

CAOP

Eindrapport

Ontwikkeling bij uitplaatsing

Onderzoek naar opleiding en ontwikkeling bij plaatsing vanuit SW-bedrijven naar reguliere werkgevers

Over het CAOP

Het CAOP is hét kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken in het publieke domein. Het CAOP adviseert en ondersteunt meer dan 200 opdrachtgevers in verschillende sectoren, waaronder de rijksoverheid en de sectoren onderwijs en zorg.

CAOP Kennis & Internationale Zaken is de onderzoek- en kennisafdeling van het CAOP op het gebied van nationale en internationale arbeidsmarktvaartstukken in het publiek domein.

CAOP
Lange Voorhout 9
2514 EA Den Haag
Postbus 556
2501 CN Den Haag

T 070 3765765
F 070 3457528
E info@caop.nl
W www.caop.nl

© CAOP Kennis & Internationale Zaken, maart 2015

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Ontwikkeling bij uitplaatsing

Onderzoek naar opleiding en ontwikkeling bij plaatsing vanuit SW-bedrijven naar reguliere werkgevers

Drs. Riemer Kemper
Drs. Saskia Andriessen
Ellen Harsma MSc

CAOP i.s.m. Andriessen Arbeidsparticipatie, Den Haag, maart 2015

CAOP Kennis & Internationale Zaken, uw partner bij arbeidsmarktvraagstukken in het publieke domein.

.

Inhoudsopgave

1.	INLEIDING	4
1.1	Inleiding	4
1.2	Onderzoeksvragen	5
1.3	Onderzoeksopzet en respons	5
2.	ONTWIKKEL- EN OPLEIDINGSACTIVITEITEN	8
2.1	Mate van opleiding en ontwikkeling	8
2.2	Inhoud ontwikkel- en opleidingsactiviteiten	8
2.3	Kwaliteit van de ontwikkel- en opleidingsactiviteiten	9
2.4	Overzicht van aanbieders	10
3.	SELECTIE EN DIAGNOSE	11
3.1	Noodzaak methodische diagnose	12
3.2	Beïnvloedende factoren	14
3.2.1	Kenmerken van de werknemer	15
3.2.2	Kenmerken van de werkgever/werkplek	15
3.2.3	Kenmerken van de setting	15
3.2.4	Kenmerken van het SW-bedrijf	17
4.	PROCES EN ROLVERDELING	18
4.1	Initiatief en regie	18
4.2	Diagnoseproces	19
4.3	Afspraken met de werkgever en werknemers	20
4.4	Uitvoering ontwikkelactiviteit	24
4.5	Koppeling ontwikkelcyclus	26
5.	EFFECT	28
5.1	Wordt het gemeten?	28
5.2	Beoogde effecten	29
5.3	Wat zijn de effecten?	30
6.	NAAR EEN VOLGENDE FASE	32
6.1	Slim opleiden en ontwikkelen: vijf strategieën	32
6.2	Rol voor sectorale partijen	34

1. Inleiding

1.1 Inleiding

In het verleden waren bedrijven in de sociale werkvoorziening (SW) vooral productiebedrijven. Mensen met een SW-indicatie werkten daar in een beschutte omgeving, waarbij de cao voor de SW-bedrijven van toepassing was. Mede door het 'Advies begeleid werken' in 1998 zijn SW-bedrijven veranderd van productiebedrijf naar ontwikkel- of leerwerkbedrijf. In plaats van werk te bieden aan mensen met beperkingen in een beschermde werkomgeving, gingen ze wanneer dat mogelijk was over tot ontwikkeling van vaardigheden bij hun medewerkers, met als doel detachering of begeleid werken bij een reguliere werkgever.. Met de invoering van de Participatiewet in 2015 is werken bij een reguliere werkgever de norm geworden en zijn er voor de nieuwe instroom nog maar weinig mogelijkheden tot beschermt werk. Naast SW-geïndiceerden begeleiden de SW-bedrijven ook nieuwe groepen (overwegend WWB/Wajong) naar regulier werk.

Voor de huidige WSW-doelgroep is het belang van ontwikkeling verankerd in de cao.¹ Daarin is onder meer de verplichting opgenomen om voor iedere werknemer een individueel ontwikkelingsplan (IOP) op te stellen. In het IOP dient te staan welke mogelijkheden de persoon heeft, hoe die zijn te behouden of vergroten en welke middelen (onder meer scholing) daarvoor worden ingezet. Werkgevers moeten jaarlijks inzicht verschaffen in de uitvoering van dat plan. Op grond van de cao is het niet mogelijk in de (maximaal) eerste vijf jaar van de WSW-betrekking het wettelijk minimumloon te betalen aan een werknemer als er gedurende diezelfde periode niet ook een ontwikkelingsplan op die persoon van toepassing is.

Zowel vanwege het belang van opleiding voor de doelgroep van de Participatiewet als ook in het licht van de cao-afspraken is het relevant te weten wat daarvan in de praktijk terecht komt, zeker nu faciliteiten voor opleiding en ontwikkeling onder druk lijken te staan door het wegvallen van de Wet vermindering afdracht loonbelasting en premie voor de volksverzekeringen (WVA) en ESF-subsidies.²

Over opleiding en ontwikkeling binnen SW-bedrijven heeft SBCM al veel kennis verzameld. Veel minder is er bekend over wat er op dat vlak gebeurt na een detachering (SW-medewerkers) of proefplaatsing (WWB/Wajong) bij een reguliere werkgever. Omdat het aantal plaatsingen de komende jaren sterk zal toenemen, is het nodig te weten of de ontwikkeling van deze groepen goed van de grond komt, wat het resultaat is van de ontwikkelactiviteiten en hoe die resultaten (verder) zijn te bevorderen.

Om dit te achterhalen, heeft SBCM het CAOP gevraagd hier onderzoek naar te doen. Dit rapport bevat de belangrijkste uitkomsten. Op grond van de inzichten is een afzonderlijke handreiking opgesteld voor professionals van SW-bedrijven, die de detacheringen en proefplaatsingen

¹ De cao voor de sociale werkvoorziening van 1 december 2012 tot 1 januari 2014 is op het moment van verschijnen van dit rapport (begin 2015) nog altijd van toepassing. De richtlijnen op het gebied van ontwikkeling staan beschreven in hoofdstuk 9 van de cao. Deze cao geldt alleen voor SW-geïndiceerden, niet voor uitkeringsgerechtigden zonder SW-indicatie die SW-bedrijven uitplaatsen.

² De Wet Vermindering Afdracht Loonbelasting en Premie voor de Volksverzekeringen (WVA) is verruimd voor de minder omvangrijke en (volgens sommige deelnemers aan dit onderzoek) bewerkelijker Subsidieregeling Praktijkleren. Daarnaast zijn per 2013 de ESF-gelden voor scholing van laagopgeleiden weggevalen, waarvan sinds 2007 veel SW-bedrijven in ruime mate gebruik maakten.

begeleiden. In beide rapportages ligt een sterke nadruk op individuele plaatsingen. Professionals ervaren daar de grootste uitdaging, omdat er volgens hen minder ruimte is voor afstemming en begeleiding, maar ook minder flexibiliteit om werknemers tijdelijk ‘van de werkvloer’ te halen. Waar is gesproken over groepsdetacheringen, is dat in de rapportages expliciet vermeld. =

1.2 Onderzoeksvragen

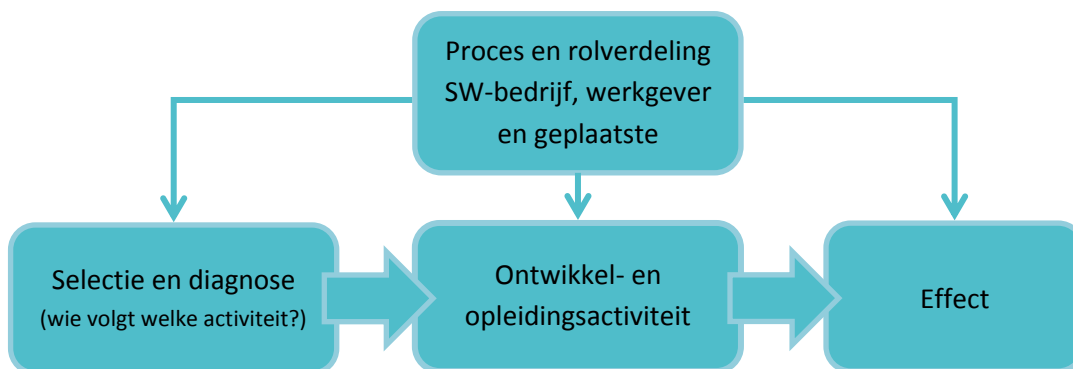
Het doel van het onderzoek is te achterhalen *of en zo ja welke ontwikkel- en opleidingsactiviteiten vanuit SW-bedrijven geplaatste SW-medewerkers en uitkeringsgerechtigden volgen, en wat het effect daarvan is.*

Voor een goed begrip van de materie is het nodig niet alleen naar uitgevoerde ontwikkelactiviteiten te kijken, maar ook stil te staan bij de vraag wie welke (of juist geen) activiteiten krijgt aangeboden. Of de ontwikkeling en opleiding van geplaatste SW-medewerkers en uitkeringsgerechtigden optimaal verloopt, hangt immers niet alleen af van of activiteiten zelf nuttig en van voldoende kwaliteit zijn, maar ook of iedereen de juiste activiteit krijgt aangeboden. Bepalend voor het succes kan ook zijn of het SW-bedrijf, de reguliere werkgever en de geplaatste persoon samen tot een goede rolverdeling komen.

De hoofdvragen in dit onderzoek zijn in te delen in vier clusters, die ook de hoofdstukindeling van dit rapport vormen (figuur 1.1):

- 1) **Welke activiteiten worden gevolgd en in welke mate?** *(hoofdstuk 2)*
- 2) **Wie volgt welke activiteit (en waardoor wordt dat bepaald)?** *(hoofdstuk 3)*
- 3) **Hoe verloopt het proces en wat is daarbij de rolverdeling tussen SW-bedrijf, werkgever en geplaatste?** *(hoofdstuk 4)*
- 4) **Wat is het effect van de inspanningen en (hoe) wordt dat gemeten?** *(hoofdstuk 5)*

Figuur 1.1 **Onderzoekskader met vier clusters van onderzoeksvragen**



1.3 Onderzoekopzet en respons

Het onderzoek heeft bestaan uit een online enquête onder alle SW-bedrijven, drie groepsgesprekken met professionals van SW-bedrijven (zowel uitvoerend als leidinggevend), enkele expertinterviews en een tiental telefonische gesprekken met (reguliere) inlenende werkgevers. Daarnaast is gebruik

gemaakt van de bevindingen uit het pilotproject van Locus en Food & Feed.³ Het doel van deze pilot was ervaring opdoen met de toepassing van functiedifferentiatie door zowel de reguliere werkgever als het SW-bedrijf. Daarbij werden medewerkers met een SW-indicatie in een leer- werktraject bij reguliere werkgevers geplaatst. Dit rapport belicht de resultaten van al deze onderdelen van het onderzoek.

Alle 91 SW-bedrijven zijn aangeschreven. Aan de online enquête hebben professionals van 40 verschillende SW-bedrijven deelgenomen. Dat komt neer op een responspercentage van precies 44% (tabel 1.1). Voor een enquête onder deze doelgroep is dat een goed resultaat. Bijna een derde van de respondenten (31%) is hoofd HRM, een vijfde (20%) is manager re-integratie en bijna de helft (49%) geeft aan een andere functie te hebben. Uit de open toelichtingen blijkt dat het in het laatste geval vaak om een functie gaat die in het verlengde ligt van hoofd HRM of manager re-integratie, zoals HR-adviseur of beleidsmedewerker re-integratie.

Tabel 1.1 Respons online enquête

	Uitgenodigd	Deelgenomen	Responspercentage
Professionals SW-bedrijf	91	40	44%

Naar eigen schatting begeleiden de ondervraagde SW-bedrijven gemiddeld 1.100 personen waarvan gemiddeld 871 SW-werknemers en 229 uitkeringsgerechtigden. In totaal zijn volgens de respondenten 15 tot 1.600 personen (gemiddeld 451) bij een reguliere werkgever geplaatst. Daarbij gaat het gemiddeld om 386 SW-werknemers en 65 uitkeringsgerechtigden (tabel 1.2).

Tabel 1.2 Gemiddeld aantal geplaatste SW-werknemers en uitkeringsgerechtigden⁴

	Begeleid door SW-bedrijf	Geplaatst bij reguliere werkgever	Percentage geplaatst/begeleid
SW-werknemers	871	386	44%
Uitkeringsgerechtigden	229	65	28%
Totaal	1.100	451	41%

Verschillende uitplaatsingsconstructies

Voor uitplaatsing van individuele SW-werknemers naar een reguliere werkgever bestaan twee constructies: detachering (SW-bedrijf blijft de werkgever) of begeleid werken (de werknemer is in dienst bij de reguliere werkgever, met begeleiding van een jobcoach).

Ook voor uitkeringsgerechtigden die bij een reguliere werkgever worden geplaatst, kennen SW-bedrijven verschillende constructies. Bij de meeste ondervraagde SW-bedrijven vindt plaatsing zonder dienstverband plaats, bijvoorbeeld met behoud van de uitkering (92%). Daarnaast geeft ruim de helft van de SW-bedrijven (54%) aan dat het ook voorkomt dat de uitkeringsgerechtigde (tijdelijk) in dienst is bij de reguliere werkgever. Bij 42% van de SW-bedrijven kan het ook zijn dat de uitkeringsgerechtigde (tijdelijk) in dienst is bij het SW-bedrijf.

³ Pilot 'De Sociale Werkvoorziening als partner van het bedrijfsleven in toepassing van functiedifferentiatie/ jobcarving binnen de sector logistiek en productietechniek', Locus Netwerk, maart 2014.

⁴ Het betreft inschattingen van de ondervraagde SW-bedrijven.

Daarnaast bestaat er het onderscheid tussen individuele en groepsplaatsing. Bij groepsplaatsing heeft het SW-bedrijf een contract over de te verlenen productie of dienstverlening, en kan het in principe zelf bepalen hoeveel medewerkers met welke achtergrond het inzet.

2. Ontwikkel- en opleidingsactiviteiten

2.1 Mate van opleiding en ontwikkeling

De meeste SW-bedrijven bieden ontwikkel- en opleidingsactiviteiten aan bij detachering en proefplaatsing, blijkt uit de enquête. Het afgelopen jaar heeft 87% van de SW-bedrijven ontwikkelactiviteiten aangeboden aan (een deel van of alle) gedetacheerde SW-medewerkers en 81% heeft die mogelijkheid geboden aan uitgeplaatste uitkeringsgerechtigden. Bij deze actieve bedrijven heeft het afgelopen jaar gemiddeld 29% van de SW-medewerkers en 40% van de uitkeringsgerechtigden een activiteit gevolgd in voorbereiding op de uitplaatsing of tijdens het werk bij de werkgever.

Uit de genoemde cijfers volgt dat er ook een groep SW-bedrijven is die geen ontwikkelactiviteiten aanbiedt na uitplaatsing. Mogelijk trainen deze bedrijven uitsluitend *voorafgaand* aan plaatsingen.

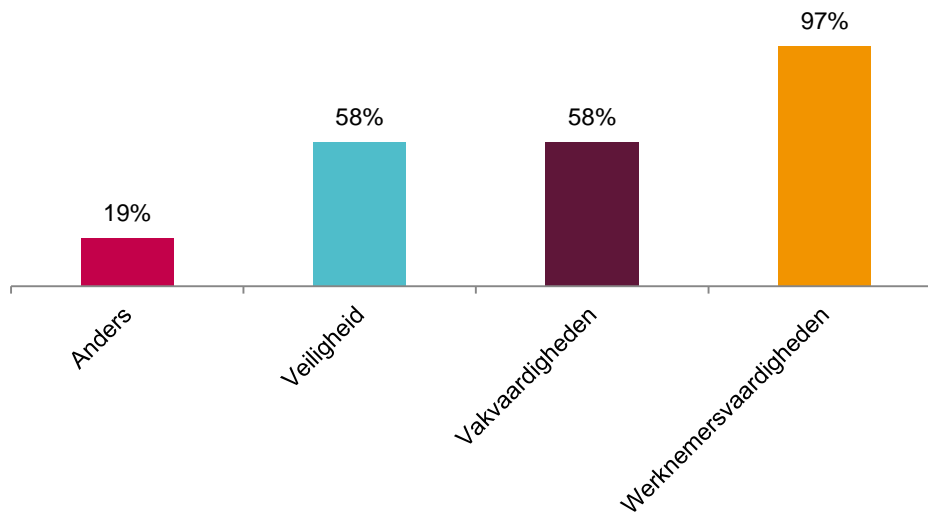
2.2 Inhoud ontwikkel- en opleidingsactiviteiten

De ontwikkel- en opleidingsactiviteiten hebben hoofdzakelijk betrekking op werknemersvaardigheden (figuur 2.1). Ook vakvaardigheden en activiteiten omtrent veiligheid komen vaak voor. Specifiek genoemde activiteiten voor SW-medewerkers zijn de opleiding Arbeidsmarktgekwalificeerd Assistent (AKA)⁵, trainingen in het kader van de Veiligheid Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers (VCA)⁶ en (Nederlands) taalonderwijs. Uitkeringsgerechtigden volgen in de meeste gevallen een sollicitatietraining. Daarnaast bieden veel SW-bedrijven een cursus computervaardigheden aan.

⁵ Dit is een mbo-diploma op niveau 1. De praktijkgerichte kennis kunnen studenten gebruiken om duurzaam te functioneren op de regionale arbeidsmarkt. Het diploma vormt tevens de entree-kwalificatie voor een vervolgopleiding beroepsonderwijs en arbeidsmarkt. De opleiding richt zich op jongeren met een praktische instelling, die zonder startkwalificatie het onderwijs verlaten hebben en veel begeleiding nodig hebben. Per 1 augustus 2014 zijn de AKA-opleidingen overgegaan in de zogenaamde 'Entreeopleiding'.

⁶ De VCA-certificering voor werkzaamheden met verhoogd risico (bouwterreinen, fabrieken, werkplaatsen) behelst een periodieke toetsing van het veiligheidsbeheerssysteem en is bedoeld om de veiligheid van het werk te bevorderen. Het brengt een opleidingsverplichting voor werknemers met zich mee. Steeds meer opdrachtgevers stellen deze certificering verplicht.

Figuur 2.1 Waar zijn de activiteiten overwegend op gericht?
Meerdere antwoorden mogelijk.



De gesprekken met SW-bedrijven en werkgevers bevestigingen dit beeld: VCA, AKA en BHV zijn vrijwel standaard opleidingsactiviteiten. Enkele gesprekspartners tekenen daarbij aan dat de AKA-opleiding veel minder vaak wordt aangeboden sinds die (per augustus 2014) is overgegaan in de Entreeopleiding, waarvoor hogere instroomeisen gelden, en vanwege de geringere subsidie- en aftrekmogelijkheden dan voorheen.

Ook taalonderwijs blijkt een belangrijke activiteit te zijn. Om goed te kunnen functioneren op de werkvloer is beheersing van de Nederlandse taal van belang, maar ook om andere ontwikkel- en opleidingsactiviteiten te kunnen volgen. SW-bedrijven signaleren dat de taaleisen voor toelating voor opleidingen steeds hoger worden.

Als een plaatsing bij een reguliere werkgever specifieke vaardigheden vereist, vindt training in die vakvaardigheden vaak vooraf plaats. Zeker bij een groepsdetachering is dat het geval. Voorbeelden zijn werken in het groen of de schoonmaaksector. Maar ook bij individuele detacheringen vindt scholing soms vooraf plaats. Denk aan het behalen van een heftruckdiploma.

2.3 Kwaliteit van de ontwikkel- en opleidingsactiviteiten

De kwaliteit van opleidingen verschilt. SW-bedrijven beoordelen hun eigen opleidingen als positief. Bij externe opleidingen zien SW-bedrijven graag meer maatwerk voor de doelgroep. Allen zijn het er bovendien over eens dat de kwaliteit van de ontwikkelactiviteiten valt of staat met de kwaliteit van de docent. De docent dient gevoel te hebben voor de doelgroep. Bij interne activiteiten hebben SW-bedrijven daar zicht en invloed op. Bij externe aanbieders minder of niet.

‘De ene trainer is beter dan de ander. Niet iedereen is geschikt om les te geven aan de doelgroep.’

'Bij externe scholing moet je je echt afvragen of de docent iets met de doelgroep heeft. Ook binnen het roc hebben we verschillende ervaringen. Het ligt dus niet aan de instelling, maar vooral aan de docent. Soms betreft het een reguliere opleiding die wordt ingezet voor onze doelgroep. Zonder die doelgroep te kennen, gaat dat niet goed.'

2.4 Overzicht van aanbieders

Bijna alle ondervraagde SW-bedrijven in de enquête (95%) zijn bekend met de opleidings- en leermiddelenbank van SBCM. Ook uit de gesprekken blijkt de leermiddelenbank van SBCM bekend is en men is er zeer positief over. Volgens SW-bedrijven zijn uitvoerende professionals echter niet altijd goed op de hoogte van het (externe) aanbod aan opleidingen en trainingen. Dit wordt echter niet als een gemis ervaren. Op het moment dat er een scholingsvraag is, verdiept men zich of neemt men contact op met de opleidingscoördinator. Bovendien geven SW-bedrijven aan dat het beter kennen van het opleidingsaanbod niets zou opleveren vanwege het geringe gebruik van het externe opleidingsaanbod en omdat men de relevante, meest voorkomende opleidingen reeds kent.

'We maken alleen gebruik van externe opleidingen als de werkgever wil betalen en gaan daarna pas op zoek naar een geschikte opleiding. We maken amper gebruik van het externe opleidingsaanbod en de relevante, meest voorkomende, opleidingen kennen we.'

'Ons SW-bedrijf heeft een medewerker (professional, red.) die zich bezighoudt met het toepasbaar en toegankelijk maken van opleidingen. Regulier onderwijs is vaak lastig vanwege de eis van een minimale groepsgrootte. Het aantal deelnemers is vaak te klein, waardoor samenwerking nodig is. Soms kiezen we er dan voor een docent in huis te halen, waar die eis niet voor geldt. Dat is duurder, maar bevalt goed. Die docenten gaan mee naar de werkvloer en kunnen dan heel gericht lesgeven.'

De kwaliteit van de ontwikkel- en opleidingsactiviteiten wordt ook bepaald door de systematiek waarmee deze worden aangeboden: vindt ontwikkeling al dan niet op basis van selectie en diagnose en in een ontwikkelcyclus (zie hoofdstuk 3); is de informatie over mogelijke ontwikkelactiviteiten aangepast aan de lezer (SW-bedrijf, werkgever, werknemer) en de situatie (bijvoorbeeld behoefte aan bepaalde vakvaardigheden, of juist breed om inzicht te geven in alle mogelijkheden).

Eén van de respondenten stelt dat voorstructureren van het opleidingsaanbod zou kunnen leiden tot een grotere vraag. Hij constateert dat werkgevers en werknemers soms moeite hebben een opleidingsvraag te formuleren omdat ze niet goed weten aan wat voor soort trainingen ze zouden kunnen denken. Meer structuur of een selectie zou het aanbod concreter en laagdrempeliger kunnen maken, juist als de ontwikkelbehoefte minder duidelijk is gearticuleerd.

'We zien in onderwijsland door de bomen het bos niet meer.'

Een bijkomend voordeel van meer structuur is, dat daarmee ook de werkgever en de werknemer een goed beeld krijgen van wat er mogelijk is, en op die manier beter zijn te betrekken bij de ontwikkeling. De deelnemers aan de groepsdiscussies achten het dan ook verstandig om de informatiebronnen ook aan hen aan te bieden.

'We zouden de reguliere werkgever meer structuur moeten bieden bij het laten zien wat er kan. We zouden met een programma naar de werkgever moeten gaan en samen – ook met de geplaatste – moeten kijken wat handig is. Daarmee laten we ook zien dat opleiden erbij hoort.'

Voorbeelden van gestructureerd scholingsaanbod zijn schaars. Waar SW-bedrijven dat wel aanbieden, lijken werkgevers enthousiast.

'We zagen laatst voor het eerst de opleidingscatalogus van het SW-bedrijf waarmee we samenwerken. Die zijn heel druk met het aanbieden van opleidingen. We zijn er heel enthousiast over, alle mogelijkheden staan bij elkaar. Je krijgt zo een goed beeld van wat er kan.'

3. Selectie en diagnose

Niet iedere ontwikkelactiviteit is voor iedereen even zinvol. In een goede match, de juiste opleidingsactiviteit voor de juiste persoon, ligt een belangrijke mogelijkheid besloten om het effect van ontwikkelactiviteiten te optimaliseren. Hoe beter die activiteit aansluit op iemands kansen en beperkingen en de eisen van het werk, des te meer alle partijen er immers baat van hebben. Het is aan het SW-bedrijf om in samenspraak met de werknemer en de werkgever voor maatwerk te zorgen door te bepalen welke activiteit nuttig is voor welke persoon.

3.1 Noodzaak methodische diagnose

In elk SW-bedrijf vindt een zekere diagnose plaats, al lijkt de intensiteit en de wijze waarop sterk te variëren. Sommige SW-bedrijven gebruiken gesprekken, anderen vragenlijsten of observatie in een beschutte werksituatie. Zeker als het bedrijf een afzonderlijke diagnosefase voor de nieuwe instroom (SW/WWB/Wajong) heeft, gaat het vaak om een combinatie van die activiteiten. In die diagnosefase kunnen dan ook enkele vaste inhoudelijke onderdelen zitten, die voor alle toekomstige werknemers nuttig worden geacht, zoals een training werknemersvaardigheden (op tijd komen, werken voor een baas) en/of een sollicitatietraining. Deelname van nieuwe instromers aan die activiteiten geeft begeleiders meteen informatie over hoe deze instromers te begeleiden zijn naar werk.

In het eerder genoemde pilotproject 'Werken in de logistiek', waar sprake is van uitplaatsing van SW-medewerkers bij reguliere werkgevers, wordt aanbevolen SW-medewerkers te selecteren voor het leer- werktraject op basis van ervaringskennis, een individuele intake en een assessment, waarbij de nadruk ligt op het verkrijgen van inzicht in de intellectuele en mentale capaciteiten (veranderingsvaardigheden) van de SW-medewerker. Samen met een intredetoets basisvaardigheden op een roc vormt deze wijze van selectie en diagnose de basis voor het scholingsmodel van de pilot.

'Wie krijgt wel opleiding en training aangeboden en wie niet? Dat hangt af van de diagnose. Daar besteedt het SW-bedrijf dan ook veel aandacht aan bij binnenkomst. Het diagnosecentrum biedt een setting die ten minste twee weken duurt en soms een paar maanden. Er zijn instrumenten (tests), maar er horen ook bij gesprekken bij en observaties in een werksetting. Dat alles leidt tot een indicatierapport waar dan iets in kan staan over opleiding.'

'Er is een diagnostiekafdeling met psychologisch onderzoek en instrumenten voor re-integratie, zoals beroepskeuzetests en het bekijken van arbeidsmogelijkheden.'

'Er is een expertisecentrum voor nieuwe instroom (SW/WWB) en voor alle personen die binnenkort voor detachering in aanmerking komen. Die laatste groep zetten we bij elkaar, dat werkt heel goed. Het schept een soort urgentie: binnenkort gaan we echt aan de slag. Er wordt via de competentie meetmethode Melba getoetst op 29 vaardigheden. Eenmaal gedetacheerd is daar geen tijd meer voor: het gaat toch om twee weken lang halve dagen.'

De algemene diagnose kan aanknopingspunten bieden voor ontwikkeling en opleiding, maar is daar gewoonlijk niet expliciet op gericht. Het is aan de consultant om te bepalen voor wie verdere ontwikkelactiviteiten zinvol zijn (selectie) en welke activiteiten dat dan zijn (ontwikkelingsdiagnose).

Verschillende SW-bedrijven geven aan behoefte te hebben aan een duidelijke bedrijfsvisie op de rol van training en een gedeelde werkwijze. Het belang van een goede diagnose neemt toe, vinden veel respondenten. Het budget voor opleiding en ontwikkelactiviteit is immers niet eindeloos. 'Opleiden om het opleiden' komt steeds minder voor, signaleren de SW-bedrijven zelf. De scholing moet daadwerkelijk bijdragen aan een plaatsing. Goede en onderbouwde keuzes rond scholing en training zijn nodig.

Uit de gesprekken met reguliere werkgevers en SW-bedrijven komt echter naar voren dat bij beslissingen over opleiden nog niet altijd sprake is van een *methodische* werkwijze (volgens bewezen effectieve protocollen). De term methodisch duidt op een systematische, bewuste en resultaatgerichte werkwijze, aan de hand waarvan professionals expliciet kunnen maken (voor zichzelf en anderen) welke beelden, redeneringen, argumenten en activiteiten ten grondslag liggen aan belangrijke beslissingen.⁷ Methodisch werken dwingt tot nadenken over welke aanpak werkt voor wie. Door expliciet te maken wat je doet, ontstaat bovendien meer ruimte voor kennisoverdracht en daarmee een gezamenlijke werkwijze. Door methodisch te werken neemt het lerend vermogen van de organisatie toe.⁸

Diagnose-instrumenten, competentie- of loonwaardemeting, kunnen de professional helpen bij het verzamelen, ordenen en beoordelen van informatie. De professionals in dit onderzoek maken regelmatig gebruik van dergelijke instrumenten bij hun beslissing om scholing in te zetten. Soms is er een diagnosecentrum en/of een diagnosefase (zie paragraaf 4.2). Die is echter vaak niet expliciet gericht op training. Bovendien is het de uitvoerende professionals niet altijd duidelijk hoe het SW-bedrijf aankijkt tegen de rol van opleiding en ontwikkeling en hoe zij (al dan niet aan de hand van instrumentgegevens) individuele scholingsbehoeften kunnen formuleren.

Van een systematische, eenduidige werkwijze rond opleiding en ontwikkeling willen zij dan ook niet altijd spreken. Consultanten bepalen vaak zelf wie voor ontwikkeling in aanmerking komt (selectie) en welke activiteit dat dan is (diagnose). Enkele respondenten vinden dat een gemiste kans. Zij constateren dat er geen sprake is van een bedrijfsopleidingsbeleid. Wie welke activiteit krijgt aangeboden verschilt dan ook sterk per begeleider en per werkgever. Ook het eigen initiatief van cliënten verschilt sterk.

'De ontwikkeling en opleiding van de werknemer is erg afhankelijk van de begeleider. Dat kan een risico zijn.'

'Wie krijgt wat: dat is een erg belangrijke vraag! Daar is geen systeem voor, zit geen methode achter en daar is wel behoefte aan. Scholing gebeurt 'per toeval' als iemand (werkgever, werknemer of SW-bedrijf) ergens tegenaan loopt.'

⁷ De term 'methodisch' is ontleend aan UWV, dat het begrip voor het eerst heeft gebruikt in het (interne) Handboek Methodisch Handelen bij Re-integratie.

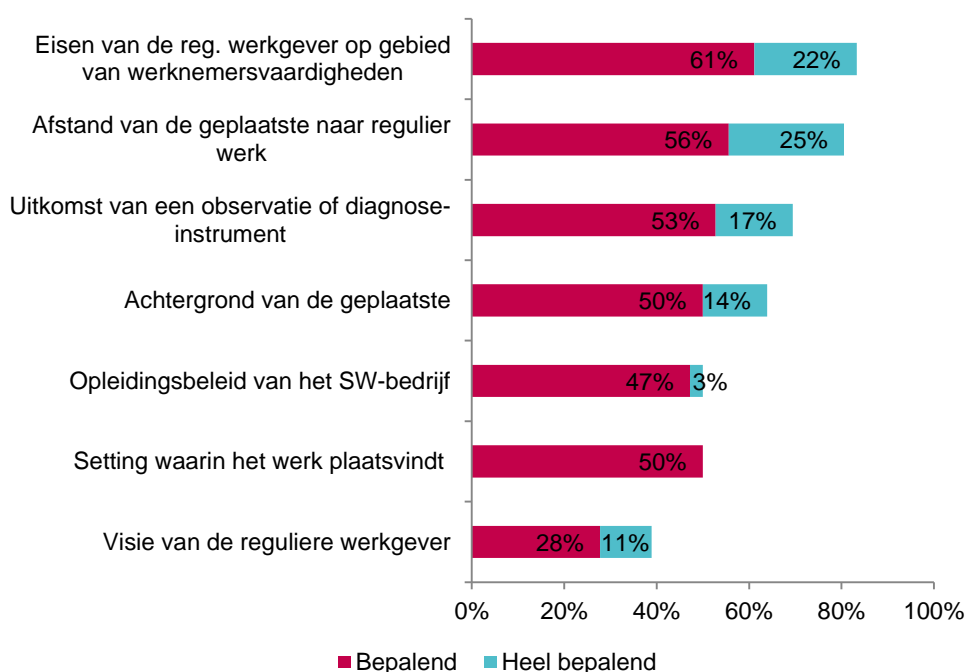
⁸ Raad voor Werk en Inkomen (2009) Naar de methodische diagnose. Den Haag.

‘Wat al helpt is om ontwikkeling en opleiding op de agenda van de intern leidinggevende te krijgen. Een nieuw initiatief in ons SW-bedrijf is om van ontwikkeling een vast agendapunt te maken tijdens het doorstroomoverleg.’

3.2 Beïnvloedende factoren

De selectie en diagnose zijn in de praktijk sterk persoonsafhankelijk: Wie welke activiteit krijgt aangeboden verschilt, behalve per SW-bedrijf, ook per begeleider vanuit het SW-bedrijf, per reguliere werkgever of per werknemer. Uiteenlopende factoren blijken daarbij een rol te spelen. De factor "eisen van de inlenende werkgever op het gebied van werknemersvaardigheden" komt uit de enquête naar voren als meest bepalend (figuur 3.1). Ook de afstand van de geplaatste naar regulier werk speelt mee in de beslissing, evenals de uitkomst van een observatie of een diagnose-instrument.

Figuur 3.1 Kunt u van onderstaande factoren aangeven in hoeverre die bepalen welke activiteit iemand krijgt aangeboden?



De factoren die een rol spelen bij het besluit om iemand te laten deelnemen aan een ontwikkelactiviteit zijn grofweg in te delen in vier categorieën:

- 1) Kenmerken van de geplaatste (achtergrond SW/WWB/Wajong, afstand naar werk, eigenschappen die zijn geobserveerd of gemeten in een diagnose-instrument, mate van eigen initiatief om zelf opleidingswens te formuleren, etc.)
- 2) Kenmerken van de werkgever/werkplek (aard van het werk, visie werkgever, noodzaak door certificering, sociaal ondernemerschap, etc.)
- 3) Kenmerken van het SW-bedrijf (visie, opleidingsbeleid, budgetten etc.)
- 4) De setting waarin het werk plaatsvindt (bijv. individuele of groepsplaatsing).

Bij elk van deze groepen factoren staan we hierna kort stil.

3.2.1 Kenmerken van de werknemer

Opleiding en ontwikkeling beginnen bij de vraag wat een werknemer nodig heeft om te kunnen worden geplaatst bij een werkgever en hoe hij daar goed kan functioneren. Uiteraard vinden professionals van het SW-bedrijf het daarom belangrijk om een goed beeld te hebben van de mogelijkheden en belemmeringen van de personen die zij begeleiden. Dat doen zij onder meer door gesprekken te voeren, (diagnose-)instrumenten in te zetten of door te observeren tijdens (al dan niet beschermt) werk.

Ook meer grofmazige kenmerken van de (toekomstige) werknemer spelen op de achtergrond een rol. Er zijn soms afzonderlijke trainingen of trainingsgroepen voor SW'ers en voor instromers via de gemeente. Soms is de aanleiding gelegen in verschillen tussen die groepen, soms is het (ook) een gevolg van afspraken met de gemeente over de begeleiding van personen met een WWB- of Wajonguitkering.

Eén geïnterviewde professional van een SW-bedrijf signaleert dat de afstand naar werk, zonder dat daar expliciet op gestuurd wordt, steeds bepalender wordt voor de inzet van scholing. De inspanning van de SW-bedrijven richt zich steeds meer op het verkrijgen en behouden van regulier werk voor hun doelgroepen en ook scholing wordt geacht daaraan bij te dragen. In de praktijk lijken de middelen zich daarom te concentreren op de groep voor wie plaatsing haalbaar wordt geacht.

'Dat er een link moet zijn naar uitplaatsing, betekent dat er minder scholing uitgaat naar de groep voor wie uitplaatsing reëel gezien niet mogelijk is, of de groep die ook zonder ondersteuning aan het werk kan. We zien dat de scholing zich concentreert op de middencategorie, waarvoor net dat extra zetje nodig is.'

3.2.2 Kenmerken van de werkgever/werkplek

Training van SW-medewerkers en uitkeringsgerechtigden is steeds minder gericht op 'aanbodversterking', dat wil zeggen het bijspijkeren van vaardigheden die bij veel werkgevers van pas zouden kunnen komen. Steeds meer is de vraag wat een training bijdraagt aan het functioneren van een medewerker op een specifieke werkplek. Soms is voor die werkplek een veiligheidstraining nodig, of een heftruckdiploma. In die gevallen zijn het niet zozeer kenmerken van de werknemer, maar juist van de werkplek die bepalen welke training nodig is.

Ook de opstelling van de reguliere werkgever is van belang. Het maakt nogal wat uit of die positief tegenover scholing staat en ook zelf investeert in training van zijn eigen personeel. Sommige werkgevers vinden het in de eerste plaats lastig als een werknemer een dag afwezig is, anderen vinden ontwikkeling (al dan niet vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen) juist een goede zaak. In het volgende hoofdstuk (over rolverdeling) gaan we hier nader op in.

'Sommige werkgevers hebben 'maatschappelijk bewust' of 'maatschappelijk verantwoord' ondernemen hoog in het vaandel staan. Zij zien wel de voordelen van het opleiden.'

Volgens de deelnemers aan de groepsdiscussies vindt bij groepsdetacheringen meer training plaats dan bij individuele plaatsingen. Daar dragen zij twee redenen voor aan. De eerste reden is dat het voor individueel geplaatste werknemers moeilijker is om vrij te krijgen voor scholing: de werkgever

mist direct productie. Bij een groepsdetachering is dat niet noodzakelijkerwijs het geval. Vaak zijn er daarbij afspraken gemaakt over te behalen productie, en niet zozeer over de productie van individuele personen. Zolang die afspraken worden nagekomen hoeft er niet met de werkgever te worden onderhandeld. Het is ook mogelijk dat een andere SW'er of uitkeringsgerechtigde de werkzaamheden tijdelijk overneemt. Bij individuele plaatsingen ligt dat een stuk lastiger.

'Groeps- en individuele plaatsing zijn twee heel verschillende dingen. Bij een groepsplaatsing werkt de geplaatste nog redelijk beschut en vind opleiding vaak voor de hele groep plaats. Dit geldt niet voor individuele plaatsingen.'

'Opleiding bij individuele detachering komt niet veel voor. Daar zijn allerlei redenen voor. Er is meer afstand, de werkgever mist productie. En op de achtergrond speelt mee dat de focus van het SW-bedrijf, ook financieel gezien, vooral ligt op het plaatsen van de groep die nog 'binnen' zit.'

Piepsysteem

De tweede reden voor het minder voorkomen van ontwikkelactiviteiten bij individuele plaatsingen is dat individuele werknemers voor het SW-bedrijf meer op afstand staan. Als de plaatsing goed verloopt en de werkgever en werknemer ventileren geen opleidingsvraag, dan richt de energie zich onbewust sneller op de groep die nog 'binnen' zit of naar individueel geplaatseten bij wie de plaatsing niet goed loopt.

Wanneer iemand eenmaal geplaatst is en het gaat goed, komt er volgens consultants in de praktijk weinig meer terecht van verdere ontwikkeling. Mede door de hoge caseload hanteren zij een 'piepsysteem': zij komen pas in actie als een plaatsing niet goed loopt of als een werkgever of werknemer een verzoek doet. Geplaatsten die het goed doen en nergens tegenaanlopen, krijgen minder aandacht, terwijl ook zij zich mogelijk verder kunnen en willen ontwikkelen.

'Opleiden gebeurt meestal vanuit een knelpunt.'

Veel professionals van SW-bedrijven zien hier ruimte voor verbetering, hoewel enkelen meteen de kanttekening plaatsen dat het (opleidings)budget en de tijd van consultants beperkt is. Niettemin zou er voor deze groep meer aandacht kunnen komen, bijvoorbeeld door van hun ontwikkeling een periodiek gespreksonderwerp te maken. Dat zou kunnen gebeuren door dit explicieter te koppelen aan de functioneringscyclus (zie ook paragraaf 4.6). Het hoeft ook niet altijd te gaan om training, maar ook om de vraag of door verandering van het takenpakket de inzetbaarheid van de medewerker en de uitdaging in het werk is te vergroten.

'Het is nog niet zo makkelijk om daar wat aan te veranderen, nu we dit benoemen. De middelen zijn beperkt, je kunt niet iedereen trainen en overal intensief langs gaan. Je zou iets meer aandacht kunnen besteden aan 'loopbaanbeleid voor gevorderden'. Je kunt bewustere keuzes maken, maar harde keuzes blijven nodig.'

Grens beschut en regulier vervaagt

Overigens lijkt het onderscheid tussen (externe) groepsdetacheringen en (intern) beschut werk niet altijd even scherp te trekken. In beide gevallen werken mensen in groepsverband onder de directe leiding van een begeleider van het SW-bedrijf, vaak zonder aanwezigheid van 'reguliere' collega's.

'We proberen ons meer te gedragen als ondernemers, ook door samen te werken met marktpartijen en door extern kapitaal aan te trekken. We hebben een paar joint ventures opgericht met marktpartijen. Is er dan nog sprake van beschut werk? Onze interne drukkerij is zelfs helemaal verkocht. Daarmee is het beschutte werk formeel gezien in feite uitplaatsing geworden.'

3.2.4 Kenmerken van het SW-bedrijf

De inzet van training is uiteindelijk maatwerk: het gaat uiteindelijk om de meerwaarde voor een individueel persoon op een specifieke werkplek. De kenmerken van het SW-bedrijf hebben echter wel degelijk invloed. Niet elk SW-bedrijf heeft dezelfde visie op ontwikkeling. Die komt bijvoorbeeld terug in de beslissing om werknemers eerst te trainen en dan te plaatsen of juist andersom (zie paragraaf 4.4).

Een ander belangrijk verschil tussen SW-bedrijven op het gebied van opleiding is dat niet elk SW-bedrijf zich in financiële zin dezelfde scholingsintensiteit kan permitteren. Teruglopende middelen maken principiële keuzes onvermijdelijk, ook op het gebied van scholing.

'Wij hebben de luxe dat we in de zwarte cijfers zitten. Vooralnog hoeven we niet te bezuinigen op ontwikkeling en opleiding. Een cursus computervaardigheden kunnen we bijvoorbeeld tot dusver voor alle groepen overeind houden.'

'Onze focus ligt nu meer op het plaatsen zelf. Dat levert geld op en heeft dus prioriteit. Er is geen ruimte om te investeren in de verdere ontwikkeling van gedetacheerden met wie het goed gaat. Deze focus is te wijten aan de bezuinigingen. Anders gaan we ten onder.'

Om de kosten de drukken en om deelnemers een geschikt aanbod te kunnen doen, vinden steeds meer trainingen intern plaats. Enkele SW-bedrijven zijn daar al ver mee gevorderd en zetten hun expertise soms zelfs in voor andere partijen, zoals gemeenten of andere SW-bedrijven.

'Ons SW-bedrijf heeft een eigen Academie opgezet. Die was in eerste instantie alleen voor intern leidinggevenden bedoeld. Toen het een succes bleek, is het ook aan anderen beschikbaar gesteld. De Academie werkt met eigen trainers en is in staat in eigen beheer cursussen te ontwikkelen. Een voordeel is dat de kennis nu bij onszelf zit en niet bij externe opleidingsbureaus, die niet bekend zijn met de doelgroep.'

De Academie biedt de opleidingen ook extern aan, bijvoorbeeld aan andere SW-bedrijven en mondjesmaat ook aan gemeenten in het kader van de WWB. Dat brengt geld op en daarmee rust, want zo kan het opleidingsinstituut behouden blijven.

In principe staat de Academie ervoor open om andere SW-bedrijven te helpen bij het opzetten van een eigen opleidingsinstituut. Vooralnog verzorgen we voor hen vooral trainingen. Wel hebben we in samenwerking met enkele andere SW-bedrijven een schoonmaakacademie opgezet.'

4. Proces en rolverdeling

4.1 Initiatief en regie

In de regel heeft het SW-bedrijf de doorslaggevende stem bij ontwikkelactiviteiten. Volgens de deelnemers aan de groepsbijeenkomsten komt dat omdat het SW-bedrijf de regie voert en vaak ook de activiteiten betaalt. Voor SW'ers geldt bovendien dat zij bij het SW-bedrijf onder contract staan. Hoewel de professionals van SW-bedrijven soms meer betrokkenheid van reguliere werkgevers zouden wensen – 'het blijft sleuren', vat één detachingsmanager het samen – vinden zij het niet gek dat de regie bij het SW-bedrijf ligt. De grote meerderheid (84%) van de ondervraagden in de enquête vindt opleiding en training een kerntaak van SW-bedrijven.

Het initiatief voor ontwikkeling en scholing ligt in de meeste gevallen (92%) bij het SW-bedrijf, maar ook initiatief van de werkgever (51%) en de uitgeplaatste zelf (51%) komt in de helft van de SW-bedrijven (wel eens) voor.

Initiatief werkgever

Trainingsverzoeken van de reguliere werkgever gaan vaak om het bijbrengen van specifieke vakvaardigheden of verplichte opleidingen in het kader van bedrijfs Certificering (zoals VCA of PSO). Soms concludeert het SW-bedrijf dan dat de werkgever de opleiding zelf moet betalen omdat het vooral zijn belang dient. Vaak ook zijn er redenen voor het SW-bedrijf om geheel of gedeeltelijk bij te dragen aan de financiering van de scholing, zoals behoud van de detachingsplek of ontwikkeling van de geplaatste medewerker.

Initiatief medewerker

Eigen initiatief van medewerkers om met scholingswensen te komen wordt aangemoedigd, maar komt niet vaak voor. De medewerkers vinden het vaak lastig een scholingsvraag te formuleren. Ook leiden laaggeletterdheid, tegenzin of faalangst ertoe dat zij zelf geen opleidingswens formuleren. Waar dat wel gebeurt, worden de vragen vanuit medewerkers niet altijd gehonoreerd. Begeleiders willen zich er eerst van overtuigen dat de training bijdraagt aan plaatsing of behoud van werk, en dat de medewerker gemotiveerd is. Om die motivatie te toetsen en de betrokkenheid te vergroten, vragen enkele SW-bedrijven een bescheiden financiële bijdrage van de (toekomstige) medewerker⁹.

'Je mag of beter, MOET, de werknemers vanaf het begin het signaal meegeven dat alles erop gericht is om bij een externe werkgever aan de slag te gaan. Er is toch een cultuur waarbij een deel van de mensen het wel prettig vindt binnen de muren van het SW-bedrijf. Dat is echt niet meer de bedoeling. Opleiding en training moeten in die leidende gedachte passen: leidt het reëel tot een grotere kans op uitplaatsing, duurzame uitplaatsing of zelfs uitstroom? Dan valt erover te praten. Een voorstel voor een F16-piloottraining valt daar niet onder.'

'Initiatief vanuit werknemers komt weinig voor. Het is voor hen vaak lastig om een scholingsvraag te formuleren.'

⁹ Bij SW-geïndiceerde medewerkers is dit volgens de regels van de cao niet toegestaan voor scholing die van belang is voor de inzetbaarheid van de medewerker.

'Er is een Sterrenteam opgericht van tien deelnemers, dat zijn gemotiveerde SW'ers die een stapje verder kunnen en willen in hun ontwikkeling. Je kunt jezelf opgeven of je leidinggevende kan je voordragen. Deelname bestaat uit AKA volgen, werkopdrachten maken, stage lopen en regelmatig bij elkaar komen om sollicitaties te bespreken.'

4.2 Diagnoseproces

Zoals beschreven in hoofdstuk 3, vindt in elk SW-bedrijf een zekere diagnose plaats, die sterk kan verschillen naar intensiteit en inhoud en lang niet altijd gebruikt wordt om expliciet richting te geven aan de in te zetten scholing. Verschillende SW-bedrijven geven aan behoefte te hebben aan een duidelijke bedrijfsvisie op de rol van training en een gedeelde werkwijze.

Uitvoeren diagnose onder druk

Het uitvoeren van diagnoses staat op veel plekken onder druk. De minder rooskleurige bedrijfseconomische situatie van SW-bedrijven speelt daarin mee, maar ook de omslag van productie- naar ontwikkelbedrijf (zie paragraaf 4.4). Steeds meer SW-bedrijven lijken zo snel mogelijk tot plaatsing over te willen gaan, en de diagnose vervolgens op de werkplek uit te voeren (mede) aan de hand van het functioneren van de werknemer. Enkele geïnterviewde SW-bedrijven zien daarin een gevaar.

'De afdeling Test en Training bekijkt waar de beperkingen en capaciteiten liggen, maar wordt om bedrijfseconomische redenen opgedoekt.'

'Investeer in een goede diagnose. Als je dat niet doet kom je namelijk later voor problemen te staan. Grote kans ook dat het leidt tot een slechte match met een werkgever als je te snel plaatst. Natuurlijk is er veel druk om snel te plaatsen, maar je snijdt jezelf en alle partijen in de vingers als je niet eerst de rust hebt om iemand goed voor te bereiden op een goede werkgever. Een goede diagnose hoort daar echt bij.'

Bij die omslag past ook dat de vereisten van het werk bij de reguliere werkgever belangrijker worden in de beslissing over scholing. Waar een aantal jaar geleden vooral getraind werd op 'aanbodversterking' (kennis en vaardigheden van de werknemer verbeteren), is de vraag vanuit de markt nu eveneens belangrijk geworden: aan welke training van welke personen hebben werkgevers behoefte? Overigens is in diverse gesprekken benadrukt dat die vraagkant nog nadrukkelijker in beeld mag.

'Wie wat krijgt aangeboden, is afhankelijk van de reguliere werkgever. Wij plaatsen bijvoorbeeld veel medewerkers als conciërge. Wij verzorgen de opleiding om hen die vaardigheden bij te brengen. Daarvoor werken we veel met standaardopleidingen, ook in samenwerking met roc's. Indien een reguliere werkgever van een specifiek geplaatste individu exclusievere vaardigheden verwacht, wordt gekeken hoe deze ontwikkelactiviteiten in een individueel ontwikkelplan kunnen worden opgenomen.'

‘Met ‘trainingsnoodzaak’ wordt vooral en steeds meer bedoeld: de noodzaak met het oog op de kans op uitplaatsing en uitstroom. Ontwikkeling die niet direct gericht is op werk wordt in principe niet meer aangeboden. Dat betekent ook dat er minder scholing is voor personen voor wie detachering niet haalbaar is. Dat is een gevolg van de focus op werk.’

‘De activiteiten van een bedrijf geven vaak automatisch de scholingsbehoefte aan. Zoals bij schoonmaakbedrijven. Daar hoeft niet lang over gesproken te worden. De medewerker wordt aangemeld, er volgt een cursus instructie schoonmaak. Als de medewerker gemotiveerd blijft, volgt na verloop van tijd de externe SVS-opleiding.’

4.3 Afspraken met de werkgever en werknemers

Bijna de helft van de respondenten (47%) zegt dat werkgevers financieel (wel eens) bijdragen aan de opleiding en training (figuur 4.1). Bij veel SW-bedrijven stellen reguliere werkgevers daarnaast regelmatig tijd (67%) en/of begeleiding (58%) voor scholing beschikbaar. In het algemeen lijkt te gelden: hoe specifiek de training is voor het functioneren op de werkplek en hoe meer de werkgever er baat bij heeft, hoe groter de kans dat hij wordt gevraagd mee te betalen.

‘Basisvaardigheden krijgt men vanuit het SW-bedrijf, vakvaardigheden vanuit de inlener.’

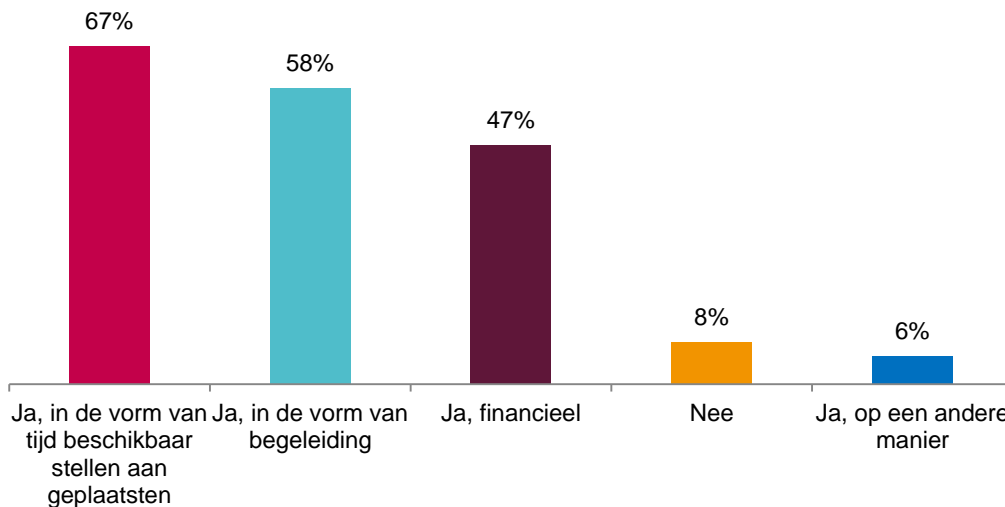
‘Als de werkgever eisen stelt, moet de werkgever daar kosten voor maken.’

In de praktijk spelen in de onderhandeling echter ook andere dingen mee, zoals de financiële positie van het SW-bedrijf en de opstelling van de reguliere werkgever. Dat laatste is vaak eveneens afhankelijk van zijn financiële ruimte, maar ook de vraag wat hij aan opleiding en training aanbiedt aan zijn ‘eigen’ werknemers. Als dat weinig is, zal hij ook minder snel geneigd zijn geplaatsten te scholen.

‘Bij een trainingsbehoefte wordt er per geval onderhandeld. De uitkomst hangt af van wat de werkgever uit de kan wil halen. Soms betaalt de werkgever, soms 50-50, soms betaalt het bedrijf.’

‘Sommige werkgevers nemen verantwoordelijkheid, anderen hebben daar geen boodschap aan.’

Figuur 4.1 Draagt de reguliere werkgever bij aan de opleiding en ontwikkeling van geplaatste personen? Meerdere antwoorden mogelijk.



Een aantal gesprekspartners signaleert, dat de reguliere werkgevers vanwege afnemende budgetten vaker om een bijdrage gevraagd wordt. Hun verwachting is dat de rekening gaandeweg meer bij werkgevers zal komen te liggen. Ook de houding van werkgevers lijkt hier en daar iets te veranderen. Zo kunnen de inlenende werkgevers in dit onderzoek bij wie het SW-bedrijf (nog) vrijwel alle scholing betaalt, zich goed voorstellen dat zij uiteindelijk meer zelf zullen moeten bijdragen.

'De rekening zal meer bij de werkgever komen te liggen. Of die dan nog geïnteresseerd is, dat is spannend. Voor sommigen is het misschien aanleiding om maar niet te scholen. Of om anders naar detachering te kijken. En anderen zullen hun verantwoordelijkheid nemen. Het is als SW-bedrijf belangrijk te onthouden dat we werkgevers echt wat te bieden hebben. Het hoeft niet gratis.'

'Werkgevers waren toch geneigd te zeggen: ga maar verlof schrijven bij opleiding. Daar komt nu enigszins een kentering in, al zou het schelen als we hier als SW-bedrijf vast beleid op hadden: zo gaan we om met scholing. Het is nu erg ad hoc. Afspraken verschillen per werkgever.'

Bijdrage van werknemer

Behalve aan de werkgevers, geven twee SW-bedrijven in de gesprekken aan soms ook aan *werknemers* een financiële bijdrage te vragen. Dat is het geval als de werknemer zelf met een trainingsidee komt, waar geen zekere plaatsing tegenover staat. De betreffende SW-bedrijven doen dat niet om te besparen, maar om voor commitment te zorgen en de vrijblijvendheid eraf te halen. Het kan gaan om tien procent van het trainingsbedrag.

'We stellen ons ook naar de werknemer zakelijker op. We zeggen: je hebt ervoor getekend dat je er alles aan doet om aan het werk te komen, dan verwachten we ook iets van je. Niet meer zo die warme deken. Soms laten de persoon ook 10% betalen als hij een opleiding graag wil. Die bijdrage is niet om te besparen, maar om de werknemer verantwoordelijk te maken, om de vrijblijvendheid eraf te halen. Dat werkt goed.'

Geen vaste procedure

SW-bedrijven lijken geen vaste werkwijze te hebben voor het maken van afspraken met werkgevers over scholing. Zelden wordt bij het onderhandelen over de plaatsing meteen het onderwerp ontwikkeling ter sprake gebracht en afgesproken op welke manier de werkgever dat zal faciliteren qua financiering, tijd, organisatie en begeleiding. Een SW-bedrijf heeft bovendien vaak ook geen richtlijnen voor de bijdragen van werkgevers aan scholing. Dat kan erin resulteren dan professionals binnen één SW-bedrijf daarmee verschillend omgaan, of dat eenzelfde consultant met verschillende werkgevers verschillende afspraken maakt.

Volgens de enquête maakt meer dan helft van de SW-bedrijven (57%) soms wel vaste afspraken met werkgevers over hoe er in het algemeen met ontwikkeling van geplaatsten wordt omgegaan, en soms ook niet. Dat is volgens hen afhankelijk van welke werkgever het is. Een kwart maakt wel altijd vaste afspraken en 17% doet dat nooit. In die gevallen moet per plaatsing over de voorwaarden onderhandeld worden.

Die werkwijze is niet zonder risico's, stellen enkele geïnterviewden. In het streven om een detachingsplek veilig te stellen is er niet altijd even veel aandacht voor afspraken over ontwikkeling. In de praktijk is het echter lastig dat op een later moment alsnog te doen, en al helemaal om bij een tweede of derde plaatsing wel een bijdrage (tijd/geld) van de werkgever te vragen. Daar komt bij dat werkgevers onderling veel contact hebben.

Scholing direct in eerste contact met werkgever bespreken

Een terugkerende tip is om bij eerste kennismaking met (of plaatsing bij) een reguliere werkgever meteen duidelijk te maken dat ontwikkeling van de uitgeplaatste onderdeel van de deal is en een doorgaand proces moet zijn. Er wordt gesproken van een meer 'zakelijke' en 'zelfverzekerde' opstelling. Een aantal deelnemers tekent daarbij aan dat die zakelijkheid bij veel professionals nog geen automatisme is, en dat hierin nog wel een (cultuur)omslag nodig is. Sommige werkgevers geven overigens expliciet aan een zakelijke opstelling prettig te vinden, omdat ze dan precies weten waar ze aan toe zijn.

'Werkgevers praten met elkaar, dus geef niet te veel toe als je een plaatsing wilt veilig stellen. Niet alleen is dat lastiger bij herhalingstrainingen of trainingen voor een volgende plaatsing, maar ook richting andere bedrijven. Want die hebben immers gehoord dat bij bedrijf X het SW-bedrijf zus en zo betaald heeft. Dat ondergraaft je hele onderhandelingspositie. Dat moet je echt niet doen. Maar ik geef toe dat het een lastig verhaal is. We worden steeds commerciëler, maar het zit nog niet in het hart van de organisatie en de mensen. Daar is nog wel een omslag in nodig.'

'We moeten ons naar de werkgever meer opstellen als zakelijke partner. Personeel moet interessant zijn, ontwikkeling is deel van de deal. Ontwikkeling gaat altijd door en dat is ook in het belang van de werkgever. Het is belangrijk om dat hele proces van afspraken maken planmatig in te richten en verwachtingen te managen.'

‘Die zakelijkheid vraagt nog wel een cultuuromslag van ons eigen personeel. Onderhandelen hoort erbij, maar dat is nog niet altijd ons sterkste punt. We hebben echt wat te bieden, hoeven dus niet allerlei toezeggingen te doen om een plek veilig te stellen. In het uiterste geval moet je durven zeggen: dan gaan we op zoek naar een andere plek.’

Deelnemers aan de groepsdiscussies raden aan vanaf het eerste begin werkgevers te betrekken bij het opstellen van individuele opleidingsplannen, vooral om hen mede verantwoordelijk te maken. Daar goede afspraken over maken voorkomt lastige situaties en heronderhandeling in een later stadium.

‘Wat dat van de werkvloer halen betreft, daar kunnen we scherper op zijn. We zouden beter kunnen vastleggen wat we verwachten van de werkgever, misschien als detacheringsvoorwaarde. En we zouden moeten communiceren dat ontwikkelen centraal staat en dat bij detachering daarom hoort dat de medewerker soms een dagje weg is.’

‘Soms zijn er ook praktische oplossingen. In het groen kun je tijdens de winterstop prima scholen.’

‘Leg meteen bij de intake vast wat er gebeurt als iemand ziek wordt en wat er gebeurt op het gebied van ontwikkeling’.

Ook in de pilot wordt het belang van goede afspraken met de reguliere werkgever besproken. Daar speelde het vrij krijgen voor scholing een rol. Afgesproken werd om wekelijks een scholingsdag in te voeren. Over deze tijdelijke verliescapaciteit van de in groepsdetachering werkzame SW-medewerkers werd een regeling getroffen: Het inlenende bedrijf mocht geen bedrijfseconomische gevolgen ondervinden van de uitvoering van de pilot.

Afspraken kunnen contact niet vervangen

Afspraken zijn goed om misverstanden en onduidelijkheid te voorkomen, vinden ook de geïnterviewde werkgevers, maar kunnen niet de basis zijn voor een goede samenwerking. Korte lijnen en proactief handelen vinden zij veel belangrijker bij een succesvolle plaatsing. Voor hen staat voorop dat het SW-bedrijf regelmatig iets van zich laten horen, proactief is en snel kan schakelen bij problemen.

Voor veel respondenten (zowel SW-bedrijven als reguliere werkgevers) is daarmee een belangrijke uitdaging voor de komende tijd blootgelegd. Beide partijen vrezen dat er onder druk van de veranderingen wellicht minder ruimte overblijft voor bedrijfsbezoek, terwijl dat (zeker volgens de werkgevers) in belangrijke mate bepalend is voor het succes.

‘Zorg voor betrokkenheid van het SW-bedrijf, ook fysieke aanwezigheid. Open communicatie en persoonlijke betrokkenheid zijn belangrijk. Ideaal is als dezelfde begeleider het hele traject van een cliënt bij een werkgever begeleidt.’

4.4 Uitvoering ontwikkelactiviteit

De enquête laat zien dat ontwikkel- en opleidingsactiviteiten hoofdzakelijk gebeuren op locatie van het SW-bedrijf (89%) en in mindere mate (ook) bij de reguliere werkgever (44%). Daarnaast komt het voor dat opleiding op een geheel andere locatie plaatsvindt (50%), zoals bij een roc of ander opleidingsinstituut.

Veel ontwikkelactiviteiten vinden plaats in een traditionele setting met een docent die face to face instructie geeft. Niettemin lijken er uitgaande van de groepsgesprekken en telefonische interviews en enkele verschuivingen gaande te zijn, veelal ingegeven door kostenbeheersing en maatwerk.

Eerst plaatsen, dan trainen

Een belangrijke keuze is tussen eerst trainen en dan plaatsen of andersom. Uit de enquête blijkt de scholing iets vaker gebeuren na plaatsing dan in voorbereiding daarop (36% versus 25%). Er zijn echter ook veel SW-bedrijven waarbij beide werkwijzen even vaak voorkomen (39%). De gedachte achter eerst trainen en dan plaatsen is, dat je op die manier de (on)mogelijkheden van de persoon goed in beeld te krijgen en de werknemer niet 'onnodig' van de werkvloer houdt.

'Onze insteek is om zo veel mogelijk op voorhand klaar te stomen. Werkgevers willen hun medewerkers liever niet van de werkvloer halen, al snappen ze heel goed dat ontwikkeling erbij hoort – als je ze dat eerst goed uitlegt. Er valt best te praten over training, maar als het eerder kan, dan liever eerder. Het is in de regel toch: hoe minder 'gedoe', hoe beter.'

In de omgekeerde werkwijze (eerst plaatsen, dan trainen) redeneren SW-bedrijven juist dat plaatsing de beste manier is om een eventuele, specifieke scholingsbehoefte op het spoor te komen en de deelnemers niet onnodig lang in een 'beschutte' omgeving te houden. Uitgaande van de groepsgesprekken lijkt er een lichte verschuiving op te treden in de richting van snelle plaatsing.

'Ons SW-bedrijf maakt een omslag naar DPS, oftewel Direct Plaatsen en Steunen. Eerder probeerden we vooral 'preventief' op te leiden, zodat je een goed verhaal hebt naar de werkgever en die werkgever ook ontzorgt. Voortaan willen we zo snel mogelijk regulier plaatsen en dan ter plekke kijken wat nodig is. Dat ontzorgen gaat dan misschien minder op, tegelijk willen we zo veel mogelijk benadrukken – naar de werknemer maar ook de werkgever – dat plaatsen erbij hoort, dat alles daarop gericht is. Voor een bepaalde categorie blijft die interne voorbereiding overigens nodig.'

'Ons SW-bedrijf plaatst medewerkers – SW en WWB – direct vanaf de wachtlijst. In tegenstelling tot andere SW-bedrijven scholen we niet meer vóór plaatsing. Er is ook geen sprake van tests en trainingen vooraf. Een kandidaat wordt gematcht en na plaatsing wordt gekeken welke ontwikkelactiviteiten nog nodig zijn. Bijvoorbeeld vanuit de behoeften van de reguliere werkgever of werknemer.'

Door afnemende budgetten komen externe trainingen wat minder vaak voor. Ook het inspelen op de doelgroep speelt daarbij een rol. Een aantal SW-bedrijven is bezig om teammanagers en consultants interne trainingen te laten opzetten en verzorgen.

'We hebben een studiehuis. Alle leidinggevendenden worden opgeleid, zodat zij interne werknemers kunnen faciliteren in hun leertraject. Nu zijn we bezig met de slag naar gedetacheerden. Door zelf op te leiden kunnen we goed inspelen op individuele behoeften en niveaus.'

Enkele SW-bedrijven die goede ervaringen met externe opleiders hebben, blijken vooraf met hen in gesprek te gaan over de (on)mogelijkheden van de cursisten. Als het gaat om mbo-opleidingen, dan is er volgens sommige SW-bedrijven iets gemakkelijker om met aoc's afspraken te maken over een aangepaste opleiding dan met roc's.

'We gaan in gesprek met de opleiders: wat kan de groep wel aan en wat niet? In overleg kijken we hoe de instructie is aan te passen. Het liefst heeft degene die de cursus geeft zelf affiniteit met de doelgroep, anders is het gevaar dat het niet aankomt.'

Soms komen SW-bedrijven tot creatieve oplossingen om de financiën rond te krijgen.

'Financiering van opleidingen kun je soms creatief oplossen. Soms wordt er met gesloten beurs betaald: een gratis opleidingsplaats bij een roc in ruil voor een stageplaats bij ons leerwerkbedrijf. Kennelijk staat ons SW-bedrijf bekend als geschikte praktijkopleider.'

Er treedt bovendien een verschuiving op van 'fysieke' opleiding naar e-learning. Ook hierbij spelen efficiëntie, flexibiliteit en kosten een rol, maar belangrijker nog is volgens SW-bedrijven dat het scholingsaanbod van roc's lang niet altijd geschikt is voor mensen met een SW-indicatie. Dat scholing niet altijd op de doelgroep is toegeschreven, maakt het soms lastiger om hen passende activiteiten aan te bieden. Bij e-learning zijn de mogelijkheden om maatwerk te bieden groter. SW-bedrijven kiezen dan ook in toenemende mate voor elektronisch leren en zijn steeds beter bekend met goede aanbieders zoals de SBCM e-learningportal (www.oefenen.nl/werk)

'E-learning specifiek voor de doelgroep is een uitkomst. Je kan het ook klassikaal aanbieden.'

'Kosten van scholing zijn een steeds belangrijker thema geworden. Om die reden wordt de meerwaarde van E-learning volgens mij steeds groter.'

Niet alleen training is ontwikkeling

Ontwikkeling heeft niet altijd de vorm van opleiding en training, maar vindt ook op de werkvloer plaats. SW-bedrijven proberen vaker afspraken te maken over onder meer taakrotatie, waardoor de werknemer zich verder kan ontwikkelen en breder inzetbaar wordt. Ook door middel van werk- of praktijkopdrachten tijdens het uitoefenen van de functie kan de werknemer werken aan zijn persoonlijke groei. Idealiter is aan die opdracht dan wel een persoonlijk ontwikkeldoel gekoppeld, die voortkomt uit de functioneringscyclus. Het is ook mogelijk dat iemand meeloopt met een ervaren collega om zo nieuwe kennis op te doen.

'Ontwikkeling van de werknemer vindt natuurlijk ook op de werkvloer plaats. Bijvoorbeeld bij lopende bandwerk, waar de werkzaamheden verschillen van simpel tot complex en zeer complex. Daar kan je ook stappen in maken en jezelf in ontwikkelen. Soms sluit een reguliere cursus niet aan bij de scholingsvraag. De medewerker mag dan meedraaien op de werkvloer van die nieuwe werkzaamheden en kijken hoe dat gaat.'

4.5 Koppeling ontwikkelcyclus

Volgens de enquête kennen alle SW-bedrijven in dit onderzoek een jaarcyclus voor alle personen die via hen zijn geplaatst bij een reguliere werkgever. De werkgever wordt vooraf gevraagd om input en zit soms ook bij het ontwikkelgesprek. De intensiteit van de gesprekken verschilt, afhankelijk van de caseload en de afspraken die zijn gemaakt met de werkgever of, in een enkel geval, met de gemeente. Volgens een enkele geïnterviewde werkgever ontbreken functioneringsgesprekken totaal.

'Het bijhouden van de cyclus en contact houden met de werkgever gebeurt bij ons erg nauwkeurig omdat de gemeente dat eist. De gemeente eist per geplaatste persoon vierjaarlijks een ontwikkelplan, per kwartaal een voortgangsverslag en jaarlijks een functioneringsgesprek met drie partijen. Als het goed gaat volstaat als voortgang een notitie n.a.v. een telefoontje, belangrijk is dat we laten zien dat er goed contact is en dat we goede afspraken maken.'

Overigens zijn er reguliere werkgevers die daarnaast zelf ook functioneringsgesprekken voeren, of die dat helemaal hebben overgenomen van het SW-bedrijf. Dat laatste geldt vooral voor sociaal ondernemers, voor wie ontwikkeling van hun doelgroepmedewerkers een van hun ondernemingsdoelen is.

'Wij voeren met alle medewerkers, zowel de reguliere als onze doelgroepmedewerkers, halfjaarlijks functionerings- dan wel beoordelingsgesprekken. Daarbij hanteren we een competentielijst en een puntensysteem. Voor mensen met een afstand met de arbeidsmarkt is de beoordeling milder. Bepaalde scores leiden tot een hogere loontrede. We vinden het heel belangrijk om met de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt regelmatig om de tafel te zitten, om te laten zien dat ze erbij horen. Dat wordt door hen heel erg gewaardeerd.'

'We voeren functionerings- en ontwikkelgesprekken met alle medewerkers, ook die met een SW-indicatie. Die worden op de werkvloer net zo behandeld als alle andere medewerkers.'

Consulenten gebruiken functioneringsgesprekken niet alleen om de prestaties van de werknemer te bespreken. Het is ook een belangrijke aanleiding om met de werkgever te spreken over de begeleiding en de ondersteuningsbehoeften. In het verlengde daarvan is dat ook een gelegenheid om de inleenvergoeding met de werkgever opnieuw te bespreken, zeker als in het laatste jaar een opleiding heeft plaatsgevonden.

Tot slot is de jaarcyclus een goede kans om te spreken over verdere opleiding en ontwikkeling. Eén van de SW-professionals voegt daar wel aan toe dat sommige onderwerpen niet gemakkelijk in een ontwikkel- of functioneringsgesprek naar boven komen. Het gaat dan bijvoorbeeld over laaggeletterdheid en schulden, waarover veel schaamte bestaat. Het SW-bedrijf moet daar goed alert op zijn.

Volgens veel respondenten zou ontwikkeling een meer prominente plek mogen krijgen in de functioneringscyclus. Niet iedereen heeft op dit moment een ontwikkelplan. Het aan de orde stellen van ontwikkeling is niet overal een vaststaand onderdeel van de gesprekken. Dat zou volgens de meeste geïnterviewden wel moeten. Wie de omslag wil maken naar een ontwikkelbedrijf, moet die ontwikkeling ook centraal stellen in de begeleiding. Gesuggereerd wordt dat jobcoaches daarin een rol kunnen spelen. Ook het vervolg geven aan afspraken zou dan meer planmatig moeten gebeuren: goede gesprekken alleen zijn niet voldoende.

'We moeten veel duidelijker afspraken maken over de inhoud van werkbezoeken. Het moeten geen 'los-vast' bezoeken zijn, maar bezoeken met een doel: Waar sta je nu en waar wil je naartoe?'

Goede afspraken noodzakelijk volgens werkgever

Veel werkgevers met wie is gesproken merken op, dat de jaarcyclus te beperkt is om goede afstemming met het SW-bedrijf te bereiken. Als alles goed loopt, dreigt het functioneringsgesprek soms te verworden tot het enige contactmoment, of het vindt zelfs helemaal niet meer plaats. In die gevallen laat de contactpersoon na een goede plaatsing te weinig van zich horen. Enkelen hebben daarom bij 'hun' SW-bedrijf aangedrongen op (afspraken over) intensiever contact. Anderen hebben dat juist goed geregeld.

'We zouden willen dat het SW-bedrijf eens met ons om tafel gaat zitten om te bespreken wat ze eventueel aan scholing kunnen aanbieden. Dat is nu niet het geval. Men detacheert en neemt vervolgens helemaal geen contact meer op. Wij zouden een ondersteuningsbehoefte kunnen signaleren, het SW-bedrijf zou de scholing moeten organiseren. Zij zijn tenslotte de werkgever.'

'We werken met veel SW-bedrijven samen. Met vier SW-vestigingen hebben we nu de afspraak gemaakt dat er eens per twee weken iemand langskomt. We hebben in onze vestigingen tientallen SW'ers werken. We hebben op hoog niveau afspraken en een samenwerkingsverband, we horen min of meer bij elkaar.'

5. Effect

5.1 Wordt het gemeten?

Volgens de SW-professionals die we in de groepsgesprekken hebben gesproken is het allereerst de vraag wát je moet meten: het directe effect van een scholing die de medewerker heeft gevolgd, of het functioneren in zijn totaal en/of de loonwaarde. Het is vaak heel moeilijk om vast te stellen wat het directe effect van een bepaalde scholing is, en of vooruitgang wel aan de scholing is toe te schrijven, tenzij het gaat om een heel concrete vaardigheid als kunnen lezen of heftruck kunnen rijden.

Volgens de enquête verzamelt de helft van de ondervraagde SW-bedrijven (50%) standaard informatie over de effectiviteit van de ontwikkelactiviteiten. In de meeste gevallen gaat het dan om een competentie- of loonwaardemeting. De andere helft doet dat niet standaard. Die loonwaardemetingen worden overigens doorgaans niet aan één enkele ontwikkelactiviteit gekoppeld, maar zijn eerder bedoeld om de ontwikkeling in een bepaalde periode te meten.

In de gesprekken wordt dit beeld bevestigd. Een deel meet het effect wel, een deel niet. Ongeacht of men wel of niet meet, wordt het beter monitoren van het effect wel vaak genoemd als aandachtspunt. SW-bedrijven slagen er op dit moment niet goed in de meerwaarde van trainingen te meten. Men vindt het lastig een goed instrument te vinden. Daarnaast speelt (een gebrek aan) tijd een rol. De jobcoach heeft zicht op de voortuitgang van de medewerker in het algemeen, en dat wordt nu vaak gezien als effectmeting. Het algemene functioneren komt ook aan bod tijdens functioneringsgesprekken. Sommige SW-bedrijven geven aan dat zij ook een rol weggelegd zien voor de reguliere werkgever om de effecten van opleidingen vast te stellen.

‘We hebben een tijdje geprobeerd het effect te meten met WerkPlekOpleiden (WPO). Hierbij moest men voorafgaand aan een project een scan invullen en tussentijds. Het effect is echter moeilijk te meten: waar is het effect aan toe te schrijven? De test controleert niet voor externe factoren.’

‘De methodiek IPS (Individuele Plaatsing en Steun) is heel gestructureerd. Daarnaast is er een permanent monitoring. Er wordt aan het begin gemeten, de persoon wordt geplaatst en na lange tijd (soms te laat) wordt nog eens gemeten. We hebben er niet veel zicht op, want tussentijdse metingen missen. We hebben wel de wens om ook tussentijds te meten. Dat kan gemakkelijk bij groepsdetacheringen. Bij individuele plaatsingen is dat lastiger, dus daar kan je het beste zo goed mogelijk scholen voor plaatsing. Vervolgens zouden we de rol voor scholing bij de reguliere werkgever willen leggen.’

‘Wij meten niet. Er is niet altijd tijd, maar het effect is ook lastig of onmogelijk meetbaar. We gebruiken wel Melba om vaardigheden te meten, maar koppelen dat niet aan scholing.’

'De medewerker krijgt na een opleiding een evaluatieformulier. Een half jaar na afronding van de opleiding krijgt ook de interne leidinggevende een evaluatieformulier. Het meten van effect gebeurt niet bij externe werkgevers. Het is ook afhankelijk van de ruimte die de inlener je geeft om je er mee te bemoeien. Daar heeft de jobcoach er zicht op. Die kan zien of de problemen afnemen.'

Een aantal SW-bedrijven zegt het interessant te vinden om na te gaan welke invloed scholingsactiviteiten hebben op de loonwaarde en om op die manier het effect te meten.

'Het effect zou moeten zijn: grotere kans op uitplaatsing, op duurzame plaatsing of uitstroom (al is dat laatste maar voor een kleine groep weggelegd). Dat effect meten is niet te doen. Liever periodiek een loonwaardemeting, waar die meerwaarde dan uit zou moeten komen. Trainen om het trainen of trainen omdat de werknemer zich daar prettig bij voelt gebeurt niet.'

5.2 Beoogde effecten

In de enquête komt naar voren dat ontwikkel- en opleidingsactiviteiten met name worden ingezet om betere plaatsingsmogelijkheden (86%) en duurzame inzetbaarheid op de werkplek (81%) te realiseren. Iets minder dan de helft van de ondervraagde SW-bedrijven (44%) ziet toegevoegde (loon)waarde op de werkplek als doel van scholingsactiviteiten.

Uit de gesprekken blijkt dat SW-bedrijven met scholingsactiviteiten verschillende effecten willen bereiken. Een groot deel ziet scholing als toegevoegde waarde voor de persoon zelf. Niet alleen voor het werk, maar ook in privésetting. Ook enkele reguliere werkgevers kijken op die manier tegen scholing aan. Men noemt verhoogde eigenwaarde, zelfverzekerder zijn en zelfs betere kwaliteit van leven al dan niet met beter functioneren op het werk als gevolg.

'Het is voor iedereen goed om te scholen. Ook als iemand er bij wijze van spreken niks van opsteekt, is het nog altijd goed voor het zelfbeeld, het gevoel serieus genomen te worden. Het is belangrijk om rechtop te zitten. Scholing helpt daarbij. Een papiertje, het gevoel dat je het kan. Het doel van scholing is erg verschillend. Soms is het effect op de werkplek klein, maar privé groot. Het doel van de scholing is ook niet direct dat iemand productiever is, maar dat iemand in beweging komt, uit zijn comfort zone wordt gehaald en tevreden is. Betere inzetbaarheid kan daar dan een gevolg van zijn.'

'De medewerker kwam op een gegeven moment huilend naar zijn leidinggevende toe, omdat hij zijn kind niet kon voorlezen. Toen hebben we contact opgenomen met het SW-bedrijf, om de medewerker te laten bijscholen in lezen. Het SW-bedrijf reageerde daar snel op en heeft het toen goed geregeld (en betaald). De medewerker kan nu lezen. De scholing is grotendeels buiten werktijd uitgevoerd, een klein deel binnen werktijd. De scholing was dus niet nodig voor het werk, maar wel voor het functioneren van de medewerker in het algemeen.'

Minder SW-bedrijven zien alleen plaatsing of beter functioneren als doel van scholing. Al is daar wel de wens in de toekomst meer op de behoeften van het individu in te spelen.

'Bij ons is het doel meer probleemoplossend vanuit de praktijk. Wat is er nodig om beter te functioneren op de werkvloer? Minder voor de persoon. Hopelijk ligt de focus daar in de toekomst wel weer meer op.'

Ondanks dat uit de enquête specifieke doelen van scholing naar voren komen, blijkt uit de gesprekken dat SW-bedrijven niet altijd gespecificeerde of gemonitorde doelen aan ontwikkelactiviteiten koppelen. Het kiezen van een eenduidig doel voorkomt dat allerlei uiteenlopende (sub)doelen – zoals algemene ontwikkeling, goed uit de voeten kunnen op de werkplek, een stap op weg naar regulier werk – door elkaar lopen. Een duidelijk doel verheldert de communicatie en afstemming tussen alle betrokkenen en vergemakkelijkt bovendien het maken van keuzes (bijvoorbeeld over welke training voor wie op welk moment).

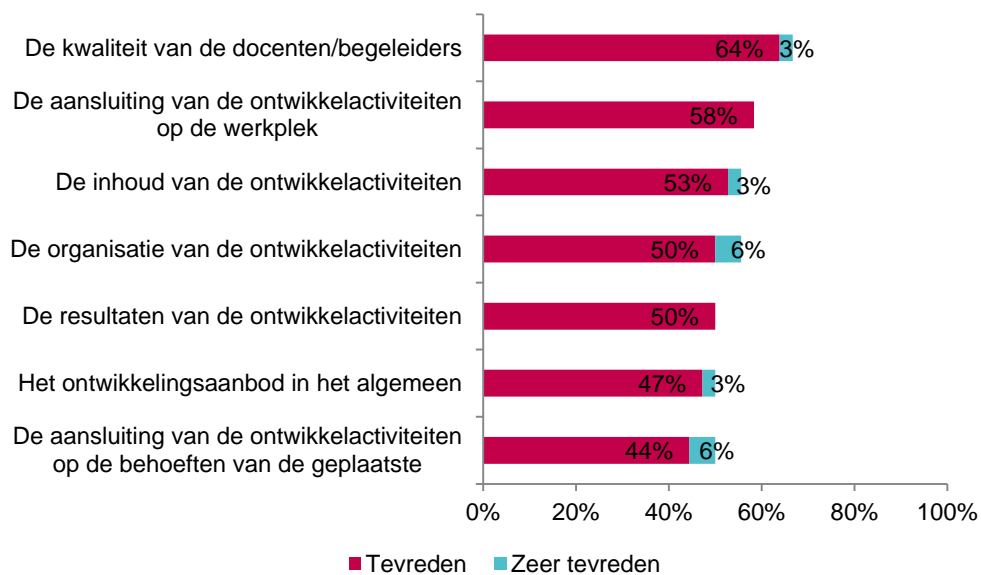
5.3 Wat zijn de effecten?

De belangrijkste conclusie uit de pilot van Locus en Food & Feed betreft de vaststelling dat het zelfvertrouwen van de geplaatste SW-medewerkers als gevolg van deelname aan het leerwerktraject enorm is toegenomen. Volgens de evaluatie van de pilot zorgt dat ervoor dat zij ook sociaal-maatschappelijk gezien beter in het leven staan. Deze bevindingen komen overeen met de gewenste effecten van scholing die veel SW-bedrijven voor ogen hebben.

Bovendien kan scholing de (loon)waarde voor het SW-bedrijf en de reguliere werkgever vergroten. Uit de pilot blijkt dat de mogelijkheden tot arbeidsinzet van de betrokken SW-medewerkers na verloop van de pilot toegenomen is.

In de enquête onderschrijft de meerderheid van de ondervraagde SW-bedrijven (84%) de stelling dat de ontwikkelactiviteiten bijdragen aan duurzame externe plaatsing. Over diverse aspecten van de ontwikkelactiviteiten (kwaliteit docenten, inhoud, organisatie, aansluiting op de werkplek en resultaten) is ruim de helft (zeer) tevreden (figuur 5.1). De rest van de respondenten is overwegend neutraal (niet tevreden/niet ontevreden).

Figuur 5.1 Hoe tevreden bent u met de volgende aspecten?



Er is discussie of, als je vooruitgang waarneemt in de ontwikkeling van medewerkers, die effecten (volledig) toe zijn te schrijven aan de scholingsactiviteiten (zoals besproken in paragraaf 5.1). Indien een medewerker scholing heeft gevolgd om een specifieke praktische vaardigheid te verbeteren, dan kan daar gemakkelijker het effect van worden bepaald dan wanneer het gaat om scholing met een minder concreet doel. 'Beter lezen' is bijvoorbeeld beter te meten dan 'beter functioneren'. In aanvulling op de vorige paragraaf, zorgt een eenduidig doel dus ook voor het beter kunnen bepalen van het effect.

6. Naar een volgende fase

Veranderende context

De context van SW-bedrijven verandert en daarmee ook het werk van SW-bedrijven. De invoering van de Participatiewet per 2015 onderstreept en versnelt de al ingezette transitie van productie naar ontwikkelbedrijf. Ontwikkeling lijkt daarbij te veranderen van een op zichzelf staand doel naar een gericht middel om mensen succesvol te kunnen plaatsen, het werk te laten behouden of hen te kunnen laten doorstromen op een reguliere werkplek. Door de wet komen er geen nieuwe SW-geïndiceerden bij en is er nog maar beperkt ruimte voor beschermt werk. Werken met begeleiding bij reguliere werkgevers wordt de norm voor zowel SW-geïndiceerden als nieuwe doelgroepen WWB en Wajong. Het begeleidingsbudget krimpt, en het verwerven van voldoende externe plaatsen in het lokale bedrijfsleven is door de economische crisis niet altijd gemakkelijk. Veel SW-bedrijven hebben inmiddels zelf ook moeite om zwarte cijfers te schrijven.

In de context van opleiding en ontwikkeling komt daar nog bij dat een aantal subsidiemogelijkheden gericht op scholing is weggefallen. De WVA is vervuld voor de Subsidieregeling Praktijkleren. Het totaal beschikbare bedrag in die nieuwe regeling is lager, terwijl er – volgens enkele betrokkenen bij dit onderzoek – meer onzekerheid en een hogere verantwoordingslast tegenover staan. Daarnaast zijn sinds 2013 de ESF-gelden voor scholing van laagopgeleiden weggefallen, waarvan sinds 2007 veel SW-bedrijven gebruik maakten. Daardoor zijn er voor de doelgroep nauwelijks meer mogelijkheden om mbo-opleidingen te volgen en is er vooral sprake cursorisch onderwijs.

Het gesternte waaronder SW-bedrijven werken is niet zonder meer gunstig, vinden veel respondenten met wie in dit onderzoek is gesproken. Toch zien veel gesprekspartners ook kansen in de transitie naar een rol van banenmakelaar en brug naar werkgevers. Door jarenlang opgebouwde expertise zijn SW-bedrijven als geen ander in staat een goede match te maken tussen mensen met afstand naar werk en lokale werkgevers, en om die werkgevers begeleiding en rompslomp uit handen te nemen. Opleiding en ontwikkeling blijven onverminderd belangrijk om de stap naar begeleid werk, duurzame inzetbaarheid op die werkplek en misschien zelfs volledige uitstroom te bereiken.

‘Gemeenten kennen de doelgroep slecht. Hun grotere rol als gevolg van de Participatiewet is een knelpunt. Het plaatsen van de doelgroep is meer dan matching van vraag en aanbod. SW-bedrijven zouden daar een veel prominenter rol in kunnen spelen. Zij hebben die kennis en ervaring wél en kunnen een brug vormen tussen medewerker, werkgever en gemeente. Dat is de schakel tot succes. Haal de brug niet weg!’

Hoewel veel nog onzeker is, staat voor de deelnemers aan dit onderzoek vast dat slimme, en soms ook harde keuzes nodig zijn om ook in de toekomst de rol van arbeidsontwikkelbedrijf te kunnen blijven vervullen. Wat doen SW-bedrijven om beperkte ruimte voor opleiding optimaal in te zetten? In deze conclusie zetten we vijf strategische keuzes, die we tijdens dit onderzoek zijn tegengekomen, en die naast elkaar te hanteren zijn, op een rij.

1) Focus op werk

SW-bedrijven lijken nadrukkelijker te focussen op werk. Die focus is ook zichtbaar in de manier waarop ze opleiding en ontwikkeling inzetten. Omdat de opleidingsmiddelen niet eindeloos zijn, lijkt de inspanning – zonder dat daarop gestuurd wordt – zich steeds meer te concentreren op een groep

die in aanmerking komt voor werk. Dat betekent ook dat er minder aandacht uitgaat naar enerzijds groepen voor wie detachering of proefplaatsing niet mogelijk is, en anderzijds personen die ook zonder ondersteuning aan het werk kunnen. De focus op werk betekent in de praktijk een grotere nadruk op de middencategorie, die met een zetje aan werk is te helpen.

Die focus op werk brengt ook een grotere focus op de werkgever met zich mee. Training lijkt zich minder te richten op ‘aanbodversterking’, gericht op betere plaatsbaarheid in het algemeen. Steeds meer is de vraag wat een training bijdraagt aan het functioneren van een medewerker op een specifieke werkplek bij een reguliere werkgever. Soms is voor die werkplek een veiligheidstraining nodig, of een heftruckdiploma. In die gevallen zijn het niet zozeer kenmerken van de werknemer, maar juist van de werkplek die bepalen welke training nodig is.

2) Cofinanciering door werkgevers (én werknemers)

Vakinhoudelijke trainingen die volledig door het SW-bedrijf betaald worden, blijken in dit onderzoek alleen nog voor te komen bij SW-bedrijven met een relatief gunstige financiële positie. Zowel SW-bedrijven als reguliere werkgevers signaleren dat werkgevers vaker om een bijdrage wordt gevraagd, en voorspellen dat de rekening in de toekomst vaker bij de werkgever komt te liggen. Een bijkomend voordeel is dat die zo sterker bij de ontwikkeling wordt betrokken. Hoe werkgevers daarop reageren, is de vraag. Sommige werkgevers zullen erin meegaan, anderen zullen terughoudender zijn of van plaatsing afzien.

Die omschakeling betekent iets voor de houding van SW-bedrijven naar werkgevers toe. Geïnterviewden spreken van een zakelijke en zelfverzekerde opstelling – iets waarin de professionals nog slagen kunnen maken. Volgens deelnemers aan de groepsdiscussies wordt het belangrijker om vanaf het eerste contact aan werkgevers te communiceren dat ontwikkelen bij een plaatsing hoort, daarover afspraken te maken en die vast te leggen in het contract. SW-bedrijven moeten uitstralen dat zij werkgevers echt wat te bieden hebben. Zoals één van de SW-professionals samenvat: “Het hoeft niet gratis”. Een detachingsplek hoeft niet tegen elke prijs veilig gesteld te worden.

Enkele SW-bedrijven vragen ook werknemers die zelf scholingswensen hebben wel eens om een (beperkte) financiële bijdrage. Dat is dan niet zozeer uit oogpunt van besparingen, maar vooral om commitment te bewerkstelligen.

3) Beter selectie en diagnose

Niet iedere ontwikkelactiviteit is voor iedereen even zinvol. In een goede match van de juiste opleidingsactiviteit voor de juiste persoon ligt een belangrijke mogelijkheid besloten om het effect van ontwikkelactiviteiten te optimaliseren. Hoe beter de dienstverlening aansluit op iemands kansen en beperkingen en de eisen van het werk, des te meer alle partijen er immers van profiteren.

Het belang van een goede diagnose neemt toe, vinden veel respondenten. Het budget voor opleiding en ontwikkelactiviteit is immers niet eindeloos. Het is aan het SW-bedrijf om in samenspraak met de werknemer en de werkgever maatwerk te bieden door te bepalen welke activiteit nuttig is voor welke persoon. Professionals van SW-bedrijven waar een uitgebreide diagnose bestaat voorafgaand aan de training, adviseren anderen ook daarin te investeren. Een goed beeld van de (on)mogelijkheden van de deelnemer kan ‘mismatch’ op een werkplek voorkomen en geeft handvatten om de juiste ondersteuning en ontwikkelmogelijkheden te bieden.

Van een systematische, eenduidige werkwijze rond opleiding en ontwikkeling is volgens hen nu vaak geen sprake. Consultanten bepalen vaak zelf wie voor ontwikkeling in aanmerking komt (selectie) en welke activiteit dat dan is (diagnose). Daarin zien zij nog ruimte voor verbetering. Wie welke activiteit krijgt aangeboden verschilt op dit moment sterk per begeleider en per werkgever.

4) Zelf scholen en e-learning

Het aantal externe trainingen loopt volgens de deelnemers aan de groepsgesprekken terug, en langdurige (vak)opleidingen komen langzamerhand weinig meer voor. Minder financiële ruimte is daarvan een oorzaak, maar ook de wens om goed in te spelen op mogelijkheden van de eigen mensen. Een aantal SW-bedrijven is bezig om teammanagers en consultants interne trainingen te laten opzetten en verzorgen. Er treedt bovendien een verschuiving op van 'fysieke' opleiding naar e-learning. Dat is goedkoper en bovendien zijn de mogelijkheden om maatwerk te bieden volgens de respondenten groter. SW-bedrijven kiezen dan ook in toenemende mate voor elektronisch leren en zijn steeds beter bekend met goede aanbieders zoals 'oefenen.nl'.

5) Bredere visie op ontwikkeling

Ontwikkeling hoeft niet gelijk te zijn aan opleiding en training, vinden veel SW-professionals, het vindt vaak ook op de werkvloer plaats. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat iemand meeloopt met een ervaren collega om zo nieuwe kennis op te doen. Ook door middel van werk- of praktijkopdrachten tijdens het uitoefenen van de functie kan de werknemer werken aan zijn persoonlijke groei. Idealiter is aan die opdracht dan wel een persoonlijk ontwikkeldoel gekoppeld, die voortkomt uit de functioneringscyclus. SW-bedrijven proberen daarnaast vaker afspraken te maken over onder meer taakroulatie, waardoor de werknemer zich verder kan ontwikkelen en breder inzetbaar wordt.

Het planmatiger omgaan met extern geplaatste medewerkers zou een manier kunnen zijn om meer aandacht te besteden aan werknemers bij wie alles goed loopt en bij wie op dit moment weinig aandacht is voor ontwikkeling en opleiding.

6.2 Rol voor sectorale partijen

Gegeven de bovenstaande verschuivingen zou de rol van SBCM wel eens aan belang kunnen winnen, zeggen respondenten. Zij denken dan vooral aan ondersteuning bij het door henzelf ontwikkelen en uitvoeren van ontwikkelactiviteiten en het gebruik van e-learning. Dat kan door (financiële) middelen ter beschikking te stellen of door inhoudelijke ondersteuning te bieden. SBCM zou een dergelijke training voor opleidingsprofessionals van SW-bedrijven ook zelf kunnen ontwikkelen en aanbieden, of SW-bedrijven wijzen op reeds ontwikkelde goede voorbeelden. Mogelijk kan SBCM actief inventariseren en bekendheid geven aan door SW-organisaties zelf ontwikkelde (interne) trainingen en scholingen, zodat deze informatie en de scholing zelf ook door andere SW-bedrijven benut kunnen worden. SBCM zou ook zelf e-learningmodules kunnen (laten) ontwikkelen voor uitgeplaatste medewerkers.

'Door afnemende budgetten zal er een verschuiving plaatsvinden naar meer interne trainingen en minder externe aanbieders. We zijn al druk bezig om teammanagers en consultants interne trainingen te laten verzorgen. SBCM kan daarin een belangrijke rol vervullen, immers zijn zij ook gericht op met weinig middelen zelf iets opzetten. Dat wordt nog belangrijker. Externe bureaus gaan er helemaal uit, althans bij ons.'

De respondenten zien voor SBCM verder blijvend een belangrijke rol bij het in kaart brengen van een (laagdrempelig en goed) extern scholingsaanbod. SBCM doet dat al via de opleidingsportal www.opleidingsportal.sbcm.nl. Eén van de geïnterviewden merkt op dat de instroom van nieuwe groepen (met meer leermogelijkheden) doorwerkt in de scholingsvraag, en daarmee onvermijdelijk ook in de inhoud van de opleidingsportal.

Andere behoeften van respondenten liggen wellicht eerder op het terrein van Cedris. Het gaat dan bijvoorbeeld om het zakelijker omgaan met contractvorming (waarbij scholing een onderdeel van de 'deal' is) en het opstellen van handreikingen of trainingen over het meten van effecten van training.

In algemene zin benadrukken de geïnterviewde SW-professionals dat het werven van detacheringsplekken de komende tijd nog belangrijker wordt. Voor zover sectorale partijen daarbij kunnen helpen, zouden veel respondenten dat toejuichen. Bijvoorbeeld door werkgevers informatie te verstrekken over uitplaatsing, de nieuwe wetgeving, of door de opleidingsportal bij hen te promoten. Anderen zien meerwaarde in een handreiking rond de vraag hoe werkgevers en werknemers zijn te motiveren voor uitplaatsing.

CAOP

BEZOEKADRES	Lange Voorhout 9-13, 2514 EA Den Haag
POSTADRES	Postbus 556, 2501 CN Den Haag
TELEFOON	070 - 376 57 65
FAX	070 - 345 75 28
INTERNET	www.caop.nl
E-MAIL	info@caop.nl

vertrouwd met arbeidszaken