

# Scholing en ontwikkeling voor nieuwe werknemers bij reguliere werkgevers

Handreiking voor SW-bedrijven



**SBCM**

A&O-fonds SW

# Inhoud

---



# Inleiding



SW-bedrijven hebben de afgelopen jaren het nodige gedaan aan opleiding en ontwikkeling, ook bij een detachering of proefplaatsing. Het belang van ontwikkeling is voor SW-geïndiceerden bovendien verankerd in de cao sw.<sup>1</sup> Maar hoe zorg je ervoor dat dit op de agenda blijft, zeker nu budgetten teruglopen? Hoe bepaal je voor wie welke ontwikkelingsactiviteit nuttig is? Hoe betrek je de werkgever en de geplaatste cliënt/werknemer daarbij? En welke afspraken leg je vast?

Over dit soort vragen gaat deze handreiking. Deze handreiking heeft betrekking op het scholen en ontwikkelen van mensen (of ze nu een SW-indicatie hebben of een andere achtergrond), die vanuit de sociale werkbedrijven geplaatst worden bij reguliere bedrijven. Het is bedoeld als hulpmiddel voor SW-bedrijven en hun jobcoaches en consultants om de scholing en ontwikkeling van geplaatste cliënten/werknemers goed te regelen en uit te (laten) voeren.

De inhoud van deze werkwijzer is gebaseerd op het onderzoek 'Ontwikkeling bij reguliere werkgevers', dat het CAOP in 2014/2015 uitvoerde in opdracht van SBCM. De praktische tips en belemmeringen, die in dat onderzoek zijn verzameld, vormen de basis van deze handreiking.

<sup>1</sup> Op het moment van verschijnen van deze handreiking (begin 2015) is de cao voor de sociale werkvoorziening van 1 december 2012 tot 1 januari 2014 van toepassing. De bepalingen op het gebied van ontwikkeling staan beschreven in hoofdstuk 9.

Doe uw voordeel met de ervaringen van uw collega's en van werkgevers die ervaring hebben met de doelgroep!

## Individueel ontwikkelingsplan

In de cao voor de sociale werkvoorziening 2012-2014 is de verplichting opgenomen om voor iedere werknemer een individueel ontwikkelingsplan (IOP) op te stellen. Daarin moet zijn opgenomen welke mogelijkheden de persoon heeft, hoe die zijn te behouden of vergroten en welke middelen (onder meer scholing) daarvoor worden ingezet. Scholingsactiviteiten gebeuren zoveel mogelijk binnen werktijd. Werkgevers moeten jaarlijks inzicht verschaffen in de uitvoering van het IOP.

# Waarom scholen en ontwikkelen?



## Ontwikkeling draagt rechtstreeks bij aan plaatsing en de duurzaamheid ervan

- ✓ De werknemer leert beter en productiever te functioneren;
- ✓ De werknemer kan voorbereid worden in vaardigheden om specifiek werk te kunnen doen;
- ✓ Als scholing een wens van de werkgever is: noodzakelijk voor certificering (zoals VCA, PSO) of passend binnen het eigen scholings- of MVO-beleid van de werkgever.

## Ontwikkeling draagt bij aan de duurzaamheid van de plaatsing

- ✓ Omdat de werknemer breder inzetbaar kan worden (uitbreiding of verandering van werk);
- ✓ Omdat het functioneringsproblemen op het werk kan helpen oplossen;
- ✓ Omdat het functioneringsproblemen thuis kan helpen oplossen en voorkómen. Een stabiele thuissituatie is voor de doelgroepen voorwaardelijk om op het werk goed te kunnen functioneren;
- ✓ Omdat scholing leidt tot meer zelfvertrouwen. Scholing en ontwikkeling zorgen bij de doelgroep in het algemeen voor zelfontplooiing, meer zelfvertrouwen, beter in het vel zitten, een betere kwaliteit van leven, ook als scholing niet op het werk gericht is. Elke scholing heeft zo (ook) indirect een positief effect op het functioneren in het werk.

- ✓ Als het een scholing is die de werknemer zelf graag wilde doen. Dat zorgt voor intrinsieke motivatie bij de werknemer. Ga er daarom altijd op in als een werknemer zelf met een scholingswens komt. Dat zal niet altijd een realistische en realiseerbare wens zijn, maar wellicht is de wens daarin om te buigen.

## Samenvattend

Scholing en ontwikkeling van cliënten en werknemers zijn van belang voor het SW-bedrijf (beter en duurzamer plaatsbaar, hogere loonwaarde), de werkgever (beter en duurzamer inzetbaar, hogere productiviteit) en de werknemer (meer zelfvertrouwen, meer waard op de arbeidsmarkt, beter functioneren op het werk en daarbuiten).

# Wanneer scholen en ontwikkelen?



- Kies als SW-bedrijf per cliënt/werknemer gemotiveerd voor: eerst trainen, dan plaatsen, of eerst plaatsen, dan trainen.
- **Eerst trainen**
  - a. Voordelen: meer duidelijkheid vooraf over wat iemand kan en wil; persoon is goed toegerust (hogere loonwaarde) als hij bij de werkgever start; geen problemen met vrij krijgen van werk, scholing kan tijdens werktijd; SW-bedrijven hebben vaak aangepaste trainingen in huis; bij plaatsing iets minder begeleiding op de werkplek nodig; minder gedoe voor de werkgever.
  - b. Nadelen: het duurt langer, het kan de drempel naar werk voor de werknemer hoger maken en kan duurder zijn.
- **Eerst plaatsen**
  - a. Voordelen: het benadrukt voor de werknemer het belang van aan het werk gaan; de werknemer ervaart meteen wat werken in een reële werksituatie inhoudt; werkgever en SW-bedrijf kunnen preciezer vaststellen of er belemmeringen bij een werknemer zijn om goed te functioneren en zo ja welke, ze kunnen daarom gericht scholen voor een functie; in een echte werkomgeving zijn werknemers uit de doelgroepen soms tot meer in staat dan hun omgeving denkt.
  - b. Nadelen: er is veel begeleiding nodig bij de start bij de werkgever; voor werknemers met een erg grote afstand tot de arbeidsmarkt en met zeer slechte werknemersvaardigheden kan deze methode veel gedoe opleveren voor de werkgever en is er een grotere kans dat de plaatsing mislukt; de werkgever mist productie bij scholing tijdens werktijd.
- c. Sociaal ondernemers hebben vaak eigen opleidings- en ontwikkelingsfaciliteiten en goede begeleiding voor mensen uit doelgroepen. Dan zijn er meer mogelijkheden voor “eerst plaatsen”.
- **Na plaatsing is het vaak lastig voor een geplaatste om ruimte voor trainingsactiviteiten te krijgen binnen werktijd. Maak daarover al afspraken tijdens contractvorming: scholing hoort erbij!**

# Welke scholing en ontwikkeling?



- Denk bij de meest noodzakelijke scholing vooral aan: **basis- en werknemersvaardigheden, taal en rekenen, computer-vaardigheden, sollicitatietraining, vakvaardigheden en veiligheid. Geef ook aandacht aan randvoorwaardelijke zaken als het oplossen van schulden.**
- Kies de combinatie van scholingsvormen, -plekken en -tijden die het best bij de situatie en persoon passen:
  - a. klassikaal met een docent, via e-learning (groepsgewijs en individueel), door werkplekleren of door taakrotatie;
  - b. in homogene groepen met alleen kandidaten vanuit het een SW-bedrijf of in gemengde groepen met anderen. Een homogene groep heeft als voordeel dat de scholing aangepast kan worden, een gemengde groep heeft eerder genoeg deel-nemers en is daardoor sneller te starten;
  - c. al dan niet aangepast voor de doelgroep (zoals “Start Werk en Blijf veilig” in plaats van VCA). Aanpassing zit in aanpak, tempo en inhoud. Docenten hebben specifieke vaardigheden nodig: geduld, plezier in werken met de doelgroep, inzicht in wat de beperking kan betekenen voor het leren. AOC’s bieden soms meer mogelijkheden tot aanpassing dan ROC’s.
  - d. in het eigen SW-bedrijf, in een scholingsinstituut, of bij de werkgever. E-learning kan een werknemer ook thuis doen. E-learning is bewezen effectief voor de doelgroep, flexibel in te zetten en goedkoop. De effectiviteit wordt verhoogd als het SW-bedrijf begeleiding erbij biedt. Zie [www.oefenen.nl/werk](http://www.oefenen.nl/werk)
  - e. In werktijd, buiten werktijd of een combinatie van beide;
  - f. Als een werknemer qua niveau aan zijn maximum zit, dan is taakrotatie een goede vorm: nieuwe dingen leren op het-zelfde niveau.
- Ook nuttig is scholing van de SW-professionals van het SW-bedrijf (bijvoorbeeld zakelijk onderhandelen, methodisch werken) en van de begeleider/ leidinggevende bij de reguliere werkgever (bijvoorbeeld begeleiden van mensen met beperkingen; zie ook [http://www.sbcm.nl/fileadmin/sbcm\\_data/documents/sbcm\\_handreiking.pdf](http://www.sbcm.nl/fileadmin/sbcm_data/documents/sbcm_handreiking.pdf) ).

# Wie krijgt welke scholing en ontwikkeling?

- **Voorafgaand aan de plaatsing:**  
Besteed aandacht aan een goede diagnose (zie de Werkwijzer Diagnose van SBCM). Dat is nodig om te bepalen welk soort werk mogelijk is en welke scholing daarvoor minimaal nodig is: wat kan en wil de werknemer, welke belemmeringen heeft hij, wat vraagt de werkgever?
- **Na plaatsing:**  
Koppel de ontwikkeling aan een systeem met periodieke functionerings- en ontwikkelgesprekken. Dat helpt om aandacht te blijven geven aan scholing, ook voor werknemers die goed functioneren. Maak daarover duidelijke afspraken met werkgever en werknemer. Vaak is er qua scholing vooral aandacht voor werknemers met functioneringsproblemen, dat is niet terecht. Kanttekening: ook niet bij alle reguliere werknemers is er structureel aandacht voor ontwikkeling.
- **Betrek de reguliere werkgevers bij de scholingsvraag.**  
Zij vragen regelmatig zelf om scholing (en regelen het soms zelf) als het nodig is voor het werk, in het kader van certificering (bijvoorbeeld VCA, PSO<sup>2</sup>), of vanwege hun eigen opleidingsbeleid. Vraag ook de werknemer expliciet naar wensen en behoeften.

<sup>2</sup> VCA: Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers; PSO: Prestatieladder Sociale Ondernemen





# Scholing en ontwikkeling goed regelen




## Screening en taakverdeling

- Stel als SW-bedrijf duidelijke regels op over wie waarom wanneer welke scholing krijgt. Zorg voor duidelijke selectiecriteria en gebruik assessmentmethodieken. Leg ook vast wie intern en extern welke taak heeft om scholing en ontwikkeling te realiseren.
- Goede diagnose/screening vooraf en/of direct na plaatsing helpt om vast te stellen wat iemand nodig heeft en voorkomt problemen tijdens het werk.
- Zorg in overleg met de werkgever dat er een functioneringscyclus is, met aandacht voor scholing, en spreek af of het SW-bedrijf dat wel de werkgever daarin de lead heeft. Bespreek ieders verwachtingen over het aantal contactmomenten, al dan niet in het kader van de cyclus, maak daarover duidelijke afspraken en volg die op.
- Leg het doel van ontwikkeling en scholing vast en monitor de voortgang, zowel vóór als na plaatsing.
- Bepaal de ontwikkeling van geplaatsten en leg die vast om vast te stellen hoe het functioneren verloopt en hoe de voortgang is. Dat kan kwalitatief via de functioneringscyclus en bij voorkeur ook kwantitatief via een loonwaardemeetsysteem. Verandering van loonwaarde kan aanleiding zijn om de inleenvergoeding aan te passen

## Naar de werkgever

- Zorg in het algemeen dat reguliere werkgevers weten wat werken met de doelgroep inhoudt. Sommige SW-bedrijven hebben daarvoor creatieve vormen ontwikkeld als ontbijtsessies of een toneelstuk door SW-medewerkers. Dat kan drempels wegnemen en voor meer begrip en duidelijkheid zorgen.
- Stel je bij de onderhandeling en contractvorming zakelijk op en manage de verwachtingen goed. Zorg dat je goed de voordelen van werken met deze doelgroepen en deze persoon kunt formuleren. Wees niet bang dat de reguliere werkgever de SW'er niet wil plaatsen.
- Neem bij de éérste onderhandeling met de reguliere werkgever direct scholing en ontwikkeling mee: het is onderdeel van de plaatsing, waarom is het nodig, wie betaalt wat (eventueel ook klein aandeel werknemer), binnen en/of buiten werktijd. Op een later moment is het lastig om eisen te stellen aan de werkgever over bekostiging van of vrije tijd voor scholing. Dat geldt ook bij een volgende plaatsing bij dezelfde werkgever. Besef daarnaast ook dat werkgevers ervaringen met elkaar uitwisselen, dus gebruik in de afspraken steeds dezelfde systematiek.
- Voer de functioneringscyclus uit in overleg met de werkgever, maar reageer ook op incidentele verzoeken of signalen van de werkgever en/of werknemer met betrekking tot functioneringsproblemen of scholingswensen.



- 
- Als de werkgever zelf vraagt om scholing en dat vooral in diens belang is, ligt het voor de hand dat hij de scholing (grotendeels) financiert.
  - Verhoging van het inleentarief na scholing zorgt bij reguliere werkgevers voor weerstand tegen scholing. Doe dat liever op basis van de periodieke loonwaardemeting (en spreek direct bij plaatsing af dat dat gebeurt en hoe vaak loonwaardemeting plaatsvindt).
  - Bied opleidingsinformatie aan geplaatsten en werkgevers aan.
  - Een winterstop (zoals vorstverlet) is een ideaal moment om te scholen.

### Naar de werknemer

- Laat vanaf het begin merken dat alles gericht is op werk en dat de werknemer daar zelf ook verantwoordelijkheid voor heeft.
- Betrek de werknemer bij zijn opleidingsplan en maak duidelijk dat hij ook zelf met ideeën kan komen.
- Benadruk de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer voor scholing. Overweeg hem eventueel (naar draagkracht) een klein percentage te laten meebetalen aan door hem gewenste scholing als het een scholing betreft die niet direct bijdraagt aan zijn duurzame inzetbaarheid.

# Informatie over scholing en ontwikkeling



## Opleidingsportal SBCM

<http://www.opleidingsportal.sbcm.nl>

## Werkwijzer Diagnose

<http://www.sbcm.nl/kb-items/vakmanschap-werkwijzer-diagnose.html>

## Publicatie Effectief Matchen

<http://www.sbcm.nl/actueel/nieuws/nieuwe-publicatie-naar-een-effectievere-matching.html>

## E-learningportal SBCM

<http://oefenen.nl/werk>

## Opleidingscatalogi van SW-bedrijven met eigen “academie” met aanbod voor werknemers en werkgevers

<https://wsd.opleidingsportaal.nl/>

## Beroepsonderwijs

- <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/middelbaar-beroeps-onderwijs/opleidingen-niveaus-en-leerwegen-in-het-mbo>
- <http://www.beroepenbeeld.nl/>
- <http://www.keuzegids.org/mbo>
- <http://www.mboraad.nl/?page/1797702/Platform+Entree.aspx>

## Veilig werken

- <http://www.veiligvakmanschap.nl/>
- <http://www.startwerkblijfveilig.nl/home>

## Laaggeletterdheid

- <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/volwassenenonderwijs/>
- <http://www.lezenenschrijven.nl/>

## Model detacheringovereenkomst met aandacht voor scholing

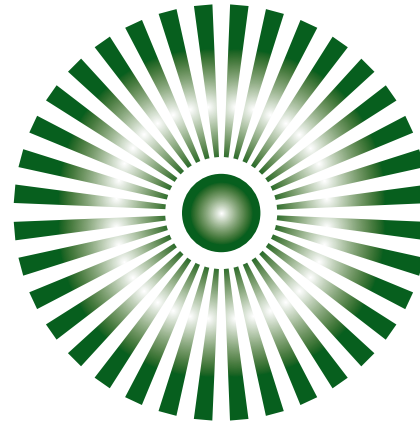
<http://detanet.org/docs/algemene-voorwaarden-2013.pdf>

## Cao SW

<http://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/overheid/caos-overheid/cao-sociale-werkvoorziening>

## Subsidieregeling Praktijkleren

<http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/subsidieregeling-praktijkleren>



### Colofon

SBCM is het A&O-fonds voor de sociale werkvoorziening. Het fonds wordt bestuurd door de landelijke vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in de sector. SBCM is het kennis- en expertisecentrum voor begeleiding en coaching, ontwikkeling en opleiding, gezond en veilig werken en arbeidsmarkt. Meer informatie over de projecten van SBCM vindt u op [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl).

### SBCM

Postbus 556

2501 CN Den Haag

T 070- 376 57 48

E [info.sbcm@caop.nl](mailto:info.sbcm@caop.nl)

W [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)

[@SBCMsw](https://www.instagram.com/SBCMsw)

### Copyright

Dit is een uitgave van SBCM. Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden vervoelvoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.

© Maart 2015, SBCM, Den Haag