

# Beheren met een leerwerkbedrijf



De overheid trekt zich daar waar mogelijk terug uit buurten en wijken. Bezuinigingen eisen hun tol, voorzieningen worden afgebouwd en maatschappelijke organisaties worden beknot. Dit levert een spanningsveld op tussen accommoderen van voorzieningen, de mogelijkheid tot zelforganisatie van buurtbewoners en het programmeren van activiteiten. In dit krachtenveld verschuift de rol van de gemeente van minder centrale regisseur naar procesfacilitator ten behoeve van de burger, die meer een zelfsturende rol dient te gaan spelen.

Gemeentelijke bestuurders en betrokken professionals worstelen in deze context vooral met een positioneringvraag. Waar zijn we van? Voor wie moeten we er zijn? Dat zowel lokale overheid als maatschappelijke organisaties op zoek gaan naar nieuwe oplossingen en voor een andere aanpak van vraagstukken in de wijk is te prijzen. In feite gaat het over de positionering van de verzorgingsstaat. Centrale vragen hierbij zijn: wat moeten we gaan doen? Wat zijn daarvoor de eerste stappen?

Het geografische speelveld hiervoor is de wijkaanpak. Deze start van onderop met een menselijke maat van onderlinge waardecreatie. Wat kunnen we voor elkaar betekenen? Het verkennen van initiatiefrijke ideeën. De wijk is de wereld van groot denken en klein beginnen. In nieuwe denkkaders en out-of-the-box, met een andere rol voor buurtinitiatieven en/of

buurtorganisaties. Een voorbeeld van een dergelijk aanpak in de wijk is het concept van een Leerwerkbedrijf in een MFA, waarmee aan de gastvrijheid voor bezoekers en gebruikers een nieuwe invulling wordt gegeven.

## Leerwerkbedrijf MFA De Bron

Dit model is uitgewerkt in het onlangs in gebruik genomen MFA de Bron in de wijk Vathorst in Amersfoort-Noord. De Bron is de laatste MFA die werd opgeleverd in een serie van vijf. Want naast deze MFA kent de wijk nog vier verschillende MFA's waarin wijk- en buurtvoorzieningen worden aangeboden op het gebied van onderwijs, sport, welzijn, cultuur en zorg. Naast verschil in aanbod kenmerken alle MFA's zich door het verschaffen van ontmoetingsruimte met een horecavoorziening, receptie/balie en een sportvoorziening. Opvallend is dat het in deze MFA's vooral ontbreekt aan een gemeenschappelijk gedragen gastvrijheid. Men ziet de MFA vooral als huisvesting en niet zozeer als een formule waarvan het 'MFA merk' gemeenschappelijk geladen en gedragen wordt, dat vorm en inhoud krijgt met gemeenschappelijke diensten voor de bezoekers, leveranciers en de gebruikers zelf kan ontzorgen. Voor betrokken partijen in de Bron was dit de aanleiding tot het oprichten en inrichten van een Leerwerkbedrijf met een hospitality-concept.

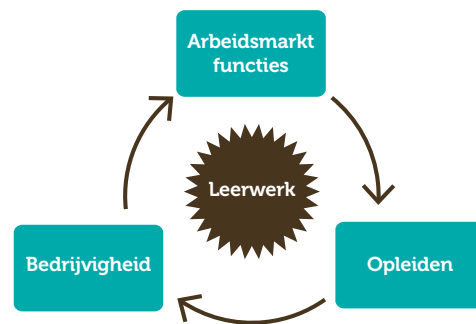


Initiatiefnemer was de welzijnsorganisatie Villa Vathorst. Voor Villa Vathorst staat het hospitality-concept centraal in een goed functionerend MFA. Kenmerkende elementen hierin zijn het eigenaarschap en de gastvrijheid om bezoekers, gasten en medegebruikers een thuisgevoel te geven. Het hospitality-concept in een MFA bestaat hier uit het bieden van horecafaciliteiten, het beheren van een gezamenlijke receptie/balie voor ontvangst, en facilitaire dienstenverlening voor onderhoud en beheer. Indien noodzakelijk wordt dit aangevuld met bewaking c.q. beveiliging tijdens het gezamenlijke gebruik van de MFA door bezoekers, gebruikers en leveranciers. In zijn kern biedt het hospitality-concept gastvrijheid aan de bezoekers, het ontzorgt de gebruikers en zorgt door de gemeenschappelijke aanpak voor een prijsvoordeel voor de financiers.

## Van hospitality-concept naar Leerwerkbedrijf

Met dit concept in het achterhoofd werd door Villa Vathorst een volgende stap gezet. De bedrijvigheid van de horeca, receptie en beheer met de daaraan verbonden functies werd vertaald naar leerwerkplekken uit het middelbaar beroepsonderwijs. De bedrijvigheid vormt daarbij het vertrekpunt voor het leerwerkbedrijf. In deze samenhang hebben medewerkers naast een werknemerrol ook een werkmeesterrol.

De lijn om via een leerwerkbedrijf het hospitality-concept binnen een MFA te positioneren vindt plaats tegen een veranderende maatschappelijke opvatting over werkend leren. De bedrijvigheid van dit concept wordt vertaald in functies op de arbeidsmarkt, waar bijbehorende opleidingsprofielen aan worden gekoppeld. De professionele vakkrachten van het Facilitymanagement functioneren daarbij als *werkmeesters*. Zo ontstaat een authentieke en dynamische leeromgeving, ook wel de hybride leeromgeving genoemd. Door het bieden van erkende leerwerkplekken in een authentieke werkomgeving laten deze studenten naadloos doorstromen naar de arbeidsmarkt dan wel het vervolgonderwijs. Daarmee vervullen leerwerkbedrijven naast een werkgeversrol een opleidende rol voor aankomende vaklieden.



Met het Leerwerkbedrijf wil Villa Vathorst partijen in de MFA een aantrekkelijke setting bieden voor (toekomstige) werknemers in de horeca en de facilitaire dienstverlening. Het Leerwerkbedrijf is de schakel in De Bron tussen bewoners in de wijk, de bezoekers en de instellingen waarbij service, gastvrijheid, recreatie en horeca hand in hand gaan. De dienstverlening wordt gerealiseerd door jongeren in opleiding die in de MFA tegelijkertijd werken en leren via zogenaamde leerwerkplekken. Hiermee is een oplossing gevonden voor het kwalificatievraagstuk van jongeren op de arbeidsmarkt. Daarmee vervult een dergelijk leerwerkbedrijf naast een werkgeversrol een opleidende rol voor werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt.



## Ondernemerscoöperatie

Een leerwerkbedrijf is hét middel om vorm te geven aan de samenwerking tussen het beroepsonderwijs, maatschappelijke organisaties en het (regionale) bedrijfsleven. Wanneer de voorkeur geniet de samenwerking te beleggen in een duurzame structurele vorm (met eigen entiteit), dan dient een passende bestuursvorm gedefinieerd te worden. Het model dat daarvoor bij uitstek geschikt is, is de Ondernemerscoöperatie. Bij de Ondernemerscoöperatie zijn de leden ook de eigenaren. Tevens zijn dit dan meteen de voornaamste zakenpartners van de coöperatie en daardoor nauw betrokken bij de bedrijfsstrategie en de uitvoering daarvan.

De rol van de leden is toezicht houden en mede bepalen van de investeringen. De hoogste zeggenschap ligt bij de Algemene Ledenvergadering. Deze vergadering benoemt het bestuur. Dat bestuur fungeert als werkgever voor de werkmeesters, de leermeesters en de studenten in het leerwerkbedrijf.







## Sluitend verdienenmodel leerwerkbedrijf

Bij een leerwerkbedrijf in coöperatief verband moet er extra aandacht zijn voor de exploitatie. Er dient rekening te worden gehouden met een vertraagde productiefactor vanwege de leertijd van de studenten in het productieproces. Dit betekent dat de omzet van een leerwerkbedrijf ten opzichte van de benchmark altijd lager uitkomt. In de regel ligt de maximale omzet op zo'n 65% tot 70% van de potentiële omzet.

Naast inkomsten uit exploitatie zoals horeca, exploitatiebudgetten voor beheer van de MFA biedt een leerwerkbedrijf in coöperatieve vorm gelegenheid voor aanvullende financiering vanuit beroepsonderwijs, het toekomstige Regionaal Investeringsfonds MBO en vanuit incidentele subsidies en fondsen. De combinatie van deze financiering moet leiden tot een sluitend verdienenmodel. Als partner in het leerwerkbedrijf kan het MBO gemiddeld € 5.000,- aan middelen inbrengen. Voorwaarde is wel dat er sprake is van minimaal 15 studenten.

Tabel 1 financiering leerwerkbedrijf

Capaciteit	Capaciteit	Capaciteit	Capaciteit	Capaciteit
	50%	55%	60%	65%
Bijdrage vanuit Bruto marge	40%	44%	49%	55%
Bijdrage leerbedrijf onderwijs	45%	45%	45%	45%
Bijdrage Externe financiering	15%	11%	6%	0%

In het proces van start naar groeifase dient het leerwerkbedrijf rekening te houden met een operationeel verlies van zo'n 25% in de startfase naar 8% in de groeifase. Een break-even-situatie voor het leerwerkbedrijf wordt gerealiseerd met een omzet welke ligt vanaf 65% ten opzichte van de benchmark. Voor de financiering van de investeringen en initiële exploitatieverliezen kunnen bijvoorbeeld aanvragen worden ingediend bij Instituut Gak, Start Foundation, Doen en VSB.

aantal deelnemers op naar 15. Dit aantal van 15 deelnemers biedt het MBO de gelegenheid onderwijsfinanciering in te brengen. Daarvoor wordt dan ook naast de praktijk, ter plekke in het gebouw lesgegeven. Onderwijs in bedrijf buiten de schoolmuren creëert een nieuwe leerwerk omgeving waar zowel de partners binnen de MFA als het beroepsonderwijs van profiteren.

## 'Groot denken, klein beginnen'

Tot slot is het bij de aanpak raadzaam te starten onder het motto 'groot denken' en 'klein beginnen'. Het is verstandig om het eerste halfjaar te starten met een groep van 5 tot 10 deelnemers. Deze lopen een 'normale' beroepspraktijk vormende stage (bpv-stage). In het tweede halfjaar is het onderwijs in bedrijf en functioneert het als een leerwerkbedrijf. Dan loopt het



## Willem van der

**Craats** is expert en vernieuwer op het gebied van leerwerkformules. Als maatschappelijk projectontwikkelaar legt hij verbanden tussen vraagstukken, mensen, organisaties en ideeën. Met creatief leiderschap werkt hij 'van buiten naar binnen' en inspireert zijn omgeving.

Voor zijn aanpak put hij uit zijn bedrijfsmatige en sociaal-wetenschappelijke achtergrond. Als people manager weet hij sociale processen in een bedrijfsmatige context te managen. Bedrijvigheid in de maatschappelijke dienstverlening rekent hij tot zijn werkterrein. Willem van der Craats is directeur van Bureau Point.

### Tips voor een leerwerkbedrijf

- Zoek naar partners in het beroepsonderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijk domein.
- Giet de samenwerking in een hechte juridische vorm, bij voorkeur die van een coöperatie.
- Zet het leerwerkbedrijf op volgens de principes en discipline van een onderneming.
- Zorg voor een productieniveau van minimaal 65% van wat in de markt gebruikelijk is.
- Denk groot, maar begin klein.

# Colofon

Bouwstenen voor Sociaal  
© december 2013

## Algemeen

Eindredactie  
Redactionele bijdragen

Marc van Leent / Wijkplaats  
Melger Seebregts / Gemeente Amsterdam PMB  
Bé Gerritse / Accres  
David Meijer / Vitruvius Bouwkostenadvies

Gert-Jan ten Hoor / Adviesboog  
Willem van der Craats / Bureau Point

Redactie  
Grafische vormgeving  
Werkwerk  
ISBN:

Piet Scheerhoorn / Scheerhoorn Content Services  
Charlot Luiting Ontwerp  
Drukkerij Gianotten BV  
97-894-91934-01-8

## Verder hebben aan deze uitgave meegewerkt:

Angelieke Huisman / St. Kulturhus Olst-Wijhe, Annemarie van der Zee / Gemeente Almere, Annemieke Verstraten / Lumens Groep, Bas Stam / Utrechtse Vastgoed Organisatie, Carla Leurink / St. Kulturhus Olst-Wijhe, Chris de Weijer / DP6 architecten, Corry Noom / Gemeente Zaanstad, David Bout / Gemeente Amsterdam Noord, Ed Hoekstra / AKTA, Frank van Velzen / Maasdelta Groep, Geert de Wit / Kinderstad, Geert-Jan van den Brand / Gemeente Oss, Gerald Sterkenburg / Verlaat Uden, Gerike Ritsema / Gemeente Leeuwarden, Glenda Hernandez / Gemeente Utrecht, Hans Berkers / Gemeente Den Bosch, Hans van den Broeck / Weller, Henk Hoogland / Vastgoedbedrijf gemeente Almere, Henk Philippens / Gemeente Almere, Henk Mulder / Stichting Archipel, Igor Grevers / ICS adviseurs, Ivo Schalkwijk / Hogeschool Utrecht, Jana Urbanova / Elffers van der Veen Architecten, Johan Rondaij / Amos Scholengroep, John Machiels / SRO, John Vernaas / RO Groep, Karin Elffers / Elffers van der Veen Architecten, Karin Reilingh / Ymere, Maarten van Mierlo / Woonpartners Midden-Holland, Mariëtte Bouwer / Ymere, Marieke Prins / Gemeente Amersfoort, Marissa van Rossum / Zelfstandige, Marja Klarenbeek / SWB Lienden, Marjon van Vilsteren / SRO, Martijn van den Ende / Gemeente Zaanstad, Martin Peters / Gemeente Nijmegen, Max van Eimeren / Zelfstandige, Paul Leufkens / Weller, Rebecca Bosma / Woningstichting Eigen Haard, Rein Zunderdorp / Zunderdorp Advies, Richard Loman / Rochdale, Ronald van den Boom / Gemeente Tilburg, Sjaak Scholten / Archipel, Sonja Strijk / Gemeente Amersfoort, Stan Heuvelmans / Gemeente Haarlem, Sven Meijer / Gemeente Haarlem, Veerle Follens / RDBM, Vincent Gruis / TU Delft en Hogeschool Utrecht, Wim Lengkeek / PO-raad, Yvonne Wesselink / Gemeente Amersfoort.