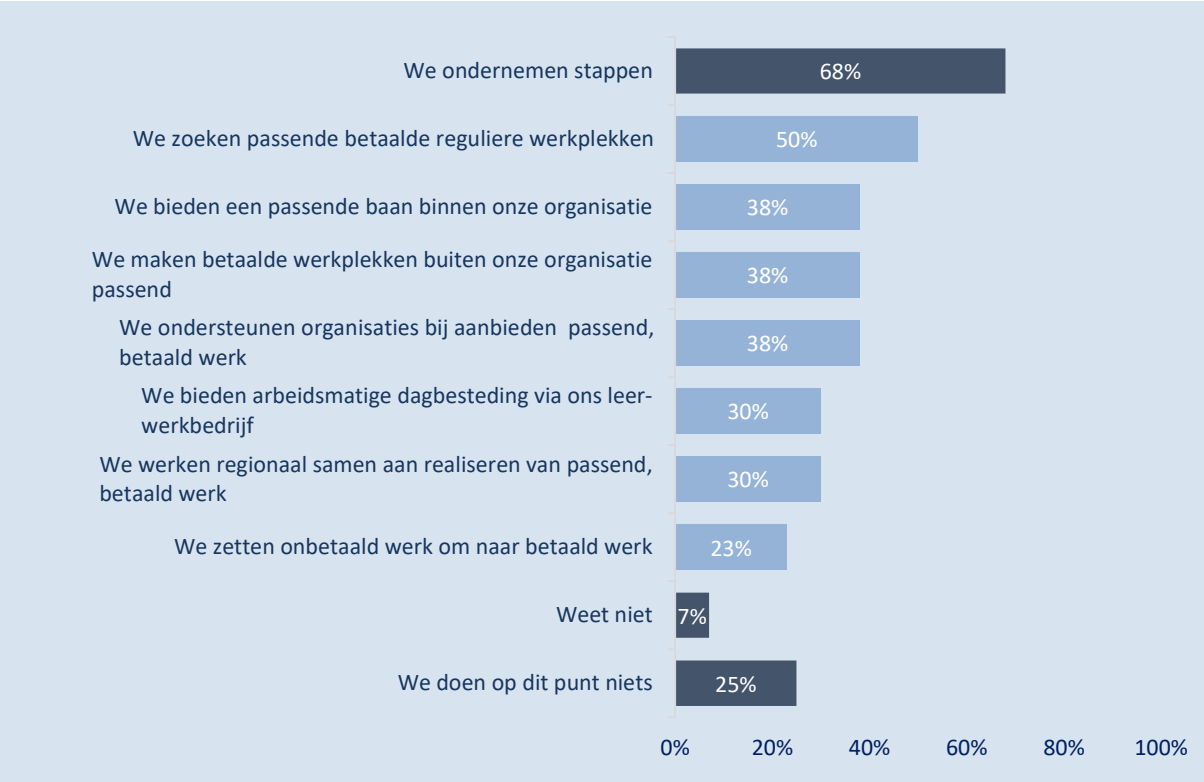
Schaal van de activiteiten	Aandeel organisaties (N=39)
De activiteiten worden organisatie-breed uitgevoerd	59%
De activiteiten gelden voor een deel van de locaties	28%
De activiteiten gelden voor een deel van de cliënten	18%
Weet niet	5%

Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.
Bron: Enquête lidorganisaties

3.3 Passende, betaalde werkplek in de samenleving

Vanuit de Visie 2030 is het ook de bedoeling dat VGN-leden de cliënten die dat kunnen en willen begeleiden bij het zetten van de stap van dagbesteding naar betaald werk in verbinding met de samenleving. Figuur 3.5 laat zien dat het aantal organisaties dat op dit punt stappen zet duidelijk lager is dan bij de hiervoor behandelde activiteiten. Een kwart van de organisaties stelt helemaal geen stappen gericht op begeleiding richting betaald werk te zetten. Het gaat hierbij om zowel grote organisaties als minder grote organisaties. Sommige van deze organisaties geven aan dat het begeleiden van cliënten naar betaald werk (nog) geen onderdeel is van hun beleid. Ze hebben soms wel cliënten die werken bij bijvoorbeeld een sociale werkplaats, maar daar heeft de organisatie geen rol in gespeeld. Andere organisaties stellen dat betaald werk voor hun cliënten niet realistisch is.

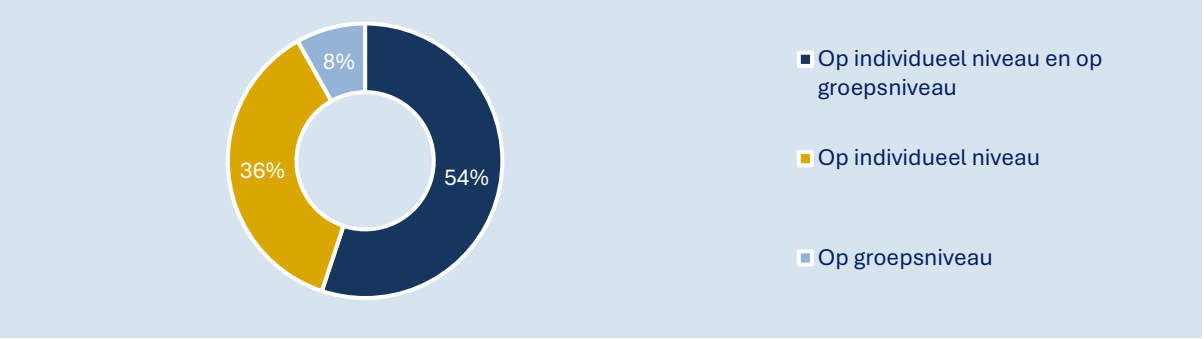
Figuur 3.5 Gezette stappen om cliënten te begeleiden richting een passende, betaalde baan, volgens organisaties (N=40)



Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.
= *de antwoorden van organisaties die stappen ondernemen. Ze laten zien welke stappen worden ondernomen afgezet tegen het totaal aantal respondenten*
Bron: Enquête lidorganisaties

Ruim twee derde van de organisaties onderneemt wel activiteiten op dit punt. Gemiddeld nemen ze 4 van de in figuur 3.5 genoemde stappen. Verschillende organisaties lichten toe dat deze activiteiten nog wel in de kinderschoenen staan en nog maar mondjesmaat worden uitgevoerd. Daarnaast valt op dat vooral het aanbieden van een baan binnen de eigen organisatie nog als lastig wordt ervaren. De mogelijkheden zijn volgens enkele organisaties nog beperkt, terwijl er juist wel behoefte aan is als oplossing voor de grote personeelstekorten.

Figuur 3.6 **Niveau waarop organisaties stappen zetten gericht op het vinden van een passende, betaalde baan (N=25)**



Bron: Enquête lidorganisaties

Figuur 3.6 maakt duidelijk dat deze activiteit (het vinden van een passende, betaalde baan voor cliënten) vaker op individueel niveau plaatsvindt dan de hiervoor behandelde activiteiten (paragraaf 3.1 en 3.2). De verklaring kan zijn dat het vinden van een goed passende, betaalde baan sterk afhankelijk is van de mogelijkheden en wensen van cliënten. De meerderheid van de organisaties die activiteiten onderneemt gericht op begeleiding naar betaald werk biedt echter een combinatie van begeleiding op individueel en groepsniveau, om dezelfde redenen die hiervoor ook al werden genoemd. Daarnaast merken organisaties op dat zaken als jobcoaching en trajectbegeleiding individueel plaatsvinden en dat opleidingen/leerlijnen en training van werknemersvaardigheden meer groepsgewijs plaatsvinden.

Dat het begeleiden naar betaald werk heel cliëntafhankelijk is, wordt ook duidelijk in onderstaande tabel. Meerdere organisaties geven aan dat de groep die hiervoor in aanmerking komt beperkt is. Het gaat bijvoorbeeld vooral om mensen met een licht verstandelijke beperking. Ruim 60% stelt dat de activiteiten organisatie-breed worden uitgevoerd. Een organisatie licht toe: iedere cliënt in onze organisatie komt in principe in aanmerking voor betaald werk en kan daarvoor begeleid worden. Dat wil echter niet zeggen dat op alle locaties cliënten zijn die hier ook daadwerkelijk gebruik van maken.

Tabel 3.3 Schaal van stappen om cliënten te begeleiden naar een onbetaalde werkplek

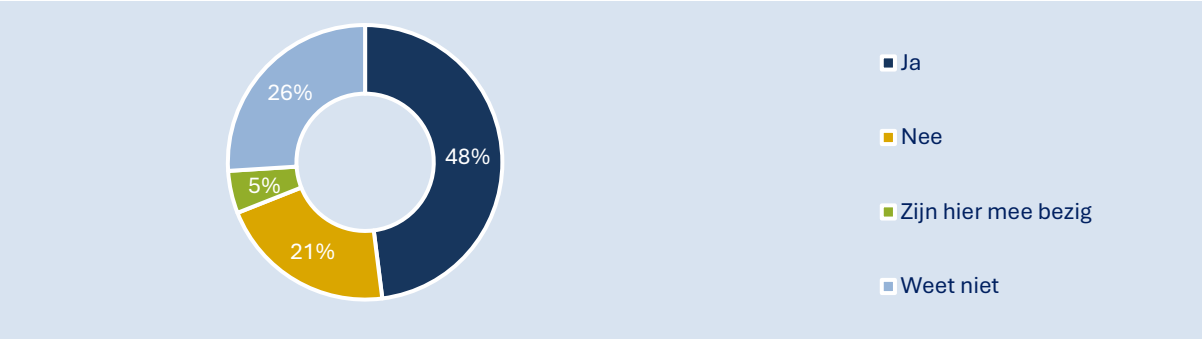
Schaal van activiteiten	Aandeel organisaties (N=26)
De activiteiten worden organisatie-breed uitgevoerd	65%
De activiteiten gelden voor een deel van de locaties	8%
De activiteiten gelden voor een deel van de cliënten	31%
Weet niet	8%

Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.
Bron: Enquête lidorganisaties

3.4 Mensen met een beperking op de loonlijst

De opdrachtgever (VGN) wil graag weten of en in welke mate organisaties in de gehandicaptenzorg zelf ook mensen met een beperking en een banenafspraak-indicatie op de loonlijst hebben staan. Het blijkt voor veel respondenten lastig om daar direct inzicht in te geven. Twee organisaties hebben de vraag niet beantwoord en 28% van de overige respondenten heeft aangegeven hier geen zicht op te hebben. Bijna de helft van de geraadpleegde organisaties heeft naar eigen zeggen wel mensen met een beperking en een banenafspraak-indicatie op de loonlijst staan.

Figuur 3.7 Aandeel van organisaties dat mensen met beperking en banenafspraak-indicatie op de eigen loonlijst heeft (N=38)



Bron: Enquête lidorganisaties

Als we doorvragen om hoeveel mensen het gaat wordt duidelijk dat ook dat lastig te beantwoorden is voor de respondenten. Ze kunnen het vaak niet concreet benoemen. Bij de degenen die dat wel kunnen valt op dat het veelal maar om zeer kleine aantallen gaat. In meerdere gevallen kunnen ze maar één specifieke medewerker noemen. Een viertal organisaties noemt een aantal van 10 of hoger (maximaal 127). Het betreft hier allemaal grote organisaties met 1.500 cliënten of meer.

Op de vervolgvraag in hoeverre het bij deze medewerkers gaat om eigen cliënten en in hoeverre om cliënten van andere organisaties krijgen we ook geen sluitend antwoord. Vaak kunnen slechts enkele medewerkers als 'eigen cliënt' of als 'cliënt van een andere organisatie' worden aangeduid. Waar de rest van de medewerkers dan toe gerekend kan worden is onduidelijk. Het kan zijn dat organisaties dat niet weten. Het kan ook zijn dat er nog een andere groep medewerkers is met een beperking, wellicht medewerkers zonder banenafspraak-indicatie of medewerkers met een beperking die niet aan een specifieke organisatie gekoppeld zijn. Voor ons als onderzoekers is het niet mogelijk om daar goed antwoord op te geven. Wel lijken de antwoorden erop te duiden dat het aannemen van cliënten (eigen of van een andere organisatie) op een betaalde baan als onderdeel van de begeleiding naar passend, betaald werk nog geen gemeengoed is.

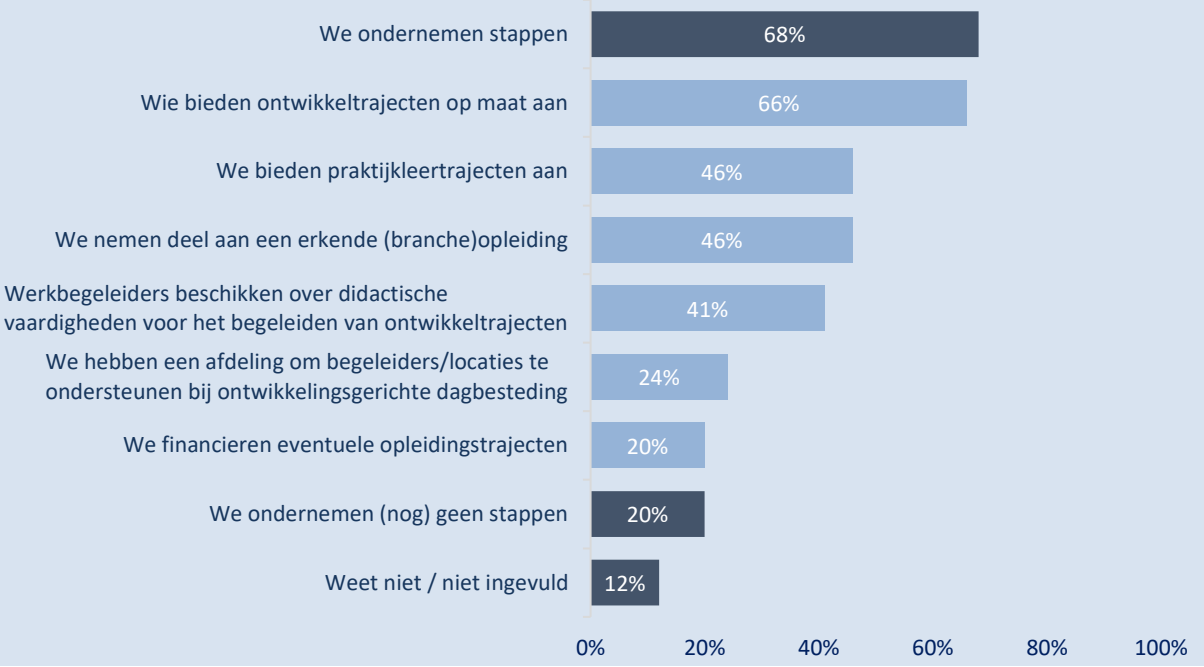
4. Aandacht voor talentontwikkeling

Naast het hebben van betekenisvolle activiteiten of werk in verbinding met de samenleving, stelt de Visie 2030 dat alle mensen met een beperking ook hun talenten moeten kunnen ontwikkelen. De dagbesteding moet ontwikkelingsgericht zijn, zodat cliënten – via passende opleidingstrajecten – hun talenten kunnen ontwikkelen.

4.1 Aandacht voor talentontwikkeling

We hebben de geraadpleegde organisaties gevraagd wat hun organisatie doet op het gebied van talentontwikkeling en dus op welke manier ze ervoor zorgen dat de dagbesteding ontwikkelingsgericht is. Iets meer dan twee derde van de organisaties onderneemt naar eigen zeggen activiteiten rondom talentontwikkeling. De duidelijk meest genoemde stap is het aanbieden van ontwikkeltrajecten op maat van de individuele cliënt. Enkele respondenten hebben een andere dan de onderstaande activiteiten ontplooid. Een respondent stelt dat ze de opleiding aanbieden tot ervaringsdeskundige, een ander geeft aan dat ze in de organisatie een projectgroep hebben opgericht om te kunnen werken aan en na te denken over de inrichting van een ontwikkelingsgerichte dagbesteding. Een laatste organisatie heeft een programma opgezet om in te springen op leervragen van cliënten.

Figuur 4.1 Gezette stappen op het gebied van talentontwikkeling, volgens organisaties (N=41)



Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.

= de antwoorden van organisaties die stappen ondernemen. Ze laten zien welke stappen worden ondernomen afgezet tegen het totaal aantal respondenten

Bron: Enquête lidorganisaties

Een vijfde van de organisaties heeft tot nu toe nog geen stappen ondernomen op het gebied van talentontwikkeling, hoewel een aantal van hen wel aangeeft hier in de komende tijd actief mee aan de slag te gaan. Sommigen hebben hele concrete plannen over hoe en wat ze willen doen. Anderen

hebben wel ideeën (bijvoorbeeld het opzetten van leerlijnen), maar weten niet goed hoe ze dit moeten oppakken.

De activiteiten worden veelal organisatie-breed uitgevoerd. In enkele gevallen gebeurt het alleen voor bepaalde locaties en/of voor een bepaalde doelgroep. Wat betreft de locaties is verschillende keren aangegeven dat het vooral de locaties zijn waar cliënten arbeidsmatige arbeid verrichten of waar ook leer-werkcentra actief zijn. Ook hier komt het voor dat organisaties meerdere antwoorden geven. Ze stellen zowel dat de activiteiten organisatie-breed worden uitgevoerd als dat de activiteiten gelden voor een deel van de locaties. Ook hier wordt bedoeld dat de visie organisatie-breed geldt, maar dat het vooralsnog niet op alle locaties precies op dezelfde manier en in dezelfde mate wordt uitgevoerd.

Tabel 4.2 Schaal van stappen om talentontwikkeling vorm te geven, volgens organisaties (N=28)

Niveau van de dagbesteding	Aandeel organisaties
De activiteiten worden organisatie-breed uitgevoerd	82%
De activiteiten gelden voor een deel van de locaties	21%
De activiteiten gelden voor een deel van de cliënten	7%
Weet niet	4%

Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.
Bron: Enquête lidorganisaties

5. Ervaringen met de transitie

Nu inzicht is verkregen in hoeverre en op welke wijze VGN-lidorganisaties beleid voeren op het gebied van werk en talentontwikkeling, gaan we in dit hoofdstuk achtereenvolgens in op de ervaringen van de leden met de transitie.

5.1 Ervaringen met de transitie

Eerder hebben we al gezien welk deel van de organisaties actief is op één of meerdere onderdelen van de transitie van de traditionele dagbesteding naar een dagbesteding meer in verbinding met de samenleving en de daarbij horende inzet op talentontwikkeling van cliënten. Per onderdeel (dagbesteding verbinden met de samenleving, begeleiding naar onbetaald werk, begeleiding naar betaald werk en inzetten op talentontwikkeling) zijn we nagegaan wat de ervaringen van de respondenten hiermee zijn. Alleen respondenten van organisaties die ervaring hebben met een bepaald onderdeel hebben we gevraagd het betreffende onderdeel te beoordelen.

Tabel 5.1 Ervaring met onderdelen van transitie van traditionele dagbesteding

Type ervaring	(Zeer) goed	Neutraal	(Zeer) slecht	Weet niet	Totaal
Ervaring met dagbesteding verbinden met samenleving (N=39)	67%	31%	0%	2%	**100%**
Ervaring met begeleiding naar onbetaald werk (N=31)	51%	46%	3%	0%	**100%**
Ervaring met begeleiding naar betaald werk (N=27)	26%	37%	26%	11%	**100%**
Ervaring met inzetten op talentontwikkeling (N=29)	52%	41%	0%	7%	**100%**

**Met het onderdeel begeleiding naar betaald werk hebben 33 respondenten hun ervaring gedeeld, van alle andere onderdelen is dat door 32 respondenten gedaan.*

Bron: Enquête lidorganisaties

Het eerste wat opvalt in de tabel is dat de organisaties vooral positief zijn over hun ervaring met het verbinden van de dagbesteding met de samenleving. In hoofdstuk 3 zagen we al dat alle organisaties op dit punt wel stappen ondernemen en dat blijkt in de praktijk (inmiddels) vaak goed te verlopen. Twee derde van de respondenten beoordeelt de ervaring hiermee (zeer) goed, de rest oordeelt er neutraal over.

Over het uitvoeren van activiteiten gericht op het begeleiden van cliënten naar onbetaald werk zijn de geraadpleegde organisaties wat voorzichtiger. Iets meer dan de helft beoordeelt de ervaring met deze inspanningen als positief. Een wat kleiner deel oordeelt hier neutraal over. Het is blijkbaar iets minder makkelijk of organisaties hebben er mogelijk nog minder ervaring mee.

Nog lastiger vinden de organisaties het begeleiden van cliënten naar betaald werk. Slechts iets meer dan een kwart van de organisaties die daar ervaring mee heeft ervaart het als positief. Een even groot deel noemt de ervaringen zelfs (zeer) slecht. Verschillende organisaties geven aan dat dat vooral komt door de mogelijkheden en wensen van de cliënten. Ze merken dat betaald werk voor cliënten

(vaak) toch echt te hoog gegrepen is en dat het bijvoorbeeld vanuit de Wlz voor werkgevers en werknemers heel lastig is om die stap te maken. Een ander wijst op het feit dat ook verwanten (en de cliënten) uitgaan van het beschermende en verzorgende karakter van de gehandicaptenzorg. Een stap naar betaald werk wordt door die houding belemmert. Het begeleiden naar betaald werk lijkt dus een belangrijk punt van aandacht. Niet alleen is er maar een relatief kleine groep van organisaties die zich daarmee bezighoudt, degenen die wel stappen ondernemen ervaren dit vaak niet als makkelijk en lopen tegen de nodige problemen aan.

Als laatste hebben we de respondenten gevraagd hun ervaring met het onderdeel 'actief inzetten op talentontwikkeling binnen de dagbesteding' weer te geven. Niemand van de respondenten heeft hier een negatieve ervaring mee. Iets meer dan de helft van de respondenten heeft naar eigen zeggen een goede ervaring met het inzetten op talentontwikkeling. Het oordeel van ruim twee op de vijf respondenten is wat neutraler. Verder zijn er twee respondenten die hebben aangegeven niet te weten hoe ze het inzetten op talentontwikkeling ervaren.

Verder wilde de opdrachtgever weten of en in welke mate organisaties naar eigen zeggen expertise en begeleiding in huis hebben om in te zetten op de talentontwikkeling van cliënten. Om dit te toetsen hebben we de respondenten twee stellingen voorgelegd, waarbij ze hebben kunnen aangeven in hoeverre die van toepassing zijn op hun organisatie. Als eerste is de respondenten gevraagd te beoordelen in hoeverre hun organisatie expertise heeft om mensen met een beperking een leer- en ontwikkeltraject aan te bieden. Bijna de helft van de organisaties blijkt op dit punt naar eigen zeggen voldoende expertise te hebben. Anderen zijn voorzichtiger en geven aan deels over deze expertise te beschikken. Ongeveer 1 op de 10 heeft geen expertise op dit punt.

Tabel 5.2 Oordeel over twee stellingen, volgens organisaties

Stelling	Ja	Deels	Nee	Totaal
Organisatie heeft expertise om een leer- en ontwikkeltraject op maat aan te bieden (N=37)	46%	43%	11%	**100%**
Organisatie kan werkbegeleiders goed ondersteunen/adviseren over het invullen van ontwikkelkansen en -wensen (N=37)	49%	38%	13%	**100%**

Bron: Enquête lidorganisaties

Ongeveer een zelfde beeld zien we ten aanzien van de tweede stelling. Bijna de helft van de organisaties kan naar eigen zeggen hun werkbegeleiders goed ondersteunen en adviseren over het invullen van ontwikkelkansen en -wensen van cliënten. Bij de andere helft ontbreekt het in enige/sterke mate aan deze kennis en expertise.

Door de organisaties die op één of beide stellingen 'deels' hebben geantwoord wordt verschillende keren toegelicht dat ze als organisatie nog volop in de transitie zitten en daardoor nog niet helemaal goed zijn ingericht om deze zaken al optimaal geregeld te hebben. Toch maken de uitkomsten duidelijk dat er op deze punten nog wel wat te winnen is.

5.2 Ervaren positieve effecten

We hebben de geraadpleegde organisaties gevraagd wat zij als belangrijke positieve effecten ervaren van het actief inzetten op de talentontwikkeling van cliënten en/of het begeleiden van cliënten naar werk/activiteiten die meer in verbinding staan met de samenleving. Een zeer ruime meerderheid van de organisaties (80%) ziet positieve effecten. Allemaal zien ze positieve effecten voor de cliënten. Ze zien daarnaast veelal ook positieve effecten voor zorgprofessionals en/of de zorgorganisatie. Slechts één organisatie ziet naar eigen zeggen geen positieve effecten. Dit is ook de enige organisatie die heeft aangegeven dat de transitie van de dagbesteding (conform Visie 2030) nog geen actief onderdeel van hun beleid uitmaakt. Verder is er een deel van de organisaties die het lastig vindt om positieve effecten concreet te benoemen en/of zij hebben de vraag niet ingevuld.

Figuur 5.1 **Mate waarin positieve effecten worden ervaren a.g.v. de transitie van de dagbesteding, volgens organisaties (N=41)**



Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.
Bron: Enquête lidorganisaties

In figuur 5.2 is uiteengezet welke positieve effecten de organisaties ervaren. Het meest genoemde positieve effect voor de cliënten is volgens de respondenten dat werk en meedoen in de maatschappij zorgt voor persoonlijke groei bij cliënten. Ze zien zelf wat ze allemaal kunnen en zijn trots op wat ze doen. Het stimuleert hun gevoel van eigenwaarde en maakt ze volgens respondenten meer zelfverzekerd. Ze voelen zich geen cliënt, maar een echte werknemer. Cliënten vertellen nu trots dat ze een baan hebben, als ze twee keer in de week naar de kinderboerderij gaan om dieren te voeren en hokken te verschonen.

Het zorgt volgens verschillende organisaties ook voor de emancipatie van de mensen met een beperking. Ze zijn meer zichtbaar en (mede daardoor) ook meer onderdeel van de maatschappij. Mensen van buiten zien wat mensen met een beperking allemaal kunnen en zien dat ze een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij.

Figuur 5.2 Ervaren positieve effecten, volgens organisaties

Voor cliënten (N=29)	• Persoonlijke groei, groei eigenwaarde, meer zelfverzekerd	18 keer genoemd
	• Emancipatie doelgroep, meer zichtbaar en onderdeel maatschappij	13 keer genoemd
	• Verbetering competenties en vaardigheden	9 keer genoemd
	• Meer motivatie bij cliënten	4 keer genoemd
Voor zorgprofessionals (N=24)	• Vergroten werkplezier, werk wordt leuker	12 keer genoemd
	• Meer uitdaging in het werk	11 keer genoemd
	• Meer verbinding met de cliënt	2 keer genoemd
Voor de organisatie (N=17)	• Positiviteit wordt gevoeld in organisatie	5 keer genoemd
	• Uitbreiding netwerk / samenwerking positief	4 keer genoemd
	• Minder zelf organiseren / minder vastgoed nodig	3 keer genoemd
	• (Mede)financiering door externe partners	3 keer genoemd
	• Minder externen / personeel nodig	2 keer genoemd
	• Professionaliseren van contracten en klantenbestanden	1 keer genoemd

Werk en talentontwikkeling maken ook dat de competenties en vaardigheden van de cliënten verder worden versterkt, waardoor hun kansen in de maatschappij ook steeds verder worden vergroot. Een laatste genoemd positief effect voor de cliënten is dat ze meer gemotiveerd zijn. Ze krijgen meer uitdaging en gaan met meer plezier aan de slag.

Als positief effect voor de zorgprofessionals wordt genoemd dat hun werkplezier wordt vergroot. Organisaties zien dat medewerkers trots zijn op hun cliënten en voldoening halen uit de progressie die (zij met) de cliënten boeken. Het werk wordt volgens hen ook leuker, omdat zorgprofessionals andere taken erbij krijgen. Als voorbeeld is genoemd dat professionals nu in teamverband moeten kijken wie welke talenten heeft en hoe die het beste ingezet kunnen worden.

Naast leuker wordt het werk volgens verschillende organisaties voor medewerkers ook uitdagender. Er zijn meer verschillende taken, het werken wordt meer resultaat gericht en medewerkers moeten meer 'naar buiten' waar het anders werken is dan in de eigen organisatie. Een laatst genoemd positief effect voor medewerkers is dat er meer verbinding ontstaat met de cliënten. Als je samen gaat kijken wat iemand kan en wil doen krijg je meer connectie. Daarnaast maakt het begeleiden van cliënten (individueel of in kleine groepjes en vaak buitenshuis) dat die onderlinge verbinding wordt versterkt.

Wat betreft de positieve effecten voor de organisaties zelf wordt als meeste genoemd dat het werken aan werk en talentontwikkeling veel positiviteit in de organisatie met zich meebrengt. Het is voelbaar in de organisatie als cliënten gelukkig worden van nieuwe activiteiten, als ze zich verder ontwikkelen, als medewerkers hun werk met meer plezier gaan doen en als zichtbaar wordt wat de meerwaarde van de cliënten voor de maatschappij kan zijn.

Daarnaast wijzen verschillende organisaties op het feit dat de samenwerking met externe partners in de omgeving wordt gestimuleerd en dat dat als positief wordt ervaren. De uitbreiding van het netwerk zorgt bijvoorbeeld ook voor nieuwe inzichten en nieuwe ideeën voor oplossingen. Een ander voordeel is dat externe partners soms ook financieel bijdragen in de kosten. Doordat ze financiële compensatie bieden voor het werk dat cliënten doen, kunnen bepaalde uitgaven voor de organisatie worden verminderd. Geld kan ook worden bespaard doordat de organisaties zelf minder activiteiten

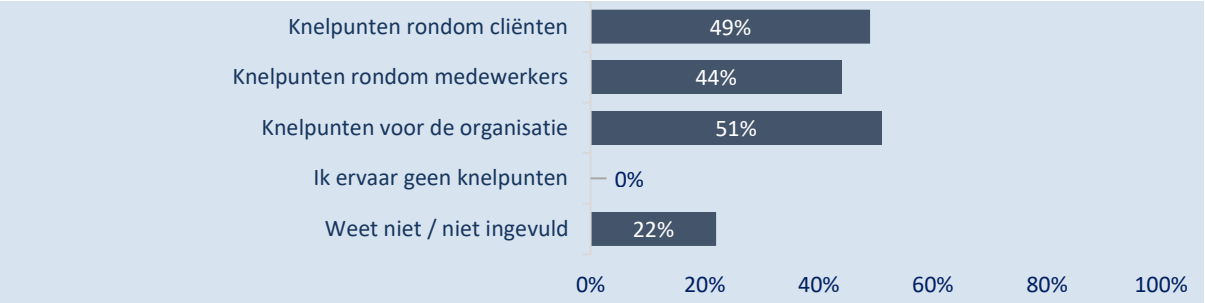
hoeven te organiseren (want cliënten zijn elders actief) en dus bijvoorbeeld minder vastgoed nodig hebben.

Een ander voordeel is dat in bepaalde gevallen minder externen hoeven worden ingehuurd of minder personeel hoeft worden ingezet omdat cliënten een deel van het werk kunnen overnemen.

5.3 Ervaren knelpunten

We hebben ook in beeld gebracht in hoeverre organisaties knelpunten ervaren bij het actief inzetten op de talentontwikkeling van cliënten en/of het begeleiden van hen naar werk/activiteiten die meer in verbinding staan met de samenleving. Bijna 80% van de geraadpleegde organisaties heeft knelpunten aangegeven. Het gaat daarbij om knelpunten rondom de cliënten, knelpunten rondom de zorgprofessionals en knelpunten voor de eigen organisatie. Er zijn geen organisaties die expliciet hebben aangegeven geen knelpunten te ervaren.

Figuur 5.3 Mate waarin knelpunten worden ervaren, volgens organisaties (N=41)



Let op: de percentages tellen niet op tot 100%, omdat respondenten meerdere antwoorden konden geven.
Bron: Enquête lidorganisaties

Knelpunten rondom cliënten

De ervaren knelpunten zijn in figuur 5.4 uiteengezet. Daarin wordt duidelijk dat het meest ervaren knelpunt rondom de cliënt het vinden van de juiste, passende plek is. Het blijkt volgens de organisaties vaak lastig om goed in te schatten wat de cliënten aankunnen. Wanneer cliënten worden overschat, zorgt dat voor druk bij/uitval van cliënten. Organisaties zien ook dat cliënten en hun verwanten de mogelijkheden soms te laag inschatten, waardoor een stap naar een plek in de samenleving lastig wordt gezet. Het blijkt verder in de praktijk soms lastig om voldoende passende plekken bij externe partijen te vinden. Externe partijen staan niet altijd voldoende open voor de cliënten of slagen er niet in passende activiteiten voor hen te bedenken. Het vinden van voldoende passende plekken is volgens een respondent ook lastig omdat de wensen en mogelijkheden van individuele cliënten dusdanig verschillen dat het moeilijk is om een gemeenschappelijke deler te vinden en een gezamenlijke plek te vinden die voor iedereen past.

Figuur 5.4 Ervaren knelpunten, volgens organisaties

Voor cliënten (N=16)	• Vinden van de passende (werk)plek	12 keer genoemd
	• Kwetsbaarheid / risico op overvragen en stress	6 keer genoemd
	• Cliënten en naasten hebben moeite met verandering	2 keer genoemd
	• Vervoer naar externe werkplek kan probleem zijn voor cliënt	1 keer genoemd
Voor zorgprofessionals (N=15)	• Extra druk / eigenlijk geen tijd voor extra taken	8 keer genoemd
	• Het vraagt andere capaciteiten van medewerkers	7 keer genoemd
	• Het vraagt een andere mindset van medewerkers	5 keer genoemd
	• Ze voelen zich meer belast	3 keer genoemd
	• Moeite met veranderen / angst voor faalervaringen cliënten	2 keer genoemd
Voor de organisatie (N=17)	• Financiering is lastig	10 keer genoemd
	• Vereist andere manier van denken en werken / cultuurverandering	8 keer genoemd
	• Ontbreken breder plan in organisatie	1 keer genoemd
	• Grotere afhankelijkheid opdrachtgevers	1 keer genoemd
	• Volume maken (bijvoorbeeld voor opleidingen) lastig	1 keer genoemd

Een ander ervaren knelpunt is de kwetsbaarheid van de cliënten, in de zin dat er risico is op isolement, uitval, een terugval, psychische druk of een laag zelfbeeld als het werk/de activiteit teveel van cliënten vraagt of mensen die daarbij betrokken zijn vertrekken. Ook wordt opgemerkt dat cliënten en hun naasten soms heel huiverig zijn om nieuwe dingen op te pakken. Ze hebben moeite met verandering en vinden het prettig als alles hetzelfde blijft.

Knelpunten rondom medewerkers

De nieuwe taken leggen extra druk op de toch al volle werkdag van professionals. Het (individueel) begeleiden van cliënten 'naar buiten' komt naast het werk dat ze vaak ook al op de woongroep doen en het combineren van de verschillende taken is volgens enkele organisaties te zwaar. Naast het feit dat ze 'meer werk' krijgen voelen medewerkers zich soms ook 'meer belast'. Ze krijgen meer verantwoordelijkheden, voelen zich daardoor soms oververantwoordelijk en zijn bijvoorbeeld angstig voor faalervaringen van cliënten.

Ook vraagt het werken aan de transitie van de dagbesteding van zorgprofessionals soms andere vaardigheden en capaciteiten. Zo geeft een organisatie aan dat ze de overstap moeten kunnen maken van 'het zo leuk mogelijk de dag doorkomen' naar resultaatgericht werken aan de verdere ontwikkeling van cliënten. Niet iedereen is al even goed in staat om met die veranderingen mee te bewegen. Hun (didactische) vaardigheden verschillen. Medewerkers vinden het volgens verschillende organisaties bijvoorbeeld ook lastig om te gaan werken in een externe (bedrijfs)omgeving (buiten de eigen vertrouwde en bekende organisatie) en om een groep cliënten elders in de samenleving alleen te begeleiden.

Naast andere vaardigheden vraagt de transitie ook een andere mindset van professionals en dat is voor een deel van de medewerkers lastig, aldus verschillende organisaties. Het vraagt een andere manier van kijken naar cliënten en je eigen rol ten opzichte van hen. Sommigen vonden het bijvoorbeeld lastig dat cliënten soms ook collega's kunnen zijn/worden en niet (alleen meer) cliënt.

Verder hebben ook medewerkers – net als cliënten en hun verwanten – soms moeite met veranderingen. Ze zijn blij met hoe de situatie altijd was en welke rol ze daarin speelden. Ze hebben zelf geen behoefte aan grote veranderingen in de manier van werken.

Knelpunten voor de organisatie

Wat betreft de knelpunten voor de organisatie zijn er twee die duidelijk de boventoon voeren. Het eerste (knel)punt is dat de kostenstructuur verandert en financiering vaak veel lastiger wordt. Zo wordt door verschillende organisaties opgemerkt dat individuele begeleiding van cliënten naar een plek die precies voor hen passend is, duidelijk duurder is dan groepsgewijze begeleiding. Daarnaast wordt meerdere malen benoemd dat de huidige financiering vanuit bijvoorbeeld de Wmo niet voorziet in een individuele benadering, maar uitgaat van groepsfinanciering.

Het tweede veel genoemde knelpunt is dat het werken aan talentontwikkeling en begeleiding van cliënten naar een passende plek/werk in de samenleving vaak een hele cultuurverandering vraagt. De manier van denken en werken in een organisatie moet echt anders. Het vraagt aanpassing van het beleid en het vereist veel meer samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de organisatie (zorg, facilitair bedrijf, talentontwikkeling, cliëntadministratie, inkoop en klantadvies). Ook vraagt het veel meer samenwerking met externe partijen, zoals bedrijven, maatschappelijke organisaties, gemeenten etc..

Andere knelpunten zijn slechts een enkele keer door de geraadpleegde organisaties genoemd.

5.4 Ondersteuningsbehoeften

Tenslotte is uitgevraagd welke ondersteuningsbehoeften lidorganisaties hebben om bovengenoemde knelpunten op te lossen en/of om (nog) beter vorm te geven aan de transitie van de dagbesteding in verbinding met de samenleving. Ruim 70% van de (36) respondenten geeft ondersteuningsbehoeften aan. Figuur 5.5 geeft weer op welke terreinen er volgens de organisaties behoefte aan ondersteuning bestaat. Een deel (17%) heeft op de vraag over ondersteuningsbehoeften geantwoord niet te weten wat de organisatie nodig heeft en ruim 10% heeft naar eigen zeggen niks nodig.

Figuur 5.5 Ondersteuningsbehoeften, volgens organisaties

Ondersteuningsbehoeften (N=22)		
	• Financiering	9 keer genoemd
	• Medewerking van de samenleving	7 keer genoemd
	• Begeleiding bij het proces	7 keer genoemd
	• Delen/uitwisselen van ervaringen met anderen	5 keer genoemd
	• Juiste houding betrokkenen (begrip, durf, creativiteit, geduld)	3 keer genoemd
	• Goede invulling randvoorwaarden	3 keer genoemd
	• Meer samenwerking (met UWV, met andere branches etc.)	2 keer genoemd

Naar voren komt dat organisaties behoefte hebben aan ondersteuning op het gebied van financiering. Organisaties ervaren dat de eigen financiële middelen nu al of in de toekomst ontoereikend zijn om te investeren in zaken rondom de transitie, zoals investeringen in een leerwerkbedrijf of training van medewerkers. Onder de organisaties bestaat dan ook vraag naar budget om met de transitie verder te gaan. Daarbij hebben ze de wens om al beschikbare financiële middelen flexibeler of binnen een ruimer kader te kunnen inzetten. De bestaande wettelijke kaders zijn nu te beperkend voor het realiseren van individuele ondersteuning en ontwikkeling. Er zou bijvoorbeeld ook behoefte zijn aan het meerekenen van het onderdeel 'ontwikkeling' in de financiering vanuit de Wmo, zodat ook voor dat deel betaald kan worden. Het aanbieden van

ontwikkelingsgerichte dagbesteding wordt op die manier voor organisaties veel aantrekkelijker en zo worden ook de organisaties die nu nog niets doen op dit gebied in beweging gezet.

Ook is door zeven organisaties de wens geuit voor medewerking van de samenleving bij de transitie. Om de transitie beter vorm te geven, is ondersteuning vanuit de samenleving nodig. Om participatie van cliënten in de samenleving te bevorderen, is een bijdrage van bedrijven en andere organisaties nodig. Vandaar dat organisaties behoefte hebben aan bedrijven en andere organisaties die openstaan voor het bijdragen aan de transitie. Dit kan volgens respondenten gerealiseerd worden door de doelgroep onder de aandacht te brengen en te laten zien welke mogelijkheden zij hebben om arbeidsplaatsen in te vullen. Dit kan via promotie, netwerkbijeenkomsten voor bedrijven of (regionale) samenwerkingsverbanden; 'een VGN academie voor de samenleving'.

Verder hebben zeven organisaties behoefte aan begeleiding bij de transitie. Enerzijds gaat het om begeleiding door professionals. Organisaties hebben (tijd van) mensen van binnen en buiten de organisatie nodig die het proces kunnen begeleiden, zoals psychologen en arbeids- en onderwijsdeskundigen. Volgens twee andere organisaties is het trainen van begeleiders in ontwikkelingsgericht werken nodig. Naast begeleiding van professionals, bestaat er ook behoefte aan richtinggevende documenten.

Daarnaast bestaat de behoefte om ervaringen met betrekking tot de transitie te delen met andere partijen. Vijf organisaties geven aan te willen leren van elkaars goede praktijk en kwaliteiten om de transitie (nog) beter vorm te geven. Dit kan volgens de respondenten door het organiseren van bijeenkomsten waar leden bij elkaar komen of via een partner (een ander VGN-lid) om mee te sparren/overleggen. Ook bestaat er behoefte om meer met andere lidorganisaties op te trekken. Zo geeft een organisatie aan ervaren knelpunten gezamenlijk te willen oppakken en oplossen. Een ander lijkt het goed gezamenlijk (als VGN zijnde) opdrachtgevers en beleidsmakers te benaderen.

Een andere ondersteuningsbehoefte heeft betrekking op de houding en opstelling van alle betrokken partijen. Het inzetten van deze transitie vraagt van de zorgorganisaties durf en creativiteit om nieuwe en gewaagde stappen te zetten. Tegelijkertijd is het belangrijk dat de partijen om hen heen ook begrip hebben voor het feit dat dit een lastige opgave is die veel tijd kan kosten en die ook niet altijd in één keer goed van de grond komt. Cliënten, verwanten, maar bijvoorbeeld ook financiers moeten begrip en geduld kunnen opbrengen.

Enkele respondenten wijzen ook op het belang van een goede invulling van de randvoorwaarden voor een succesvolle transitie. Naast financiële kaders gaat het daarbij bijvoorbeeld ook om regelgeving en goede 'producten', als een meer passend product voor jobcoaching of het verder door ontwikkelen van het idee van Simpel Switchen. Tot slot is meer samenwerking met partners in het veld genoemd. Ook zij kunnen ondersteuning bieden bij de transitie van de dagbesteding.

6. Uitkomsten verdiepende fase

In aanvulling op de nulmeting (op basis van de digitale uitvraag onder 41 organisaties) hebben we ook verdiepende interviews gehouden met 13 van deze organisaties. Het idee achter de verdiepende interviews is om meer door te kunnen vragen op de belangrijkste beelden die uit de nulmeting naar voren komen en om nog beter inzicht te krijgen in de obstakels die organisaties in het proces rond de transitie van de dagbesteding tegenkomen. Op basis van deze inzichten kan de VGN bepalen wat eventueel nog nodig is om de transitie verder op weg te helpen en welke rol zij daar zelf bij zouden kunnen spelen. Dit hoofdstuk bevat de resultaten van deze verdiepende fase. Daarbij merken we op dat deze opzet van het onderzoek ertoe leidt dat er tussen de uitkomsten van de verdiepende fase en de uitkomsten van de nulmeting wat overlap kan zitten. We kijken immers niet zozeer naar nieuwe/andere aspecten, maar zoeken vooral wat verdieping op zaken die eerder naar voren zijn gekomen.

6.1 Begeleiding naar betaald werk

Uit de hiervoor behandelde uitkomsten van de nulmeting komt naar voren dat organisaties in de gehandicaptenzorg al best wat stappen hebben gezet in de transitie van de dagbesteding. Vooral het verbinden van de dagbesteding met de samenleving (1) en het begeleiden naar onbetaald werk (2) krijgt duidelijk al vorm in de organisaties. Wat echter nog wel achterblijft is de begeleiding van de stap naar betaald werk (3). Ook ervaren organisaties vooral knelpunten bij het begeleiden van deze stap naar betaald werk. In de verdiepende interviews zijn we daarom nader ingegaan op de ervaringen met de begeleiding naar betaald werk.

Voordat we op de uitkomsten ingaan is het goed om te melden dat de verdieping laat zien dat de organisaties de bovenstaande 3-deling (3 stappen in de visie van de VGN) veelal niet herkennen. Ze maken zelf meestal geen sterk onderscheid tussen de stap naar onbetaald werk en die naar betaald werk. Onder 'werk' verstaan respondenten veelal 'onbetaald werk'. Begeleiding naar betaald werk vindt wel plaats, maar het zwaartepunt van de initiatieven ligt echt bij het begeleiden naar onbetaald werk.

Redenen waarom organisaties nog niets/weinig ondernemen

Van de 13 geraadpleegde organisaties stellen 4 organisaties dat ze op het punt van begeleiding naar betaald werk eigenlijk geen stappen ondernemen. Twee hebben dit in het verleden wel gedaan, maar zijn er min of meer mee gestopt. De reden daarachter is dat het in de praktijk te weinig opleverde. Ze hebben besloten om de focus te leggen op het begeleiden naar onbetaald werk. De organisaties geven wel aan dat dat niet wegneemt dat als een individuele cliënt echt wil doorstromen naar een betaalde baan, daar altijd wel oplossingen voor worden gezocht. Dit gebeurt alleen op een zeer kleine schaal.

Figuur 6.1 Ervaren knelpunten waardoor organisaties niet actief inzetten op betaald werk

Knelpunten bij het inzetten op betaald werk	• Mogelijkheden cliënten • Financiële knelpunten • Passende begeleiding is lastig te organiseren • Maatschappij is er nog niet klaar voor • Onvoldoende expertise

De knelpunten die maken dat deze organisaties niet (meer) actief inzetten op de begeleiding naar betaald werk, komen voor een belangrijk deel overeen met de knelpunten die eerder in het rapport naar voren kwamen.

Een belangrijke reden is de aard van de cliëntgroep. Het zijn volgens de organisaties mensen die volledig arbeidsongeschikt zijn verklaard en voor wie ontwikkeling naar betaald werk geen mogelijkheid is en vaak ook nadrukkelijk geen wens. Organisaties zien in de praktijk dat het gewoon niet werkt. De moeite en kosten van de begeleiding staan niet in verhouding tot de resultaten die worden geboekt. Pogingen die zijn ondernomen hebben geleid tot terugval in de dagbesteding en ook tot teleurstellingen bij de cliënten. Sommige organisaties voelen zich hierbij ook gehinderd door financiële belemmeringen. Zo is de individuele begeleiding van een client naar betaald werk duurder dan de begeleiding op de groep. Die individuele begeleiding wordt veelal niet/onvoldoende vergoed.

Ook wordt genoemd dat het lastig is om een goede begeleiding voor cliënten met een betaalde baan (blijvend) te organiseren. Zo zijn ze – meer dan cliënten die extern onbetaald werk doen – aangewezen op begeleiding van externe partijen. Deze begeleiding is vaak minder intensief en soms ook persoonsafhankelijk. Wanneer een fijne en vertrouwde collega/begeleider wegvalt is het niet gegarandeerd dat een goede vervanger kan worden gevonden die de cliënt ook voldoende kan ondersteunen.

Zoals eerder werd aangegeven wordt ook hier genoemd dat de maatschappij volgens organisaties nog onvoldoende voorbereid is op het op grote schaal werk bieden aan mensen met een beperking. Reguliere bedrijven en organisaties zijn volgens de respondenten onvoldoende voorbereid op het bieden van een juiste plek en een (blijvende) goede begeleiding. Het is bij bedrijven onvoldoende bekend wat mensen met een beperking wel kunnen. Bedrijven en organisaties vinden het ook lastig om de stap te zetten om iemand met een beperking in dienst te nemen. Ze hebben vooroordelen of verwachten knelpunten te ervaren.

Een laatste genoemd knelpunt is dat sommige organisaties naar eigen zeggen onvoldoende expertise hebben om de begeleiding naar betaald werk succesvol op te pakken. Ze hebben onvoldoende kennis van de wet- en regelgeving en de consequenties die een overstap naar betaald werk voor de organisatie en de cliënt kan hebben. Met jobcoaching heeft ook nog niet iedere organisatie ervaring.

Waarom organisaties wel actief stappen ondernemen

De 9 andere geraadpleegde organisaties die in de verdiepende fase zijn gesproken, hebben aangegeven wel verschillende stappen te zetten om cliënten te begeleiden naar betaald werk. Toch verschillen deze organisaties minder van de bovengenoemde 4 organisaties dan zou worden

verwacht. Want ook de meesten van hen geven aan dat het hen maar (heel) beperkt lukt om cliënten de stap naar betaald werk te laten zetten. Verschillende organisaties stellen dat ze betaald werk niet (meer) als gericht doel hanteren. Ze willen cliënten wel alle ontwikkelmogelijkheden bieden, maar zien het maken van de stap naar betaald werk niet noodzakelijkerwijs (meer) als hoogst haalbare doel. Sommigen hebben de participatieladder als leidraad van beleid/activiteiten om die reden ook laten vallen. Veel van deze organisaties ervaren het begeleiden naar betaald werk als een lastig en moeizaam traject.

Dat het hen desondanks toch wel lukt om stappen te zetten en mensen (op beperkte schaal) wel naar betaald werk te begeleiden komt door een aantal zaken. Deze stimulerende factoren kunnen allemaal in combinatie, maar ook los van elkaar helpen. Het is dus niet zo dat al deze factoren binnen één organisatie aanwezig moeten zijn.

Figuur 6.2 Stimulerende factoren voor begeleiding naar betaald werk, volgens organisaties

Stimulerende factoren	• Visie / uitgangspunt • Benodigde infrastructuur • Voldoende omvang van de organisatie

Als eerste valt op dat verschillende organisaties die stappen op dit punt ondernemen, organisaties zijn die – naast persoonlijke ontwikkeling – 'actief participeren in de samenleving' nadrukkelijk in hun visie en/of uitgangspunten van hun organisatie hebben staan. Het vormt naar eigen zeggen het bestaansrecht van de organisatie. Hun activiteiten zijn nadrukkelijk op deze uitgangspunten gericht. Het is dus geen afgeleide activiteit, of iets wat ze 'erbij doen'. Ze zetten hier vol op in. Overigens niet alleen op het maken van de stap naar betaald werk. Onbetaald werk buiten de muren van de eigen organisatie wordt als net zo waardevol gezien.

Daarnaast helpt het als je als organisatie beschikt over een goede 'infrastructuur' om de begeleiding naar extern (betaald) werk vorm te geven. Zo stellen verschillende organisaties dat ze – naast begeleiding van mensen met een beperking en een indicatie dagbesteding – ook andere doelgroepen (met een afstand tot de arbeidsmarkt) begeleiden naar werk (bijvoorbeeld statushouders, mensen met een Wajong uitkering, of bijstandsgerechtigden). Zij hebben daarvoor vaak een contract met UWV. Door die specifieke inzet op begeleiding naar betaald werk hebben ze de kennis, expertise en personele menskracht in huis die nodig is. Ook in het beperkte aantal gevallen dat cliënten met een indicatie dagbesteding vanuit de Wlz of Wmo hun mogelijkheden voor doorstroom naar betaald werk willen onderzoeken, kan een beroep worden gedaan op deze expertise en menskracht. Deze cliënten kunnen als het ware meeliften op de voorzieningen die er voor andere doelgroepen zijn.

Bij de benodigde infrastructuur kan ook gedacht worden aan het benutten van concrete methodieken en programma's die specifiek gericht zijn op het ondersteunen en stimuleren van de ontwikkeling/talenten van de cliënten. Verschillende organisaties geven aan dat ze een methodiek hanteren/hebben opgepakt waarmee ze de wensen, mogelijkheden en behoeften van een cliënt in kaart brengen en onder begeleiding werken aan het ontwikkelen van vaardigheden waarmee ze in de maatschappij aan de slag kunnen. Met zo'n methodiek/programma wordt ook de benodigde infrastructuur ingericht (bijvoorbeeld aanstellen trajectbegeleiders, coaches etc.) en wordt

gestructureerd gewerkt aan de ontwikkeling. Daardoor kan soms ook de doorstroom naar betaald werk worden gemaakt.

In samenhang met de infrastructuur speelt naar verwachting ook de omvang van de organisatie een rol. Als een organisatie veel cliënten heeft is het beter mogelijk om de benodigde infrastructuur op te bouwen en in te richten. Zo is het voor grotere organisaties beter mogelijk om contracten af te sluiten met grote externe bedrijven en organisaties voor het inrichten van werkplekken en is het voor hen makkelijker groepen van cliënten te vormen die gezamenlijk extern ergens aan de slag kunnen. Kleinere organisaties hebben vaak te maken met (enkele) individuele cliënten die een stap naar betaald werk kunnen zetten.

We hebben de organisaties gevraagd of ze op basis van hun ervaringen ook tips of adviezen kunnen geven aan andere organisaties die willen werken aan de begeleiding van cliënten richting betaald werk. Bijna alle organisaties vinden dit lastig en hebben geen concrete tips. Ze hebben vaak zelf de ervaring dat het maar mondjesmaat lukt om mensen naar betaald werk te begeleiden. Eén organisatie geeft als tip om te werken met zogenaamde trainingsteams. Dit zijn diverse groepen van cliënten met verschillende achtergronden en ontwikkelmogelijkheden die onder begeleiding werken bij een extern bedrijf. Ieder op zijn eigen tempo en niveau. De cliënten die kunnen doorstromen naar betaald werk, stromen op den duur door binnen dit bedrijf. Cliënten die beter onbetaald aan de slag kunnen blijven, blijven onder begeleiding staan. Het voordeel is dat ieder zich kan ontwikkelen naar zijn eigen kunnen en op eigen tempo, maar dat iedereen binnen hetzelfde bedrijf blijft werken. Dezelfde collega's, dezelfde bedrijfskleding. Dat maakt dat iedereen zich echt medewerker/collega voelt en verschillen tussen betaald en onbetaald verminderen.

Naast stimulerende factoren ervaren de 9 organisaties toch ook zeker knelpunten bij het begeleiden van cliënten naar betaald werk. Ze gaven immers aan dat dit ook voor hen lastig is en vaak maar in beperkte mate lukt. Ze noemen daarbij voor een deel dezelfde knelpunten als de organisaties die rond betaald werk geen/weinig stappen ondernemen. Ook zij wijzen op de knelpunten rondom de financiering. De huidige financiering gaat vooral uit van groepsgewijze activiteiten in het kader van dagbesteding. Geld voor individuele begeleiding naar werk is niet standaard geregeld. Daarnaast schiet bijvoorbeeld de vergoeding van cliënten met een dagbestedingsindicatie vanuit de Wmo te kort om mensen voldoende te begeleiden naar werk. Zo krijgen cliënten soms maar een indicatie voor 2 dagen dagbesteding per week. Dit schiet te kort om mensen goed voor te bereiden op (on)betaald werk. Verder wijzen ook deze organisaties op het feit dat veel reguliere bedrijven en organisaties nog niet massaal openstaan voor het aannemen van mensen met een beperking.

Ze noemen echter ook nog andere knelpunten (zie figuur 6.3).

Figuur 6.3 Aanvullende knelpunten bij het begeleiden naar betaald werk, volgens organisaties

Knelpunten	• Weerstand / huiver bij cliënten en hun verwanten • Weerstand / huiver bij medewerkers • Te grote vrijblijvendheid • Zorgzwaarte cliënten met Wlz-indicatie neemt toe

Zo ervaart een deel van hen weerstand bij cliënten en hun verwanten. Zij zijn – bij het overgaan naar betaald werk – vooral huiverig voor het verlies van de Wlz- (of Wmo-)indicatie en de daaraan gekoppelde zekerheden. Verder zijn ze soms bang voor de problemen die cliënten kunnen tegenkomen door uit hun beschermde omgeving te treden, zoals faalervaringen (wanneer het uiteindelijk niet lukt) of bijvoorbeeld negatieve reacties van collega's in reguliere bedrijven.

Daarnaast zien verschillende organisaties dat hun eigen medewerkers wat huiverig staan tegenover het begeleiden van cliënten naar betaald werk. Ook zij zijn soms bang voor negatieve (faal)ervaringen bij cliënten of het veranderen van hun eigen functie. Zoals we ook al eerder bij de nulmeting zagen gaat het dan om de angst om buiten de eigen organisatie met een groep cliënten aan de slag te moeten of dat ze niet langer alleen moeten 'zorgen voor', maar moeten 'zorgen dat'. Verder wordt (weer) genoemd dat medewerkers het ook lastig vinden om cliënten, die binnen de eigen organisatie aan de slag gaan op een (on)betaalde werkplek, te zien als collega's in plaats van als (alleen maar) cliënt.

Als derde knelpunt is genoemd dat volgens een aantal organisaties deelname aan dagbesteding en participatie in de maatschappij voor cliënten vaak te vrijblijvend is. Dat zou ook de ontwikkeling richting betaald werk belemmeren. Volgens hen wordt soms te makkelijk geaccepteerd dat de cliënt niet actief wil participeren in activiteiten in het kader van dagbesteding, werk en persoonlijke ontwikkeling. Verwanten en medewerkers zijn soms te toegeeflijk richting cliënten die niet willen. Het zou meer vanzelfsprekend moeten zijn dat er ook iets verwacht wordt van cliënten met een beperking. Ook zij zouden – naar vermogen – een bijdrage moeten leveren aan de samenleving. Dit wordt ook verwacht van mensen met een bijstandsuitkering, waarom ook niet van mensen met een beperking.

Als laatste knelpunt is genoemd dat het begeleiden naar betaald werk van mensen met een dagbestedingsindicatie vanuit de Wlz al lastig is, maar in de loop van de tijd steeds lastiger wordt. In toenemende mate komen alleen mensen met een zwaardere beperking in aanmerking voor een Wlz-indicatie. De kansen op doorstroom naar een betaalde baan nemen daarom steeds meer af.

Aan het oplossen van een deel van de knelpunten hebben organisaties inmiddels al wel gewerkt. Zo wordt vooral ingezet op bijvoorbeeld het meenemen van de medewerkers in de nieuwe ontwikkelingen. Organisaties proberen hen – bijvoorbeeld door het actief uitdragen van de eigen visie – in te laten zien hoe belangrijk het is om actief in te zetten op de ontwikkeling van cliënten. Op die manier willen ze proberen om medewerkers actief na te laten denken over en te kijken naar de mogelijkheden om de cliënten te verbinden met de samenleving. Andere knelpunten, zoals de financiële kaders en het feit dat de maatschappij nog onvoldoende open staat voor mensen met een beperking, zijn minder makkelijk zelf aan te pakken.

6.2 Inzet op talentontwikkeling

Uit de nulmeting komt naar voren dat ook de aandacht voor talentontwikkeling via een opleiding of praktijkleertraject vooralsnog wat achter blijft. Ongeveer twee derde van de geraadpleegde organisaties zet hier naar eigen zeggen actief op in. Daarom hebben we in de verdiepende interviews geprobeerd meer inzicht te krijgen in waarom het nog niet overal van de grond komt.

De verdiepende interviews maken duidelijk dat talentontwikkeling een breed begrip is dat op heel veel verschillende manieren kan worden opgevat. Binnen de organisaties in de gehandicaptenzorg lijkt hier geen eenduidige definitie voor te bestaan. Tussen en ook binnen de organisaties wordt talentontwikkeling wisselend opgevat en vormgegeven. De aandacht voor dit onderwerp is ook duidelijk nog in ontwikkeling. Organisaties zijn druk bezig om een goede manier te vinden om talentontwikkeling vorm te geven en binnen de organisatie op één lijn te krijgen. Het is niet goed mogelijk om in dit kleine verdiepende onderzoek een compleet beeld te scheppen van de aandacht voor talentontwikkeling in de sector.

Wat de verdiepende interviews wel laten zien is dat de aandacht voor de ontwikkeling van individuele cliënten in de sector veel aandacht krijgt. Alle organisaties vinden talentontwikkeling belangrijk en zijn wel op één of andere manier bezig met het begeleiden van cliënten met oog voor de individuele wensen en talenten van cliënten. De wensen en mogelijkheden worden geïnventariseerd en dan vertaald naar een ontwikkelings- en activiteitenplan. Er wordt gekeken wat een cliënt kan en wil en daar wordt passende, ontwikkelingsgerichte dagbesteding bij gezocht. Hiervoor worden soms specifieke (digitale) tools bij gebruikt, om die behoeften op een gerichte en systematische manier in beeld te brengen.

Als echter naar talentontwikkeling wordt gekeken als 'het koppelen van wensen en talenten aan een training, cursus of opleiding' gebeurt dat echter nog niet in alle organisaties. Eén van de ambities uit de Visie 2030 is dat de dagbesteding ontwikkelingsgericht is, zodat cliënten via passende opleidingstrajecten hun talenten kunnen ontwikkelen (en deze opleidingstrajecten worden gefinancierd). Mensen met een beperking die dat willen moeten kunnen deelnemen aan een erkende (branche)opleiding met civiel effect. Talentontwikkeling wordt dan dus nadrukkelijk ook gekoppeld aan het bieden van scholings- en onderwijsmogelijkheden. Een deel van de organisaties zet hier wel (actief) op in. Cliënten kunnen erkende brancheopleidingen volgen, organisaties ontwikkelen hun eigen scholingstrajecten, ze bieden vormen van e-learning aan (voor het behalen van het theorie-rijexamen, of het volgen van Nederlandse of Engelse les) of leiden cliënten op tot ervaringsdeskundigen. In andere organisaties is er nog geen specifiek aanbod aan scholingsmogelijkheden of zijn ze – na slechte ervaringen – (voorlopig) gestopt met het aanbieden van opleidingsmogelijkheden.

Waar organisaties tegenaan lopen

In zijn algemeenheid bestaat onder de geraadpleegde organisaties wel de wens om heel actief in te zetten op talentontwikkeling. Ze vinden het allemaal belangrijk. Desondanks zijn ze in de praktijk nog zoekende en ervaren ze belemmeringen. Deze zijn weergegeven in onderstaand figuur.

Figuur 6.4 Aanvullende/uitgebreide knelpunten bij het inzetten op talentontwikkeling, volgens organisaties

Knelpunten	• Onvoldoende aansluiting van opleidingen bij de doelgroep • Groepsgewijs invullen is lastig • Medewerkers, ouders en cliënten hebben moeite met verandering • Samenwerking tussen betrokkenen partijen kan beter

Verschillende organisaties geven aan dat de bestaande opleidingstrajecten vaak niet goed aansluiten bij de mogelijkheden van de cliënten. Het reeds beschikbare aanbod opleidingstrajecten is onvoldoende afgestemd op de cliënten. Dat kan zitten in het niveau van de opleidingen, maar ook in (kleine) praktische zaken. Zo is het naar school gaan op een externe opleidingslocatie voor veel cliënten een stap te ver. Het is te theoretisch en het leerlingaantal in de klas te groot. Ze leren beter in de praktijk op een voor hen vertrouwde, beschutte werkplek. Qua praktische knelpunten wijzen organisaties op het feit dat het organiseren van onderwijs op een externe locatie soms moeilijk is in verband met het regelen van het vervoer er naar toe. Een klein knelpunt dat is genoemd is bijvoorbeeld het feit dat een reguliere opleider een diploma-uitreiking pas enkele maanden na het afronden van de training organiseert. Voor cliënten is het belangrijk om juist direct een certificaat te krijgen. Na enkele maanden zijn ze soms al weer vergeten dat ze een opleiding hebben gedaan.

De ene organisatie kan dit opvangen door zelf opleidingen op te zetten en alleen voor examinering een externe partij in te zetten. Voor andere organisaties is dit naar eigen zeggen niet weggelegd. Zij zijn hiervoor niet groot genoeg (niet genoeg cliënten) of hebben hiervoor niet de middelen en expertise. Hiermee komen we meteen bij een tweede genoemd knelpunt, namelijk dat je voor het rendabel en succesvol organiseren van opleidingen vaak wat omvang moet hebben (groepen van voldoende grootte). Verschillende organisaties hebben naar eigen zeggen niet voldoende cliënten die samen in een opleidingsgroep passen. Daarnaast is het werken met grote groepen voor cliënten juist weer niet geschikt. Het is dus ook een soort dilemma dat lastig op te lossen is.

Net als bij de begeleiding naar betaald werk wordt ook hier (wederom) het knelpunt genoemd dat cliënten, hun verwanten en medewerkers nog zoekende zijn in de verandering die de inzet op talentontwikkeling met zich meebrengt. Aangegeven is dat zowel verwanten als medewerkers dit vaak nog spannend vinden. Wat is de invloed ervan op cliënten? Voor medewerkers komt daar nog bovenop dat het vraagt om een andere invulling van hun rol als professional. Verder wordt opgemerkt dat talentontwikkeling bij veel cliënten nauwelijks blijkt te leven. Zij hebben geen weet van de mogelijkheden, zijn tevreden met de huidige situatie en zijn niet bezig met de toekomst. Een actieve rol van de verwanten en de medewerkers is hierbij dus wel belangrijk.

Een laatste genoemd knelpunt is dat het inzetten op talentontwikkeling nadrukkelijk samenwerking vraagt, zowel met partijen binnen de eigen organisatie (locaties, afdelingen, cliënten etc.) als met partijen van buiten (bijvoorbeeld opleidingsorganisaties, werkgevers). Dergelijke samenwerking is nog niet in alle organisaties gemeengoed. Bovendien is het in de praktijk best lastig om definities (wat is talentontwikkeling), werkwijzen en belangen op elkaar af te stemmen. Dit kost tijd en maakt het organiseren van bijvoorbeeld opleidingsmogelijkheden lastiger.

Waarom het bij sommige organisaties al wel goed lukt

Eerder kaarten we al aan dat het varieert waar organisaties staan in het proces van talentontwikkeling. De één onderneemt al wat meer stappen dan de ander of is al wat verder in de stappen die ze zet. Omdat organisaties de behoefte hebben geuit om van elkaar te leren, vroegen we de organisaties die al wat verder in het proces zijn te delen wat voor hen werkt. Net als bij de begeleiding naar betaald werk helpt het volgens respondenten als je als organisatie een duidelijke visie hebt (ontwikkeld) rondom talentontwikkeling. Een visie ligt als het goed is aan de basis van het

handelen van de organisatie en maakt dat structureel aandacht wordt besteed aan de inhoud van de visie. Dit geeft richting aan de activiteiten die worden ondernomen.

Wat volgens organisaties ook helpt is als je medewerkers in dienst hebt/aanneemt die kennis hebben van talentontwikkeling en het inspelen op behoeften en mogelijkheden van cliënten. Deels heeft dat te maken met het in dienst hebben van de mensen met de juiste opleidings-/expertise achtergrond, dus bijvoorbeeld (talent)coaches. De expertise kan ook in huis worden gehaald om bestaand zorgpersoneel (met meer een zorgfunctie) bij te scholen met kennis over talentontwikkeling.

Eén van de adviezen die de 'voorlopers' dan ook willen meegeven, is om oog te hebben voor je medewerkers. Volgens de organisaties helpt het als medewerkers zich comfortabel voelen in hun nieuwe rol en beschikken over vaardigheden om deze zo goed mogelijk uit te voeren. Zelf hebben organisaties dit naar eigen zeggen via trainingen en het bieden van begeleiding gerealiseerd.

Figuur 6.5 Stimulerende factoren en adviezen voor inzet op talentontwikkeling, volgens organisaties

Stimulerende factoren	• Visie • Expertise medewerkers
Adviezen	• Heb oog voor je medewerkers • Stel cliënten centraal • Pak het gezamenlijk/organisatiebreed op

Verder willen de 'voorlopers' nog meegeven: stel cliënten centraal en pak talentontwikkeling gezamenlijk op. Kijk niet zozeer naar wat praktisch goed te organiseren is of wat het beste is voor de organisatie en laat je als organisatie niet te veel sturen door belemmeringen. Stel de cliënt en diens mogelijkheden centraal. Laat cliënten ervaren wat hun mogelijkheden zijn en waar hun interesses liggen, bijvoorbeeld met snuffelstages. Dan kan goed vorm worden gegeven aan hun wensen en potenties en is doorstroom naar (on)betaald ook beter mogelijk.

Uit de gesprekken wordt duidelijk dat talentontwikkeling in verschillende organisaties tussen locaties nogal wisselend wordt/werd opgepakt. Elke locatie benaderde het onderwerp op zijn eigen manier en koos zijn eigen oplossingen/aanpakken. Locaties wisten van elkaar niet wat ze precies deden. Het risico is dan dat iedere locatie zelf het wiel uitvindt en/of dat waardevolle aanpakken bij andere locaties onderbelicht bleven. Door samen te werken, kun je als locaties je krachten bundelen, eenheid in aanpak bieden en goede ervaringen kunnen worden gedeeld. Samenwerken is niet alleen binnen organisaties zinvol. Samenwerking en uitwisseling tussen organisaties kan ook zeker helpen in het effectiever en efficiënter aanpakken van talentontwikkeling.

6.3 Ondersteuningsbehoeften

In de twee voorgaande paragrafen hebben we een aantal ervaren knelpunten benoemd en toegelicht. Organisaties werken zelf aan het oplossen van deze knelpunten. We hebben hen echter ook gevraagd welke ondersteuningsbehoefte zij hebben bij het oplossen van deze knelpunten. In de nulmeting hebben we hier ook al kort naar gevraagd en de antwoorden zijn weergegeven in figuur 5.5. De verdiepende interviews laten voor een deel hetzelfde beeld zien, maar met wat nuanceverschillen.

Figuur 6.6 Ondersteuningsbehoeften, volgens organisaties

Ondersteuningsbehoefte	• Stimuleren samenwerking tussen organisaties • Anders inrichten van (financiële) kaders • Lobby richting maatschappij / werkgevers • Andere visie op rol cliënt • Tijd geven en lef stimuleren

Zo komt uit de verdiepende interviews veel sterker de behoefte aan samenwerking naar voren. Samenwerken tussen organisaties binnen de gehandicaptenzorg gaat niet vanzelf en zou wat hulp kunnen gebruiken. Het idee dat organisaties hebben is dat iedere organisatie op zijn eigen eilandje leeft. Het zou veel beter zijn om meer contact te hebben om zo ervaringen te delen (wat zijn goede praktijken, wat kan men van elkaar leren), een krachtiger geluid naar de maatschappij te kunnen laten horen (zie ook verderop), maar bijvoorbeeld ook om de krachten te bundelen. Het krachten bundelen zou vooral helpen bij het bijvoorbeeld gezamenlijk vullen van een klasje voor een bepaalde opleiding of bij het benaderen van werkgevers voor het gezamenlijk vormen van een groep van (on)betaalde werkplekken. Op die manier kan volume worden gecreëerd die organisaties afzonderlijk niet kunnen organiseren.

De tweede wens kwam ook al nadrukkelijk naar voren uit de nulmeting. Organisaties hebben behoeften aan nieuwe (financiële) kaders rondom werk en dagbesteding, zodat financieren in ontwikkeling en werk ook daadwerkelijk echt kan en loont. Het systeem van indicatiestellingen zorgt zoals gezegd voor schotten en drempels die maken dat cliënten en hun verwanten de stap naar betaald werk niet altijd durven zetten. De gelden vanuit bijvoorbeeld de Wlz kunnen nu alleen worden ingezet voor dagbesteding op groepsniveau en niet voor individuele begeleiding richting werk. De vergoeding uit de Wmo is volgens organisaties soms ook te beperkt om voldoende begeleiding bij de ontwikkeling naar werk te kunnen vormgeven. Er zijn al wel initiatieven die hier aan werken (bijvoorbeeld Simpel Switchen), maar die werken in de praktijk vooralsnog vaak onvoldoende volgens organisaties.

Ook eerder genoemd is de behoefte aan een betere zichtbaarheid van mensen met een beperking, hun mogelijkheden en hun waarde voor de maatschappij. Ze proberen dit als organisatie zelf al uit te dragen, maar hebben daarbij in hun eentje onvoldoende bereik. Samenwerking tussen organisaties om die zichtbaarheid te vergroten is zinvol, maar er is wel behoefte aan een partij die die samenwerking aanzwengelt en zorgt voor een duidelijke lobby richting de maatschappij.

Een vierde ondersteuningsbehoefte sluit aan bij het ervaren knelpunt dat deelname aan activiteiten gericht op participatie in de samenleving via dagbesteding en werk volgens organisaties te vrijblijvend is. Cliënten kunnen in hun ogen te gemakkelijk 'nee' zeggen tegen activiteiten. Die vrijblijvendheid zou verminderd moeten worden en deelname aan participatie in de samenleving meer vanzelfsprekend. Bijvoorbeeld door meer verantwoordelijkheid bij de cliënt te leggen en (wanneer mogelijk) een soort prestatieafspraak te maken . Hoe dit precies georganiseerd zou moeten worden is nog niet duidelijk. Er zou in ieder geval een omslag gemaakt moeten worden richting de cliënt van: 'u vraagt wij draaien' naar 'wat kunt/wilt u betekenen voor de maatschappij'.

Tot slot is genoemd dat het belangrijk is dat organisaties zelf proefondervindelijk kunnen uitzoeken wat werkt en wat niet werkt. De transitie van de dagbesteding is een proces van vallen en opstaan, kost tijd en vraagt een andere manier van kijken/werken dan organisaties gewend zijn. Die tijd moet er zijn en dat lef moeten organisaties ook zelf durven nemen.

In hoeverre de VGN een rol zou kunnen spelen bij het bieden van de gewenste ondersteuning vinden veel organisaties lastig te bepalen. Vooral bij het stimuleren van de onderlinge samenwerking en uitwisseling zou de VGN wellicht een stimulerende en faciliterende rol kunnen hebben, bijvoorbeeld door partijen met elkaar in contact te brengen, bijeenkomsten te organiseren of goede voorbeelden te verzamelen en te verspreiden. Ook een lobbyfunctie (voor het promoten en zichtbaar maken van de meerwaarde van mensen met een beperking voor de arbeidsmarkt) zou de VGN volgens organisaties wel goed kunnen vervullen. Ook voor de andere punten mag de VGN zich natuurlijk hard maken. De vraag is alleen of dat een rol is die bij hen past.

Er is bij de meeste organisaties waardering voor wat de VGN momenteel al doet. Respondenten noemen de inspanningen rond de brancheopleidingen, LAB2030 en de informatie over Simpel Switchen. Wel is door sommige organisaties opgemerkt dat de zichtbaarheid van de VGN – daar waar het gaat om de transitie van de dagbesteding – wel wat vergroot kan worden.

6.4 Overige goede ervaringen

Naast het beter in beeld brengen van de knelpunten die organisaties ervaren bij het realiseren van de transitie van de dagbesteding, lijkt het ons waardevol om ook nader te kijken naar de goede ervaringen die organisaties hebben opgedaan. De positieve ervaringen kunnen voor andere organisaties een stimulans zijn om zelf ook (intensiever) te gaan werken aan de transitie van de dagbesteding. Met hulp van de leerervaringen van anderen kunnen ze wellicht inspiratie op doen en verder op weg worden geholpen.

Als positieve ervaring wijzen de organisaties vooral op wat de transitie brengt voor cliënten en voor de maatschappij. Enerzijds levert de interactie tussen beiden, cliënten veel op. Organisaties stellen dat het een boost is voor cliënten en goed is voor hun ontwikkeling. Ze leren van mensen buiten de organisatie (en zij ook van cliënten), ze bloeien op en worden zelfverzekerder en zelfstandiger. Ook de maatschappij heeft baat bij de transitie. Volgens organisaties zien mensen in brede zin voordelen van het werken met cliënten. Allereerst leveren ze een belangrijke bijdrage in de vorm van arbeid. Ze zouden een nog belangrijkere bijdrage kunnen leveren aan het aanpakken van arbeidsmarkttekorten, als werkgevers nog beter zicht zou hebben op wat ze (in een aangepaste functie) kunnen doen en als ze wat meer open zouden staan voor het aannemen van mensen met een beperking. Naast de arbeid die cliënten leveren, heeft het werken met de doelgroep volgens organisaties ook meerwaarde voor 'reguliere' werknemers. De samenwerking maakt hen vrolijk en ook zij leren van cliënten. Tot slot stellen zij dat de transitie de zichtbaarheid van mensen met een beperking vergroot en het beeld dat over hen bestaat veranderd. Het wordt concreet duidelijk wat mensen met een beperking wel kunnen.

Colofon

Bureau Bartels B.V.

Postbus 318

3800 AH Amersfoort

Stationsplein 13A

3818 LE Amersfoort

www.bureaubartels.nl

info@brtls.nl

033 - 4792020

Bureau Bartels
ONDERZOEK | BELEIDSADVIES