

In beeld: Praktijkleren met praktijkverklaring bij twaalf sociaal ontwikkelbedrijven

Onderzoek in opdracht van SBCM

Annet Jager
Jan Raaijman

Eindrapportage
23-09-2025

Projectnummer: K2024087

© 2025 KBA Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van KBA Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Onderzoeksaanpak	3
3	Praktijkleren in de context van sociaal ontwikkelbedrijven	5
3.1	Praktijkleren met praktijkverklaring	5
3.2	Processen en betrokken partijen bij praktijkleren bij sociaal ontwikkelbedrijven	6
3.3	De ontwikkeling van sociaal ontwikkelbedrijven	9
4	Voorbeelden uit de praktijk	11
4.1	Instrument voor persoonlijke groei en arbeidsmarktgerichte ontwikkeling	11
4.2	Goede voorbeelden van praktijkleren bij twaalf sociaal ontwikkelbedrijven	14
4.2.1	Afeer	14
4.2.2	BWRI (Midwerk)	15
4.2.3	Den Haag Werkt	16
4.2.4	Ergon	17
4.2.5	IBN	17
4.2.6	Lucrato	18
4.2.7	MTB	19
4.2.8	Pantar	20
4.2.9	Promen	21
4.2.10	Samenwerking in de Achterhoek	22
4.2.11	WPDA	23
4.2.12	Zaffier	23
5	Lessen uit de praktijk: werkzame elementen en overdraagbaarheid	25
5.1	Praktijkleren voor arbeidsmarktgerichte ontwikkeling	25
5.2	Van visie naar uitvoering: praktijkleren als onderdeel van het ontwikkelbeleid	26
5.3	Instroom, motivatie en begeleiding: bouwstenen voor een succesvolle start	28
5.4	Samenwerking met het mbo: sleutel tot duurzame borging	30
5.5	Inbedding in de regio: verschillen in schaal, organisatie en succesfactoren	30
5.6	Externe werkgevers als sleutelpartner in praktijkleren	31
5.7	Praktijkleren met praktijkverklaring en sectorale ontwikkelpaden	32
6	Bevindingen en conclusies: praktijkleren als sleutel tot erkenning en ontwikkeling	35

1 Inleiding

Vanuit haar rol als A&O-fonds en kenniscentrum sociale werkgelegenheid wil SBCM bijdragen aan passend, betaald en duurzaam werk voor mensen (en een leven lang ontwikkelen) die niet in staat zijn om zelfstandig het minimumloon te verdienen. SBCM heeft in dat kader KBA Nijmegen gevraagd onderzoek uit te voeren naar de inzet en resultaten van praktijkleren met de praktijkverklaring in de 35 arbeidsmarktregio's met focus op de sociaal ontwikkelbedrijven.

Praktijkleren met praktijkverklaring is sinds 2018 in ontwikkeling gekomen in opdracht van de ministeries van OCW en SZW. In samenwerking met SBB en de Programmaraad (nu onder de naam Landelijk Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt) zijn toen 23 regionale en drie landelijke pilots gestart. Deze pilots zijn door KBA Nijmegen geëvalueerd. Het overzicht van de stand van zaken van de pilots praktijkleren met de praktijkverklaring is in maart 2021 gepubliceerd.¹ In 2024 heeft KBA Nijmegen onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken met betrekking tot praktijkleren binnen de sociaal ontwikkelbedrijven². Het onderstaande kader geeft een korte typering van praktijkleren met praktijkverklaring als vorm van praktijkleren in het mbo.

SBCM zet in op het versterken van de kansen van de medewerkers door het in kaart brengen van geschikte ontwikkelroutes waar sociaal ontwikkelbedrijven een bijdrage aan zouden kunnen leveren. Om zicht te krijgen op de mogelijkheden daartoe, is SBCM op zoek naar werkzame instrumenten, bestaande goede voorbeelden in en bij sociaal ontwikkelbedrijven, specifiek waar het gaat om praktijkleren met de praktijkverklaring. Uit eerder uitgevoerd onderzoek is gebleken dat dit een goed instrument is voor ontwikkeling van de medewerkers in de sociaal ontwikkelbedrijven.

SBCM wenst in dit kader een onderzoek naar goede voorbeelden die zich in ieder geval – maar niet uitsluitend – richten op werknemers van sociaal ontwikkelbedrijven die vallen onder de CAO SW of CAO Aan de Slag. Het onderzoek richt zich op de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke voorbeelden van praktijkleren met de praktijkverklaring bij en met sociaal ontwikkelbedrijven zijn qua aanpak en opbrengst te beschouwen als goede voorbeelden voor een arbeidsmarktgerichte ontwikkeling van medewerkers van deze bedrijven?
2. Welke kenmerken, werkzame elementen (instrumenten, aanpak, werkwijze, en vormen van samenwerking) hebben deze goede voorbeelden? Zijn deze overdraagbaar aan andere sociaal ontwikkelbedrijven en / of als standaard dienen voor andere sociaal ontwikkelbedrijven?
3. Sluiten voorbeelden aan bij de doelstellingen en ambities van actuele ontwikkelingen zoals de aanpak sectorale ontwikkelpaden waarbinnen praktijkleren in het mbo belangrijke bouwstenen zijn?

In dit rapport beantwoorden we de onderzoeksvragen. We beginnen met een beknopte beschrijving van de onderzoeks aanpak. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3 het kader van praktijkleren met praktijkverklaring, belangrijke elementen en ontwikkelingen binnen sociaal ontwikkelbedrijven. In hoofdstuk 4 wordt daarna praktijkleren met praktijkverklaring binnen 12 onderzochte sociaal ontwikkelbedrijven in beeld gebracht, met aandacht voor doelgroepen – met een aantal persoonlijke noten over deelnemers -, toepassing en voorbeelden van praktijkleren bij de onderzochte sociaal ontwikkelbedrijven. Hoofdstuk

1 Eimers, T., A.K. Jager & J. Raaijman (2021) Praktijkleren met praktijkverklaring. Evaluatie van de pilots. KBA Nijmegen.

2 Raaijman, J. & A.K. Jager (2023) Stand van zaken praktijkleren met praktijkverklaring binnen SW-bedrijven. KBA Nijmegen

5 brengt de lessen uit deze praktijken samen, met een analyse van werkzame elementen en aandachtspunten voor verdere ontwikkeling, overdraagbaarheid en inbedding binnen organisaties en in regionale en sectorale context. We sluiten af met een concluderend hoofdstuk.

In dit onderzoek staat *praktijkleren met praktijkverklaring* centraal (zie hoofdstuk 3). Ter leesbaarheid wordt in de tekst meestal de verkorte term *praktijkleren* gebruikt. Waar sprake is van *praktijkleren*, wordt steeds het praktijkleren met praktijkverklaring bedoeld.

2 Onderzoeksaanpak

In de zoektocht naar goede voorbeelden hebben we gezocht naar sociaal ontwikkelbedrijven die ervaring hebben met praktijkleren met praktijkverklaring. Daarbij hebben we vooral gezocht naar voorbeelden die voldoen aan een of meer van de onderstaande selectiecriteria. Voorbeelden:

- Die zich in ieder geval - maar niet uitsluitend - richten op werknemers van het sociaal ontwikkelbedrijf die vallen onder de CAO SW of CAO Aan de Slag
- Die in ieder geval enige omvang hebben (minimaal 10 deelnemers).
- Waarbij sprake is van een min of meer gestructureerde en uitgewerkte aanpak of werkwijze
- Waarbij het sociaal ontwikkelbedrijf sterk belang hecht aan praktijkleren met praktijkverklaring
- Waarbij er sprake is van actieve samenwerking van het sociaal ontwikkelbedrijf met een of meerdere partijen in de regio, in ieder geval met werkgevers.
- Waarbij praktijkleren zich richt op een van de sectoren waarvoor ontwikkelpaden zijn/worden ontwikkeld.

De selectie van sociaal ontwikkelbedrijven is gebaseerd op informatie uit eerder verrichte onderzoeken naar de pilots praktijkleren (2021) en naar de stand van zaken binnen de sociaal ontwikkelbedrijven (2023), aangevuld met suggesties van SBCM en Cedris.

Daarnaast is ten behoeve van de selectie een online korte vragenlijst verstuurd naar alle sociaal ontwikkelbedrijven. Tien sociaal ontwikkelbedrijven hebben daarom op gereageerd.

Uiteindelijk zijn (groeps)gesprekken gevoerd met twaalf sociaal ontwikkelbedrijven en bij enkele gesprekken is ook gesproken met samenwerkingspartners (mbo-instellingen, gemeenten en bedrijven).

Nr.	Bedrijf	Arbeidsmarktregio
1	Afeer	Groningen–Noord Drenthe
2	BWRI (Mitwerk)	Groningen–Noord Drenthe
3	Den Haag Werk	Haaglanden
4	Ergon	Zuidoost-Brabant
5	IBN	Noordoost-Brabant
6	Lucrato	Stedendriehoek en Noordwest Veluwe
7	MTB	Zuid-Limburg
8	Pantar	Amsterdam
9	Promen	Midden-Holland
10	Samenwerking in de regio Achterhoek	Achterhoek
11	WPDA	Groningen–Noord Drenthe
12	Zaffier	Haaglanden

De gesprekken met de sociaal ontwikkelbedrijven zijn gevoerd aan de hand van een vooraf opgesteld en met de opdrachtgever geverifieerd orderingskader waarin aandacht geschonken is aan de volgende thema's:

- In welke mate is er bij praktijkleren sprake van arbeidsmarktgerichte ontwikkeling?
- In welke mate past praktijkleren in het ontwikkelbeleid van het sociale ontwikkelbedrijf?

- Hoe wordt er in de praktijk gewerkt met praktijkleren? Aangaande type deelnemers, motiveren en begeleiden van deelnemers, succesvol afronden en effecten van praktijkleren.
- De rol van: het mbo, regionale partners en externe werkgevers.
- De samenhang met sectorale ontwikkelpaden

We benadrukken dat het om kwalitatief onderzoek gaat, dat inzicht geeft in ervaringen, bevindingen en mogelijke verklaringen uit de praktijk. De resultaten van dit kwalitatieve onderzoek schetsen een indicatief beeld van praktijkleren met praktijkverklaring binnen deze bedrijven, geen representatief of cijfermatig overzicht.

3 Praktijkleren in de context van sociaal ontwikkelbedrijven

In dit hoofdstuk gaan we in op praktijkleren met praktijkverklaring in de context van sociaal ontwikkelbedrijven. We schetsen dit kader in paragraaf 3.1. Vervolgens beschouwen we meer procesmatig de manier waarop sociaal ontwikkelbedrijven praktijkleren met de praktijkverklaring gebruiken, en welke partijen daarbij worden betrokken (3.2). Tenslotte beschrijven we in paragraaf 3.3 de huidige ontwikkelingen binnen sociaal ontwikkelbedrijven die voor het gebruik van praktijkleren met de praktijkverklaring relevant zijn.

3.1 Praktijkleren met praktijkverklaring

Voor een evenwichtige en inclusieve arbeidsmarkt is het belangrijk de duurzame inzetbaarheid en arbeidsmarktpositie van werkenden en werkzoekenden te versterken. Scholing is een belangrijk instrument om de kansen daarop te vergroten. Scholing via praktijkleren in het mbo is hiertoe een van de mogelijkheden, met name voor degenen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Praktijkleren met praktijkverklaring is een vorm van praktijkleren in het mbo. Het kader hieronder geeft hiervan een nadere beschrijving.

Praktijkleren in het mbo

We onderscheiden op hoofdlijnen de volgende drie vormen van praktijkleren in het mbo:

1. Gericht op het behalen van een mbo-diploma. Hierbij voert de kandidaat werkprocessen uit in het leerbedrijf, aangevuld met lessen en examens.
2. Gericht op het behalen van een certificaat. Hierbij doet de kandidaat een deel van een mbo-opleiding. Het gaat het om uitvoering van een afgerond takenpakket dat deel uitmaakt van een beroep. Dit leert de kandidaat door het uitvoeren van een aantal werkprocessen in het leerbedrijf, aangevuld met lessen en een examen.
3. Gericht op het behalen van een praktijkverklaring. In bepaalde gevallen is het behalen van een volledig mbo-diploma of een mbo-certificaat (nog) niet haalbaar, maar kan via praktijkleren wel een praktijkverklaring worden behaald. Dit is een laagdrempelige vorm van vakgerichte scholing. Bij praktijkleren leert de kandidaat, onder begeleiding, van tevoren afgesproken werkprocessen uit mbo-kwalificaties. De invulling is maatwerk. Het is geschikt voor een brede groep werkenden en werkzoekenden en kan op de individuele situatie en behoefte worden aangepast. Voor de werkprocessen die de deelnemer heeft leren uitvoeren, ontvangt hij een praktijkverklaring. De praktijkverklaring maakt deel uit van de mbo-verklaring.^{3 4}

Het gaat bij alle drie de vormen om opleidingen in de derde leerweg die zowel door bekostigde als niet-bekostigde instellingen kunnen worden uitgevoerd. Kenmerkend is dat leren en werken bij een erkend leerbedrijf plaatsvinden.

3 De praktijkverklaring is geen zelfstandig document meer, maar is ondergebracht in de mbo-verklaring. De mbo-verklaring wordt verstrekt door mbo-instellingen en biedt de mogelijkheid onderdelen van een opleiding die zijn afgesloten, gevolgde stages of andere relevante scholing of werkervaring zichtbaar te maken. De mbo-verklaring is vanaf augustus 2021 ingevoerd.

4 <https://www.samenvoordeklant.nl/praktijkleren-mbo>.

3.2 Processen en betrokken partijen bij praktijkleren bij sociaal ontwikkelbedrijven

Processtappen praktijkleren met praktijkverklaring

Het proces van praktijkleren met praktijkverklaring kent – afhankelijk van de doelgroep en of het traject intern (binnen het sociaal ontwikkelbedrijf) of extern (bij een reguliere werkgever) wordt gevolgd – doorgaans de volgende stappen:

- Werving en selectie kandidaten: Kandidaten worden geselecteerd op basis van geschiktheid, ondersteuningsbehoefte en opleidingsniveau. Soms vindt vooraf een voortraject of oriëntatiefase plaats.
- Werving werkgevers: Voor externe trajecten worden werkgevers actief benaderd om leerplekken aan te bieden; bij interne trajecten gebeurt plaatsing meestal binnen het sociaal ontwikkelbedrijf zelf.
- Bemiddeling: De juiste kandidaat wordt gematcht aan een geschikte leerwerkplek. Bij externe plaatsingen is vaak extra afstemming met de werkgever nodig.
- Plaatsing en inschrijving: De kandidaat wordt ingeschreven bij de mbo-instelling. Afhankelijk van de situatie worden begeleiding en eventuele voorzieningen op maat geregeld.
- Praktijkleren met praktijkverklaring: De deelnemer leert in de praktijk en ontwikkelt vaardigheden onder begeleiding. De intensiteit en vorm van begeleiding verschillen per doelgroep en trajectvorm (intern of extern).
- Arbeidsmarktgerichte en/of persoonlijke groei: Na afronding van het traject kan afhankelijk en waar mogelijk een deelnemer doorstromen naar regulier werk, of 'begeleid' buiten of intern binnen het sociale ontwikkelbedrijf een andere werkplek krijgen of groeien in het werk, motivatie en zelfvertrouwen. Dit zal extra ondersteuning vragen
- Nazorg: De begeleiding na plaatsing varieert per doelgroep en traject.

Betrokken partijen en hun rollen

Bij praktijkleren met praktijkverklaring zijn verschillende partijen betrokken, ieder met een eigen en onmisbare rol. Het proces van praktijkleren met praktijkverklaring – en de precieze invulling van rollen – verschilt per doelgroep en hangt af van of het traject intern (binnen het sociaal ontwikkelbedrijf) of extern (bij een reguliere werkgever) wordt gevolgd.

- De deelnemer staat centraal: hij of zij volgt het traject, werkt aan leerdoelen en ontwikkelt vaardigheden op de werkvloer. Afhankelijk van het traject kan deze praktijkleerplek intern bij het sociaal ontwikkelbedrijf worden ingevuld, of extern bij een reguliere werkgever. In beide gevallen is er een praktijkbegeleider die de deelnemer dagelijks ondersteunt, de voortgang bewaakt en het eerste aanspreekpunt is op de werkvloer.
- Het sociaal ontwikkelbedrijf is vaak verantwoordelijk voor de werving en selectie van kandidaten, de begeleiding tijdens het traject, het organiseren van een interne werkplek of de bemiddeling naar externe werkgevers, en de ondersteuning bij plaatsing en nazorg. Wanneer het traject extern wordt uitgevoerd, zorgt het sociaal ontwikkelbedrijf doorgaans ook voor de afstemming en begeleiding richting de externe werkgever.
- Het erkende leerbedrijf (het sociale ontwikkelbedrijf of de externe werkgever) biedt de praktijkleerplek aan, verzorgt de dagelijkse begeleiding en beoordeelt de voortgang van de deelnemer. Bij een intern traject vervult het sociaal ontwikkelbedrijf deze rol zelf, bij een extern traject is dit de reguliere werkgever. De mbo-instelling schrijft een deelnemer in, begeleidt het leertraject, toetst en erkent de ontwikkelde competenties en reikt na succesvolle afronding de praktijkverklaring uit.
- De gemeente speelt een belangrijke regierol: zij is vaak betrokken bij de toeleiding en selectie van kandidaten, financiert trajecten en bewaakt de aansluiting op re-integratie- en participatiedoelen. Daarnaast faciliteert de gemeente regelmatig de samenwerking tussen de verschillende partijen en biedt waar nodig aanvullende begeleiding of nazorg.

- SBB speelt een cruciale rol bij praktijkleren met de praktijkverklaring, voornamelijk door het erkennen van leerbedrijven. Ook is SBB verantwoordelijk voor het proces rondom de praktijkverklaring, inclusief de uitgifte via het Praktijkloket. Daarnaast biedt de organisatie desgewenst ondersteuning aan het leerbedrijf. Hoewel SBB hiermee een essentiële voorwaarde schept voor het traject, is deze organisatie doorgaans niet direct zichtbaar voor de deelnemer zelf.
- Regionale samenwerking is formeel niet noodzakelijk voor het uitvoeren van praktijkleren met praktijkverklaring, maar kan in de praktijk wel veel meerwaarde bieden. Samenwerking op regionaal niveau, bijvoorbeeld binnen arbeidsmarktregio's, vergroot de aandacht en afstemming rond praktijkleren, stimuleert kennisdeling en verbreedt het aanbod van leerplekken. Dit kan leiden tot meer samenhangende en duurzame trajecten voor deelnemers, doordat sociaal ontwikkelbedrijven, onderwijs, werkgevers en gemeenten beter met elkaar verbonden zijn.
- Afhankelijk van de doelgroep en het type traject kan aanvullende begeleiding nodig zijn, bijvoorbeeld door een jobcoach of consultant – vooral bij externe plaatsingen.
- In de dagelijkse praktijk werkt de deelnemer vooral samen met de praktijkbegeleider, het leerbedrijf en de mbo-instelling. De gemeente, SBB en regionale samenwerkingsverbanden vervullen vooral een faciliterende of ondersteunende rol, vaak zonder direct contact met de deelnemer, maar wel met grote invloed op het succes en de kwaliteit van het traject.

**Deelnemer**

Werkt aan leerdoelen en ontwikkelt vaardigheden.

**Praktijkbegeleide:**

Aanspreekpunt op de werkvloer, bewaakt voortgang en ondersteunt.

**Sociaal ontwikkelbedrijf**

Werving, selectie, (interne) werkplek, bemiddeling naar werkgevers, begeleiding en nazorg.

**Erkend leerbedrijf**

Biedt leerwerkplek aan, verzorgt begeleiding en beoordeelt voortgang (intern: sociaal ontwikkelbedrijf; extern: reguliere werkgever).

**Mbo-instelling**

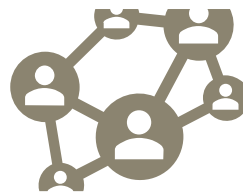
Erkennen competenties en uitrijken praktijkverklaring.

**Gemeente**

Regierol in toeleiding, financiering, aansluiting re-integratie- en participatiedoelen, en samenwerking faciliteren.

**SBB**

Erkenning van leerbedrijven, beheer praktijkverklaring (Praktijkloket) en ondersteuning leerbedrijven.

**Regionale samenwerking**

Stimuleert kennisdeling, verbreedt aanbod leerplekken en zorgt voor duurzame trajecten.

**Jobcoach/Consulent**

Aanvullende begeleiding, vooral bij externe plaatsingen

3.3 De ontwikkeling van sociaal ontwikkelbedrijven

Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 is de rol van sociaal ontwikkelbedrijven sterk veranderd. Waar zij voorheen primair verantwoordelijk waren voor het aanbieden van beschutte werkplekken aan mensen met een WSW-indicatie, worden zij nu steeds vaker gepositioneerd als sociaal ontwikkelbedrijf. In deze vernieuwde rol ondersteunen zij een bredere groep mensen met een ondersteuningsbehoefte bij hun ontwikkeling richting participatie, werk of uitstroom – in opdracht van gemeenten.

De sociaal ontwikkelbedrijven die in dit onderzoek zijn gesproken, bevinden zich in deze transitie. Wel verschilt de mate waarin de sociaal ontwikkelbedrijven hun rol als ontwikkelbedrijf invullen of zoekende zijn naar deze invulling daarvan, afhankelijk van interne capaciteit en de aard van de gemeentelijke opdracht. Daarbij verandert niet alleen het takenpakket, maar ook de organisatorische inbedding. Veel organisaties maken inmiddels deel uit van een groter geheel, zoals een regionaal werkplein of een breder werkleerbedrijf waarin gemeentelijke taken rond werk, inkomen en participatie zijn samengebracht. Deze fusies en samenwerkingen leveren niet alleen organisatorische uitdagingen op, maar ook nieuwe kansen: zij dwingen tot herijking van de missie en stimuleren vernieuwing.

Een belangrijk gevolg hiervan is de verbreding van de doelgroep waar de sociaal ontwikkelbedrijven mee te maken krijgen. Deels is deze al zichtbaar in de arbeidsvoorwaardenstructuur binnen de sociaal ontwikkelbedrijven. Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 is er sprake van een veranderend arbeidsmarktbeleid voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit heeft geleid tot een onderscheid in cao's voor deze doelgroep. De CAO SW en de CAO Aan de Slag verschillen in doelgroep, opbouw en inhoudelijke focus.

De CAO SW is van toepassing op medewerkers die vóór 2015 een indicatie ontvingen op basis van de Wet sociale werkvoorziening (WSW). Deze cao kent een traditionele opbouw met vaste functies, functieloonstapen en relatief sterke rechtsbescherming. De nadruk ligt op continuïteit in werk binnen een beschutte werkomgeving. Door het beëindigen van de WSW-instroom is deze cao van toepassing op een afnemende groep medewerkers. De bestaande populatie vergrijst en stroomt geleidelijk uit.

De CAO Aan de Slag is in 2021 ontwikkeld als toekomstgerichte cao voor mensen die sinds 2015 via de Participatiewet aan het werk zijn gegaan. Het betreft medewerkers met een arbeidsbeperking, al dan niet opgenomen in het doelgroepregister, die werk verrichten binnen of via een sociaal ontwikkelbedrijf of gemeente. In deze cao ligt de nadruk op begeleiding, ontwikkeling en doorstroommogelijkheden. De arbeidsrelatie is flexibeler ingericht, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid en meebewegen met veranderende werkzaamheden.

In essentie markeert de overgang van de CAO SW naar de CAO Aan de Slag een beleidsmatige verschuiving van bescherming en stabiliteit naar ontwikkeling en participatie, passend binnen de doelstellingen van de Participatiewet.

Naast de eigen sw-medewerkers werken sociaal ontwikkelbedrijven inmiddels met uiteenlopende groepen, zoals mensen in nieuw beschut werk, jongeren zonder startkwalificatie, statushouders, en uitkeringsgerechtigden. Deze groepen verschillen sterk in achtergrond, leervermogen en begeleiding, wat vraagt om meer maatwerk, flexibiliteit en ontwikkelgerichte aanpakken.

Deze verbreding gaat gepaard met een verschuiving van een traditioneel productiegericht werkbedrijf naar een ontwikkelgericht werkleerbedrijf. De nadruk ligt steeds minder op enkel werkverschaffing en steeds meer op leren, groeien en doorstromen naar werk buiten het sociaal ontwikkelbedrijf. Dit vraagt om samenwerking met onderwijsinstellingen, werkgevers en zorgpartners, en om instrumenten die ontwikkeling zichtbaar en waardevol maken.

Deze transitie krijgt op uiteenlopende manieren vorm binnen de verschillende sociaal ontwikkelbedrijven die in dit onderzoek zijn betrokken. De onderzochte praktijkvoorbeelden laten zien hoe de bedrijven hun veranderende rol invullen, elk vanuit hun eigen context en opdracht.

4 Voorbeelden uit de praktijk

In dit hoofdstuk geven we eerst aan wat praktijkleren voor medewerkers van sociale werkbedrijven kan betekenen als instrument voor persoonlijke groei en arbeidsmarktgerichte ontwikkeling. Vervolgens beschrijven we kernachtig de twaalf voorbeelden praktijkleren binnen de onderzochte sociaal ontwikkelbedrijven. Deze zijn vooral beschrijvend. In de navolgende hoofdstukken verwerken we deze voorbeelden in werkzame elementen ‘lessen uit de praktijk’ en trekken een aantal conclusies.

4.1 Instrument voor persoonlijke groei en arbeidsmarktgerichte ontwikkeling

Uit de interviews blijkt dat praktijkleren met een praktijkverklaring benaderd wordt vanuit een verbreed perspectief. Waar sociaal ontwikkelbedrijven zich steeds meer richten op ontwikkeling in plaats van uitsluitend werkverschaffing, biedt praktijkleren een concreet instrument om invulling te geven aan die ontwikkelopdracht.

Bij de onderzochte sociaal ontwikkelbedrijven richt praktijkleren met praktijkverklaring zich in de praktijk vooral op de verbrede doelgroep. Het wordt ingezet als laagdrempelig en erkend leerinstrument: het maakt groei zichtbaar, erkent praktische vaardigheden en biedt deelnemers perspectief op vervolgstappen in werk of onderwijs.

De meeste geïnterviewde sociaal ontwikkelbedrijven geven aan dat de inzet van praktijkleren voor medewerkers met een dienstverband onder de CAO SW of CAO Aan de Slag tot nu toe beperkt is. Hoewel er inspirerende voorbeelden zijn, is praktijkleren bij deze organisaties nog geen structureel onderdeel van het personeelsbeleid. Tegelijkertijd groeit binnen sociaal ontwikkelbedrijven de aandacht voor deze groep, juist omdat leren, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers steeds meer centraal staan. Binnen deze bredere ontwikkelgerichte koers ontstaat ruimte om ook zittende medewerkers praktijkleren aan te bieden — bijvoorbeeld om vakvaardigheden te erkennen, mobiliteit te stimuleren of zelfvertrouwen te vergroten.

Deze verbreding van perspectief komt in de praktijk op uiteenlopende manieren tot uiting.

De onderstaande voorbeelden illustreren hoe praktijkleren voor medewerkers binnen verschillende contexten bijdraagt aan persoonlijke groei, vakmanschap, doorstroom en duurzame inzetbaarheid.

Van twijfel naar teamleider

Een medewerker in nieuw beschut werk werd benaderd voor deelname aan praktijkleren. Aanvankelijk aarzelde ze: “Ik wil wel iets doen, maar ik wil hier niet weg.” De erkenning van haar dagelijkse werkzaamheden via een praktijkverklaring op niveau 1 gaf haar echter vertrouwen. Tijdens het eindgesprek bleek dat ze werkprocessen op niveau 3 kon uitvoeren. Hoewel ze eerder negatief stond tegenover onderwijs vanwege haar autisme, werd ze via persoonlijke begeleiding gemotiveerd om een BBL-opleiding niveau 2 te starten — en met succes. Ze stroomde zelfs door naar niveau 3, richting een teamleidersfunctie. Hoewel ze dit traject door privéomstandigheden niet volledig afrondde, illustreert haar verhaal hoe praktijkleren onverwachte ontwikkelkansen kan bieden ook als een deelnemer aanvankelijk niet in zichzelf gelooft.

Leren en doorstromen op latere leeftijd

Een 62-jarige SW-medewerker werkte jarenlang op een ompaklocatie binnen een sociaal ontwikkelbedrijf. Via praktijkleren behaalde zij een praktijkverklaring als assistent logistiek. Ondanks haar leeftijd en deelname aan een seniorenregeling, maakte zij de overstap naar een functie in het gebouwenbeheer van de gemeente en werd daar gedetacheerd. Omdat deze nieuwe functie digitale vaardigheden vereiste, kreeg zij hiervoor extra ondersteuning. Dit voorbeeld laat zien dat praktijkleren ook op latere leeftijd ontwikkeling en doorstroom mogelijk maakt — van een vertrouwde werkomgeving naar een nieuwe functie buiten het sociaal ontwikkelbedrijf.

Groeipad van assistent tot teamleider

Een medewerker in nieuw beschut werk begon via praktijkleren als assistent logistiek en stroomde daarna door naar een BBL-opleiding op niveau 2. Inmiddels volgt hij niveau 3 richting teamleider. Met ondersteuning van een jobcoach wordt zijn detachering naar een externe werkgever voorbereid. Zijn traject laat zien hoe praktijkleren kan leiden tot duurzame ontwikkeling en doorgroei, ook binnen de beschutte werkomgeving.

Groei in vakmanschap, zelfvertrouwen en digitale vaardigheden

Een medewerker met een afspraakbaan in het groen begon als assistent hovenier en volgt inmiddels een brancheopleiding op bijna niveau 3. Hoewel hij vanwege zijn autisme dacht dat leren — en vooral werken met computers — niets voor hem was, ontdekte hij via praktijkleren juist de steun van digitale middelen. Hij maakt nu zelf digitale planningen voor zijn werkzaamheden, zoals snoeien en maaien. Dit voorbeeld laat zien hoe praktijkleren niet alleen vakvaardigheden, maar ook zelfvertrouwen, structuur en eigenaarschap versterkt.

Van praktijkverklaring naar doorstroom buiten het sociaal ontwikkelbedrijf

Drie medewerkers uit de WSW-doelgroep startten via praktijkleren met het traject 'Assistent logistiek'. Vanwege hun potentie werden zij geselecteerd als ambassadeurs binnen het sociaal ontwikkelbedrijf, wat hen extra motivatie en trots gaf. Na het behalen van hun praktijkverklaring stroomden ze door naar een niveau 2-opleiding. Hun ontwikkeling volgt een gefaseerde route: van intern naar een beschermde externe werkplek, met uitzicht op verdere stappen richting regulier werk. Dit voorbeeld laat zien hoe praktijkleren kan bijdragen aan doorstroom én eigenaarschap.

Gefaseerde doorstroom van interne horeca naar externe werkplek

Twee medewerkers uit de WSW-doelgroep behaalden via praktijkleren een praktijkverklaring als assistent horeca binnen het bedrijfsrestaurant van het sociaal ontwikkelbedrijf. Daarna stroomden ze door naar een beschermde externe werkplek bij het Drents Museum. Dankzij hun sociale vaardigheden, een gefaseerde aanpak en goede begeleiding behouden ze structuur en veiligheid via detachering. Dit voorbeeld laat zien hoe praktijkleren kan leiden tot duurzame inzetbaarheid buiten het sociaal ontwikkelbedrijf, met behoud van ondersteuning en verbinding.

Van werk-ontwikkelplek naar vaste baan in het groen

Een jonge medewerker met een afspraakbaan startte op een werk-ontwikkelplek bij een groenvoorziener. Na zijn aanstelling doorliep hij een praktijkleertraject, waarin hij zichtbaar groeide in vakvaardigheden én zelfvertrouwen. Inmiddels heeft hij een reguliere baan (afspraak baan) bij hetzelfde bedrijf. Dit voorbeeld laat zien hoe praktijkleren bijdraagt aan persoonlijke ontwikkeling en duurzame plaatsing op de arbeidsmarkt.

Praktijkleren als opstap voor kwetsbare jongeren

Een 16-jarige jongen met eerdere problemen bij een regulier schoonmaakbedrijf kreeg via de casemanager een plek binnen het sociaal ontwikkelbedrijf. Daar volgt hij nu een traject praktijkleren. Het doel is om hem van de straat te houden en toe te werken naar terugkeer in regulier werk. Praktijkleren biedt hem structuur, vakvaardigheden én motivatie. De aanpak sluit aan bij zijn mogelijkheden en zorgt voor betrokkenheid, waardoor hij weer perspectief ervaart op een duurzame plek in de arbeidsmarkt.

Van beschut werk naar perspectief op regulier werk

Een jongen begon via een stage vanuit het praktijkonderwijs bij een groenvoorzieningsbedrijf. Ondanks ernstige suikerziekte en beperkte belastbaarheid viel hij op door zijn positieve houding. Er werd met maatwerk een beschutte werkplek voor hem gecreëerd. In een veilige omgeving met aangepaste werktijden en gerichte begeleiding ontwikkelde hij zich gestaag. Drie jaar later is hij gemotiveerd, zelfstandig in het oppakken van leerdoelen, en fysiek sterker. Hij werkt inmiddels met machines en volgt een opleiding. Dit voorbeeld laat zien hoe praktijkleren en maatwerk samen perspectief kunnen bieden op doorstroom naar regulier werk.

Nieuwe kansen via praktijkleren in het gemeentelijk groen

Een gemeentelijk groenbedrijf biedt al jaren stageplekken en leerwerktrajecten aan voor mensen uit de bijstand en de sw-doelgroep. Een treffend voorbeeld is een oud-SW-medewerker die nooit eerder een diploma behaalde. Via praktijkleren ontwikkelde hij meer zelfvertrouwen en leerde hij zelfstandig eenvoudige taken uitvoeren. Het behalen van de praktijkverklaring gaf hem een zichtbare boost — zowel persoonlijk als professioneel. Dit laat zien hoe praktijkleren binnen een uitvoerende gemeentelijke organisatie ook na eerdere mislukkingen concrete kansen biedt op ontwikkeling, erkenning en duurzame inzetbaarheid.

Praktijkleren toegankelijk maken voor anderstalige medewerkers

Een sociaal ontwikkelbedrijf biedt praktijkleren aan voor Oekraïense medewerkers die de Nederlandse taal (nog) niet beheersen. Met ondersteuning van een tolk krijgen zij de kans om praktijkervaring om te zetten in een erkende verklaring. Omdat praktijkleren minder nadruk legt op taal- en rekenvaardigheden en sterk praktijkgericht is, sluit het goed aan bij deze doelgroep. De leerdoelen worden afgestemd op wat iemand al kan, en deelnemers kunnen een praktijkverklaring behalen op basis van passende deeltaken. Dit maakt praktijkleren een toegankelijk en waardevol instrument voor vluchtelingen en statushouders.

Praktijkleren in de fietswerkplaats als motor voor vakmanschap en groei

Bij een sociaal ontwikkelbedrijf volgen zes deelnemers uit de oude WSW-doelgroep en participatietrajecten een intern praktijkleertraject in de fietswerkplaats. De werkzaamheden sluiten aan bij mbo niveau 3, en de trajecten vinden volledig binnen de organisatie plaats — er is momenteel geen sprake van structurele uitstroom naar externe werkgevers.

Hoewel de fietswerkplaats fysiek intensief is en daarmee minder geschikt voor deelnemers uit 'nieuw beschut werken', blijkt het traject succesvol voor de huidige groep. De meeste deelnemers hebben inmiddels een praktijkverklaring behaald en werken er nog steeds. Praktijkleren draagt zichtbaar bij aan hun persoonlijke ontwikkeling: het versterkt motivatie, vergroot het zelfvertrouwen en zet aan tot nadenken over vervolgstappen, zoals beter betaald werk of een nieuwe functie elders.

Deze ontwikkeling vraagt wel om passende begeleiding en nieuwe uitdagingen, iets waar in de huidige praktijk nog ruimte voor verbetering is. Dit voorbeeld laat zien hoe intern praktijkleren in een vaktechnische werkomgeving waardevol kan zijn voor vakmanschap, erkenning en duurzame inzetbaarheid — zelfs zonder directe uitstroom naar regulier werk.

Persoonlijke groei binnen het sociaal ontwikkelbedrijf dankzij praktijkleren

Praktijkleren biedt ook waarde voor medewerkers die binnen het sociaal ontwikkelbedrijf blijven en niet uitstromen naar een externe werkplek. Een sprekend voorbeeld is een medewerker die al jaren op mbo niveau Entree werkt en altijd dezelfde taken uitvoerde, grotendeels in de schaduw van een ervaren collega. Hij voelde zich onzeker en kreeg weinig kans om zich te ontwikkelen.

Door deelname aan praktijkleren kwam daar verandering in. Voor het behalen van zijn praktijkverklaring moest hij nieuwe taken leren, zoals het tellen van dozen op pallets. In het begin ging dit moeizaam, maar met begeleiding en oefening lukte het hem na twee weken. Wat jarenlang onmogelijk leek, bleek opeens haalbaar.

Dit voorbeeld laat zien dat praktijkleren binnen de vertrouwde werkomgeving persoonlijke groei en meer zelfstandigheid stimuleert. Medewerkers ontdekken dat ze meer kunnen dan ze dachten — zonder van functie of werkplek te hoeven veranderen. Dat is winst op maat.

4.2 Goede voorbeelden van praktijkleren bij twaalf sociaal ontwikkelbedrijven

In deze paragraaf worden twaalf praktijkvoorbeelden gepresenteerd van sociaal ontwikkelbedrijven verspreid over het land. Ze laten zien hoe praktijkleren wordt vormgegeven in verschillende regionale en organisatorische contexten, met verschillende doelgroepen, werkwijzen en ambities.

Wat deze voorbeelden verbindt, is de inzet op maatwerk, erkenning van wat mensen al kunnen, en het stimuleren van persoonlijke groei — binnen of buiten het sociaal ontwikkelbedrijf.

Daarbij is gekozen voor korte, herkenbare portretten die een indruk geven van hoe praktijkleren binnen uiteenlopende contexten tot uiting komt. Deze voorbeelden zijn geen volledige casusbeschrijvingen, maar illustrerende diversiteit én gedeelde uitgangspunten van praktijkleren in de praktijk.

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de geleerde lessen en aandachtspunten voor verdere ontwikkeling en opschaling.

4.2.1 Afeer

Erkenning, groei door praktijkleren

Afeer, het sociaal ontwikkelbedrijf van de gemeenten Oldambt, Pekela en Westerwolde, zet praktijkleren met een praktijkverklaring actief in als ontwikkel- én arbeidsmarktgericht instrument voor zowel SW-medewerkers als mensen met een re-integratie-indicatie. Centraal staat steeds de vraag hoe mensen erkenning kunnen krijgen voor wat zij in de praktijk doen en geleerd hebben. De trajecten zijn altijd maatwerk en richten zich op persoonlijke groei, het versterken van zelfvertrouwen en, waar mogelijk, duurzame toeleiding naar werk.

Een goed voorbeeld is de samenwerking met PreZero, een externe werkgever waar deelnemers via een proefplaatsing worden begeleid in hun ontwikkeling op de werkvloer. Onder begeleiding van een leermeester en in samenwerking met Noorderpoort maken zij zich verschillende werkprocessen eigen. Het praktijkleertraject is gericht op het behalen van een mbo-praktijkverklaring voor Assistent Metaal-, Elektro- en Installatietechniek. Voor sommige deelnemers vormt dit een springplank naar doorstroom naar andere werkgevers in de regio.

Daarnaast heeft Afeer een vernieuwd praktijkleertraject in de groenvoorziening ontwikkeld voor deelnemers met praktijkervaring maar zonder startkwalificatie. Het traject is bedoeld voor zowel sw/nieuw beschut-medewerkers als mensen met een re-integratie-indicatie. Binnen het traject worden bestaande vakvaardigheden niet alleen erkend, maar ook doorontwikkeld. Deelnemers kunnen aanvullende vakgerichte certificaten behalen, zoals VCA, Veilig Werken langs de Weg, Bosmaaien en Wet natuurbescherming. Met deze certificaten krijgen zij erkenning voor hun vakmanschap én sluit een eventuele vervolgstap richting de arbeidsmarkt naadloos aan. Taken en leerdoelen worden afgestemd op de fysieke belastbaarheid en de individuele mogelijkheden van iedere deelnemer.

Naast metaal-, elektro- en groentrajecten verzorgt Afeer ook praktijkleertrajecten voor logistiek medewerker en schoonmaakmedewerker. Net als bij de andere trajecten is het doel het behalen van een mbo-erkende praktijkverklaring, waarmee deelnemers hun vakmanschap kunnen aantonen en hun kansen op de arbeidsmarkt vergroten.

Afeer werkt actief aan het versterken van de verbinding met werkgevers, niet alleen als werkplek maar ook als ontwikkelpartner. Zo laat de organisatie zien hoe praktijkleren flexibel kan worden ingezet als leertraject voor erkenning en persoonlijke groei, voor de verbreding van vaardigheden én voor duurzame toeleiding naar werk, afgestemd op zowel de mogelijkheden van de deelnemer als de vraag van de arbeidsmarkt. *“Ik ben ontzettend trots dat we mensen op deze manier kunnen laten groeien. Het is zo waardevol om te zien hoe hun talenten en vakvaardigheden, die vaak al jarenlang aanwezig zijn, nu écht worden erkend met een mbo-praktijkverklaring. Voor een doelgroep die vaak geen fijne herinneringen aan school heeft, of voor wie school gewoon geen passende omgeving is, is dit een prachtige kans om toch erkenning te krijgen voor wat ze kunnen. Dat geeft niet alleen een officieel bewijs op papier, maar vooral een enorme boost aan zelfvertrouwen en toekomstkansen.”*

4.2.2 BWRI (Midwerk)

De kracht van praktijkleren: fundament voor leren, werken, erkenning en groei. Versterkt door regionale samenwerking in de regio Groningen–Noord Drenthe.

Bij BWRI – het sw-bedrijf van gemeente Midden-Groningen (het wordt Midwerk) – is praktijkleren met praktijkverklaring een vast onderdeel van de arbeidsmarktgerichte ontwikkelaanpak.

Praktijkleren is in de regio Groningen–Noord Drenthe stevig regionaal ingebed. Binnen Werk in Zicht werken 14 gemeenten, 8 ontwikkelbedrijven, 5 mbo-instellingen, UWV, SBB en werkgevers samen aan duurzame ontwikkeling. Dankzij gedeelde afspraken, werkgroepen en kennisdeling is praktijkleren een structureel onderdeel van de regionale infrastructuur geworden – niet als los project, maar als bouwsteen voor brede leer- en ontwikkelpaden.

Praktijkleertrajecten worden aangeboden aan uiteenlopende doelgroepen, zoals mensen met een indicatie voor beschut werk, statushouders, doelgroep Participatiewet, jongeren zonder startkwalificatie.

De trajecten vinden plaats in uiteenlopende sectoren, waaronder schoonmaak, logistiek, horeca, groenvoorziening, fastfood en fietstechniek. Deelnemers volgen hun trajecten zowel intern als extern, bijvoorbeeld bij partners als Jumbo, Plus supermarkt en een regionaal groencentrum. Op regionaal niveau is McDonald's een grote partij waarmee wordt samengewerkt: binnenkort wordt de 500ste praktijkverklaring uitgereikt.

Het aantal trajecten binnen de sw-doelgroep bij BWRI is momenteel nog beperkt. Er zijn inspirerende voorbeelden van mensen die doorgroeiden van een praktijkverklaring naar een BBL-opleiding op niveau 3 of naar een betaalde baan buiten het sw-bedrijf.

Praktijkleren biedt erkenning voor wat mensen in de praktijk kunnen – een waardevol alternatief voor wie school geen optie (meer) is. Het traject is gericht op ontwikkeling richting werk, op ieders eigen tempo. De praktijkverklaring fungeert als krachtige motivator: 10 tot 11% van de deelnemers kiest volgens de geïnterviewden na afloop alsnog voor een vervolgopleiding. Daarmee is praktijkleren volgens hen het beginpunt van verdere ontwikkeling. Samen met de Hanzehogeschool Groningen wordt onderzocht wat dit effect verklaart. Een nieuwe analysetool brengt in kaart hoe begeleiding bijdraagt aan zelfvertrouwen en toekomstgerichtheid. Een stroomschema laat zien hoe deelnemers zich ontwikkelen na het behalen van een verklaring. Ook verschijnt er een handboek voor praktijkopleiders, met tips om vervolgon ontwikkeling te stimuleren.

De samenwerking met het mbo – sinds 2018 - is cruciaal voor het succes. BWRI werkt onder andere met Noorderpoort samen aan toetsing, begeleiding en kwaliteitsborging. Het mbo is niet slechts een “stempelfabriek”, maar een gelijkwaardige partner in begeleiding, borging en ontwikkeling van praktijkleren met praktijkverklaring.

Wat praktijkleren succesvol maakt, is de combinatie van structuur, persoonlijke begeleiding en waardering. Deelnemers ervaren erkenning voor wat zij al kunnen – en durven daardoor nieuwe stappen te zetten. In het nieuwe pand van Midwerk komen alle onderdelen (werkbedrijf, re-integratie, inkomen) samen, met als doel om leerlijnen verder uit te bouwen in nauwe samenwerking met het mbo en het regionale netwerk.

Bij BWRI is praktijkleren niet slechts een instrument, maar vooral een middel om mensen te erkennen en waarderen voor wat ze kunnen. Juist voor deelnemers die weinig positieve leerervaringen hebben — zoals mensen uit de sw-doelgroep of met een leerachterstand — kan een praktijkverklaring het verschil maken. Kleine stappen, gecombineerd met tastbare waardering, vergroten het zelfvertrouwen en helpen mensen hun mogelijkheden te ontdekken.

De succesverhalen laten zien dat mensen geregeld verder kunnen groeien dan ze zelf verwachten – mits ze goed begeleid worden. Daarom benadrukt BWRI het belang van beginnen, erkennen en begeleiden.

Praktijkleren moet structureel ingebed zijn: niet als los traject, maar als bouwsteen van een bredere leer- en ontwikkelinfrastructuur. Binnen BWRI vormt praktijkleren dan ook het startpunt voor het opbouwen van leerlijnen, ondersteund door samenwerking met het mbo, duidelijke afspraken over begeleiding en erkenning als leerbedrijf via SBB. Daarmee draagt het bij aan de transitie van werkbedrijf naar ontwikkelbedrijf.

4.2.3 Den Haag Werkt

Structureel onderdeel van arbeidsmarktgerichte aanpak, voor iedereen toepasbaar

Bij Den Haag Werkt is praktijkleren met praktijkverklaring uitgegroeid tot een structureel onderdeel van de arbeidsmarktgerichte aanpak. Sinds januari is praktijkleren de standaard voor alle nieuwe instroom, en steeds meer worden ook bestaande medewerkers erbij betrokken. Het is een laagdrempelig alternatief voor BBL-opleidingen, die voor veel mensen in de doelgroep niet haalbaar zijn. Voor velen is het bovendien de enige realistische manier om erkenning van vakkennis en vaardigheden te krijgen, zonder terug naar school te hoeven.

Praktijkleren is bij Den Haag Werkt nadrukkelijk gericht op ontwikkeling in de praktijk. De koppeling aan mbo-kwalificaties zorgt voor een duidelijke en herkenbare taal richting werkgevers. Hierdoor functioneert de praktijkverklaring als een erkend en gewaardeerd bewijs van kunnen. Werkgevers herkennen het traject bovendien als een gestructureerd instrument voor inwerken en beoordelen – bruikbaar in zowel sociale als reguliere bedrijven. Het maakt voor hen inzichtelijk welke vaardigheden een medewerker beheerst en waar nog ruimte voor groei zit.

De inzet van praktijkleren is nauw verbonden met de arbeidsmarkt. Dankzij het grote netwerk van Den Haag Werkt en de koppeling met Social Return On Investment en werkakkoorden, worden veel leerwerkplekken gerealiseerd bij bijvoorbeeld schoonmaak- en cateringbedrijven binnen overheidsorganisaties. Grote werkgevers worden benaderd via raamafspraken waarin opleiden standaard onderdeel is van de samenwerking. Kleine werkgevers worden één-op-één gekoppeld aan deelnemers, waarbij de inzet van praktijkleren en eventuele subsidies worden toegelicht. Werkgevers zijn overwegend positief over deze aanpak. Afgelopen jaar hebben ongeveer 20 werkgevers meegedaan met in totaal circa 200 deelnemers (waarvan 20 intern bij het sociaal ontwikkelbedrijf)

Binnen het sociaal ontwikkelbedrijf biedt praktijkleren ook waarde voor medewerkers die niet uitstromen naar extern werk. Het gaat dan om persoonlijke groei, taakuitbreiding en het versterken van zelfvertrouwen. Men ziet het als een krachtig instrument voor ontwikkeling op maat. Hoewel praktijkleren niet automatisch leidt tot plaatsing bij een reguliere werkgever – bijvoorbeeld vanwege regelgeving rond beschut werk – maakt het wél duidelijk wat iemand in huis heeft. Dit ondersteunt het gesprek met zowel de werkgever als de medewerker. Het helpt kansen te benutten waar die er zijn, en tegelijk eerlijke en realistische verwachtingen te scheppen wanneer bepaalde vaardigheden nog ontbreken.

Om de ontwikkeling van medewerkers verder te stimuleren, pleit Den Haag Werkt ervoor om praktijkverklaringen te koppelen aan het functiehuis en het Individueel Ontwikkelplan (IOP). Zo kan het IOP – dat volgens respondenten nu nog te vaak als formaliteit fungeert – echt worden ingezet als ontwikkelinstrument. Voor bestaande medewerkers is motivatie soms een uitdaging. Daarom werkt Den Haag Werkt actief met voorbeelden van collega's die via praktijkleren groei hebben doorgemaakt.

Tot slot is er aandacht voor flexibiliteit. Als de arbeidsmarkt verandert en er in een bepaalde sector minder werk is, moet de inzet van praktijkleren kunnen verschuiven naar andere beroepen. Deze flexibiliteit in inhoud en aanpak maakt het tot een waardevol instrument – voor zowel de deelnemer als de organisatie. Het maakt vaardigheden zichtbaar, ondersteunt gerichte ontwikkeling en biedt concrete perspectieven, zowel binnen als buiten het sociaal ontwikkelbedrijf.

4.2.4 Ergon

Praktijkleren ingebed in gestructureerde werkleerlijnen voor duurzame ontwikkeling

Bij Ergon staat duurzame ontwikkeling van mensen richting werk centraal. Praktijkleren vormt hierin een belangrijk onderdeel. Via gestructureerde werkleerlijnen worden basisvaardigheden, werknemersvaardigheden en vakvaardigheden gecombineerd, met als doel doorstroom naar duurzaam, betaald werk. Een werkleerlijn bij Ergon bestaat uit een combinatie van betaald werk en praktijkleren, gedurende maximaal 12 maanden, bij een van de werkleerbedrijven van Ergon. De ontwikkeling van de basis-, werknemers- en vakvaardigheden staat centraal en wordt afgestemd op het potentieel van de deelnemer.

Iedere nieuwe medewerker start in een werkleerlijn bij een werkleerbedrijf van Ergon. Deze werkleerlijnen zijn ontwikkeld in samenwerking met onderwijsinstellingen zoals Summa en Yuverta, binnen sectoren als logistiek, schoonmaak en groen.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Paccar Parts (onderdeel van DAF): samenwerking met Summa binnen logistiek.
- Ergon Kwekerij: samenwerking met Yuverta voor een groene leerlijn.

De trajecten zijn als volgt opgebouwd:

- 80%: ontwikkeling van basis- en werknemersvaardigheden
- 20%: vakvaardigheden, afgestemd op het vakgebied en de deelnemer

De vakvaardigheden kunnen bestaan uit werkprocessen, repeterende taken of andere activiteiten die vertaald worden naar werkprocessen en kunnen leiden tot een praktijkverklaring, mits er ontwikkelpotentieel is.

Voorafgaand aan deelname, vindt een intake en leerbaarheidstoets plaats. De werkleerlijn volgt de mbo-kwalificatiestructuur en kent drie toets momenten: de 0-meting, de tussenmeting en de eindbeoordeling. Bij een positieve eindbeoordeling verstrekt de onderwijsinstelling een landelijk erkende mbo-praktijkverklaring.

Werkleerlijnen sluiten aan bij de strategische koers van Ergon. De leercultuur is zichtbaar veranderd: er is meer aandacht voor ontwikkeling en voor focus op doorstroom van medewerkers. Jaarlijkse ontwikkelgesprekken op de werkvloer zijn hierbij essentieel om de leerbaarheid en ontwikkeling te monitoren. Er wordt realistisch gekeken naar ontwikkelmogelijkheden. Voor sommige medewerkers blijft ontwikkeling beperkt tot het versterken van bestaande vaardigheden maar ook dat leidt tot erkenning via praktijkleren.

Praktijkleren bij Ergon is ingebed in gestructureerde werkleerlijnen die ruimte bieden voor maatwerk. Het uiteindelijke doel is duurzame inzetbaarheid en, waar mogelijk, doorstroom naar werk – binnen of buiten Ergon.

4.2.5 IBN

Inclusieve ontwikkeling met structuur en ambitie

IBN, een sociaal ontwikkelbedrijf in de regio Noordost-Brabant, positioneert zich als “partner in inclusie” en biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ontwikkelkansen via werk. Sinds 2023 wordt praktijkleren structureel toegepast, met als doel om binnen enkele jaren een toonaangevende regionale speler te worden. In 2024 werden 55 verklaringen behaald; in 2025 streeft IBN naar 150.

IBN richt zich op alle doelgroepen binnen het sociaal domein: van WSW-medewerkers tot mensen uit de Participatiewet. De vergrijzende WSW-populatie wordt nadrukkelijk meegenomen: ook deze groep verdient erkenning en ontwikkelmogelijkheden.

Binnen het zogenoemde talentenprogramma krijgen deelnemers een traject van maximaal 23 maanden met intake, voortraject, proefplaatsing, leerwerkervaring en jobcoaching. Het praktijkleren wordt gekoppeld aan mbo-profielen (met name entree) en bestaat uit drie stappen: Persoonlijk Leren, Leren Werken

en een Vak Leren. De praktijkverklaring fungeert als zichtbare erkenning van werkvaardigheden en helpt het gesprek met opvolgende werkgevers te onderbouwen.

Voor de WSW-groep, waarvan velen al decennia bij IBN werken, is praktijkleren een middel om verworven vaardigheden alsnog formeel te erkennen en mogelijk perspectief op doorstroom te creëren. Vanwege hun lange afstand tot school is de theoretische component vaak onhaalbaar, maar het werken aan en beschrijven van werkprocessen lukt vaak wél. De overstap naar een externe werkgever is voor veel deelnemers een grote stap. Soms is het al lastig om op een andere locatie binnen IBN te werken. Daarom kiest men vaak voor groepsdetachering als tussenstap: een vertrouwde omgeving onder supervisie van IBN, die toch ontwikkeling richting externe arbeid stimuleert.

Via het talentenprogramma werkt IBN aan de ontwikkeling van deelnemers die daar open voor staan, en waar mogelijk aan bemiddeling naar externe werkgevers. Vooralsnog doen hier maar enkele WSW-medewerkers aan mee, maar IBN ziet ruimte om dit uit te breiden. De praktijkverklaring is hierin een krachtig instrument: het biedt structuur, geeft duidelijke normen en maakt de ontwikkeling van deelnemers aantoonbaar voor werkgevers. *“Het is bijna zonde om kandidaten deze kans niet te gunnen. Als er goed wordt nagedacht over de ambitie van een kandidaat, past praktijkleren vaak moeiteloos in de bedrijfsvoering. Bovendien draagt het sterk bij aan empowerment: het geeft mensen het gevoel ‘ik kan iets’, juist omdat ze vaak het tegenovergestelde hebben gehoord. Goede begeleiding, gerichte interventies en heldere methodiek zorgen ervoor dat dit traject staat als een huis – voor de deelnemer én voor de organisatie.”*

De organisatie werkt nauw samen met ROC's als Yuverta en Koning Willem I. Deze instellingen toetsen en certificeren de praktijkleertrajecten, op inhoud gekoppeld aan mbo-kwalificatiedossiers, terwijl IBN zelf de methodiek en begeleiding rondom mensontwikkeling vormgeeft. Er wordt gestreefd naar regelmatige toetsmomenten om kwaliteit te borgen en leerlijnen actueel te houden.

IBN onderhoudt nauwe relaties met bedrijven via het partnerschap "Partners in inclusie". Hierin worden werkgevers intensief begeleid en ondersteund met jobcoaching en strategisch advies. Bedrijven worden actief betrokken bij de ontwikkeling van medewerkers en krijgen (tijdelijke) korting op hun bijdrage als zij extra investeren in begeleiding.

Praktijkleren bij IBN is ingebed in de bredere structuur van leerwerkontwikkeling. Het wordt ingezet als versterkend middel binnen trajecten en als erkenning van vaardigheden. De combinatie van ambitie, structuur, samenwerking en betrokkenheid maakt IBN tot een voorbeeld van hoe praktijkleren duurzaam ingebed kan worden in een ontwikkelgerichte organisatie.

4.2.6 Lucrato

Groeigericht, zorgvuldig en in beweging

Lucrato is een sociaal ontwikkelbedrijf in de regio Veluwe Stedendriehoek en bevindt zich in transitie van een traditioneel sociaal ontwikkelbedrijf naar een modern werk-leerbedrijf. Praktijkleren met praktijkverklaring maakt sinds 2020 structureel deel uit van deze ontwikkeling en is ondergebracht in de interne bouwsteen Leven Lang Ontwikkelen. Deze bouwsteen omvat alle leergerichte activiteiten – zoals praktijkleren, werkleerlijnen, werkervaringsplekken, scholing en coaching – en fungeert als organisatorisch en inhoudelijk kader voor duurzame ontwikkeling. Het doel is om mensen met een ondersteuningsbehoefte erkenning én perspectief te bieden: via persoonlijke groei én via toeleiding naar werk.

De inzet van praktijkleren richt zich primair op kandidaten uit de Participatiewet, jongeren en statushouders zonder startkwalificatie. Voor deze doelgroep vormt het een laagdrempelige en haalbare leerroute naar vakgerichte ontwikkeling. Binnen de doelgroep WSW of beschut werk wordt het nog beperkt ingezet, hoewel er intern wel aandacht voor is.

Lucrato is zich bewust van de krimp en vergrijzing van de klassieke WSW-populatie. In 2050 zal naar verwachting de laatste WSW'er uitstromen. Jongere kandidaten vallen inmiddels onder beschut werk, terwijl oudere medewerkers vaker terugkeren naar interne werkplekken. De externe detachering neemt

daardoor af. Vanuit dit besef maakt Lucrato zorgvuldige keuzes in de inzet van leerinstrumenten. Praktijkleren blijft belangrijk, maar wordt vooral toegepast waar realistische ontwikkelkansen liggen – gericht op persoonlijke groei en behoud van inzetbaarheid binnen of buiten de organisatie.

Praktijkleren wordt nog niet vanzelfsprekend ingezet als arbeidsmarktgericht ontwikkelinstrument. De uitdaging ligt in het sterker integreren van onderwijs in begeleidingstrajecten. Tegelijkertijd is het lastig om precies te definiëren wat ‘arbeidsmarktgerichte ontwikkeling’ inhoudt: het gaat verder dan persoonlijke groei en vraagt om duidelijke criteria en meetbare effecten op inzetbaarheid, vaardigheden en duurzame plaatsing.

De aanpak bij Lucrato is zorgvuldig. Praktijkleren komt pas in beeld wanneer een kandidaat voldoende stabiliteit, motivatie en inzetbaarheid heeft. Na signalering door een consultant volgt een intake met een gespecialiseerde praktijkbegeleider en plaatsing bij een passende werkplek. Aventus verzorgt de formele beoordeling en uitgifte van de praktijkverklaring. De praktijkbegeleider – met ervaring in praktijkonderwijs en een breed netwerk – speelt een centrale rol in de begeleiding en in de verbinding met werkgevers.

Lucrato werkt voornamelijk met erkende leerbedrijven in sectoren met arbeidsmarktkansen, zoals techniek, horeca en groen. De trajecten richten zich op mbo niveau 2 en lager en combineren vakvaardigheden met werknemersvaardigheden. Deelnemers ervaren aantoonbare persoonlijke groei, motivatie en zelfvertrouwen. Werkgevers reageren doorgaans positief en tonen betrokkenheid, bijvoorbeeld bij uitreikingen.

In 2023 vonden circa 60–65 intakegesprekken plaats, resulterend in 22 praktijkverklaringen. Lucrato maakt per kandidaat een zorgvuldige afweging welk leerinstrument het meest passend en doelmatig is. De kosten spelen daarin mee, zeker omdat niet alle kosten worden vergoed. Toch blijft de organisatie investeren in praktijkleren en wordt gewerkt aan verdere verankering, onder andere via de inzet van een interne praktijkbegeleider.

De succesvolle inzet van praktijkleren hangt mede af van de betrokkenheid van consultants. Momenteel is het nog geen vanzelfsprekend onderdeel van het werkproces. De kartrekker binnen de bouwsteen Leven Lang Ontwikkelen speelt hierin een verbindende rol: zij jaagt het gesprek intern aan, stimuleert bewustwording en onderhoudt nauwe samenwerking met partners als Aventus, Zone.college, SBB en het Werkcentrum Stedendriehoek.

Praktijkleren wordt ingezet wanneer er ontwikkelruimte is bij zowel kandidaat als werkomgeving. Het succes hangt samen met stabiliteit, motivatie, begeleiding en een passende werkplek. Binnen Lucrato groeit de overtuiging dat praktijkleren – ondanks de organisatorische en financiële uitdagingen – past bij de kernmissie van een werk-leerbedrijf: werk en onderwijs combineren om mensen nieuwe kansen te bieden.

4.2.7 MTB

Leerlijnen als gestructureerde ontwikkeling met regionale samenwerking

MTB heeft binnen de eigen organisatie een duidelijke en gestructureerde leerlijn ontwikkeld (MTB Academy). Praktijkleren met praktijkverklaring wordt daarin ingezet als instrument voor ontwikkeling en toeleiding naar werk. De leerlijn is opgebouwd uit drie kernonderdelen: basistraining, vakvaardigheden en werknemersvaardigheden, die gezamenlijk leiden tot een praktijkverklaring. De aanpak is bewust laagdrempelig, met sessies van 1,5 uur per week, en wordt ondersteund door samenwerking met het Vista College, waarmee de scholing grotendeels intern kan worden aangeboden.

De leerlijn start met een diagnosefase waarin gekeken wordt naar leervermogen, arbeidsmarktkansen en persoonlijke interesses. Op basis daarvan wordt in een adviestafel een passende route bepaald. Vervolgens start het ontwikkeltraject, dat voor ongeveer 70% plaatsvindt binnen MTB zelf. Pas in de laatste fase wordt verbinding gelegd met een externe werkgever waar deelnemers het praktijkdeel afronden en zich verder kunnen ontwikkelen.

De eigen WSW-medewerkers doorlopen allen het basisvaardigheden-programma van de MTB Academy. Daar waar medewerkers of deelnemers op een hoger niveau kunnen leren wordt voor logistiek, horeca en procestechniek dit intern aangeboden in samenwerking met Vista College tot maximaal mbo2. Er wordt expliciet aandacht geschonken aan medewerkers die binnen de werkbedrijven laten zien dat zij meer kunnen dan hun huidige functie vraagt. De huidige WSW-medewerkers zijn in het verleden al meermaals gescreend en of werken extern mogelijk was. We weten daardoor bij welke mensen externe uitplaatsing niet meer haalbaar is. In de verandering van een sw organisatie naar een mensontwikkelbedrijf is werk een middel om te ontwikkelen maar dat kan ook op andere manieren dan externe uitplaatsing. MTB probeert daarom ook andere werksoorten aan te trekken. De zittende populatie (sw-medewerkers) wordt hierin actief meegenomen.

De aanpak erkent dat deze doelgroep extra ondersteuning en vertrouwen nodig heeft. Daarom is maatwerk belangrijk – inclusief aandacht voor basisvaardigheden zoals omgaan met een mobiel of communiceren via apps – én blijft een ‘veilige haven’ beschikbaar voor wie uitstroomt naar werk, maar mogelijk terugvalt.

De aanpak praktijkleren met de praktijkverklaring is opgezet in samenwerking met het werkgeversservicepunt (Podium24), de gemeente, en met actieve betrokkenheid van het Vista College. Vista College is met het opzetten van praktijkleren trajecten gestart in de logistiek, waar veel bedrijven op zoek zijn naar mensen. Deze vraaggestuurde aanpak wordt nu ook met MTB toegepast in verschillende sectoren.

Een voorbeeld van succesvolle samenwerking met het bedrijfsleven is het bedrijf Hanos, dat via het werkgeversservicepunt in beeld is gekomen. Hierbij wordt gewerkt met zogenaamde groeibanen, waarbij kandidaten eerst een halfjaarcontract krijgen gecombineerd met extra begeleiding vanuit het werkgeversservicepunt. Hanos heeft goede ervaringen opgedaan met kandidaten vanuit MTB, en is daarom nu erkend leerbedrijf geworden. Hanos overweegt deze aanpak landelijk bij andere vestigingen in te voeren.

4.2.8 Pantar

Zoeken naar structuur en stabiliteit in een complex speelveld

Pantar is een sociaal ontwikkelbedrijf in Amsterdam dat begeleidt ongeveer 2.500 medewerkers in diverse werksoorten. Sinds circa vijf jaar wordt praktijkleren met praktijkverklaring ingezet als ontwikkelinstrument. Er zijn trajecten in de sectoren groen, tuinderij en fietstechniek. De start was moeizaam, mede door de coronacrisis, reorganisatie en personele wisselingen. Er is hernieuwde aandacht, maar de borging blijft uitdagend.

De trajecten worden volledig intern uitgevoerd; er is nog geen structurele uitstroom naar externe werkgevers. De fietswerkplaats – waar deelnemers tot mbo niveau 3 werken – is hier een goed voorbeeld van. Werkzaamheden zijn praktisch, productiegericht en afgestemd op de doelgroep. De praktijkleertrajecten hebben potentieel, maar hun succes hangt sterk af van continuïteit, voldoende personele inzet en betrokken werkbegeleiders.

De complexiteit van het Amsterdamse onderwijsveld, financieringsvragen en een gebrek aan centrale regie vormen serieuze belemmeringen voor opschaling en verankering van praktijkleren. De gemeente speelde hierin tot en met 2024 een sturende rol. Momenteel is niet duidelijk hoe de financiering verloopt. De doelgroep bestaat grotendeels uit mensen met een SW-achtergrond en participatietrajecten. Nieuw beschut werk is nog nauwelijks betrokken. Hoewel deelnemers vaak enthousiast zijn en na het behalen van de praktijkverklaring gemotiveerd raken om verder te leren of te werken, blijkt daadwerkelijke doorstroom naar regulier werk lastig. Veel reguliere werkgevers bieden onvoldoende passende begeleiding of ruimte voor aangepaste werkzaamheden. Plaatsing lukt alleen bij sociaal bewogen bedrijven, die in aantal zeer beperkt zijn.

Momenteel zijn de werkorganisatie en de ontwikkelorganisatie gescheiden, wat leidt tot afstemmingsproblemen. Praktijkleren is nog geen voor de hand liggende keuze binnen Pantar, wat het moeilijk maakt om een leercultuur te creëren. Tegelijkertijd is er binnen de organisatie groeiend besef dat een andere houding nodig is: minder focus op productie en meer op ontwikkeling.

Succesvol praktijkleren vraagt volgens Pantar om drie dingen: stabiele begeleiding op de werkvloer, een goed functionerende mbo-partner, en kartrekkers binnen de organisatie die blijven aanjagen. Ondanks de obstakels zijn er stappen gezet. Met 25 deelnemers en 6 lopende trajecten is de basis gelegd voor verdere groei – maar dan zijn continuïteit, draagvlak en structuur cruciaal. Zoals een van de respondenten het treffend verwoordde: *“We zijn van de kinderschoenen inmiddels in de peuterschoenen beland – we gaan bijna van klittenband naar veters.”*

4.2.9 Promen

Ontwikkeling voor nieuwe instroom, erkenning voor wie kan en wil

Bij Promen, een sociaal ontwikkelbedrijf in regio Midden-Holland en regio Rijnmond, is praktijkleren met praktijkverklaring een ontwikkelinstrument voor diverse doelgroepen. Praktijkleren binnen Promen is een activiteit waarvoor specifiek één jobcoach is vrijgemaakt. Iedereen die bij Promen werkt – of dat nu is via een dienstverband, beschut werk, de banenafspraken of een re-integratietraject – kan in aanmerking komen voor een praktijkverklaring, mits het niveau en de werkplek dat toelaten. Promen zet leerlijnen in op plekken waar dat haalbaar is en ziet praktijkleren als kans voor erkenning en persoonlijke ontwikkeling. Bij statushouders blijkt het behalen van een verklaring soms lastiger, maar ook zij worden ondersteund waar mogelijk.

De WSW-doelgroep die al langdurig op hun plek zit, wordt doorgaans met rust gelaten. Voor deze medewerkers is de focus op praktijkverklaring op zich minder groot, maar wie vanuit deze doelgroep kan en wil, kan uiteraard ook in aanmerking komen voor het behalen van een praktijkverklaring.

De aandacht richt zich vooral op mensen in re-integratietrajecten en de nieuwe instroom, met name beschut werk en banenafspraken. Voor de re-integratiedoelgroep – vaak mensen met langdurige afstand tot de arbeidsmarkt – biedt praktijkleren een waardevolle opstap om vaardigheden zichtbaar te maken en werkervaring op te doen. Deze deelnemers hebben doorgaans een jobcoach die samen met hen kijkt of een praktijkverklaring passend is als onderdeel van hun ontwikkelingstraject.

Promen gebruikt praktijkleren niet omdat het moet, maar omdat het werkt voor de mensen zelf. Het instrument kost tijd en mensen zijn vaak al aan het werk – toch levert het aantoonbaar iets op voor hun zelfvertrouwen en motivatie. Werken wordt gezien als het beste middel om mensen te ontwikkelen. Die omslag in denken is een aantal jaar geleden ingezet en krijgt steeds meer voet aan de grond. De organisatie richt zich meer en meer op ontwikkeling en doorstroom van alle doelgroepen. *“Als het aan de directeur ligt, zou het productiebedrijf op termijn bijna leeg zijn – ten gunste van leertrajecten en doorstroom naar werk buiten Promen.”*

In 2024 behaalden acht medewerkers een praktijkverklaring, en opnieuw zijn acht trajecten gestart. Promen werkt met meerdere leerlijnen op niveau 1 (logistiek, horeca, dienstverlening, groen) en sinds 2024 ook met een leerlijn op niveau 2 (hovenier onderhoud). Praktijkleren wordt nadrukkelijk niet alleen ingezet voor uitstroom naar werk, maar ook om medewerkers te activeren, zelfvertrouwen op te bouwen en hun inzetbaarheid te vergroten. Totaal staat de teller tot nu toe (zomer 2025) op 42 behaalde praktijkverklaringen bij Promen.

De interne ontwikkelfocus wordt steeds sterker, mede dankzij ontwikkelgesprekken op de werkvloer. Vanuit het Werkgeversservicepunt wordt praktijkleren ook actief onder de aandacht gebracht bij externe werkgevers, al blijkt de inzet daar complexer door eisen aan begeleiding en werkstructuur.

Kortom, bij Promen is praktijkleren een middel om mensen in hun kracht te zetten, ongeacht hun route naar werk. Het draagt bij aan persoonlijke groei én maakt ontwikkeling zichtbaar – op een manier die past bij de uiteenlopende achtergronden van de doelgroep.

4.2.10 Samenwerking in de Achterhoek

Praktijkgericht, mensgericht en regionaal gedragen door werkgevers

In de Achterhoek is praktijkleren met praktijkverklaring ingebed in een gezamenlijke, regionale aanpak. Er wordt gewerkt vanuit één duidelijke werkwijze, waarin praktijkgericht leren op de werkvloer centraal staat, met intensieve begeleiding en nauwe samenwerking tussen sociaal ontwikkelbedrijven, reguliere bedrijven, onderwijsinstellingen en gemeenten. De kracht van deze aanpak ligt in de gedeelde visie, heldere structuur en vaak de hechte samenwerking tussen partners en praktijkopleiders binnen de sw- en reguliere bedrijven en scholen.

Er staat een duidelijk infrastructuur waar zowel kandidaten, begeleiders van kandidaten en bedrijven de weg om een praktijkverklaring te realiseren, makkelijk kunnen vinden.⁵

Praktijkleren wordt niet alleen ingezet als route naar uitstroom, maar vooral als middel voor arbeidsmarktgerichte ontwikkeling in brede zin. Dat betekent: niet alleen toewerken naar een baan, maar ook investeren in persoonlijke groei, zelfstandigheid en het opbouwen van vertrouwen. Juist voor kwetsbare doelgroepen, zoals mensen met een doelgroepindicatie vanuit de participatiewet (nu voornaamste doelgroep), maar ook inburgeraars, mensen met SW-indicatie of in beschut werk, ligt de grootste ontwikkelopgave niet bij vakvaardigheden, maar bij soft skills zoals werkhouding, omgangsvormen en zelfregulatie. Deze gedragsmatige aspecten vragen om geduldige, persoonlijke begeleiding – in kleine stappen, afgestemd op het individuele tempo van de deelnemer.

Hebben deelnemers een positieve leerervaring met het behalen van een praktijkverklaring, dan is een vervolgstap voor deze deelnemers om zich verder te ontwikkelen vaak makkelijker te maken. Zo kan onbenut arbeidspotentieel waardevol de arbeidsmarkt op en verkrijgen werkgevers meer duurzaam inzetbare medewerkers.

Binnen de groensector wordt in de regio met een aantal verschillende bedrijven gewerkt met een roulatiesysteem. Deelnemers doen op meerdere werkplekken ervaring op. Deze opzet biedt niet alleen verbreding van de werkervaring, maar ook de kans om “bij elkaar in de keuken te kijken”. Uniek aan deze aanpak is dat de betrokken bedrijven onderling hebben afgesproken elkaars medewerkers niet over te nemen, wat de onderlinge samenwerking versterkt en het leerdoel centraal houdt. Dit systeem geeft deelnemers én begeleiders beter zicht op voorkeuren, leerbehoeften en het type werkomgeving dat het beste past.

Ook voor deze aanpak geldt een duidelijke rolverdeling: bedrijven bieden de leeromgeving, onderwijsinstellingen ondersteunen de leerroute, en gemeenten dragen de verantwoordelijkheid voor begeleiding en borging. Sociaal bewogen bedrijven spelen hierin een cruciale rol. Zij bieden, meer dan commerciële werkgevers, de ruimte en rust die nodig is om deze doelgroep te laten leren en groeien. Toch kunnen ook kleinere reguliere bedrijven een rol spelen, mits zij oog hebben voor het individuele tempo en potentieel van kwetsbare medewerkers.

Daarnaast lopen er individuele trajecten bij werkgevers, waar deelnemers 1-op-1 begeleiding krijgen waarvoor ook een duidelijke rolverdeling geldt tussen de betrokken partijen.

Succesvolle plaatsing vraagt om zorgvuldige voorbereiding, heldere verwachtingen en goede begeleiding van zowel medewerker als werkgever. De praktijkverklaring helpt daarbij: het maakt ontwikkeling zichtbaar, ondersteunt het gesprek over inzetbaarheid, en schept realistische verwachtingen. Zo ontstaat in de Achterhoek een leer- en werkomgeving waarin ontwikkeling en maatwerk centraal staan – met concrete stappen richting duurzame inzetbaarheid.

5 <https://www.arbeidsmarktregioachterhoek.nl/projecten/praktijkleren-met-praktijkverklaring/>

4.2.11 WPDA

Praktijkgericht, gefaseerd en met oog voor ontwikkeling

Werkplein Drentsche Aa (WPDA), met werkleerbedrijf IWerk, zet praktijkleren met praktijkverklaring in als ontwikkel- én arbeidsmarktgericht instrument voor uiteenlopende doelgroepen: van WSW-medewerkers tot mensen met een bijstandsuitkering of statushouders.

In de regio Groningen–Noord Drenthe (Werk in Zicht) werkt het bedrijf intensief samen met gemeenten, mbo-instellingen, werkgevers en andere ontwikkelbedrijven (zoals BWRI en Afeer).

Praktijkleren met praktijkverklaring wordt bij WPDA steeds meer gezien als middel om medewerkers *in beweging* te krijgen. De focus ligt niet op het aantal trajecten, maar op de kwaliteit ervan: het bieden van leer- en ontwikkelkansen die aansluiten bij de mogelijkheden van de medewerker. Het wordt hierbij niet alleen ingezet voor het vastleggen van bestaande vaardigheden, maar ook om persoonlijke groei en arbeidsmarktgerichte stappen te stimuleren.

Voor WSW-medewerkers is een directe overstap naar de reguliere arbeidsmarkt doorgaans te groot. Daarom werkt WPDA met een gefaseerde benadering, omschreven als “*van binnen naar buiten beschermde*”. Deze aanpak bestaat uit meerdere stappen: eerst ontwikkeling binnen de vertrouwde werkomgeving van het sociaal ontwikkelbedrijf, daarna eventuele plaatsing op een beschermde externe locatie, en vervolgens – indien mogelijk – doorstroom naar een reguliere werkplek. In alle fasen blijft de medewerker gedetacheerd vanuit het sociaal ontwikkelbedrijf, om veiligheid en continuïteit te waarborgen.

De trajecten zijn succesvol dankzij een combinatie van factoren:

- Medewerkers worden geselecteerd op basis van talent en ontwikkelbaarheid;
- Er is aandacht voor sociale vaardigheden;
- Nauw contact met werkgevers die betrokkenheid tonen en affiniteit hebben met de doelgroep
- De begeleiding is zorgvuldig opgebouwd, met heldere verwachtingen, aandacht voor structuur, vertrouwen en continu contact en nazorg – zowel binnen het sociaal ontwikkelbedrijf als op externe werkplekken.

De kracht van deze aanpak ligt in het maatwerk: elke medewerker volgt een traject dat past bij zijn of haar mogelijkheden. WPDA werkt met werkmappen en beoordelingskaders die houvast geven aan zowel de medewerker als de begeleiders. Begeleiding stopt niet na het behalen van een praktijkverklaring: WPDA blijft in de meeste gevallen betrokken bij vervolgstappen, bijvoorbeeld via begeleiding met behoud van uitkering of loonkostensubsidie.

Praktijkleren is voor WPDA een manier om ook binnen de vergrijzende WSW-doelgroep ontwikkeling mogelijk te maken. Het is geen standaardroute, maar een leerproces op maat – waarin iedere stap, hoe klein ook, telt. De aanpak laat zien hoe praktijkleren wordt ingezet als middel om mensen stap voor stap in beweging te krijgen – via herkenbare, praktijkgerichte routes waarin persoonlijke ontwikkeling, veiligheid én verbinding met de arbeidsmarkt centraal staan.

4.2.12 Zaffier

In kleine stappen naar duurzame ontwikkeling boven productie

Bij Zaffier is praktijkleren met praktijkverklaring diep verankerd in de bredere ontwikkelaanpak én in de missie van de organisatie: meer kansen creëren voor medewerkers en inwoners in de regio. Deze missie legt de nadruk op ontwikkeling boven productie. Die focus is het resultaat van een bewuste koerswijziging: van het voormalige sociaal ontwikkelbedrijf, dat vooral gericht was op productie en kostenbeheersing, naar het huidige ontwikkelbedrijf Zaffier, dat inzet op talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

Bij Zaffier is praktijkleren met praktijkverklaring ingebed in een bredere ontwikkelaanpak, waarbij iedere stap – hoe klein ook – telt. Praktijkleren wordt ingezet als instrument voor arbeidsmarktgerichte ontwikkeling, gericht op zowel vakvaardigheden als persoonlijke groei. Of het nu gaat om beter functioneren in de huidige functie of om het zetten van een stap naar een hogere trede op de participatieladder, het doel is altijd: ontwikkeling in het eigen tempo, in een veilige en vertrouwde omgeving.

Zaffier werkt aan de ontwikkeling van het bredere programma Leren en Werken, waarin verschillende routes worden uitgewerkt. Deze opbouw begint met het zogeheten voorschakelen, waarin kandidaten met tussenstappen worden voorbereid op de arbeidsmarkt. Praktijkleren sluit hier logisch op aan en wordt afgestemd op de ondersteuningsbehoefte van de medewerker. Zaffier hanteert hiervoor een gedifferentieerd model met vier niveaus:

- Mensen die kunnen werken met veel begeleiding en aanpassing op interne werkplekken;
- Werk op Locatie (WOL): groepen medewerkers werken onder leiding van hun eigen, vertrouwde leidinggevenden op externe plekken zoals PostNL;
- Individuele detacheringen voor medewerkers die zelfstandig kunnen functioneren met minimale begeleiding;
- Reguliere werkplekken met loonkostensubsidie voor mensen die kunnen uitstromen naar werk buiten Zaffier.

In totaal werken circa 1100 mensen met een arbeidsbeperking bij Zaffier, verdeeld over deze routes. Praktijkleren wordt vooral ingezet voor medewerkers met de meeste ontwikkelpotentie, zoals in de WOL-projecten (circa 300 medewerkers) en bij de montage- en verpakkingafdelingen. Voor gedetacheerden wordt het volgens de respondenten minder ingezet, omdat zij al veel in de praktijk leren of over diploma's beschikken, en omdat externe werkgevers vaak minder ruimte hebben voor extra begeleiding.

De aanpak is kleinschalig, flexibel en gericht op maatwerk. Als vier dagen extern werken te veel is, start men met één dag extern en drie dagen intern. Daarbij is er veel aandacht voor variatie, motivatie en eventuele problematiek zoals schulden. Binnen deze aanpak speelt praktijkbegeleiding een centrale rol. Praktijkbegeleiders intern opgeleid en gecertificeerd via het Talland College, op initiatief van Zaffier zelf. De opleiding bestaat uit zes bijeenkomsten en moet zorgen voor borging van kwaliteit en continuïteit, ook bij personeelsswisselingen. Begeleiders ondersteunen medewerkers gedurende het hele leertraject en maken gebruik van praktische werkboeken waarin opdrachten, evaluaties en deeltaken zijn opgenomen. De begeleiding is persoonlijk, met veel ruimte voor gesprekken, gerichte vragen en regelmatige terugkoppeling.

Als leermiddel werkt Zaffier met het Competentiepaspoort van Edu Actueel, een praktisch werkboek dat beschikbaar is voor verschillende richtingen zoals logistiek, dienstverlening en zorg. Zowel deelnemers als begeleiders ervaren het als gebruiksvriendelijk. Na het behalen van een praktijkverklaring stopt de begeleiding niet: medewerkers worden ondersteund in het maken van een vervolgstap.

Praktijkleren wordt ondersteund door detacheringsconsulenten en POP-gesprekken, en medewerkers hebben recht op een terugkeergarantie van twee jaar – als een stap te groot blijkt, is terugval mogelijk zonder verlies van perspectief. Deze zekerheid verlaagt de drempel om nieuwe stappen te zetten.

Het behalen van een praktijkverklaring wordt door veel deelnemers ervaren als een belangrijke stimulans. Voor sommigen is het eerste officiële diploma sinds het zwemdiploma – een ervaring die trots en vertrouwen oplevert. Sommige medewerkers willen bewust niet verder, maar anderen ontdekken juist tijdens het leerproces dat ze méér kunnen en willen.

Praktijkleren maakt deel uit van een bredere leercultuur, waarin ook werkplekopleiden en het leerplein een plek hebben. Werkplekopleiden fungeert als laagdrempelige voorstap. Tegelijk moet leren altijd in balans blijven met productie: Zaffier ziet leren en werken als “twee kanten van dezelfde medaille”.

Door deze aanpak ontstaat een ontwikkelgerichte werkomgeving waarin mensen niet alleen erkenning krijgen voor wat ze kunnen, maar ook kansen krijgen om stap voor stap verder te groeien.

5 Lessen uit de praktijk: werkzame elementen en overdraagbaarheid

De praktijkvoorbeelden uit het vorige hoofdstuk laten zien hoe praktijkleren met praktijkverklaring op uiteenlopende manieren wordt ingezet binnen twaalf sociaal ontwikkelbedrijven. In dit hoofdstuk worden de geleerde lessen uit deze praktijken samengebracht. Wat maakt een traject succesvol? Welke randvoorwaarden zijn essentieel? En hoe kan praktijkleren duurzaam worden ingebed in beleid en uitvoering? Daarbij gaat de aandacht uit naar werkzame elementen in de praktijk, zoals arbeidsmarktgerichte ontwikkeling, maatwerk en begeleiding (5.1), de organisatorische inbedding van praktijkleren binnen ontwikkelbeleid (5.2), het belang van zorgvuldige instroom en motivatie (5.3), en de rol van samenwerking met het mbo (5.4). Ook wordt ingegaan op de regionale inbedding (5.5), de positie van werkgevers (5.6) en op het bredere perspectief van sectorale ontwikkelpaden (5.).

De lessen zijn bedoeld als inspiratie én als bouwstenen voor andere organisaties die praktijkleren verder willen brengen.

5.1 Praktijkleren voor arbeidsmarktgerichte ontwikkeling

Van erkenning naar ontwikkeling

Praktijkleren met praktijkverklaring is in de kern gericht op het erkennen van wat iemand al kan en het versterken van zelfvertrouwen. Steeds vaker wordt het daarnaast ingezet als breder ontwikkelinstrument, waarin ook arbeidsmarktgerichte doelen zijn opgenomen. Arbeidsmarktgerichtheid verwijst in deze context naar de mate waarin leertrajecten zijn afgestemd op de eisen van de arbeidsmarkt en bijdragen aan de inzetbaarheid van deelnemers.

Praktijkleren met een praktijkverklaring wordt gezien als een krachtig en laagdrempelig instrument om arbeidsmarktgerichte ontwikkeling te stimuleren. Het maakt vakvaardigheden zichtbaar, versterkt het zelfvertrouwen en biedt structuur aan leer- en werktrajecten. Daarbij wordt praktijkleren niet alleen ingezet voor uitstroom naar regulier werk, maar ook voor persoonlijke groei binnen het sociaal ontwikkelbedrijf — zoals taakverbreding, meer zelfstandigheid of het oppakken van nieuwe verantwoordelijkheden. Deze inzet sluit aan bij de bredere transitie van sociaal ontwikkelbedrijven.

Arbeidsmarktgerichtheid in verschillende vormen

In de onderzochte praktijken blijkt dat deze arbeidsmarktgerichtheid per doelgroep een andere invulling en betekenis heeft. De sociaal ontwikkelbedrijven hebben steeds vaker een re-integratieopdracht van gemeenten voor inwoners met een ondersteuningsbehoefte. In dat kader is praktijkleren met praktijkverklaring vaak direct gericht op toeleiding naar werk, in samenwerking met werkgevers en in sectoren waar reële kansen liggen. Bij jongeren zonder startkwalificatie vervult praktijkleren vooral een oriënterende functie, waarbij werkervaring wordt opgedaan en voorbereid wordt op doorstroom naar BBL of arbeid. Voor statushouders wordt praktijkleren vaak gekoppeld aan taalverwerving en arbeidsritme, met uitzicht op toekomstige arbeidsparticipatie.

Voor medewerkers van de sociaal ontwikkelbedrijven is de arbeidsmarktgerichtheid doorgaans intern gericht, maar kan ook meer naar buiten gericht zijn. Praktijkleren met praktijkverklaring kan leiden tot kleine, maar betekenisvolle stappen in de ontwikkeling van deelnemers – zoals de groei van vak- en werknemersvaardigheden, uitbreiding van taken, meer zelfstandigheid of extra verantwoordelijkheden binnen de huidige werkplek. Ook vormt het een opstap naar mobiliteit binnen het sociaal ontwikkelbedrijf of naar doorstroom buiten de organisatie maar dan in een setting die nog beschermd of begeleid is,

bijvoorbeeld via proefplaatsingen of detachering. Daarbij past een gefaseerde strategie van ‘van binnen naar buiten beschermd’, waarbij deelnemers geleidelijk begeleid worden naar een nieuwe, minder intensief begeleide werkplek bij een externe werkgever, vaak met aanvullende ondersteuning vanuit het sociaal ontwikkelbedrijf.

Praktijkleren verbreed met extra leercomponenten

In enkele voorbeelden zien we dat praktijkleren niet alleen als losstaand instrument wordt ingezet, maar wordt verbreed of wordt ingepast in een breder ontwikkeltraject. Naast de vakvaardigheden binnen praktijkleren met praktijkverklaring gaat het om aanvullende vakvaardigheden of werknemersvaardigheden. Zo voegen enkele sociaal ontwikkelbedrijven branchegerichte certificaten toe aan het traject (bijvoorbeeld in de vorm van certificaten voor VCA, bosmaaier of veilig werken langs de weg) wat de inzet van deelnemers binnen specifieke sectoren vergroot. Ook is er aandacht voor werknemersvaardigheden, softskills zoals communiceren, samenwerken, op tijd komen of jezelf presenteren. Enkele sociaal ontwikkelbedrijven koppelen deze ‘zachte’ vaardigheden bewust aan het leerproces, omdat juist deze aspecten vaak bepalend zijn voor succesvolle doorstroom naar werk.

Maatwerk, kleinschalig, afstemming en begeleiding

De trajecten zijn kleinschalig en afgestemd op het tempo en de belastbaarheid van de deelnemer, en worden ondersteund door betrokken leermeesters en praktijkbegeleiders. Een belangrijk inzicht is dat arbeidsmarktgerichte ontwikkeling geen vaste route kent, maar vraagt om maatwerk, samenwerking en een brede kijk op wat ‘ontwikkeling’ betekent voor mensen met een ondersteuningsbehoefte. Elke stap – hoe klein ook – wordt daarin gezien als waardevolle vooruitgang.

Door te werken met herkenbare standaarden, zoals de mbo-kwalificatiedossiers, sluit praktijkleren goed aan bij de praktijk én bij werkgevers. Tegelijk vraagt succesvolle inzet om maatwerk, goede begeleiding en een veilige leeromgeving. Voor veel mensen uit de doelgroep vormt het een haalbaar alternatief voor BBL-opleidingen en een waardevolle opstap richting verdere ontwikkeling. De sociaal ontwikkelbedrijven geven hier inmiddels actief invulling aan.

Meer behoefte aan inzicht in opbrengsten en doorstroom

Hoewel praktijkleren met praktijkverklaring in veel gevallen leidt tot zichtbare persoonlijke ontwikkeling, maar ook tot vervolgstappen richting werk of opleiding, ontbreekt een structureel overzicht van deze doorstroom. De opbrengsten worden momenteel vooral anekdotisch gedeeld en zijn zelden systematisch vastgelegd. Daarmee blijft onduidelijk wat er gebeurt ná het behalen van een praktijkverklaring: hoeveel deelnemers stromen door naar een BBL-opleiding, een andere functie binnen het sociaal ontwikkelbedrijf of naar (regulier) werk? Dit gebrek aan inzicht beperkt de mogelijkheid om het effect van praktijkleren op duurzame inzetbaarheid en arbeidsmarktkansen te onderbouwen. Een structurele monitoring van vervolgstappen en ontwikkelresultaten is daarom wenselijk om gericht beleid te kunnen voeren en om praktijkleren als ontwikkelinstrument verder te versterken.

5.2 Van visie naar uitvoering: praktijkleren als onderdeel van het ontwikkelbeleid

Praktijkleren met praktijkverklaring structureel verankeren

De manier waarop praktijkleren met praktijkverklaring binnen het sociaal ontwikkelbedrijf is ingebed, bepaalt in hoge mate de effectiviteit en duurzaamheid ervan. In deze paragraaf staan de geleerde lessen van de praktijkvoorbeelden uit het land centraal over hoe praktijkleren kan uitgroeien van een los instrument tot een vast onderdeel van het ontwikkelbeleid. Een aantal randvoorwaarden zijn cruciaal: een heldere visie op ontwikkeling, bestuurlijk eigenaarschap, een professionele uitvoeringsstructuur en

ruimte voor zowel nieuwe deelnemers als bestaande SW-medewerkers om mee te groeien in een lerende organisatie.

Een ontwikkelgerichte koers: visie als basis

Een van de belangrijkste lessen uit de praktijk is dat praktijkleren geen losstaand project moet zijn, maar een structureel onderdeel van het beleid en de werkwijze van het sociaal ontwikkelbedrijf. Succesvolle voorbeelden laten zien dat praktijkleren alleen duurzaam kan groeien als het bestuurlijk wordt gedragen, strategisch wordt gepositioneerd en organisatorisch op de werkvloer is ingebed. Dit begint bij een duidelijke visie op ontwikkeling: organisaties die de stap zetten van productiegericht naar ontwikkelgericht werken, geven praktijkleren een vanzelfsprekende plaats binnen hun dienstverlening. Bij Zaffier betekent dit bijvoorbeeld: ontwikkeling boven productie. Bij Den Haag Werkt is praktijkleren sinds 2025 zelfs standaard voor elke nieuwe instroom.

Beleidsverankering en rol van de directie

De rol van de directie en het strategisch management is hierin essentieel. Waar het management praktijkleren erkent als strategisch ontwikkelinstrument, ontstaat er ruimte voor structurele verankering, procesinrichting en capaciteit. Directies die praktijkleren zichtbaar ondersteunen, creëren bovendien een leerklimaat waarin medewerkers op alle niveaus – van werkleider tot deelnemer – worden aangemoedigd om zich te ontwikkelen. In deze organisaties maakt praktijkleren onderdeel uit van het bredere ontwikkelbeleid en wordt het gepositioneerd binnen leerpaden die beginnen met intake, oriëntatie en soms basistraining. Het is dan geen incidenteel middel, maar een herkenbare en planmatige stap in de ontwikkelroute van de deelnemer.

Kansen voor bestaande SW-medewerkers

Bij de onderzochte sociaal ontwikkelbedrijven richt praktijkleren met praktijkverklaring zich in de praktijk vooral op de verbrede doelgroep. Een belangrijke ontwikkeling is dat ook SW-medewerkers mee kunnen liften op deze ontwikkelgerichte koers. We zien ook – al is dat niet overal en niet in grote getale – dat praktijkleren voor sw-medewerkers wordt ingezet. In meerdere organisaties wordt praktijkleren bewust ingezet voor mensen die al langer in dienst zijn, maar alsnog in beweging willen komen of erkenning verdienen voor hun werk. Deze medewerkers profiteren mee van de leerstructuren, begeleiding en infrastructuur die voor de participatiedoelgroep zijn opgebouwd. In veel gevallen betekent het behalen van een praktijkverklaring hun eerste officiële leerbewijs, wat sterk bijdraagt aan zelfvertrouwen, motivatie, werkplezier en in sommige gevallen interne doorstroom. Daarmee krijgt praktijkleren een bredere functie: niet alleen als re-integratie-instrument, maar ook als middel voor duurzame inzetbaarheid binnen het sociaal ontwikkelbedrijf zelf.

Kartrekkers maken het verschil

Het creëren van breed draagvlak is eveneens onmisbaar. Wanneer directie en management praktijkleren met praktijkverklaring expliciet ondersteunen, straalt dat door naar consultants, jobcoaches, teamleiders en begeleiders. Toch gaat dit niet vanzelf: in veel organisaties is blijvende inzet nodig om praktijkleren zichtbaar en actueel te houden. Kartrekkers zijn hierin van groot belang. Deze sleutelfiguren verbinden beleid en praktijk, bewaken voortgang, brengen interne en externe partijen samen en zorgen dat praktijkleren meebeweegt met veranderende omstandigheden. Zonder hun inzet zakt de aandacht snel weg, zoals zichtbaar in regio's waar praktijkleren na het vertrek van kartrekkers tijdelijk stilviel.

Consulenten en jobcoaches als verbindende schakels

Een belangrijke geleerde les betreft ook de rol van consultants en jobcoaches, die de brug vormen tussen beleid en uitvoering. Consultants bepalen vaak of praktijkleren überhaupt in beeld komt bij de

deelnemer. In organisaties waar zij praktijkkieren actief inzetten is de instroom doelgerichter en beter afgestemd op motivatie en mogelijkheden. Succesvol blijkt het werken met ambassadeurs binnen consulenteams, ondersteund door een coördinator.

Tegelijkertijd blijkt dat consultants praktijkkieren pas echt effectief inzetten als het goed is ingebed in het werkproces en zij over duidelijke formats, intake of gespreksinstrumenten beschikken.

Jobcoaches nemen vervolgens een sleutelpositie in tijdens het traject zelf: zij begeleiden het leerproces op de werkplek, bewaken leerdoelen en vormen de verbindende schakel tussen deelnemer, werkplek en coördinator. In organisaties waar deze rol professioneel is gepositioneerd, komt dat de kwaliteit van de uitvoering ten goede.

Op uitvoerend niveau is er eveneens behoefte aan ondersteuning als zij nog geen ervaring hebben met het instrument praktijkkieren. Werkleiders en praktijkbegeleiders ervaren vaak handelingsverlegenheid, vooral als productie of bezetting voorrang krijgt. Consultants en coaches die eerder met praktijkkieren hebben gewerkt kunnen gericht en actiever kandidaten aandragen en een voorbeeld voor anderen zijn. Door in elk team een ambassadeur te benoemen en te ondersteunen met formats, beoordelingsformulieren en werkmapjes, groeit het uitvoeringsvermogen en worden successen beter zichtbaar.

Cultuurverandering vraagt tijd en ruimte

Een ander terugkerend inzicht is dat cultuurverandering tijd vraagt. Het blijkt dat teamleiders of werkbegeleiders soms terughoudend zijn, vooral als het belang van praktijkkieren nog niet breed wordt gedeeld. Door klein te beginnen, succesvolle trajecten te delen en begeleiding op maat te bieden, groeit het vertrouwen in de waarde van praktijkkieren. In Den Haag wordt gewerkt met een gefaseerde aanpak, waarbij teamleiders laagdrempelig starten met enkele deelnemers, om ervaring op te doen en draagvlak te versterken.

Fysieke en structurele randvoorwaarden

Daarnaast zijn fysieke en structurele randvoorwaarden van belang. De bouw van een nieuw ontwikkelcentrum, zoals bij BWRI en WPDA, biedt de kans om praktijkkieren letterlijk en figuurlijk een centrale plek in de organisatie te geven. De erkenning als leerbedrijf via SBB, samenwerking met een betrokken mbo-partner en het werken met herkenbare leerstructuren zorgen voor verdere professionalisering. Regionale samenwerking – zoals in Groningen of de Achterhoek – versterkt daarnaast de legitimiteit en continuïteit van het praktijkkieren en bevordert kennisdeling.

Tot slot: duurzame inbedding vraagt visie en regie

De kern is dan ook: voor succesvolle inkadering van praktijkkieren is meer nodig dan een goed traject of enthousiaste medewerkers. Het vraagt om een gedeelde ontwikkelvisie, duidelijke beleidskeuzes, bestuurlijk eigenaarschap, kartrekkers met doorzettingsvermogen, professioneel gepositioneerde consultants en jobcoaches, en de bereidheid om organisatie en werkwijze blijvend aan te passen. Alleen dan wordt praktijkkieren een krachtig en structureel instrument voor ontwikkeling, erkenning en duurzame participatie – voor nieuwe instroom én voor de bestaande SW-medewerkers.

5.3 Instroom, motivatie en begeleiding: bouwstenen voor een succesvolle start

Gerichte instroom vraagt om bewust signaleren en selecteren

Een belangrijke les uit de praktijk is dat instroom in praktijkkieren met praktijkverklaring niet vanzelf gaat en gebaat is bij zorgvuldige selectie en heldere positionering. Voor SW-medewerkers betekent dit dat werkleiders, trajectbegeleiders en personeelsconsultanten actief signaleren wie ontwikkelruimte heeft en baat kan hebben bij een leertraject. Niet alle medewerkers zijn geschikt of gemotiveerd - of lijken dat

in eerste instantie te zijn- ; soms wordt ervoor gekozen om lang zittende medewerkers zonder leerwens bewust niet te benaderen, maar er zijn ook voorbeelden waar dat wel wordt gedaan.

Praktijkleren biedt juist perspectief voor medewerkers die zich willen ontwikkelen of voor wie het werk inhoudelijk verandert. Voor de bredere participatiedoelgroep – zoals mensen met een bijstandsuitkering, statushouders of jongeren zonder startkwalificatie – verloopt instroom doorgaans via gemeentelijke consultants, jobcoaches of het Werkplein. In succesvolle voorbeelden worden intakegesprekken ingezet om motivatie, belastbaarheid en leerdoelen in kaart te brengen. De intakefase richt zich daarbij nadrukkelijk op wat wél mogelijk is, waar ambities liggen en welke route realistisch en haalbaar is.

Motivatie is niet vanzelfsprekend – maar wel te ontwikkelen met inzet van expertise, instrumenten en methodieken

Motivatie is een voorwaarde, maar niet vanzelfsprekend. Het vraagt om een gerichte en zorgvuldige aanpak. Veel deelnemers hebben negatieve schoolervaringen, zijn onzeker, hebben angst om te falen of onderschatten hun eigen leervermogen. Daarbij kan het eerder gaan om niet durven dan niet willen. Het is belangrijk dat er voldoende expertise, instrumenten en methodieken aanwezig zijn om beelden te ontcrachten, ontwikkelruimte en wensen te identificeren en te matchen aan een passend ontwikkeltraject.

Bij de onderzochte bedrijven wordt daarom in deze fase bewust gewerkt met gesprekstechnieken en motiverende interventies om het ‘vlammetje’ aan te wakkeren. Praktijkleren blijkt hierbij een laagdrempelig maar effectief instrument: deelnemers kunnen direct starten zonder dat ze eerst toetsen of bewijzen van geschiktheid moeten overleggen. Een diagnosefase en eventueel een proefplaatsing helpen vervolgens om het leertraject af te stemmen op de persoonlijke situatie.

Praktijkverklaring als erkenning en impuls voor zelfvertrouwen en motivatie

Juist voor deze groepen is praktijkleren een krachtig middel: het maakt zichtbaar wat iemand kan, en biedt erkenning in de vorm van een tastbare praktijkverklaring. Voor veel deelnemers is dit het eerste bewijs van hun kunnen in jaren – en dat zorgt vaak voor trots, zelfvertrouwen en hernieuwde motivatie. Die motivatie groeit vooral wanneer het traject klein en overzichtelijk begint: bijvoorbeeld door intern te starten, met vertrouwde gezichten en een beperkt aantal uren per week. Succesverhalen van collega's versterken het geloof dat ontwikkeling mogelijk is.

Begeleiding maakt het verschil

Goede begeleiding is daarbij onmisbaar. Dat betekent stabiele werkplekken, getrainde praktijkbegeleiders, nauwe samenwerking met jobcoaches en inzet van casemanagers die het traject volgen. Waar die begeleiding ontbreekt of onvoldoende continuïteit kent, komt de voortgang van het leertraject onder druk te staan. Heldere communicatie over doel, opbouw en verwachtingen is cruciaal, zeker omdat praktijkleren vaak wordt ingezet als alternatief voor formeel onderwijs.

Samen bouwen aan een leerklimaat

Succesvolle uitvoering van praktijkleren met praktijkverklaring vraagt om een organisatiebrede inspanning waarin begeleiding, vertrouwen en realistische doelen centraal staan. Alleen dan ontstaat een leeromgeving waarin mensen – soms tegen hun eigen verwachting in – de ruimte ervaren om écht stappen te zetten.

5.4 Samenwerking met het mbo: sleutel tot duurzame borging

Investeer in structurele samenwerking met het mbo

De ervaringen van twaalf sociaal ontwikkelbedrijven laten zien dat samenwerking met het mbo een bepalende succesfactor is voor de kwaliteit en structurele inbedding van praktijkleren met praktijkverklaring. De meeste organisaties werken samen met bekostigde mbo-instellingen, maar ook wordt er samengewerkt met een private mbo-instelling.

In regio's waar mbo-instellingen een visie hebben op praktijkleren met praktijkverklaring, actief meedenken en bijdragen aan de ontwikkeling, uitvoering en beoordeling van leerlijnen – zoals bij Ergon, IBN en MTB – ontstaat een stevig fundament voor duurzame trajecten. Een regionaal voorbeeld hierin is Groningen-Noord Drenthe, waar sociaal ontwikkelbedrijven als BWRI, Afeer en WPDA intensief samenwerken met Noorderpoort, Terra en Alfa-college. Binnen het regionale netwerk *Werk in Zicht* is praktijkleren goed afgestemd, zijn vaste werkprocessen ingericht en fungeert het mbo als volwaardige ontwikkelpartner in plaats van uitvoerder op afstand.

Ook Den Haag Werkt laat zien hoe structurele samenwerking met een praktijkgericht mbo – in dit geval de private mbo-instelling Marlijn Academie – de kwaliteit en efficiëntie van praktijkleren kan verhogen. De bewuste overstap van een ROC naar deze specialistische aanbieder, die veel ervaring heeft met praktijkleren, leverde duidelijke voordelen op voor de organisatie. Vanuit het perspectief van Den Haag Werkt sluit Marlijn Academie beter aan bij hun wensen, met name doordat het aanbod aan kwalificatiedossiers aanzienlijk breder en meer divers is. Dit sluit beter aan bij de behoeften van werkgevers. Bovendien is de aanmeldprocedure sterk vereenvoudigd en volledig geautomatiseerd, waardoor teamleiders en casemanagers aanzienlijk minder tijd en administratieve last ervaren. Daarnaast waardeert Den Haag Werkt de kwaliteitsborging via het 'samenvattend oordeel', waarmee beoordelingen objectiever en concreter worden en de voortgang en vaardigheden van deelnemers duidelijker inzichtelijk gemaakt worden. Het vergroot de waarde van de praktijkverklaring voor werkgevers én deelnemers.

Kies mbo-partners met ervaring in en visies op praktijkleren

Daarentegen zijn er ook voorbeelden waar de samenwerking met het mbo moeizaam verloopt. Hierbij leidt versnippering van het onderwijsveld, personele wisselingen, onduidelijkheid over rollen en beperkte bereidheid tot maatwerk tot vertraging, frustratie of verminderde kwaliteit. Met name bij mbo-instellingen die niet altijd goed ingericht zijn op de derde leerweg, die andere eisen stellen aan flexibiliteit, gerichtheid op de doelgroep en procesbegeleiding. Dit remt de potentie van praktijkleren, hoe gemotiveerd de uitvoerende organisaties ook zijn.

De belangrijkste lessen zijn dan ook: maak verbinding met het mbo. Kies bewust voor mbo-partners, bekostigd of privaat, met een visie, ervaring en affiniteit met praktijkleren, organiseer samenwerking op regionaal niveau met duidelijke afspraken en vaste overlegstructuren, en zorg voor gezamenlijke kwaliteitsborging in alle fasen van het traject. Alleen dan kan praktijkleren met praktijkverklaring uitgroeien tot een krachtig en erkend leerinstrument dat bijdraagt aan duurzame ontwikkeling en arbeidsmarktkansen voor mensen met een afstand tot werk.

5.5 Inbedding in de regio: verschillen in schaal, organisatie en succesfactoren

Variatie in regionale organisatie

Uit het onderzoek blijkt dat er verschillen bestaan in hoe praktijkleren met praktijkverklaring wordt gewerkt binnen en tussen regio's. De schaal waarop praktijkleren wordt ingericht varieert sterk per sociaal ontwikkelbedrijf en arbeidsmarktregio. In sommige regio's is sprake van een breed gedragen regionale aanpak waarin meerdere gemeenten, sociaal ontwikkelbedrijven, mbo-instellingen en werkgevers structureel samenwerken. Andere organisaties hebben ervoor gekozen – of zijn er nog niet aan toegekomen

– om praktijkleren vooral intern te organiseren. In die gevallen ontbreekt actieve regionale afstemming, wat de reikwijdte en structurele inbedding beperkt.

Niet elke regionale aanpak is even grootschalig

Ook binnen de groep regio's die wél een regionale benadering hanteren, bestaan duidelijke verschillen in omvang en intensiteit van samenwerking. Sommige regio's beslaan een volledige arbeidsmarktregio met meerdere gemeenten en opleidingspartners. Andere regio's werken binnen een kleiner schaalniveau of met een beperkter aantal partijen. De keuze voor schaal hangt samen met factoren als bestuurlijke organisatie, ontwikkelgeschiedenis en beschikbare regiecapaciteit. Een bredere schaal biedt meer mogelijkheden voor opschaling, sectorale verbreding en gezamenlijke kwaliteitsborging, maar stelt tegelijkertijd hogere eisen aan afstemming, betrokkenheid en onderlinge samenwerking.

Van kartrekker naar gedeelde regie en structuur

Wat alle praktijkvoorbeelden gemeen hebben, is dat het succes van PLPV in belangrijke mate rust op individuele kartrekkers. Hun inzet is vaak doorslaggevend voor het opstarten, verbinden en aanjagen van samenwerking. Tegelijkertijd maakt deze afhankelijkheid de aanpak kwetsbaar: zodra een kartrekker wegvalt, dreigt de voortgang stil te vallen. Dit onderstreept de noodzaak van duidelijke rolverdeling, structurele regie en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Alleen als overleg en besluitvorming verankerd zijn in vaste structuren – zoals stuurgroepen, regionale werkgroepen of coördinatieteams – kan de continuïteit van praktijkleren worden geborgd.

Samen werken aan kwaliteit en duurzaamheid

Naast structuur en regie is gezamenlijke kwaliteitsborging essentieel. In succesvolle regio's worden afspraken gemaakt over intake, begeleiding, toetsing en het erkennen van de praktijkverklaring. Mbo-instellingen treden daar niet op als uitvoerders op afstand, maar als ontwikkelpartners die inhoudelijk bijdragen aan het leerproces. Gemeenten spelen idealiter niet alleen een rol in de aanlevering van kandidaten, maar zijn ook actief betrokken bij het vormgeven van trajecten, het financieren van ondersteuning en het monitoren van resultaten.

De belangrijkste les luidt dan ook: investeer in een regionale aanpak met duidelijke rolverdeling, vaste overlegstructuren en gezamenlijke kwaliteitscriteria. Organiseer de regie zodanig dat deze niet afhankelijk is van individuele inzet, maar breed gedragen wordt. Alleen met een gedeelde visie en samenwerking op passend regionaal schaalniveau kan praktijkleren met praktijkverklaring zich ontwikkelen tot een robuust en toekomstbestendig instrument voor inclusieve arbeidsmarktontwikkeling.

5.6 Externe werkgevers als sleutelpartner in praktijkleren

Werkgevers spelen een essentiële rol in de regionale inbedding en uitvoering van praktijkleren met praktijkverklaring. Hun betrokkenheid is cruciaal om praktijkleren daadwerkelijk te laten landen in de praktijk van de arbeidsmarkt. Externe werkgevers bieden leerwerkplekken, begeleiden deelnemers in het ontwikkelen van vak- en werknemersvaardigheden en dragen bij aan de afronding van trajecten.

Verschillen in betrokkenheid per doelgroep

De aard en intensiteit van hun betrokkenheid verschilt per doelgroep. Voor SW-medewerkers vindt praktijkleren vaak intern plaats, binnen een vertrouwde werkomgeving. Externe plaatsing — veelal via (groeps)detachering — wordt pas overwogen wanneer iemand daaraan toe is en passende begeleiding beschikbaar is. Voor de bredere re-integratiedoelgroep is externe plaatsing juist het uitgangspunt. Zij

werken bij een externe werkgever, bijvoorbeeld via proefplaatsing of tijdelijke detachering, waarbij de praktijkverklaring houvast biedt in het leerproces.

Werving en meerwaarde voor werkgevers

De werving en benadering van externe werkgevers gebeurt op verschillende manieren, vaak in samenwerking tussen het sociaal ontwikkelbedrijf, gemeenten en het werkgeversservicepunt (WSP). Kartrekkers binnen het sociaal ontwikkelbedrijf, accountmanagers en consultants leggen actief contact met bedrijven via bestaande netwerken, één-op-één-gesprekken of in reactie op concrete personeelsvragen. Werkgevers krijgen uitleg over wat praktijkleren inhoudt, welke ondersteuning beschikbaar is en hoe het traject aansluit op hun bedrijfsvoering. Praktijkleren wordt gepresenteerd als een gestructureerd en begeleid inwerktraject met duidelijke leerdoelen en zicht op vaardigheden. Sommige regio's zetten roadshows, presentaties of promotievideo's in om het instrument toegankelijk en aantrekkelijk te maken. Succesvolle benadering hangt sterk af van persoonlijk contact, het delen van goede voorbeelden en het vertrouwen dat de werkgever er niet alleen voor staat. Werkgevers zijn actief betrokken bij het vormgeven van het leertraject of in regionale adviestafels, wat hun eigenaarschap en betrokkenheid vergroot. In de praktijk blijkt dat zowel grotere werkgevers als kleinere sociaal betrokken bedrijven succesvol kunnen deelnemen aan praktijkleren. Kenmerkend voor succesvolle werkgevers is hun bereidheid om te investeren in begeleiding en om maatwerk te bieden afgestemd op het leervermogen en werktempo van de deelnemer.

Randvoorwaarden en gezamenlijke verantwoordelijkheid

Voor werkgevers biedt praktijkleren diverse voordelen: een gestructureerd inwerktraject, inzicht in de capaciteiten van potentiële medewerkers, verlaagde aanname-risico's, alternatieve instroom bij personeelstekorten, en maatschappelijke meerwaarde — bijvoorbeeld in het kader van SROI. Daarnaast ervaren veel werkgevers trots en betrokkenheid bij het succes van deelnemers. Tegelijkertijd vraagt de begeleiding van de doelgroep om structuur, duidelijke instructie en persoonlijke aandacht — iets waar niet iedere werkgever standaard op is ingericht. Daarom is ondersteuning door jobcoaches en praktijkbegeleiders essentieel. Succesvolle trajecten kenmerken zich door een goed voorbereide werkplek, heldere verwachtingen en een leerroute die samen met de werkgever is ingericht.

Het is belangrijk te beseffen dat praktijkleren maatwerk is. Niet iedere SW-medewerker stroomt uit naar regulier werk — en dat hoeft ook niet. Voor deze groep staat het versterken van inzetbaarheid, werkplezier en persoonlijke ontwikkeling centraal. Voor de re-integratiedoelgroep ligt de nadruk juist op doorstroom naar regulier werk. In beide gevallen is de rol van werkgevers onmisbaar, mits zij goed worden ondersteund en erkend als volwaardige partners in het ontwikkeltraject.

5.7 Praktijkleren met praktijkverklaring en sectorale ontwikkelpaden

Sectorale ontwikkelpaden zijn een landelijk initiatief van de ministeries van SZW en OCW, in samenwerking met sectoren, bedoeld om personeelstekorten te verminderen, re-integratie te bevorderen en een leven lang ontwikkelen te ondersteunen. In een ontwikkelpad wordt beschreven hoe iemand zich stapsgewijs binnen een sector kan ontwikkelen tot een gekwalificeerd beroepskracht, met aandacht voor instroom, doorstroom en bredere inzetbaarheid. De doelgroep is breed. In november 2023 is het eerste ontwikkelpad in de kinderopvang gelanceerd; andere sectoren zoals techniek, bouw, zorg en groen zijn nog in ontwikkeling. Praktijkleren met praktijkverklaring kan goed aansluiten op deze ontwikkelpaden en is een belangrijke bouwsteen binnen ontwikkelpaden, met name als laagdrempelige start van een leerroute.

Met de Stimuleringsregeling leren en ontwikkelen in mkb-ondernemingen (SLIM-regeling) wil het kabinet leren en ontwikkelen in het mkb vanzelfsprekend maken. Met deze regeling kunnen ondernemers tegemoetkoming aanvragen in de kosten voor het bieden van een praktijkleerplaats in de zogenoemde derde leerweg, waaronder praktijkleren met praktijkverklaring. Sinds dit jaar kunnen ook opleidingen die onderdeel uitmaken van een zogeheten Ontwikkelpad voor maatschappelijk cruciale sectoren uit deze SLIM subsidie bekostigd worden.

Potentie, maar nog weinig praktijk

Sectorale ontwikkelpaden zijn een landelijk beleidsinitiatief en worden op nationaal niveau breed uitgedragen als kansrijke manier om duurzame ontwikkeling en arbeidsmarktpositie te versterken. Dit initiatief past binnen de bredere context van vernieuwing en hervorming bij sociaal ontwikkelbedrijven.

Uit het onderzoek blijkt echter dat de implementatie van deze sectorale ontwikkelpaden bij de onderzochte sociaal ontwikkelbedrijven nog in een vroege of verkennende fase verkeert. Dat is begrijpelijk, gezien het innovatieve karakter en de recente landelijke ontwikkeling: de kaders en ambities moeten immers nog hun vertaling krijgen naar de dagelijkse praktijk.

Binnen de onderzochte organisaties zijn wel enkele initiatieven zichtbaar. In de arbeidsmarktregio Groningen en Noord-Drenthe wordt bijvoorbeeld, in samenwerking met AOC Terra en Afeer, actief verkend hoe een ontwikkelpad in de groensector kan worden vormgegeven. Overigens heeft EMCO-Groep (niet in dit onderzoek meegenomen) al een voorbeeld gepresenteerd van een ontwikkelpad in de groenvoorziening (zie: samenvoordeklant.nl). Ook IBN past een vergelijkbare benadering toe via sectorgerichte talentenprogramma's. Deze programma's zijn per sector ingericht en omvatten onder meer oriëntatie op werknemersvaardigheden, interne scholing en proefplaatsingen bij werkgevers. Hoewel deze trajecten formeel niet onder de landelijke ontwikkelpaden vallen, sluiten ze qua filosofie en opbouw goed aan bij de doelstellingen ervan. Den Haag Werkt is op beperkte schaal gestart met verkenningen, bijvoorbeeld in de kinderopvang. De nadruk ligt daar nog vooral op individuele leerroutes en flexibiliteit, eerder dan op een sectorale structuur.

Het is belangrijk sectorale ontwikkelpaden niet als losstaande trajecten te zien, maar als een instrument binnen de bredere dienstverlening van sociaal ontwikkelbedrijven. Sociaal ontwikkelbedrijven kunnen immers een waardevolle rol spelen: als schakel in het voortraject richting een ontwikkelpad, door begeleiding te bieden tijdens het pad, en door een duurzame verbinding met werkgevers te creëren via hun regionale netwerk. Ontwikkelpaden zijn daarmee vooral een middel om, samen met partners, kansen in de regio te signaleren en benutten.

Bij de onderzochte sociaal ontwikkelbedrijven is het onderwerp sectorale ontwikkelpaden echter vaak nog niet bekend, niet aan de orde gekomen, of slechts zijdelings besproken, en doorgaans nog niet uitgewerkt of ingebed. Dit is niet verrassend, gezien het nieuwe karakter van deze ontwikkeling binnen een breder palet aan hervormingen. Daarbij speelt mee dat informatie over deze initiatieven nog niet altijd alle medewerkers bereikt, samenwerking met onderwijs en werkgevers nog niet vanzelfsprekend is, en er zorgen zijn over tijdelijke financiering en het ontbreken van structurele functies binnen sectoren. Daardoor is de koppeling met praktijkleren in de praktijk soms lastig van de grond te krijgen.

Samenvattend laat het onderzoek zien dat sectorale ontwikkelpaden in het landelijk beleid een centrale plek innemen, maar dat de praktijk in de onderzochte organisaties nog in ontwikkeling is. De potentie wordt breed erkend, maar verdere uitwerking, meer duidelijkheid, landelijke ondersteuning en versterking van de regionale samenwerking met onderwijs en werkgevers zijn nodig om de mogelijkheden van sectorale ontwikkelpaden in combinatie met praktijkleren volledig te benutten.

6 Bevindingen en conclusies: praktijkleren als sleutel tot erkenning en ontwikkeling

Dit rapport is opgesteld in opdracht van SBCM, het A & O-fonds en kenniscentrum sociale werkgelegenheid. Het doel van het onderzoek is om inzicht te geven in hoe praktijkleren met praktijkverklaring wordt ingezet binnen sociaal ontwikkelbedrijven. Daarbij is gekeken naar welke werkzame elementen hierin herkenbaar zijn en welke lessen kunnen worden getrokken voor verdere opschaling en structurele borging. Het onderzoek is uitgevoerd bij twaalf sociaal ontwikkelbedrijven. Het rapport laat zien dat praktijkleren met praktijkverklaring zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld tot een waardevol instrument binnen deze twaalf organisaties. Ook wordt zichtbaar hoe praktijkleren mensen ondersteunt bij het ontwikkelen van vakvaardigheden, het vergroten van zelfvertrouwen en het creëren van perspectief op vervolgstappen in werk of opleiding.

De bevindingen dienen als inspiratiebron én praktisch handvat voor uitvoerders, samenwerkingspartners en beleidsmakers in het sociaal domein. Dit rapport beoogt bij te dragen aan verdere versterking en opschaling van praktijkleren met praktijkverklaring als ontwikkelinstrument, aan duurzame samenwerking tussen betrokken partijen, en vooral: aan meer erkenning, perspectief en groeikansen voor mensen met een ondersteuningsbehoefte.

Onderzoeksvraag 1: Goede voorbeelden in de praktijk

De eerste onderzoeksvraag richtte zich op het identificeren van goede voorbeelden van praktijkleren met praktijkverklaring die bijdragen aan de arbeidsmarktgerichte ontwikkeling van medewerkers van sociaal ontwikkelbedrijven. De twaalf onderzochte praktijkvoorbeelden laten zien dat praktijkleren met praktijkverklaring breed en doelgericht wordt ingezet, voor uiteenlopende doelgroepen: van SW-medewerkers tot mensen die onder de Participatiewet vallen, zoals statushouders, jongeren zonder startkwalificatie en mensen met een uitkering. In alle gevallen draagt praktijkleren bij aan erkenning van vakvaardigheden, versterking van zelfvertrouwen en het creëren van perspectief op werk of vervolgonderwijs.

De geïnterviewde sociaal ontwikkelbedrijven laten zien dat de toepassing per regio en organisatie varieert. Bij enkele van hen wordt het traject uitgebreid met branchegerichte certificaten of extra aandacht voor werknemersvaardigheden. In alle gevallen staat maatwerk centraal — niet iedereen volgt dezelfde route, maar elke stap telt.

De geïnterviewde organisaties geven aan dat de inzet van praktijkleren voor medewerkers met een dienstverband onder de CAO SW of CAO Aan de Slag nog beperkt is. Er zijn inspirerende voorbeelden op individueel niveau, maar ook van sociaal ontwikkelbedrijven die duidelijk stappen maken. Toch is het niet bij alle organisaties doorgaans structureel onderdeel van het personeelsbeleid. Tegelijkertijd groeit binnen sociaal ontwikkelbedrijven de aandacht voor deze groep, juist omdat leren, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers steeds meer centraal staan. Binnen deze bredere ontwikkelgerichte koers ontstaat ruimte om ook zittende medewerkers praktijkleren aan te bieden — bijvoorbeeld om vakvaardigheden te erkennen, mobiliteit te stimuleren of zelfvertrouwen te vergroten. Belangrijke lessen zijn dat gerichte instroom vraagt om bewust signaleren en selecteren. De motivatie van de deelnemer is niet vanzelfsprekend, maar kan worden ontwikkeld met inzet van expertise, instrumenten en methodieken. Daarnaast is een goede begeleiding onmisbaar is.

Onderzoeksvraag 2: Werkzame elementen en randvoorwaarden voor succes

De tweede onderzoeksvraag betrof de werkzame elementen in de goede voorbeelden en de vraag in hoeverre deze overdraagbaar zijn naar andere sociaal ontwikkelbedrijven. De analyse laat zien dat succesvolle trajecten doorgaans rusten op een combinatie van factoren: een duidelijke ontwikkelvisie, bestuurlijk draagvlak, de inzet van kartrekkers, professionele begeleiding, samenwerking met mbo's en betrokken werkgevers. Deze elementen zijn in principe overdraagbaar, mits zij passen binnen de context van het eigen sociaal ontwikkelbedrijf en worden verankerd in een breder ontwikkelbeleid.

Praktijkleren in ontwikkeling

Oorspronkelijk ontworpen als erkenningsinstrument voor bestaande vaardigheden, wordt praktijkleren met praktijkverklaring steeds vaker ingezet als leerroute voor persoonlijke ontwikkeling, oriëntatie en arbeidsmarktgerichte ontwikkeling. De kracht van praktijkleren ligt in de kleinschalige, goed begeleide opzet, met ruimte voor maatwerk en afstemming op het tempo en de belastbaarheid van de deelnemer.

Succes vraagt visie, structuur en samenwerking

De belangrijkste succesfactoren liggen in de organisatie. Het slagen van trajecten hangt af van meerdere factoren. Een heldere visie op ontwikkeling, bestuurlijk eigenaarschap, inzet van kartrekkers en de integratie van praktijkleren in het werkproces van consultants, jobcoaches en praktijkbegeleiders zijn daarbij bepalend. Daarnaast is samenwerking met mbo-instellingen cruciaal voor toetsing, begeleiding en kwaliteitsborging. SBB heeft een rol in de kwaliteitsborging door de erkenning van leerbedrijven en betrokkenheid bij regionaal overleg over praktijkleren met praktijkverklaring. Ook werkgevers en gemeenten spelen een sleutelrol: zij leveren leerwerkplekken, begeleiden deelnemers op de werkvloer en zorgen voor continuïteit.

Naar duurzame inbedding van praktijkleren

De geïnterviewde sociaal ontwikkelbedrijven bevinden zich in een transitiefase waarin praktijkleren structureel wordt verankerd. De voorbeelden laten zien dat deze stap vraagt om gerichte investeringen in visie, uitvoering en monitoring. Hoewel de opbrengsten van praktijkleren volgens de geïnterviewde organisaties in veel gevallen zichtbaar zijn, worden deze nog niet systematisch vastgelegd. Verdere ontwikkeling vereist gedeelde kwaliteitsnormen, stabiele financiering en duurzame regionale samenwerking.

Onderzoeksvraag 3: Aansluiting bij sectorale ontwikkelpaden — potentie zichtbaar, praktijk nog in ontwikkeling

De derde onderzoeksvraag richtte zich op de aansluiting bij sectorale ontwikkelpaden. Uit het onderzoek blijkt dat praktijkleren met praktijkverklaring inhoudelijk goed past bij de doelen van deze landelijke ontwikkelpaden, zoals modulaire opbouw, praktijkgericht leren en het bevorderen van doorstroom naar werk. Tegelijkertijd is de feitelijke koppeling tussen praktijkleren en sectorale ontwikkelpaden bij de onderzochte sociaal ontwikkelbedrijven nog in ontwikkeling. In enkele organisaties worden al eerste, verkennende stappen gezet om praktijkleren te verbinden aan bredere, sectorgerichte leerroutes. De meeste sociaal ontwikkelbedrijven staan positief tegenover het gedachtegoed en zien de meerwaarde. Tegelijkertijd geven zij aan dat landelijke beleidslijnen en kaders nog onvoldoende zijn doorvertaald naar de dagelijkse uitvoering. Ook signaleren zij dat structurele samenwerking met regionale partners, zoals onderwijs en werkgevers, nog verder versterkt moet worden om het potentieel van sectorale ontwikkelpaden optimaal te benutten.

Tot slot

Praktijkleren met praktijkverklaring is geen universele oplossing, maar het is wél een krachtig en bewezen middel om ontwikkeling zichtbaar, haalbaar en betekenisvol te maken voor mensen die daar het

meeste baat bij hebben. Mits goed ondersteund, erkend en ingebed in een lerende organisatie, draagt praktijkleren bij aan een inclusieve arbeidsmarkt én aan de nieuwe rol van sociaal ontwikkelbedrijven: ontwikkelplekken waar mensen de ruimte krijgen om te groeien, op hun eigen tempo en in hun eigen kracht.

Om de potentie van praktijkleren met praktijkverklaring verder te benutten, voor medewerkers met en zonder een dienstverband, is gezamenlijke inzet nodig. Sociaal ontwikkelbedrijven, gemeenten, mbo-instellingen en werkgevers moeten blijven investeren in de structurele inbedding, samenwerking en monitoring.

