



Checklists bij de vijf stappen van het implementatieplan

Checklists

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
W: 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
W: 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	Checklists per stap van het implementatieplan	2
1.1	Bijlage 1: Checklist stap 1: Ankeren	2
1.2	Bijlage 2: Checklist stap 2: Richten	5
1.3	Bijlage 3: checklist stap 3: Inrichten	7
1.4	Bijlage 4: checklist stap 4: Verrichten	10
1.5	Bijlage 5: checklist stap 5: Verbreden en borgen	12

1 Checklists per stap van het implementatieplan

1.1 Bijlage 1: Checklist stap 1: Ankeren

Stakeholderopties	Geen praktisch keten via LW-bedrijf	Bc 1A Stage laatste jaar	Bc 1B Stage na school	Bc 2A Loondienst detachering	Bc 2B Loondienst LW-bedrijf	Mbo-opleiding praktijkleren roc/LWB samen
Stakeholders en hun mogelijke posities						
Gemeente(n)						
Leerwerkbedrijf voert alleen Wsw uit	V					
Middelen voor uitvoering Wsw mogen niet voor andere doelgroepen worden ingezet						
Leerwerkbedrijf voert P-wet uit	V					
In schoolverlaters zonder uitkering tot 27 jaar wordt niet geïnvesteerd	V	V	V			
Gemeenten accepteren geen tijdelijke dienstverbanden van doelgroep banenafpraak bij gemeente of GR		V	V			
Betaald werk voor schoolverlaters vso en pro is essentieel. Beleidsmiddelen inzetten				V	V	
Praktijkleren voor de doelgroep is de opdracht van het beroepsonderwijs						V
Gemeente kiest ervoor om nieuw beschut werk niet of alleen extern in te vullen	V	V				
Het leerwerkbedrijf heeft een structureel exploitatietekort. Dat is geen basis voor nieuwe opdrachten	V					
Regiogemeenten sluiten een convenant met sociale partners en onderwijs. Aanpak praktijkleren voor een brede doelgroep. Uitvoerende opdracht LWB		V	V	V	V	V
Belangrijk vorm en inhoud te geven aan de gemaakte Banenafpraak		V	V	V	V	V
WSP						
WSP heeft een sluitende aanpak die werkt. Er is geen behoefte aan een praktijkketen	V					

Stakeholderopties Stakeholders en hun mogelijke posities	Geen praktijk keten via LW- bedrijf	Bc 1A Stage laatste jaar	Bc 1B Stage na school	Bc 2A Loondienst detachering	Bc 2B Loondienst LW-bedrijf	Mbo- opleiding praktijk- leren roc/ LWB samen
Er is een groep schoolverlaters die niet aan het werk komt. Er is een aanvulling nodig op de sluitende aanpak			V	V	V	
De vraag van werkgevers naar personeel uit de doelgroep maakt een samenhangende aanpak noodzakelijk		V	V	V	V	V
Onderwijs						
Toeleiding van de doelgroep naar arbeid is de opdracht van de vso- en pro-scholen		V	V			
De kansrijke jongeren uit het vso/pro leiden we zelf door naar werk. De rest moet naar het leerwerkbedrijf						
Bemiddeling van de doelgroep naar werk is de expertise van het leerwerkbedrijf			V	V	V	
De doelgroep die is aangewezen op nieuw beschut werk moet zo snel mogelijk naar het leerwerkbedrijf		V				
Samenwerking tussen vso/pro en leerwerkbedrijf is essentieel voor succesvolle uitstroom naar werk		V		V	V	
Praktijkleren met praktijkverklaringen is de succesfactor voor de doelgroep		V	V	V	V	V
Het is noodzakelijk om voor jongeren en volwassenen zonder startkwalificatie opleidingen op basis van praktijkleren op te zetten samen met het leerwerkbedrijf						V
Werkgevers						
We vinden scholing de opdracht van gemeenten en onderwijs	V					V
We verwachten geen tekorten aan personeel in onze bedrijfstak	V					
We willen geen personeel uit de doelgroep	V					
Er is een structurele behoefte aan personeel. Als we deze doelgroep niet benutten, krijgen we problemen met onze continuïteit		V		V		V
Bedrijven willen meerjarenafspraken maken over inpassing van personeel uit de doelgroep dat praktijkverklaringen		V		V		V

Stakeholderopties	Geen praktijk keten via LW-bedrijf	Bc 1A Stage laatste jaar	Bc 1B Stage na school	Bc 2A Loondienst detachering	Bc 2B Loondienst LW-bedrijf	Mbo-opleiding praktijkleren roc/LWB samen
Stakeholders en hun mogelijke posities						
bezit						
Jongeren						
Doelgroep nieuw beschut werk/ arbeidsmatige dagbesteding						
Doelgroep met arbeidspotentieel naar regulier werk						
Jongeren met praktische aanleg om een vak te leren		V	V	V	V	V
Jongeren die sociaal en economisch zelfstandig willen en kunnen leven		V	V	V	V	V
Jongeren willen tijdens het praktijkleren ook inkomen ontvangen				V	V	V (BBL)
Ouders						
Wat biedt het beste perspectief op een zinvol leven met werk en inkomen?				V	V	
Past het imago, de stijl van het leerwerkbedrijf bij wat ons kind wil bereiken?		V		V	V	V

Toelichting: de hoofdletter V geeft aan welke mogelijkheden passen bij iedere afzonderlijke stelling.

Kleuren:

rood = geen ruimte voor LWB

oranje = financieel onaantrekkelijke bc

groen = financieel haalbare businesscase

1.2 Bijlage 2: Checklist stap 2: Richten

Richtinggevende onderwerpen	Stand van zaken bij de start:	Vereiste extra acties
Visie op arbeidsontwikkeling en praktijkleren		Veel extra acties nodig
	Niet eerder mee gewerkt, is nieuw	
	Ervaring mee als SW-bedrijf: assistentopleiding (AO) met lange-termijnooriëntatie	
	Ervaring mee bij re-integratie van kandidaten uit de Participatiewet	
	Leerwerkbedrijf heeft een eigen methode ontwikkeld. Nog geen koppeling met praktijkleren en mbo kwalificatiestructuur	
	Leerwerkbedrijf heeft de afgelopen jaren praktijkleren ingevoerd en werkt al aan de aansluiting op de mbo-kwalificatiestructuur en praktijkverklaringen	
	Leerwerkbedrijf en samenwerkende scholen kennen de Boris-aanpak en werken met praktijkverklaringen	
	Leerwerkbedrijf en samenwerkende scholen werken met dezelfde methodiek aan arbeidsontwikkeling en het verwerven van praktijkverklaringen	Startklaar
Kansrijke regionale werksoorten en werkgevers-eisen		Veel extra acties nodig
	Nog geen inzicht in kansrijke regionale werksoorten	
	Werkgeverseisen nog niet in kaart gebracht	
	Kansrijke werksoorten in beeld, maar nog niet afgestemd met werkgevers	
	Er is georganiseerd overleg met werkgevers waarin afspraken zijn gemaakt over werksoorten waarop wordt ingezet	
	Binnen kansrijke sectoren zijn werksoorten en werkgeverseisen vastgesteld, werkgevers committeren aan vacatures voor deze werksoorten	Startklaar
Instroommogelijkheden doelgroepen		Veel extra acties nodig
	Er is geen inzicht in de samenstelling van de doelgroep: schoolverlaters vso en pro	
	Er is nog niet bepaald op welke subgroep uit de doelgroep het initiatief gericht is	
	Er is globaal inzicht in de doelgroep als geheel, de focusgroep voor het initiatief en de omvang daarvan	
	De focusgroep en het volume per jaar zijn in beeld. Er is nog geen overeenstemming met	

Richtinggevende onderwerpen	Stand van zaken bij de start:	Vereiste extra acties
	partijen over instroom in het initiatief	
	De doelgroep en de omvang van de instroom zijn gecontracteerd met gemeente(n), werkgevers en scholen.	
	Op basis van de contractering zijn de aanpak, de rolverdeling en instroomaantallen met partners afgestemd	Startklaar
Selectie mb- kwalificatie-dossier en werkprocessen		Veel extra acties nodig
	Geen ervaring in het werken met mbo-kwalificatiestructuur	
	Geen kennis van mbo-kwalificatiedossiers	
	Bekend met mbo-kwalificatiedossiers maar nog niet toegepast op afspraken met werkgevers over werksoorten en werkgeverseisen	
	Werkgeverseisen vertaald naar één bestaand kwalificatiedossier. Geen aansluiting op specifieke werkgeverseisen	
	Op basis van gekozen werksoorten en werkgeverseisen zijn maatwerklerlijnen samengesteld door een selectie van werkprocessen uit diverse kwalificatiedossiers	Startklaar
Selectie van afdelingen binnen het leerwerkbedrijf op mogelijkheden voor arbeidsontwikkeling en kansen op de arbeidsmarkt		Veel extra acties nodig
	Leerwerkbedrijf nog niet beoordeeld op afdelingen/PMC's (product-marktcombinaties) die geschikt zijn voor AO	
	Aansluiting tussen afdelingen/PMC's en werksoorten bij werkgevers nog niet bepaald	
	Afdelingen/PMC's die aansluiten bij afspraken met werkgevers zijn vastgesteld. Volumeafspraken zijn gemaakt	
	Geselecteerde afdelingen/PMC's en volumeafspraken sluiten aan op werksoorten bij werkgevers en de vraag naar personeel	
	Er is aansluiting en samenhang tussen afspraken met werkgevers over geschikte werksoorten, geselecteerde afdelingen en de focusgroep van jongeren waarmee gewerkt wordt	Startklaar

Bron: bewerking van aanpak PTC Groep

1.3 Bijlage 3: Checklist stap 3: Inrichten

Onderwerpen bij de inrichting	Stand van zaken	Vereiste extra acties
Doelstellingen en rapportages afgestemd op de gekozen visie		Veel extra acties nodig
	Er zijn geen doelen geformuleerd voor de instroom, de ontwikkeling en de uitstroom	
	Er zijn meetbare doelstellingen geformuleerd. Deze zijn niet gedeeld met partners en niet geborgd in afspraken.	
	De doelstellingen van de praktijkketen zijn SMART geformuleerd. Ze worden gedragen door alle partners. Ze zijn vertaald naar prestatie-indicatoren en rapportages voor iedere partner en op ieder onderscheiden organisatieniveau	Startklaar
Leerlijnen vastgesteld, uitgewerkt		Veel extra acties nodig
	De geselecteerde werkprocessen en aan te leren taken zijn vastgesteld maar nog niet vertaald naar leerlijnen	
	Van de leerlijnen is nog niet bepaald welke taken binnen het leerwerkbedrijf aangeleerd kunnen worden en welke bij de werkgever op locatie	
	Detailtering van de leerlijnen in taken is wel gebeurd. De verdere detailtering naar deeltaken is nog niet uitgewerkt	Startklaar
Instroom-, ontwikkel- en uitstroomproces zijn vastgesteld		Veel extra acties nodig
	De bestaande werkprocessen binnen afdelingen/PMC's zijn niet afgestemd op de visie op arbeidsontwikkeling, alleen op de feitelijke productieactiviteit	
	Processen over afdelingen sluiten niet op elkaar aan volgens de eisen van de praktijkketen	
	Er is sprake van afstemming van werkprocessen op de visie op AO. Er is ook sprake van afstemming over de schakels van de keten heen. Deze is informeel en afhankelijk van personen	
	Er is sprake van planmatige afstemming van werkprocessen op de visie op AO. De aansluiting in de keten wordt bewust gecoördineerd	
	Er wordt volgens de PDCA-cyclus gewerkt aan verbeteringen in de processen en de keten	
	Processen zijn vastgelegd, doelen zijn geïntegreerd in de reguliere overlegstructuur en KPI's worden periodiek geëvalueerd	Startklaar

Onderwerpen bij de inrichting	Stand van zaken	Vereiste extra acties
Ondersteunende applicaties ingericht		Veel extra acties nodig
	Planningen, trajecten van deelnemers en voortgangsregistratie worden handmatig of in een losstaand systeem bijgehouden.	
	Ieder doet dat min of meer op zijn eigen manier	
	De praktijkketen wordt digitaal ondersteund. Iedereen werkt in hetzelfde format. Er is sprake van een losstaand, apart systeem	
	Er is een analyse gemaakt van welke applicaties nodig zijn om de keten beheerst te laten werken. De applicaties zijn ingevoerd	
	Gebruikers zijn getraind in het werken met de ondersteunende applicaties	
	Applicaties zijn op elkaar afgestemd en ondersteunen het proces van het leerwerkbedrijf. Er zijn nauwelijks of geen dubbels tussen systemen. De applicaties generen managementinformatie over de praktijkketen	Startklaar
Leermiddelen en ondersteunende tools		Veel extra acties nodig
	De (deel)taken uit de leerlijnen worden op de werkvloer aangeleerd. De werkleiding geeft daarbij mondelinge instructie. Er is geen gezamenlijke aanpak	
	Leermiddelen voor werknemersvaardigheden zijn beschikbaar, die voor vakvaardigheden volgens de leerlijn niet	
	Per deeltaak zijn een of meer praktijkinstructies uitgewerkt waarmee de kandidaat zelf aan de slag kan	
	Periodiek moet nog theorieles worden verzorgd om aan de eisen van de leerlijn te voldoen	
	Vereiste werkinstructies moeten tijdens het doorlopen van de praktijkketen ontwikkeld worden door het leerwerkbedrijf	
	Werkprocessen zijn opgedeeld in taken en werkopdrachten, oefenopdrachten, leskaarten ter ondersteuning van de kandidaat, trainer/docent, praktijkopleider. De leermiddelen zijn afgestemd met mbo-instellingen (vereist voor praktijkverklaring) en werkgevers. Alle vereiste competenties kunnen via praktijkleren worden ontwikkeld	
	Het leerwerkbedrijf beschikt over een database met werkinstructies voor	

Onderwerpen bij de inrichting	Stand van zaken	Vereiste extra acties
	werknemers en vakvaardigheden voor de meest voorkomende werksoorten en kwalificatiedossiers	
	De deelnemer aan de praktijkketen heeft een persoonlijk leertraject met praktijkopdrachten, afgestemd op de leerlijn en de eisen van de (aanstaande) werkgever	Startklaar
Werksoorten ingericht en afgestemd op leerlijnen		Veel extra acties nodig
	Werksoorten zijn ingericht om productie te kunnen realiseren. Ruimte voor arbeidsontwikkeling is ad hoc aanwezig	
	Er zijn afspraken over arbeidsontwikkeling als belangrijke activiteit per afdeling. Inzet en aanpak zijn afhankelijk van individuele leidinggevende	
	Er is sprake van een beheerst productieproces. Er wordt planmatig gewerkt. Arbeidsontwikkeling zelf is niet planmatig georganiseerd. Hier zijn wel afspraken over, maar processen en werkwijzen zijn niet ingericht	
	Productieproces en arbeidsontwikkelproces zijn beide goed georganiseerd en vertaald in werkwijzen en instructies. Ze sluiten niet aan op praktijkleren en leerlijnen	
	Productieproces en arbeidsontwikkeling zijn gelijkwaardig. Beide zijn goed georganiseerd. Zowel bij arbeidsontwikkeling als bij productie wordt gewerkt volgens de leerlijnen en de eisen die met werkgevers zijn afgesproken	Startklaar
Model voor blijvende verandering	Het model is geïntroduceerd	
	Er zijn afspraken gemaakt over toepassing van het model in de volgende stappen	Startklaar

Bron: afgeleid van de veranderaanpak van de PTC Groep

1.4 Bijlage 4: Checklist stap 4: Verrichten

Onderwerpen	Stand van zaken	Vereiste extra acties
Trainen praktijkopleiders, docenten		Veel extra acties nodig
	Er is niet in kaart gebracht over welke competenties docenten en praktijkopleiders moeten beschikken om hun taak in de praktijkketen goed te kunnen uitvoeren	
	De vereiste competenties voor docenten en praktijkopleiders zijn bekend. Op basis hiervan werken zij volgens eigen inzicht	
	Zittende docenten en praktijkopleiders zijn getoetst op de vereiste competenties. Zo nodig volgen zij bijscholing	
	Nieuwe docenten en praktijkopleiders worden geselecteerd op het vereiste competentieprofiel, en aanvullend opgeleid	
	Zowel de praktijkopleiders binnen het leerwerkbedrijf als die bij de werkgevers zijn geselecteerd en opgeleid volgens het competentieprofiel	Startklaar
Communicatie naar kandidaten, werkgevers, scholen en intern		Veel extra acties nodig
	De communicatie rond de praktijkketen is niet georganiseerd	
	Op ad-hocbasis worden partijen geïnformeerd	
	De projectleider heeft communicatie als opdracht en maakt hier een plan voor	
	Binnen het leerwerkbedrijf wordt planmatig gecommuniceerd over de praktijkketen en acties daarbinnen	
	Er wordt planmatig gecommuniceerd met alle partners in de praktijkketen. De communicatie bevordert praktijkleren door de hele keten heen	Startklaar
Uitvoering werkleertrajecten		Veel extra acties nodig
	Deelnemers aan de praktijkketen lopen mee tijdens productieprocessen zonder gerichte opdrachten	
	Deelnemers lopen mee tijdens productieprocessen. Aanvullend krijgen zij in leslokalen aanvullende opleiding. Theorie en praktijkleren zijn (nog) niet geïntegreerd	
	Deelnemers werken mee in het productieproces. Ze werken daar hun eigen leerlijn af, gebruikmakend van een persoonlijk leerplan en een set van	

Onderwerpen	Stand van zaken	Vereiste extra acties
	praktijkopdrachten	
	Aanvullend worden kennissessies georganiseerd om zo goed mogelijk te voldoen aan de kwalificatie-eisen en ter voorbereiding op de uitvoering van werkopdrachten bij werkgevers	Startklaar
Model voor blijvende verandering	Op basis van het model voor blijvende verandering is met de teams per organisatielaag een actieplan opgesteld	Startklaar

Bron: afgeleid van de veranderaanpak van de PTC Groep

1.5 Bijlage 5: Checklist stap 5: Verbreden en borgen

Onderwerpen in stap 5: Verbreden en borgen	Stand van zaken	Extra actie nodig
Borgen: evaluatie per leerlijn met werkgevers, kandidaten, docenten en praktijkopleiders		Veel extra actie nodig
	Evaluatie vindt alleen ad hoc of naar aanleiding van klachten plaats	
	Bij een mismatch tussen kandidaat en werkgever wordt bijgestuurd	
	De projectleider evalueert informeel met alle betrokken partijen en stuurt bij waar nodig. Niet planmatig	
	Er is incidenteel overleg tussen betrokkenen bij verschillende leerlijnen. Bijsturing en/of ontwikkeling waar nodig	
	Er is een planmatige aanpak van verbetering. Er wordt gewerkt met een gedeeld streefbeeld als het gaat om kwaliteit. Doorgevoerde aanpassingen en verbeteringen worden beoordeeld: is het beoogde effect bereikt?	Startklaar
Borgen: ontwikkelen van de relatie met werkgevers		Veel extra actie nodig
	Er is incidenteel contact met de deelnemende bedrijven. Contacten zijn veelal op uitvoerend niveau	
	Vacatures zijn de voornaamste aanleiding om contact te onderhouden met betrokken werkgevers	
	Projectleiding of management van het leerwerkbedrijf onderhoudt periodiek contacten op managementniveau bij deelnemende bedrijven. Onderwerpen van gesprek: samenwerking, doorontwikkeling aanpak, vooruitkijken	
	Het management van het leerwerkbedrijf onderhoudt contacten op directieniveau bij deelnemende bedrijven. Kernthema's: partnerschap, hoe kunnen we bijdragen aan de continuïteit van bedrijven met de instroom van personeel uit de praktijkketen? Het eigenaarschap van bedrijven van de praktijkketen versterken	
Overdracht van projectleider naar lijnmanagement	Op basis van het model voor blijvende verandering wordt met teams per organisatie laag een onderhoudsplan opgesteld	

Onderwerpen in stap 5: Verbreden en borgen	Stand van zaken	Extra actie nodig
Verbreden Doorlopen van stappen 3 tot en met 5 voor nieuwe leerlijnen/nieuwe afdelingen van het leerwerkbedrijf die mee gaan doen met de praktijkketen	Zie de checklists voor: Stap 3 Stap 4 Stap 5	Zie de genoemde checklists

Bron: afgeleid van de veranderaanpak van de PTC Groep

