



Rapport leerwerkplaatsen

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



Samen maken we Utrecht mooier

Rapport leerwerkplaatsen

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

Wat werkt?

**Van subsidieproject naar duurzame/zelfvoorzienende
onderneming**



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

© 2011, Labyrinth Onderzoek & JongeHonden

Labyrinth Onderzoek
Ondiepzijde 6
3551 BW Utrecht
Postadres: postbus 2496
3500 GL Utrecht
T: (030) 2627191
W: www.labyrinthgroep.nl
E: info@labyrinthonderzoek.nl

JongeHonden
Gildstraat 91A
3572 EL Utrecht
Postadres: postbus 13121
3507 LC Utrecht
T: (030) 2936468
W: www.jongehonden.com
E: 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.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	4
1.1 AANLEIDING VOOR HET RAPPORT	4
2. VORMGEVING LEERWERKPLAATS	6
2.1 INLEIDING	6
2.2 VORMGEVEN LEERWERKPLAATS.....	6
3. DAGELIJKE AANSTURING LEERWERKPLAATS	16
3.1 INLEIDING	16
3.2 PROFIEL INITIATIEFNEMER	16
3.3 MEDEWERKERS	18
4. FINANCIËN	20
4.1 INLEIDING	20
4.2 STARTKAPITAAL.....	20
4.3 ALTERNATIEVE VORMEN VAN FINANCIERING.....	21
4.4 CONTINUE FINANCIERING	22
5. SAMENWERKING	25
5.1 INLEIDING	25
5.2 SAMENWERKINGSPARTNERS (NETWERKEN).....	25
5.3 MARKETING EN COMMUNICATIE.....	26
6. WERKEN AAN ONAFHANKELIJKHEID	28
6.1 INLEIDING	28
6.2 ONAFHANKELIJKHEID VAN SUBSIDIESTROMEN.....	28
6.3 ONAFHANKELIJKHEID VAN OVERKOEPELENDE ORGANISATIE: VOOR- EN NADELEN	32
7. KANSEN EN RISICO'S	34
7.1 INLEIDING	34
7.2 TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN: WAT ZIJN DE RISICO'S?	34
7.3 TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN: WAT ZIJN DE KANSEN?	36
7.4 TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN: ZONDER SUBSIDIES?	37
8. SAMENVATTING	38

1. Inleiding

Voor u ligt het rapport *Leerwerkplaatsen voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt in de provincie Utrecht*. Dit rapport is het resultaat van een onderzoek naar wat werkt en wat niet werkt in het opzetten en continueren van leerwerkplaatsen. Doel van dit rapport is om bestaande leerwerkplaatsen en nieuwe initiatieven te ondersteunen bij het opzetten en continueren van een succesvolle en duurzame leerwerkplaats: een onafhankelijke en zelfvoorzienende onderneming die zo min mogelijk afhankelijk is van allerlei subsidies.

1.1 Aanleiding voor het rapport

De provincie Utrecht signaleert dat kansen voor jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt in deze tijd van recessie afnemen. Het gaat daarbij om verschillende groepen jongeren: voortijdig schoolverlaters, jongeren met een beperking, laagopgeleiden en laaggeletterden. Toestroom naar de arbeidsmarkt voor jongeren in kwetsbare posities is een gemeenteweersrijdende problematiek.

Daarnaast spelen er verschillende ontwikkelingen in de politieke arena. Het huidige kabinet streeft ernaar 900 miljoen te bezuinigen op ondersteuning aan werkloze burgers. Ook worden de eisen voor allerlei uitkeringen strenger en zullen uitkeringsgerechtigden voortaan periodiek in plaats van eenmalig gekeurd worden. Zo is sinds 1 januari 2010 de “nWajong”, een nieuwe Wajong-regeling van kracht. Door invoering van deze nieuwe regeling wil het kabinet de Wajong, bijstand en sociale werkplaatsen samenvoegen.

Ook provincie Utrecht signaleert de problematiek rondom werkloosheid en pakt haar verantwoordelijkheid door in te zetten op het stimuleren van initiatieven die deze jongeren een kans geven op een plek in het arbeidsproces. In de provincie ontplooiën zich de laatste jaren steeds meer initiatieven op dit gebied in de vorm van leerwerktrajecten, arbeidtoeleidingscentra, etc. Ontzettend waardevolle initiatieven, maar tegelijkertijd signaleert de provincie Utrecht dat veel van deze projecten kwetsbaar zijn, omdat ze in grote mate afhankelijk blijken van subsidies. Sommige initiatieven weten zich al jaren staande te houden, maar veel andere initiatieven komen en gaan in snel tempo.

De provincie Utrecht zoekt daarom naar manieren om te kunnen beoordelen wat maakt dat sommige initiatieven werken en anderen niet. En bovenal hoe bestaande en nieuwe initiatieven kunnen werken richting onafhankelijkheid en daardoor minder kwetsbaar kunnen worden ten aanzien van subsidies en giften van anderen. Een duurzame, zelfvoorzienende onderneming is het ideaalbeeld.

Deze zoektocht is uitgevoerd door onderzoeks- en adviesbureau Labyrinth en junior-adviesbureau JongeHonden. We hebben een divers palet aan succesvolle en minder succesvolle leerwerkplaatsen bestudeerd. De focus lag hierbij op financiële en bedrijfsmatige aspecten van de leerwerkplaatsen om zo te komen tot een beeld waarom initiatieven wel of niet slagen in het bereiken van geheel of gedeeltelijke financiële onafhankelijkheid. Zo is er onder andere gekeken naar de vormgeving van de leerwerkplaatsen, samenwerkingspartners en de (dagelijkse) aansturing.

Onmiddellijk rijst natuurlijk de vraag: bestaat de ideale leerwerkplaats? We zijn tijdens het onderzoek diverse voorbeelden tegengekomen van leerwerkplaatsen. Veel van die voorbeelden hebben werkbare en minder werkbare aspecten laten zien van het reilen en zeilen van leerwerkplaatsen. Ook hebben we constructieve oplossingen voor (bepaalde) problemen gezien.

Zo was er een leerwerkplaats die er in slaagt geheel zonder subsidies te werken; een echte onderneming dus. Tegelijkertijd zijn er grenzen aan de doelgroepen die deze leerwerkplaats kan bedienen. Een andere leerwerkplaats biedt in principe plek aan alle doelgroepen die er te bedenken zijn. Maar deze leerwerkplaats is dan weer in grote mate afhankelijk van subsidies en dus kwetsbaar.

Kortom de ideale leerwerkplaats bestaat niet. Wel hebben we veel hele constructieve en creatieve manieren gezien om een leerwerkplaats op te zetten en te continueren. Natuurlijk zijn niet alle werkwijzen en oplossingen toepasbaar in elke sector waarin zich leerwerkplaatsen bevinden, maar er zijn vele factoren te benoemen die bijdragen aan het succes van een leerwerkplaats en factoren die een risico vormen voor het voortbestaan van een initiatief.

De resultaten vindt u terug in het rapport dat voor u ligt. Het is zonde om het wiel steeds opnieuw uit te vinden. Belangrijker is om zorgvuldig te werk te gaan en goed na te denken over de inrichting en vormgeving van een nieuwe leerwerkplaats. De lessen die de leerwerkplaatsen uit dit onderzoek al geleerd hebben, kunnen andere helpen succesvolle beslissingen te nemen en valkuilen die andere al ervaren hebben te vermijden.

We hopen dat het rapport een leidraad kan zijn bij het opzetten van nieuwe initiatieven en ondersteuning en inzicht kan bieden aan bestaande leerwerkplaatsen om hun onderneming op een tot een gezonde en duurzame onderneming te kunnen maken.

2. Vormgeving leerwerkplaats

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan succesvolle en minder succesvolle bedrijfsmatige en financiële aspecten van leerwerkplaatsen centraal. We bespreken de verschillende varianten waarvoor de onderzochte diverse leerwerkplaatsen hebben gekozen. In het onderzoek naar bestaande leerwerkplaatsen is gekeken naar de vormgeving van de verschillende leerwerkplaatsen, samenwerkingsverbanden die zij aangaan en de manier waarop leerwerkplaatsen in financiering voorzien.

2.2 Vormgeven leerwerkplaats

In dit onderzoek hebben we heel diverse leerwerkplaatsen bekeken. De diversiteit bleek onder andere uit de aanleidingen die hebben geleid tot het oprichten van de betreffende leerwerkplaats en de manier waarop deze is vormgegeven. In deze paragraaf gaan we nader in op de verschillende aspecten die van invloed zijn op de vormgeving van leerwerkplaatsen. Hierbij zijn de volgende onderwerpen van belang: afbakening en bekendheid met de doelgroep, bepalen van de doelstelling, inrichting van de leerwerkplaats, juridische constructie en marktonderzoek.

2.2.1 Afbakenen doelgroep

De overgrote meerderheid van de onderzochte leerwerkplaatsen formuleren de doelgroep als *'personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt'*. De precieze afbakening van de doelgroep varieert daarentegen en wordt veelal ingegeven vanuit praktische overwegingen.

Dat onbekendheid met de gekozen doelgroep een duidelijk faalfactor is, wordt duidelijk verwoord door een van de leerwerkplaatsen: *"In het begin hebben we veel te weinig gekeken naar de doelgroep: 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. Over al dit soort zaken moet je vooraf goed nadenken. Je hebt er netwerk en draagvlak voor nodig."*

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.

In onderstaande paragraaf gaan we nader in op mogelijk praktische overwegingen bij verdere afbakening van de doelgroep: expertise met een specifieke doelgroep, financieringsmogelijkheden, niveau van de uit te voeren werkzaamheden of geografische afbakening van de doelgroep.

Expertise met de specifieke problematiek

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.

Veel van de onderzochte leerwerkplaatsen gebruiken bovenstaand criterium om de doelgroep verder af te bakenen. Zo richt een van de organisaties zich geheel op personen met een psychiatrische achtergrond, terwijl een tweede zich concentreert op Wajongers. Beide leerwerk-

plaatsen zijn opgericht vanuit een gesignaleerde behoefte; met name de leerwerkplaats die zich richt op personen met een psychiatrische problematiek stelt dat deze groep vaak buiten de boot valt bij reguliere werktoeleidingsinitiatieven. De zorgvraag die deze deelnemers met zich mee brengen is vaak erg ingewikkeld en vraagt specifieke expertise.

Een derde leerwerkplaats zonder specifieke expertise in de zorg illustreert dit. Zij zouden in principe iedereen willen toelaten tot het arbeidtoeleidingstraject, maar zijn genoodzaakt grenzen te stellen aan de hand van de zwaarte van de zorgvraag van potentiële deelnemers. Simpelweg omdat zij niet iedereen de juiste zorg kunnen bieden.

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.

Het merendeel van de onderzochte leerwerkplaatsen heeft echter moeite met het vinden van voldoende deelnemers. Het is dus van belang aandacht te besteden aan vindplekken voor deelnemers en invulling te geven aan de vraag hoe een leerwerkplaats de beoogde deelnemers kan bereiken.

Financieringsmogelijkheden

Financieringsmogelijkheden van de verschillende doelgroepen is in een aantal gevallen de doorslaggevende factor voor de vormgeving van leerwerkplaatsen. Hoewel dit een heel plausibele motivatie is om de doelgroep af te bakenen, schuilt er ook een gevaar om als leerwerkplaats te afhankelijk te zijn van een of enkele doelgroepgerelateerde subsidies.

Er zijn belangrijke voordelen aan een afbakening van de doelgroep naar financieringsmogelijkheden. Een jongere met Wajong-indicatie bijvoorbeeld, brengt een overzichtelijk rugzakje met allerlei financiële voordeelregelingen mee. Het gaat daarbij niet alleen om duidelijke financiering van het arbeidtoeleidingstraject, maar ook om verschillende voordelen om werkgevers te verleiden een jongere een arbeidsplaats ter beschikking te stellen en hem of haar het vak te leren. Ook personen met CIZ-indicatie brengen eigen financiering mee voor ondersteuning en arbeidtoeleiding. De betreffende leerwerkplaats kan aan het einde van de maand de financiering eenvoudig dekken door een factuur naar de uitkeringsinstantie te sturen.

Een derde vorm van financiering is te realiseren door de doelgroep af te bakenen aan de hand van de schoolgerechtigde leeftijd van jongeren (16 tot 17-jarigen). Door te opereren als school, kan de leerwerkplaats een deel van de financiering organiseren door middel van schoolgelden die elke leerling met zich mee brengt.

Afbakening van de doelgroep aan de hand van financieringsmogelijkheden lijkt enerzijds een succesfactor, maar kan tegelijkertijd een groot risico vormen. Het verdient aanbeveling financiering van een leerwerkplaats zo min mogelijk op te hangen aan subsidies die onderhevig zijn aan verandering. Geldstromen die voortkomen uit subsidies als Wajong, CIZ en AWBZ zijn onzeker en daardoor kwetsbaar. Andere geldstromen zijn veel zekerder en kunnen op lange termijn bijdragen aan een succesvolle leerwerkplaats. In zekere mate geldt dit bijvoorbeeld voor schoolgelden. Het is

niet te verwachten dat schoolgelden plotseling zullen verdwijnen en daarmee is het een redelijk zekere geldstroom. Tegelijkertijd fluctueert de hoogte van schoolgelden en is het daarmee onverstandig de financiering van de leerwerkplaats hier geheel aan op te hangen.

Niveau van de uit te voeren werkzaamheden

Niet elke doelgroep kan op hetzelfde niveau werkzaamheden succesvol uitvoeren. Wanneer het te vervaardigen product of de te leveren dienst al vast staat is het van belang de juiste doelgroep te kiezen. Afbakening van de doelgroep is daarmee afhankelijk van competenties die nodig zijn om de vereiste werkzaamheden aan te leren. Onzorgvuldige afstemming tussen competenties van de doelgroep en het te vervaardigen product of te leveren dienst is daarmee een mogelijke faalfactor van een leerwerkplaats.

Een projectleider van een van de onderzochte leerwerkplaatsen heeft dit ondervonden: *“Het competentieniveau van de leerlingen was onvoldoende om een dusdanig ingewikkeld product te vervaardigen. Het niveau van de leerlingen en het te vervaardigen product waren niet goed op elkaar afgestemd. Dit is een van de redenen dat de leerwerkplaats niet goed liep.”*

Geografische afbakening van de 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. Een van de leerwerkplaatsen die jongeren in de wijk aan het werk helpt ervaart dit ook: *“We plaatsen de jongere zoveel als mogelijk in de eigen wijk of in ieder geval dichtbij. Dit maakt deelname laagdrempelig, de jongere gaat in zijn eigen leefwereld aan de slag.”*

Laagdrempeligheid wordt bevorderd doordat het leerwerkbedrijf in de wijk zit, dichtbij de jongere, een plek inneemt binnen de leefwereld van de jongere en reputatie opbouwt door mond-tot-mondreclame. Tegelijkertijd is het van belang te waken voor valkuilen die juist een averechts effect hebben.

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren doelgroep

Succesfactoren

- Expertise/ervaring met de zorgvraag van de doelgroep
- Structurele financieringsmogelijkheden gerelateerd aan de doelgroep
- Situering van de leerwerkplaats binnen de leefwereld van de doelgroep (geografische afbakening): laagdrempelig

Faalfactoren

- Afhankelijkheid van kwetsbare doelgroepgerelateerde subsidie (aan verandering onderhevig)
- Onzorgvuldige afstemming tussen competenties doelgroep en niveau van de uit te voeren werkzaamheden
- Onbekendheid met de gekozen doelgroep
- Moeilijk bereikbare doelgroep (niet kunnen vinden van voldoende deelnemers voor leerwerktraject)

2.2.2 Doelstelling

De primaire doelstelling van alle onderzochte leerwerkplaatsen richt zich op het toeleiden van deelnemers naar betaald werk of naar vervolgonderwijs. De specifieke invulling van de doelstelling en eventuele secundaire doelstellingen varieert per leerwerkplaats. In algemene zin kan gesteld worden dat een doelstelling wint aan kracht wanneer het de veelzijdigheid van de leerwerkplaats uitstraalt. Een veelzijdige doelstelling kan bijdragen aan de mogelijkheden tot het vinden en aantrekken van financiering.

Secundaire doelstelling

Veel leerwerkplaatsen formuleren een secundaire doelstelling om ruimer subsidiestromen te kunnen aanspreken. Een voorbeeld is: *“het creëren van samenhang in de wijk”*. Deze formulering maakt het mogelijk niet alleen geldstromen aan te spreken die zich richten op jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook op geldstromen vanuit verscheidene integratieprojecten. De leerwerkplaats formuleert: *Onze leerwerkplaats zet zich vanuit haar maatschappelijke functie in voor de ontwikkeling van stad en wijk; we richten ons op maatschappelijke activering van risicogroepen en stimuleren culturele integratie binnen stad en wijk.*”

Echter, op termijn kan dit een faalfactor zijn. Immers, een leerwerkplaats is erg kwetsbaar op het moment dat het afhankelijk is van incidentele subsidiegelden. In de opstartfase kunnen incidentele subsidiestromen bijdragen aan de oprichting van de leerwerkplaats, het verdient wel aanbeveling te streven naar onafhankelijkheid.

Een zakelijke secundaire doelstelling komt sporadisch voor. Een leerwerkbedrijf heeft bovenstaand doel als sociale doelstelling geformuleerd, maar hanteert daarnaast een zakelijke doelstelling: ‘de markt, overheid en semioverheid laten samenwerken om de sociale doelstelling te behalen. Het krachtige van deze doelstelling is dat zij er niet opgericht is subsidies binnen te halen, maar juist om een onafhankelijke positie te verwerven als leerwerkplaats en ook andere partijen hiertoe te bewegen.

Veelzijdigheid

Toch blijkt de overgrote meerderheid van de onderzochte leerwerkplaatsen weinig tot geen kansen te zien om geheel onafhankelijk te worden van subsidiestromen. Zolang men niet in staat is los te komen van subsidiestromen lijkt veelzijdigheid van de leerwerkplaats een belangrijke succesfactor om het bedrijf draaiende te houden in een tijd waarin subsidiestromen aan continue verandering onderhevig zijn.

Een van de leerwerkplaatsen illustreert: *“Wij vergroten de subsidiemogelijkheden door een breed bedrijfsprofiel te formuleren. Ons bedrijf is interessant vanuit verschillende invalshoeken: welzijn, zorg, openbare ruimte, groen, etc. Dit maakt dat we op veel verschillende subsidies kunnen inschrijven. Hierdoor zijn wij niet afhankelijk van subsidies vanuit één sector.”*

Een veelzijdig bedrijfsprofiel is dus veeleer een overlevingsstrategie dan een succesfactor. Het verdient daarom aanbeveling om zich als leerwerkbedrijf tot doel te stellen los te komen van projectsubsidies en indien mogelijk ook van structurele subsidies. Deze doelstelling draagt bij aan een leerwerkplaats die onafhankelijk en stevig staat.

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren doelstellingen

Succesfactoren

- Veelzijdig bedrijfsprofiel als overlevingsstrategie
- Onafhankelijkheid van subsidiestromen als doelstelling
- Formuleren van een zakelijke doelstelling naast een sociaal doel

Faalfactoren

- Doelstellingen formuleren met oog op subsidiestromen
- Beperken tot sociale doelstelling
- Te grote afhankelijkheid van projectsubsidies

2.2.3 Inrichting leerwerkplaats

De inrichting van de onderzochte leerwerkplaatsen is vanuit diverse motivaties ingegeven. Overkoepelend zijn er drie concrete succesfactoren te benoemen: echt werk in een echt bedrijf, de 'meester-gezel' methode en locatiekeuze. Daarnaast zijn de meningen verdeeld over het wel of niet betalen van de deelnemers. In onderstaande paragraaf bekijken we deze aspecten nader.

Echt werk in een echt bedrijf

In alle onderzochte leerwerkplaatsen benoemt men 'echt werk in een echt bedrijf' als belangrijke factor voor een succesvol arbeidtoeleidingstraject. Er is niet in alle gevallen direct sprake van 'echt werk in een echt bedrijf', maar wel van 'echt werk' of 'werk in een echt bedrijf'.

Een van de leerwerkplaatsen illustreert: *"Dat het een echt bedrijf is, dat is erg belangrijk voor het leerconcept. Het moet geen simulatiemodel zijn. Leerlingen glunderen als ze binnenkomen, ze zien dat dit echt wat anders is dan een sociale werkplaats. Het gevoel is anders, er zijn echte klanten. Leerlingen merken en zien dit. Het geeft hen een gevoel van toegevoegde waarde."*

Een tweede leerwerkplaats vult aan: *"Werken aan een echt product, dus echt werk, is enorm motiverend voor de deelnemers. Wanneer je dan ook nog eens mee kan werken aan een groots project is er nog extra motivatie."*

Bij de leerwerkplaatsen die zijn ingericht vanuit een 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'.

Het aanbieden van 'werk in een echt bedrijf' heeft voor een school extra implicaties. Een van de scholen legt dit uit: *"Onderwijsuren sluiten niet aan bij de werkuren van het bedrijfsleven. Ook heeft men in het bedrijfsleven bij lange na niet zoveel vakantie als op school. Vanuit het instituut school mogen leerlingen maximaal 22 uur per week leren. Dit soort bepalingen zijn funest wanneer je als echt bedrijf wil opereren."*

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.

De meningen over het al dan niet starten in een beschermde omgeving zijn verdeeld. Een aantal leerwerkplaatsen spreken hun voorkeur uit om leerlingen direct in een echte werkomgeving te plaatsen. Maar ook zij zorgen ervoor dat de leerling vanuit een enigszins beschermde omgeving kan leren.

De directeur van een leerwerkplaats die zijn leerlingen direct bij werkgevers in de wijk plaatst: *"Jongeren kunnen arbeidsvaardigheden prima leren in een echt bedrijf. Wanneer zij het verstieren, dan worden zij hier direct mee geconfronteerd. Werkbegeleiders onderhouden tegelijkertijd contact met de werkgevers om begrip te kweken voor het leerproces van de jongere. Hiermee creëren we toch een beetje een beschermde leeromgeving. Wel is het belangrijk dat er een stijgende lijn zit in het leerproces van de jongere. Hij kan het niet blijven verstieren."*

De meester-gezel methode

De traditionele 'meester-gezel' methode is bij de onderzochte leerwerkplaatsen de meest gebruikte manier om deelnemers het vak te leren. De opvatting lijkt daarmee dat deze 'oude methode' prima werkt en een succesfactor is. Een van de leerwerkplaatsen bevestigt dit: *"Leerlingen moeten zien hoe het werkt, ze moeten het zelf ervaren."*

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 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. Een van de leerwerkplaatsen die zijn deelnemers direct bij een werkgever plaatst legt uit hoe dit kan werken: *“De werkgever krijgt van ons 2 jongeren voor de prijs van 1 ‘gewone’ werknemer. We vragen de werkgever de jongeren het vak te leren. Wij bieden een werkbegeleider en een sociaal begeleider die de deelnemer en de werkgever begeleidt.”*

Locatie

De locatiekeuze van de leerwerkplaats draagt bij aan het succes van de onderneming. De keuze om het bedrijf op een specifieke plek te vestigen is afhankelijk van verschillende factoren, waaronder: waar bevindt de doelgroep zich, waar is de afzetmarkt gesitueerd en hoe is de infrastructuur geregeld? Het gaat hierbij vaak om zichtbaarheid in fysieke zin. Een van de leerwerkplaatsen illustreert: *“Onze verhuizing naar een nieuwe plek veel meer in de wijk, bleek voor de stichting een goede zet. We werden hierdoor in hogere mate zichtbaar en bereikbaar.”*

Een tweede leerwerkplaats heeft bewust voor een specifieke regio gekozen: *“We hebben besloten ons in dit gebied te vestigen omdat het product dat we produceren past in de betreffende regio. Daarnaast zitten er al bedrijven die opereren in dezelfde branche, waardoor we directe en korte lijnen hebben met het werkveld.”*

Een vergoeding of salaris

Vanuit de onderzochte leerwerkplaatsen is het onduidelijk of het verstrekken van een vergoeding of salaris aan de deelnemers een succesfactor is. De leerwerkplaatsen vullen dit op verschillende manieren in: Geen salaris, maar behoud van uitkering of juist wel een salaris, maar directe afschaffing van de uitkering.

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.

Een leerwerkplaats die zonder subsidie werkt vult dit als volgt in: *“We werken vanuit het uitgangspunt dat iedereen gelijk is. Daarom hebben we een regeling met de belastingdienst dat de jongeren niet volgens CAO betaald worden, maar allemaal een minimumloon plus tien procent krijgen en allemaal vier dagen per week werken en een dag leren. Dit waarborgt dat jongeren een richting kiezen die ze interessant vinden om het werk en niet om het salaris.”*

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren inrichting leerwerkplaats

Succesfactoren

- Bieden van 'echt werk in een echt bedrijf'
- Meester-gezel methode: Deelnemers laten zien en ervaren hoe het werkt
- Locatiekeuze: fysieke zichtbaarheid en aansluiting bij de markt

Faalfactoren

- Inrichting van een leerwerkplaats als school brengt beperkingen met zich mee met betrekking tot werk in een echt bedrijf.
- Mogelijk is behoud van een uitkering een faalfactor; gezien er geen financiële prikkel is om aan de slag te gaan.

2.2.4 Juridische constructie

De bestudeerde leerwerkplaatsen kennen verschillende juridische constructies. In een aantal gevallen is de organisatievorm een bewuste keuze, in andere gevallen is dit ingegeven door de situatie van waaruit de leerwerkplaats is opgezet. Hieronder komende voor- en nadelen van rechtsvormen die voorkomen bij de onderzochte leerwerkplaatsen naar voren.

Stichting als rechtsvorm

Een leerwerkplaats oprichten als stichting is veelal een bewuste keuze. Een aantal bestaande leerwerkplaatsen ziet een stichting als organisatievorm als succesfactor, een aantal andere ziet dit juist als faalfactor.

Een belangrijk voordeel van een stichting is het imago: werken zonder winstoogmerk en het uitstralen van transparantie. Een van de leerwerkplaatsen illustreert: *"Wij hebben er bewust voor gekozen om een stichting te zijn. Hiermee benadrukken we een non-profit organisatie te zijn. Eventuele winsten komen dus altijd ten goede aan de deelnemers."* Ook voor het succesvol aanschrijven van fondsen en andere geldstromen biedt deze juridische constructie vermoedelijk voordelen.

Tegelijkertijd zijn er ook nadelen. Juist omdat een stichting geen winstoogmerk heeft, stimuleert dit niet direct een primair ondernemende houding, gericht op efficiëntie en kostenbesparing. Een van de leerwerkplaatsen legt uit: *"Wij hebben er bewust voor gekozen geen stichting te zijn. Een stichting is er namelijk primair op gericht om geld uit te geven en dat moet niet het doel zijn."*

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. Een combinatie van stichting en BV lijkt wel een succesfactor, hierover meer onder het kopje BV als rechtsvorm.

BV als rechtsvorm

Ook een BV-constructie als organisatievorm is een bewuste keuze. Opvallend is dat alle leerwerkplaatsen die zijn opgericht als BV, een stichting erboven hebben die de BV controleert. Deze combinatie lijkt een succesfactor te zijn.

Een BV als rechtsvorm stimuleert in elk geval de ondernemendheid van een leerwerkplaats. Een van de leerwerkplaatsen die op deze manier georganiseerd is: *"In een BV-structuur is het zakelijke beter te combineren met sociale doelstellingen."* Dit betekent niet dat de zakelijke in steek de sociale doelen in de weg staat: *"De BV is een sociale onderneming. Dat betekent dat in de statuten is opgenomen dat 'winsten worden geherinvesteerd in de onderneming'."*

Om dat te kunnen organiseren heeft deze leerwerkplaats een stichting opgericht die de BV controleert: *“Om elke schijn van partijdigheid te voorkomen hangt er boven de BV een stichting met een adviesraad bestaande uit verschillende partijen.”*

De combinatie van een BV-constructie met erboven een stichting die de BV controleert lijkt hiermee een aan te bevelen organisatievorm. Het combineert de succesfactoren van beide organisatievormen, terwijl het nadelen wegneemt. De BV constructie garandeert 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 geherinvesteerd worden in het bedrijf. Mogelijk kan de stichting ook voor het aanschrijven van fondsen en geldstromen ingezet worden. Echter, uiteindelijke onafhankelijkheid moet niet uit het oog verloren worden. Men zou deze combinatie van BV en stichting als ‘sociale onderneming’ kunnen typeren.

Een school

Een derde mogelijkheid is een schoolconstructie. Deze rechtsvorm is echter 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 bij de bestudeerde leerwerkplaatsen 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. Een school kent beperkte lesuren en bovendien vele vakanties. Een van de leerwerkplaatsen herkent deze valkuil, maar heeft hiervoor een oplossing gevonden: *“Onze kracht is dat wij de nadruk niet leggen op het ‘school’ zijn. We willen nadrukkelijk niet een simulatie zijn, maar juist een echt bedrijf. Onderwijsuren sluiten niet aan bij werkuren in het bedrijfsleven. Ook heeft men in het bedrijfsleven bij lange na niet zoveel vakantie als op school. Vanuit het instituut school mogen leerlingen maximaal 22 uur per week leren. Dit soort bepalingen zijn funest wanneer je als echt bedrijf wilt opereren. Bedrijven hebben namelijk geen boodschap aan schooltijden en de vele vakanties. Door als een echt bedrijf te opereren, met de werkuren en weinige vakanties die daarbij horen zijn we geloofwaardig en staan we als organisatie sterk.”*

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.

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren juridische constructie

Succesfactoren

- BV als rechtsvorm stimuleert ondernemerschap en efficiëntie
- Een school als rechtsvorm zorgt voor heldere financieringsstromen
- Een stichting als onderdeel van de leerwerkplaats garandeert transparantie en focus op sociale doelstellingen
- Oprichten van leerwerkplaats als BV met een overkoepelende controlerende stichting combineert het beste van beide rechtsvormen

Faalfactoren

- In een BV moet de leerwerkplaats ervoor waken dat ook de sociale doelstellingen in de gaten gehouden worden
- Een stichting als rechtsvorm: te weinig focus op het zakelijke aspect

2.2.5 Marktonderzoek

De uitvoer van een marktonderzoek en het zorgvuldig bepalen van het product of de dienst die een leerwerkplaats gaat aanbieden, kan veel onverwachte tegenslagen voorkomen. Verschillende bestudeerde leerwerkplaatsen hebben baat gehad bij een gedegen marktonderzoek voor de start van de leerwerkplaats. Binnen zo'n marktonderzoek zijn 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.

Aansluiten bij de vraag van de markt

Voor het succes van een leerwerkplaats is het van cruciaal belang om goed aan te sluiten bij de vraag in de markt. De geschiktheid van het product dat de leerwerkplaats fabriceert of de dienst die zij levert is in grote mate afhankelijk van de bestaande (of toekomstige) vraag.

Een van de leerwerkplaatsen heeft ervaren dat dit een faalfactor is: *“Vanuit het businessplan was beredeneerd dat de leerwerkplaats kostendekkend kon zijn door de verkoop van de producten. Uiteindelijk is er echter geen enkel product verkocht.”* Een andere leerwerkplaats adviseert dan ook: *“Kijk goed naar de arbeidsmarkt. Wij doen nu klussen en fietsen, maar hebben ons vooraf nooit afgevraagd of de markt daar ook behoefte aan heeft.”*

Een van de leerwerkplaatsen houdt de markt nauwgezet in de gaten: *“Wij gaan branchegericht de markt op. We willen weten waar behoefte aan is: wat zijn de ideeën op korte en op lange termijn? Kortom, we willen hiermee inspelen op de markt. Het gaat hierbij dus ook om marktonderzoek: ‘Waar kunnen we straks onze deelnemers kwijt?’”*

Een marktonderzoek kan op meerdere manieren uitgevoerd worden en is afhankelijk van het type leerwerkplaats. Een van de leerwerkplaatsen legt uit hoe zij dit hebben aangepakt: *“Voor de start van de leerwerkplaats is een marktonderzoek uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar het bestaande aanbod aan leerwerktrajecten in de stad, in hoeverre er vraag is naar lekker, gezond en betaalbaar eten, hoe de bevolking van de stad is opgebouwd en wat de bevolkingsprognose is. Tot slot zijn de concurrenten in kaart gebracht.”*

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.”*

Ook té duur zijn is onverstandig zo blijkt uit de ervaringen van de projectleider van een bedrijf dat ten onder is gegaan omdat zij hun producten niet verkocht kregen: *“Een product moet zich wel lenen om in een leerwerkplaats gemaakt te worden. Wanneer het gaat om bedragen van meer dan 10.000 euro telt de prijs zwaarder. Een product moet dus wel voldoende concurrerend zijn, niet té duur. Bovendien kun je tegen producten die ook in China vervaardigd worden niet op. Je kunt je daarbij afvragen of laagwaardige arbeid geschikt is voor een leerwerkplaats, ik denk dat je hiermee nooit concurrerend genoeg kan zijn ten opzichte van de mondiale markt.”*

Een groot aantal leerwerkplaatsen zegt zich niet echt met concurrentie bezig te houden. Zij stellen weinig concurrentie te ervaren omdat zij zich in een nichemarkt bevinden. Oprichter van een bedrijf dat producten produceert: *“We hebben geen concurrentiepositie. De afzetaantallen zijn laag en de producten zijn een niche voor de bestaande markt omdat wij onze producten niet bij grossiers afzetten. De afzet vindt alleen plaats bij beurzen en evenementen, waardoor we in een niche opereren die onze partners niet bijt, maar wellicht zelfs ondersteunt.”*

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.

Afstemming op niveau

Afstemming tussen het niveau van de werkzaamheden en het niveau van de leerlingen lijkt een open deur, maar blijkt toch in een aantal gevallen een obstakel te zijn geweest waar leerwerkplaatsen gaandeweg tegenaan liepen. Een van de projectleiders waarschuwt dan ook: *“Een faalfactor was de afstemming tussen leerling en product. Oftewel, het is erg belangrijk om het niveau van de leerlingen en het te vervaardigen product goed op elkaar af te stemmen.”*

Tegelijkertijd wordt dit genuanceerd door de directrice van een stichting gericht op vakmanschap. De kwaliteit van de begeleiding speelt hierin ook een belangrijke rol: *“Eigenlijk doen we iets onmogelijks: Er worden hoogwaardige ambachtelijke producten gemaakt door mensen waarvan vooraf is vastgesteld dat ze dat niet kunnen.”*

Marktonderzoek is hiermee een belangrijke voorbereiding voor een succesvol leerwerkplaats. Echter niet alleen voor het vaststellen van de te leveren dienst of product, ook voor afbakening van de doelgroep, vinden van voldoende financiering, samenwerkingspartners, en dergelijke.

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren marktonderzoek

Succesfactoren

- Branchegericht de markt benaderen: marktonderzoek
- Opereren in een nichemarkt

Faalfactoren

- Onvoldoende aansluiten bij de vraag van de markt
- Concurrenieren met marktpartijen
- Onvoldoende afstemming tussen het niveau van de deelnemers en het te vervaardigen product of de te leveren dienst

3. Dagelijkse aansturing leerwerkplaats

3.1 Inleiding

De (dagelijkse) aansturing van leerwerkplaatsen is van cruciaal belang voor het (succesvolle) verloop van deze organisaties. Niet alleen de medewerkers die de jongeren begeleiden bij vakinhoudelijke en sociale vaardigheden, maar ook de initiatiefnemer die aan het roer staat is belangrijk voor het slagen van een leerwerkplaats.

In dit hoofdstuk wordt het (gewenste) profiel van de initiatiefnemer belicht evenals de personele bezetting en bedrijfsinrichting. De manier waarop verschillende functies worden ingevuld en hoe deze passen binnen een bepaalde organisatiestructuur dragen bij aan de risicospreiding en continuering van de leerwerkplaats.

3.2 Profiel initiatiefnemer

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 hieronder gepresenteerde profiel is een verwerking van de succesfactoren die naar voren gekomen zijn in het onderzoek. Het zijn kenmerken die door de verschillende geïnterviewden werden aangedragen als succesfactor. 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.

3.2.1 Succesvol ondernemen

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

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.

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. Bij nagenoeg alle leerwerkplaatsen die aan het

onderzoek hebben meegedaan komt duidelijk naar voren dat dit een cruciaal punt is om succesvol te zijn en te blijven.

Hoe belangrijk de taal van betrokken partijen te spreken is, geeft een initiatiefnemer van een leerwerkplaats binnen het onderwijs aan: *"De initiatiefnemer moet de taal van het bedrijfsleven spreken. Als ondernemer moet je kunnen levelen op verschillende niveaus. Ook is het noodzakelijk het belang van de combinatie tussen onderwijs en werk aan te voelen. Aan de ene kant moet je kunnen praten over werkgerichte pensioenen, aan de andere kant moet je leren hoe je met leerlingen omgaat"*.

Meebrengen van voldoende eigen middelen

Het is een pluspunt 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.

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: heeft de initiatiefnemer deze vanuit zichzelf of vanuit het onderwijs? De mate van betrokkenheid en risicobereidheid vanuit verschillende invalshoeken kan hierdoor worden beïnvloed. Binnen het onderzoek is (vaak) naar voren gekomen dat de 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.

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.

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.

Een aantal leerwerkplaatsen die we tijdens het onderzoek zijn tegengekomen en actief zijn in de horecasector geeft aan duidelijk profijt te hebben van de knowhow van de initiatiefnemer. Het gebruik (kunnen) maken van de netwerken en kennis van deze initiatiefnemers heeft ervoor gezorgd dat er met betrouwbare samenwerkingspartners in zee is gegaan. Een initiatiefnemer met een leerwerkplaats in de horeca: *"We zijn in zee gegaan met een aantal restauranthouders. Van tevoren hebben we zelf een aantal randvoorwaarden gesteld waaraan onze toekomstige partners zouden moeten voldoen. Denk aan hoeveel we verwachten dat hij of zij wil investeren, hoe we onderhandelen over prijsafspraken, en dergelijke. Dit heeft ervoor gezorgd dat we een aantal valkuilen hebben kunnen tackelen"*.

Een leerwerkplaats die zich richt op het vervaardigen van producten heeft bij de start van hun onderneming ook het ROC als initiatiefnemer betrokken. *"De specifieke ervaring vanuit het ROC op het gebied van bedrijfsprocessen, expertise op het gebied van leren, opleidingen, techniek en doorlopende leerlijnen heeft enorm bijgedragen aan het goed opzetten van de leerwerkplaats en het bestendigen voor eventuele veranderingen in de toekomst".*

Conclusie

Deze kenmerken vormen tezamen 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.

3.3 Medewerkers

Het begeleiden van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt, niet alleen vakinhoudelijk, maar ook op sociaal gebied vraagt om medewerkers met specifiek kwaliteiten. Maar ook om bedrijfsprocessen die werkbaar zijn ingericht. Er dient een duidelijke balans te zijn tussen onderwijs, begeleiding en arbeid, waarbij onderwijs en begeleiding nooit de ondergeschikte rol mogen (gaan) spelen.

Medewerkers van een leerwerkplaats moeten dus beschikken over verschillende vaardigheden om alles in goede banen te leiden. Het team waaruit deze medewerkers bestaat is, zoals bij veel leerwerkplaatsen die we zijn tegengekomen in het onderzoek, opgebouwd uit zorgvuldig geselecteerde vakkrachten.

3.3.1 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 leerwerkplaats die zich richt op het produceren van producten geeft aan dat het erg belangrijk is om competente werknemers in dienst te hebben. De ervaring heeft geleerd dat leerwerkplaatsen zich blijvend moeten focussen op de vraag of de doelgroep goed wordt bediend.

De leerwerkplaats: *"Het personeel dat wij in dienst namen, de leermeesters, bezaten niet voldoende competenties om én vakinhoudelijk mee te komen én de leerlingen te begeleiden. Ook voor de leerlingen was het lastig om zo te werken. De leermeesters zijn mensen uit de SW-voorziening. Gaandeweg veranderde de doelgroep van deze voorziening. De nieuwe groep had onvoldoende competenties om leermeester te zijn."*

Dat een verkeerde invulling van functies als faalfactor kan worden gezien illustreert het volgende voorbeeld uit de praktijk. Een leerwerkplaats in de techniek: *"Wij hebben een tijdje geprobeerd te werken met docenten die theorieles gaven aan onze deelnemers. Binnen een maand was er 80 procent uitval. De docenten waren niet geschikt om de leerlingen te begeleiden, ze kunnen niet omgaan met de deelnemers."*

3.3.2 Functies scheiden

Het is 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 valkuilen te vermijden.

Veel leerwerkplaatsen delen de vakinhoudelijke en begeleidende taken in tweeën. Zij werken met medewerkers die zich richten op het vakinhoudelijke (de werkbegeleiders, praktijkopleiders) en medewerkers die zich bezig houden met de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemer (de sociaal begeleiders, trajectbegeleiders). Dit zijn de leerwerkplaatsen die zelf het werk uitvoeren (het product of de dienst leveren). Zo heeft een leerwerkplaats in de techniek een duidelijke scheiding tussen praktijkopleiders en trajectbegeleiders. De directeur van deze leerwerkplaats: *"De praktijkopleider richt zich op de technische en vakinhoudelijke vaardigheden, de beroepshouding en sociale vaardigheden (op de werkvloer). De trajectbegeleider richt zich op aanverwante zaken: huisvestingsproblemen, gezinsproblemen, puberteitsperikelen, afspraken nakomen, uitkeringen, huisvesting en zwangerschappen. Deze scheiding werkt heel erg goed"*.

Aan de andere kant staan de jobcoaches die werkzaam zijn bij leerwerkplaatsen die hun deelnemers "buiten de deur" aan het werk helpen. Binnen deze opzet werkt de begeleider op de werkvloer van betreffende organisatie aan vakinhoudelijke vaardigheden. De jobcoaches die vanuit de leerwerkplaats worden ingezet begeleiden de deelnemers met sociale vaardigheden, huisvestingsvragen, etc.

3.3.3 Conclusie

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 heeft bij een groot aantal onderzochte leerwerkplaatsen geleid tot het op kunnen vangen 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. Een van de leerwerkplaatsen verwoordt dit heel duidelijk: *"Je gaat werken met heel kwetsbare mensen, die heel veel van je verwachten"*.

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren dagelijkse aansturing

Succesfactoren

- Betrokken werkgever / ondernemer
- Taal spreken van het bedrijfsleven (betrokken partijen)
- Knowhow ondernemen
- Ervaring doelgroep

Faalfactoren

- Afhankelijkheid van succes leerwerkplaats
- Ondoordacht functiehuis
- Onvoldoende balans tussen arbeid en onderwijs
- Onervaren begeleiders (voornamelijk op het gebied van zorgvraag doelgroep)

4. Financiën

4.1 Inleiding

Het verzamelen van voldoende financiering om een leerwerkplaats stevig neer te zetten is wellicht de grootste uitdaging van de onderzochte leerwerkplaatsen. Het grootste probleem van de leerwerkplaatsen is om structurele financiering te vinden en niet te veel afhankelijk te zijn van subsidiestromen. Hoewel er talloze bronnen van financiering te bedenken zijn, blijkt het voor veel leerwerkplaatsen een constante zoektocht naar het vinden van financiën waarbij creativiteit een belangrijke rol speelt. Het gaat hierbij niet alleen om geld, maar ook om het ter beschikking laten stellen van goederen, andere middelen en kennis.

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de verschillende mogelijkheden voor financiering van startkapitaal, alternatieve bijdragen en continue financiering van de leerwerkplaats.

4.2 Startkapitaal

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

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.

Een van de leerwerkplaatsen: *“Ik heb zelf een aanzienlijk bedrag geïnvesteerd om de leerwerkplaats van de grond te krijgen. Als je een bedrijf wil starten of een initiatief van de grond wil krijgen moet je bereid zijn om als ondernemer zelf te investeren. Ondernemen is namelijk ook risico nemen.”*

Investering door partners

Het is aannemelijk dat de ondernemer in veel gevallen niet in staat is het volledige startkapitaal te 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. Een van de leerwerkplaatsen illustreert dit: *“Ik kwam in contact met een man die enthousiast was over mijn plannen, een man met visie die open stond voor initiatieven buiten bestaande denkkaders. Ik wilde eigenlijk niet in zijn stad aan de slag, maar de man belde me op om te zeggen dat hij het geld om een BV te kunnen starten al had overgemaakt. Toen kon ik niet meer terug. Zo’n man heb je nodig.”*

Financiering vanuit overkoepelende organisatie

Wanneer de leerwerkplaats vanuit een grote organisatie wordt geïnitieerd is het vinden van startkapitaal vaak geen probleem. In alle gevallen bleek het startkapitaal te zijn opgebracht door de overkoepelende organisatie. Voor het verkrijgen van voldoende startkapitaal is dit dus een heel voordelige situatie. Een van de leerwerkplaatsen die is opgericht vanuit een grote organisatie: *“De overkoepelende organisatie heeft ons opstartgeld verzorgt en financiert de leerwerkplaats nu deels nog steeds. Dit is een groot voordeel, maar levert ook een gevaar op: Binnen de totaalbegroting van deze organisatie stellen de kosten van de leerwerkplaats helemaal niets voor. Dit betekent dat we goed moeten oppassen waar de klappen vallen en niet zomaar wegbezuinigd worden.”*

Financiering vanuit publieke middelen

Startkapitaal verzamelen vanuit publieke middelen blijkt voor veel leerwerkplaatsen een grote inspanning. 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.

Een goede illustratie wordt gegeven door een van de bestudeerde leerwerkplaatsen: *“In gesprek met instanties die subsidie kunnen verstrekken voor de opstartfase van een leerwerkplaats is het van belang je ook te verplaatsen in deze instantie en flexibel om te gaan met de doelstelling van de leerwerkplaats. Waarom zou bijvoorbeeld een gemeente willen meebetalen aan een specifieke school? Een gemeente subsidieert geen scholen. Maar in samenspraak hebben met de gemeente hebben we besloten ook uitvallers van andere scholen en jongeren vanuit bijvoorbeeld de jeugdreclassering op te vangen. Toen had de gemeente er ook baat bij en wilde subsidie verlenen.”*

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?

Natuurlijk zijn er ook allerlei eenmalige projectsubsidies beschikbaar op verschillende bestuursniveaus: vanuit gemeente, provincie, landelijke overheid en Europese Unie.

Het binnenhalen van voldoende subsidies om de leerwerkplaats daadwerkelijk op te starten heeft nog een implicatie: *“We hebben de hele markt afgestruind naar geldstromen, fondsenacties, subsidies. Het binnenhalen van voldoende subsidies betekent ook dat je op een gegeven moment wel van start móet: subsidies hebben immers maar een beperkte looptijd.”*

4.3 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.

Huisvesting

Een gemeente, grond- of huizenbezitter kan bijvoorbeeld bereid gevonden worden om de huisvesting te verzorgen. Een van de leerwerkplaatsen: *“Van de gemeente hebben we deze locatie om niet ter beschikking gesteld gekregen.”* Ook een tweede leerwerkplaats hoeft niet te betalen voor de locatie: *“Als school heb je recht op een schoolgebouw, dat hebben wij niet nodig. Daarom hebben we de gemeente gevraagd om in ruil daarvoor ons deze locatie ter beschikking te stellen.”*

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 continueringkosten van een leerwerkplaats in grote mate verminderen.

Opvallend is de verdeling binnen de bestudeerde leerwerkplaatsen. Een aantal van de leerwerkplaatsen is er in geslaagd afspraken met een ROC of ander MBO te maken over het ter beschikking stellen van leraren, terwijl andere leerwerkplaatsen scholing inkopen. Samenwerking met een scholingsinstituut kan een flinke besparing opleveren in de kosten van de leerwerkplaats.

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. Een leerwerkplaats adviseert daarom: *“Voor je van start gaat is het zaak zoveel mogelijk partners aan je te binden en dan met name bedrijven en organisaties die heel concreet dingen voor je kunnen betekenen. Zoals het beschikbaar stellen van materialen, gereedschap, etc.”* Een tweede leerwerkplaats vult aan: *“Kennis van (oud)werknemers, dus investeringen in natura zijn belangrijk. Dit zijn enorm waardevolle investeringen.”*

4.4 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.

Structurele persoonlijke subsidies

Een aantal doelgroepen binnen de leerwerkplaatsen ontvangen persoonsgebonden 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.

Een aantal leerwerkplaatsen gaat creatief om met de verschillende persoonsgebonden subsidies en andere subsidies die zij ontvangen. Een leerwerkplaats: *“Het geld voor de begeleiding van de leerlingen kan uit verschillende potjes komen: AWBZ dagbesteding, onderaannemerschap re-integratiebedrijf, scholingsmakelaar. Soms is er voor een leerling helemaal geen financiering. Dan gaat deze leerling toch aan de slag. Voor een aantal leerlingen krijgen we veel geld, daar kunnen we anderen dan weer van financieren.”*

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.

Projectsubsidies

In het oerwoud van subsidies je weg vinden als leerwerkplaats is geen eenvoudige taak. Veel initiatiefnemers zijn een groot deel van hun tijd kwijt aan het binnenhalen van voldoende subsidies om de touwtjes aan elkaar te knopen. Het lijkt hiermee een onzekere en arbeidsintensieve vorm van financiering.

Vooralsnog lijken de meeste leerwerkplaatsen in elk geval deels afhankelijk te zijn van deze onzekere projectsubsidies. Een groot aantal van de bestudeerde initiatieven stellen dat zij een zekere vorm van subsidies nodig hebben om nieuwe ontwikkelingen te kunnen doorvoeren.

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.

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 voor een beperkt aantal leerwerkplaatsen inkomsten van betekenis op te leveren. Een van deze leerwerkplaatsen: *“We werken veel op inkomsten uit product. Momenteel halen we bijna 85 procent van onze inkomsten uit product. We willen daarom ook graag ondersteuning van de gemeente en provincie in opdrachten in plaats van subsidies. Onze vraag aan hen: geef ons opdrachten.”*

Andere leerwerkplaatsen nuanceren dit beeld: *“We draaien binnenshuis opdrachten voor zowel bedrijven als particulieren. De prijzen zijn aantrekkelijk omdat we onder de marktprijs blijven. Echter opbrengsten zijn zeer gering en dragen niet significant bij aan de financiële gezondheid van de school. De opbrengsten zijn wellicht net genoeg om aan het einde van het jaar een machine te vervangen.”*

Ook een andere ondernemer nuanceert het hebben van een afzetmarkt in termen van rendement: *“In dit soort projecten kun je niet werken met rendementen van 8 of meer procent. Alle opbrengsten worden weer terug in de onderneming gestopt. De insteek van rendement halen moet je dus laten vallen. Echter rendementen op andere vlakken, zoals maatschappelijk aanzien, zijn er natuurlijk wel.”*

Inkomsten uit product is hiermee wel een financieringsbron met potentie. Opvallend is dat feitelijk geen van de leerwerkplaatsen enig idee heeft van gangbare marktprijzen en dus niet kan antwoorden hoe hun concurrentiepositie in de markt is. Door een beter beeld te hebben van gangbare marktprijzen zouden inkomsten uit product veel verder uitgenut kunnen worden. Een meer ondernemende insteek dus.

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. Een van de horeca-leerwerkplaatsen is bijvoorbeeld begonnen met het leveren van bestellingen. Een tweede horeca-leerwerkplaats heeft naast het restaurant een cateringservice. Deze additionele diensten zorgen voor een extra

inkomstenbron. Een bijkomend aspect is de naamsbekendheid die hiermee in aanzienlijke mate verhoogd wordt, wat mogelijk een groeiende klandizie in het restaurant als effect zal hebben.

Ook het aanbieden van bijvoorbeeld cursussen, presentaties of trainingen vanuit de expertise van de leerwerkplaats kan voor een aanzienlijke inkomstenbron zorgen. Een van de stichtingen gericht op vakmanschap doet dit al en genereert hiermee broodnodige extra inkomsten.

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.

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren financiën

Succesfactoren

- Eigen investering (startkapitaal)
- Investerings in natura (denk aan machines, kennis, ervaring)
- Exploitatie (uit product en/of dienst)
- Meer markgericht werken

Faalfactoren

- Investeerders die afhankelijk zijn van het succes van de onderneming
- Focus op subsidies: beperkte looptijd van subsidies

5. Samenwerking

5.1 Inleiding

Samenwerking met verschillende partijen is onlosmakelijk verbonden aan leerwerkplaatsen. Zonder samenwerking met onderwijs, werkgevers en, veelal, zorg is geen leerwerkplaats mogelijk. De verschillende netwerken waar leerwerkplaatsen gebruik van (kunnen) maken zijn zeer divers. Er zijn samenwerkingsverbanden met onder andere gemeenten, provincies, instellingen voor zorg en welzijn, het bedrijfsleven en woningcorporaties. Het voert te ver om alle mogelijk relevante samenwerkingspartners te noemen. Wat wel van belang is zijn de lessen die te leren zijn uit de ervaringen van de onderzochte leerwerkplaatsen. We gaan hieronder nader in op: samenwerkingspartners, netwerken en marketing en communicatie.

5.2 Samenwerkingspartners (netwerken)

Voor het slagen van een leerwerkplaats 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. In het onderzoek komen onder andere naar voren: 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 en materialen en gereedschappen.

Het netwerk van de initiatiefnemer is voor het opzetten van een leerwerkplaats 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. Een van de leerwerkplaatsen:

“Om een bedrijf te kunnen starten is het belangrijk dat je een groot genoeg netwerk hebt opgebouwd. Maar nog belangrijker is om de juiste mensen te kennen; je hebt mensen nodig die visie hebben, die out-of-the-box kunnen en durven denken.”

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. Een van de leerwerkplaatsen illustreert: *“Voor je van start gaat is het zaak zoveel mogelijk partners aan je te binden en dan met name partners die heel concreet dingen voor je kunnen betekenen, zoals het leveren van materialen of het beschikbaar stellen van een locatie.”*

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 kunnen 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.

Een van de factoren die eraan bijgedragen heeft dat een leerwerkplaats die producten vervaardigde het niet heeft overleefd, heeft te maken met een gebrek aan expertise. Een van de onderzochte leerwerkplaatsen: *“Ter voorbereiding hebben we een haalbaarheidsonderzoek gedaan. Dit is uitgevoerd door personen met verstand van het runnen van een leerwerkplaats. Toen we eenmaal van start gingen hadden we deze expertise helemaal niet in huis. We wisten dus eigenlijk niet zo goed waar we aan waren begonnen.”*

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 zich 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. Eén van de leerwerkplaatsen die inmiddels is opgeheven werd hier heel direct mee geconfronteerd. De projectleider: *“Dat de leerwerkplaats is opgehouden te bestaan heeft met vele factoren te maken, maar een aantal zijn direct te wijten aan de overkoepelende organisatie. Zo kwam het voortbestaan van de leerwerkplaats in gevaar doordat de directeur van de overkoepelende organisatie opstapte; hiermee viel ook het draagvlak weg voor de leerwerkplaats. Bij de partij waarmee we samenwerkten gebeurde iets gelijks; zij viel ook uit elkaar. Ook een onduidelijke taakverdeling tussen de betrokken organisaties, in termen van verantwoordelijkheden, heeft een negatieve uitwerking gehad op het voortbestaan van de leerwerkplaats.”*

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 aanbeveling een nauwe samenwerking aan te gaan, zonder afhankelijk te zijn.

5.3 Marketing en communicatie

Een aantal bestudeerde leerwerkplaatsen doet nauwelijks iets aan marketing en promotie. Dit is opvallend aangezien voor een organisatie die continue aanvoer nodig heeft van nieuwe kandidaten, leerwerkplekken, opdrachten van externen, financieringsbronnen en arbeidsplekken waarnaar de deelnemers kunnen uitstromen, deze instrumenten juist ontzettend belangrijk zijn.

Groeiend bewustzijn

Onder een deel van de leerwerkplaatsen is gelukkig wel een groeiend bewustzijn hoe belangrijk het is om continue bekendheid te genereren. Een van de leerwerkplaatsen realiseerde zich dit de afgelopen maanden: *“Sinds augustus hebben we een nieuwe directeur. Heel bewust hebben we gekozen voor iemand uit het bedrijfsleven. Na 2 dagen vroeg hij ons naar het marketingbudget van de leerwerkplaats. We moesten bekennen dat dit nul was. We zijn vanuit de leerwerkplaats onvoldoende gericht op de omgeving. We zijn ons er inmiddels van bewust dat marketing en het genereren van bekendheid steeds belangrijker wordt.”*

Andere bedrijven zetten communicatie en promotie al veel doelgerichter in. Een van de leerwerkplaatsen geeft tips: *“Zorg ervoor dat mensen en bedrijven je kennen. Zorg dat je veel in de krant staat, dat je een goede website hebt. Mensen moeten weten dat particulieren en bedrijven hier terecht kunnen met opdrachten.”*

Naamsbekendheid steeds belangrijker

Zeker in het nog steeds groeiende aanbod van leerwerkplaatsen en re-integratiebedrijven wordt het belang van naamsbekendheid steeds groter. 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 leerwerkplaats met regelmaat in de krant staat. Een van de leerwerkplaatsen die op deze manier veel mensen bereikt: *“Als je dan in de krant komt, kun je meteen laten weten dat je altijd op zoek bent naar nieuwe deelnemers.”*

Acquisitie en netwerken

Een ander belangrijk instrument is acquisitie en netwerken bij bedrijven en andere mogelijke samenwerkingspartners. Vrijwel alle leerwerkplaatsen zetten acquisitie in om hun bereik te vergroten. Hieraan is men vaak veel tijd kwijt. Een van de leerwerkplaatsen heeft zelfs een werknemer in dienst die bijna voltijds bezig is met het onderhouden van bestaande en aanboren van nieuwe contacten.

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. Een goed voorbeeld is een leerwerkplaats die als kernactiviteit het draaien van een restaurant heeft. Als extra activiteit is deze leerwerkplaats een bezorgservice begonnen. Dit is bij uitstek een kans om én extra inkomsten te genereren én tegelijkertijd de kernactiviteit, het restaurant, te promoten in de omgeving.

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren marketing en communicatie

Succesfactor

- Actief inzetten van marketing en communicatiemiddelen om continue naamsbekendheid te genereren
- Acquisitie en netwerken om naamsbekendheid te genereren
- Opstarten van additionele activiteiten om extra inkomsten en naamsbekendheid van de leerwerkplaats te genereren

Faalfactor

- Onvoldoende aandacht besteden aan promotie- en marketingactiviteiten

6. Werken aan onafhankelijkheid

6.1 Inleiding

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. In dit hoofdstuk besteden we daarom aandacht aan het genereren van een zekere mate van onafhankelijkheid en conjunctuurgevoeligheid.

6.2 Onafhankelijkheid van subsidiestromen

In deze paragraaf staat het werken aan een zekere mate van onafhankelijkheid van subsidiestromen centraal. Hierbij maken we onderscheid tussen twee vormen van subsidies waar leerwerkplaatsen mee te maken kunnen hebben: eenmalige projectsubsidies en structurele subsidiestromen.

6.2.1 Onafhankelijkheid van projectsubsidies

Loskomen van eenmalige projectsubsidies blijkt uit de rondvraag bij verschillende leerwerkplaatsen wellicht de meest lastige uitdaging. De meeste initiatiefnemers geven aan dat eenmalige projectsubsidies broodnodig zijn om nieuwe dingen te kunnen ontwikkelen binnen de leerwerkplaats. Tegelijkertijd zijn deze subsidies ook moeilijk te vinden en bereiken, omdat het moeilijker is om goede onderbouwingen te geven voor ontwikkelingsgelden.

Het lijkt daarom verstandig om te zoeken naar andere manieren om geld te vergaren ten behoeve van eenmalige projecten (o.a. nieuwe ontwikkelingen op vakgebied, aanschaffen van nieuwe machines). Dit geldt overigens met name voor leerwerkplaatsen die producten en diensten leveren en in mindere mate voor arbeidstoeleidscentra die hun deelnemers bij externe werkgevers opleiden.

Deze laatste groep leerwerkplaatsen heeft in feite een veel overzichtelijker, vaststaand aantal kostenposten en zal enkel voor het ontwikkelen van nieuwe methoden extra financiering nodig hebben.

Succesvol (deels) loskomen van projectsubsidies

Er zijn een aantal leerwerkplaatsen die succesvolle oplossingen hebben bedacht om (deels) los te komen van projectsubsidies. Zij hebben andere manieren / mogelijkheden van financiering gevonden voor opstartsubsidies en andere eenmalige projectsubsidies in het bedrijfsleven.

Een eerste mogelijkheid is in hoofdstuk 4 al aan de orde gekomen: door het organiseren van additionele activiteiten, diensten of producten 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.

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 hun de meerwaarde of het rendement? Op dit vlak kan een grote slag geslagen worden.

Een leerwerkplaats die zich richt op het produceren van producten heeft met potentiële werkgevers om tafel gezeten om plannen te formuleren waar zij, de werkgevers, behoefte aan hebben. Zo is het plan tot stand gekomen dat een werkgever een deel van de productielijn voor haar rekening heeft genomen omdat zij op die manier in de toekomst kan beschikken over werknemers die up-to-date en branchespecifiek zijn opgeleid.

Valkuilen

Hier tegenover staan een tweetal faalfactoren die bij een aantal leerwerkplaatsen aan het licht zijn gekomen. Een eerste valkuil is de afwachtende, soms passieve, houding die een aantal leerwerkplaatsen heeft in hun streven naar onafhankelijkheid van projectsubsidies. Er wordt niet gezocht naar nieuwe of alternatieve scenario's voor de toekomst waarin de mogelijkheid bestaat dat de geleverde dienst of het product minder rendabel blijkt te zijn of worden.

Een tweede valkuil is het niet gericht zijn op de vraag vanuit het werkveld en/of de (mogelijke) consumenten. De activiteiten, diensten en/of producten die worden aangeboden via de leerwerkplaats zijn ontstaan uit het (goede) idee om passend onderwijs en werk aan te bieden, zonder daarbij te kijken of er behoefte is aan het product of de dienst die wordt aangeboden. Hierdoor gaat veel kapitaal verloren en kan men, zeker op de langere termijn, minder succesvol inkomsten genereren uit dat wat men aanbiedt. Daarnaast hebben leerwerkplaatsen opnieuw projectsubsidies en/of opstartsubsidies nodig om hun focus te verleggen.

6.2.2 Onafhankelijkheid van structurele subsidies

Ook afhankelijkheid van structurele subsidies maakt dat een leerwerkplaats een kwetsbaar construct is. De meeste ideeën van leerwerkplaatsen om minder afhankelijk te worden van structurele geldstromen richten zich op het creatief omgaan met bestaande geldstromen die nu niet terecht komen bij de leerwerkplaats. Wel moet de kanttekening geplaatst worden dat veel (zo niet alle) leerwerkplaatsen het niet zien gebeuren volledig los te komen van structurele subsidies. Leerwerkplaatsen zijn, volgens de geïnterviewden, nu eenmaal dure vormen van onderwijs. Dit doordat er faciliteiten moeten worden aangeboden en de doelgroep veelal intensieve begeleiding nodig heeft. De hieronder geformuleerde succesfactoren moeten dan ook bezien worden in het licht van een mogelijke vermindering van de structurele subsidies. Tevens is de doelgroep waarop de leerwerkplaats zich richt een grote factor of men wel of niet meer of minder los kan komen van structurele subsidies.

Succesfactoren

In samenwerking met scholen zouden de leerwerkplaatsen veel meer kunnen ondernemen. Scholen kunnen namelijk veel meer geldpotjes aanspreken, ook in relatie tot investeringen in leerwerkplaatsen. Lastig is dat scholen hierin weinig transparant zijn. Echter, gerichte samenwerking zou hier verandering in kunnen brengen. Een aantal leerwerkplaatsen is zich gaan richten op duurzame relaties met het onderwijs waarmee zij samenwerken. Om meer los te komen van structurele subsidies is het de taak van de leerwerkplaats om met het onderwijs tot werkbare afspraken te komen over bijvoorbeeld structurele financiële bijdragen voor de aangeboden leerwerkplaatsen. Op deze manier kan het onderwijs min of meer rekenen op "vaste" leerwerkplaatsen waar zij deelnemers kunnen plaatsen. Bijkomend voordeel is dat een duurzame en meer intensieve relatie met het onderwijs ten goede kan komen aan de kwaliteit van de leerwerkplaats.

Wat betreft leerwerkplaatsen die ingericht zijn als school geeft een van de directeuren aan onafhankelijkheid te bereiken doordat zij een eigen leerlingenlijst hebben. Hiermee hebben zij zeggenschap over de invulling van het lesprogramma en eigen geldstromen.

Een andere succesfactor voor het minder afhankelijk worden van structurele subsidies is de samenwerking met het bedrijfsleven. Het gaat hierbij dan wel om het aangaan van intensieve vertrouwensrelaties met bedrijven. Het is van essentieel belang om de taal van het bedrijfsleven te spreken, om met hen in gesprek te gaan en als leerwerkplaats je te verplaatsen in het perspectief van de ondernemer. Ook voor structurele samenwerking geldt: waarom zou het bedrijf dit doen? Wat zit er voor hen in?

Ten slotte spreken de leerwerkplaatsen van de succesfactor kennisdeling. De samenwerking met andere leerwerkplaatsen kan de kwetsbaarheid verminderen. Door het delen van faciliteiten, kennis en netwerken kun je per leerwerkplaats de kosten enorm drukken. Zo hoeven zij niet het wiel opnieuw uit te vinden om bijvoorbeeld een productielijn op te zetten.

Focus op duurzaamheid

Daarnaast is het van belang te focussen op de duurzaamheid van een project. Hele kleine projecten blijven kwetsbaar. Duurzaam kan ook betekenen dat je als leerwerkplaats een groep financiers aan je bindt die vanuit maatschappelijke betrokkenheid een structurele bijdrage aan de leerwerkplaats willen leveren. Ook de structurele bijdrage van betrokken financiers en potentiële werkgevers in de vorm van kennis, ervaring en producten kan voor een vermindering van subsidievormen zorgen. Met andere woorden: het bedrijfsleven neemt hierin haar verantwoordelijkheid om in de toekomst capabele werknemers in dienst te kunnen nemen.

6.2.3 De leerwerkplaats als echt bedrijf: werken zonder subsidies

Het blijkt voor de meeste bestudeerde leerwerkplaatsen moeilijk om echt kansen te zien de leerwerkplaats als een echte onderneming neer te zetten. Bijna alle leerwerkplaatsen zijn in grote mate afhankelijk van subsidiestromen en zien geen kans om hier helemaal los van te komen.

Het is de vraag in hoeverre alle leerwerkplaatsen voor alle doelgroepen een volledig bedrijfsmatige insteek kunnen realiseren, maar het zou in ieder geval het streven kunnen zijn om zoveel mogelijk onafhankelijk en zelfstandig te opereren.

Voorbeeld van een leerwerkplaats als echt bedrijf

Eén van de leerwerkplaatsen binnen het onderzoek slaagt erin de leerwerkplaats als echt bedrijf neer te zetten: Een sociale onderneming, waarbij de insteek geheel zakelijk is, maar eventuele winsten wel ten goede komen van het bedrijf en niet van de ondernemer en investeerders. Deze leerwerkplaats komt hiermee heel dicht bij een echt commercieel bedrijf, met als verschil dat zij eventuele winsten niet uit het bedrijf trekken; een sociale onderneming dus.

Een zakelijke insteek

Dit leerwerkbedrijf gaat zakelijke contracten aan binnen aanbestedingstrajecten. In feite vergelijkbaar met aannemers die bouwopdrachten doen vanuit aanbestedingen door woning-corporaties en overheden. De leerwerkplaats geeft hiermee invulling aan de sociale paragraaf van aanbestedingstrajecten. Zakelijke contracten zijn daarmee de kern van deze onderneming; of met de aanbesteder of met degene die de opdrachtnemer is. De leerwerkplaats voorziet in financiering door de jongeren bij een externe werkgever in dienst te laten nemen, volgens het principe twee jongeren voor de prijs van een normale werknemer. De werkgever betaalt de leerwerkplaats dus per uur. Van dat geld kan de leerwerkplaats de jongere zijn loon betalen, een werkbegeleider en sociaal begeleider aanstellen en de jongere naar school laten gaan.

Grenzen aan de doelgroep

Met deze bedrijfsmatige insteek zijn er wel grenzen aan de jongeren die zij aan het werk kunnen helpen. Jongeren met een ingewikkelde psychische problematiek passen bijvoorbeeld niet in dit concept.

6.2.4 Risicospreiding

Risicospreiding met betrekking tot subsidies

Risicospreiding met betrekking tot subsidies is een door verschillende leerwerkplaatsen beproefde methode om zichzelf (stevig) staande te houden. Een aantal leerwerkplaatsen heeft de valkuil te steunen op een enkele subsidie (vaak een individuele subsidie zoals Wajong of AWBZ). Het verdient aanbeveling deze leerwerkplaatsen te stimuleren steviger in te zetten op risicospreiding met betrekking tot subsidies. Het gaat er dan om, om aan de hand van een veelzijdig bedrijfsprofiel, op zoek te gaan naar subsidies in verschillende sectoren. Als er dan een subsidie wegvalt is het voortbestaan van de leerwerkplaats niet direct in gevaar, maar kan ingezet worden op subsidies vanuit andere invalshoeken van de leerwerkplaats.

Het (meer) loskomen van subsidies is natuurlijk te prefereren boven het inzetten op meerdere subsidiestromen. Wel is het een manier om, zeker in de opstartfase of in tijden van minder grote economische voortgang, meer flexibel te zijn en te kunnen toewerken naar een meer duurzame onderneming.

Risicospreiding met betrekking tot producten en diensten

Risicospreiding met betrekking tot producten en diensten vraagt een grote mate van flexibiliteit van een leerwerkplaats. Het gaat hierbij om additionele producten en diensten die een leerwerkplaats minder kwetsbaar maken. Immers, er zijn inkomsten vanuit een palet aan producten en diensten. Als de vraag voor een product wegvalt, zijn er nog andere producten om inkomsten uit te genereren. Een leerwerkplaats die opereert in de horeca geeft aan het als een succesfactor te zien om op verschillende diensten en producten in te zetten. Zo geven zij aan dat wanneer het minder goed gaat in de restaurants er ingezet kan worden op afhaalservices en catering. Op deze manier werken zij aan een stuk risicospreiding voor wat betreft het genereren van inkomsten.

Tegelijkertijd gaat het hierbij ook nadrukkelijk om inspelen op de markt en snel kunnen schakelen. Dus geen producten fabriceren waar geen vraag naar is. En als de vraag naar een product op een bepaald moment wegvalt of verschuift, is het ontzettend waardevol als een leerwerkplaats flexibel genoeg is om snel te kunnen schakelen en haar aanbod te kunnen aanpassen.

Het gaat hierbij dus om branchegericht opereren. Wat kan ik als leerwerkplaats voor de markt betekenen, in plaats van wat kan de markt voor mij betekenen. Dit vraagt nauw contact met werkgevers, opdrachtgevers en klanten in het bedrijfsleven. Waar is vraag naar? Dit zou centraal moeten staan in een leerwerkplaats. Echter dit vraagt wel een flexibele inrichting van de leerwerkplaats.

Een grote valkuil die een aantal keren is teruggekomen in de interviews is het hebben ingezet op producten of diensten die niet rendabel blijken te zijn. Er was geen markt voor de dienst of het product was, in verhouding met commerciële organisaties die ook in de branche opereren, te duur om op de markt te brengen.

6.3 Onafhankelijkheid van overkoepelende organisatie: Voor- en nadelen

In voorgaande hoofdstukken is al veel gezegd over de voor- en nadelen om als leerwerkplaats ingebed te zijn in een overkoepelende organisatie. Wellicht is de wildgroei aan leerwerkplaatsen deels te wijten aan de grote organisaties die vanuit een behoeftesignalering onder hun doelgroep ieder eigen leerwerkplaatsen hebben opgezet.

In de opstartfase zijn er uitgesproken voordelen om onderdeel te zijn van een overkoepelende organisatie. Met name startkapitaal, netwerk en expertise zijn dan bijzonder waardevol. Maar ook in het continueren van de leerwerkplaats zijn er een aantal voordelen te benoemen: het hebben van een financieel vangnet, een organisatie die achter je staat, expertise op verschillende gebieden, vaak een leverancier van deelnemers of juist een afzetplek voor deelnemers die toegeleid worden naar werk. Ook het netwerk van de overkoepelende organisatie kan in het voortbestaan van de leerwerkplaats een waardevolle rol spelen.

Echter wanneer leerwerkplaatsen benaderd worden vanuit een ondernemend perspectief kleven er ook vele nadelen aan deze constructie onder een grotere organisatie en is het de vraag of de voordelen wel opwegen tegen de nadelen. Opvallend is in elk geval dat alle leerwerkplaatsen die actief zijn binnen een dergelijke constructie de wens uitspreken op termijn onafhankelijk te willen geraken en toekomstige initiatieven adviserend direct vanuit een onafhankelijke positie van start te gaan. Kortom, het is in de ogen van leerwerkplaatsen een grote valkuil wanneer de flexibiliteit, en dus de mogelijkheid tot handelingsalternatieven, in het geding komt.

Het gevaar van deze constructie onder een overkoepelende organisatie is het ondernemerschap dat onherroepelijk onder druk komt te staan. Wanneer een leerwerkplaats ondernemend te werk wil gaan is het noodzakelijk dat de ondernemer snel kan schakelen, flexibel en actief is. Vanuit dit perspectief komen verschillende nadelen aan het licht:

- Het imago van de overkoepelende organisatie kan een nadelig effect hebben op het imago van de leerwerkplaats.
- Organisatorische flexibiliteit is gering wanneer de hoofdfinancier inmenging heeft in het te voeren beleid.
- Stroperige communicatie: Beslissingen nemen gaat traag, wanneer toestemming gevraagd moet worden binnen een grote organisatie.
- Wanneer de vraag naar een product of dienst wegvalt moet de leerwerkplaats snel kunnen overschakelen op iets anders. Dit wordt beperkt door de doelstellingen van de overkoepelende organisatie.
- Wanneer het draagvlak binnen de overkoepelende organisatie wegvalt (bijvoorbeeld door het opstappen van de initiërende directeur), dan is het voortbestaan van de leerwerkplaats direct in gevaar.

De stempel die een overkoepelende organisatie op de leerwerkplaats drukt, zet ondernemerschap binnen de leerwerkplaats onder druk. Het is daarom aan te bevelen veel meer te kijken naar een zelfstandige oprichting van een leerwerkplaats met een eventuele intensieve samenwerking met een grote organisatie; voor financiële middelen, achtervang, kennis van de zorgvraag, aanleveren van cliënten, etc. Een zelfstandige organisatiestructuur is noodzakelijk om snel in te kunnen spelen op veranderingen in de markt en daarmee een gezonde en ondernemende leerwerkplaats te zijn.

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren werken aan onafhankelijkheid

Succesfactor

- Inzetten op nieuwe / vernieuwende projecten
- Zoeken van samenwerkingsverbanden met het onderwijs
- Inspelen op de markt: een flexibele exploitatie van product en/of dienst (risicospreiding)
- Zakelijke insteek: aansluiting zoeken bij het bedrijfsleven
- Zoeken van investeringen vanuit bedrijfsleven / samenwerkingspartners

Faalfactor

- Afwachtende houding ten opzichte van het bedrijfsleven
- Niet inspelen op (kansen en mogelijkheden van) bedrijfsleven en/of mogelijke consumenten
- Onvoldoende aansluiting tussen mogelijkheden leerlingen en eisen aan product of dienst
- Voornamelijk denken vanuit het onderwijs

7. Kansen en risico's

7.1 Inleiding

Leerwerkplaatsen zijn niet alleen gebaat bij goede werknemers, een afgebakende doelgroep en een goed geconstrueerde organisatie. Ook dienen leerwerkplaatsen in te kunnen spelen op kansen en risico's in de (nabije) toekomst. Wat gebeurt er als subsidies wegvallen of de afzetmarkt kleiner wordt? Bestaan er mogelijkheden om de leerwerkplaats zodanig in te richten dat het mogelijk wordt (volledig of gedeeltelijk) los te komen van bepaalde risico's? In het onderzoek hebben we deze vragen meegenomen en gekeken hoe leerwerkplaatsen antwoorden formuleren op bovenstaande vragen. We focussen ons hierbij op twee overkoepelende aspecten. Enerzijds zijn er ontwikkelingen die te maken hebben met de politieke koers die gevaren wordt. Hierbij zijn onderwerpen als veranderende subsidies aan de orde. Anderzijds zijn er de economische ontwikkelingen. Hierbij spelen onderwerpen als de huidige recessie en de effecten hiervan op de leerwerkplaatsen en de producten en/of diensten die zij aanbieden een rol. We formuleren hier niet zozeer succes- en faalfactoren, maar aandachtspunten die van belang zijn voor leerwerkplaatsen.

7.2 Toekomstige ontwikkelingen: wat zijn de risico's?

Zoals bij elke organisatie bestaan en ontstaan er verschillende risico's (nu en in de toekomst) waar men rekening mee dient te houden. Leerwerkplaatsen staan hier ook niet los van. Het wegvallen van subsidiestromen, verliezen van marktaandeel en een dalend rendement van producten of diensten zijn wezenlijke risico's. Hieronder staan een aantal belangrijke risico's beschreven waar leerwerkplaatsen rekening mee dienen te houden in hun bedrijfsvoering, het liefst al bij de start van het initiatief.

7.2.1 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. Zoals in paragraaf 4.3 aan de orde is gekomen blijft het 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? Een leerwerkplaats in de horeca geeft aan: *"Er zitten verschillende andere horecabedrijven gericht op take-away op onze locatie. Aangezien wij kwalitatief hoogwaardige producten willen leveren en tevens veel kosten kwijt zijn aan het opleiden van de leerlingen, kunnen wij niet concurreren op de prijs"*.

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 geherinvesteerd kunnen worden in het opleidingstraject. Echter, het rendement van de exploitatie moet vanuit het juiste perspectief worden gezien. Een leerwerkplaats in de horeca: *"In dit soort projecten kun je niet denken / werken met rendementen van 8-10 procent"*. Het risico bestaat hier dus uit dalende inkomsten uit de exploitatie. 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. Zoals een leerwerkplaats uit het onderwijs aangeeft: *"het bedrijfsleven heeft geen boodschap aan schoolvakanties en (relatief) korte productieweken"*.

Afname succesvolle uitstroom

Ook zit er een risico in het gevolg van het wegvallen van subsidies. Er zijn leerwerkplaatsen die aangeven dat het wellicht mogelijk is om met minder financiering (subsidie) te draaien, maar dat een meer uitgekledede leerwerkplaats het gevolg is. Veel van de leerwerkplaatsen zijn dure vormen van onderwijs, juist omdat er maatwerk geboden dient te worden. Het risico van een "uitgekledede" 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 te maken krijgen 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.

7.2.2 Politieke risico's

Onzekerheid van subsidies

Een risico voor leerwerkplaatsen op politiek vlak is de veranderende aandacht voor 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.

7.3 Toekomstige ontwikkelingen: wat zijn de kansen?

Aan de andere kant zijn er natuurlijk kansen, nu en in de toekomst. Doel van het beschrijven van deze kansen is om leerwerkplaatsen, voornamelijk nieuwe initiatieven, inzicht te geven in wat er volgens het werkveld mogelijk is. Waar kunnen zij straks op inspelen? Wellicht kunnen zij daar bij de start van de leerwerkplaats al rekening mee houden. Hieronder beschrijven we de in het werkveld gesignaleerde kansen.

Veranderen van de instroom

Versillende leerwerkplaatsen hebben aangegeven mogelijkheden te zien in het aanbieden van leerwerkplaatsen en/of stages voor andere doelgroepen dan waar zij zich nu op richten. Hierdoor kunnen leerwerkplaatsen eventueel gebruik maken van andere geldstromen dan waar zij nu voornamelijk gebruik van maken.

Een voorbeeld van een leerwerkplaats die hier nu al gebruik van maakt is een organisatie in de techniek: *"Wij nemen zij-instromers en andere doelgroepen in dienst en leiden hen op voor verschillende functies in verschillende technische branches"*.

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 die een aantal andere leerwerkplaatsen noemt is het vergroten van de instroom waardoor zij meer financiering krijgen in totaal. Allen geven zij aan dat een bepaalde groeps grootte aan deelnemers die zij begeleiden rendabel is voor de leerwerkplaats. Een voorbeeld vanuit de zorg: *"Wanneer wij 15 deelnemers bij onze opdrachtgever kunnen plaatsen, kunnen we van de subsidies die we daarvoor krijgen een jobcoach in dienst nemen. Natuurlijk moet dit wel gezien worden in het licht van "blijvende" subsidies, vallen deze stromen weg dan is deze constructie lastig voort te zetten"*.

Wijziging van subsidies

Dat er ook leerwerkplaatsen zijn die kansen zien in een gewijzigd subsidiebeleid geeft de initiatiefnemer van een leerwerkplaats in de zorg aan: *"Het hoeft niet erg te zijn als er gekort wordt op subsidies. Op het moment dat een deelnemer meer profijt heeft van werken (een (deels) betaalde baan) in plaats van een uitkering te ontvangen zal er een toename zijn van personen die willen instromen naar betaald werk. Natuurlijk dient hier wel de kanttekening gemaakt te worden bij het feit dat dit niet voor iedereen is weggelegd simpelweg omdat niet iedereen de mogelijkheid heeft om een baan te vinden en te behouden"*.

Veranderende markten

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. Een voorbeeld zijn leerwerkplaatsen in de horeca die zien dat het aandeel in health-food aan het stijgen is. *"Wanneer wij ons hier op richten kunnen wij hier een voordeel mee behalen. Uit onderzoek blijkt dat 25% van de Nederlanders op gezondheidsaspecten van voeding wil letten en dat dit percentage groeiende is."*

Een andere vorm van nichewerking is het inspelen op de (maatschappelijke) problematiek rondom ontbijtgewoonten van de Nederlandse bevolking. *Restaurants en cateringbedrijven richten zich nauwelijks op het verzorgen van ontbijt, waar wij wel op inspelen"*.

Daarnaast signaleren deze leerwerkplaatsen een potentiële groei van het aantal afnemers van hun producten en diensten: *Wij signaleren een groei aan studenten binnen ons werkgebied en ook het inwonersaantal van de regio zal de komende jaren stijgen. Hierdoor kunnen wij in gaan zetten op een grotere afzetmarkt.*

Vergroten van de exploitatie / productie

Ook het vergroten van de exploitatie/productie kan een kans zijn voor de toekomst. Een leerwerkplaats die zich richt op het fabriceren van producten geeft aan: *"We willen naar een grotere productiecapaciteit werken. Dit wel in de vorm dat het onderwijs hier niet ondergeschikt aan raakt. Op die manier willen we meer geld halen uit onze productie en dit steken in aanpassingen van onze leerlijn, verbeteren van het onderwijs en inzet van begeleiders".*

7.4 Toekomstige ontwikkelingen: zonder subsidies?

Dat het ook zonder subsidie kan bewijst een van de onderzochte leerwerkplaatsen die positie inneemt op het snijvlak tussen overheid en markt. Zij leiden jongeren op door ze extern bij een werkgever aan het werk te laten gaan en ze daar te begeleiden. De leerwerkplaats neemt een plek in de sociale paragraaf in bij aanbestedingstrajecten en geeft hier invulling aan. Het bedrijf dat het aanbestedingstraject wint, biedt werkplekken aan de jongeren van de leerwerkplaats tegen marktconforme tarieven (twee jongeren voor de kostprijs van een 'normale' werknemer). De leerwerkplaats kan hier alle begeleiding, scholing en kosten van betalen.

De initiatiefnemer: *"Een ideaalbeeld: Eigenlijk is er voor iedereen winst. Het bedrijf moet de eerste twee maanden investeren in de jongere, maar dan zal de jongere geleidelijk meer dan 50% productief worden (en samen dus meer productief dan een 'normale' werknemer (voor dezelfde kosten)). Voor de overheid is er ook winst: Het kost hen niets en bovendien wordt de uitkering van de betreffende jongere onmiddellijk stop gezet. (Re-integratiebedrijven doen iets soortgelijks, maar dan betaalt de overheid nog extra subsidie aan het re-integratiebedrijf (een bijverdienste dus))".*

Een mooie vorm van onafhankelijkheid van subsidies. Echter, er is een probleem: de organisatie van overheden is er niet op ingericht. De subsidiepot moet namelijk op (letterlijk: als u gratis bent dan kunnen wij niets met u).

Natuurlijk passen jongeren met grote psychische problematiek niet in dit systeem. Maar een groot deel van de werkloze jongeren die nu op straat lopen, kunnen op deze manier prima toegeleid worden naar betaald werk. Overigens werken woningcorporaties al vaker zo. Het overgebleven subsidiegeld kan dan gestoken worden in doelgroepen met ingewikkelde psychische problematiek .

8. Samenvatting

Hieronder staan alle succes- en faalfactoren nog een keer op een rij. Voor de onderbouwing van deze factoren verwijzen wij u naar desbetreffende hoofdstukken. Voor een beter beeld van hoe deze succes- en faalfactoren kunnen bijdragen aan het succes van een leerwerkplaats raden wij u aan hoofdstuk 6 en 7 door te lezen.

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren doelgroep (hoofdstuk 2)

Succesfactoren

- Expertise/ervaring met de zorgvraag van de doelgroep
- Structurele financieringsmogelijkheden gerelateerd aan de doelgroep
- Situering van de leerwerkplaats binnen de leefwereld van de doelgroep (geografische afbakening): laagdrempelig

Faalfactoren

- Afhankelijkheid van kwetsbare doelgroepgerelateerde subsidie (aan verandering onderhevig)
- Onzorgvuldige afstemming tussen competenties doelgroep en niveau van de uit te voeren werkzaamheden
- Onbekendheid met de gekozen doelgroep
- Moeilijk bereikbare doelgroep (niet kunnen vinden van voldoende deelnemers voor leerwerktraject)

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren doelstellingen (hoofdstuk 2)

Succesfactoren

- Veelzijdig bedrijfsprofiel als overlevingsstrategie
- Onafhankelijkheid van subsidiestromen als doelstelling
- Formuleren van een zakelijke doelstelling naast een sociaal doel

Faalfactoren

- Doelstellingen formuleren met oog op subsidiestromen
- Beperken tot sociale doelstelling
- Te grote afhankelijkheid van projectsubsidies

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren inrichting leerwerkplaats (hoofdstuk 2)

Succesfactoren

- Bieden van 'echt werk in een echt bedrijf'
- Meester-gezel methode: Deelnemers laten zien en ervaren hoe het werkt
- Locatiekeuze: fysieke zichtbaarheid en aansluiting bij de markt

Faalfactoren

- Inrichting van een leerwerkplaats als school brengt beperkingen met zich mee met betrekking tot werk in een echt bedrijf
- Mogelijk is behoud van een uitkering een faalfactor; gezien er geen financiële prikkel is om aan de slag te gaan

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren juridische constructie (hoofdstuk 2)

Succesfactoren

- BV als rechtsvorm stimuleert ondernemerschap en efficiëntie
- Een school als rechtsvorm zorgt voor heldere financieringsstromen
- Een stichting als onderdeel van de leerwerkplaats garandeert transparantie en focus op sociale doelstellingen
- Oprichten van leerwerkplaats als BV met een overkoepelende controlerende stichting combineert het beste van beide rechtsvormen

Faalfactoren

- In een BV moet de leerwerkplaats ervoor waken dat ook de sociale doelstellingen in de gaten gehouden worden
- Een stichting als rechtsvorm: te weinig focus op het zakelijke aspect

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren marktonderzoek (hoofdstuk 2)

Succesfactoren

- Branchegericht de markt benaderen: marktonderzoek
- Opereren in een nichemarkt

Faalfactoren

- Onvoldoende aansluiten bij de vraag van de markt
- Concurrenieren met marktpartijen
- Onvoldoende afstemming tussen het niveau van de deelnemers en het te vervaardigen product of de te leveren dienst

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren dagelijkse aansturing (hoofdstuk 3)

Succesfactoren

- Betrokken werkgever / ondernemer
- Taal spreken van het bedrijfsleven (betrokken partijen)
- Knowhow ondernemen
- Ervaring doelgroep

Faalfactoren

- Afhankelijkheid van succes leerwerkplaats
- Ondoordacht functiehuis
- Onvoldoende balans tussen arbeid en onderwijs
- Onervaren begeleiders (voornamelijk op het gebied van zorgvraag doelgroep)

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren financiën (hoofdstuk 4)

Succesfactoren

- Eigen investering (startkapitaal)
- Investerings in natura (denk aan machines, kennis, ervaring)
- Exploitatie (uit product en/of dienst)

Faalfactoren

- Investeerders die afhankelijk zijn van het succes van de onderneming
- Focus op subsidies: beperkte looptijd van subsidies

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren marketing en communicatie (hoofdstuk 5)

Succesfactor

- Actief inzetten van marketing en communicatiemiddelen om continue naamsbekendheid te genereren
- Acquisitie en netwerken om naamsbekendheid te genereren
- Opstarten van additionele activiteiten om extra inkomsten en naamsbekendheid van de leerwerkplaats te genereren

Faalfactor

- Onvoldoende aandacht besteden aan promotie- en marketingactiviteiten

Concluderend overzicht succes- en faalfactoren werken aan onafhankelijkheid (hoofdstuk 6)

Succesfactor

- Inzetten op nieuwe / vernieuwende projecten
- Zoeken van samenwerkingsverbanden met het onderwijs
- Inspelen op de markt: een flexibele exploitatie van product en/of dienst (risicospreiding)
- Zakelijke insteek: aansluiting zoeken bij het bedrijfsleven
- Zoeken van investeringen vanuit bedrijfsleven / samenwerkingspartners

Faalfactor

- Afwachtende houding ten opzichte van het bedrijfsleven
- Niet inspelen op (kansen/mogelijkheden van) bedrijfsleven en/of mogelijke consumenten
- Onvoldoende aansluiting tussen mogelijkheden leerlingen en eisen aan product of dienst
- Voornamelijk denken vanuit het onderwijs

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

www.provincie-utrecht.nl
Meer exemplaren zijn te bestellen via email:
verkoop@provincie-utrecht.nl

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

[MMC 13582]