



# *Praktische handleiding leerwerkplaatsen*

*voor jongeren met een afstand tot de  
arbeidsmarkt in de provincie Utrecht*



**Samen** maken we Utrecht mooier



provincie :: Utrecht

# Praktische handleiding leerwerkplaatsen

voor jongeren met een afstand tot de  
arbeidsmarkt in de  
provincie Utrecht

**Wat werkt?**

**Van subsidieproject naar duurzame/zelfvoorzienende  
onderneming**

*Februari 2011*



Provincie Utrecht  
Pythagoraslaan 101  
3584 BB Utrecht  
Postadres: postbus 80300  
3508 TH Utrecht  
T: (030) 2589111  
W: [www.provincie-utrecht.nl](http://www.provincie-utrecht.nl)  
E: [info@provincie-utrecht.nl](mailto:info@provincie-utrecht.nl)

**© 2011, Labyrinth Onderzoek & JongeHonden**

Labyrinth Onderzoek  
Ondiepzuidzijde 6  
3551 BW UTRECHT  
Postadres: Postbus 2496  
3500 GL Utrecht  
T: (030) 2627191  
W: [www.labyrinthgroep.nl](http://www.labyrinthgroep.nl)  
E: [info@labyrinthonderzoek.nl](mailto:info@labyrinthonderzoek.nl)

JongeHonden  
Gildstraat 91A  
3572 EL Utrecht  
Postadres: postbus 13121  
3507 LC Utrecht  
T: (030) 2936468  
W: [www.jongehonden.com](http://www.jongehonden.com)  
E: [info@jongehonden.com](mailto:info@jongehonden.com)

Foto voorkant © Yon Gloudemans

**Alle rechten voorbehouden**

Niets uit deze uitgave mag - door iemand anders dan de opdrachtgever - worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

# Inhoud

<b>INLEIDING.....</b>	<b>5</b>
<b>1. DOELSTELLINGEN, MISSIES EN VISIES.....</b>	<b>6</b>
1.1 Missie .....	6
1.2 Visie .....	6
1.3 Strategie .....	6
1.4 Doelstellingen.....	6
<b>2. DOELGROEP.....</b>	<b>7</b>
2.1 Bekendheid doelgroep.....	7
2.2 Geografische afbakening doelgroep .....	7
2.3 Expertise met de doelgroep.....	7
2.4 Niveau van de doelgroep.....	7
2.5 Het bereiken van de doelgroep.....	8
<b>3. VORMGEVING LEERWERKPLAATS.....</b>	<b>9</b>
3.1 Juridische constructie .....	9
3.1.1 Stichting als juridische constructie .....	9
3.1.2 BV als rechtsvorm.....	9
3.1.3 Combinatie van stichting en BV .....	9
3.1.4 Een school als rechtsvorm .....	9
3.2 Leermethode .....	10
3.3 Organiseren van werk bij werkgever of werk uit product .....	10
3.4 Vergoeding of salaris.....	10
3.5 Competenties medewerkers.....	10
<b>4. MARKETINGPLAN.....</b>	<b>12</b>
4.1 Marktonderzoek .....	12
4.2 Politieke en economische risico's.....	12
4.3 Politieke en economische kansen .....	13
4.4 Concurrentiepositie .....	13
4.5 Prijs van product of dienst.....	13
4.6 PR, communicatie en marketing .....	14
4.7 Samenwerkingsverbanden .....	14
<b>5. PROFIEL VAN DE ONDERNEMER .....</b>	<b>16</b>
5.1 Succesvol ondernemen .....	16
5.1.1 100 % ondernemer .....	16
5.1.2 De taal spreken van het bedrijfsleven en andere betrokken partijen.....	16
5.1.3 Meebrengen van voldoende eigen middelen .....	16
5.1.4 Volledige commitment .....	17
5.1.5 Gespreide (on)afhankelijkheid .....	17
5.1.6 Knowhow: Kennis van zaken en ervaring .....	17

<b>6. FINANCIEEL PLAN</b> .....	<b>18</b>
6.1 <i>Financiering startkapitaal</i> .....	18
6.1.1 <i>Eigen investering ondernemer</i> .....	18
6.1.2 <i>Investering door partners</i> .....	18
6.1.3 <i>Financiering vanuit overkoepelende organisatie</i> .....	18
6.1.4 <i>Financiering vanuit publieke middelen</i> .....	19
6.2 <i>Alternatieve vormen van financiering</i> .....	19
6.2.1 <i>Huisvesting</i> .....	19
6.2.2 <i>Scholing</i> .....	19
6.2.3 <i>Natura</i> .....	19
6.3 <i>Continue financiering</i> .....	19
6.3.1 <i>Structurele persoonlijke subsidies</i> .....	19
6.3.2 <i>Projectsubsidies</i> .....	20
6.3.3 <i>Inkomsten uit product en diensten</i> .....	20
6.3.4 <i>Alternatieve inkomstenbronnen</i> .....	20
6.4 <i>Werken aan onafhankelijkheid</i> .....	20
6.4.1 <i>Exploitatie</i> .....	21
6.4.2 <i>Aansluiting markt</i> .....	21

# Inleiding

---

Deze praktische handleiding dient als aanvulling op het businessplan voor leerwerkplaatsen. Verwijzingen uit het businessplan worden hier verder toegelicht. Ook zijn relevante verwijzingen, organisaties en adressen in deze handleiding opgenomen.

Het rapport 'Leerwerkplaatsen voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt in de provincie Utrecht' dat Labyrinth Onderzoek & Advies en JongeHonden voor de provincie Utrecht hebben geschreven, is de basis voor het format businessplan en de praktische handleiding.

U kunt de praktische handleiding, het format businessplan en het rapport downloaden via [www.provincie-utrecht.nl/socialeagenda](http://www.provincie-utrecht.nl/socialeagenda).

Voor meer informatie of vragen kunt u contact opnemen met de secretaris van de Sociale Agenda van de provincie Utrecht 030 258 2441.

# 1. Doelstellingen, missies en visies

---

Er ontstaat wel eens verwarring bij de begrippen doelstelling, missie en visie. Ook worden ze vaak in verschillende betekenissen gebruikt. Om een beeld te geven waar de verschillen zitten tussen deze begrippen hieronder hier de definities. Let wel, het zijn voorbeelden om het onderscheid aan te duiden, de definities staan niet vast.

## 1.1 Missie

Een missie definieert de bestaansgrond van een organisatie en geeft antwoord op de vraag: Waarom doen we wat we doen? De missie is tijdloos, maar wel toe te passen op een concreet moment. Een missie staat niet voortdurend ter discussie.

## 1.2 Visie

Een visie is een consistente blik op de toekomst en geeft de gewenste situatie aan. Het is als het ware een foto van de situatie die de organisatie nastreeft. Bij het vormen van een visie is reparatiedenken een valkuil. Degene die de visie formuleert, moet zich losmaken van de werkelijkheid. Een visie is 'realistisch dagdromen'. Elementen van die droom zijn:

- Het **voortbrengingsproces** van de organisatie (ook: transformatieproces). Hoe start dit proces, wat is de 'input'? Wat is de 'output'? En welke stappen zitten daar tussen?
- De meerwaarde voor de **klant**. Wat is het verschil tussen 'input' en 'output'? Waarom komt de klant daarvoor naar de organisatie?
- Wie zijn de **werkers** in het voortbrengingsproces? Wie is de eigenaar en wat voor rol speelt hij of zij?
- Welke **organisatievorm** is van toepassing?
- Binnen welke **externe omgeving** vinden de activiteiten plaats?

Bij het realiseren van de visie is het van belang inzicht te hebben in de partijen die van invloed zijn op de gewenste verandering. Wie werken mee en wie werken tegen bij het veranderen? En waarom?

## 1.3 Strategie

De strategie beschrijft hoe de in de visie gestelde beelden en doelen bereikt gaan worden en geeft een samenhangende reeks acties aan voor het handhaven van de continuïteit op langere termijn. Strategische beslissingen zijn onherroepelijke beslissingen over het wezen van de organisatie. Op de eenmaal genomen beslissing kan men niet (gemakkelijk) meer terugkomen en daarmee legt men zich voor een langere periode vast.

## 1.4 Doelstellingen

De laatste brug tussen het strategisch denken en het praktisch doen is die naar de doelstellingen van de organisatie. Doelen zijn tastbare resultaten die men nastreeft om de missie, visie en strategie van de organisatie te verwezenlijken. Daarbij helpt het om de doelstellingen SMART te formuleren: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Sommigen voegen daar nog aan toe (smartl): Inspirerend.

(Bron: [www.2reflect.nl](http://www.2reflect.nl))



## 2. Doelgroep

---

Vanuit de praktijk is gebleken dat de doelgroep waar de leerwerkplaats zich op richt veelal de aanleiding is voor het starten van de organisatie. Het is belangrijk om inzicht te krijgen in wat nu precies de doelgroep is, wat hun zorgvraag is en waar zij behoefte aan hebben.

### 2.1 Bekendheid doelgroep

De bekendheid met de gekozen doelgroep is een hele belangrijke factor voor het slagen van een leerwerkplaats. Hierbij komen vragen aan bod als wat is de behoefte van de doelgroep, wie is de doelgroep eigenlijk? Hoe komen we daaraan (instroom), hoe leiden we ze op, welke problemen moeten we opvangen, hoe gaan we dat financieren, is er expertise voor de doelgroep in huis, is er capaciteit. Het vergaren van kennis over de gekozen doelgroep is daarmee van groot belang en kan bijvoorbeeld door het doen van een zogenoemd doelgroepenonderzoek worden opgedaan.

### 2.2 Geografische afbakening doelgroep

Geografische afbakening van de doelgroep kan op twee manieren bijdragen aan het succes van een leerwerkplaats. De geografische afbakening kan bijdragen aan een laagdrempelige leerwerkplaats. Laagdrempeligheid wordt bevorderd doordat het leerwerkbedrijf in de wijk zit, dicht bij de jongere, een plek inneemt binnen de leefwereld van de jongere en reputatie op bouwt door mond-tot-mondreclame. Tegelijkertijd is het van belang te waken voor valkuilen die juist een averechts effect hebben.

### 2.3 Expertise met de doelgroep

Onbekendheid met de gekozen doelgroep is een faalfactor bij veel leerwerkplaatsen. Het is daarom van groot belang om van te voren goed na te denken en te onderzoeken wie de doelgroep eigenlijk is en u af te vragen: wat is de behoefte van de doelgroep? Hoe leiden we ze op? Welke problemen moeten we opvangen? Hoe gaan we dat financieren? Is er expertise in huis? Is er capaciteit? Het hebben of vergaren van kennis over de gekozen doelgroep is daarmee van groot belang en kan bijvoorbeeld door doelgroepenonderzoek verzameld worden.

Expertise met de specifieke problematiek van een doelgroep is een veelgehoorde motivatie om de doelgroep af te bakenen. De mate van ervaring met de zorgvraag van een doelgroep kan zowel een succes- als faalfactor zijn. Iedere doelgroep kent haar eigen problematiek en daarmee is de zorgvraag voor elke doelgroep anders. Voor afbakening van de doelgroep is het daarom van belang goed na te denken of de benodigde (psychische) zorg geleverd kan worden vanuit de expertise van de leerwerkplaats of eventueel vanuit samenwerking met een andere organisatie. Wanneer de leerwerkplaats in een specifieke zorgvraag niet kan voorzien, kan dit een reden tot afbakening van de doelgroep zijn.

### 2.4 Niveau van de doelgroep

Het niveau van de doelgroep en de werkzaamheden dienen op elkaar aan te sluiten. Het competentieniveau van de leerlingen moet voldoende zijn om het product of de dienst te kunnen leveren.



## **2.5 Het bereiken van de doelgroep**

Het bereiken van de gekozen doelgroep blijkt niet altijd even gemakkelijk en kan verworden tot een faalfactor. Met name het vinden van voldoende deelnemers die het traject willen doorlopen vraagt bij veel leerwerkplaatsen continue aandacht. Dit geldt zowel voor leerwerkplaatsen die zich richten op specifieke doelgroepen, zoals Wajongers, als voor leerwerkplaatsen die een veel bredere doelgroep bedienen. Hoewel er in theorie meer dan voldoende deelnemers zouden moeten zijn, blijken zij in de praktijk vaak moeilijk te vinden. Een uitzondering zijn leerwerkplaatsen die functioneren als 'school' en leerwerkplaatsen die zich richten op een geografisch afgebakende doelgroep. Veel jongeren komen door middel van mond-tot-mondreclame af op leerwerkplaatsen die gevestigd zijn in de wijk.

# 3. Vormgeving leerwerkplaats

---

Er zijn verschillende mogelijkheden voor de rechtsvorm waarvoor gekozen kan worden. Elke rechtsvorm heeft voor- en nadelen ten opzichte van specifieke onderwerpen. De belangrijkste rechtsvormen zijn hieronder op een rij gezet. De voorbeelden zijn door reeds bestaande leerwerkplaatsen onderschreven.

## 3.1 Juridische constructie

### 3.1.1 *Stichting als juridische constructie*

Een belangrijk voordeel van een stichting is het imago: werken zonder winstoogmerk en het uitstralen van transparantie. Een stichting draagt nadrukkelijk uit een non-profit organisatie te zijn. Ook voor het succesvol aanschrijven van fondsen en andere geldstromen biedt deze juridische constructie vermoedelijk voordelen.

Er zijn echter ook nadelen aan deze rechtsvorm. Juist omdat een stichting geen winstoogmerk heeft, stimuleert dit niet direct een primair ondernemende houding, gericht op efficiëntie en kostenbesparing.

Een stichting als juridische constructie lijkt daarmee vooral voordelen te bieden op het gebied van transparantie en het aanspreken van subsidiestromen. Wanneer een leerwerkplaats echter los wil komen van subsidies lijkt dit niet de beste organisatievorm.

### 3.1.2 *BV als rechtsvorm*

Een BV als rechtsvorm stimuleert ondernemerschap. In een BV staat de zakelijke doelstelling centraal. Wel is het belangrijk ervoor te zorgen dat sociale doelstellingen een plek krijgen in de statuten en daarmee gewaarborgd zijn.

### 3.1.3 *Combinatie van stichting en BV*

Een sociale onderneming waarbij de BV gecontroleerd wordt door een stichting die erboven hangt, combineert de succesfactoren van beide organisatievormen, terwijl het nadelen wegneemt.

De BV-constructie vraagt een ondernemende instelling, immers het bedrijf moet zijn eigen broek zien op te houden en heeft dus baat bij efficiëntie, zakelijkheid, e.d. De stichting die erboven hangt waakt over transparantie en verzekert dat de sociale doelstellingen niet uit het oog verloren worden. Bovendien controleert de stichting of de winsten wel geïnvesteerd worden in het bedrijf. Mogelijk kan de stichting ook voor het aanschrijven van fondsen en geldstromen ingezet worden.

### 3.1.4 *Een school als rechtsvorm*

Deze rechtsvorm is slechts in een beperkt aantal situaties mogelijk. Er zijn verscheidene voordelen aan deze organisatievorm. Afbakening van de doelgroep en de financieringsbron zijn redelijk helder. Schoolgelden vormen een vrij zekere vorm van inkomsten, maar zijn wel aan fluctuaties onderhevig. Tegelijkertijd blijkt deze geldstroom zelden voldoende om ook nieuwe middelen te ontwikkelen. Daarvoor moet dan toch nog externe financiering gevonden worden. Een valkuil van de schoolconstructie is de moeizame aansluiting met het bedrijfsleven, vanwege de beperkte lesuren en vele vakanties. Een school kan als organisatievorm daarmee een sterke constructie zijn, mits men terdege aansluiting houdt bij het bedrijfsleven en de inrichting van de organisatie hierop aanpast.

### **3.2 Leermethode**

Een leermethode is de manier waarop deelnemers binnen de leerwerkplaats de juiste vaardigheden krijgen aangeleerd en hoe dit gebeurt. Krijgen zij de vaardigheden geleerd van een professional uit het werkveld, of worden de vaardigheden ook bij een externe organisatie gedoceerd?

Een voorbeeld van een leermethode is de traditionele ‘meester-gezel’ methode. Dit betekent dat op een interne leerwerkplaats voldoende leermeesters aanwezig moeten zijn om de deelnemers te begeleiden in het leerproces en hen het vak te leren. Het aantal leerlingen per leerwerkmeester varieert per leerwerkplaats en is afhankelijk van de complexiteit van de uit te voeren werkzaamheden en de achtergrond van de leerling. Drie tot zeven leerlingen per leerwerkmeester lijkt de maatstaf in de in het onderzoek onderzochte leerwerkplaatsen.

Ook bij een externe leerwerkplek is er sprake van een meester-gezel methode. Vanuit de externe werkgever ligt er dan een grote verantwoordelijkheid om de deelnemer het vak te leren. Vanuit de leerwerkplaats is er meestal een werkbegeleider die de jongere en de werkgever begeleiden in het leer- en werkproces.

### **3.3 Organiseren van werk bij werkgever of werk uit product**

Uit onderzoek blijkt ‘echt werk in een echt bedrijf’ een belangrijke factor voor een succesvol leerwerktraject. Dit wil niet zeggen dat in alle gevallen sprake moet zijn van ‘echt werk in een echt bedrijf’, maar wel van ‘echt werk’ of ‘werk in een echt bedrijf’. Dit heeft een positieve invloed op de motivatie van deelnemers.

Bij de leerwerkplaatsen die zijn ingericht als school, speelt deze factor een nog duidelijkere rol. De verwachting is dat deze leerwerkplaatsen in de eerste plaats gericht zijn op leren, maar ook voor deze leerlingen werkt het motiverend om ‘echt werk’ te doen voor ‘echte klanten’.

Ook wanneer een interne stage binnen de leerwerkplaats als beschermde eerste stap gekozen wordt, gaat de voorkeur uit naar het leveren van echt werk. Bijvoorbeeld door het binnenhalen van opdrachten die uitgevoerd kunnen worden in de interne werkplaats, of het uitvoeren van werkzaamheden binnen een andere afdeling van de eigen organisatie.

### **3.4 Vergoeding of salaris**

Vanuit een ondernemersgeest is het aan te bevelen om de deelnemer wel salaris of een vergoeding te geven en de uitkering stop te zetten. Dit stimuleert de beleving dat werken wordt beloond en verkleint de afhankelijkheid van subsidiegelden voor zowel de leerwerkplaats als de deelnemer. Natuurlijk zijn er andere overwegingen mogelijk om voor een andere invulling te kiezen. Het is van belang hier goed over na te denken.

### **3.5 Competenties medewerkers**

Een leerwerkplaats kan alleen goed draaien met competente medewerkers. Zorgvuldigheid bij de opzet, selectie en invulling is een pre. Doordat het werken met jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt meer vraagt dan “reguliere” werkzaamheden is het van belang goede vakkrachten in dienst te nemen, die niet alleen hun vak verstaan maar tegelijkertijd ook over de juiste competenties beschikken om de deelnemers het vak te leren en hen te begeleiden. Een aantal, veelgenoemde, competenties zijn: stressbestendig en kennis van de leefwereld van jongeren (denk aan o.a. volwassenwording, jeugdcultuur). Ook dient hij of zij continu de verstaalslag te kunnen maken

tussen werk, begeleiding en onderwijs. Een onderneming moeten zich continue focussen op de vraag of de doelgroep goed wordt bediend.

In de praktijk is het niet eenduidig of er een scheiding moet zijn tussen functies die zich richten op het aanleren van beroeps- en vakinhoudelijke vaardigheden enerzijds en functies die zich richten op sociale vaardigheden anderzijds. Wel is duidelijk dat van tevoren goed nagedacht moet worden over hoe dit in te vullen om eventuele valkuilen te vermijden.

Duidelijk mag zijn dat de combinatie van bovenstaande aandachtspunten leidt tot het in dienst nemen van medewerkers die thuis zijn in het begeleiden van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zowel in de materie op het gebied van het product / de dienst die geleverd wordt alsook in de begeleiding en het onderwijs. Het vooraf investeren in het zo concreet mogelijk formuleren van de op te zetten (structuur van de) leerwerkplaats kan leiden tot het kunnen opvangen van onvoorziene omstandigheden.

Tevens zorgt de goede begeleiding en voorbereiding van deelnemers op werken bij (toekomstige) werkgevers voor een goede uitstroom en (mogelijk) gunstige effecten op de continuering van de leerwerkplaats.

Dit alles is ontzettend belangrijk om de groep deelnemers die het leerwerktraject doorloopt goed te kunnen begeleiden; dit is een niet te onderschatten verantwoordelijkheid.

# 4. Marketingplan

---

## 4.1 Marktonderzoek

De uitvoering van een marktonderzoek en het zorgvuldig bepalen van het product of de dienst die een leerwerkplaats gaat aanbieden, kan veel onverwachte tegenslagen met zich meebrengen. Binnen zo'n marktonderzoek is in ieder geval een drietal zaken van belang: aansluiten bij de vraag van de markt, de concurrentiepositie van de leerwerkplaats en de aansluiting tussen het niveau van het werk en het niveau van de doelgroep waarmee de leerwerkplaats aan de slag gaat.

Iedere onderneming heeft te maken met ontwikkelingen die zich op lokaal en macroniveau in de markt afspelen (nu en in de toekomst). Het is belangrijk hier inzicht in te krijgen en rekening mee te houden. Het wegvallen van subsidiestromen, verlies van marktaandeel en een dalend rendement van producten of risico's kunnen wezenlijke risico's vormen voor het succes en voortbestaan van een onderneming.

Wanneer een leerwerkplaats duidelijk heeft hoe bepaalde, voor hen interessante, markten zich ontwikkelen kunnen zij hierop inspelen. Veranderende markten zijn in dit geval een mogelijke succesfactor voor een leerwerkplaats.

## 4.2 Politieke en economische risico's

**Wegbezuinigen:** De recessie heeft niet alleen gevolgen voor het "reguliere" bedrijfsleven. Vooral leerwerkplaatsen die onder een grote organisatie vallen ervaren het mogelijke risico in de toekomst wegbezuinigd te kunnen worden. Zo is er bekend dat een aantal leerwerkplaatsen kampt met tegenvallende resultaten. Ook de grote organisatie waar zij onder vallen heeft te maken met minder rendabele tijden. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat onderdelen worden afgestoten. Het blijft dus als leerwerkplaats binnen een grote organisatie van belang continue te waken voor het draagvlak voor de eigen activiteiten binnen de overkoepelende organisatie.

**Verliezen van marktaandeel/afzetmarkt:** Een mogelijk ander risico is het verliezen van marktaandeel van het product of de dienst die de leerwerkplaats levert. Leerwerkplaatsen dienen, net als "reguliere" ondernemingen, zich af te vragen of de producten en/of diensten die zij leveren nog relevant zijn. Hebben zij ingespeeld op een trend? Hoe is dit op te vangen?

**Dalend rendement exploitatie:** De insteek om een deel van de inkomsten te halen uit de exploitatie van een leerwerkplaats is een goed voorbeeld om extra inkomsten te genereren die geïnvesteerd kunnen worden in het opleidingstraject. Echter, het rendement van de exploitatie moet vanuit het juiste perspectief worden gezien. Er is natuurlijk altijd een risico aanwezig dat de inkomsten uit de exploitatie gaan dalen. Dit kan bijvoorbeeld komen door stijgende kosten voor grondstoffen of een afname in de behoefte aan een bepaald product. Leerwerkplaatsen dienen zich bewust te zijn dat zij zich (veelal) op een continue in beweging zijnde markt bevinden. Deels overlapt hier ook het teveel een "school" blijven. Dit kan een gevaar zijn voor de exploitatie, bedrijven hebben weinig boodschap aan schoolvakanties en leerweken van bijvoorbeeld 22 uur.

**Afname succesvolle uitstroom:** Ook zit er een risico in het gevolg van het wegvallen van subsidies. Er zijn ondernemingen die aangeven dat het wellicht mogelijk is om met minder financiering (subsidie) te draaien, maar dat een meer uitgekilde leerwerkplaats het gevolg is. Veel van de leerwerkplaatsen zijn dure vormen van onderwijs, juist omdat er maatwerk geboden dient te worden volgens de leerwerkplaatsen. Het risico van een "uitgekilde" leerwerkplek is dat deelnemers minder goed

voorbereid raken op toekomstige arbeid. Hierdoor functioneren deelnemers “slechter” bij de stagebedrijven en toekomstige werkgevers. De stagebedrijven / werkgevers op hun beurt willen niet continu werken met deelnemers die relatief veel begeleiding en hulp nodig hebben. Ze krijgen hierdoor minder oriëntatie voor de toekomst. Een gevolg is, volgens een aantal leerwerkplaatsen, dat er meer uitval komt onder de deelnemers die zij begeleiden doordat zij met (grotere) problemen krijgen te maken op de werkvloer. Kortom: er kan niet meer voldaan worden aan de noodzakelijke begeleiding van deelnemers voor een continuering van hun arbeidstoekomst waardoor zij zullen uitvallen en/of minder lang hun baan kunnen behouden.

**Onzekerheid van subsidies:** Een risico voor leerwerkplaatsen op politiek vlak is de veranderende aandacht op doelgroepen. Het huidige kabinet is voornemens fors te bezuinigen op werklozen en wil ingrijpen in regelingen die nu bestaan rondom werkloosheid. Duidelijk is dat het “wegvallen” van subsidies voor veel leerwerkplaatsen enorme gevolgen heeft. Veel leerwerkplaatsen zijn (deels) ingericht op het krijgen van subsidies voor het financieren van de (intensieve) begeleiding die deelnemers nodig hebben.

Deels is hier ook de overlap van het wegbezuinigen zoals vermeld bij de economische risico's. Overkoepelende organisaties kunnen besluiten het niet (meer) rendabel te vinden om dergelijke leerwerkplaatsen in stand te houden omdat de politieke aandacht verschuift.

### 4.3 Politieke en economische kansen

**Veranderen van de instroom:** Door veranderingen in de markt kunnen kansen ontstaan voor het bedienen van andere doelgroepen dan waar de onderneming zich in eerste instantie op richtte. Hierdoor kan een onderneming ook gebruik maken van nieuwe geldstromen. Op deze manier proberen leerwerkplaatsen extra gelden binnen te krijgen die zij vervolgens kunnen herinvesteren in andere onderdelen. Bijvoorbeeld het herinvesteren in een productielijn of het aanpassen van de productieprocessen om deze meer rendabel te maken.

**Vergroten van de instroom:** Een andere mogelijkheid is het vergroten van de instroom; dit levert extra financiering op.

**Vergroten van de exploitatie / productie:** Ook het vergroten van de exploitatie / productie kan een kans zijn voor de toekomst.

### 4.4 Concurrentiepositie

Een tweede belangrijke factor voor het succes van een leerwerkplaats is de concurrentiepositie. Hoewel het te vervaardigen product of de te leveren dienst niet per se goedkoper hoeft te zijn dan die van de concurrentie, is het onverstandig al te veel af te wijken van gangbare prijzen.

Een van de leerwerkplaatsen vervaardigt producten onder de marktprijs: *“We verkopen veel producten omdat we onder de marktprijs zitten. Natuurlijk is het niet de bedoeling om een echte concurrentiepositie in te nemen. Bovendien dragen de opbrengsten maar marginaal bij aan de bekostiging van het bedrijf en is daarmee van ondergeschikt belang.”*

### 4.5 Prijs van product of dienst

Vanuit de praktijk is gebleken dat bij producten boven 10.000 euro, de prijs zwaarder lijkt te tellen. Ook moet een onderneming zich afvragen of men op kan tegen producten die ook in China vervaardigd worden. Opvallend is dat veel leerwerkplaatsen helemaal niet weten wat voor prijzen er

in de markt gebruikelijk zijn. Het verdient aanbeveling hier wel onderzoek naar te doen; dit voorkomt onverwachte tegenslagen.

#### **4.6 PR, communicatie en marketing**

Er is een groeiend bewustzijn hoe belangrijk het is om continue bekendheid te genereren. Sommige ondernemingen zetten communicatie en promotie al heel doelgericht in. Hieronder volgen een aantal belangrijke onderwerpen waar u aan kunt denken.

##### **Naamsbekendheid**

Zeker in het nog steeds groeiende aanbod van leerwerkplaatsen en re-integratiebedrijven wordt het belang van naamsbekendheid steeds belangrijker. Om een succesvolle leerwerkplaats te kunnen creëren, is het van belang dat betrokken partijen, potentiële opdrachtgevers en de doelgroep van de leerwerkplaats weten wat je doet, waar je zit en wat de leerwerkplaats te bieden heeft.

##### **Publiciteit**

Er zijn talloze mogelijkheden te bedenken om de leerwerkplaats te promoten en naamsbekendheid te genereren. Een goede mogelijkheid is ervoor te zorgen dat de onderneming met regelmaat in de krant staat.

##### **Acquisitie en netwerken**

Een ander belangrijk instrument is acquisitie en netwerken bij bedrijven en andere mogelijke samenwerkingspartners. Acquisitie is een goed middel om je bereik te vergroten als onderneming. Wel ben je hier als onderneming vaak veel tijd kwijt aan het onderhouden van bestaande en aanboren van nieuwe contacten. Echter, dit is een belangrijke investering.

##### **Extra activiteiten**

Het organiseren of ontplooiën van extra activiteiten kan een waardevolle en effectieve manier zijn om meer aandacht te genereren voor de leerwerkplaats. Ook hier zijn de mogelijkheden legio, zolang het blijft aansluiten bij de kernactiviteit van de leerwerkplaats. Bijvoorbeeld door als restaurant ook een bezorgservice te starten.

#### **4.7 Samenwerkingsverbanden**

Voor het slagen van een onderneming is het van belang dat de initiatiefnemer zorgvuldig zijn samenwerkingspartners kiest. Samenwerkingspartners zijn voor de leerwerkplaats noodzakelijk om een stevige positie te verwerven. Afhankelijk van de eigen kennis en investering zijn samenwerkingspartners nodig voor de verschillende aspecten van een leerwerkplaats, zoals: financiering van de opstartfase, vinden van de doelgroep, afzetten van de doelgroep, verzorgen van scholing, ondersteunen van de zorgvraag van de doelgroep, opvang bij tegenslag (financieel), leveren van begeleiding (leerwerkmeesters e.d.), huisvesting, materialen en gereedschappen.

Het netwerk van de initiatiefnemer is voor het opzetten van een onderneming erg belangrijk. Zo'n netwerk kan onder andere gebruikt worden voor het vinden van een afzetmarkt, het vinden van huisvesting, opvangen van incidentele problemen en het binnenhalen van voldoende kennis over ondernemen. Het is echter niet alleen belangrijk om een groot netwerk te hebben, het is vooral belangrijk om de juiste mensen te kennen. Dus sleutelpersonen die vertrouwen hebben in een nieuw concept en daar ook in willen investeren (tijd / geld / netwerk). Deze sleutelpersonen kunnen de start van een leerwerkplaats vergemakkelijken.



**Natura**

Daarnaast is het vooral belangrijk voldoende personen / bedrijven als partner te hebben die niet alleen financieel iets voor de leerwerkplaats kunnen betekenen, maar vooral ook in het leveren van concrete zaken, zoals materialen en gereedschappen

**Expertise**

Wanneer een leerwerkplaats niet zelf de expertise in huis heeft om een scholingstraject te organiseren of deelnemers te ondersteunen bij hun specifieke zorgvraag is het verstandig hiervoor samenwerkingspartners te zoeken die zich willen verbinden aan de leerwerkplaats.

Dit soort samenwerkingspartners kan ook van belang zijn voor het vinden van voldoende deelnemers voor de leerwerktrajecten. Hierbij valt te denken aan ROC's, praktijkscholen, zorgorganisaties als MEE, Cordaan, maar ook UWV's, gemeenten en andere re-integratiebedrijven.

**Samenwerkingsovereenkomsten aangaan**

Om de diverse vormen van samenwerking structureel vorm te geven is het slim om overeenkomsten aan te gaan met relevante partijen waarin werkafspraken worden gemaakt en vastgelegd. Dit is zeker nuttig als dit voor de start van de leerwerkplaats kan. Een voordeel van overeenkomsten kan zijn dat bedrijven niet zomaar kunnen terugtrekken.

Wanneer een leerwerkplaats wordt opgericht onder de koepel van een grotere organisatie, kan de leerwerkplaats hierbij de vruchten plukken van een zeer nauwe samenwerkingspartner, die bovendien niet snel zal wegllopen. Dit brengt grote voordelen met zich mee op financieel gebied en afhankelijk van het soort organisatie vaak ook op knowhow van de doelgroep en de zorgvraag of het scholingstraject. Tegelijkertijd zijn er ook nadelen verbonden aan deze samenwerkingsconstructie.

Een volledige afhankelijkheid van de overkoepelende organisatie lijkt hiermee grote risico's met zich mee te brengen. Tegelijkertijd heeft een nauwe samenwerking met een grote club vele voordelen. Het verdient daarom wellicht aanbeveling een nauwe samenwerking aan te gaan, zonder afhankelijk te zijn.

## 5. Profiel van de ondernemer

---

De dynamiek van de initiatiefnemer heeft veel invloed op het succes van de leerwerkplaats. Een ondernemende geest aan het roer zorgt (veelal) voor een flexibele organisatie die snel kan inspelen op een veranderende markt. Het niet bezitten van een bepaald kenmerk vormt dus een valkuil voor het succesvol leiden van een leerwerkplaats, waarbij sommige kenmerken natuurlijk een grotere valkuil zijn dan anderen. Een initiatiefnemer kan bijvoorbeeld wel over voldoende eigen middelen beschikken, maar als hij of zij de taal van het bedrijfsleven niet spreekt kan het lastig zijn om “goed” te functioneren. Wanneer hij of zij de taal wel spreekt, maar geen eigen middelen heeft is de valkuil minder groot.

### 5.1 Succesvol ondernemen

Het profiel van de ondernemer kan per leerwerkplaats verschillen, maar ruwweg kunnen de volgende, belangrijke kenmerken worden onderscheiden. Met andere woorden, wat zijn nu de kenmerken van een succesvolle ondernemer. Hieronder volgende de belangrijkste kenmerken.

#### 5.1.1 *100 % ondernemer*

Ondernemend zijn betekent kunnen inspelen op de veranderende markt, creatief, zakelijk en snel kunnen schakelen. Veel leerwerkplaatsen geven aan dat men nooit ondernemend genoeg kan zijn. De leerwerkplaats bevindt zich veelal op een speelveld met veel verschillende partijen en belangen. Ook het gebruik maken van subsidies is een factor die ondernemendheid vraagt. Initiatiefnemers / ondernemers van leerwerkplaatsen moeten out-of-the-box kunnen denken, creatieve oplossingen vinden en flexibel om kunnen gaan met nieuwe mogelijkheden. Het aanbieden van cursussen aan derden vanuit de leerwerkplaats is een voorbeeld. Ook het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere leerwerkplaatsen is hier van belang.

#### 5.1.2 *De taal spreken van het bedrijfsleven en andere betrokken partijen*

Om in gesprek te kunnen raken en in contact te kunnen blijven met potentiële samenwerkingspartners en (toekomstige) werkgevers is het noodzakelijk dat de initiatiefnemer een echte ondernemer is die de taal spreekt van het bedrijfsleven en andere betrokken partijen. Het is belangrijk dat hij of zij goed kan communiceren met relevante partijen (o.a. onderwijs, werkgevers, sponsors) die in een ander werkveld opereren, dat hij weet wat er speelt en een vertaalslag kan maken tussen behoeften en mogelijkheden.

#### 5.1.3 *Meebrengen van voldoende eigen middelen*

Het is een meerwaarde wanneer de initiatiefnemer voldoende eigen middelen heeft om de opstartfase door te komen. De aanloopfase van een leerwerkplaats kan soms twee jaar duren. Hierdoor moeten (soms) bepaalde kosten gemaakt worden. Een belangrijke succesfactor voor de betrokkenheid van de initiatiefnemer bij de op te zetten leerwerkplaats is het meebrengen van eigen financiering. Dit hoeft overigens niet het volledige opstartkapitaal te zijn, maar wel een aanzienlijke eigen bijdrage in de vorm van kapitaal, tijd of netwerk.

#### *5.1.4 Volledige commitment*

Voortdurende betrokkenheid van de initiatiefnemer en aandacht van de leerwerkplaats is van belang om de leerwerkplaats goed te laten lopen (continuering). De vorm van deze commitment is ook erg belangrijk: krijgt de initiatiefnemer deze vanuit zichzelf of vanuit het onderwijs? De mate van betrokkenheid en risicobereidheid vanuit verschillende invalshoeken kan hierdoor worden beïnvloed. Het blijkt dat een initiatiefnemer die eigen investeringen heeft gedaan in de op te richten leerwerkplaats (of bereid is om hier zelf in te investeren) grote commitment heeft ten opzichte van de leerwerkplaats.

#### *5.1.5 Gespreide (on)afhankelijkheid*

Onvoorziene tegenslagen zijn een bedreiging voor het voortbestaan van leerwerkplaatsen wanneer de initiatiefnemer geheel afhankelijk is van de omzet van de leerwerkplaats. Het is daarom een voordeel wanneer de initiatiefnemer naast het werk voor de leerwerkplaats ook andere inkomsten heeft waarmee hij in zijn eigen onderhoud kan voorzien. Met andere woorden, wanneer het (relatief) slecht gaat met de leerwerkplaats moet de initiatiefnemer hier niet door worden beïnvloed. Het niet volledig afhankelijk zijn van de leerwerkplaats is erg belangrijk.

#### *5.1.6 Knowhow: Kennis van zaken en ervaring*

Ten slotte blijkt dat initiatiefnemers die ervaring hebben met het opzetten van een onderneming in de sector waar de leerwerkplaats gestart gaat worden veel voordeel halen uit eerdere ervaringen. Zij weten waar mogelijke valkuilen zitten en hebben relevante netwerken en ideeën voor (potentiële) samenwerkingspartners.

Deze kenmerken vormen samen een algemeen profiel waaraan een initiatiefnemer zou moeten kunnen voldoen of zich in het grootste gedeelte zou moeten kunnen vinden. Natuurlijk is het zo dat dit profiel niet leidend is voor het succesvol opzetten van een leerwerkplaats, maar het maakt wel inzichtelijk waar toekomstige initiatiefnemers aan moeten denken.

## 6. Financieel plan

---

Ondernemerschap vereist inzet en durf om initiatieven te nemen. Maar dat is niet altijd voldoende om het bedrijf op een goede en verantwoorde manier te laten functioneren. Naast ondernemerseigenschappen is ook kennis over de bedrijfsvoering nodig. Kleine(re) ondernemers hebben meestal geen specialisten in dienst. In tijden van voorspoed merkt een ondernemer dat vaak niet zo. Maar bij meer concurrentie of een inzakkende economie worden de zwakke plekken dikwijls meteen zichtbaar. Dan wordt duidelijk hoe het er werkelijk voorstaat en of er blinde vlekken zijn in de bedrijfsvoering. Zeker voor startende ondernemers is het lastig om meteen alles te kunnen overzien.

### 6.1 Financiering startkapitaal

Het opzetten van een leerwerkplaats vraagt vaak een flinke startinvestering. Deze investering kan gevonden worden vanuit eigen kapitaal van de ondernemer, in samenwerking met investeringspartners, financiering vanuit de overkoepelende organisatie of door middel van publieke geldstromen.

#### 6.1.1 *Eigen investering ondernemer*

Wanneer een leerwerkplaats als BV wordt opgestart, dan is het wenselijk dat de ondernemer zelf ook eigen kapitaal investeert in de onderneming. Dit zorgt er namelijk voor dat de ondernemer zich committeert aan de leerwerkplaats en baat heeft bij een succesvolle onderneming. Een investering in de vorm van startkapitaal is hierbij het meest voor de hand liggend, maar er valt ook te denken aan een eigen investering in de vorm van tijd of netwerk.

#### 6.1.2 *Investering door partners*

Het is aannemelijk dat de ondernemer in veel gevallen niet in staat is het volledige startkapitaal te kunnen verzorgen. In dat geval komen mogelijke investeringspartners in beeld. Deze partners kunnen zowel in het bedrijfsleven als in de publieke sector gevonden worden.

Bij het opzetten van een leerwerkplaats is het van belang dat de investeerders niet volledig afhankelijk zijn van het succes van de leerwerkplaats. Dit geldt zowel voor de ondernemer als eventuele businesspartners die investeren. Het is daarmee aan te bevelen alleen in zee te gaan met geldschieters die naast het leerwerkbedrijf eigen werkzaamheden en inkomsten hebben en er zodoende geen grote druk ligt op het terug ontvangen van de investering.

Een tweede belangrijk punt is het profiel van een geschikte businesspartner. Het is van belang dat deze volledig vertrouwen durft te hebben in het leerwerkconcept en mogelijkheden ziet om het concept tot een succes te maken.

#### 6.1.3 *Financiering vanuit overkoepelende organisatie*

Wanneer de onderneming vanuit een grote organisatie wordt geïnitieerd is het vinden van startkapitaal vaak geen probleem. Voor het verkrijgen van voldoende startkapitaal is dit dus een heel voordelige situatie.

#### *6.1.4 Financiering vanuit publieke middelen*

Startkapitaal verzamelen vanuit publieke middelen vraagt vaak een grote tijdsinspanning. Het vraagt creativiteit en flexibiliteit om voldoende bronnen bijeen te krijgen.

Bovenal kost het heel veel tijd om alle partijen mee te krijgen en uiteindelijk van start te kunnen gaan. De meest gebruikte geldstromen hierbinnen zijn eenmalige fondsen, sponsoring en exploitatie. Het is dus van belang het bedrijfsprofiel van de leerwerkplaats zo in te richten dat de verstrekker van het publieke geld er ook baat bij heeft. Het gaat er daarbij om je te verplaatsen in de mogelijke investeerder: waarom zou deze persoon of organisatie willen investeren in deze leerwerkplaats?

### **6.2 Alternatieve vormen van financiering**

Alternatieve financieringsbronnen vormen een waardevolle en niet te onderschatten aanvulling om van start te kunnen gaan. Hierbij gaat het dan niet om investeringen in termen van financiën, maar juist om bijdragen in natura: kennis, goederen en middelen.

#### *6.2.1 Huisvesting*

Een gemeente, grond- of huizenbezitter kan bijvoorbeeld bereid gevonden worden om de huisvesting te verzorgen.

#### *6.2.2 Scholing*

Samenwerking met bedrijven en instanties die scholing kunnen verzorgen voor de deelnemers of kennis kunnen leveren ten behoeve van het leerwerktraject kan de opstart- en continueringskosten van een leerwerkplaats in grote mate verminderen. Samenwerking met een scholingsinstituut kan een flinke besparing opleveren in de kosten van de leerwerkplaats.

#### *6.2.3 Natura*

Een derde bron van alternatieve financiering, zijn bijdragen in natura. Bedrijven zijn vaak bereid om kennis te leveren, bijvoorbeeld over productieprocessen of om workshops te geven over de uit te voeren werkzaamheden. Ook kunnen bedrijven vaak bereid gevonden worden om materialen, machines en gereedschappen ter beschikking te stellen. Al met al een waardevolle bron van alternatieve financiering.

### **6.3 Continue financiering**

Het draaiende houden van een leerwerkplaats vraagt om een continue stroom van financiering. Voor de meeste leerwerkplaatsen betekent dit een constante zoektocht naar geldstromen. Vaak vinden zij deze in subsidiegelden. Echter, deze gelden zijn vaak erg onzeker en maken een leerwerkplaats kwetsbaar. Natuurlijk zijn er ook andere, meer ondernemende inkomstenbronnen mogelijk zoals inkomsten uit product en inkomsten uit diensten. Hieronder gaan we nader in op de verschillende inkomstenbronnen die de bestudeerde leerwerkplaatsen aanboren om de organisatie draaiende te houden.

#### *6.3.1 Structurele persoonlijke subsidies*

Het gaat hierbij bijvoorbeeld om kandidaten met een Wajong-, CIZ- of AWBZ-indicatie, maar ook om kandidaten die door hun jonge leeftijd aanspraak kunnen maken op schoolgelden. Deze doelgroep voorziet door middel van zo'n rugzakje dus in haar eigen financiering, waarmee het traject in een leerwerkplaats vaak grotendeels gefinancierd kan worden.

Tegelijkertijd brengt deze vorm van financiering veel onzekerheden met zich mee en is het niet aan te bevelen om de leerwerkplaats van deze subsidies afhankelijk te maken. Deze persoonsgebonden subsidies zijn veelal aan fluctuaties onderhevig en worden beïnvloed door de politieke en economische waan van de dag.

Toch hebben echte ondernemers en kleine leerwerkplaatsen die geen schifting maken op doelgroepen die subsidies met zich mee brengen vaak geen tijd om zich met al dit soort subsidies bezig te houden. Immers, het oerwoud aan subsidies is onoverzichtelijk en het vergt bovendien een heleboel tijd om te voldoen aan alle eisen die de subsidies met zich mee brengen.

### *6.3.2 Projectsubsidies*

In het oerwoud van subsidies je weg vinden als leerwerkplaats is geen eenvoudige taak. Een breed bedrijfsprofiel lijkt hiertoe de sleutel, hierdoor kunnen leerwerkplaatsen op veel verschillende subsidiepotjes aanspraak maken. Projectsubsidies zijn veruit de meest onzekere vormen van financiering en het is van belang dat leerwerkbedrijven ernaar streven onafhankelijk te worden van deze geldstromen.

### *6.3.3 Inkomsten uit product en diensten*

De afzetmarkt of inkomsten uit producten en diensten is een inkomstenbron waarover de meningen van de verschillende leerwerkplaatsen verdeeld zijn. Inkomsten uit product zou een belangrijke financieringsbron kunnen zijn, maar blijkt slechts af en toe inkomsten van betekenis op te leveren. Inkomsten uit product is hiermee wel een financieringsbron met potentie. Door een beter beeld te hebben van gangbare marktprijzen zouden inkomsten uit product veel verder uitgenut kunnen worden. Een meer ondernemende insteek dus.

### *6.3.4 Alternatieve inkomstenbronnen*

Leerwerkplaatsen kunnen creatief zijn met het binnenhalen van inkomsten uit andere werkzaamheden. Hiervoor zijn veel verschillende mogelijkheden te bedenken.

Om extra inkomsten te genereren kan een leerwerkplaats additionele diensten leveren of extra producten gaan leveren die meer inkomsten opleveren.

Ook het aanbieden van bijvoorbeeld cursussen, presentaties of trainingen vanuit de expertise van de leerwerkplaats kan voor een aanzienlijke inkomstenbron zorgen.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden, maar er zijn veel meer mogelijkheden. Zaak is om creatief naar de eigen leerwerkplaats te kijken en te analyseren op welke manier het bedrijf op andere wijze kan inspelen op de vraag van de markt.

## **6.4 Werken aan onafhankelijkheid**

Veel leerwerkplaatsen zijn op allerlei manieren afhankelijk van subsidies en giften van anderen. Zeker daar waar het gaat om afhankelijkheid van niet te beïnvloeden subsidiestelsels is het zaak te werken aan een zekere mate van onafhankelijkheid. Een leerwerkplaats is immers uiterst kwetsbaar wanneer het afhankelijk is van geldstromen die door het bedrijf niet te beïnvloeden zijn, maar waarbij beïnvloeding van buitenaf enorme gevolgen kan hebben voor de subsidiestroom en daarmee het voortbestaan van een leerwerkplaats. Het gaat hierbij met name om de politieke wind en economische voor- en tegenspoed.

#### *6.4.1 Exploitatie*

Een mogelijkheid is het organiseren van additionele activiteiten, diensten of producten. Zo kan de geldstroom uit inkomsten worden opgeschroefd. Dit geld zou dan gereserveerd kunnen worden voor het ontwikkelen van nieuwe methoden, producten, en dergelijke. Kortom, het hebben van (meerdere) handelingsalternatieven maakt een leerwerkplaats sterker en meer flexibel.

#### *6.4.2 Aansluiting markt*

Een tweede mogelijkheid is het direct zoeken van aansluiting bij het bedrijfsleven. Voor het benodigde opstartkapitaal kan in de markt een investeerder gevonden worden. Ook voor eenmalige projecten en ontwikkelingen is dit een goede mogelijkheid. Wel is het hierbij zaak goed aan te sluiten bij het perspectief van het betreffende bedrijf: Waar liggen hun interesses? Waarom zouden zij hierin willen investeren? Wat is voor hen de meerwaarde of het rendement? Op dit vlak kan een grote slag geslagen worden.



Provincie Utrecht, februari 2011  
Postbus 80300  
3508 TH Utrecht  
T: 030 258 9111

[www.provincie-utrecht.nl](http://www.provincie-utrecht.nl)  
Meer exemplaren zijn te bestellen via email:  
[verkoop@provincie-utrecht.nl](mailto:verkoop@provincie-utrecht.nl)

© Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden veelelvoudigd,  
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

[MMC 13582]