



Invoeren van de praktijkketen voor schoolverlaters vso  
en praktijkonderwijs met praktijkverklaringen

# Implementatieplan praktijkverklaringen



Auteur: Tom de Haas, Tom de Haas Consultancy

© Tom de Haas Consultancy, Sint-Michielsgestel, 2018

Dit is een uitgave van het kennispartnerschap voor sociale werkgelegenheid, een initiatief van Cedris en SBCM.

Cedris  
Postbus 8151  
3503 RD Utrecht  
T: 030 - 290 68 00  
E: [info@cedris.nl](mailto:info@cedris.nl)  
W: [www.cedris.nl](http://www.cedris.nl)  
 [@Cedris](https://twitter.com/Cedris)

SBCM  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
T: 070 - 376 58 47  
E: [info.sbcm@caop.nl](mailto:info.sbcm@caop.nl)  
W: [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)  
 [@SBCMsw](https://twitter.com/SBCMsw)  
Volg ons op LinkedIn!

### Over Cedris en SBCM

Cedris is de landelijke vereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie.  
De vereniging richt zich voor haar leden op kennisontwikkeling, dienstverlening en belangenbehartiging.

Bijdragen aan passend, betaald en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dát is de missie van SBCM, Kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkgelegenheid.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoudsopgave

1.	Inleiding en doelstelling .....	2
1.1	De doelstelling van het implementatieplan .....	2
1.2	De relatie tussen implementatieplan en businesscases.....	2
1.3	Kaders van de opdrachtgever .....	3
1.4	Gevolgde werkwijze .....	5
1.5	Leeswijzer .....	5
2	Stappenplan en verandermethode .....	6
2.1	Het stappenplan voor de implementatie .....	6
2.2	De verandermethode .....	7
2.3	Stap 1: Ankeren .....	8
2.3.1	Belangen van stakeholders: waar ligt het gezamenlijk belang?.....	9
2.3.2	Gebruik van de checklist in de praktijk .....	9
2.4	Stap 2: Richten .....	12
2.4.1	De onderwerpen van stap 2: Richten .....	12
2.4.2	Actieplan stap 2: Richten .....	12
2.5	Stap 3: Inrichten .....	12
2.5.1	De onderwerpen van stap 3: Inrichten .....	12
2.5.2	Actieplan stap 3: Inrichten.....	13
2.6	Stap 4: Verrichten .....	13
2.6.1	De onderwerpen van stap 4: Verrichten .....	13
2.6.2	Actieplan stap 4: Verrichten .....	13
2.7	Stap 5: Verbreden en borgen.....	13
2.7.1	De onderwerpen van stap 5: Verbreden en onderhouden .....	13
2.7.2	Actieplan stap 5: Verbreden en onderhouden.....	13
3	De organisatie van de implementatie .....	14
3.1	Management en organisatie van de implementatie .....	14
3.1.1	Uitgangspunten voor het opzetten van management en organisatie.....	14
3.2	Planning en doorlooptijd van de implementatie.....	14
3.3	Capaciteitsanalyse per stap in de implementatie .....	15
3.4	Financiering van de implementatie .....	17
4	Bijlagen.....	18
4.1	Calculatieschema ontwikkeling nieuwe leerlijnen .....	18
4.2	Checklists 5 stappen implementatieplan .....	18

# 1. Inleiding en doelstelling

## 1.1 De doelstelling van het implementatieplan

Dit implementatieplan biedt een leidraad voor leerwerkbedrijven die de ambitie hebben om een praktijkketen op te zetten voor schoolverlaters van het vso en pro. Een praktijkketen waarbinnen gewerkt wordt met praktijkleren gericht op het behalen van praktijkverklaringen op basis van de Boris-aanpak. Met behulp van deze leidraad, dit implementatieplan, is het mogelijk om de opeenvolgende stappen effectief en efficiënt te doorlopen en daarbij de juiste beslissingen te nemen.

Het implementatieplan is afgestemd op de uitgangspunten en de vier businesscases die zijn uitgewerkt in een apart document. In dat document is benoemd dat in alle vier de uitgewerkte businesscases het leerwerkbedrijf de eigenaar, de risicodragende partij van de praktijkketen is. Om die reden is het implementatieplan ook vanuit het perspectief van de leerwerkbedrijven geschreven.

## 1.2 De relatie tussen implementatieplan en businesscases

Het implementatieplan en de rapportage over de vier businesscases zijn onverbreekbaar met elkaar verbonden. Beide documenten hanteren dezelfde uitgangspunten. Daarbij schetst het implementatieplan de weg naar het opbouwen van de praktijkketen volgens een bepaalde businesscase. Het document over de businesscases schetst de keuzemogelijkheden voor het vormgeven van de praktijkketen. De uiteindelijke keuze voor een businesscase wordt gemaakt aan het eind van stap 1 in dit implementatieplan. Later in deze paragraaf staat aangegeven welke krachten invloed uitoefenen op die keuze.

Hieronder komen een aantal onderwerpen kort aan de orde. Daarmee wordt op inhoudelijk niveau de verbinding gelegd tussen dit document en de businesscases.

### Centrale begrippen

Bij het uitwerken van businesscases en het implementatieplan voor de praktijkketen staan een aantal inhoudelijke begrippen centraal. Het gaat over begrippen als: de praktijkketen, de Boris-aanpak, praktijkleren en de praktijkverklaring. Voor een goed begrip van de verdere uitwerking is het van belang om de inhoud van die begrippen goed te kennen.

In hoofdstuk 1 van het document over de businesscases zijn de hierboven genoemde begrippen inhoudelijk uitgewerkt. Hier wordt volstaan met een verwijzing naar de genoemde hoofdstukken.

### Kiezen van de best passende businesscase

Het implementatieplan schetst in stappen de route van het eerste idee, het initiatief om een praktijkketen voor schoolverlaters van vso en pro te ontwikkelen in een gemeente of regio. Het implementatieplan onderscheidt vijf stappen. Deze komen later in dit document aan bod. Hier is van belang te vermelden dat aan het eind van stap 1: Ankeren een besluit wordt genomen als antwoord op twee vragen:

- Is het mogelijk om als leerwerkbedrijf initiatiefnemer te zijn bij het ontwikkelen van een praktijkketen?
- Zo ja, welke van de onderscheiden businesscases past het beste bij de doelstellingen die het leerbedrijf nastreeft en de context waarin het de praktijkketen wil realiseren?

### Implementatie en werkpraktijk in de keten

Hier ligt een eerste koppeling tussen het implementatieplan en de businesscases. Nadat voornoemde besluiten zijn genomen, wordt gestart met de voorbereidingen en met het opbouwen van de praktijkketen, binnen de gekozen businesscase. De laatste fase van het opbouwen kan alleen in de praktijk gebeuren. Zo valt de laatste fase van de implementatie samen met de eerste uitvoering van de praktijkketen.

### Financiering van de implementatie en exploitatie van de businesscase

De financiering van de ontwikkeling en de implementatie van de praktijkketen wordt uitgewerkt in dit document. Dat geldt ook voor het antwoord op de vraag: waar vinden we aanvullende financiering voor de ontwikkeling en de implementatie?

De kosten en de baten van de praktijkketen in uitvoering staan in het document over de businesscases.

## 1.3 Kaders van de opdrachtgever

De opdrachtgever heeft voor het opstellen van het implementatieplan bepaald dat de volgende onderwerpen in het document aan de orde moeten komen:

- De minimale vereisten om als leerwerkbedrijf in een gemeente of regio de praktijkketen te kunnen opstarten:
  - een checklist met kritische succesfactoren;
  - essentiële schakels en de te leveren bijdrage in de keten;
  - (ook aanpak en methode van werken).
- De afspraken en overeenkomsten tussen het leerwerkbedrijf, andere ketenpartners en gemeenten (als uitvoerders van de P-wet), die noodzakelijk zijn om de praktijkketen te kunnen oprichten en in stand houden.
- De voorwaarden waaraan schakels in de keten moeten voldoen om de aanpak over de keten heen te stroomlijnen.
- Een stappenplan/draaiboek voor het leerwerkbedrijf om te komen tot een operationele praktijkketen in een gemeente of regio:
  - netwerkontwikkeling met gemeenten, scholen voor vso en pro, roc's, leerbedrijven, ontwikkelbedrijven, WSP's et cetera.
- Het proces- en programmamanagement van de implementatie.
- Het management van de praktijkketen nadat de implementatie is afgerond.
- Begroting en budget voor de hele praktijkketen en de onderdelen daarbinnen.

Het overzicht hieronder toont in welk document en in welk onderdeel daarvan de onderwerpen uit het programma van eisen zijn terug te vinden.

**Overzicht 1: Relatie tussen programma van eisen en documenten over de praktijkketen**

Programma van eisen opdrachtgever		
Terug te vinden in:	Implementatieplan	Businesscases
Minimale vereisten aan leerwerkbedrijf voor opstarten praktijkketen	V Stap 1 van het implementatieplan	
Een checklist met kritische succesfactoren	V Zie stappenplan en draaiboek	
Essentiële schakels	V Stappen 2 tot en met 4 van het implementatieplan	
Aanpak en methodiek	V Stappen 2 tot en met 4 van het implementatieplan	
Vereiste afspraken en overeenkomsten tussen ketenpartners	V Stappen 1 en 2 van het implementatieplan	
Stappenplan en draaiboek voor opbouw van de keten door het leerwerkbedrijf	V Stappen 1 tot en met 5 van het implementatieplan	
Proces en programma management tijdens de implementatie	V Stappen 1 tot en met 5 van het implementatieplan	
Begroting en budget voor praktijkketen en onderdelen daarvan	V Voor de financiering van de implementatie	V Per businesscase voor de uitvoering na de implementatie
Management van de praktijkketen na de implementatie		V Zie exploitaties per businesscase

## 1.4 Gevolgde werkwijze

Bij het opstellen van het implementatieplan is gewerkt langs verschillende lijnen:

- De fasering van het implementatieplan vindt haar basis in het fasemodel van projectmatig werken zoals dat door Twijnstra & Gudde is ontwikkeld.
- Gesprekken met ervaringsdeskundigen: vertegenwoordigers van leerwerkbedrijven en scholen die al werken aan of met een praktijkketen voor de doelgroep
- Intensieve uitwisseling met adviseurs van de PTC Groep, zowel in hun rol als kennispartner van SBB als in hun rol als adviseur en opleider van leerwerkbedrijven die op dit terrein actief zijn.
- Het fasemodel van projectmatig werken en de veranderaanpak van de PTC Groep sluiten goed op elkaar aan. Om die reden is bij de uitwerking van het implementatieplan zo veel mogelijk aansluiting gezocht tussen die twee aanpakken. Resultaat is dat de driestappenaanpak van de PTC Groep is uitgebreid tot een implementatieplan waarin vijf stappen worden onderscheiden.
- Een serie van drie workshops met managers en professionals van leerwerkbedrijven die als koploperorganisatie deelnemen aan het project waar ook deze publicatie deel van uitmaakt.

## 1.5 Leeswijzer

Dit document over het implementatieplan is redelijk instrumenteel van aard. In hoofdstuk 2 worden aan het begin een paar concepten gepresenteerd. Dat is noodzakelijk om de verdere uitwerking in stappen en checklists goed te kunnen plaatsen.

Vanaf paragraaf 2.3. worden de opeenvolgende vijf stappen van de implementatie behandeld. Bij iedere stap is een aparte checklist gemaakt. In de checklist kan de actuele stand van zaken bijgehouden worden. Zodra de score is ingevuld, krijgt de checklist het karakter van een actieplan. Het actieplan is afgewerkt als voor alle onderwerpen die per stap moeten worden afgewerkt, de score 'startklaar' is gerealiseerd. Pas dan kan de volgende stap in uitvoering worden genomen.

De checklist van stap 1 wijkt sterk af van die van de overige stappen. De checklists voor de stappen 2 tot en met 5 lijken juist sterk op elkaar. Het is goed om hier even voor de start naar te kijken.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de organisatie van de implementatie. In dit hoofdstuk komen diverse onderwerpen aan de orde, zoals de (project)organisatie van de implementatie, het management van de implementatie en de benodigde personele capaciteit tijdens de implementatie. Apart wordt stilgestaan bij de vraag of het leerbedrijf het allemaal zelf doet of dat het op onderdelen ook een externe kennispartner inzet. Als laatste gaat het over de financiering van de implementatie en de kosten die daarmee gepaard gaan.

Hoofdstuk 4 bevat verwijzingen naar bijlagen. Alle checklists zijn in een aparte bijlage opgenomen, buiten het document van het implementatieplan.

# 2 Stappenplan en verandermethode

## 2.1 Het stappenplan voor de implementatie

Het vertrekpunt bij het opstellen van het implementatieplan is de aanname dat het leerwerkbedrijf de initiatiefnemer is. Vervolgens is gekeken naar de context waarbinnen het leerwerkbedrijf de praktijkketen opstart. Bij het kijken naar die context is vastgesteld dat niet ieder leerwerkbedrijf het besluit tot het opzetten van een praktijkketen autonoom kan nemen. Die constatering heeft geleid tot de conclusie dat de eerste te zetten stap het karakter heeft van een strategische oriëntatieronde.

De uitkomst van die oriëntatieronde kan sterk uiteenlopen. Gemeenten en het regionaal werkbedrijf kunnen enthousiast aangeven dat het leerwerkbedrijf de beste partij is om dit initiatief op te pakken. Ook is het mogelijk dat diezelfde partijen aangeven dat zij dat niet als de taak zien van het leerwerkbedrijf. Als zij die laatste conclusie trekken, valt er, op korte termijn, niet veel te implementeren.

Op basis van bovenstaande constatering is ervoor gekozen om grofweg drie fasen te onderscheiden bij het ontwikkelen van een praktijkketen door het leerwerkbedrijf:

- Fase 1: de initiatieffase
- Fase 2: de ontwikkel- en implementatiefase
- Fase 3: de fase van borging en verbreding in het hele leerwerkbedrijf

Vervolgens is gekeken naar de vraag of nog nadere detaillering van de onderscheiden fasen nodig is. Daarbij is ook gekeken naar de aanpak die de PTC Groep bij veel leerwerkbedrijven hanteert. Die verkenning heeft geleid tot de detaillering in overzicht 2.

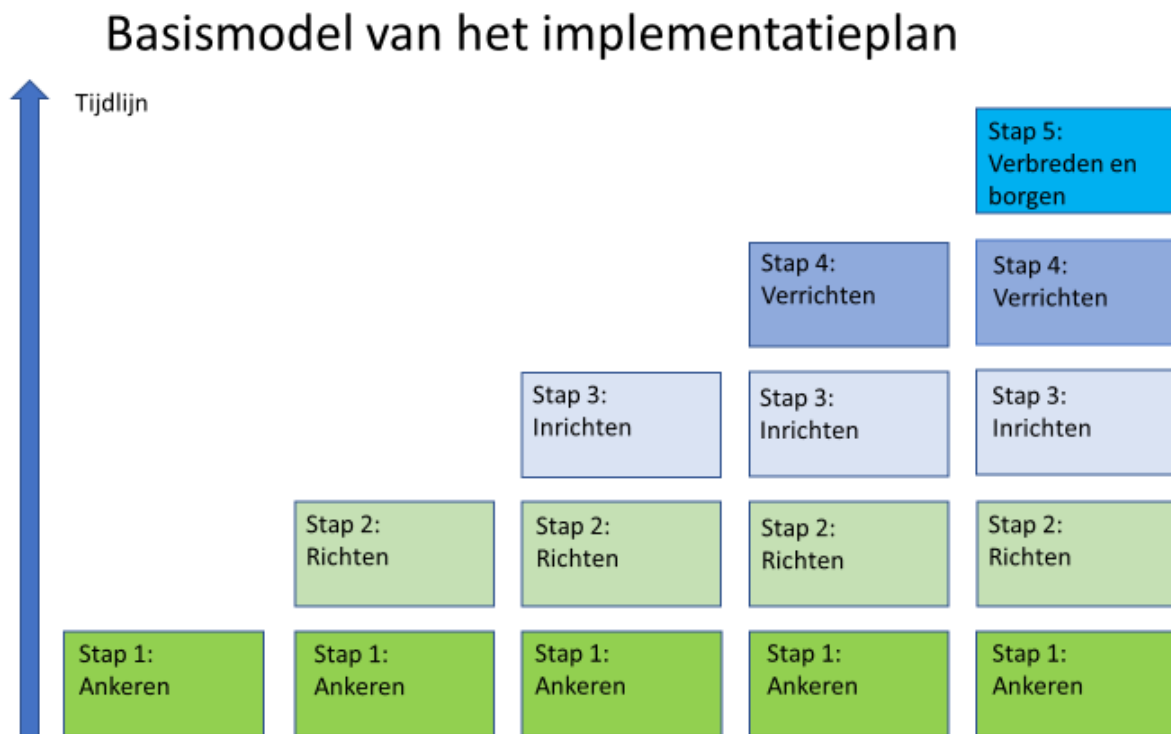
### Overzicht 2: Van 3-fasemodel naar 5-stappenimplementatieplan

3 fasen	5 stappen
Fase 1: De initiatieffase	Stap 1: Ankeren: opdracht verwerven
Fase 2: De ontwikkel en implementatiefase	Stap 2: Richten: beleidskeuzes maken
	Stap 3: Inrichten: werkprocessen, werkwijzen en methodiek naar de praktijk vertalen
	Stap 4: Verrichten: voor het eerst in de praktijk toepassen
Fase 3: Borgen en verbreden	Stap 5: Borgen in huidige onderdeel leerwerkbedrijf: verbreden naar andere onderdelen van het leerwerkbedrijf

Bron: afgeleid van het verandermodel van de PTC Groep



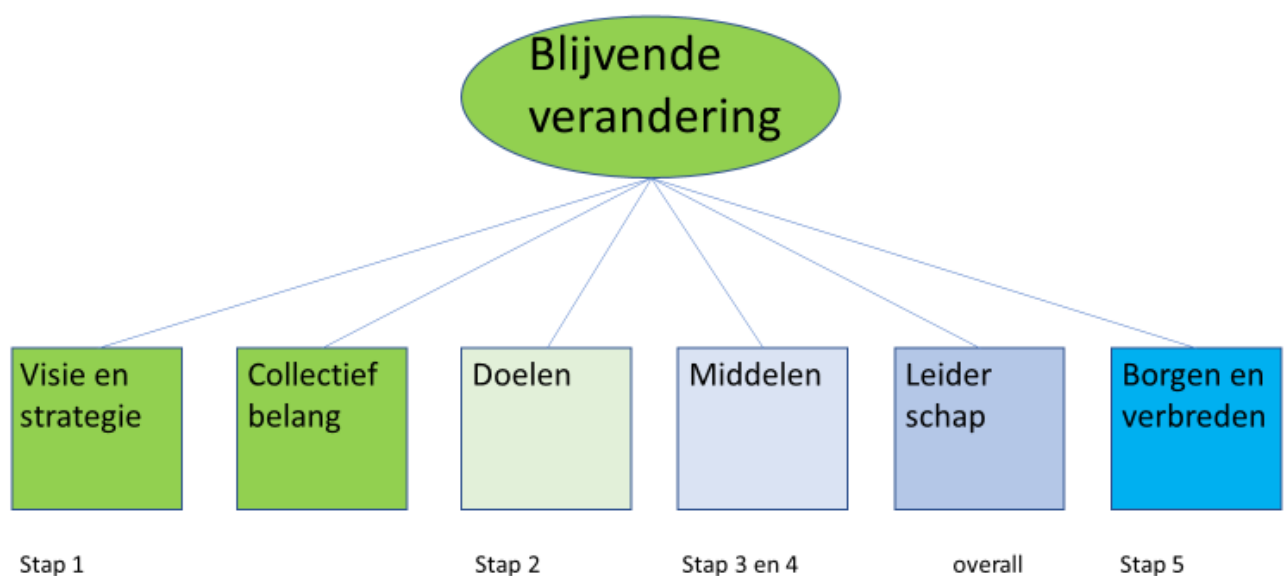
Afbeelding 1: De stappen in het implementatieplan



## 2.2 De verandermethode

Een onderdeel van implementeren is nadenken over en keuzes maken voor de volgorde waarin en de manier waarop implementatiestappen worden genomen. Aan het implementatieplan in vijf stappen ligt een visie op veranderen ten grondslag. In afbeelding 2 is deze visie samengevat.

Afbeelding 2: Veranderkundige visie op implementatie



### Toelichting

De veranderkundige visie schetst de ideale situatie.

Voor visie, strategie en collectief belang geldt dat het hier gaat om een groter belang dan dat van het leerwerkbedrijf. Het gaat om de vraag hoe in de regio de vraag naar personeel bij werkgevers succesvol en duurzaam kan worden gekoppeld aan de inzet van (jonge) werknemers zonder startkwalificatie bij deze bedrijven. Een praktijkketen, opgezet door het leerwerkbedrijf, moet het collectief belang dienen, op basis van een gezamenlijke visie en strategie van stakeholders in de regio.

Op het terrein van doelen, middelen en leiderschap doemen er in de praktijk regelmatig problemen op. Zo kan er sprake zijn van achterstallig onderhoud of andere keuzes in het verleden. Daarom is herstel- en bijstuurwerk regelmatig onderdeel van de implementatie.

Omdat de situatie per leerwerkbedrijf verschillend kan zijn, is de keus gemaakt om een checklist te ontwikkelen om de startsituatie mee in kaart te brengen. Zie de bijlage met de checklists. Hiermee kan snel een sterkte-zwakteanalyse worden gemaakt van de vertreksituatie van het leerwerkbedrijf en van de partners waarmee het samenwerkt.

In de volgende paragrafen wordt iedere stap van het implementatieplan apart behandeld.

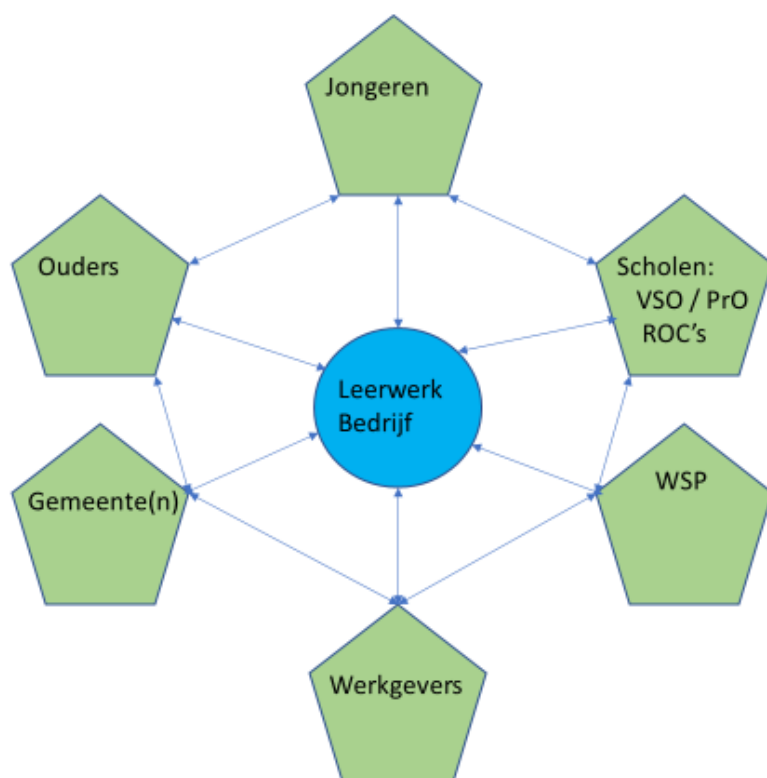
## 2.3 Stap 1: Ankeren

Leerwerkbedrijven zijn uitvoeringsorganisaties. De ene keer voor de hele Participatiewet, de andere keer alleen voor de Wsw. Er zijn diverse stakeholders die opvattingen en belangen hebben bij het antwoord op de vraag wie de trekker, de uitvoerder is van de praktijkketen voor schoolverlaters van het vso/pro.

Hieronder zijn die stakeholders benoemd. Ook wordt hun belang kort getypeerd. Aansluitend wordt een checklist aangeboden. De scores op deze checklist geven antwoord op twee vragen:

- Is het leerwerkbedrijf goed gepositioneerd om het initiatief te nemen voor het opzetten van een praktijkketen?
- Welke van de uitgewerkte businesscases past het beste bij de praktijkketen die wordt opgezet?

Afbeelding 3: Strategische oriëntatie op stakeholders



### 2.3.1 Belangen van stakeholders: waar ligt het gezamenlijk belang?

Of het leerwerkbedrijf een praktijkketen mag en kan opzetten, hangt af van de vraag of de belangen van de afzonderlijke stakeholders te verenigen zijn in één gezamenlijk belang. Op basis van ervaringen met de onderscheiden stakeholdergroepen is een checklist gemaakt. Per stakeholdergroep is in kaart gebracht welke standpunten er bestaan. Aansluitend is gekeken welke opties voor praktijkketen het beste aansluiten bij genoemde standpunten. Zie 'Bijlage 1: Checklist stap 1: Ankeren'.

### 2.3.2 Gebruik van de checklist in de praktijk

Doelstelling van een strategische oriëntatie is om informatie te verzamelen over de visie, de standpunten van onderscheiden stakeholders van de praktijkketen. Tijdens het informatie verzamelen dient de checklist als interviewleidraad.

De vereiste informatie kan verzameld worden via gesprekken, individueel of groepsgewijs. Ook kan schriftelijke informatie worden verwerkt. Bij sommige stakeholders zijn de standpunten vaak wel bekend. Het leerwerkbedrijf kan ook het initiatief nemen om alle stakeholders aan tafel te vragen. Daarbij kan het gebruikmaken van het hulpmiddel [www.participatiescan.com](http://www.participatiescan.com). Als de scan gebruikt wordt, stellen de partners ook samen een verbeterplan op.

Als de visie en standpunten van alle stakeholders zijn verzameld, kan dit worden samengevat in een assessment. Dat ziet eruit als overzicht 3.

**Overzicht 3: Samenvatting assessment strategische oriëntatie praktijkketen**

Opties praktijkketen	Geen praktijkketen bij LWB	Bc 1A stage 4 <sup>e</sup> jaar	Bc 1B stage na school	Bc 2A loondienst LWB & deta	Bc 2B loondienst LWB	Mbo-opleiding praktijkleren joint venture mbo/LWB
Score stakeholders						
<b>Gemeente(n)</b>						
Score op 10 items						
<b>WSP</b>						
Score op 3 items						
<b>Werkgevers</b>						
Score op 5 items						
<b>Scholen</b>						
Score op 7 items						
<b>Jongeren</b>						
Score op 5 items						
<b>Ouders</b>						
Score op 2 items						
<b>Totaal score per optie</b>						

De samenvatting van de scores uit de checklist in bovenstaande tabel geeft een goed beeld van het actuele draagvlak voor het opzetten van een praktijkketen voor schoolverlaters vso en pro. Per onderscheiden stakeholder en per kleur worden de scores uit de checklist uit bijlage 1 ingevuld.

#### Duiding van de scores:

**Scoren gemeenten overwegend rood:** Geen draagvlak voor een praktijkketen. Geen draagvlak voor leerwerkbedrijf als resultaatverantwoordelijke voor die keten.

**Scoren werkgevers overwegend rood:** Geen draagvlak voor praktijkketen met leerwerkbedrijf als trekker.

**Gemeenten én werkgevers scoren rood:** Op korte termijn geen draagvlak voor het opzetten van een praktijkketen met het leerwerkbedrijf als trekker.

**Scores van partijen overwegend groen:** Voldoende draagvlak voor een praktijkketen. Kies de businesscase die het beste past.  
Komt de voorkeur uit op bc 1B? Reageer dan als leerwerkbedrijf terughoudend. Bc 1B heeft een negatieve exploitatie!

Hierna volgt een aantal korte cases uit de praktijk om te laten zien hoe verschillend de vertreksituaties van leerwerkbedrijven kunnen zijn.

#### **Voorbeeld A: Zelfstandig leerwerkbedrijf X**

Het leerwerkbedrijf wil een praktijkketen voor schoolverlaters vso en pro opzetten, met praktijkleren en werken met praktijkverklaringen. De gemeenten die deelnemen in het leerwerkbedrijf hebben een aantal beleidskeuzes gemaakt. De belangrijkste daarvan zijn:

- Het leerwerkbedrijf voert alleen de Wsw uit.
- Het instrument 'beschut werk' uit de Participatiewet vullen ze niet in, ook niet vanaf 2017.
- Schoolverlaters die geen recht hebben op een uitkering komen niet in aanmerking voor het inzetten van loonkostensubsidie en begeleidingsbudget uit de Participatiewet.

De conclusie is dat het leerwerkbedrijf alleen aan de slag kan met de praktijkketen als het businesscase 1A of 1B inzet. Financiering vanuit de Participatiewet is om verschillende redenen geblokkeerd.

#### **Voorbeeld B: Zelfstandig leerwerkbedrijf Y**

De gemeente waar het leerwerkbedrijf voor werkt, heeft eerder besloten dat het bedrijf alleen de Wsw uitvoert. Het bedrijf richt zich op deze opdracht, maar onderzoekt ondertussen de mogelijkheden om een praktijkketen op te zetten. Daartoe zijn ook intensieve contacten met de vso- en pro-school in de regio. In de loop van 2016 constateert de gemeente een groeiend aantal schoolverlaters van het vso- en pro-onderwijs die thuiszitten.

Op uitnodiging van het leerwerkbedrijf geeft de gemeente een kleine opdracht uit. Een groep jongeren met complexe problematiek moet aan het werk worden geholpen. Binnen een halfjaar is 70 procent van de jongeren uit deze groep aan het werk.

De gemeente wordt nieuwsgierig naar de oorzaak van het succes en verandert van standpunt. Het leerwerkbedrijf krijgt ruimte om samen met de scholen een joint venture vorm te geven gericht op mbo-scholing via de route van praktijkleren en met doorloopmogelijkheden via detachering door het leerwerkbedrijf.

#### **Voorbeeld C: Leerwerkbedrijf onderdeel van de gemeente Z**

Gemeente en leerwerkbedrijf zijn geïnteresseerd in de praktijkketen en in praktijkleren. De geografische ligging en de beperkte omvang van de bevolking en de regionale economie maken het lastig om alleen voor schoolverlaters van het vso en pro een praktijkketen op te zetten. Om die reden kiezen zij om de aanpak te ontwikkelen voor een bredere doelgroep: ook voor volwassenen zonder startkwalificatie.

#### **Voorbeeld D: Zelfstandig leerwerkbedrijf**

Een zelfstandig leerwerkbedrijf heeft uitvoering van de Wsw als kerntaak. Het bedrijf constateert dat de eigen aanpak voor arbeidsontwikkeling onvoldoende concreet en te weinig expliciet is. Professionals werken ambachtelijk op basis van eigen inzichten. Dat geeft te weinig samenhang. Gezien de taakstelling voor de komende jaren besluit de directie van het SW-bedrijf om de aanpak van praktijkleren door te voeren in heel haar eigen organisatie. Met in het achterhoofd de gedachte: als we deze wijze van werken voor de SW-medewerkers goed onder de knie hebben, kunnen we die ook voor een bredere doelgroep inzetten.

### 2.3.3 Interne analyse leerwerkbedrijf

#### Wat heeft een leerwerkbedrijf nodig om een praktijkketen op te starten?

In de voorgaande paragrafen is vooral extern gekeken. Bij de start van het initiatief om een praktijkketen op te zetten is het ook goed om naar de opstelling van het leerwerkbedrijf zelf te kijken. Hieronder volgt een checklist van de gewenste opstelling van het leerwerkbedrijf bij de start.

Deze vraag wordt beantwoord tegen de achtergrond van de businesscases die zijn uitgewerkt. Voor drie van de vier businesscases geldt dat het leerwerkbedrijf daarin opereert nadat de jongeren de vso- of pro-school hebben verlaten. In die situatie is de samenwerking met de scholen beperkt. Hieronder volgt een puntsgewijs antwoord op de vraag wat een leerbedrijf nodig heeft om een praktijkketen op te zetten.

#### Overzicht 4: Startvereisten leerwerkbedrijf

<b>Startvereisten leerwerkbedrijf</b>
Een gezonde exploitatie op de huidige activiteiten
Ambitie om langere tijd invulling te geven aan de praktijkketen; de keuze om de organisatie en de werkwijzen hierop aan te passen
<b>Erkenning als leerwerkbedrijf</b>
Opdracht of instemming van de gemeente(n) om hiermee te starten
Een goede relatie met het regionale bedrijfsleven
Concrete afspraken met bedrijven, individueel of in brancheverband, om jonge werknemers te laten instromen via de praktijkketen
Een goede relatie met de scholen voor vso, pro en het roc in het werkgebied

Van ieder van de bovenstaande items moet vastgesteld worden of de situatie in de praktijk ook klopt. Is aan de startvereisten voldaan? Als op een of meer onderwerpen niet is voldaan, zijn extra inspanningen nodig. Die moeten dan opgenomen worden in het implementatieplan.

### 2.3.4 Doorlooptijd stap 1: Ankeren

De vraag wordt hier beantwoord vanuit het perspectief van het leerwerkbedrijf. In de praktijk wordt de doorlooptijd beïnvloed door een aantal factoren:

- Hoe positief is/zijn de gemeente(n) over het initiatief van het leerwerkbedrijf?
- Hoe urgent is de behoefte aan uitvoerend personeel bij werkgevers in de regio?
- Welke vormgeving kiest het leerwerkbedrijf voor de praktijkketen?
- Hoeveel partners zijn nodig om de praktijkketen op te starten?

Als gemeenten en werkgevers enthousiast zijn, kan deze stap in een paar maanden worden doorlopen. Als de gemeente bij de start afwijzend of terughoudend is, is het noodzakelijk een aanpak te kiezen waarmee de gemeente overtuigd kan worden zonder haar voor het blok te zetten. In dat geval kan deze eerste stap, het ankeren, wel een doorlooptijd van twaalf maanden hebben. Als vuistregel geldt: hoe langer de ankerfase duurt, hoe groter de kans dat de praktijkketen niet tot stand komt.

## 2.4 Stap 2: Richten

Stap 2 gaat van start als er overeenstemming is over het opzetten van een praktijkketen, met het leerwerkbedrijf als initiatiefnemer. Bij voorkeur zijn er al afspraken met werkgevers over branches en werkzaamheden waarop de praktijkketen zich gaat richten. In deze paragraaf worden drie onderwerpen uitgewerkt:

- De onderwerpen waarmee richting moet worden gegeven.
- De bepaling per onderwerp wat de stand van zaken is bij het leerwerkbedrijf en partners.
- Een raming van de vereiste capaciteit en doorlooptijd van stap 2.

### 2.4.1 De onderwerpen van stap 2: Richten

- Visie op arbeidsontwikkeling en praktijkleren.
- Consequenties van deze visie voor leerwerkbedrijf en betrokken scholen.
- Bepalen van kansrijke regionale werksoorten en werkgeverseisen.
- Instroommogelijkheden van de doelgroep.
- Selectie van mbo-kwalificatiedossiers en bijbehorende werkprocessen.
- Selectie van afdelingen in het leerwerkbedrijf die ingezet kunnen worden.

In bijlage 2 is een checklist voor stap 2: Richten opgenomen. Bij ieder van de bovengenoemde onderwerpen kan in de checklist bijgehouden worden wat de actuele stand van zaken is. De score geeft meteen aan welke stappen voor dit onderwerp nog gezet moeten worden om van start te kunnen met de volgende stap van de implementatie.

### 2.4.2 Actieplan stap 2: Richten

Zodra de score op de checklist voor fase 2 bekend is, kan het actieplan voor stap 2 worden opgesteld. De werking is heel simpel. Uiteindelijk moet het leerwerkbedrijf per onderwerp in het laatste groene vak, waarin 'Startklaar' staat, de score bijhouden.

Scoort een leerwerkbedrijf bij een of meer onderdelen in een oranje vak? Dan moeten het alle acties tussen het oranje vak en het groene vak waarin 'Startklaar' staat, afronden om door te kunnen naar stap 3: Inrichten.

## 2.5 Stap 3: Inrichten

In stap 3 gaat het om het inrichten van processen en werkwijzen, het organiseren van en sturen op de realisatie van de praktijkketen, gebruikmakend van praktijkverklaringen. De onderwerpen die in deze stap uitgewerkt moeten worden, staan hieronder op een rij. Aansluitend wordt ook voor stap 3 een checklist aangemaakt.

### 2.5.1 De onderwerpen van stap 3: Inrichten

- Doelstellingen en rapportages zijn afgestemd op de gekozen visie en met regionale partners (zoals SRG- en/of GWS-rapportages voor gemeenten).
- Leerlijnen zijn vastgesteld met werkgevers.
- Het instroom-, doorstroom- en uitstroomproces is vastgesteld.
- Synergiemogelijkheden met pro-/vso-/mbo-scholen en regionale initiatieven voor arbeidsontwikkeling zijn vastgesteld.
- Ondersteunende applicaties zijn ingericht.
- Leermiddelen zijn gekoppeld aan werkgeverseisen, kwalificatiedossiers en ondersteunende instrumenten, waaronder intake-, arbeidsontwikkeling-, coaching- en observatietools.
- Interne en externe leerwerkplekken voor werksoorten zijn ingericht en afgestemd op leerlijnen.

### 2.5.2 Actieplan stap 3: Inrichten

De procedure is bij stappen 2 tot en met 5 telkens dezelfde: checklist invullen, bepalen wat de huidige stand van zaken is en benoemen welke acties en maatregelen nodig zijn om op alle onderwerpen per stap in het laatste groene vak te komen dat zegt: de organisatie is startklaar voor de volgende stap!

## 2.6 Stap 4: Verrichten

Bij de overstap van stap 3 naar stap 4 wordt ook de overstap gemaakt van de voorbereiding naar de uitvoering. Feitelijk is stap 4 de eerste keer dat de praktijkketen in werking treedt. Op dat moment is er ook sprake van overlap met het eerste jaar van de businesscase. Het uitvoerende deel, en de kosten en baten die daarmee samenhangen, zitten in de businesscase. De ontwikkelstappen die nog gezet moeten worden in het kader van implementatie, zitten in het implementatieplan. Dat geldt ook voor de kosten, de investeringen die gedaan worden tijdens de implementatie. Hieronder worden de onderwerpen benoemd die centraal staan in stap 4: Verrichten. Daarna wordt voor stap 4 de bijbehorende checklist gepresenteerd.

### 2.6.1 De onderwerpen van stap 4: Verrichten

- Trainen van praktijkopleiders, docenten en werkgevers.
- Communicatie naar kandidaten, werkgevers, scholen, intern.
- Uitvoering van de praktijkleertrajecten, intern en bij werkgevers.

### 2.6.2 Actieplan stap 4: Verrichten

Zie de toelichting bij de actieplannen voor stappen 2 en 3.

## 2.7 Stap 5: Verbreden en borgen

In deze stap staan verbreden en borgen centraal. Borgen heeft betrekking op het versterken van de samenwerking in de praktijkketen gericht op duurzame kwaliteit. Dit is vaak ook gericht op het verder ontwikkelen van de aanpak en het effect van de praktijkketen. Planmatig verbeteren en innoveren zijn kernthema's bij het borgen.

Verbreden heeft betrekking op het verder doorvoeren van de aanpak van praktijkleren binnen het leerwerkbedrijf: andere werksoorten, nieuwe afdelingen, werkgevers in nieuwe branches meenemen in dezelfde ontwikkeling. In de praktijk komt verbreden neer op het opnieuw doorlopen van de stappen 3 tot en met 5 van het implementatieplan. Vaak kan dit sneller, korter. Belangrijk aandachtspunt is dat de nieuwe werkwijze voldoende doorleefd en doorgevoerd wordt. Dat het niet wordt aangeleerd als een nieuwe truc. Een belangrijk onderdeel van deze fase is de overdracht van projectleider naar lijnmanagement en de borging.

### 2.7.1 De onderwerpen van stap 5: Verbreden en onderhouden

- Begeleiding van werkend leren bij werkgevers.
- Evaluatie per leerlijn met betrokken partners.
- Ontwikkelen van de relatie met werkgevers.
- Verbreden van praktijkleren en de praktijkketen naar andere afdelingen binnen het leerwerkbedrijf.

### 2.7.2 Actieplan stap 5: Verbreden en onderhouden

Zie de toelichting bij de actieplannen voor stappen 2 en 3

# 3 De organisatie van de implementatie

## 3.1 Management en organisatie van de implementatie

### 3.1.1 Uitgangspunten voor het opzetten van management en organisatie

#### Hoeveel betrokken partners?

Bij het opzetten van een praktijkketen voor schoolverlaters vso en pro waarbij wordt gewerkt met praktijkverklaringen kunnen diverse partners betrokken zijn. Welke dat precies zijn, hangt af van de businesscase die het leerwerkbedrijf kiest.

Als algemene regel geldt: hoe meer partners betrokken zijn bij de opbouw van een praktijkketen, hoe belangrijker het wordt om te werken met een project- of programmamanager, die aansturing, coördinatie en samenwerking als kerntaak heeft.

#### Zelf doen of expertise inkopen?

Hoeveel managementcapaciteit ingezet moet worden, wordt ook bepaald door het antwoord op de vraag of het leerwerkbedrijf alles zelf wil ontwikkelen, samen met partners, of ervoor kiest om een ervaren externe partner bij de opbouw en implementatie te betrekken.

Als algemene regel hanteren we dat de keuze om alles zelf te ontwikkelen om 50 tot 100 procent meer managementcapaciteit vraagt dan de keuze om een externe kennispartner in te huren om de implementatie te ondersteunen. Voor een verdere concretisering zie paragraaf 3.3.

#### Hoe stevig is de in te richten structuur?

Ook hier geldt: hoe groter het aantal betrokken partners, hoe belangrijker het is om de aansturing en de projectleiding expliciet te regelen. Dat leidt al snel tot structuren als een stuurgroep, een projectleider en een projectgroep met diverse werkgroepen.

Als wordt gekozen voor een praktijkketen op basis van businesscase 1B, 2A of 2B, gaat het in de samenwerking vooral om de relatie tussen het leerwerkbedrijf en de werkgevers. In dat geval volstaan vaak alleen een projectmanager met een duidelijke opdracht en een duidelijke opdrachtgever.

In deze publicatie gaan we niet in op structuurmodellen die gebruikt kunnen worden bij de implementatie. We gaan ervan uit dat dergelijke modellen voldoende bekend zijn bij de initiatiefnemers.

## 3.2 Planning en doorlooptijd van de implementatie

Bij het uitwerken van de businesscases en dit implementatieplan zijn we ervan uitgegaan dat er in iedere businesscase één jaar wordt gewerkt met een groep deelnemers. Dat betekent dat fase 4: Verrichten, in deze benadering twaalf maanden duurt. Bij de verdere uitwerking van deze paragraaf trekken we deze lijn verder door.

In de praktijk komt het ook voor dat het doorlopen van de praktijkketen zes tot zeven maanden duurt. Daarna stromen de deelnemers door naar regulier werk bij een reguliere werkgever. Praktisch gezien is het dan mogelijk om in één kalenderjaar twee groepen te laten deelnemen aan de praktijkketen.

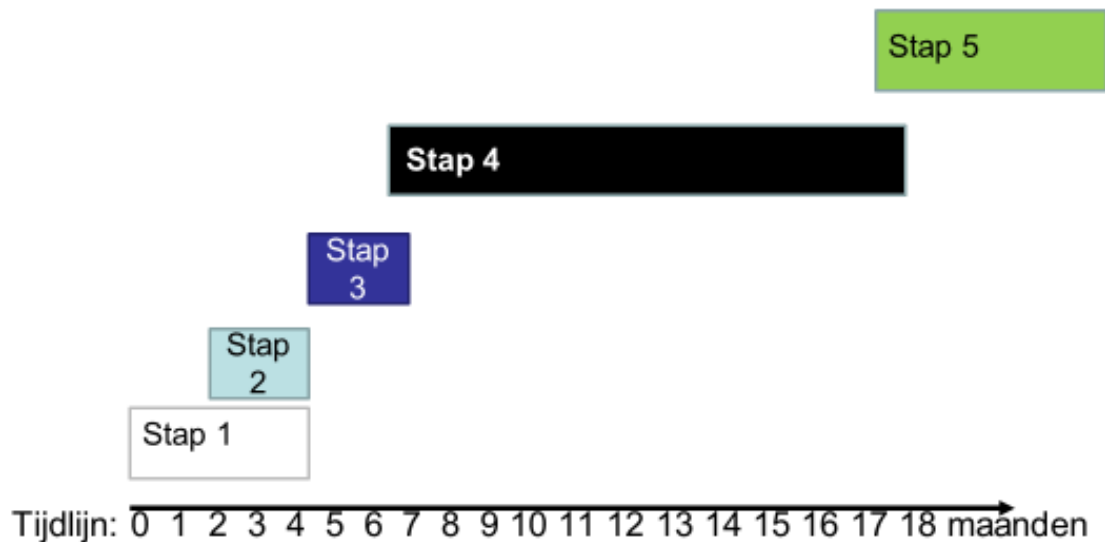
De opbouw van de businesscases is zodanig dat het mogelijk is om tot een goede benadering te komen van de consequenties voor een uitvoering (stap 4) van zes maanden.

In afbeelding 4 is een planning op hoofdlijnen weergegeven, uitgaande van de genoemde uitvoeringstermijn van twaalf maanden.



Afbeelding 4: globale planning van implementatie in 5 stappen

# Planning implementatie



## Aandachtspunten bij de onderscheiden stappen in de planning:

- Stap 1: Is afhankelijk van de instemming van gemeenten met het leerwerkbedrijf als trekker van de praktijkketen.
- Stap 2: De doorlooptijd hangt af van het ontwikkelingsniveau van het leerwerkbedrijf op het gebied van praktijkleren. Bij samenwerking met scholen geldt hetzelfde voor de scholen.
- Stap 3: Is afhankelijk van het aantal leerlijnen dat wordt ontwikkeld en de beschikbare capaciteit om de leerlijnen concreet uit te werken. Bij de start gaat het veelal om één, twee of drie leerlijnen. Dat kan later, bij verbreden en borgen, steeds verder worden uitgebreid, zeker als er vraag uit de markt is.
- Stap 4: Is afhankelijk van de gekozen businesscase en de omloopsnelheid van de deelnemers groep. Is dat één keer per zes maanden of gaat het om twee groepen per jaar? Is de omloopsnelheid één keer per twaalf maanden, dan klopt bovenstaande planning.
- Stap 5: Borgen en overdracht naar lijnmanagement zijn activiteiten die langere tijd aan de orde zijn nadat praktijkleren en werken met kwalificatiedossiers zijn ingevoerd. Deze taken passen ook bij een projectmanager of bij een lijnbaas voor de praktijkketen.

## 3.3 Capaciteitsanalyse per stap in de implementatie

Tijdens de uitwerking van de businesscases en de aanpak van de implementatie is ook onderzoek gedaan naar de vraag hoeveel personele capaciteit moet worden ingezet in de opeenvolgende stappen van het implementatieplan. Bij het beantwoorden van deze vraag speelt opnieuw de *make or buy*-vraag een rol. Gaan we alles zelf doen of kopen we gericht expertise en capaciteit in? In overzicht 5 is de calculatie uitgewerkt voor beide opties. Bij het uitwerken van de variant waarbij expertise wordt ingekocht, is de aanpak van de PTC Groep als spiegel gebruikt. De PTC Groep werkt heel veel in deze rol. De groep is ook kennispartner van SBB op dit terrein.

Overzicht 5: Raming capaciteit en kosten implementatie praktijkketen

	<b>Keuze: in eigen beheer</b>	<b>Keuze: inhuren kennispartner</b>
<b>Inzet interne projectleiding</b>	Fulltime, 16 maanden Kosten € 62.500 (*)	3 dagen per week; 16 maanden Kosten € 37.500,- (*)
<b>Stap 1: Ankeren</b>	Niet uitgewerkt	Niet uitgewerkt
<b>Stap 2 en 4: Richten en uitvoeren pilot</b> Workshops voor projectgroep en professionals	45 dagdelen per persoon in 16 maanden <b>Interne opleider</b> voor bereiden en uitvoeren 45 dagdelen workshops: 90 x € 200 = € <b>18.000,-</b>	45 dagdelen € 27.000,-
<b>Stap 3: inrichten</b>  Ontwikkeling Leermiddelen voor 6 sectoren, 6 leerlijnen	Opstellen leermiddelen voor 6 kwalificatiedossiers (**)  6 x 564 u x € 45,- = € <b>152.280,-</b>	Zit in licentiekosten producten en systemen, configuratie, Werkstap-ontwikkeltool <b>Eenmalig € 5.000,-</b>
<b>Jaarlijkse onderhoudskosten leermiddelen voor 6 leerlijnen</b>	Jaarlijks onderhoud leermiddelen 12 dd x € 180,- = € <b>2.160,-</b>	Jaarlijks onderhoud leermiddelen (***) door PTC. Per jaar € 2.400,-  Onderhoud systemen zit in licentiekosten
<b>Stap 5: Borgen en verbreden</b>	26 dagdelen intervisie en begeleiding op managementniveau gericht op borging  MT-lid voorbereiding en begeleiding/intervisie 40 x 340,- = € <b>13.600,-</b>	26 dagdelen intervisie en begeleiding op managementniveau gericht op borging   € 15.600,-
<b>Onderhoud en beveiliging systemen</b>	Stelpost opnemen	Onderhoud systemen zit in licentiekosten
<b>Kosten producten en systemen</b>	ICT-aanpassingen bij de start: Raming € 20.000 - € 50.000,-	Licentiekosten per jaar voor Werkstapontwikkeling € 10.854,-
<b>Samenvatting out of pocket-kosten 16 mnd opstart</b>		
Interne projectleiding	62.500,-	€ 37.500,-
Ontwikkeling leermiddelen	152.280,-	€ 5.000,-
Workshops	18.000,-	
Begeleiding en intervisie	13.600,-	
Kosten externe begeleiding	-/-	€ 42.600,-
Kosten producten/systemen	35.000,- (gemiddelde)	€ 10.584,- (100-200 gebruikers)
	<u>€ 281.380,-</u>	<u>€ 95.684-</u>

<b>Jaarlijks terugkerende kosten</b>		
Jaarlijks onderhoud leermiddelen	€ 2.160,-	€ 2.400,-
Onderhoud en beveiliging systemen	Stelpost	In licentiekosten
Licentiekosten	Stelpost	€ 10.584,- (100-200 gebruikers)

(\*) In beide gevallen gerekend met uitgangspunt: projectleider intern kost € 50.000,- inclusief werkgeverlasten per jaar.

(\*\*) Volgens calculatieschema PTC voor het ontwikkelen van kwalificatiedossiers in eigen beheer.

(\*\*\*) De onderhoudswerkzaamheden bestaan uit het jaarlijks monitoren van wijzigingen in kwalificatiedossiers, overleg over veranderingen met betrokkenen, aanpassing van leermiddelen, overleg met de mbo-onderwijsinstelling, redigeren en de administratieve verwerking van het volgsysteem/de ontwikkeltool.

#### **Inzet eigen medewerkers**

In bovenstaande calculatie van uren en kosten is bij de variant 'in eigen beheer' met name gekeken naar extra werkzaamheden die verricht moeten worden. Dit zijn de uren waarvoor in de variant voor het inhuren van een kennispartner kosten gemaakt moeten worden. In beide varianten is niet zichtbaar gemaakt welke uren reguliere medewerkers maken bij het deelnemen aan werkgroepen en workshops.

### **3.4 Financiering van de implementatie**

Bij het uitwerken van het implementatieplan is ook in kaart gebracht welke externe en interne financieringsbronnen er beschikbaar zijn voor de bekostiging van het opbouwen van een praktijkketen. Hieronder volgt een overzicht van de resultaten.

- **ESF-middelen voor de doelgroep**
  - Regionaal kan periodiek ESF-subsidie worden aangevraagd voor doelstellingen die aansluiten bij de doelgroep van de praktijkketen. De aanvraag loopt via de centrumgemeente in de regio.
- **Subsidie van het Regionaal Investeringsfonds mbo**
  - Het gaat hier om innovatiesubsidies voor het middelbaar beroepsonderwijs. De aanvrager moet altijd een mbo-school of roc zijn. Dit is met name interessant voor praktijkketens waarin wordt samengewerkt met het middelbaar beroepsonderwijs.
  - De subsidie bedraagt minimaal € 200.000,- en maximaal € 2 miljoen per aanvraag, maar is nooit hoger dan 25 procent van de totale kosten.
- **Fondsen regionaal werkbedrijf**
  - Er zijn voorbeelden in het land waarbij het leerwerkbedrijf een subsidie heeft ontvangen van het regionaal werkbedrijf. Deze subsidie was eenmalig. Regionale werkbedrijven hebben geen eigen middelen die jaarlijks worden aangevuld.
- **Gemeentelijke middelen voor vroegtijdig schoolverlaten**
  - Gemeenten hebben budgetten voor het terugdringen van vroegtijdig schoolverlaten. Deze bron wordt regelmatig genoemd. Tijdens dit project zijn geen voorbeelden gevonden waarin daadwerkelijk financiering uit de bron afkomstig is.
- **Voorzieningen leerwerkbedrijf voor professionalisering/arbeidsontwikkeling**
  - Leerwerkbedrijven maken jaarplannen. In die jaarplannen staan ook plannen en budgetten voor professionalisering. Deze middelen kunnen ook worden ingezet voor arbeidsontwikkeling, praktijkleren en de uitstroom naar reguliere werkgevers gebruikmakend van praktijkverklaringen. Die aanpak kan ook voor SW-medewerkers worden benut.

# 4 Bijlagen

## 4.1 Calculatieschema ontwikkeling nieuwe leerlijnen

Urenraming leermiddelenontwikkeling	Inzet per werkproces mbo-leerwerktrajecten	Reken-eenheid:
<b>Activiteiten per werkproces op basis van bestaande leermiddelen</b>		<b>uren</b>
Inspiratiesessies met werkgevers per sector	2	
Vaststellen kansrijke werksoorten en werkgeverseisen met werkgevers	3	
Vaststellen kwalificatiedossiers, werkprocessen en deze opdelen in taken met taakbeschrijving en gedragscriteria	4	
Afstemmen uitvoering werkproces en mogelijkheden leer-werkplek (bij ontwikkelbedrijf en/of reguliere werkgever)	2	
Uitwerken werkopdrachten (3 tot 4 per werkproces)	8	
Uitwerken leskaarten met oefenopdrachten (gemiddeld 3-4 leskaarten en 4 oefenopdrachten per werkproces)	8	
Passende instructiefilms selecteren en integreren (uitgaande van bestaand materiaal op YouTube)	2	
Uitwerken kennistest (1 per werkproces)	8	
Afstemmen uitgewerkte leermiddelen i.s.m. mbo-instelling en werkgevers	4	
Redigeren en aanscherpen leermiddelen per werkproces	4	
Leermiddelen samenstellen tot leer-werktraject en integreren in volgsysteem/ontwikkeltool	2	
<b>Totaal per werkproces</b>	<b>47</b>	<b>uren</b>

### Calculatie per kwalificatiedossier

Aannames:

- Er wordt één kwalificatiedossier aangemaakt voor één sector.
- De ontwikkeling wordt uitgevoerd door een onderwijsdeskundige die thuis is in:
  - o de mbo-kwalificatiestructuur;
  - o de aanpak voor methodische arbeidsontwikkeling van de PTC Groep.
- In één kwalificatiedossier zitten twaalf werkprocessen.
- De ureninzet voor het uitwerken van één werkproces is 47 uur.

De totale investering in het ontwikkelen van leermiddelen voor één kwalificatiedossier bedraagt **12 werkprocessen x 47 uur = 564 uur.**

## 4.2 Checklists 5 stappen implementatieplan

Zie aparte bijlage met checklists

