

Onderzoek naar gedetacheerde sw-medewerkers

Opleiden in krappe tijden: vijf strategische keuzes

DOOR Saskia Andriessen, Ellen Harsma, Riemer Kemper

Na detachering of proefplaatsing vanuit de sociale werkvoorziening komen opleiding en ontwikkeling gemakkelijk in het gedrang: budgetten zijn beperkt, de sw-professional staat op afstand en vaak ontbreken duidelijke afspraken met werkgevers. Onderzoek levert vijf strategische keuzes op en een praktische handreiking.

Met de Participatiewet is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken bij een reguliere werkgever de norm geworden. Voor sociale werkbedrijven (sw) markeert deze wet een nieuwe fase in de transitie van productie- naar leerwerkbedrijf. Werkten en leerden sw-geïndiceerden voorheen veelal in een beschutte omgeving, inmiddels gaan sw-bedrijven zo snel mogelijk over tot detachering bij reguliere werkgevers. Die uitplaatsing is voor sw-bedrijven bovendien belangrijk om financieel gezond te blijven.

Verantwoordelijkheid

Een interessante vraag is wie bij een detachering of proefplaatsing eigenlijk de verantwoordelijkheid voelt voor scholing en ontwikkeling van de geplaatsten. Is dat het uitlenende sw-bedrijf of de inlenende werkgever? Die vraag wordt relevanter nu sw-bedrijven niet meer de financiële armslag hebben om vanzelfsprekend de bekostiging ervan op zich te nemen. In opdracht van SBCM, het A&O-fonds voor de sociale werkbedrijven, onderzochten CAOP en Andriessen Arbeidsparticipatie hoe training en ontwikkeling na uitplaatsing door sw-bedrijven in zijn werk gaat. Het ging daarbij overigens niet alleen om gedetacheerde sw-medewerkers, maar ook om proefplaatsingen van bijvoorbeeld bijstandsgerechtigden en Wajongers die zij namens gemeenten begeleiden. Het onderzoek bestond uit

een online enquête, groepsinterviews met sw-bedrijven en interviews met reguliere werkgevers.

Piepsysteem

Uit het onderzoek blijkt dat scholing en ontwikkeling, ondanks de verplichting van een individueel ontwikkelingsplan, niet altijd goed van de grond komen. Weliswaar komt scholing na detachering in de meeste sw-bedrijven voor, maar veel respondenten vinden dat de aandacht voor ontwikkeling nog tekortschiet. Vooral wanneer een plaatsing goed gaat, komt er in de praktijk weinig meer terecht van verdere ontwikkeling. Vanwege de grote caseload hanteren professionals een 'piepsysteem': zij komen pas in actie als er problemen zijn of als de werkgever of geplaatste een scholingsverzoek doet. Zonder die signalen beperkt het contact van de

sw-professionals met geplaatsten zich tot bijvoorbeeld een functioneringsgesprek. Dat is jammer, omdat ontwikkeling van geplaatsten voor iedereen nuttig is. Werknemers winnen aan zelfvertrouwen, kunnen meer en zitten beter in hun vel. Voor de werkgever kan de scholing bijdragen aan bredere inzetbaarheid, beter functioneren en verminderde kans op uitval. De scholing kan ook van belang zijn voor certificering in het kader van VCA of de Prestatieladder Sociale Ondernemen. Voor de sw-bedrijven kan beter functioneren leiden tot minder intensieve begeleiding, bredere plaatsbaarheid en wellicht ook tot een hoger tarief of een grotere kans op uitstroom. Dat het sw-bedrijf op enige afstand staat is niet de enige oorzaak van de geringe aandacht voor ontwikkeling. Vaak zijn aan het begin van de plaatsing geen duidelijke afspraken gemaakt over wat de werkge-

Voorbeeld uit een kringloopbedrijf

'Bij de intake kijken we wat iemands mogelijkheden zijn. Kan hij nog extra vaardigheden ontwikkelen, of gaat het vooral om arbeidsritme en zit iemand aan de top van zijn kunnen. Verder krijgt iedereen die bij ons werkt functionerings- en beoordelingsgesprekken.' Er worden afspraken gemaakt over scholing: zowel intern (training on the job, interne cursussen klantvriendelijkheid, omgaan met agressie, aanhouden van winkeldieven, heftruck) als trainingen door het sw-bedrijf (vooral arbeidsvaardigheden, voor de mensen van iets lager niveau). Ook zijn er mensen die getraind worden voor uitstroom naar een contract: winkelvaardigheden, achterhuisvaardigheden (zoals werk in het magazijn). 'De interne trainingen betalen we meestal zelf, maar met het sw-bedrijf hebben we een verdeelsleutel afgesproken waarbij het sw-bedrijf ook meebetaalt.'

ver en het sw-bedrijf precies van elkaar mogen verwachten. Dat komt omdat professionals aanvankelijk erg gericht zijn op het realiseren van de detachering. Dat opleiden erbij hoort en ook de werkgever daarin een verantwoordelijkheid heeft, vinden zij een lastige boodschap, constateren ze zelf in het onderzoek. Desondanks adviseren ze om bij de onderhandelingen wél meteen afspraken over scholing te maken. Het is veel lastiger om dat op een later moment, of bij een volgende plaatsing in hetzelfde bedrijf, alsnog te moeten doen.

Discussiepunt

Training en ontwikkeling verlopen dus niet optimaal, maar daarmee is niet gezegd dat reguliere werkgevers niets bijdragen aan scholing. Ontwikkeling na detachering komt bij 87 procent van de sw-bedrijven voor. Bijna de helft van de sw-bedrijven zegt dat werkgevers wel eens bijdragen aan de opleiding en training van geplaatsten. Ook stellen de

inlenende bedrijven regelmatig tijd en/of begeleiding voor scholing beschikbaar, al blijft scholing onder werktijd een discussiepunt. In het algemeen lijkt te gelden: hoe specifieker de scholing is voor het functioneren op de werkplek en hoe meer de inlener er baat bij heeft, hoe vaker hij wordt gevraagd mee te betalen.

Keuzes

Ontwikkeling draagt bij aan de duurzaamheid van een plaatsing en tegelijk is intensieve scholing voor alle werknemers om financiële redenen niet mogelijk. Sw-bedrijven beseffen dat ze slimme en soms harde keuzes moeten maken om ook in de toekomst de rol van leerwerkbedrijf te kunnen blijven vervullen. In de interviews en groepsgesprekken is daarom veel tijd besteed aan de vraag wat sw-bedrijven concreet doen om de beperktere opleidingsmiddelen effectief in te zetten. Hun antwoorden zijn samen te vatten in vijf strategische keuzes.

1. Focus op werk

De opleidingsmiddelen van sw-bedrijven worden in toenemende mate gebruikt voor medewerkers die bij een reguliere werkgever kunnen werken en voor vaardigheden die ze daarbij nodig hebben. Dat betekent dat er minder aandacht uitgaat naar enerzijds groepen voor wie detachering of proefplaatsing niet haalbaar is, en anderzijds naar medewerkers die ook zonder ondersteuning regulier aan het werk kunnen. De scholing is dus gericht op een brede middencategorie, die aan werk te helpen is maar daarvoor wel een extra zetje nodig heeft. Die focus op werk betekent ook dat de behoeften op de werkplek meer doorslaggevend zijn in de scholingskeuze.

2. Bijdrage van werkgevers

Alleen onder sw-bedrijven met een relatief gunstige financiële positie komt het nog voor dat zij alle scholing betalen. Zeker als een opleiding vooral de werkgever ten goede komt, vraagt het sw-bedrijf de werkgever vaker om een bijdrage. Zowel werkgevers als sw-bedrijven voorspellen dat de opleidingsrekening in de toekomst vaker bij de inlener komt te leggen. Een bijkomend voordeel is dat die zo sterker bij de ontwikkeling wordt betrokken. Hoe reguliere werkgevers daarop reageren, is de vraag. Sommige werkgevers zullen erin meegaan, anderen zullen terughoudender zijn of zelfs van plaatsing afzien. Daarbij kan het een rol spelen dat sommige werkgevers ook

Een technisch bedrijf (sociale onderneming)

‘We hebben een ervaren medewerker die als begeleider in de sociale werkvoorziening heeft gewerkt en snel in de gaten heeft hoe iemand in elkaar zit en wat hij kan. We hebben de ervaring hoe je mensen heel langzaam terug kan brengen naar een reguliere baan. We prikkelen de mensen, geven ze werkervaring, laten ze zien dat werken leuk is en belangrijk voor de sociale contacten. Over het algemeen hebben bedrijven de neiging om sw-medewerkers veel te veel te betuttelen met alle goede bedoelingen. Wij geven ze meer vrijheid en geven ze ook de ruimte om in het leerproces fouten te mogen maken. We doen toch aan honderd procent nacontrole.’

voor hun reguliere werknemers weinig in scholing investeren. Voor sw-professionals betekent het een omschakeling om scholing vanaf het eerste onderhandelingsgesprek mee te nemen. Dat vraagt om een zakelijker opstelling, iets waarin de professionals naar eigen zeggen nog slagen kunnen maken. Het wordt belangrijker om vanaf het eerste contact met de inlener duidelijk te maken dat scholing en ontwikkeling bij een plaatsing hoort en dat dat in ieders belang is, daarover afspraken te maken en die vast te leggen in het contract. Sw-bedrijven moeten uitstralen dat zij reguliere werkgevers echt wat te bieden hebben, namelijk relatief goedkope arbeidskrachten die duurzaam van waarde voor het bedrijf kunnen zijn.

3. Betere diagnose

Niet iedere ontwikkelactiviteit is voor iedereen even zinvol. Een goede diagnose om de juiste opleidingsactiviteit voor de juiste persoon te bepalen, kan helpen om opleiding effectiever in te zetten. Hoe beter de scholing aansluit op iemands kansen en beperkingen en de eisen van het werk, des te meer alle partijen er immers van profiteren. 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 werknemer kan een ‘mismatch’ op de werkplek voorkomen en geeft handvatten om de juiste ondersteuning en ontwikkelmogelijkheden te bieden.

4. Zelf scholen en e-learning

Het aantal externe trainingen loopt terug en langdurige (vak)opleidingen komen langzamerhand weinig meer voor. Een aantal sw-bedrijven is bezig teammanagers en professionals 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 ondervraagden groter. Sw-bedrijven kiezen dan ook in toenemende mate voor elektronisch leren en zijn steeds beter bekend met goede aanbieders zoals de ‘WERK-portal’ (oefenen.nl/werk). E-learning kan een gedetacheerde medewerker bovendien ook vanuit huis doen, hoewel het ook regelmatig in groepsverband wordt toegepast, met begeleiding.

5. Bredere visie op ontwikkeling

Ontwikkeling hoeft niet gelijk te zijn aan opleiding en training. 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 vaardigheden. Idealiter is aan die opdracht dan wel een persoonlijk ontwikkeldoel gekoppeld, dat voortkomt uit de functioneringscyclus, en krijgt de medewerker begeleiding bij het uitvoeren van de leeropdrachten. Sw-bedrijven proberen ook vaker afspraken te maken over taakrotatie, waardoor de werknemer zich verder kan ontwikkelen en breder inzetbaar wordt.

Kansen zien

De sw-bedrijven zien niet alleen maar bedreigingen, maar ook kansen. Door jarenlang opgebouwde expertise zijn zij 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. Ook op dat vlak kunnen ze dus een belangrijke rol spelen.

Opleidingsportal

SBCM, het A&O-fonds van de sociale werkvoorziening, kent een opleidingsportal. Daarin is informatie te vinden over opleidingen (zowel voor sw-medewerkers als voor sw-professionals) en over leermiddelen. Sw-bedrijven en anderen kunnen hun opleidingen of leermiddelen onder voorwaarden toevoegen aan de portal. De portal blijkt niet alleen handig voor sw-bedrijven, maar ook voor reguliere werkgevers of sociale ondernemingen die informatie zoeken over aangepaste opleidingsmogelijkheden voor medewerkers met beperkingen. www.opleidingsportal.sbcm.nl

Regievoerders

De lessen over scholing van gedetacheerde medewerkers kunnen ook interessant zijn voor (consulenten werk en inkomen van) gemeenten. In het kader van de Participatiewet krijgen gemeenten per 1 juli 2015 de regie over de schoolse netwerken, die leerlingen van het voortgezet speciaal onderwijs en het praktijkonderwijs ondersteunen bij hun overgang van school naar werk. Voor deze jongeren, die nog aan het begin van hun carrière staan, is aandacht voor blijven leren en ontwikkelen heel belangrijk. Scholing zou één van de manieren kunnen zijn om de uitval uit werk, die nu heel hoog is bij deze groep, te beperken. Als nieuwe regievoerders van de netwerken kunnen gemeenten bij werkgevers aandacht genereren voor dit onderwerp, en hen wijzen op de mogelijkheden van aangepaste (bij)scholing en ontwikkeling. ■

Riemer Kemper en Ellen Harsma zijn onderzoeksadviseur bij CAOP Research.

Saskia Andriessen is zelfstandig onderzoeker bij Andriessen Arbeidsparticipatie.

Handreiking voor sw-bedrijven

Op basis van kennis uit de sw-sector is een handreiking samengesteld die sw-professionals ondersteunt bij het regelen van scholing en ontwikkeling voor bij reguliere werkgevers uitgeplaatste medewerkers. De handreiking beantwoordt vragen als: Waarom scholen en ontwikkelen? Wanneer scholen en ontwikkelen? Welke scholing en ontwikkeling en voor wie? Hoe regel je het goed? Waar vind je informatie over scholing en ontwikkeling? ‘Scholing en ontwikkeling voor nieuwe werknemers bij reguliere werkgevers; Handreiking voor sw-bedrijven’ is te downloaden op www.sbcm.nl.

Literatuur

Riemer Kemper, Saskia Andriessen, Ellen Harsma. Ontwikkeling bij uitplaatsing; Onderzoek naar opleiding en ontwikkeling bij plaatsing vanuit sw-bedrijven naar reguliere werkgevers. CAOP i.s.m. Andriessen Arbeidsparticipatie i.o.v. SBCM. Den Haag: CAOP, 2015.
Saskia Andriessen, Riemer Kemper, Ellen Harsma. Scholing en ontwikkeling voor nieuwe werknemers bij reguliere werkgevers; Handreiking voor sw-bedrijven. Den Haag: SBCM, maart 2015.