

Een Leven Lang Ontwikkelen voor sociaal ontwikkelbedrijven

*Onderzoek naar de motivatie, infrastructuur,
randvoorwaarden en mogelijke inhoud*



© Picture: Gerd Altmann

*Prof. Dr. Maurice de Greef
30 juni 2024*

“En ik denk dat je gewoon sowieso, als je als baby bent, dan leer je al van alles. Dan ontwikkel je al tot de persoon die je wordt. Maar ook op werkgebied, maar ook in je privé. Je leert hoe je met relaties moet omgaan. Je leert de normen en waarden. En dat is ook een soort ontwikkelen. En mijn oma is 83, maar die ontwikkelt zich nog steeds. Op social media gebied, om het zomaar te zeggen. En ze heeft een digitaal fotolijstje. Alleen, ze weet niet hoe ze foto's erop moet zetten. En daar kunnen wij haar weer bij helpen. Dus dan zie ik dat ook als ontwikkelen.”
(Respondent sociaal ontwikkelbedrijf)

***Dit onderzoek en deze rapportage is mede tot stand gekomen
door een sterke betrokkenheid
van een aantal sociaal ontwikkelbedrijven.
Veel dank voor een ieder die op enige wijze betrokken is geweest!***

Deze publicatie is mede tot stand gekomen door financiering vanuit de MDIEU-subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

© 2024 Artédúc, Vught

Alle rechten voorbehouden. Deze publicatie is opgesteld in opdracht van SBCM. Onderstaande is niet van toepassing op SBCM. Voor het overige geldt dat niets van deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, of gebruikt in bijvoorbeeld een PowerPointpresentatie, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Artédúc. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j0 het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijke vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor zover het opnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de genoemde partij te wenden.

Woord vooraf

De sociaal ontwikkelbedrijven hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd om gezamenlijk meer aandacht te creëren voor de ontwikkeling van hun personeel. Zij hebben een leven lang ontwikkelen dan ook hoog in het vaandel staan. Op diverse manieren proberen zij zowel op bestuurlijk, management- en uitvoerend niveau voldoende ontwikkelingsmogelijkheden voor hun werknemers te faciliteren, zodat zij hun werk op de gewenste manier kunnen doen of een stap richting een andere functie of een andere baan kunnen zetten.

Meer en meer willen de sociaal ontwikkelbedrijven de kansen voor hun werknemers centraal stellen. Gezien het feit dat een groot aantal werknemers korter opgeleid is, is dit soms een uitdaging. Men moet extra tijd investeren en aandacht geven om te achterhalen wat wensen, mogelijkheden en behoeften zijn. Daarnaast moet men de ontwikkelingsmogelijkheden op maat maken en is differentiëren een vereiste om iedereen voldoende kansen te kunnen bieden. Dat de sociaal ontwikkelbedrijven daartoe bereid zijn en reeds de eerste stappen hebben gezet, is ook een feit.

Dit onderzoek is niet gedaan om aan te geven wat nog niet voldoende is gerealiseerd, maar moet meer inzicht geven in de vervolgstappen om een leven lang ontwikkelen binnen de sociaal ontwikkelbedrijven verder mogelijk maken. Met name op de werkvloer heeft men in sommige gevallen extra ondersteuning nodig om de uitvoerend werknemers te kunnen begeleiden bij hun leven lang ontwikkeltraject. Vraag is wat nodig is en in hoeverre dit ook mogelijk is.

Het onderzoek heeft in samenspraak met de professionals en uitvoerend werknemers binnen de sociaal ontwikkelbedrijven in kaart gebracht wat naast de motivatie voor een leven lang ontwikkelen, de behoeften en kansen zijn voor de inrichting van een passende inhoud, infrastructuur en randvoorwaarden. Uiteraard is men zich ervan bewust dat niet alle sociaal ontwikkelbedrijven bij het onderzoek betrokken konden worden, maar door de hoeveel respondenten lijken de resultaten een goede richting te kunnen bieden voor vervolgstappen voor de sector.

Inhoudsopgave	Blz.
Hoofdstuk 1: Aanleiding	5
1.1 Nieuwe instroom	5
1.2 Diversiteit werknemers en dus diversiteit deelnemers LLO	6
1.3 Leeswijzer	6
Hoofdstuk 2: Motivatie van werknemers voor LLO	7
2.1 Belang van stimuleren tot deelname aan LLO	7
2.2 Mogelijkheden voor stimulans deelname LLO	7
2.3 Interesse en mogelijkheden van werknemers voor LLO	8
2.4 Inhoudelijke motivatie van werknemers voor LLO	9
Hoofdstuk 3: Infrastructuur voor LLO	11
3.1 Fasegewijze aanpak van een leven lang ontwikkelen	11
3.2 Bewustwording: Belang van het bevorderen van een leven lang ontwikkelen	11
3.3 Toeleiding: Herkennen en doorverwijzen naast specifieke wervingstechnieken	12
3.4 Bereik: Scholingsaanbod	13
Hoofdstuk 4: Randvoorwaarden voor LLO-deelname	15
4.1 Succesfactoren arbeidsgerichte scholing voor korteropgeleiden	15
4.2 Huidige inzet LLO voor sociaal ontwikkelbedrijven	15
4.3 Randvoorwaarden LLO-trajecten	16
Hoofdstuk 5: Inhoud van het LLO-traject	18
5.1 Brede inhoudelijke basis voor LLO	18
5.2 Inhoud LLO-trajecten voor werknemers	18
Hoofdstuk 6: Resumé en aanbevelingen LLO voor werknemers	20
6.1 Vergelijkbare aanpak van LLO voor oude en nieuwe instroom	20
6.2 Aanpak van LLO binnen de sociaal ontwikkelbedrijven	20
6.3 Rol SBCM en Cedris	22
6.4 Acties voor LLO	24
Referenties	25
Bijlage 1: Onderzoeksmethode	26

1. Aanleiding

Er komt in Nederland steeds meer aandacht voor een leven lang ontwikkelen, ook wel LLO genoemd. Een Leven Lang Ontwikkelen 'heeft betrekking op alle leeractiviteiten tijdens je leven die je inzet om je skills vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren' (Yacht, 2024). Ook mensen die minder opleidingsjaren hebben genoten, kunnen een goede bijdrage leveren op de arbeidsmarkt. Dat is wat de sociaal ontwikkelbedrijven dagelijks merken gezien de gedrevenheid en motivatie van hun werknemers. Veel bedrijven hebben een transitie doorgemaakt naar sociaal ontwikkelbedrijf. Vraag is hoe zij binnen deze transitie LLO voor hun medewerkers centraal kunnen stellen. Met name nu er een nieuwe instroom is, is de vraag wat voor verschillende doelgroepen nodig is om LLO mogelijk te maken. Daarom wil SBCM een onderzoek starten naar de kenmerken van de nieuwe instroom en de bijbehorende eisen aan het instrumentarium voor de (ontwikkelings)trajecten vanuit de sociaal ontwikkelbedrijven.

1.1 Nieuwe instroom

SBCM en Cedris willen samen met hun achterban van sociaal ontwikkelbedrijven de komende jaren inzetten op een actief leven lang ontwikkelen beleid en indien mogelijk gecombineerd met arbeidsmobiliteit. Hierbij wil zij bijdragen aan optimale kansen voor een leven lang ontwikkelen, zodat werknemers van de sociaal ontwikkelbedrijven voldoende kansen krijgen.

Duurzame inzetbaarheid stelt men dan ook centraal. Uiteindelijk resultaat is dat in plaats van baanzekerheid men eerder voor werkzekerheid zorgt en voldoende kansen voor ontwikkeling creëert voor de werknemers van de sociaal ontwikkelbedrijven.

Echter lijkt de nieuwe instroom bij de sociaal ontwikkelbedrijven anders te zijn dan voorheen. Binnen de sociaal werkbedrijven ervaart men verschillen in wat de nieuwe instroom werknemers kan en of zij zich verder kunnen ontwikkelen. Een groot deel heeft een korter opleidingsniveau en ook is er geregeld sprake van een sociale problematiek, waardoor ontwikkeling niet altijd in eerste instantie mogelijk lijkt. De uitdaging is dat de huidige arbeidsmarkt steeds hogere eisen oplegt aan de werknemers en behoefte aan werknemers. Maar dan moet deze groep zich alsnog verder kunnen ontwikkelen, ondanks de ervaren beperkingen. Dit terwijl een goede begeleiding wellicht ervoor kan zorgen dat men zich alsnog kan ontwikkelen. Vraag is welke implicaties dit heeft voor het instrumentarium van de sociaal ontwikkelbedrijven om een passend (ontwikkelings)traject te kunnen bieden.

Daarom wil SBCM een onderzoek starten naar de kenmerken van de nieuwe instroom en de bijbehorende eisen aan het instrumentarium voor de (ontwikkelings)trajecten vanuit de sociaal ontwikkelbedrijven. Resultaat zijn aanbevelingen voor ondersteuning van de nieuwe instroom gebaseerd op een overzicht van behoeften, mogelijkheden en randvoorwaardelijke eisen om ontwikkeling en duurzaam werk ook voor de nieuwe instroom mogelijk te maken.

LLO is:

“En ontwikkelen, zeg ik altijd tegen de mensen, is in de breedste zin van het woord. Ontwikkelen kan zijn op de werkplek. Dat kan zijn dat je interesse hebt in een andere taak of een andere functie. Maar dat kan ook zijn dat je een opleiding wilt volgen”. (R6)

1.2 Diversiteit werknemers en dus diversiteit deelnemers LLO

De sociaal ontwikkelbedrijven hebben een zeer diverse groep medewerkers die werkzaam zijn in de bedrijven die per bedrijf verschilt. De werknemers vallen of onder de 'CAO Aan de slag' of onder de 'CAO Sociale Werkvoorziening'. Volgens Cedris (2023) heeft circa 60% van de groep werknemers een Wsw-indicatie en circa 40% is werkzaam met een loonkostensubsidie vanuit de Participatiewet. Naast onder andere een grote groep bijstandsgerechtigden, zijn er ook werknemers die onder de Wsw vallen, werknemers die vallen onder de noemer 'Beschut werk' of een reguliere loonkostensubsidie ontvangen (Heekelaar et al., 2023). Relatief veel werknemers hebben weinig opleidingsjaren gehad en daarnaast extra ondersteuning nodig op het gebied van sociale ontwikkeling of zelfredzaamheid (en ervaart multiproblematiek). Dit zorgt ervoor dat als een werknemer zich wil ontwikkelen men goed in kaart moet brengen wat de mogelijkheden en wensen zijn en maatwerk noodzakelijk is. Een standaard ontwikkeltraject lijkt niet mogelijk te zijn. Daarom tracht dit onderzoek in kaart te brengen waar bij deze diverse groep werknemers behoeften, mogelijkheden en wensen op het gebied van LLO liggen en welke implicaties dat heeft voor de faciliteiten die een sociaal ontwikkelbedrijf moet hebben om succesvolle LLO-trajecten te kunnen realiseren. Voor de gehanteerde onderzoeksmethodiek wordt verwezen naar bijlage 1.

1.3 Leeswijzer

Deze rapportage beschrijft de resultaten van een onderzoek naar mogelijkheden en kansen van LLO voor alle (doelgroep)medewerkers binnen de sociaal ontwikkelbedrijven. Er wordt gekeken naar passend aanbod voor de gehele groep, maar ook naar passend aanbod voor de nieuwe instroom versus de oude instroom. In hoofdstuk 2 wordt de onderzochte motivatie van de werknemers in kaart gebracht. Op basis daarvan wordt in hoofdstuk 3 gekeken naar als men gemotiveerd is of LLO wel verwezenlijkt kan worden en wat dan de huidige infrastructuur is. Aansluitend worden in hoofdstuk 4 de noodzakelijke en aanwezige randvoorwaarden geanalyseerd. Waarna uiteindelijk de diversiteit aan wenselijke inhoud in hoofdstuk 5 wordt beschreven. In het laatste hoofdstuk wordt een resumé van de onderzoeksresultaten gegeven en wordt een kort actieplan beschreven waar ook SBCM en Cedris een actieve rol in kunnen hebben.

2. Motivatie van werknemers voor LLO

Niet iedereen heeft vanzelfsprekend de behoefte om deel te nemen aan scholing of zichzelf verder te ontwikkelen. Toch kan dit wel gestimuleerd worden gezien het feit, dat nog steeds diverse doelgroepen voor wie (blijven) leren minder vanzelfsprekend is (waaronder korteropgeleiden, migranten, voortijdig schoolverlaters of ouderen) alsnog deelnemen aan een scholings-of een ontwikkelingstraject. Dit is met name mogelijk als men gemotiveerd raakt. Een motivatie die vanuit zichzelf of van buitenaf kan komen.

2.1 Belang van stimuleren tot deelname aan LLO

Een aanzienlijk deel van de werknemers werkzaam binnen de sociaal ontwikkelbedrijven is korteropgeleid en heeft wellicht geen startkwalificatie behaald. De deelname aan scholing van de groep korteropgeleiden verschilt van de inwoners die langer op school hebben gezeten.

Volgens Sanders (2016) toont longitudinaal onderzoek aan dat dat grotendeels komt door de verschillende opleidingsintenties (Sanders, 2016). De werknemers zonder startkwalificatie nemen niet deel aan scholing vanwege het feit dat ze niet willen, durven, of weten deel te nemen aan scholing (Mosselman, 2006). Daarom lijkt het belangrijk om de opleidingsintenties van de groep korteropgeleiden te stimuleren. Dat kan door ervoor te zorgen dat iemand vertrouwen krijgt in het succesvol afronden van een opleiding of dat iemand een meer positieve houding krijgt ten opzichte van LLO.

LLO is:

“Dat ze de mogelijkheid krijgen om hun talenten te ontwikkelen. Dat er verder geen grenzen aan zitten in tijd”. (R11)

2.2 Mogelijkheden voor stimulans deelname LLO

Onderzoek naar bejegening van mensen die in hun jeugd minder opleiding hebben gehad, toont aan dat ondanks ervaren barrières voor verder leren men volwassenen kan motiveren tot scholingsdeelname. Maar duidelijk wordt wel dat een groot deel van de korteropgeleide inwoners (waaronder laaggeletterden) de weg naar LLO niet zelf vindt. Daarom is onderzocht op welke wijze de bejegening van potentiële korteropgeleide deelnemers verbeterd kan worden. Vraag is wat succesfactoren zijn voor bevordering van deelname aan leertrajecten voor onder andere korteropgeleiden. Onderzoek onder circa 200 volwassen deelnemers aan leertrajecten toont aan, dat bejegening pas kan plaatsvinden als aan twee basisvoorwaarden is voldaan (De Greef, 2021). Potentiële deelnemers zullen pas zeggen als ze bijvoorbeeld een probleem hebben als ze in het dagelijks leven tegen problemen aanlopen. En dat zullen ze doen tegen een vertrouwd of bekend iemand. Dat moet het liefst niet op een openbare plek zijn, maar tijdens een één op één gesprek met iemand van een bekende formele instantie zoals het werk, de gemeente of iemand vanuit de zorg (bijvoorbeeld de huisarts). Daarnaast moet het wel passend zijn om het daar over te hebben. Het kan wel een organisatie zijn waar men ook andere activiteiten onderneemt als ze maar passend zijn bij (het dagelijks leven van) de potentiële deelnemers. Aan deze basisvoorwaarden moet voldaan zijn alvorens men de bejegening kan ‘opstarten’, waarbij op basis van het onderzoek duidelijk wordt dat er vier uitgangspunten zijn tijdens de bejegening (De Greef, 2021):

1. Relevantie en interesse
2. Positiviteit
3. Actief
4. Concreet

Dit houdt in, dat bijvoorbeeld een manager, werkleider, consultant, jobcoach HRD-adviseur of loopbaanbegeleider bij uitstek de aangewezen persoon is om tijdens één op één gesprekken met de werknemers van sociaal ontwikkelbedrijven te kijken wat LLO voor hen kan betekenen. Tijdens deze gesprekken moet duidelijk worden dat LLO kansen biedt, aan kan sluiten bij de werk- en privésituatie van de deelnemer en wordt gekeken naar een concreet ontwikkelingstraject waarbij men samen acties afsprekt om het in gang te zetten.

2.3 Interesse en mogelijkheden van werknemers voor LLO

In de eerste fase van dit onderzoek is onder 126 werknemers (waarbij geen onderscheid is gemaakt tussen werknemers die onder de 'CAO Sociale Werkvoorziening' of 'CAO Aan de slag' vallen) van 4 sociaal ontwikkelbedrijven een vragenlijst afgenomen. Eén van de vragen was of de deelnemers zich verder zouden willen ontwikkelen. Een overgrote meerderheid wil zich graag verder ontwikkelen, namelijk 78% van de werknemers (zie tabel 1). Er lijkt dus voldoende basis te zijn om samen met de werknemers van sociaal ontwikkelbedrijven LLO mogelijk te maken. Meer dan driekwart van de werknemers wil zich verder ontwikkelen om een stap te zetten of steviger in zijn of haar schoenen te kunnen staan.

Vraag is of dit ook mogelijk is. Om schoolbaar te zijn, moeten werknemers een voldoende mate van zelfwerkzaamheid hebben en dingen op eigen kracht kunnen doen (Buisman, 2017). Tijdens het onderzoek is tevens gekeken of de zelfwerkzaamheid van de werknemers een belemmering is om aan LLO deel te nemen. Hiervoor zijn in samenspraak met Marieke Buisman van het Kohnstamm Instituut en Mien Segers van Maastricht University op basis van literatuuronderzoek twee schalen ontwikkeld voor 'zelfverzekerde doelgerichtheid' en 'betrouwbaar doorzettingsvermogen'. De eerste schaal brengt in kaart of men ervan overtuigd is dat men kan deelnemen aan scholing en daar een gericht doel mee wil behalen (zoals het verkrijgen van een baan of het begrijpen van dingen). De tweede schaal toont aan of deelnemers zich schamen om te laten zien dat ze iets niet kunnen en daadwerkelijk doorzetten. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de meerderheid van de werknemers positief scoort op beide schalen. De werknemers die meewerkten aan dit kwantitatief onderzoek scoren redelijk hoog op de zelfwerkzaamheidsschaal van 'zelfverzekerde doelgerichtheid': ze zijn redelijk zelfverzekerd en doelgericht bij het starten van scholing (gezien de gemiddelde score van 6.3 op een schaal van 10; circa 66% scoort voldoende). Op de zelfredzaamheidsschaal 'betrouwbaar doorzettingsvermogen' scoren ze beter: ze schamen zich minder snel en willen doorzetten om te leren (gezien de gemiddelde score van 7.0 op een schaal van 10; circa 70% scoort voldoende). De werknemers willen dus wel graag leren en aan de slag en hebben het idee dat ze doelgericht kunnen deelnemen aan LLO maar moeten waarschijnlijk wel ondersteund worden om te kunnen deelnemen. Ondersteuning die men vanuit de organisatie mogelijkwerwijs zou kunnen bieden (zie tabel 1). Dit geldt voor de gehele groep werknemers, waarbij er geen aantoonbare verschillen tussen nieuwe en oude instroom zijn.

Tabel 1: Motivatie voor ontwikkeling

	Percentage werknemers
Wens tot verder ontwikkeling	78%
Zelfverzekerde doelgerichtheid voor ontwikkeling	66%
Betrouwbaar doorzettingsvermogen voor ontwikkeling	70%

2.4 Inhoudelijke motivatie van werknemers voor LLO

Als duidelijk wordt dat werknemers willen deelnemen aan LLO, daar zelf ook achter staan en er de mogelijkheden voor zien, is de vraag wat hen motiveert om deel te nemen aan LLO. Deze vraag is zowel gesteld tijdens het kwantitatief onderzoek onder de 126 werknemers als tijdens het kwalitatief onderzoek onder werknemers als werkleiders als HRD-professionals van 13 sociaal ontwikkelbedrijven. Vraag is wat zowel de werknemers als de respondenten zien als motivatie om te gaan deelnemen aan LLO. Zowel onder de werknemers als de 'respondenten' blijkt het leren van nieuwe dingen (zeer divers zowel op werk- als privégebied) het meest belangrijk. Uit tabel 2 wordt duidelijk dat tijdens de interviews 30 van de 31 respondenten aangeeft dat werknemers willen deelnemen aan LLO om nieuwe dingen te leren. Dat wordt bevestigd, doordat dat de vaakst benoemde reden blijkt te zijn onder werknemers namelijk voor 63.5% van de werknemers. Ook geven 28 van de 31 respondenten aan dat werknemers willen deelnemen aan LLO om het werk beter te kunnen doen en om te kunnen gaan met veranderingen. Ook deze redenen behoren bij de top 4 van meest gekozen redenen van de werknemers zelf, namelijk 47.6% versus 31% geeft aan dat dat een inhoudelijke motivatie is om deel te nemen aan LLO. Daarnaast valt op dat veel respondenten (30 van de 31) aangeeft dat werknemers een LLO-traject willen volgen om deel te kunnen aan de samenleving. 10 van de 31 respondenten geeft zelfs aan dat dit de belangrijkste reden is. Dit terwijl volgens 43.7% van de werknemers zelf ontwikkelen leuk is om te doen en men daarom een LLO-traject wil volgen (zie tabel 2). Als men kijkt wat de minst belangrijke inhoudelijke reden is, lijkt vooral deelname aan LLO om andere dingen in de vrije tijd te kunnen doen van minder belang te zijn. Ook dit geldt voor de gehele groep werknemers, waarbij er geen aantoonbare verschillen tussen nieuwe en oude instroom zijn.

Tabel 2: Inhoudelijke motivatie voor ontwikkeling

Inhoudelijke motivering voor ontwikkeling	Respondenten: Managers, staf en werknemers (Kwalitatief)	Werknemers (Kwantitatief)
Het werk beter kunnen doen	28 van 31	47.6%
Beter omgaan met veranderingen	28 van 31	31.0%
Kansen op (ander) werk vergroten	23 van 29	25.4%
Een (vervolg)opleiding kunnen doen	14 van 31	19.8%
Deel kunnen nemen aan de samenleving	30 van 31	22.2%
Nieuwe dingen leren	30 van 31	63.5%
De wereld om zich heen beter kunnen begrijpen	23 van 31	15.1%
Andere dingen in de vrije tijd kunnen doen	16 van 31	13.5%
Ontwikkelen is leuk	20 van 31	43.7%
Een baan buiten het bedrijf waar men werkt	17 van 31	19.8%
Andere functie binnen het bedrijf waar men werkt	22 van 31	16.7%

Samenvatting LLO-motivatie

Uit de analyse wordt duidelijk dat de meerderheid van de deelnemers zich verder wil ontwikkelen en in feite dus wil deelnemen aan een LLO-traject. Hierin is geen aantoonbaar verschil te maken tussen de oude en nieuwe instroom. Ook zijn de meeste werknemers van beide groepen redelijk zelfverzekerd en doelgericht bij het starten van scholing en schamen ze zich minder snel en willen ze doorzetten om te leren. Kijkend naar de inhoudelijke redenen lijken met name redenen als 'het leren van nieuwe dingen', 'het werk beter kunnen doen' en 'het omgaan met veranderingen'

volgens zowel de respondenten als de werknemers een motivatie tot deelname aan een LLO-traject. Daarnaast is volgens een groot deel van de werknemers ontwikkelen ook leuk en kan het volgens de respondenten ondersteunen om deel te kunnen nemen aan de samenleving. Ook de redenen lijken in eerste instantie niet erg te verschillen tussen de oude en nieuwe instroom.

3. Infrastructuur voor LLO

Om een *Leven Lang Ontwikkelen* te bevorderen is samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie onontbeerlijk. De afdelingen en het betrokken personeel moeten de handen ineen slaan en gezamenlijk een aantal fasen te doorlopen om ontwikkeling te kunnen realiseren, waardoor mensen zich kunnen ontwikkelen om beter hun werk te kunnen doen, door te kunnen groeien naar een andere baan of steviger in hun schoenen te kunnen staan. Het TNO heeft een checklist ontwikkeld om ontwikkelroutes op te stellen (TNO, 2023). Om deze ontwikkelroutes mogelijk te maken, is het goed om eerst te kijken of de benodigde infrastructuur voor een *Leven Lang Ontwikkelen* wel mogelijk is en of er aan de randvoorwaarden kan worden voldaan om binnen de sociaal ontwikkelbedrijven deze ontwikkelroutes te kunnen realiseren. Daarom wordt in eerst in kaart gebracht of de infrastructuur voor een LLO binnen de sociaal ontwikkelbedrijven mogelijk is en op welke wijze men dan in kan spelen op de in te richten ontwikkelroutes.

3.1 Fasegewijze aanpak van een leven lang ontwikkelen

Om een gezamenlijke aanpak van een leven lang ontwikkelen te realiseren, doorloopt het sociaal ontwikkelbedrijf de volgende fasen:

- **Bewustwording:** Alle afdelingen en al het personeel onderkennen het belang van het bevorderen van een leven lang ontwikkelen.
- **Samenwerking:** Afdelingen en personeel realiseren een ketensamenwerking om gezamenlijk een leven lang ontwikkelen te kunnen bevorderen.
- **Toeleiding:** Afdelingen en personeel herkennen werknemers met scholingsbehoeften, verwijzen deze door naar scholingstrajecten en realiseren daarnaast specifieke wervingsactiviteiten om via andere kanalen potentiële deelnemers te kunnen bereiken.
- **Bereik:** Afdelingen en personeel faciliteren scholingsaanbod, waardoor werknemers hun kennis, vaardigheden en houding kunnen optimaliseren.

Deze fasen zijn weergegeven in figuur 1.

Figuur 1: Fasen in het bevorderen van een leven lang ontwikkelen



3.2 Bewustwording: Belang van het bevorderen van een leven lang ontwikkelen

Uit eerdere onderzoeken blijkt dat de meeste organisaties het belang van een leven lang ontwikkelen onderkennen. Dit wordt duidelijk, doordat ze scholingsbehoeften intern bespreekbaar maken en het bespreekbaar maken bij hun 'doelgroep'. Men is zich ook bewust van de noodzaak om een leven lang ontwikkelen mogelijk te maken. Dit blijkt ook het geval te

zijn bij een groot aantal van de sociaal ontwikkelbedrijven. Volgens 23 van de 31 respondenten is men zich binnen het bedrijf bewust van een leven lang ontwikkelen. Sommigen hebben echt een omslag gemaakt volgens deze respondent: *“En ik merk dat we nu sinds een jaar, zijn we de omslag aan het maken. En daar hebben we een veel jonger team, in ieder geval met een jongere visie. We hebben een heel diverse leeftijdsgroep aangenomen. En die zien daar veel meer de noodzaak van in”.* (R24¹)

Echter is het in een aantal gevallen nog een prille ontwikkeling. Bij de meeste bedrijven is men zich wel bewust van de noodzaak, maar bij een aantal bedrijven zit men ook nog in de zogenaamde transitiefase: *“En wij zeggen al heel lang, we zijn een ontwikkelbedrijf. Zoals zoveel SW-bedrijven zeggen, we zijn een ontwikkelbedrijf. Nou, ik heb het niet gezien. Nog. Nu begint dat. Aan de bovenkant beginnen ze te zien, dat is nodig. Aan de onderkant beginnen mensen te voelen van, oh jee, er gebeurt van alles. Maar aan de onderkant merk ik ook dat mensen zeggen, we worden wel gezien nu”.* (R10)

LLO is:

“Iedereen moet op eigen niveau en naar eigen wens kansen krijgen om zich te ontwikkelen. En dat kan heel groot zijn en heel klein”. (R24)

3.3 Toeleiding: Herkennen en doorverwijzen naast specifieke wervingstechnieken

Naast de bewustwording en een sterke interne samenwerking blijken onderzoeken geregeld uit te wijzen dat de herkenning en doorverwijzing de ontbrekende schakel is om werknemers te laten deelnemen aan LLO-trajecten. Diverse onderzoeken laten veelvuldig problemen op dit vlak zien. Vraag is hoe dat bij de sociaal ontwikkelbedrijven geregeld is.

Herkennen

Ongeveer tweederde van de respondenten (20 van de 30) geeft aan dat het herkennen van scholingsbehoeften goed verloopt, zoals één van de respondenten aangeeft: *“Dat vindt dan in feite plaats in (...) de afstemmingsmomenten met de consulent. (...) Die heeft eigenlijk gewoon een aantal formele momenten voor in het jaar dat ze met de werknemer om tafel zitten. En dat kan naar inzicht of naar behoefte ook vaker worden ingevuld. Dat zijn eigenlijk de plekken waar dat plaatsvindt. Daarnaast zijn er bij de grote groepsdetacheringen ook werkcoaches die dit kunnen oppakken en die zijn ook bij ons in dienst. Dus de lijntjes (...) die zijn er zeker. Dus daar (...) wordt de behoefte signaleerd, ja”.* (R7)

In sommige gevallen gebeurt het herkennen van scholingsbehoeften dus heel breed zoals de vorige respondent aangaf, maar in sommige gevallen is dat ook heel specifiek op één bepaalde thematiek, zoals de basisvaardigheden: *“Nou, als mensen hier binnenkomen, komen ze voornamelijk op het verdiepingsonderzoek. En dan wordt wel een taal- en rekeningtoets afgenomen, zeg maar. En daarin wordt dat wel gevraagd. En de taalles wordt hier ook aangeboden. En als we zien dat het echt heel moeilijk loopt, dan worden ze ook wel doorverwezen. Maar dat is ook weer voor de persoon verschillend, want sommigen hebben er totaal geen behoefte aan. En sommigen hebben zoiets, alsjeblijft. Dat ligt net waar hun ambities liggen, zeg maar”.* (R2)

Het herkennen vindt dus wel plaats en ook als cyclisch terugkerend proces bijvoorbeeld via het opstellen en realiseren van IOP's (Individuele Ontwikkel Plannen), maar sommige sociaal ontwikkelbedrijven zouden dit nog meer gestructureerd kunnen oppakken.

Doorverwijzen

Het doorverwijzen lijkt volgens 25 van de 31 respondenten goed te verlopen binnen de sociaal ontwikkelbedrijven. Het doorverwijzen naar een LLO-traject is in de sociaal ontwikkelbedrijven belegd bij verschillende functies, zoals een jobcoach: *“Nou ja, er zijn contacten natuurlijk met bepaalde opleidingen ook. Maar dat gebeurt dan eigenlijk weer meer*

vanuit bijvoorbeeld de jobcoaches. Die de medewerker op een gegeven moment, die worden overgedragen aan een jobcoach op het moment dat er mogelijkheden zijn om extern te gaan werken bijvoorbeeld. En dan kunnen ze bijvoorbeeld met een eventuele externe werkplek, kunnen ze daar ook opleidingsmogelijkheden (...) over afspreken". (R27) Bij andere sociaal ontwikkelbedrijven is de doorverwijzing niet afhankelijk van verschillende personen, maar is er één aanspreekpunt in de organisatie die de werknemers kan doorverwijzen naar een passend aanbod voor LLO, zoals bij dit sociaal ontwikkelbedrijf: "Ja, zeker. Want wij hebben, persoon X, die ken je ook, denk ik. Dat is eigenlijk gewoon onze coördinator. En als wij een opleiding zoeken of een opleiding nodig hebben voor iemand die een geschikte opleiding zoekt, dan gaat persoon X op zoek naar de geschikte opleiding daarvoor. Dus of het dan een lascursus is, of dat het dan een... Ja, wat heb je? BHV, VCA, andere dingen? Dan zoekt persoon X daar de juiste opleiding voor". (R4)

Het doorverwijzen is dus op verschillende manieren geregeld binnen de diverse sociaal ontwikkelbedrijven.

3.4 Bereik: Scholingsaanbod

Verschillende onderzoeken tonen aan dat men wel deelnemers voor trajecten van een leven lang ontwikkelen weet te vinden. Daarnaast worden er steeds meer innovatieve scholingstrajecten en ondersteuningsactiviteiten georganiseerd op het gebied van een leven lang ontwikkelen. Vraag is of dit ook het geval is bij de sociaal ontwikkelbedrijven. Volgens 19 van de 30 respondenten is het scholingsaanbod toereikend. Sommige sociaal ontwikkelbedrijven hebben alles intern georganiseerd, zoals deze respondent aangeeft: "We hebben ook een steeds groter aanbod aan opleidingen binnen onze eigen academie. Die is ook vrij toegankelijk. Daar kunnen alle medewerkers, die kunnen daar 24 uur per dag, kunnen ze op de site van de academie, kunnen ze rond scrollen, verschillende opleidingen bekijken. Maar we hebben ook een trainingsaanbod X. Dat zijn online traininkjes, ook heel breed, waar medewerkers op een laagdrempelige manier makkelijk aan informatie kunnen komen. Dat is ook heel divers. Dat kan een vaktechnisch iets zijn waar ze zich in verdiepen. Dat kan ook een traininkje, een stukje assertiviteit, een stukje taaltraining zijn". (R14)

Sommige sociaal ontwikkelbedrijven hebben daarentegen niet al hun scholingsaanbod in company georganiseerd, maar die kopen ook trajecten in. Dat kan volledig zijn of voor een deel van het aanbod, zoals bij dit sociaal ontwikkelbedrijf: "Nou, (...) wij hebben onze eigen campus. Dus binnen die campus hebben we een heel breed aanbod van trainingen en opleidingen. Bijvoorbeeld in één van de werkbedrijven hebben we ook een aantal dove mensen. Het zijn er heel weinig, maar het zou goed zijn als de leiding bijvoorbeeld een doventraining gaat doen, gebarentaal. Dat is heel specifiek hoor, maar dat... Om toch die afstand... Nou ja, oké. (...) Dan wordt dat ingekocht. We doen taaltrainingen. Sommige dingen doen we in huis, andere dingen besteden we uit". (R31)

Echter blijkt dat bij een deel van de sociaal ontwikkelbedrijven ook het aanbod voor LLO nog niet optimaal is en dat dat verder ontwikkeld moet worden. Dat kan of door een samenwerking met aanbieders van LLO-trajecten aan te gaan of de LLO-trajecten in company te organiseren.

Samenvatting LLO-infrastructuur

TNO heeft voor de sociaal ontwikkelbedrijven op basis van onderzoek een checklist gemaakt om binnen sociaal ontwikkelbedrijven ontwikkelroutes te realiseren. Dit is een mooie stap richting passende facilitering van LLO. Echter om dat te realiseren en meer werknemers met scholingsbehoeften te kunnen laten deelnemen aan LLO-trajecten, is het noodzakelijk om knelpunten op het gebied van bewustwording, samenwerking, herkenning, doorverwijzing en scholing te signaleren. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat nog niet alle betrokken sociaal

ontwikkelbedrijven zich bewust zijn van de noodzaak van LLO en dat circa tweederde op een structurele wijze scholingsbehoeften herkend. Ook het scholingsaanbod is nog niet bij alle sociaal ontwikkelbedrijven toereikend. Het doorverwijzen naar passende LLO-trajecten lijkt bij de meerderheid wel goed te verlopen. Ook bij deze gehele infrastructuur wordt duidelijk dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen de oude en nieuw instroom van werknemers.

4. Randvoorwaarden voor LLO-deelname

Om werknemers van sociaal ontwikkelbedrijven actief te laten deelnemen aan LLO-trajecten moeten een aantal dingen geregeld worden. Naast een goede inhoud van het traject zelf, moet het traject passend zijn en moeten er voldoende mogelijkheden zijn om het geleerde ook in de praktijk te kunnen brengen. Ook moet voor aanvang helder zijn wat de werknemer kan en wil leren en waarom het aanbevolen LLO-traject nieuwe toekomstkansen (zowel op werk als privégebied) biedt voor de betreffende werknemer.

4.1 Succesfactoren arbeidsgerichte scholing voor korteropgeleiden

Er is veelvuldig onderzoek gedaan naar succesfactoren voor arbeidsmarktgerichte scholing. Uit deze onderzoeken blijken vier elementen belangrijk te zijn: de deelnemer, de begeleider, de praktische leeromgeving waarin het leren plaatsvindt en de mogelijkheden om het geleerde toe te passen in de praktijk (De Greef & Heimens Visser, 2020). Volgens De Greef & Heimens Visser (2020) wordt er daarnaast geregeld aandacht besteed aan de leefsituatie en directe omgeving van de deelnemer en kan dat als eerste element worden toegevoegd. Als resultaat onderscheiden zij vijf succesfactoren voor arbeidsmarktgerichte scholing voor volwassenen, te weten:

1. De fundering: De inbedding in persoonlijke leefsituatie en het re-integratieproces als geheel
2. De coach: Het belang van intensieve persoonlijke face-to-face begeleiding met oog voor eventuele beperkingen
3. De deelnemer: Het zelf stellen van doelen en geleidelijke toename van eigen regie
4. De leeromgeving: Maatwerk in een leerwerkomgeving
5. Transfer: Het bevorderen van toepassing van het geleerde in de eigen situatie met oog voor basisvaardigheden

Deze succesfactoren lijken ook van belang te zijn voor de te organiseren LLO-trajecten binnen de sociaal ontwikkelbedrijven. Vraag is echter aan welke randvoorwaarden de werknemers behoefte hebben en welke dan reeds aanwezig zijn of nog ontwikkeld moeten worden. Deze indeling verschilt van het 'eigen regie model', omdat dat gericht is op de werknemer zelf en deze factoren bieden juist een kader om de noodzakelijke randvoorwaarden voor LLO binnen de sociaal ontwikkelbedrijven te kunnen faciliteren (TNO, 2023).

4.2 Huidige inzet LLO sociaal ontwikkelbedrijven

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat het merendeel van de bedrijven wel actief is op het gebied van LLO. Allereerst wordt duidelijk dat een aantal sociaal ontwikkelbedrijven dit als algemene **ambitie** heeft opgenomen. Men wil naar de gaven en talenten van de werknemers kijken, ontwikkeling centraal stellen en hierbij een balans vinden tussen ontwikkelen en werken. Op deze wijze hoopt men continu in beweging te zijn en als organisatie te kunnen groeien, waarbij men kijkt naar de competenties van mensen. Detachering of doorstroom naar werk en zelfs uitstroom kan een mogelijk doel zijn. Men zet de functie van LLO als het ware in de organisatie. Daarnaast voert men op veel plekken **scholing** uit. Dat kan bijscholing in het werk of vakgebied zijn, maar ook andere leertrajecten, trainingen en cursussen waaronder werknemersvaardigheden of

LLO is:

“Ja, in mijn beleving zijn we heel de dag door aan het leren en stapjes aan het maken. Sommige mensen gaan daar heel snel heel hard doorheen en andere mensen, ja, daar is het de kunst om niet achteruit te gaan. Maar ja, dat is ook ontwikkeling om niet twee stappen terug uit te gaan”. (R14)

basisvaardigheden of een LLO-traject gericht op een baan buiten het bedrijf. Hierbij probeert men werknemers een vertrouwde leeromgeving te bieden en indien mogelijk begeleiding op de werkplek. Sommige sociaal ontwikkelbedrijven hebben ook hun eigen campus.

De **begeleiding** wordt meestal door een professional verzorgd zoals een jobcoach of een trajectcoach. Om vervolgens de ontwikkelingsbehoefte te herkennen worden in een aantal sociaal ontwikkelbedrijven **periodieke gesprekken** met de werknemers uitgevoerd. Dat kunnen jaarlijkse gesprekken zijn, maar ook extra gesprekken om competenties voor ontwikkeling vast stellen en een persoonlijk profiel te kunnen opstellen. Ook bij voortgangsgesprekken of gesprekken met jobcoaches kunnen aan de hand van ontwikkel- en coachingsvragen ontwikkeldoelen worden opgesteld. Op een aantal plekken wordt dit vastgelegd in een Individueel Ontwikkelplan via een IOP-systematiek of bijvoorbeeld via een spel voor POP-gesprekken of een ontwikkelpaspoort. Dat kan onder andere worden opgeslagen als een **persoonlijk ontwikkelplan** in bijvoorbeeld een persoonlijke ontwikkelmap dat als groeidocument voor de werknemer kan worden gebruikt op basis waarvan men een trajectplan kan samenstellen. Een eerste analyse laat dus zien dat de meeste sociaal ontwikkelbedrijven actief zijn op het gebied van LLO of dat realiseren door het op te nemen in hun ambitie, scholing te realiseren, begeleiding te faciliteren en tijdens (periodieke) gesprekken met werknemers aandacht te besteden aan LLO waarbij doelen gesteld en vertaald kunnen worden in bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelplan zoals een Individueel Ontwikkelplan of een trajectplan.

4.3 Randvoorwaarden LLO-trajecten

Om de noodzakelijke randvoorwaarden voor de realisatie van LLO-trajecten in kaart te brengen is eerst via kwantitatief onderzoek aan de werknemers gevraagd wat zij nodig hebben. Vraag is welke ondersteuning en welke faciliteiten volgens hen belangrijk zijn. Uit het onderzoek wordt duidelijk dat de meest gekozen randvoorwaarde een diploma of certificaat is. Volgens tabel 3 hecht 45.2% van de deelnemers waarde aan het behalen van een certificaat of diploma. Daarnaast geeft 39.7% er de voorkeur aan om te leren op de werkplek en hebben bijna net zoveel werknemers (38.1%) het nodig om een overzicht van de ontwikkelmogelijkheden te hebben. Ten slotte blijkt volgens 36.5% van de werknemers tijd om tijdens werk deel te kunnen aan een LLO-traject van belang te zijn naast het feit dat 27% van de werknemers aangeeft dat het traject uitdagend moet zijn met goede opleiding en leermaterialen.

Aansluitend is onder de respondenten via het kwalitatief onderzoek gevraagd wat er binnen het sociaal werkbedrijf goed geregeld is. Kijkend naar de behoeften van de werknemers geeft een meerderheid aan dat zowel een diploma of certificaat (volgens 27 van de 31) als tijd tijdens werk voor deelname aan een LLO-traject (volgens 29 van de 31) aanwezig zijn. De andere benoemde behoeften van de werknemers zijn volgens veel minder respondenten aanwezig (zie tabel 3). Daarnaast signaleren de respondenten zelf dat daarnaast ook één vaste plek om de resultaten van de werknemer in te kunnen zien na deelname aan een LLO-traject en een implementatieplan voor na het LLO-traject vaak ontbreken (zie tabel 3).

Met name het ontbreken van een implementatieplan na deelname aan een LLO-traject is volgens een aantal respondenten één van de eerste prioriteiten die moet worden gerealiseerd. Dat is een persoonlijk plan wat de werknemer kan doen om het geleerde in de praktijk toe te passen en te kijken welke vervolgstappen met name op het gebied van ontwikkelen mogelijk zijn. Uiteraard moet hier ook rekening gehouden worden met de persoonlijke mogelijkheden en situatie van de werknemer zelf. Ook voor deze randvoorwaarden kan geen expliciet verschil worden aangetoond tussen oude en nieuwe instroom werknemers.

Tabel 3: Aanwezigheid randvoorwaarden voor ontwikkeling

Randvoorwaarden	Aanwezigheid Managers, staf en werknemers (Kwalitatief)	Behoefte Werknemers (Kwantitatief)
Tijd tijdens werk voor deelname	29 van 31	36.5%
Professional die helpt uitzoeken waarin te ontwikkelen	25 van 31	25.4%
Professional die helpt ontdekken wat men kan	20 van 31	21.4%
Professional die helpt, ondersteunt en begeleidt tijdens traject	26 van 31	26.2%
Een werkleider/consulent die stimuleert en helpt tot ontwikkeling	23 van 31	22.2%
Leuke plek voor traject	22 van 31	15.9%
1 vaste plek om resultaten in te zien	12 van 31	17.5%
Online leren via E-learning	20 van 31	11.9%
Leren op de werkplek	23 van 31	39.7%
Implementatieplan voor na het ontwikkeltraject	10 van 31	14.3%
Ondersteuning en begeleiding bij nieuwe stap	25 van 30	26.2%
Uitdagend traject met goede opleiding en leermaterialen	16 van 31	27.0%
Mogelijkheid tot maken van eigen keuzes voor traject	25 van 31	26.2%
Professional die helpt bij transfer	25 van 31	17.5%
Overzicht van ontwikkelmogelijkheden	15 van 31	38.1%
Een beloning (lunch e.d. tijdens traject)	19 van 30	23.8%
Diploma of certificaat	27 van 31	45.2%

Samenvatting LLO-randvoorwaarden

Een eerste analyse laat zien dat de meeste sociaal ontwikkelbedrijven deels in aanraking komen met LLO of dat realiseren door het op te nemen in hun ambitie, scholing te realiseren, begeleiding te faciliteren en tijdens (periodieke) gesprekken met werknemers aandacht te besteden aan LLO waarbij doelen gesteld en vertaald kunnen worden in bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelplan zoals een Individueel Ontwikkelplan of een trajectplan.

Kijkend naar de randvoorwaarden lijken werknemers behoefte te hebben aan een diploma of certificaat en wordt deze volgens de respondenten ook vaak afgegeven. Ook blijkt op basis van deze resultaten dat er in de meeste gevallen tijd voor ontwikkelen tijdens het werk waar de werknemers ook behoefte aan hebben. Volgens de respondenten is er daarnaast ook geregeld een professional aanwezig die helpt uitzoeken waarin men zich kan en wil ontwikkelen, die ondersteuning biedt tijdens het ontwikkeltraject en de transfer. Volgens hen kunnen werknemers ook zelf keuzes voor een bepaald ontwikkeltraject maken. Echter ontbreekt in een aantal sociaal ontwikkelbedrijven het leren op de werkplek (waarbij men direct op de werkplek iets nieuws kan leren), een overzicht van de ontwikkelmogelijkheden, een uitdagend LLO-traject met goede opleiding en leermaterialen waar ook de werknemers behoefte aan hebben. Volgens de respondenten is er daarnaast meestal geen vaste plek om de behaalde resultaten in te zien en zou er prioriteit moeten worden gegeven aan de realisatie van een implementatieplan na een LLO-traject. De randvoorwaarden lijken niet te verschillen voor de oude en nieuwe instroom van werknemers.

5. Inhoud van het LLO-traject

Nu helder is dat voor een groot deel van de werknemers (die vallen of onder de ‘CAO Aan de slag’ of onder de ‘CAO Sociale Werkvoorziening’) deelname aan LLO wenselijk en mogelijk is, is de vraag wat de inhoud van het LLO-traject moet of kan zijn. LLO-trajecten kennen een diversiteit aan inhoud die te maken kunnen hebben met zowel de privé- als werksituatie. Ook investering in LLO-trajecten die ten goede komen aan de privésituatie van de werknemer kunnen een bijdrage leveren aan de ontwikkeling als werknemer. Als men bijvoorbeeld zelfvertrouwen opdoet tijdens een LLO-traject rondom basisvaardigheden en de basisvaardigheden beter beheerst kan dat ervoor zorgen dat men ook op het werk de taken beter kan uitvoeren doordat men de Nederlandse taal, het rekenen of de digitale vaardigheden beter beheerst. Vraag is wat een wenselijke inhoud van de LLO-trajecten is.

5.1 Brede inhoudelijke basis voor LLO

Internationaal zijn er afspraken gemaakt in het kader van volwassenenonderwijs. De lidstaten hebben onderling afgesproken, dat er vooral een grote variëteit moet zijn aan trajecten volwasseneneducatie en dus LLO-trajecten. Het moet niet gericht zijn op één bepaalde doelgroep en één soort inhoud: *“The types of adult learning and education activities vary widely. Adult learning and education includes*

many learning opportunities for equipping adults with literacy and basic skills; for continuing training and professional development, and for active citizenship, through what is variously known as community, popular or liberal education. Adult learning and education provides a variety of learning pathways and flexible learning opportunities, including second chance programmes to make up for lack of initial schooling, including for people who have never been to school, early school leavers and drop outs” (UNESCO, 2016, p. 7). Dit biedt kansen voor LLO-trajecten aan de werknemers van sociaal ontwikkelbedrijven. In company of in samenspraak met aanbieders van LLO-trajecten zouden zij trajecten kunnen aanbieden die aansluiten bij de variëteit van wensen en mogelijkheden, maar ook behoeften van de werknemers. Kijkend naar de huidige infrastructuur van de volwasseneneducatie waar ook leertrajecten worden aangeboden kan daar nog wel een verbeterslag in worden gemaakt. Volgens De Greef en De Haan (2024) is het huidige aanbod beperkt en vooral gericht op het verbeteren van taal-, reken- en digitale vaardigheden. Daarentegen is er weinig aanbod gericht op een brede persoonlijke ontwikkeling (zoals het optimaliseren van de sociale vaardigheden) of op het verbeteren van vakvaardigheden of employability om een betere positie op de arbeidsmarkt te krijgen. Samenwerking tussen sociaal ontwikkelbedrijven en aanbieders van LLO-trajecten kan de diversiteit van LLO-trajecten ten goede komen.

LLO is:

“Gaan ontdekken ook vooral wat voor mogelijkheden er zijn. Kijk, mensen die wij binnenkrijgen weten vaak heel erg goed wat ze niet kunnen, maar zijn niet echt bezig met wat ze eigenlijk wel kunnen. En dat proberen we hier qua ontwikkelen en de mogelijkheden daartoe proberen we dat juist in het voetlicht te stellen”. (R27)

5.2 Inhoud LLO-trajecten voor werknemers

Zowel onder de respondenten (via interviews) als onder de werknemers (via de online-vragenlijst) is in kaart gebracht welke inhoudelijke vakgebieden de basis kunnen vormen voor een LLO- traject voor werknemers binnen de sociaal ontwikkelbedrijven. Volgens alle betrokken respondenten en 24.6% van de werknemers is ‘het communiceren met anderen’ een competentiegebied, waarin werknemers van sociaal ontwikkelbedrijven zich kunnen ontwikkelen (zie tabel 4).

Maar ook 'het beter kunnen uitvoeren van taken op het werk' als 'digitale vaardigheden' lijken mogelijk een passende inhoud van het LLO-traject te kunnen bieden (volgens 26 van de 31 respondenten en 34.9% tot 36.5% van de werknemers). Daarnaast lijkt ook een LLO-traject gewijd aan gezonder leven of het aanleren van een ander beroep volgens de werknemers (25.4% versus 24.6%) een interessant ontwikkelgebied. Volgens een meerderheid van de respondenten zijn 'het beter omgaan met anderen' (30 van de 31 respondenten), de 'Nederlandse taal' (27 van de 31 respondenten) of 'het samenwerken met collega's' (26 van de 31) mogelijke ontwikkelgebieden (zie tabel 4).

Tabel 4: Kennis- en competenties voor ontwikkeling

Vak- of competentiegebied	Respondenten: Managers, staf en werknemers (Kwalitatief)	Werknemers (Kwantitatief)
De Nederlandse Taal	27 van 31	17.5%
Rekenen	14 van 31	17.5%
Digitale Vaardigheden	26 van 31	36.5%
Beter uitvoeren van taken op het werk	26 van 31	34.9%
Samenwerken met collega's	26 van 31	19.8%
Communiceren met anderen	31 van 31	24.6%
Beter omgaan met anderen	30 van 31	19.8%
Gezonder leven (koken, sporten, pensioen)	24 van 31	25.4%
Loopbaan (solliciteren, maken van toekomstplannen e.d.)	17 van 31	19.8%
Ander beroep	18 van 31	24.6%
Iets voor de vrije tijd	11 van 31	20.6%

Samenvatting LLO-inhoud

De mogelijke inhoud van het LLO-traject lijkt zeer divers te zijn. Een merendeel van de respondenten maar ook de werknemers lijken mogelijkheden te zien voor LLO-trajecten met betrekking tot communicatie, taakuitvoering op het werk en digitale vaardigheden. Volgens een meerderheid van de respondenten zijn daarnaast omgang met anderen, de Nederlandse taal en samenwerking ook interessant. Terwijl bij de werknemers de thema's als gezonder leven en het ontwikkelen voor een ander beroep behoren tot de top 5 van meest gekozen ontwikkelgebieden. Wederom is er geen expliciet verschil aangetoond tussen de oude en nieuwe instroom van werknemers.

6. Resumé en aanbevelingen LLO voor werknemers

De meeste sociaal ontwikkelbedrijven zijn actief op het gebied van LLO of realiseren dat door het op te nemen in hun ambitie, scholing te realiseren, begeleiding voor aanvang en achteraf te faciliteren en tijdens (periodieke) gesprekken met werknemers aandacht te besteden aan LLO waarbij doelen gesteld en vertaald kunnen worden in bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelplan zoals een Individueel Ontwikkelplan of een trajectplan. Vraag is wat op basis van de onderzoeksresultaten nu de algemene deler is, of er sprake is van gemotiveerde werknemers voor LLO, er een voldoende infrastructuur en er voldoende randvoorwaarden zijn om LLO te realiseren en welke inhoud in de LLO-trajecten centraal moet staan.

Een kleine nuancering bij de onderzoeksresultaten is op zijn plaats. Uiteraard is men zich zoals eerder aangegeven ervan bewust dat niet alle sociaal ontwikkelbedrijven bij het onderzoek betrokken konden worden, maar door de hoeveel respondenten lijken de resultaten een goede richting te kunnen bieden voor vervolgstappen voor de sector.

6.1 Vergelijkbare aanpak van LLO voor oude en nieuwe instroom

De diversiteit van de nieuwe versus de oude instroom lijkt groot als men de werknemers en respondenten op het gebied van LLO spreekt. Men ervaart dat de nieuwe instroom minder mogelijkheden heeft om zich verder te ontwikkelen. Echter blijken uitzonderingen ook de regel te maken. Sommige sociaal werkbedrijven zetten de stap om toch met de nieuwe instroom aan de slag te gaan op het gebied van LLO en deze toch een wat intensiever traject aan te bieden richting bijvoorbeeld het mbo. Dit onderzoek laat zien, dat er geen duidelijke scheidslijn is aan te brengen in de capaciteiten van de oude versus de nieuw instroom. Men moet bij beide groepen de tijd nemen om in kaart te brengen wat men kan en welke ontwikkelingsmogelijkheden de werknemers hebben. Hierbij is het zaak, dat men soms de werknemers ook moet stimuleren om een extra stap te zetten. De scheidslijn tussen beide groepen is moeilijk hard te maken. Men ervaart een grotere problematiek, maar aan de andere kant ervaart men bij de oude instroom dat ook daar ontwikkelingsmogelijkheden beperkt zijn, doordat men bijvoorbeeld al lang dezelfde werkzaamheden doet of iets ouder van leeftijd is. Voor beide groepen liggen kansen voor LLO. Alleen ervaart men gezien de multiproblematiek van de nieuwe instroom dat meer begeleiding en ondersteuning en dus meer tijd voor ontwikkeling noodzakelijk is, maar ook voor deze groep kunnen gelijke kansen en mogelijkheden geboden worden.

LLO is:
"Alles wat groei betekent voor diegene zelf". (R10)

6.2 Aanpak van LLO binnen de sociaal ontwikkelbedrijven

Binnen dit onderzoek is antwoord gegeven op vier wezenlijke vragen over hoe men LLO kan implementeren binnen de sociaal ontwikkelbedrijven, namelijk:

1. **LLO-motivatie:**
Zijn werknemers gemotiveerd om deel te nemen aan LLO-trajecten?
2. **LLO-infrastructuur:**
Is de infrastructuur binnen de werkbedrijven toereikend om structureel LLO-trajecten te kunnen ontwikkelen?
3. **LLO-randvoorwaarden:**
Zijn de randvoorwaarden voor de realisatie van LLO-trajecten op maat aanwezig?
4. **LLO-inhoud:**
Welke inhoud van LLO-trajecten voor de werknemers lijken kansrijk?

LLO-motivatie

De meerderheid van de onderzochte deelnemers wil zich verder ontwikkelen, zijn redelijk zelfverzekerd en doelgericht bij het starten van LLO, schamen zich minder snel en willen doorzetten om te leren. Mogelijke redenen zijn 'het leren van nieuwe dingen' (zeer divers op werk- of privégebied), 'het werk beter kunnen doen' en 'het omgaan met veranderingen'. Dit naast het feit dat een groot deel van de werknemers ontwikkelen ook leuk vindt en volgens de respondenten het gericht kan zijn om deel te kunnen nemen aan de samenleving. Kijkend naar de checklist van de ontwikkelroutes van TNO (2023) is dit als onderdeel goed haalbaar. Werknemers zijn te motiveren en hierin zou men binnen de sociaal ontwikkelbedrijven mee aan de slag kunnen gaan. Kijkend naar het 'eigen regie model', dat TNO omarmt zien we dat de werknemer met name wel wil leren en het ook durft. Er ligt echter nog een opdracht bij de sociaal ontwikkelbedrijven om ervoor te zorgen dat de werknemer leert te weten waarom hij of zij zich kan ontwikkelen en samen met hem of haar kijkt wat hij al wel of niet kan om tot actie over te gaan en laat zien dat hij of zij zich ook mag ontwikkelen.

LLO-infrastructuur

In de meeste bevraagde sociaal ontwikkelbedrijven is deels in samenwerking met andere scholingsaanbieders een basis voor een LLO-infrastructuur aanwezig. Met name het doorverwijzen naar scholingstrajecten (waaronder interne leertrajecten) lijkt goed te verlopen. Het merendeel van de sociaal ontwikkelbedrijven is zich bewust van de noodzaak van LLO, maar de ontwikkelingsbehoeften worden niet overal structureel herkend. Ook het scholingsaanbod is nog niet altijd op maat. Borging in de organisatie is dus noodzaak, maar nog geen realiteit. Dit lijkt een stap te ver. De checklist van TNO (2023) geeft een goede richting hoe dit gerealiseerd kan worden, maar eerst zal op landelijk niveau hier meer voor gedaan moeten worden met name als het gaat om agendasetting van LLO binnen sociaal werkbedrijven.

LLO-randvoorwaarden

Een aantal randvoorwaarden lijken belangrijk om het LLO goed te kunnen vormgeven. Allereerst lijken werknemers behoefte te hebben aan een diploma of certificaat en tijd voor ontwikkelen tijdens het werk. Ook lijkt professionele begeleiding aanwezig te zijn die helpt uitzoeken waarin men zich kan en wil ontwikkelen, die ondersteuning biedt tijdens het ontwikkeltraject en de transfer. Om dit te optimaliseren zou men gebruik kunnen maken van het onderdeel 'Motiveren en trainen van begeleiders' van de checklist van de ontwikkelroutes van TNO (TNO, 2023). Volgens de respondenten kunnen werknemers ook dan zelf keuzes voor een bepaald ontwikkeltraject maken. Echter ontbreekt in een aantal sociaal ontwikkelbedrijven het leren op de werkplek, een overzicht van de ontwikkelmogelijkheden en een uitdagend LLO-traject met goede opleiding en leermaterialen waar de werknemers behoefte aan hebben. Uiteraard moet hier ook rekening gehouden worden met de persoonlijke mogelijkheden en situatie van de werknemer zelf. Volgens de respondenten is er daarnaast meestal geen vaste plek om de behaalde resultaten in te zien en zou er prioriteit moeten worden gegeven aan de realisatie van een implementatieplan na een LLO-traject. Dat is een persoonlijk plan wat de werknemer kan doen om het geleerde in de praktijk toe te passen en te kijken welke vervolgstappen met name op het gebied van ontwikkelen mogelijk zijn.

LLO-inhoud

De mogelijke inhoud van het LLO-traject lijkt zeer divers te zijn. TNO heeft dit ook aangegeven in haar checklist voor de ontwikkelroutes (TNO, 2023). Echter is dit te breed en moeten sociaal werkbedrijven meer ondersteund worden op het in kaart brengen van de inhoudelijke

soorten gebieden van ontwikkeling van de werknemers. Uiteraard geeft een aantal sociaal ontwikkelbedrijven aan dat een andere functie en een vervolgopleiding niet haalbaar is voor alle werknemers. Ook kijkend naar de nieuwe instroom lijkt dit niet altijd mogelijk. Toch ziet een aantal sociaal ontwikkelbedrijven ook onder de nieuwe instroom mogelijkheden voor LLO. Er kunnen in principe 4 ontwikkellijnen worden gerealiseerd (zie figuur 2).

Ontwikkellijn 1: Werkuitvoering : Werknemersvaardigheden

Een eerste ontwikkellijn is gericht op het beter kunnen uitvoeren van de taken op het werk en de communicatie met andere werknemers te optimaliseren. Hier zien zowel werknemers als respondenten de meeste mogelijkheden voor. Volgens de respondenten kan ook samenwerking met anderen hierin centraal staan.

Ontwikkellijn 2: Redzaamheid: Basis- en gezondheidsvaardigheden

Maar met name volgens de respondenten zijn er ook zaken waaraan werknemers kunnen werken die hun privésituatie en uiteindelijk ook hun werksituatie ten goede komt. Men kan zich verder ontwikkelen in de basisvaardigheden (zoals de Nederlandse taal of digitale vaardigheden), maar ook om zich te kunnen redden in de samenleving. De werknemers zelf zien hierbij mogelijkheden om een LLO-traject te volgen gericht op gezonder leven.

Ontwikkellijn 3: Employability: Vakgerichte ontwikkeltrajecten

Toch geeft een aantal werknemers aan, dat ze best geïnteresseerd zijn in een LLO-traject dat zich op een ander beroep richt. De groep die een vervolgopleiding kan en wil doen lijkt in eerste instantie niet groot, maar het is zeker het verkennen waard om dit structureel aan te bieden. Sommige sociaal ontwikkelbedrijven doen dit ook al.

Ontwikkellijn 4: Omgang: Sociale vaardigheden

De gesignaleerde behoeften of noodzaak om aan de basisvaardigheden te werken is ook gericht op sociale vaardigheden. Volgens respondenten zouden werknemers ook LLO-trajecten kunnen aangaan die ervoor zorgen dat werknemers in hun privésituatie sociaal vaardiger worden en communicatiever worden wat ook ten goede komt in hun werksituatie.

Figuur 2: Ontwikkellijnen LLO voor sociaal ontwikkelbedrijven



© Foto's: Gerd Altmann / Romeo Sessions / Stefan Schwehofer / Wal_172619

6.3 Rol SBCM en Cedris

De sociaal ontwikkelbedrijven zien vier duidelijk taken voor SBCM, te weten:

1. Actieve Agendasetting
2. Kwalitatieve Kennisdeling
3. Methodiek- en Materialenontwikkeling
4. Divers Doelgroepenaanbod

Taken 1 en 2 worden het vaakst genoemd, gevolgd door taak 3 en uiteindelijk taak 4.

Daarnaast geeft een enkel sociaal ontwikkelbedrijf aan dat het van belang is dat SBCM weet

wat er werkelijk speelt in de praktijk en op basis van gesignaleerde behoeften de ondersteuning vormgeeft. Door het luisteren naar deze behoeften zijn ze minder op afstand en kunnen ze proactiever acteren.

Actieve agendasetting

Veel sociaal werkbedrijven geven aan dat het een uitdaging is om een balans te vinden tussen ontwikkelen en werken. Door de te behalen productienormen kan er meer druk op de productie komen te liggen, waardoor het ontwikkelen van werknemers onder druk kan komen te staan. Daarom is het belangrijk om LLO voor werknemers op de agenda te plaatsen. Dat kan op verschillende niveaus, zoals landelijk voor mogelijke financiële ondersteuning voor de sociaal ontwikkelbedrijven, maar ook onder de werkgevers zelf (directies en leidinggevendenden) en de werkleiders die de ontwikkeling van werknemers centraal moeten stellen. Deze groepen moeten daarin begeleid worden. Naast de landelijke lobby moeten ook de organisaties zelf begeleid worden om LLO voor werknemers op de agenda te krijgen en te kunnen implementeren.

Kwalitatieve kennisdeling

SBCM kan volgens een aantal sociaal ontwikkelbedrijven het platform versterken waar kennis wordt uitgewisseld en de aangesloten organisaties inspiratie kunnen opdoen voor hun eigen instelling. Zij hebben hier behoefte aan, omdat ze soms het gevoel hebben dat ze het wiel opnieuw moeten uitvinden, terwijl ze juist van elkaar kunnen leren. Daarnaast heeft SBCM dan ook de mogelijkheid om een eenheid te creëren in de aanpak van LLO en te tonen wat er speelt binnen de sociaal ontwikkelbedrijven. Ook kan SBCM dan bekender maken wat ze zelf allemaal aanbieden. Soms lijkt dit nog wat onbekend te zijn. Men zou dat ook regionaal kunnen organiseren, zodat ook de sociaal ontwikkelbedrijven die wat verder weg gesitueerd zijn een actieve bijdrage kunnen leveren. Maar ook één op één ondersteuning van de sociaal ontwikkelbedrijven lijkt passend. Op deze wijze creëert men duidelijke en korte lijnen naar de sociaal ontwikkelbedrijven en kan men bijvoorbeeld opleidingscoördinatoren ondersteunen in het realiseren van LLO door ze van informatie te voorzien en te laten deelnemen aan bijeenkomsten en nieuwe trainingen.

Methodiek- en Materialenontwikkeling

Ten slotte ziet een aantal ontwikkelbedrijven kansen in het aanbieden van methodieken en materialen op het gebied van LLO. Op die manier kan men de sociaal ontwikkelbedrijven begeleiden in het realiseren van een juiste opzet van LLO en de staf of begeleiders binnen de bedrijven triggeren en uitdagen om een goede landelijke ontwikkelde methodiek in te zetten. Uiteindelijk kan men proberen aan te tonen wat echt werkt. Mogelijkerwijs wordt dit aangeboden in de Leermiddelenbank in combinatie met de WERK-portal voor sociaal ontwikkelbedrijven waar de materialen op staan die ze kunnen gebruiken, diverse trainingen of een opleidingscatalogus met een basis om bepaalde opleidingen te kunnen realiseren.

Divers doelgroepen aanbod

De werknemers van sociaal ontwikkelbedrijven kenmerken zich door een grote diversiteit. Zij hebben verschillende achtergronden, maar ook verschillende niveaus wat zich vertaalt in een diversiteit aan mogelijkheden op het gebied van LLO. Een aantal sociaal werkbedrijven geeft aan dat SBCM een passend aanbod voor de gehele doelgroep moet stimuleren. Men moet zich hierbij niet alleen richten op de werknemers die geen vervolgopleiding ambiëren. Er is ook een groep die gebaat is met een vervolgopleiding op mbo-niveau. Hiervoor kan SBCM de verbindende schakel tussen onderwijs en het sociaal ontwikkelbedrijf zijn om ervoor te zorgen dat zij elkaar gaan vinden en gaan samenwerken (o.a. via het netwerk 'Praktijkleren').

6.4 Acties voor LLO

Ondanks dat de sociaal ontwikkelbedrijven te maken hebben met een nieuwe instroom werknemers, lijkt zowel de oude als de nieuwe instroom werknemers behoefte te hebben aan deelname aan een LLO-traject. De meesten zijn redelijk zelfverzekerd en doelgericht bij het starten van LLO, schamen zich minder snel en willen doorzetten om te leren. Dit lijkt ook kansen te bieden voor de nieuwe instroom.

Echter zijn nog niet alle betrokken afdelingen binnen de sociaal ontwikkelbedrijven zich bewust van de noodzaak van de realisatie van LLO en is de balans tussen productie en ontwikkeling soms moeilijk te realiseren, verloopt het herkennen niet altijd optimaal en is het scholingsaanbod niet altijd op maat. Binnen de sociaal ontwikkelbedrijven moeten dus nog stappen gezet worden. Dit optimalisatieproces kunnen SBCM en Cedris samen met de sociaal ontwikkelbedrijven in gang zetten.

Aanbeveling 1 is om regionale werksessies te organiseren, waarbij:

- Samen met de sociaal ontwikkelbedrijven op basis van de methodiek van het WerkPlek Opleiden (WPO-project) getracht wordt om per sociaal ontwikkelbedrijf met name de urgentie van LLO, het herkennen van scholingsbehoeften en het ontwikkelen van LLO-trajecten op maat te kunnen optimaliseren naast het checken en indien nodig verbeteren van de randvoorwaarden voor LLO zoals aangegeven in tabel 3. Uiteindelijk kunnen deze werksessies overgaan in een Community Of Practice van sociaal werkbedrijven met als thema LLO die zelfvoorzienend kan zijn.
- Samen met de sociaal ontwikkelbedrijven contact wordt gelegd (indien nodig) met mogelijke LLO-aanbieders die aansluiten bij de ontwikkellijnen van figuur 2 (zoals partners in de regionale werkcentra, waaronder een ROC en dergelijke). Hier zijn namelijk diverse financieringsbronnen voor zoals de Wet Educatie Beroepsonderwijs (WEB), de O&O Fondsen, branchegelden, specifieke gelden vanuit het Ministerie van SZW, en dergelijke.

Aanbeveling 2 is om op twee niveaus LLO op de agenda te zetten, namelijk:

- Via haar bestaande netwerken met alle directies van de sociaal ontwikkelbedrijven op lokaal en regionaal niveau.
- Op landelijk niveau via partners als de VNG, UWV, MBO-Raad, Ministerie van SZW en Ministerie van OCW en dergelijke.

Aanbeveling 3 is om LLO-expertise voor sociaal ontwikkelbedrijven te ontsluiten door:

- De mogelijkheid te verkennen om trainingen voor begeleiders te faciliteren die binnen sociaal ontwikkelbedrijven de werknemers in LLO-trajecten moet begeleiden.
- Via haar online platform (of website) mogelijke methodieken of opleidingen, leergangen en trainingen toegankelijk maken die sociaal ontwikkelbedrijven voor haar eigen werknemers kan inzetten.

Referenties

Buisman, M. (2017). *Negatieve leerervaringen van volwassenen met lage basisvaardigheden: Literatuurstudie*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative research*, 5(4), 475 - 497.

Cedris. (2022). *Sectorinformatie 2022*. Utrecht: Cedris.

De Greef, M. (2021). *De laaggeletterde leert het ons: Onderzoek naar het stimuleren van scholingsdeelname aan trajecten basisvaardigheden*. Vught: Artéduc.

De Greef, M. & De Haan, M. (2024). *De staat van de Nederlandse volwasseneneducatie 2024: Het stelsel, de opbrengsten en de knalpunten anno 2024*. Brussel: vrije Universiteit Brussel.

De Greef, M. & Heimens Visser, M. (2020). *Succesfactoren voor post-initiële arbeidsmarktgerichte scholing*. Vught: Artéduc / Delft: Blackbird Impact.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.

Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1997). The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of "Getting Along". *Journal of Retailing*, 73(1), 63 - 85.

Heekelaar, M., Berkhout, B., Van Duivenboden, D., Ten Hoor, J. & Schenderling, P. (2023). *Onderzoek infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijven*. Utrecht: Berenschot.

Mosselman, M. (2006). *De scholing voor werkenden zonder startkwalificatie*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Sanders, J.M.A.F. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker; development, mobility and work redesign. Dissertation*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.

UNESCO. (2016). *Recommendation on Adult Learning and Education*. Paris: UNESCO.

Bijlage 1: Onderzoeksmethode

Onderzoeksfasen

Dit onderzoek bestond uit diverse onderzoeksfasen om op basis van behoeften in kaart te brengen wat de mogelijkheden en eisen zijn voor passende (ontwikkelings)trajecten voor de nieuwe instroom, maar ook voor de werknemers die al langer werkzaam zijn bij de sociaal ontwikkelbedrijven. Hierbij is ook gekeken wat het huidige instrumentarium voor LLO is en welke aanpassingen nodig zijn. Daarom zijn de volgende onderzoeksfasen gerealiseerd:

1. Behoeftesonderzoek nieuwe instroom naast overige werknemers

2. A. Diepte-analyse via kritische incidentmethode onder werknemers, werkleiders en HRD-professionals

B. Check en ontwikkeling instrumentarium (ontwikkelings)trajecten

Voor fase 2 is zowel voor deelonderzoek 2A en 2B een gestratificeerde steekproef genomen, waarbij rekening is gehouden met een vertegenwoordiging van de betrokken medewerkers van de sociaal ontwikkelbedrijven. Om sociaal wenselijkheid te voorkomen zijn bij het kwantitatief onderzoek gevalideerde controlevragen gesteld met betrekking tot de bereidheid van scholing en is een minimum van 30 respondenten ondervraagd bij het kwalitatief onderzoek om een 'saturatieffect' te kunnen realiseren. Hieronder wordt kort beschreven wat de onderzoeksfasen inhouden.

Fase 1: Doelgroeponderzoek nieuwe instroom

Via een korte online enquête is onder werknemers in kaart gebracht wat de kenmerken en behoeften voor LLO zijn. Hierbij is met name ook gekeken naar de wensen van de werknemers (die nieuw zijn ingestroomd) en of welk instrumentarium en welke inhoud voor de realisatie van (ontwikkelings)trajecten voor deze groep nodig is. Uiteindelijk is er een online survey afgenomen onder 126 werknemers die werkzaam zijn bij 4 sociaal ontwikkelbedrijven (Dethon, IBN, Leerwerkbedrijf Nijmegen en Weener XL).

Fase 2A: Diepte-analyse via kritische incidentmethode onder werknemers, werkleiders en HRD-professionals

Onder circa 31 werknemers, werkleiders en HRD-professionals werkzaam bij 13 sociaal ontwikkelbedrijven (AM Match, Dethon, Ergon, HW Werkt, IBN, Leerwerkbedrijf Nijmegen, Orionis, Senzer, Weener XL, Vidar Werksaam, WSD Groep en Zuidhoek) is in kaart gebracht wat de consequenties zijn van de groep nieuwe instroom (en dus voor de nieuwe samenstelling werknemers) voor LLO en welke randvoorwaarden voor realisatie van (ontwikkelings)trajecten dus noodzakelijk zijn. Dit is een verdiepingsslag op fase 1. Hierbij is ruime aandacht geschonken aan waarom het huidige instrumentarium juist wel of niet geschikt is. Er is duidelijk in kaart gebracht wat de wensen van de respondenten zijn en hoe deze vertaald moeten worden in een effectieve en efficiënte aanpak voor deze nieuwe groep werknemers.

Voor deze onderzoeksfase is de Kritische Incidenten Techniek gebruikt (Flanagan, 1954). Centraal bij deze methode staat de individuele ervaring van de deelnemer aan het onderzoek (in dit geval de werknemers, werkleiders en HRD-professionals van de sociaal ontwikkelbedrijven). Via open vragen is de deelnemer uitgenodigd om concrete ervaringen die men als overwegend positief of negatief heeft beleefd, te bespreken. De gegevens die op deze wijze verzameld zijn, geven een gedetailleerd en diepgaand beeld van bevorderende en hinderende factoren naast de mogelijkheden en belemmeringen van ontwikkeltrajecten voor werknemers (Butterfield et al., 2005; Grove & Fisk, 1997), waarbij de ervaringen (van

respondenten) centraal staan. Om de data te verzamelen zijn individuele interviews afgenomen onder managers, stafleden die zich met HRD- of HRM bezighouden en werknemers zelf die elk circa 30 tot 40 minuten duren. De steekproef van de verschillende respondenten is nauwgezet gedaan in samenwerking met SBCM en de sociaal ontwikkelbedrijven. Voor de analyse van de interviews is de deductieve benadering gekozen om een zorgvuldige analyse te kunnen realiseren. De interviews zijn online via Microsoft Teams afgenomen.

Fase 2B: Check en ontwikkeling instrumentarium (ontwikkelings)trajecten

Ten slotte is tijdens de interviews ook in kaart gebracht of het wel mogelijk is om met het huidige instrumentarium (ontwikkelings)trajecten voor de (nieuwe groep) werknemers te kunnen faciliteren. Hiervoor is in kaart gebracht wat er moet gebeuren om de nieuwe instroom voldoende te kunnen faciliteren op weg naar zo duurzaam mogelijk werk. Oftewel er wordt in kaart gebracht wat de vervolgstapen moeten zijn om duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid mogelijk te maken.