

Susanne de Zwart
Maarten Adelmeijer
Cees-Jan van Overveld
Astrid Wenneker

Berenschot 1938 **75** 2013

11 oktober 2013

LEERWERKVOORZIENINGEN

Varianten, succes- en faalfactoren in de praktijk

Mogelijk gemaakt door
Instituut Gak



LEERWERK- VOORZIENINGEN

Varianten, succes en faalfactoren
in de praktijk

Susanne de Zwart
Maarten Adelmeijer
Cees-Jan van Overveld
Astrid Wenneker

11 oktober 2013

Inhoud

1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding onderzoek	7
1.2 Onderzoeksvragen	7
1.3 Definitie en bestaansrecht van leerwerkvoorzieningen	8
1.4 Context leerwerkvoorzieningen: ontwikkelingen binnen de relevante stelsels	9
2. Aanpak onderzoek	13
2.1 Invalshoek en scope van het onderzoek	13
2.2 Verschijningsvormen leerwerkvoorzieningen en selectie	14
2.3 Onderzoeksmethoden	18
2.4 Leeswijzer	19
3. Duurzaamheid van leerwerkvoorzieningen	21
3.1 Duurzaamheid leerwerkvoorziening: onze definitie	21
3.2 Duurzame leerwerkvoorzieningen in de praktijk: vier modellen	22
3.3 Duurzame leerwerkvoorzieningen in de praktijk: algemene succes- en faalfactoren	23
4. De praktijkgerichte leervoorziening	27
4.1 Hoofdkenmerken	27
4.2 Verdienmodel	27
4.3 Producten	27
4.4 Klanten	28
4.5 Partners	29
4.6 Rendement	30
4.7 Waardepropositie	31
4.8 Kerncompetenties	31
4.9 In- en uitstroom	32
4.10 Duurzaamheid van dit businessmodel	32
5. Bedrijven met een missie	35
5.1 Hoofdkenmerken	35
5.2 Verdienmodel	35
5.3 Producten	35
5.4 Klanten	36
5.5 Partners	36
5.6 Rendement	36
5.7 Waardepropositie	37
5.8 Kerncompetenties	38
5.9 In- en uitstroom	38
5.10 Duurzaamheid van dit businessmodel	39

6. De ondernemende publieke instelling	41
6.1 Hoofdkenmerken	41
6.2 Verdienmodel	41
6.3 Producten	41
6.4 Klanten	42
6.5 Partners	43
6.6 Rendement	43
6.7 Waardepropositie	43
6.8 Kerncompetenties	44
6.9 In- en uitstroom	44
6.10 Duurzaamheid van dit businessmodel	45
7. De maatschappelijk verantwoorde onderneming	47
7.1 Hoofdkenmerken	47
7.2 Verdienmodel	47
7.3 Producten	47
7.4 Klanten	47
7.5 Partners	48
7.6 Rendement	48
7.7 Waardepropositie	48
7.8 Kerncompetenties	49
7.9 In- en uitstroom	49
7.10 Duurzaamheid van dit businessmodel	49
8. Samenvatting en Conclusies	51
8.1 Inleiding	51
8.2 Vraagstelling	51
8.3 Scope en aanpak van het onderzoek	52
8.4 Modellen leerwerkvoorzieningen	52
8.5 Algemene succes- en faalfactoren van een duurzame leerwerkvoorziening	53
8.6 Succes- en faalfactoren per businessmodel	54
Bijlagen	58
1. Vragenlijst praktijkonderzoek	58
2. Literatuurlijst	60
3. Opzet database	62
4. Geïnterviewde experts	63
5. Deelnemers expertgroep	64

● **LEERWERKVOORZIENINGEN**

Varianten, succes en faalfactoren in de praktijk



1. Inleiding

1.1 AANLEIDING ONDERZOEK

Jongeren met een beperking ervaren problemen bij de overgang van school naar werk. De afgelopen jaren zijn er diverse geslaagde en minder geslaagde praktische projecten gestart waar jongeren afkomstig van het Praktijkonderwijs (PrO) en van het voortgezet speciaal onderwijs (vso) op zogenaamde leerwerkvoorzieningen worden begeleid naar de arbeidsmarkt. De variatie is groot. Zo zijn er verschillen in doelgroep, begeleiding van doelgroepen, leerdoelen, sectoren waarbinnen leerwerkplekken worden aangeboden en verschillen in de bedrijfsvoering en financiering van leerwerkvoorzieningen. De ervaring leert dat leerwerkvoorzieningen moeizaam draaien en niet eenvoudig in de zwarte cijfers komen. Ze zijn duur en het blijkt lastig om deze structureel te financieren. Veel initiatieven starten op projectbasis voor enkele jaren en moeten daarna noodgedwongen weer sluiten. Niet alleen zijn de inkomsten uit wettelijke regelingen voor deelnemers onzeker, maar ook de inkomsten uit werk zijn onzeker omdat er vaak geen structurele samenwerking met het (lokale) bedrijfsleven plaatsvindt.

Deze publicatie vormt de opbrengst van het onderzoek dat Berenschot heeft uitgevoerd en dat is mogelijk gemaakt door Instituut Gak naar duurzame leerwerkvoorzieningen. Het doel van het onderzoek is:

- het bundelen van bestaande ervaringskennis over succes- en faalfactoren van duurzame leerwerkvoorzieningen voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt

1.2 ONDERZOEKSVRAGEN

Op basis van deze aanleiding zijn de volgende vragen voor het onderzoek geformuleerd:

1. Inventariseer bestaande vormen/modellen van samenwerking tussen scholen, leerwerkvoorzieningen en het bedrijfsleven met de volgende focus:
 - Duurzame leerwerkvoorzieningen die primair gericht zijn op jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt.
 - Voorzieningen die jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden naar een reguliere werkgever (in , door en uitstroom). Het gaat niet om leerwerkvoorzieningen waar langdurig verbleven wordt.
 - Bij voorkeur kleinschalige initiatieven, gericht op de ‘menselijke maat’, met directe betrokkenheid van de lokale economie/wijk (pull-factor werkgevers georganiseerd).

2. Onder welke voorwaarden is duurzame structurele financiering van leerwerkvoorzieningen mogelijk?
3. Wat is de rol van enerzijds de gemeente(n) en anderzijds het bedrijfsleven daarbij?

1.3 DEFINITIE EN BESTAANSRECHT VAN LEERWERKVOORZIENINGEN

Mede als gevolg van de financiële en economische crisis en de bezuinigingen die daarbij horen, is de overheid meer bereid en geneigd zich terug te trekken uit (delen van) het publieke domein. Zo is er meer omvangrijke ruimte ontstaan voor ondernemerschap en privaat initiatief in de realisatie van publieke en maatschappelijke doelstellingen. Taken die de overheid niet meer of nog maar ten dele uitvoert, zijn niet ‘weg’, maar blijven liggen. De behoefte eraan is niet verdwenen. Integendeel, in veel domeinen waar het meest bezuinigd wordt, zijn de behoefte en vraag het grootst.

Leerwerkvoorzieningen zoals wij ze gedefinieerd hebben, zijn organisaties die voldoen aan de behoefte van een specifieke groep jongeren en/of instellingen waarbij deze jongeren betrokken zijn om in de combinatie van werken en leren de afstand die ze hebben tot de arbeidsmarkt te dichten. Om aan de vraag van de jongeren te voldoen, combineren deze voorzieningen vaak elementen van (publieke) dienstverlening die ze op eigen wijze samenstellen, en vorm en invulling aan geven. Het gaat daarbij om elementen uit de praktijk van re-integratie, (onderdelen van) beroepsopleidingen en zorginterventies.

De ondernemers die deze voorzieningen opzetten ‘nemen zelf het initiatief en verhouden zich tot de overheid als hulpbron en zien diezelfde overheid als belemmering voor hun ondernemerschap, ervaren regels die de praktijken bemoeilijken of juist mogelijk maken.’ (De koopman als dominee; sociaal ondernemerschap in het publieke domein; J.M. Schultz, M.A. van der Steen, M.J.W. van Twist, NSOB 2012.)

De WRR (2012) stelt in dit verband: ‘Hoewel markt, overheid en samenleving overal nauw verweven zijn, kan geconstateerd worden dat er verschillen bestaan in de manier waarop zij verweven kunnen zijn. De economische orde en de coördinatie van handelen via markten kan meer of minder ingebed zijn in maatschappelijke waarden en wettelijke regelingen en de overheid kan een meer of minder prominente rol spelen bij markttransacties.’

Elke voorziening is uniek, omdat het de vaak lokale of specifieke vraag van een bepaalde groep bedient. Toch zijn ze ook onderling vergelijkbaar omdat ze allemaal ondernemen binnen een context waar ook overheidsinterventie invulling krijgt. Leerwerkvoorzieningen ontwikkelen zich rond en aan de randen van/binnen overheidsactiviteiten, omdat de randvoorwaarden binnen de publieke stelsels niet altijd een uitkomst bieden en kunnen voldoen aan de vraag. Elk initiatief van een leerwerkvoorziening ontwikkelt op een of andere wijze een relatie tot een overheid en een relatie tot het omliggende werkveld. Omdat initiatieven zich ergens in het publieke of sociale domein begeven, hebben ze per definitie direct of indirect van doen met een regulerende, financierende of zelf producerende overheid. Dat kan het rijk zijn, een gemeente, een gesubsidieerde instelling of een andere publieke institutie.

1.4 CONTEXT LEERWERKVOORZIENINGEN: ONTWIKKELINGEN BINNEN DE RELEVANTE STELSLS

1.4.1 Ontwikkeling van de publieke en private verhoudingen in het beroepsonderwijs

Het middeleeuwse gilde vormt misschien wel het meest aansprekende beeld als het gaat om het praktijkgericht opleiden van ambachtsscholen door het bedrijfsleven. De bemoeienis van de overheid met het beroepsonderwijs bestaat zo'n honderd jaar. Met de Wet op het Nijverheids- en Beroepsonderwijs (1919) ondersteunde de overheid initiatieven van het bedrijfsleven om beroepsopleidingen tot stand te brengen (ambachtsscholen en het leerlingwezen). Deze waren louter gericht op het aanleren van vakkennis en -vaardigheden. Om (dreigende) sociale tweedeling tegen te gaan, werd in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw algemene vorming een belangrijk onderdeel van het beroepsonderwijs. Het beroepsonderwijs werd (met uitzondering van het leerlingwezen) met de Mammoetwet onder het voortgezet onderwijs gebracht. In ruim een halve eeuw tijd verschoof het eigenaarschap van het beroepsonderwijs dus (in belangrijke mate) van het bedrijfsleven naar de overheid. Het beroepsonderwijs raakte vervolgens de binding met het bedrijfsleven kwijt. Eind jaren zeventig kwam hierop sterke kritiek vanuit het bedrijfsleven. In samenhang met de economische stagnatie in de jaren tachtig, werd daarom het beroepsonderwijs weer op de schop genomen om de aansluiting op de arbeidsmarkt te verbeteren.

In het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) is het verbeteren van de aansluiting met de arbeidsmarkt eerst opgepakt via het leerlingwezen, daarna ook via het voltijds-mbo, en ten slotte door beide leerwegen als formeel gelijkwaardige leerwegen te combineren onder één wet: de Wet Educatie en Beroepsonderwijs, 1996). Dit ging gepaard met initiatieven van de overheid om het beroepsonderwijs fundamenteel te herstructureren, via sectorvorming, roc-vorming en landelijke organen voor het beroepsonderwijs, waarmee het bedrijfsleven meer invloed heeft gekregen op de inhoud van het beroepsonderwijs. De balans tussen beroepsvorming en algemene vorming blijft tot op de dag van vandaag een punt van continue (politieke) aandacht. Elke door de overheid bekostigde beroepsopleiding heeft een zogenaamde drievoudige doelstelling: ontwikkelen van burgerschap, leervaardigheid en beroepsvorming. Zo omvat elke mbo-opleiding het vak Nederlands dat op een bepaald niveau moet worden afgesloten. Trainingen die enkel gericht zijn op het vergroten van vakkennis en -vaardigheden van werkenden en werkzoekenden (om, her en bijscholing) behoren daarom niet tot het door de overheid bekostigde mbo. Daarnaast is het door de overheid bekostigde mbo een gesloten bestel van bestaande roc's, aoc's en vakinstellingen. Het bestel kent dus geen nieuwe toetreders. Om een doelmatige en doeltreffende besteding van overheidsmiddelen te bewaken, wordt een groot aantal wettelijke (kwaliteits)eisen aan het mbo gesteld (onder andere aan inzet bevoegde docenten, urennorm en examinering).

Het voorbereidend beroepsonderwijs, praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs vormen nog onderdeel van het zogenaamde 'funderend onderwijs' (Wet op het Primair Onderwijs en Wet op het Voortgezet Onderwijs). Meer dan in het mbo ligt het accent hier op algemene vorming en is de rol van het bedrijfsleven beperkter. Recent is geconstateerd dat een zeer groot deel van jongeren uit het voortgezet speciaal onderwijs in de Wajong terecht kwam, omdat het beroepsgerichte onderwijs nauwelijks aandacht kreeg. Met de wetswijziging Kwaliteit speciaal onderwijs, die per 1 augustus-2013 in werking is getreden, worden scholen verplicht een ontwikkelingsperspectief aan te geven voor jongeren en het onderwijs daarop te baseren. Een van deze perspectieven is gericht op beroepsvorming om zo de uitstroom naar (liefst) reguliere arbeid te bevorderen.

Voor alle jongeren in Nederland geldt tot en met het schooljaar waarin de jongere 16 jaar wordt de leerplicht. Indien de jongere dan nog geen startkwalificatie heeft behaald (minimaal vwo, havo of mbo-niveau-2-diploma), wordt de leerplicht automatisch gevolgd door de kwalificatieplicht. Deze geldt totdat de jongere 18 jaar wordt en houdt in dat de jongere onderwijs moet blijven volgen om een startkwalificatie te halen (jongeren uit bepaalde clusters van het speciaal onderwijs en het praktijkonderwijs zijn generiek vrijgesteld van de kwalificatieplicht, omdat zij doorgaans geen startkwalificatie kunnen behalen). Jongeren vanaf 18 jaar tot 23 jaar zonder startkwalificatie worden gestimuleerd alsnog zo'n kwalificatie te behalen (via de regionale meld en coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten), maar kunnen hiertoe juridisch niet verplicht worden. Vanaf 18 jaar kunnen jongeren een beroep doen op voorzieningen voor werk en inkomen.

1.4.2 Ontwikkelingen in het veld van werk en inkomen

Ons sociaal zekerheidsstelsel is afgelopen decennia uitgebouwd tot een stelsel waarin mensen recht hebben op uitkering en werk. Hierbij is uitgegaan van het idee dat mensen scherp in te delen zijn naar redenen waarom ze niet werken. Dit leidde tot een fijnmazig stelsel met WAO (Wet Arbeidsongeschiktheid), AAW (Algemene Arbeidsongeschiktheidswet), WSW (Wet Sociale Werkvoorziening) en ABW (Algemene Bijstandswet).

In 1998 is de Wajong ingevoerd. Tot dat moment ontvingen jong gehandicapten net als arbeidsongeschikte zelfstandigen en werknemers die geen recht hadden op WAO, een uitkering op basis van de AAW. In 2006 zijn ingrijpende veranderingen ingevoerd, gericht op het invoeren van financiële prikkels om mensen aan het werk te krijgen:

- De Wia (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen) vervangt de WAO. In de Wia worden financiële prikkels gelegd bij werkgever en werknemer om te werken.
- De Wwb (Wet werk en bijstand) vervangt de ABW. De financiële prikkel om mensen naar werk te begeleiden wordt bij de gemeenten gelegd. Een deel van de uitkeringslast komt voor rekening van de gemeente en de gemeente krijgt middelen voor re-integratie. Die middelen werden voorheen door het rijk ingezet als aanbodgerichte middelen, zoals voor het aanbieden van Centra voor Vakopleiding dat praktijkscholing verzorgde voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- In 2009 is de Wajong aangepast om instroom te beperken en arbeidsintegratie te bevorderen.
- Naar verwachting wordt per 1 januari 2015 de Participatiewet ingevoerd. Het oorspronkelijke doel van deze wet was het samenvoegen van doelgroepen en de uitvoering in één hand te leggen, namelijk die van de gemeente. Een groot deel van die intentie is overleefd gebleven. Iedereen in de Wajong wordt herkeurd, alleen degenen met minder dan 20% loonwaarde blijven in de Wajong, anderen komen onder het bereik van de Participatiewet. De sociale werkvoorziening krimpt van 90.000 mensen nu naar 30.000 mensen over dertig jaar, in een nieuwe voorziening: beschut werken.
- Meer mensen zijn aangewezen op uitkerings en re-integratie-activiteiten door de gemeente. Het totaal beschikbare budget is afgelopen jaren al aanzienlijk gedaald en daalt verder. Hiermee komt er minder geld beschikbaar voor re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Gemeenten zullen focussen op inzet van gelden voor mensen die met een kleine investering grote kans hebben om de uitkering te verlaten.

- Met werkgevers is afgesproken dat zij op termijn 125.000 banen creëren, maar het is op dit moment nog niet duidelijk hoe.

1.4.3 Ontwikkelingen zorg

Voor dit onderzoek is met name van belang dat arbeidsmatige dagbesteding (behalve voor intramurale patiënten) overgaat van AWBZ-gefinancierde zorginstellingen naar Wmo-gefinancierde gemeenten. Gemeenten zullen zich beraden over inzet van die middelen. Daarbij kunnen ze aansluiten bij goedkope bestaande wijkvoorzieningen. Maar met name voor mensen die meer zorg en structuur nodig hebben, zullen ze arbeidsmatige dagbesteding inkopen bij vaak lokale voorzieningen. Dit komt bovenop de taakverbreding in het sociaal domein.

In dit onderzoek is vanuit deze bestaande context gekeken en is gezocht naar verschillende verschijningsvormen van leerwerkvoorzieningen. In het volgende hoofdstuk is uitgewerkt hoe we in dit onderzoek te werk zijn gegaan.

● LEERWERKVOORZIENINGEN

Varianten, succes en faalfactoren in de praktijk



2. Aanpak onderzoek

2.1 INVALSHOEK EN SCOPE VAN HET ONDERZOEK

De probleemstelling die in de aanleiding wordt geschetst is zeer actueel. Er ligt een grote verscheidenheid in oorzaken aan ten grondslag, die echter nog niet systematisch en in samenhang zijn onderzocht, laat staan dat gevonden oplossingen toepasbaar zijn gemaakt. Het bestaande onderzoek richt zich over het algemeen op knelpunten en oplossingen vanuit één perspectief gezien. In de literatuur vinden we oorzaken, succes- en faalfactoren vanuit de volgende invalshoeken:

1. **Stelsels:** onderzoeken over de ruimte voor verbetering van de ‘primaire processen’ van alle stakeholders, die leerwerkvoorzieningen en andere voorzieningen eigenlijk overbodig en zelfs ongewenst maken. Het gaat hier dan met name over onderzoeken over het onderwijsstelsel, het veld van werk en inkomen en (jeugd)zorg en de verbindingen die daartussen en tussen de stelsels en de arbeidsmarkt worden georganiseerd. Voorbeelden daarvan zijn onderzoeken over voortijdig schoolverlaten, jeugdwerkloosheid, praktijkleren binnen het onderwijs, aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt, effectiviteit van re-integratie, jobcoaching, diagnoses, overdracht van cliëntinformatie, ketenregie, loketten en intermediaire organisaties zoals loketten.
2. **Individuele leerwerkprojecten:** er zijn diverse rapporten beschikbaar waarbij individuele leerwerkprojecten zijn geëvalueerd en de succes- en faalfactoren zijn benoemd. Hierbij wordt meestal ingezoomd op de effectiviteit van de gehanteerde methodiek bij in, door en uitstroom van jongeren in opdracht van de financier.
3. **Werkgevers:** er zijn tal van onderzoeken gedaan bij werkgevers, sectoren en branches naar voorwaarden waaronder werkgevers jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen.
4. **Sociale ondernemingen:** onderzoeken naar het functioneren van sociale ondernemingen in het algemeen.

Dit onderzoek onderscheidt zich van hiervoor genoemde onderzoeken, omdat als uitgangspunt genomen is dat er leerwerkvoorzieningen ontstaan omdat de stelsels en systemen niet perfect zijn en waarschijnlijk ook nooit perfect zullen zijn. Er is niet voor niets bestaansrecht voor een grote hoeveelheid leerwerk en ander voorzieningen. Daarnaast is het uitgangspunt de *duurzaamheid van de leerwerkvoorziening zelf* genomen. Het gaat daarbij niet om de instrumentele vraag ‘wat werkt?’ (zoals de What Works?-principes die veel worden toegepast in het sociale domein om effectiviteit van bijvoorbeeld behandelingen in de zorg te meten), maar meer om de analytische vraag ‘wat zijn werkzame bestanddelen?’.

Ten slotte heeft dit onderzoek een brede scope binnen het palet van duurzame leerwerkvoorzieningen. Dit onderzoek bestrijkt de vele *verschijningsvormen* van duurzame leerwerkvoorzieningen teneinde te kunnen categoriseren, analyseren en werkzame bestanddelen te kunnen destilleren. In het volgende hoofdstuk is weergegeven hoe is omgegaan met het begrip duurzaamheid in dit verband.

2.2 VERSCHIJNINGSVORMEN LEERWERKVOORZIENINGEN EN SELECTIE

Het onderzoek gaat uit van bestaande duurzame leerwerkvoorzieningen in zoveel mogelijk verschillende verschijningsvormen, die zorgvuldig zijn geselecteerd op basis van een aantal vastgestelde criteria. De diversiteit van leerwerkinitiatieven in de praktijk is groot. Grote initiatieven, kleine initiatieven, doelgroepspecifiek of voor een brede doelgroep.

In eerder uitgevoerd onderzoek ('Werken en leren: de omslag' van Diephuis & van Kasteren en Vilans) is de volgende indeling gemaakt van leerwerkvoorzieningen:

- **Ad hoc:** een initiatief wordt gestart en ad hoc worden leerwerkplaatsen opgezet.
- **Incidenteel:** tijdelijke initiatieven op projectmatige basis.
- **Structureel:** stabiel waarbij wensen, behoeften ten aanzien van een infrastructuur voor leren en werken leidend zijn.

Daarbij is gekeken naar de factoren die nodig zijn om van een ad-hoc of incidenteel initiatief te komen tot een structurele voorziening. Het gaat dan om de omslag naar invloed, organisatiekwaliteit, regionale benadering en voorwaarden scheppen. In dit onderzoek is andersom gekeken, namelijk vanuit bestaande structurele en duurzame leerwerkvoorzieningen in verschillende verschijningsvormen, en wat daarvan de werkzame bestanddelen zijn die maken dat ze als duurzaam kunnen worden bestempeld. De selectie van de te onderzoeken leerwerkvoorzieningen is derhalve een cruciaal onderdeel geweest van dit onderzoek waarbij de adhoc, incidentele of projectmatige initiatieven, hoe goed deze ook kunnen zijn, geen subject van onderzoek moesten worden.

We zijn bij de selectie als volgt te werk gegaan:

- **Breed literatuuronderzoek:** we hebben zoveel mogelijk rapporten, evaluaties en databestanden onderzocht voor het opstellen van een database van leerwerkvoorzieningen. Bronnen waren: openbare onderzoeksrapporten en evaluaties, businessplannen, jaarplannen, websites van gemeenten, kennisinstituten, fondsen en verenigingen die kennis bundelen dan wel leerwerkvoorzieningen financieren.
- **Opstellen database:** Berenschot heeft op basis van het brede literatuuronderzoek en korte telefonische interviews een database opgesteld van circa negentig leerwerkvoorzieningen. Hierbij is het volgende vastgelegd: beschrijving, doelgroep, initiatiefnemer, percentage uitstroom naar werk, financiële duurzaamheid (ook bestaansduur), netwerkpartners, en evaluatie.
- **Eerste selectie:** de eerste selectie is uitgevoerd op basis van de criteria die zijn meegegeven in de opdrachtformulering en achterliggende hypothesen:
 - leerwerkvoorziening met een eigen werkvloer

- betrokken bij lokale economie
- uitstroom naar werk
- jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt
- marktinkomsten.

Het criterium uitstroom naar werk was hard, evenals de doelgroep jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt. De andere criteria zijn niet als uitsluitingsprincipe toegepast.

- **Tweede selectie:** omdat in de opdrachtformulering besloten ligt dat zoveel mogelijk verschillende verschijningsvormen van leerwerkvoorzieningen worden verkend, is in de tweede filter gekeken naar zoveel mogelijk spreiding in verschijningsvormen. Samen met een expertgroep en op basis van de deskresearch zijn daartoe de volgende criteria geformuleerd:
 - a. **Spreiding in initiatiefnemer:** bijvoorbeeld een onderwijsinstelling, een particulier, een zorginstelling en een bestaand bedrijf. De oorsprong van de organisatie zegt iets over het dienstverleningsconcept, de hoofdfinanciering, de doelgroep en het primaire netwerk.
 - b. **Regionale spreiding:** omdat uit eerder onderzoek blijkt dat de regionale infrastructuur een belangrijke variabele is.
 - c. **Verscheidenheid in organisatievorm:** bijvoorbeeld een leerwerkvoorziening als onderdeel van een instantie, een zelfstandige organisatie of een eenmansbedrijf. Over deze verschillen is in dit verband niet eerder uitgebreid onderzoek verricht. Vanuit de theorie van duurzame organisaties ligt dit onderscheid wel voor de hand.
 - d. **Spreiding branches:** uit de literatuur blijkt dat in het in sommige branches om meerdere redenen (aard van de werkzaamheden, cao-afspraken, benodigde certificaten en diploma's) makkelijker dan wel moeilijker is om aan het werk te komen voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De volgende leerwerkvoorzieningen zijn op basis van vorenstaande criteria geselecteerd voor het verdiepende praktijkonderzoek.

AMBACHTSPLEIN

Stichting Het Ambachtsplein is opgericht om werkloze jongeren die weinig kans hebben op de arbeidsmarkt te helpen. Het is een netwerkorganisatie en brengt leermeesters en gezellen (deelnemers) bij elkaar. Binnen een klein bedrijf wordt de deelnemer via het meester-gezelprincipe een vak geleerd. De stichting begeleidt zowel de leermeesters als de leerling/gezellen bij het overdragen van kennis dan wel het leren van een vak. Elke paar maanden organiseert Het Ambachtsplein hiervoor een gilde-avond voor de leermeesters. Verschillende thema's komen aan de orde zoals hoe om te gaan met bepaalde beperkingen van leerlingen. Naast de meester op de werkvloer heeft de deelnemer vanuit Het Ambachtsplein een jobcoach. Officieel is deze er voor de deelnemer, in de praktijk is de jobcoach er voor zowel de leerling als de meester. Tot slot

organiseert Het Ambachtsplein trainingen in solliciteren, presenteren en empowerment voor de deelnemer. Als een bedrijf een leerling in de leer neemt, doet Het Ambachtsplein iets aan marketing van het bedrijf.

THE COLOUR KITCHEN

The Colour Kitchen is een sociaal-maatschappelijke onderneming. The Colour Kitchen bestaat uit een restaurant en party en bedrijfscatering. The Colour Kitchen heeft als doel mensen te begeleiden, die door minder kansen een afstand tot de arbeidsmarkt hebben opgelopen of door problemen niet hebben kunnen aanhaken in de maatschappij. Dit doet The Colour Kitchen door hen vakinhoudelijk binnen hun commerciële omgeving op te leiden en intensief sociaal te begeleiden. Ondernemen en het begeleiden van mensen zijn twee verschillende takken van sport met een diversiteit aan belangen.

HERSTELLING

Herstelling is onderdeel van het Re-integratiebedrijf Amsterdam, dat weer onderdeel is van de Dienst Werk en Inkomen van de Gemeente Amsterdam (DWI). Het werk van Herstelling wordt gefinancierd door DWI. Bij de Herstelling knappen mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt de forten van de Stelling van Amsterdam op. De deelnemers ontvangen een uitkering van DWI en voeren bij de Herstelling hun re-integratie uit.

DE KAPSTOK

De leerwerkvoorziening is ontstaan vanuit het ZMOK-onderwijs met een kleine fietswerkplaats om jongeren die dit nodig hadden direct in de praktijk te kunnen laten werken. Dit was een succes en is uiteindelijk uitgegroeid tot de Kapstok: verschillende werkplaatsen waar les wordt gegeven en gewerkt: een school zonder schoolgebouw. Ze geven niveau 1 en 2: praktijk en theorie. Ze hebben alle erkenningen van de brancheorganisaties.

DE KUIPER-BEDRIJVEN

De Kuiper-bedrijven is een familiebedrijf dat al zestig jaar bestaat. Er werken momenteel 85 werknemers. Hun diensten zijn gericht op civiele werkzaamheden, agrarisch loonwerk en grond, weg en waterbouw. Ze bieden leerwerkplekken (BBL) aan voor jongeren met niveau 1 tot en met 4. Hiernaast hebben ze een aantal jongeren vanuit praktijkscholen vanuit het UWV in dienst gehad.

ESFA

De ESFA Rotterdam B.V. is een leerwerkfabriek. Het is een echte fabriek die wordt gerund door de leerlingen. ESFA assembleert elektrische scooters voor QWIC. QWIC maakt elektrische fietsen en scooters. De leerfabriek biedt werknemers de kans te leren door te werken in een levensecht bedrijf. Het is een volledig operationeel bedrijf en tegelijkertijd een leeromgeving: de productie kan worden stilgelegd, vertraagd en inzichtelijk gemaakt. Er is tijd voor uitleg, reflectie en theorie aan de hand van wat er voor je ogen gebeurt. Het leerwerktraject heeft als doel de deelnemer klaar te maken voor leren en werken, voor een leven lang leren. ESFA werkt daartoe intensief samen met (lokale) overheden, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven. Het doel is leerlingen uit te laten stromen met een niveau-1 diploma naar een baan met BBL-opleiding op niveau 2.

HERBOUW

Herbouw bestaat uit een bouwmarkt en een bouwbedrijf. Herbouw biedt leerlingen van (v)mbo's uit de regio, de Hans Petrischool en deelnemers van het SSPB een praktijkgerichte leerplek die de stap tussen school/opleiding en werk overbrugt. Daarnaast krijgt Herbouw-deelnemers binnen via het Buurt Service Team in Dordrecht. Het is een leerbedrijf dat als onderneming is ontstaan binnen de Hans Petri Groep en Woonbron en sinds januari 2010 is verzelfstandigd. Herbouw is geaccrediteerd als onderwijsleerbedrijf door Fundeon en biedt opleidingsplaatsen op alle niveaus waarbij de nadruk ligt op het Praktijkonderwijs, het vmbo en het mbo.

PHILIPS WERKGELEGENHEIDSPAN (WGP)

Het WGP is onderdeel van de cao Philips. Op basis hiervan zijn alle Nederlandse bedrijven van Philips aan het WGP verbonden en leveren zij een bijdrage aan de uitvoering. Het streven is dat 1,5% van de totale personeelsbezetting van Nederlandse Philips-bedrijven beschikbaar is voor werkervaringsplaatsen voor werkzoekenden. Dit komt overeen met circa 135 plaatsen. Er zijn twee typen werkervaringsplaatsen: *Individuele werkervaringsplaatsen*: aan werkzoekenden wordt een arbeidsovereenkomst van in principe een jaar aangeboden. Dit is een additionele werkplek waar men werkervaring kan opdoen en scholingsmogelijkheden krijgt aangeboden (op basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan). Onderdeel hiervan is uitstroombegleiding.

Collectieve leerwerkplek: een groep werkzoekenden krijgt (na het succesvol doorlopen van een voortraject van enkele weken) een arbeidsovereenkomst aangeboden van in principe 16 tot 24 maanden, plus een vakopleiding. In de praktijk betekent dit gemiddeld vier dagen per week werken op een werkervaringsplaats en één dag per week een vakopleiding aan een roc volgen.

TRAUB STUC

Traub Stuc is het stucadoorsbedrijf van de broers Peet en Michel Traub. In 2010 zijn ze begonnen als opleidingsbedrijf. Zij werken samen met lokale overheden en regionale onderwijsinstellingen waarvoor zij trajecten uitvoeren en jongeren opleiden tot AKA en niveau 1 mbo. Er wordt geleerd in en van de praktijk in een bedrijfsgebouw dat ingericht is met stucboxen. De jongeren leren vooral door het uitvoeren van individuele en gezamenlijke praktijkopdrachten. De omgeving

is beschermd en er wordt veel aandacht besteed aan omgangsvormen en werkmoraal. Na afloop van een opleiding van zes maanden wordt een praktijkexamen afgenomen en worden de geslaagden in een poule geplaatst van aannemings en stucadoorsbedrijven.

WERKARTAAL

De onafhankelijke Stichting Werkartaal voert voor de regio Midden-Nederland praktijkgerichte maatwerktrajecten uit voor mensen met een grote en minder grote afstand tot de arbeidsmarkt. Werkartaal is een kleinschalige organisatie (twaalf medewerkers en daarnaast vrijwilligers) met eigen werkplaatsen in Zeist. Opdrachtgevers zijn gemeenten, het UWV, re-integratiebedrijven, brancheopleidingsfondsen, uitzendbureaus, scholen, woningcorporaties en bedrijven. Het aanbod van Werkartaal bestaat uit drie pijlers: training/scholing, werkervaring en bemiddeling/nazorg. Voor iedere individuele deelnemer wordt een traject op maat gemaakt. Alle trajecten zijn gericht op het vergroten van de kansen op de arbeidsmarkt. In de werkplaatsen wordt gewerkt aan oefenopdrachten, maar ook aan producten voor particulieren en bedrijven. Deelnemers kunnen trajecten volgen in de richtingen: metaaltechniek, houttechniek, installatietechniek, elektrotechniek, fietstechniek en keukenmontage. Werkartaal is een erkend leerbedrijf waar ook mbo-studenten (niveau 1 en 2) hun beroepspraktijkvorming kunnen volgen.

WONEN WERKEN IN DE WIJK

WW&W is een commercieel bedrijf dat vijf jaar geleden als project is opgestart. WW&W heeft vestigingen in Eindhoven, Limburg Leiden, Rotterdam en Amsterdam. WW&W werkt samen met gemeenten en woningbouwcorporaties. Per gemeente zijn verschillende regelingen getroffen. Zo staat WW&W in Leiden in een social-return-contract van de gemeente voor de aanbesteding. Het biedt jongeren tot 27 jaar en ouderen vanaf 27 jaar met een afstand tot de arbeidsmarkt, direct betaald werk bij een van hun opdrachtgevers aan. WW&W zorgt voor intensieve begeleiding op de werkvloer. De kandidaten krijgen opleiding en cursussen op BBL niveau 1 en 2. Dit wordt betaald door WW&W. Het doel is niet kandidaten in dienst te houden, maar een opstap naar de reguliere arbeidsmarkt te bieden via werkervaring en opleiding. Kandidaten starten in de eigen wijk of stad bij bedrijven die opdrachten krijgen van de gemeenten en woningbouwcorporaties. Dit kunnen sloopwerkzaamheden zijn, in de bouw, schilderwerk, facilitair enz.

ZUIDPLEIN

In Rotterdam is in 2000 het Zuidplein Initiatief gestart. Doelgroep van de aanpak zijn leerlingen van het Albeda College (niveau 1 of niveau 2 detailhandel). De school is in de praktijk geplaatst: het leslokaal is gevestigd op het winkelcentrum waar de leerlingen stage volgen. Er is één vaste docent die regelmatig bij de werkgevers langskomt en die de lessen verzorgt in het leslokaal. Hiernaast krijgen de leerlingen een dag per week op het Albeda College les in de reguliere basisvakken als taal en rekenen. Het Zuidplein Initiatief is regulier onderwijs geworden. Feitelijk is Zuidplein een BOL-plus opleiding: het BOL-onderwijs wordt interessanter gemaakt met praktijkleren (stages en les op de werkvloer).

MOTORCYCLE SUPPORT NEDERLAND (MSN)

Motorcycle Support Nederland (MSN) is een stichting met ideële doelstelling. De stichting wordt gerund als een echt bedrijf, met echt werk waarbij samenwerking met bedrijven centraal staat ten behoeve van werker-variëerplekken en uitstroom. De deelnemers kunnen worden opgeleid tot assistent-monteur en kunnen doorstromen naar bedrijven door middel van stages of begeleid werken, teneinde betaald werk te gaan verrichten. Maar het is ook mogelijk deel te nemen in het kader van dagbesteding. In de leerprogramma's wordt aandacht gegeven aan elementen als samenwerken, vertrouwen krijgen in jezelf en in anderen, prestaties leveren, angst overwinnen en klantgericht zijn. De stichting heeft een groot bedrijvennetwerk ten behoeve van het opdoen van werkervaring van deelnemers en uitstroom van deelnemers. Daarnaast is er een direct contact met een gedragsdeskundige die te allen tijden kan worden geconsulteerd.

BUITENGEWOON LEREN EN WERKEN – PRINS HEERLIJK

De stichting Buitengewoon Leren en Werken heeft tot doel de participatie en ontplooiing van jonge mensen met een functiebeperking. De stichting wil dit doel realiseren door projecten te ontwikkelen en (leerwerk) bedrijven op te richten waar mensen met ernstige leerproblemen en/of een functiebeperking begeleid kunnen leren en werken en leren leren. Het restaurant is gestart in 2008, het leescafé in de bibliotheek in 2009, een delicatessewinkel in 2010, in 2011 is het eigen opleidingscentrum opengegaan en in 2012 is een project ouderenzorg van start gegaan.

De eigen vakdocent verzorgt samen met de erkende leermeesters de praktijkopleidingen en ondersteunt bij ontwikkelingsproblemen. De jobcoach verzorgt de trajectbegeleiding, de arbeidsintegratie en de methodiekontwikkeling. Ook worden de (leerling-)medewerkers begeleid buiten het bedrijf. Op de locaties worden de leerlingen in de praktijk, in de winkel, in de keuken en in de bediening opgeleid. Examinering vindt plaats door het roc, maar in het bedrijf.

SLOTERVAARTZIEKENHUIS

Het Slotervaartziekenhuis voert samen met het UWW en de Universiteit van Maastricht een (meerjarig) experiment uit om door middel van ‘inclusief herontwerp van werkprocessen’ eenvoudige werkzaamheden af te splitsen en deze te bundelen tot nieuwe functies die zijn afgestemd op de mogelijkheden van Wajongers.

Met de nieuwe methode van UWW en de Universiteit van Maastricht worden alle werkprocessen systematisch geanalyseerd, op zoek naar elementaire taken die door Wajongers kunnen worden uitgevoerd. Die taken worden samengevoegd en logisch opnieuw verbonden aan het werk dat overblijft. Zo ontstaan structureel functies voor werknemers met een beperking. Dat zijn nieuwe functies die ook economisch aantrekkelijk zijn voor de werkgever. Na een analyse van de arbeidsprocessen en reallocatie van werkzaamheden gingen ruim veertig Wajongers aan de slag in verschillende onderdelen van het Slotervaartziekenhuis, vooral in de ondersteunende diensten. Er is een speciale mbo-opleiding op locatie, georganiseerd samen met het roc, waar deelnemers een leerwerktraject volgen (mbo-1, AKA).

Omdat leerwerkvoorzieningen zich ontwikkelen rond en aan de randen van/binnen overheidsactiviteiten is in dit onderzoek niet alleen gekeken naar leerwerkvoorzieningen die gekenschetst kunnen worden als ‘sociale ondernemingen’¹⁾, zoals Colour Kitchen, maar ook naar leerwerkvoorzieningen die zijn ontstaan binnen overheidsactiviteiten, zoals De Herstelling van de gemeente Amsterdam en De Kapstok van Attendiz (een vso-school). Daarnaast is ook een aantal bedrijven onderzocht die onder de definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen een voorziening zijn voor leren en werken, zoals het Philips Werkgelegenheidsplan en leerbedrijf De Kuiper.

2.3 ONDERZOEKSMETHODEN

We hebben in ons onderzoek gebruikgemaakt van verschillende methoden die in samenhang optimale reflectie hebben gewaarborgd.

1. Deskresearch: we hebben bestaande onderzoeken en wetenschappelijke studies bestudeerd en een analyse gemaakt van de conclusies uit deze onderzoeken die relevant zijn voor de onderzoeksvragen. Het ging hierbij om onderzoeken op meerdere niveaus zoals benoemd in de vorige paragraaf. (literatuurlijst: zie bijlage 2)
2. Opzetten database leerwerkvoorzieningen: ten behoeve van de selectie van nader te onderzoeken leerwerkvoorzieningen is een database opgezet door Berenschot met circa negentig leerwerkvoorzieningen en hun kenmerken (database: zie bijlage 3 voorbeeldfiguur).

1) Het bewust, gericht en op innovatieve wijze nastreven van een verbetering ten aanzien van een sociaal-maatschappelijke kwestie door middel van het tegen betaling leveren van producten of diensten, gericht op de verbetering van die sociaal-maatschappelijke kwestie (De Koopman als dominee; sociaal ondernemerschap in het publieke domein; J.M. Schultz, M.A. van der Steen, M.J.W. van Twist, 2012, NSOB 2012)

3. Interviews met experts: we hebben diepte-interviews gehouden met personen die vanwege hun werk, expertise of persoonlijke situatie betrokken zijn bij het onderwerp van dit onderzoek (lijst geïnterviewden: zie bijlage 4).
4. Expertmeetings: in meerdere fasen van het onderzoek heeft een expertgroep kritisch met ons meegekeken. De expertgroep heeft een belangrijke bijdrage geleverd na de deskresearch en bij het selecteren van leerwerkvoorzieningen die we nader gingen onderzoeken. Daarnaast heeft de expertgroep een waardevolle bijdrage geleverd aan het eindresultaat door kritisch mee te denken over de analyses op basis van onze bevindingen (samenstelling expertgroep: zie bijlage 5).
5. Leerwerkvoorzieningen onderzoeken in hun context: onderzoek in de praktijk bij vijftien geselecteerde leerwerkvoorzieningen waarbij een diepte-interview plaatsvond met meerdere actoren: leidinggevend(en), verbonden werkgevers, gemeente(n) en deelnemers.
6. Netwerkbijeenkomst: de bevindingen naar aanleiding van het praktijkonderzoek zijn getoetst en verrijkt in een bijeenkomst met de vijftien leerwerkvoorzieningen.

2.4 LEESWIJZER

De vraagstelling in dit onderzoek heeft meerdere dimensies. In het volgende hoofdstuk werken we uit wat we verstaan onder het begrip 'duurzaamheid' van leerwerkvoorzieningen.

In het praktijkonderzoek zijn we op zoek gegaan naar verschillende bestaande modellen van leerwerkvoorzieningen als antwoord op de eerste onderzoeksvraag. Hierbij was, zoals in de vorige paragrafen al vermeld, van belang dat we zoveel mogelijk diversiteit zouden tegenkomen in de praktijk. We zijn het onderzoek dus breed gestart om vervolgens te gaan categoriseren, convergeren en analyseren of er rode draden te trekken zijn, zonder de specifieke aspecten waar het in dit onderzoek om draait uit het oog te verliezen. We hebben bij het categoriseren vier modellen onderscheiden van duurzame leerwerkvoorzieningen. Deze vier modellen met hun succes- en faalfactoren zijn beschreven in separate hoofdstukken (hoofdstuk 4, 5, 6 en 7).

In hoofdstuk 8 vindt u onze conclusies.

- **LEERWERKVOORZIENINGEN**

Varianten, succes en faalfactoren in de praktijk



3. Duurzaamheid van leerwerkvoorzieningen

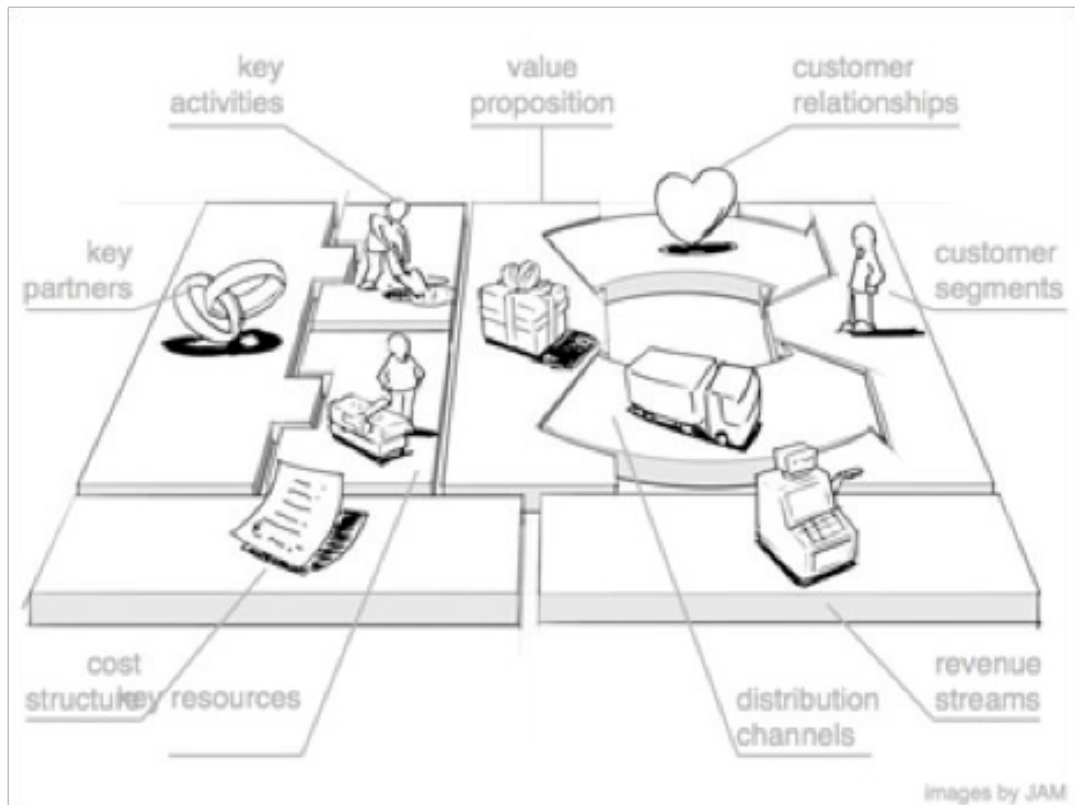
3.1 DUURZAAMHEID LEERWERKVOORZIENING: ONZE DEFINITIE

In dit onderzoek is de duurzaamheid van de leerwerkvoorziening als organisatie het onderzoeksobject. Dit betekent dat in dit onderzoek alle bouwstenen die de duurzaamheid van de organisatie van een voorziening bepalen in samenhang worden gezien.

Bij duurzaamheid en continuïteit van organisaties gaat het om de samenhang van 'waardecreatie' door een organisatie die, in combinatie met een doelmatige bedrijfsvoering, leidt tot zoveel mogelijk dekking van de financiële risico's.

Voor het analyseren van de duurzaamheid van leerwerkvoorzieningen hebben we, vanwege het belang van de samenhang tussen de bouwstenen, gebruikgemaakt van de aanpak 'business modelling'²⁾. Een businessmodel beschrijft de waarde die een organisatie biedt aan verschillende klanten en portretteert de mogelijkheden en partners die nodig zijn voor het creëren, leveren en vermarkten van deze waarde met als doel het genereren van winstgevende en duurzame inkomstenstromen. Het model onderscheidt negen bouwstenen die onderling samenhangen.

2) 'Business Model Generation', A. Osterwalder en Y. Pigneur, 2010



Toegespitst op dit onderzoek gebruiken we de volgende omschrijvingen:

1. Verdienmodel: de meerwaarde die door de leerwerkvoorziening gecreëerd wordt.
2. Product: de uitwerking van de meerwaarde in concrete proposities.
3. Klant: de afnemers van de producten.
4. Partners: de (keten)samenwerking met andere bedrijven en instellingen om producten te realiseren.
5. Rendement: relatie tussen kosten en opbrengsten.
6. Waardepropositie: de samenstelling van activiteiten en middelen.
7. Kerncompetenties: de kerncompetenties van de leerwerkvoorziening die nodig zijn voor het uitvoeren van het businessmodel.
- 8/9 Distributiekanaal en klantrelaties: in de context van leerwerkvoorzieningen beschouwen we hier in- en uitstroom van deelnemers.

3.2 DUURZAME LEERWERKVOORZIENINGEN IN DE PRAKTIJK: VIER MODELLEN

We zijn bij de vijftien onderzochte leerwerkvoorzieningen nagegaan hoe hun businessmodel in elkaar zit en welke succes- en faalfactoren de leerwerkvoorzieningen daarbij benoemen. Bij analyse van de businessmodellen hebben we de vijftien geselecteerde leerwerkvoorzieningen kunnen indelen in vier hoofdmodellen. Deze modellen onderscheiden zich met name op de eerste vijf punten uit de vorige paragraaf van elkaar: hun verdienmodel, product, klant, partners en rendement. Het gaat om de volgende vier modellen:

1. De praktijkgerichte leervoorziening.
2. Bedrijven met een missie.
3. De ondernemende publieke instelling.

4. De maatschappelijk verantwoorde onderneming.

De vier modellen leerwerkvoorzieningen die we beschreven hebben, schetsen in feite het gehele spectrum van publieke voorziening tot en met geheel privaat initiatief om jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt (zo veel mogelijk) naar regulier werk te leiden. Een model is altijd een vereenvoudiging van de werkelijkheid met als doel meer algemene uitspraken te kunnen doen over de duurzaamheid van leerwerkvoorzieningen. Dat betekent dat ze niet gebruikt kunnen en mogen worden om een van de onderzochte leerwerkvoorzieningen te beoordelen.

4 businessmodellen tussen overheid en bedrijfsleven



De modellen worden nader beschreven in de vier opvolgende hoofdstukken.

De specifieke kenmerken van de vier modellen hebben we vervolgens geconfronteerd met de beschrijvingen van leerwerkvoorzieningen in de database die we in een eerdere fase van het onderzoek hebben opgesteld. Dit om een beeld te kunnen vormen van de verdeling van de negentig leerwerkvoorzieningen over de vier modellen. Voor het onderzoek zijn met name de 'praktijkgerichte leervoorziening' en de 'bedrijven met een missie' het meest relevant, omdat de andere twee modellen de twee uitersten vormen van het spectrum (namelijk geheel 'overheid' of 'bedrijf'). Onze eerdere selectie van negentig leerwerkvoorzieningen bestond voor circa 50% uit: 'de ondernemende publieke instelling' en 'de maatschappelijk verantwoorde onderneming'. De andere helft was 50 – 50 verdeeld over de 'praktijkgerichte leervoorziening' en 'bedrijven met een missie'. We hebben in database van leerwerkvoorzieningen dus geen over of ondervertegenwoordiging gevonden van gekozen modellen in de praktijk.

3.3 DUURZAME LEERWERKVOORZIENINGEN IN DE PRAKTIJK: ALGEMENE SUCCES- EN FAALFACTOREN

De laatste drie bouwstenen van het businessmodel uit de vorige paragraaf, waardepropositie, kerncompetenties en distributiekanaal, hebben met name betrekking op de voortbrenging van producten, de organisatie van activiteiten (methoden) en kennis die hiervoor noodzakelijk is. Hierop onderscheiden de leerwerkvoorzieningen zich minder van elkaar.

Bij de vijftien leerwerkvoorzieningen en in de bijeenkomsten met de expertgroep zijn de lijsten met bestaande algemene succes(en faal)factoren uit eerdere onderzoek door ons voorgelegd. De factoren worden herkend en onderschreven, maar er wordt door de experts

altijd gezocht naar de 'juiste mix van werkzame bestanddelen in een bepaalde context'. Gelden nu altijd dezelfde succes- en faalfactoren in dezelfde mate? Deze vraag wordt beantwoord in de beschrijving van de vier door ons onderscheiden modellen.

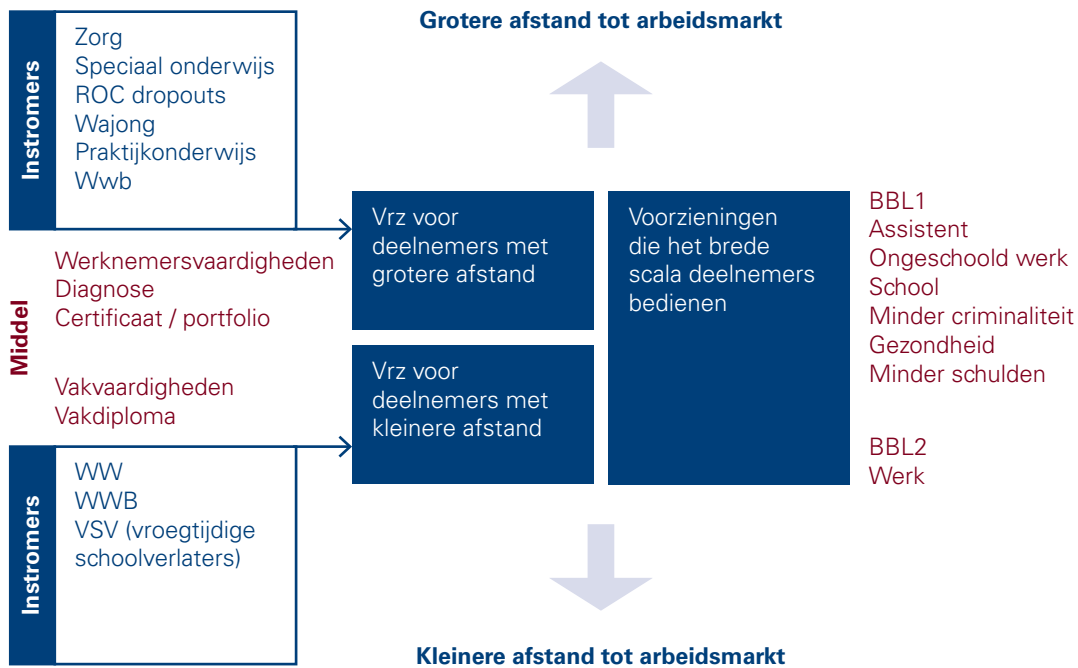
Wat volgens de experts in ieder geval geldt voor alle duurzame leerwerkvoorzieningen in welk model dan ook, is dat er een 'ondernemende leidinggevende' aan het roer staat.

Duurzame leerwerkvoorzieningen zijn 'ondernemingen' waarin doelen, middelen en resultaten op elkaar afgestemd moeten worden. Bij alle duurzame leerwerkvoorzieningen staat een ondernemende leidinggevende aan het roer die kan inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving door te zorgen voor:

- realisatie van instroom van jongeren door goede afspraken hierover te maken met gemeenten en instellingen waarvan de jongere cliënt is
- keuze voor realistische doelen passend bij de kenmerken van de jongeren, de beschikbare financiering en vraag vanuit branches (diplomagericht opleiden of vakgerichte trainingen met branchecertificaten)
- passende kennis en kunde/vakmanschap van medewerkers bij de doelgroep
- realisatie van uitstroom van jongeren naar de arbeidsmarkt door in een branche actief zijn waar krapte bestaat, waar laaggeschoolde arbeid wordt verricht of waar geschikte banen via job-carving zijn te organiseren
- productie van een product waar vraag naar is (zoals MVO-Proof)
- integratie van vorenstaande punten in een helder en herkenbaar concept voor klanten en samenwerkingspartners.

De inzet van activiteiten en middelen alsmede het beoogde resultaat van de leerwerkvoorziening heeft een sterke relatie met de afstand tot de arbeidsmarkt van de jongeren. Een effectieve voorziening ontstaat door een op elkaar afgestemd geheel van instroom, middelen, uitstroom, geënt op de afstand tot de arbeidsmarkt van betrokkene. Elke factor op zich is van belang en moet goed zijn vormgegeven, maar succes ontstaat pas als de combinatie en samenhang tussen die factoren klopt.

Samenhang afstand arbeidsmarkt, instroom, uitstroom en middelen



In de volgende hoofdstukken worden de vier modellen geduid aan de hand van de bouwstenen van het businessmodel uit paragraaf 3.1. Per model is een analyse gemaakt van de specifieke succes- en faalfactoren en wordt beschreven hoe de leerwerkvoorzieningen in de praktijk omgaan met deze factoren.

● LEERWERKVOORZIENINGEN

Varianten, succes en faalfactoren in de praktijk



4. De praktijkgerichte leervoorziening

4.1 HOOFDKENMERKEN

De praktijkgerichte leervoorziening is een privaat initiatief om jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt via scholing en begeleiding voor te bereiden op een functie op de arbeidsmarkt. Ze beschikt over een eigen praktijkgerichte leerruimte ('werkplaats'). Het accent ligt op het overbrengen van vakkennis en het aanleren van vakvaardigheden en meer algemene werknemersvaardigheden. Voor het opdoen van werkervaring worden jongeren tijdens het traject korte tijd uitgeplaatst bij bedrijven. De praktijkgerichte leervoorziening haalt haar inkomsten als non-profitorganisatie vooral uit opdrachten van gemeenten, UWV, scholen en (bedrijfstak)fondsen om deze jongeren te scholen en te begeleiden als opstap naar de arbeidsmarkt.

4.2 VERDIENMODEL

Begeleiding en scholing zijn de waarden die dit type leerwerkvoorziening toevoegt. Dit wordt gericht op gemotiveerde jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt om zo hun kans op (duurzaam) werk te vergroten. De begeleiding is erop gericht jongeren weer in een dagritme te brengen en gedrag aan te leren waardoor ze in een arbeidsomgeving na instructie en onder toezicht relatief eenvoudige werkzaamheden kunnen verrichten. Ook wel 'algemene werknemersvaardigheden' genoemd. Scholing is gericht op praktijkgerichte training van vakvaardigheden en om zo een bijdrage te leveren aan de beroepsvorming. Voor begeleiding en scholing beschikt de leerwerkvoorziening vaak over een eigen praktijkgerichte leeromgeving, ofwel een werkplaats. Dit als simulatie van een echte bedrijfssituatie waarin eerst geoefend kan worden voordat jongeren stage gaan lopen bij bedrijven om in een echte praktijkomgeving ervaring op te doen. Vanwege de beschikking over een eigen praktijkgerichte leeromgeving zijn deze leerwerkvoorzieningen vaak erkend als leerbedrijf voor het (middelbaar) beroepsonderwijs.

4.3 PRODUCTEN

De hiervoor genoemde waarden die dit type leerwerkvoorziening kan toevoegen, worden uitgewerkt in een aantal concrete producten.

Het belangrijkste product was lange tijd het re-integratietraject. Een traject van zo'n half tot een heel jaar bestaande uit een combinatie van begeleiding en scholing om jongeren voor te bereiden op een reguliere baan. Door de economische crisis staat de uitstroom naar regulier werk echter al langere tijd onder druk. In het recente verleden namen bedrijven en bedrijfstakfondsen regelmatig zelf contact op met de leerwerkvoorziening voor het verkrijgen van goede arbeidskrachten. Dat is niet meer aan de orde. Ondanks dat re-integratietrajecten nog steeds (een belangrijk) deel uitmaken van het aanbod aan producten, richten de leerwerkvoorzieningen zich nu ook op andere producten.

Een ander product dat zich ontwikkelt, is het verzorgen van de praktijkcomponent (stage) van opleidingen van onderwijsinstellingen uit het speciaal onderwijs, praktijkonderwijs en (lagere niveaus van) het middelbaar beroepsonderwijs. Deze onderwijsinstellingen hebben ook moeite met het vinden van reguliere stageplaatsen bij bedrijven voor deze groep jongeren, waardoor de werkplaatsen en begeleiding van de leerwerkvoorzieningen een alternatief kunnen vormen als simulatie voor stages bij 'echte bedrijven'. Het aanbod van de leerwerkvoorziening moet dan wel passen binnen wettelijke eisen die de overheid stelt aan de door de overheid bekostigde opleidingen van onderwijsinstellingen (zie ook paragraaf 1.3).

Een ander product van dit type leerwerkvoorziening dat wij hebben aangetroffen in ons onderzoek is het verzorgen van dagbesteding. Dit voeren ze uit voor zorginstellingen, dan wel rechtstreeks voor klanten met een persoonsgebonden budget. De beschikbare werkplaats en begeleiding vormen de basis voor dit product.

Tot slot brengt de eigen werkplaats ook producten voort. De omvang van deze categorie producten is (tot nu toe) bescheiden. Het gaat om werkstukken van jongeren die via het netwerk van de leerwerkvoorziening, kringloopwinkel en dergelijke als zodanig verkocht worden. Dit omdat de productie in de werkplaats van de leerwerkvoorziening niet altijd kan voldoen aan (branchegerichte) kwaliteitssystemen (het gaat immers om jongeren die aan het leren zijn) en om niet te concurreren met bedrijven voor wie men jongeren opleidt.

4.4 KLANTEN

In de vorige paragraaf zijn de producten beschreven van de 'praktijkgerichte leerwerkvoorziening'. In samenhang hiermee zijn de volgende klanten relevant.

Voor de re-integratietrajecten vormen gemeenten, UWV en bedrijfstakfondsen/bedrijven de voornaamste klanten. Het belang van gemeenten en bedrijfstakfondsen/bedrijven als klantgroep is de laatste jaren sterk aan het afnemen. De belangrijkste reden voor het 'afhaken' van gemeenten die door de leerwerkvoorzieningen wordt aangegeven is dat gemeenten prioriteit geven aan het bemiddelen van uitkeringsgerechtigden met een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wordt door gemeenten als het meest kansrijk gezien om het volume aan uitkeringsgerechtigden te beperken. Er wordt minder prioriteit gegeven aan duurdere trajecten met begeleiding en scholing voor cliënten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

De animo van bedrijfstakfondsen te investeren in dit type leerwerkvoorziening hangt nauw samen met de behoefte aan personeel van de betreffende sector en die is door de

economische crisis beperkt. Individuele bedrijven investeren overigens nauwelijks ‘out of pocket’ in dit type leerwerkvoorziening. (Financiële) inzet verloopt via bijdrage aan bedrijfstakfondsen en door het aanbieden van stageplaatsen. ‘Social return on investment’ (SROI) wordt in toenemende mate gezien als mogelijkheid waarop overheden individuele bedrijven kunnen ‘verplichten’ een financiële bijdrage te leveren aan leerwerktrajecten.

Resteert het UWV Werkbedrijf als belangrijke klant voor re-integratietrajecten voor met name Wajongers.

De door de overheid bekostigde onderwijsinstellingen vormen de belangrijkste klant voor het aanbieden van (simulatie)stages als onderdeel van opleidingen. Het gaat hier om onderwijsinstellingen voor voortgezet speciaal onderwijs (arbeidsmarktgerichte leerweg), praktijkonderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Dit brengt een (groot aantal) inhoudelijke en kwaliteitseisen met zich mee waar de leerwerkvoorziening aan moet voldoen. Anders komt de onderwijsinstelling niet voor bekostiging in aanmerking en de leerwerkvoorziening dus ook niet.

Zorginstellingen en individuele cliënten met een persoonsgebonden budget zijn de belangrijkste klanten als het gaat om dagbestedingstrajecten. Alhoewel deze trajecten zeer zeker voor een betere exploitatie van (de werkplaats van) dit type leerwerkvoorziening kan zorgen, is uitstroom uit de leerwerkvoorziening naar (zoveel mogelijk) reguliere arbeid niet meer aan de orde.

De klanten van de producten die de werkplaats van dit type leerwerkvoorziening voortbrengt zijn zeer divers en behoren tot het netwerk van de leerwerkvoorziening zelf. Het zijn particulieren, bedrijven of overheden in de eigen regio die op bescheiden schaal opdrachten verstrekken en producten afnemen. Vaak vanuit betrokkenheid met de sociale doelstelling van de leerwerkvoorziening. Denk aan producten zoals een tuinhek, een meubel, opgeknapte fietsen en eenvoudige onderhoudswerkzaamheden.

In deze paragraaf zijn de jongeren aan wie een leerwerktraject wordt aangeboden bewust niet als klant aangemerkt, met uitzondering van cliënten dagbesteding op basis van een persoonsgebonden budget). De reden hiervoor is dat zij niet de financier zijn van de leerwerktrajecten.

4.5 PARTNERS

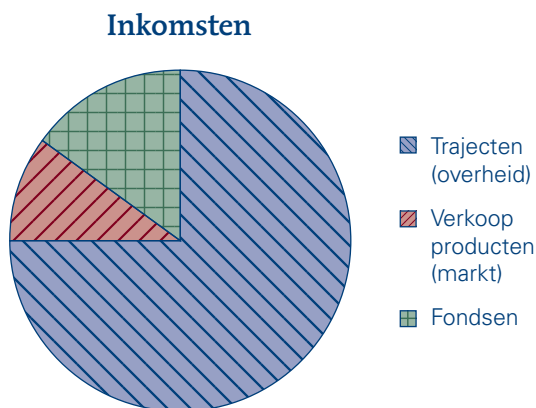
Vanuit inhoudelijk oogpunt zijn bedrijven die werkervaringsplaatsen (stageplaatsen) aanbieden de belangrijkste partners voor dit type leerwerkvoorziening. Dit om effectieve leerwerktrajecten te kunnen vormgeven. Werkritme en vaktechnische vaardigheden kunnen tot op zekere hoogte getraind worden in de eigen leerwerkvoorziening. Dit blijft echter simulatie van de werkelijkheid. Daarom is het van belang dat jongeren aan het eind van hun leerwerktraject gaan meedraaien in een echte bedrijfssituatie om de kans op doorstroom naar regulier werk te vergroten. Leerwerkvoorzieningen zijn hiervoor afhankelijk van de bereidwilligheid van bedrijven.

Vanuit financieel oogpunt vormen fondsen met een ideële doelstelling een belangrijke partner voor deze leerwerkvoorzieningen. Dit richt zich bijvoorbeeld op het kunnen realiseren van een eigen werkplaats.

4.6 RENDEMENT

Het rendement van ‘de praktijkgerichte leerwerkvoorziening’ wordt bepaald door het verschil tussen kosten en inkomsten. De kosten worden vooral bepaald door loonkosten voor begeleiding en scholing en door huisvestingskosten van de eigen werkplaats. De loonkosten voor begeleiding en scholing per jongere kunnen uitgedrukt worden in de caseload per medewerker (‘praktijkleermeester’, ‘werkleermeester’) van een leerwerkvoorziening. Ofwel: het aantal jongeren dat door één medewerker begeleid kan worden. Afhankelijk van de aard van de problematiek van de jongere is de begeleiding en scholing meer of minder intensief van aard en ligt de caseload dus lager of hoger. Bij een afstand tot de arbeidsmarkt vergelijkbaar met trede 2 van de participatieladder bedraagt de caseload ongeveer acht jongeren op één medewerker hetgeen overeenkomt met zo’n € 10.000, aan loonkosten per traject. Daarnaast beschikt dit type leerwerkvoorziening over een eigen werkplaats hetgeen verhoudingsgewijs tot hoge huisvestingskosten leidt.

De inkomsten voor dit type leerwerkvoorziening bestaan uit drie bronnen: trajecten gefinancierd uit publieke middelen (re-integratie, scholing, dagbesteding), verkoop van producten uit eigen werkplaats en bijdragen vanuit (ideële) fondsen. In het volgende schema is aangegeven wat, naar schatting, het aandeel is van ieder van deze inkomensbronnen in de totale inkomsten.



Inkomsten uit trajecten die vanuit publieke middelen gefinancierd worden, vormen de allerbelangrijkste inkomstenbron. Dit is ook een belangrijke verklaring voor de dominante vorm van de rechtspersoon die we aantreffen onder dit type leerwerkvoorziening: de stichting. Organisaties met een non-profitdoelstelling die voor het overgrote deel gefinancierd worden uit subsidies en opdrachten vanuit de overheid en vanuit fondsen. Inkomsten vanuit de markt door bijvoorbeeld verkoop van producten zijn (zeer) beperkt.

De hoogte van de inkomsten staan op gespannen voet met de hoogte van de kosten. Prijzen van re-integratietrajecten vanuit de overheid zijn zeer divers en moeilijk onderling vergelijkbaar. In de factsheet van de (voormalige) RWI wordt een bandbreedte aangegeven van € 3.000, tot € 7.600, gemiddeld per traject. De bekostiging van onderwijsinstellingen in het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs biedt verhoudingsgewijs redelijk ruimte voor een intensieve begeleiding en scholing waaraan leerwerkvoorzieningen in opdracht een bijdrage kunnen leveren. De bekostiging van het middelbaar beroepsoponderwijs ligt beduidend lager dan die van de andere genoemde onderwijssectoren.

4.7 WAARDEPROPOSITIE

Zoals aangegeven richt de praktijkgerichte leerverzorging zich in toenemende mate op het verzorgen van de praktijkcomponent van opleidingen uit het speciaal onderwijs, praktijkonderwijs en (lagere niveaus van) het middelbaar beroepsonderwijs.

Bij jongeren uit speciaal onderwijs en praktijkonderwijs zal de inspanning gericht zijn op diagnose van de jongere. Wat zijn de oorzaken van het feit dat het op school onvoldoende lukt, wat kunnen we daaraan doen? Individuele aandacht en vaak ook aandacht voor problemen in de thuissituatie zijn nodig om dit op te lossen. Voor deze groep is het bijbrengen van werknemersvaardigheden (motivatie, op tijd komen) belangrijk. Een certificaat of portfolio zal beschrijven waaruit de stage werkzaamheden bestonden. Het resultaat zal vaak zijn vervolg van de opleiding, of uitstroom/terugstroom naar school.

Voor de groep uit het middelbaar beroepsonderwijs ligt de focus op vakvaardigheden en kan de stage resulteren in een diploma op BBL/1 of BBL/2-niveau.

Een ander product van de praktijkgerichte leerverzorging is dagbesteding. Voor deze groep ligt de focus ook op aanleren van werknemersvaardigheden en zal het resultaat bestaan in verbetering op terreinen die niet uitgedrukt worden in schoolresultaten, maar zich manifesteren in betere leefomstandigheden, zoals minder schulden, minder problemen met justitie, betere gezondheid.

4.8 KERNCOMPETENTIES

Goede begeleiding is een cruciale factor. Daarbij wordt in het praktijkonderzoek vaak genoemd dat een goed vakman die uit de praktijk komt, leidt tot respect bij de deelnemers en als rolmodel kan fungeren. Het is geen leraar voor de klas die theorie oplepelt, maar iemand die het werk in de vingers heeft. De vakman benadert het vak vanuit een praktische invalshoek, dat sluit beter aan bij de doelgroep.

Een begeleider moet in staat zijn vertrouwen te geven aan de deelnemer en de deelnemer verantwoordelijkheid te geven, niet de belangrijkste klussen toch zelf doen. Daarnaast is in dit model een succesfactor om 'in huis' de opleidingscomponent aan te bieden. Zo kan de praktijk direct aan theorie gekoppeld worden. Ten slotte spelen er ook vaak problemen in de thuissituatie van jongeren. De begeleider moet gevoel hebben voor de doelgroep en ook met deze problemen kunnen omgaan.

De eigen werkvloer maakt het mogelijk dat jongeren in een praktijkomgeving leren wat hen op school niet lukt om te leren. Op school werkt men vanuit de theorie, terwijl sommige jongeren beter de theorie leren door eerst de praktijk te zien en ervaren. Zowel de productie en werkprocessen als de theorie zijn complexer geworden. Om jongeren op te leiden heb je productieprocessen nodig die inzichtelijk zijn, vertraagd kunnen worden en opgedeeld kunnen worden in onderdelen.

4.9 IN- EN UITSTROOM

In dit businessmodel is een leerwerkvoorziening in toenemende mate een schakel in de leerweg van een deelnemer. Zowel in als uitstroom is dan afkomstig van en onderweg naar een opleiding. Hierbij kan de prijs een belemmering zijn. Scholen kennen in hun financiering een element voor stage, maar dat is niet toereikend voor de voorziening die een breder pakket diensten aanbiedt gezien de aard van de doelgroep. Instroom via re-integratietrajecten vanuit gemeenten droogt op door de afname van middelen. Re-integratietrajecten in het kader van Wajong zijn nog wel mogelijk. Om deze trajecten te krijgen is het van belang relaties met individuele klantmanagers van UWV te onderhouden.

Raamcontracten met UWV en gemeente over aantallen trajecten geven in het algemeen wel richtaantallen, maar leggen zich daar niet op vast. De infrastructuur van een voorziening (met name personeel, huisvesting) en daarmee de kosten staan op de korte termijn vast, de inkomsten echter niet. Dat betekent dat tegenvallende trajectaantallen direct tot een financieel probleem leiden. Het aantal mensen dat daadwerkelijk bij de voorziening terecht komt hangt af van doorverwijzing door klantmanagers/consulenten van sociale dienst, jongerenloket, UWV, die een grote mate van vrijheid hebben in aanpak en trajectkeuze per klant. Om tot voldoende instroom te komen, zorgen de meeste voorzieningen voor actief en rechtstreeks contact met klantmanagers van sociale dienst, jongerenloket en UWV. Een van de oplossingen die we zijn tegengekomen is samenwerking tussen gemeente en leerwerkvoorziening bij het zoeken naar jongeren die op het traject passen.

4.10 DUURZAAMHEID VAN DIT BUSINESSMODEL

Succesfactoren duurzaamheid

1. De eigen werkplaats biedt mogelijkheden om in de praktijk te leren. Mede door ideële doelstelling en een prettige leeromgeving. Deze voorzieningen hebben een eigen werkvloer, wat ze geschikt maakt voor een brede groep deelnemers.
2. Door de flexibiliteit van het concept bestaat de mogelijkheid verschillende doelgroepen binnen te hebben en daarmee financiering te organiseren. Ze bewegen mee met de vraag van de (overheids)klant.
3. (Beperkte) productie van te verkopen producten. Inrichten van de voorziening op leren betekent minder focus op productie voor verkoop. Dat zou een ander tempo en een andere focus van de werkleiders tot gevolg hebben.

Faalfactoren duurzaamheid

1. De hoogte van de bijdrage per cliënt (bij re-integratietrajecten) staat op gespannen voet met de afstand tot de arbeidsmarkt en de caseload die daaruit volgt. De eigen werkvloer maakt het product ook kostbaar.
2. Forse en structurele bezuinigingen van de overheid waardoor instroom van klanten onder druk staat. UWV en gemeenten, waarvan dit soort trajecten vaak voor een groot deel financieel afhankelijk is, beschikken over minder middelen voor re-integratie, en met name gemeenten zetten deze middelen steeds meer in voor groepen die met kortere trajecten richting arbeidsmarkt te bewegen zijn. Dit

heeft tot gevolg dat deze voorzieningen te maken hebben met lage trajectprijzen voor korte trajecten bij hoge uitstroomeisen voor de groep waarmee ze werken.

3. Langdurige economische crisis, waardoor de uitstroom onder druk staat. Vanuit bedrijven is op dit moment geen rechtstreekse vraag naar deze trajecten. De economische crisis zet druk op de uitstroom. Minder uitstroom betekent ook minder inkomsten voor de voorziening, de prijs (bij re-integratietrajecten) is immers mede afhankelijk van de uitstroom.
4. De combinatie van de functies begeleiding, scholing én aanbod van praktijkruimten in één product maakt dat product kostbaar. De vraag naar een dergelijk product neemt af (de klanten/financiers zijn met name publieke instellingen).

Balans

Samengevat staat dit businessmodel onder druk. Niet alleen op korte termijn vanwege de economische crisis, maar ook op langere termijn. De combinatie van functies begeleiding, scholing én aanbod van praktijkruimten in één product maakt dat product duur en de vraag naar een dergelijk product neemt af. Vanuit bedrijven is op dit moment geen rechtstreekse vraag naar deze trajecten. Gemeenten zetten in op goedkopere trajecten voor mensen dichterbij de arbeidsmarkt. Dit laat onverlet dat ondernemende praktijkgerichte leerwerkvoorzieningen zich op andere markten aan het richten zijn om zich door te ontwikkelen.

Voorzieningen spelen op de situatie in door het stapelen van inkomsten: verschillende doelgroepen, structurele en incidentele fondsen en door zich te richten op andere producten. De vraag is of deze succesvol kunnen zijn. Zo zijn de mogelijkheden zich te ontwikkelen tot door de overheid bekostigde onderwijsinstellingen nagenoeg nihil, omdat het bekostigde (beroeps)onderwijs een vrijwel gesloten systeem is dat geen nieuwe toetreders kent. Men kan enkel in opdracht en onder verantwoordelijkheid van reeds bestaande bekostigde instellingen tegen betaling werkzaamheden verrichten. Dienstverlening aan het voortgezet speciaal onderwijs, praktijkonderwijs en het laagste niveau mbo (entreeopleiding) biedt wellicht de meeste mogelijkheden, gelet op de waarde die deze leerwerkvoorzieningen kunnen toevoegen en hun kostenstructuur. De mogelijkheid vormen van dagbesteding aan te kunnen bieden, is sterk afhankelijk van overheidsbeleid ten aanzien van de zorg.

Mogelijkheden om inkomsten te vergroten door verkoop van producten uit de werkplaats of andere producten (denk aan niet door de overheid bekostigde opleidingstrajecten) te ontwikkelen en op de markt aan te bieden, zijn in theorie aanwezig. Vanwege de sterke ideële doelstelling van dit type leerwerkvoorziening en de kostenstructuur (hogere kosten dan bestaande commerciële bedrijven in de betreffende branches) lijkt dit praktisch minder in de rede te liggen.

● LEERWERKVOORZIENINGEN

Varianten, succes en faalfactoren in de praktijk



5. Bedrijven met een missie

5.1 HOOFDKENMERKEN

Een bedrijf met een missie is een privaat initiatief om jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt via werkervaring en scholing voor te bereiden op een functie op de arbeidsmarkt. Het bedrijf produceert producten en/of diensten voor de markt. Deze onderscheiden zich van soortgelijke producten en diensten doordat ze mede zijn voortgebracht door jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het accent ligt op het opdoen van werkervaring en vakvaardigheden, minder op vakkennis. Het bedrijf met een missie is vaak werkzaam in een branche waar nog eenvoudige, dienstverlenende activiteiten voorkomen. Het bedrijf met een missie haalt zijn inkomsten als not-for-profitorganisatie vooral uit de verkoop van producten en diensten aan consumenten en bedrijven die vaak waardering hebben voor de kansen die het bedrijf met een missie aan deze jongeren biedt. Daarnaast haalt men inkomsten uit opdrachten van onder andere gemeenten en UWV om deze jongeren werkervaring te laten opdoen en zo voor te bereiden op de arbeidsmarkt.

5.2 VERDIENMODEL

De toegevoegde waarde van deze leerwerkvoorzieningen is dat zij een product op de markt brengen dat zich onderscheidt van soortgelijke producten door de wijze waarop het is voortgebracht. Dit namelijk door jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaringsplaatsen aan te bieden die daarmee een aanwijsbare bijdrage leveren aan het product en hun eigen toekomstkansen kunnen vergroten.

5.3 PRODUCTEN

De toegevoegde waarde kan zich in een breed scala aan producten en diensten manifesteren. De onderzochte leerwerkvoorzieningen zijn vooral werkzaam in de horeca, detailhandel en onderhoud (bouw). Het gaat met name om sectoren waarin ook relatief eenvoudige werkzaamheden voorkomen die door deze jongeren uitgevoerd kunnen worden. Volgens het SCP³⁾ zijn traditionele vormen van laaggeschoolde arbeid zoals in de landbouw en industrie door onder andere mechanisatie verdwenen, maar zijn er door de toegenomen welvaart andere vormen van laaggeschoolde arbeid ontstaan, met name in de dienstverlening (waaronder horeca, groenvoorziening en detailhandel).

3) 'Minder werk voor laagopgeleiden? Ontwikkelingen in baanbezit en baankwaliteit 1992-2008', E. Josten, SCP, Den Haag, 2010

Een tweede product van deze leerwerkvoorzieningen is het beschikbaar stellen van leerwerkplaatsen voor jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt. Dit tweede product is niet strak gedefinieerd. Met name de opleidingscomponent van de leerwerkplaats varieert tussen de onderzochte 'bedrijven met een missie'. Het gaat om vormen van informeel leren 'on the job' waarbij een vakbekwaam medewerker de jongere in de praktijk begeleid tot en met formeel leren gericht op het behalen van een erkend vakdiploma waarvoor samengewerkt wordt met bijvoorbeeld een roc. In alle gevallen biedt de leerwerkvoorziening de mogelijkheid aan jongeren in een echte bedrijfssituatie werkervaring op te doen (dus niet via simulatie).

5.4 KLANTEN

Een brede groep aan consumenten neemt producten en diensten van deze leerwerkvoorzieningen af. Deze leerwerkvoorzieningen positioneren zich als 'bedrijven met een missie' en brengen dat tot uiting in promotieactiviteiten om hun product te onderscheiden van soortgelijke producten van concurrerende bedrijven. De mate waarin (sociaal bewogen) consumenten op basis van dit argument voor deze leerwerkbedrijven kiezen, vormt geen onderdeel van deze studie.

Als aanbieder van leerwerkplaatsen voor jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt vormen gemeenten en UWV Werkbedrijf een klant voor dit type leerwerkvoorziening. Dit vormt een overeenkomst met het type leerwerkvoorziening in de vorige paragraaf. Door het aanbieden van een leerwerktraject c.q. re-integratietraject worden jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt zo veel mogelijk naar reguliere arbeid geleid.

5.5 PARTNERS

Vanuit inhoudelijk oogpunt zijn onderwijsinstellingen een belangrijke partner voor dit type leerwerkvoorziening. Wanneer de leerwerkvoorziening de ambitie heeft dat hun opleiding moet leiden tot het behalen van een erkend mbo-diploma, is samenwerking met een roc zelfs noodzakelijk. Gelet op de kenmerken van de doelgroep en de beperkte aantallen jongeren per leerwerkvoorziening, zal een roc vaak additionele kosten berekenen aan de leerwerkvoorziening om een (formele) beroepsopleiding als maatwerk te verzorgen. Anderzijds kan de leerwerkvoorziening in de rol van erkend leerbedrijf stageplaatsen beschikbaar stellen voor leerlingen van onderwijsinstellingen.

Een andere belangrijke partner vormen andere bedrijven binnen de branche. Hoewel deze bedrijven enerzijds concurrent zijn, beschikken zij ook over mogelijke reguliere werkplaatsen waar jongeren na hun traject naar toe kunnen uitstromen.

Tot slot zijn fondsen met een ideële doelstelling ook voor deze groep leerwerkvoorzieningen een belangrijk partner.

5.6 RENDEMENT

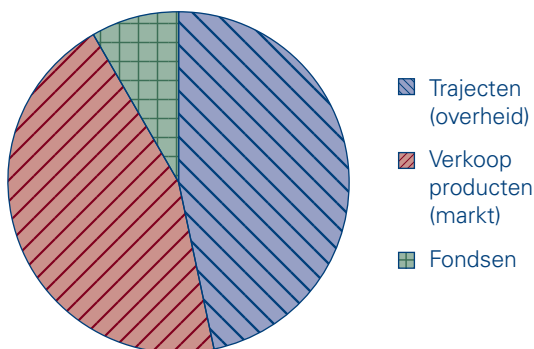
De kosten van dit type leerwerkvoorziening worden voor een belangrijk deel bepaald door het proces om producten en diensten voort te brengen en te vermarkten. Hierin onderscheidt de leerwerkvoorziening zich niet van andere bedrijven binnen dezelfde sector. Een

restaurant is immers een restaurant, ongeacht of dit restaurant al of niet als leerwerkvoorziening wordt geëxploiteerd.

Extra kosten worden door de leerwerkvoorziening met name gemaakt voor het opleiden van de jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt. Ondanks dat ook van deze jongeren vanaf het begin een bijdrage wordt verlangd aan het productieproces, kunnen deze jongeren niet zo productief zijn als (ervaren) vakkrachten. De opleidingskosten worden hoger naarmate er meer sprake is van formeel leren (bijvoorbeeld door het volgen van een mbo-opleiding via de beroepsbegeleidende leerweg). Dit omdat de overheid aan dergelijke opleidingen bepaalde kwaliteitseisen (urennorm, inzet docenten en dergelijke) stelt en de opleiding naast vakgerichte kennis en training ook algemene vakken omvat. De opleiding kost dan meer tijd van de jongere en de leerwerkvoorziening moet vaak kosten maken voor inhuur van een onderwijsinstelling voor het leveren van maatwerk, naast de begeleiding die ervaren medewerkers op de werkvloer al bieden.

De inkomsten voor dit type leerwerkvoorziening bestaan uit drie bronnen: verkoop van producten en diensten, re-integratietrajecten gefinancierd uit publieke middelen (re-integratie) en bijdragen vanuit (ideële) fondsen. In het volgende schema is schematisch aangegeven wat, naar schatting, het aandeel is van ieder van deze inkomensbronnen in de totale inkomsten.

Inkomsten



Inkomsten uit verkoop van producten en diensten vormen een belangrijke inkomstenbron. Hieruit kunnen kosten voor begeleiding en opleiding van jongeren echter niet gefinancierd worden. Mede ook omdat collega-bedrijven in de branche die opgeleide jongeren overnemen hiervoor geen financiële bijdrage leveren. ‘Er dus moet geld bij’, hebben we tijdens ons onderzoek dan ook regelmatig gehoord. Daarom zijn inkomsten uit trajecten voor re-integratie ook belangrijk, naast bijdragen van fondsen.

De primaire oriëntatie van deze leerwerkvoorzieningen op de markt, in combinatie met het uitvoeren van re-integratietrajecten, komt ook tot uiting in de gekozen rechtsvorm. Dit is vaak een stichting die de aandelen beheert van één of meerdere bv's. Eventuele winst uit de bv wordt geherinvesteerd in nieuwe maatschappelijke projecten.

5.7 WAARDEPROPOSITIE

Deze voorzieningen, die een onderneming drijven, zijn in beginsel geschikt om een brede groep deelnemers op te nemen. Dat betekent tevens dat de instroom heel divers kan zijn.

Dagbesteding, vroegtijdig schoolverlaters, re-integratietrajecten van UWV en gemeente. De voorziening heeft ook het brede scala aan instrumenten nodig: diagnose, aanleren werknemersvaardigheden, aanleren vakvaardigheden. Het resultaat kan gelegen zijn in uitstroom naar school, naar werk of resultaten in de leefomgeving of op het gebied van schulden, justitie en gezondheid.

Met name bij die voorzieningen die in het verleden veel instroom hadden uit re-integratietrajecten van gemeenten bestaat het risico van 'scope creep'. De voorziening was gericht op mensen met een niet te grote afstand tot de arbeidsmarkt, die het nodig hebben in de praktijk vakvaardigheden op te doen en dan uitstromen naar werk. Het arrangement met de gemeente is daarop vaak geënt: trajectduur, trajectprijs en de eis van uitstroom naar werk zijn gebaseerd op die groep. De gemeente heeft aanzienlijk minder re-integratiegeld beschikbaar, en richt zich zelf op de mensen met een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt. De moeilijker groep stroomt vervolgens in tegen de voorwaarden die golden voor de betere groep bij de leerwerkvoorziening. Dat betekent dat de trajectduur te kort is, de prijs te laag en de uitstroom naar werk (mede bepalend voor de uiteindelijke prijs) tegenvalt. Daarbij komt dat de economische situatie leidt tot minder uitstroom. Hierbij bestaat het risico dat de mix van instroom, middelen en resultaat niet meer te passen bij het verkochte concept.

5.8 KERNCOMPETENTIES

Bij deze leerwerkvoorzieningen is een breed scala aan kerncompetenties noodzakelijk. De verkoop van producten aan klanten stelt eisen aan kwaliteit van product en dienstverlening, en de continuïteit daarvan. De combinatie van verkoop aan klanten en werken met trajectgangers stelt hoge eisen aan het vinden van professionals die goed zijn in beide. Bij deze voorzieningen wordt voor de vakmensen vaak gekozen voor mensen die in het vak begonnen zijn en bijscholen op het punt van begeleiding.

Sommige voorzieningen kiezen er om die reden voor 'traject' en 'product' apart te organiseren door functiescheiding. De bemensing wordt dan zo afgestemd dat ook zonder trajectgangers de verkoop doorgaat en de trajectgangers voor de extra service kunnen zorgen. Dit vullen ze in door begeleiding van trajectgangers in hun praktijkopdrachten voor school te laten begeleiden door een andere persoon dan de werkbegeleider, die dan gefocust kan zijn op 'productie'. Een jobcoach wordt ingezet voor de begeleiding van niet direct werkgerelateerde problemen.

Evenals de voorzieningen in de vorige groep geldt ook hier dat het cruciaal is de docent 'in huis' te hebben. Dat zorgt ervoor dat opleiden en praktijk samengaan en door de aanwezigheid bij de voorziening beperkt dit de afwezigheid van de deelnemer bij de opleidingsactiviteiten.

Ook hier is een zorgvuldige intake nodig, die zo is ingericht dat de motivatie uitmondend in gedrag waargenomen wordt. Dat vergt een meerdaagse of zelfs meerweekse intake.

5.9 IN- EN UITSTROOM

Bij deze voorzieningen is de instroom afkomstig uit een breed gebied. De voorziening is immers niet gericht op een bepaalde type instromer, maar op een vak. Dit vergt van de

voorziening actief werken aan instroom op verschillende niveaus. Met gemeente, school, UWV is vaak een raamcontract nodig. Als dat raamcontract er is, moeten op dat contract deelnemers geworven worden. Dat kan gebeuren door het onderhouden van relaties met consultants van UWV en Gemeente (bijvoorbeeld jongerenloketten) of juist door rechtstreeks te werven onder potentiële deelnemers en met hen vervolgens naar UWV of gemeenteloket te gaan.

Deze voorzieningen werken actief aan een relatienetwerk met bedrijven om deelnemers kans op uitstroom te geven. Daarbij is het persoonlijke netwerk van de vakman een belangrijk element. Het gaat vaak om één-op-één uitstroombmogelijkheden. Daarbij is ook de motivatie van de werkgever om iemand met een achterstand in dienst te nemen van belang.

5.10 DUURZAAMHEID VAN DIT BUSINESSMODEL

Enkele van de leerwerkvoorzieningen waarop dit model is geïnspireerd, lijken duurzaam te kunnen functioneren door commerciële en publieke activiteiten op een afgewogen wijze te combineren.

Succesfactoren duurzaamheid

1. Sector met laaggeschoold personeel. Het is van belang dat de leerwerkvoorziening zich richt op een sector die nog relatief laaggeschoold werk kent. Jongeren kunnen dan, ondanks hun afstand tot de arbeidsmarkt, relatief snel een bijdrage leveren aan de productie en daarmee aan de financiële duurzaamheid van de leerwerkvoorziening. Directe inzetbaarheid van jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt in het 'productieproces'. Echte klanten, geen simulatieomgeving.
2. Product onderscheidt zich op de markt door de wijze waarop het voortgebracht is (MVO-proof voor business-to-business-producten, of verantwoorde producten voor de consument)
3. Het bedrijf functioneert als ieder ander bedrijf in de sector. De afhankelijkheid van overheden is kleiner dan bij voorgaand model.
4. Bedrijfsmatige scheiding tussen het bedrijf en het leren in de praktijk door het onderbrengen in verschillende organisaties (bv en stichting) en op de werkvloer door werkmeesters (vakmensen die de 'productie draaien') en aparte docenten 'in huis'.
5. Deze leerwerkvoorzieningen opereren in dezelfde sector als waarin de jongeren uitstromen. Dit geeft kansen doordat toekomstige werkgevers direct zien wat een jongere al kan in de 'echte' praktijk. Het is geen simulatieomgeving. Bovendien zijn de relaties tussen professionals in de sector natuurlijk aanwezig.

Faalfactoren duurzaamheid

1. Scope creep. Met name bij die voorzieningen die in het verleden veel instroom hadden uit re-integratietrajecten van gemeenten bestaat het risico van 'scope creep'. De voorziening was gericht op mensen met een niet te grote afstand tot de arbeidsmarkt. De gemeente heeft aanzienlijk minder re-integratiegeld beschikbaar, en richt zich zelf op de mensen met een kleinere afstand

tot de arbeidsmarkt. De moeilijker groep stroomt vervolgens in tegen de voorwaarden die golden voor de betere groep bij de leerwerkvoorziening.

2. De voorziening kan alleen voorbestaan op deze wijze binnen een sector die nog relatief laaggeschoold werk kent. Jongeren kunnen dan, ondanks hun afstand tot de arbeidsmarkt relatief snel een bijdragen leveren aan de productie en daarmee de financiële duurzaamheid.
3. Er moet altijd 'geld bij'. De totale opbrengsten van het bedrijf dekken niet de kosten.
4. Door functiescheiding risico op hoogoplopende opleidingskosten. Dit is afhankelijk van het ambitieniveau dat wordt nagestreefd met de jongeren (aantal lesuren), maar ook het aantal jongeren (massa maken om docent 'in huis' te kunnen bekostigen).

De balans

Bedrijven met een missie kunnen succesvol zijn als ze de goede verhouding weten te vinden tussen commercie en de opleidingsactiviteiten. Deze bedrijven hebben daarbij uiteraard een opgave om net zoals andere bedrijven in hun eigen sector financieel gezond en concurrerend te blijven in de markt. Aan de andere kant hebben ze voor het opleidingsdeel te maken met overheden en opleidingsinstituten. Door de aard van de bedrijven met een missie vergt de investering in overheden en opleidingsinstituten ten behoeve van instroom en afspraken over de begeleiding van jongeren relatief veel tijd en energie. Bij het organiseren van de uitstroom van jongeren geldt het voordeel dat ze zelf een bedrijf zijn in een bepaalde sector en daardoor meer op het vertrouwen van collega's in de sector kunnen rekenen dan bij andere leerwerkvoorzieningen.

6. De ondernemende publieke instelling

6.1 HOOFDKENMERKEN

De ondernemende publieke instelling is een publiek initiatief om jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt via praktijkgericht onderwijs, arbeidsbemiddeling en/of coaching op de werkplek te ondersteunen bij het verwerven van een functie op de arbeidsmarkt. Het zijn instanties die zich, binnen door de overheid vastgestelde kaders, extra inspannen om deze jongeren te ondersteunen. De ondernemende publieke instellingen werken soms samen om ieders kernactiviteit (opleiden, begeleiden, creëren van en bemiddelen naar een arbeidsplaats of begeleiding op de arbeidsplaats) te combineren tot één samenhangend traject voor een jongere. Deze coördinatie van functies (ketensamenwerking of 'ontschot werken') is soms een activiteit op zichzelf geworden. De verbinding met het bedrijfsleven moet actief gelegd worden. De ondernemende publieke instelling wordt bekostigd door de overheid.

6.2 VERDIENMODEL

De waarde die deze groep leerwerkvoorzieningen toevoegt aan jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt, bestaat uit opleiden, begeleiden, bemiddelen naar de arbeidsmarkt en/of coaching op de werkplek. Het gaat hier hoofdzakelijk om publieke instellingen (UWV Werkbedrijf, gemeenten) en private instellingen met hoofdzakelijk een publieke taak (onderwijsinstellingen). Hun taak is vastgelegd in wet en regelgeving en wordt uit publieke middelen bekostigd. Het is dus geen privaat initiatief.

6.3 PRODUCTEN

Deze ondernemende publieke instellingen ontwikkelen op basis van de waarde die zij kunnen toevoegen verschillende producten.

Het gaat ten eerste om opleidingen van met name bekostigde onderwijsinstellingen waarbij leren en werken gecombineerd worden in concrete praktijksituaties. Dit kunnen leerwerkplaatsen bij reguliere bedrijven zijn, of door de onderwijsinstelling zelf georganiseerde werkplaatsen (restaurant, garage, groenvoorziening en dergelijke). De jongere ervaart niet dat hij in de schoolbanken zit, het leren gebeurt in praktijksituaties. Naast het opleiden wordt de jongere intensief begeleid op de leerwerkplek. Trajecten zijn gericht op het beha-

len van een diploma (met name mbo niveaus 1 en 2), branchecertificaten of een andere vorm van getuigschrift (praktijkonderwijs, vso). Soms kan het product beschouwd worden als een voortraject voorafgaand aan instroom in een (beroeps)opleiding.

Een tweede product dat onderscheiden kan worden is het verwerven van arbeidsplaatsen (leerwerkplaatsen) voor jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt. Met uitzondering van een aantal sectoren waar nog sprake is van relatief eenvoudige werkzaamheden (dienstverlening zoals groenvoorziening, horeca, schoonmaak, onderhoud etc.), moeten deze plaatsen in samenwerking met werkgevers actief gecreëerd worden. Bijvoorbeeld via job-carving waarbij werkprocessen binnen een organisatie geanalyseerd worden en relatief eenvoudige (vaak dienstverlenende, facilitaire) taken samengevoegd worden in nieuwe functies die geschikt zijn voor deze doelgroep. Een andere methode voor het werven van plaatsen die door publieke instellingen (met name gemeenten) toegepast wordt, is SROI.

Een ander belangrijk product is jobcoaching. Het gaat om intensieve begeleiding van de jongere én werkgever na plaatsing van de jongere op een arbeidsplaats. Het draagt bij aan de duurzaamheid van het dienstverband, mede omdat de werkgever kennis en vaardigheden verwerft over de wijze waarop de jongere begeleid moet worden binnen de arbeidsorganisatie zodat deze een effectieve bijdrage kan leveren aan de organisatie.

Tot slot zien we initiatieven waarbij hiervoor genoemde producten gecombineerd worden in één (samenhangend) traject van opleiden, begeleiden, bemiddelen naar een arbeidsplaats en begeleiding op de arbeidsplaats. De organisatie hiervan kan inmiddels ook als een apart product beschouwd worden. Dit product bestaat, samengevat, uit (projectmatige) coördinatie tussen de betrokken publieke instellingen en bedrijven. Meestal wordt deze coördinatie uitgevoerd door een van de betrokken instellingen. In een enkele situatie wordt hiervoor een private partij opgericht of ingeschakeld.

6.4 KLANTEN

In wet en regelgeving is vastgelegd op welke taken en doelgroepen de publieke instellingen zich richten. De klanten van deze publieke organisaties zijn aangewezen op de dienstverlening van deze organisaties. Zo verzorgt het UWV Werkbedrijf nu de uitvoering van de Wajong en verzorgen praktijkonderwijs, voortgezet (speciaal) onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs onderwijs voor diverse doelgroepen jongeren. Het praktijkonderwijs richt zich met name op beroepsgericht onderwijs voor jongeren met een beperkte intelligentie, het speciaal onderwijs is er voor jongeren met een handicap en mbo niveau 1 (entreeopleiding) richt zich onder andere op jongeren die eerder geen diploma in het voortgezet onderwijs behaald hebben als opstap naar werk of vervolgopleiding. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor werkzoekende jongeren.

De ‘ondernemende publieke instellingen’ waarmee in het kader van dit onderzoek is gesproken, onderscheiden zich door een hoge dienstverlening aan jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt die tot hun klanten behoren. Men zet kort samengevat ‘een stap extra’ om deze jongeren op te leiden en te begeleiden naar werk.

6.5 PARTNERS

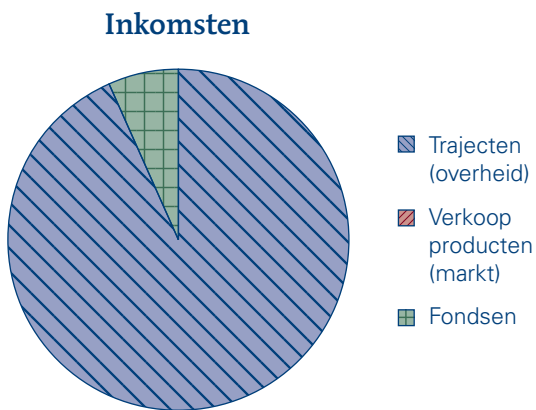
De ondernemende publieke instellingen werken doorgaans samen met een groot aantal bedrijven en andere maatschappelijke organisaties om hun doelstellingen te bereiken.

Allereerst met werkgevers voor het verkrijgen van leerwerkplaatsen en arbeidsplaatsen voor de betrokken jongeren. Het gaat hierbij niet alleen om het werven van bestaande functies, maar ook het creëren van nieuwe functies.

Daarnaast wordt samengewerkt met andere publieke instellingen op het terrein van onderwijs, werk en inkomen ('ketenpartijen') om doorlopende trajecten voor jongeren te organiseren. Afhankelijk van de situatie van de jongere, kunnen daarbij ook andere voorzieningen betrokken zijn (bijvoorbeeld zorg).

6.6 RENDEMENT

Het gaat hier om de uitvoering van publieke taken waarvoor de ondernemende leerwerkvoorziening nagenoeg geheel door de overheid gefinancierd wordt. Soms ontvangt de ondernemende leerwerkvoorziening additionele middelen van fondsen en/of aanvullende (tijdelijke) subsidies voor specifieke doelstellingen (innovatie, onderzoek etc.). Het verwerven van substantiële inkomsten uit verkoop van producten of diensten is voor deze overheidsorganisaties in principe niet aan de orde, mede uit oogpunt van mededinging.



De bekostiging is vaak gebaseerd op maatstaven die ontleend zijn aan de 'gemiddelde klant' van de voorziening. De dienstverlening aan jongeren met een zwaardere problematiek dan dit gemiddelde is dus relatief duur voor de ondernemende leerwerkvoorziening en kan dus onder druk komen te staan als er op de publieke bijdrage bezuinigd wordt. Extra inspanningen voor de groep jongeren met een relatief zwaardere problematiek dan het gemiddelde, wordt dan niet altijd meer als 'core business' (kernactiviteit) beschouwd, of als financieel te risicovol.

6.7 WAARDEPROPOSITIE

De ondernemende publieke instelling heeft op basis van wet en regelgeving een specifieke taak voor een specifieke groep klanten (doelgroep) uit te voeren, waarbij soms ook speci-

fieke eisen gesteld worden ten aanzien van de wijze waarop de taak wordt uitgevoerd. Dat bepaalt de mix van instroom, middelen en uitstroom. Voor een effectieve uitvoering is ook samenwerking met partners noodzakelijk. Dat vergt het opbouwen van een duurzaam samenwerkingsarrangement. Als dat alles goed werkt, wordt voldaan aan de publieke taak.

Het wettelijk kader waarbinnen de publieke instelling moet werken laat echter ook in meer of mindere mate ruimte voor de publieke instelling om zelf keuzes te maken. Zoals in paragraaf 6.3 en 6.4 aangegeven betekent dit dat de publieke instelling (enige) keuzes kan maken over wat precies tot de kerntaken en doelgroep gerekend wordt. Bij een 'enge' opvatting zal de instelling zich precies tot haar taak en doelgroep beperken hetgeen kan bijdragen aan een beeld van 'verkokering'. De ondernemende publieke instelling reikt, in samenwerking met haar partners, vaak juist iets verder. In paragraaf 1.3 is reeds aangegeven dat leerwerkvoorzieningen zich aan de rand van overheidsactiviteiten ontwikkelen.

6.8 KERNCOMPETENTIES

Deelname van jongeren aan dit type leerwerkvoorziening is meestal niet vrijblijvend en op basis van wet en regelgeving vaak verplicht. Denk aan de leer en kwalificatieplicht voor jongeren tot 18 jaar en de verplichting voor jongeren met een uitkering om (als tegenprestatie) actief mee te werken aan het verwerven van (zo veel mogelijk) betaalde arbeid. De ondernemende leerwerkvoorziening moet bij de klant vaak trachten een omslag te realiseren van extrinsieke motivatie ('ik moet naar deze school, moet solliciteren' etc.) naar intrinsieke motivatie ('ik wil werk vinden').

Het weten te motiveren van jongeren is daarom een belangrijke competentie van de ondernemende leerwerkvoorziening. Vaak gebeurt dit door uit te gaan van de bestaande capaciteiten van de jongere en die verder uit te bouwen tot hetgeen de jongere nog aan kan. Ofwel: succes(jes) organiseren voor de jongere in plaats van hem te confronteren met (diploma-)eisen waaraan niet voldaan kan worden. Het volgen van een beroepsopleidingen met een diploma is daarom niet altijd nodig en soms zelfs niet gewenst. Het ontwikkelen van meer algemene werknemersvaardigheden via praktijkgerichte leerwerkplaatsen (eventueel in combinatie met het behalen van branchecertificaten), kan effectiever zijn. Dit in combinatie met intensieve begeleiding van de jongere op de leerwerkplek.

6.9 IN- EN UITSTROOM

De ondernemende leerwerkvoorziening is een publiek gefinancierde instelling. Een goed ontwikkelde verbinding met de arbeidsmarkt is daarom niet vanzelfsprekend. Daarom is extra aandacht nodig bij het organiseren van uitstroom naar werk. Zoals in paragraaf 6.2 aangegeven werkt de ondernemende leerwerkvoorziening via verschillende wegen aan het verbinden van werkgevers aan jongeren om hen te kunnen laten uitstromen naar (zo veel mogelijk) betaald werk.

SROI als eis bij een aanbesteding is een daarvoor een instrument. De gemeente (of een andere aanbesteder) eist van leveranciers een percentage van de inzet van mensen voortkomend uit de doelgroep. Op die manier ontstaat er een financiële noodzaak voor het bedrijf om deze groep in dienst te nemen. Zonder SROI zal een zakelijke afweging zelden leiden tot indienstneming van jongeren met een beperking. Er zijn ook particuliere bedrij-

ven die hier hun business van maken. Ze zoeken, detacheren en begeleiden mensen uit doelgroepen van gemeenten bij bedrijven die aan een SROI-verplichting moeten voldoen.

Een ander instrument betreft job-carving of herontwerp van werkprocessen. Hier is het uitgangspunt dat 'werken naar vermogen' alleen mogelijk is als er vraag naar de arbeid is. Vanuit een vraag (actueel is bijvoorbeeld de vraag in de zorg) worden processen zo herontworpen dat het werk uitvoerbaar is voor jongeren uit de doelgroep. Dit vergt zorgvuldige samenwerking tussen aanbieder, vrager en begeleider.

De ondernemende leerwerkvoorziening kan ook ondernemen met een ander doel dan uitstroom naar werk, bijvoorbeeld uitstroom naar vervolgonderwijs of uitstroom uit een uitkering.

6.10 DUURZAAMHEID VAN DIT BUSINESSMODEL

Omdat de ondernemende publieke instelling, zoals de naam al zegt, voor het grootste deel uit publieke middelen bekostigd wordt, is er zeker sprake van financiële duurzaamheid bij dit soort voorzieningen. De volgende succes- en faalfactoren hangen hiermee samen.

Succesfactoren

1. Financiële continuïteit is gegarandeerd als de taken die uitgevoerd worden passen binnen de wettelijke taken van de instelling. Uiteraard is overheidsbeleid ook aan verandering onderhevig, maar enige zekerheid is bij dit soort voorzieningen aanwezig.
2. De instroom van klanten is grotendeels geborgd op basis van wet en regelgeving (verplichting tot deelname) of is ontstaan vanuit een organisatie die behoefte heeft aan de faciliteit. Hierdoor is een redelijk continue stroom van deelnemers gegarandeerd.
3. Er kan gebruikgemaakt worden van expertise van de publieke instelling zelf waar nodig. Dat geldt ook voor bijvoorbeeld voor staffuncties.
4. De ondernemende publieke instelling werkt tot aan de grenzen van haar taak en realiseert daar samenwerking met andere voorzieningen en werkgevers, zodat voor klanten een doorlopende, effectieve ondersteuning kan plaatsvinden (ketenaanpak) van opleiden tot aan begeleiding op de werkplek.

Faalfactoren

1. De instroom in de leerwerkvoorziening is niet altijd vrijwillig. De methodiek zal daarop aangepast moeten zijn.
2. Leerwerkvoorzieningen binnen een publieke instelling ervaren ook de grenzen van het stelsel waarbinnen ze functioneren en waarvoor ze gefinancierd worden. De flexibiliteit in de uitvoering heeft grenzen. Ze zijn daarbij afhankelijk van de taakopvatting van de bestuurder van de publieke instelling: wat rekent deze tot de precieze kerntaken van de organisatie?
3. Het gaat hier om instellingen met een publieke taak. De afstand tot werkgevers is over het algemeen groter dan bij de andere voorzieningen vanwege de

aard van hun organisatie en hun opdracht. Bij deze leerwerkvoorzieningen is dus continue aandacht nodig voor verbinding met werkgevers.

4. De ondernemende publieke instelling vertrekt vanuit een bepaalde, afgebakende publieke taak en bijbehorende doelgroep(en). Dit brengt een risico op 'verkokerd werken' met zich mee.

De balans

De ondernemende publieke instelling is ten opzichte van de andere typen leerwerkvoorzieningen financieel het meest duurzaam. Deze duurzaamheid is niet afhankelijk van marktinkomsten, maar vooral van politieke en bestuurlijke besluitvorming. Politieke besluitvorming op stelselniveau heeft echter doorgaans ingrijpende gevolgen (bezuinigingen, stelselherzieningen zoals decentralisatie). De bestuurder van de organisatie waarvan de ondernemende publieke leerwerkvoorziening deel uitmaakt, bepaalt in hoge mate de handelingsruimte die de leerwerkvoorziening krijgt.

Inhoudelijk bestaat het risico op verkokerd werken, waardoor geen ketenaanpak inclusief betrokkenheid van werkgevers gerealiseerd wordt, hetgeen ten koste kan gaan van een effectieve begeleiding van de jongere met afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. Een effectieve begeleiding naar werk vraagt om een structureel samenwerkingsarrangement met andere voorzieningen en werkgevers. In het onderzoek laten ondernemende leerwerkvoorzieningen zien dat dit kan, maar dat dit niet vanzelfsprekend is.

7. De maatschappelijk verantwoorde onderneming

7.1 HOOFDKENMERKEN

De maatschappelijk verantwoorde onderneming is een privaat bedrijf dat leer en werkervaringsplaatsen aanbiedt voor jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt. Deels uit sociale motieven, deels uit welbegrepen eigenbelang (goede relaties onderhouden met partners in het eigen netwerk die een beroep doen op het beschikbaar stellen van plaatsen, of als alternatief voor mogelijke regulering door de overheid zoals voorschriften voor quota aan doelgroepen). Instroom van jongeren is gebaseerd op de mogelijkheden die de onderneming heeft om jongeren te begeleiden. Het gaat dan doorgaans om jongeren met een relatief kleinere afstand tot de arbeidsmarkt. Het aantal beschikbare leerwerkplaatsen is afhankelijk van de conjunctuur, want de maatschappelijk verantwoorde onderneming moet dit financieren uit het eigen bedrijfsresultaat. In principe staan er geen additionele inkomsten tegenover het beschikbaar stellen van leerwerkplaatsen. Soms vindt extern gefinancierde ondersteuning plaats, bijvoorbeeld jobcoaching.

7.2 VERDIENMODEL

De toegevoegde waarde die bedrijven binnen deze initiatieven realiseren is het aanbieden van werkervaringsplaatsen voor jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt. Primair niet als basis om inkomsten te verwerven, maar vanuit een meer algemeen belang.

7.3 PRODUCTEN

Werkervaringsplaatsen worden beschikbaar gesteld in de vorm van tijdelijke arbeidsovereenkomsten, inclusief salaris en/of vergoedingen en opleidingsfaciliteiten.

7.4 KLANTEN

Werkzoekende jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt worden voorgedragen voor de werkervaringsplaatsen vanuit het eigen netwerk van bedrijven en scholen, of via uitke-

ringsinstanties (gemeenten, UWV Werkbedrijf) in het geval van initiatieven van grotere bedrijven.

7.5 PARTNERS

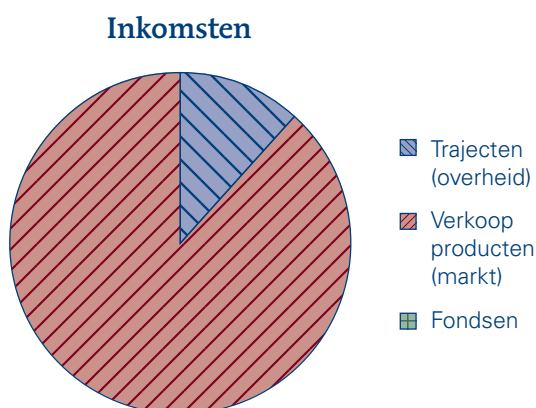
Voor het succesvol vormgeven van werkervaringsplaatsen is deskundigheid nodig waarover bedrijven zelf niet altijd beschikken. Zo kan jobcoaching nodig zijn om begeleiders/praktijkleermeesters van bedrijven te leren hoe om te gaan met specifieke problematiek van bepaalde groepen jongeren tot de arbeidsmarkt. Daarnaast kunnen onderwijsinstellingen betrokken zijn bij het verzorgen van opleidingen.

7.6 RENDEMENT

De kosten van het beschikbaar stellen van leerwerkplaatsen bestaan uit loonkosten en/of vergoedingen voor de jongere die op de leerwerkplaats geplaatst wordt. Daarnaast maakt het bedrijf kosten voor de begeleiding en opleiding van de jongere.

Er staan nagenoeg geen directe inkomsten tegenover deze kosten. De kosten moeten primair gedekt worden uit het bedrijfsresultaat. Uitkeringsinstanties zoals gemeenten en UWV Werkbedrijf kunnen in het kader van re-integratie een bijdrage leveren, bijvoorbeeld voor jobcoaching. Indien de jongere een reguliere beroepsopleiding volgt, wordt deze bekostigd door de overheid.

Individuele bedrijven moeten de kosten dekken uit het eigen bedrijfsresultaat. Dat stelt grenzen aan de mogelijkheden werkervaringsplaatsen aan te bieden. Indien het gaat om (bedrijfstakgerichte) cao-afspraken kan door middel van gezamenlijke afdracht een fonds ingericht worden waarop bedrijven een beroep kunnen doen naar rato van het aantal werkervaringsplaatsen dat ze aanbieden. Zie het volgende schema.



7.7 WAARDEPROPOSITIE

In dit model selecteert de onderneming deelnemers die aansluiten op de mogelijkheden die de onderneming biedt. Dat betekent dat bij instroom jongeren geselecteerd worden die passen bij de mogelijkheden die de onderneming heeft om jongeren te begeleiden naar

werk elders of binnen het bedrijf. Het gaat dan doorgaans om deelnemers met een relatief kleinere afstand tot de arbeidsmarkt. Naar hun aard hebben ondernemingen daarmee affiniteit.

7.8 KERNCOMPETENTIES

Vakkennis en een praktijkgerichte leeromgeving hebben de ondernemingen in huis. Een instrument als jobcoaching kan voorzien in kennis over (bepaalde groepen) jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt en hoe deze te begeleiden op de werkplek.

7.9 IN- EN UITSTROOM

Deze maatschappelijke verantwoorde ondernemingen beschikken over een schaars goed: echte praktijkgerichte leerwerkplaatsen. Daarmee vormen zij voor gemeenten, UWV en onderwijsinstellingen een interessante partij om jongeren te kunnen plaatsen. Niet alle jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt zijn echter geschikt om geplaatst te kunnen worden bij een bedrijf (zie paragraaf 7.6). Naarmate hun problematiek groter wordt, is een bedrijf niet altijd meer in staat adequate begeleiding te bieden. Daarom is een goede intake belangrijk waarbij nagegaan wordt of de jongere past bij de mogelijkheden die het bedrijf kan bieden. In de praktijk blijkt dat uitkeringsinstanties soms jongeren aanleveren waarvoor het bedrijf geen adequate plaats kan bieden.

Aan de instroomzijde geldt dat deze voorzieningen, anders dan de andere modellen, geen natuurlijke verbindingen hebben met bijvoorbeeld sociale diensten. Voor bedrijven kost het door bureaucratie vanuit de overheid en overleg met hun klanten tijd om werkervaringsplekken gevuld te krijgen. Er is specifieke aandacht nodig om die verbinding te organiseren en daar menskracht voor vrij te maken.

Aan de uitstroomzijde hebben deze ondernemingen in het algemeen wel een netwerk van collega-bedrijven waarop ze een beroep kunnen doen voor arbeidsplaatsen. Ook hier geldt dat de economische situatie dat op dit moment lastiger maakt.

7.10 DUURZAAMHEID VAN DIT BUSINESSMODEL

De duurzaamheid van dit businessmodel hangt af van de bereidheid van bedrijven en bedrijfstakingen werkervaringsplaatsen beschikbaar te stellen. Die bereidheid kan beïnvloed worden door de economische situatie en de beschikbaarheid van ervaringsplaatsen die passen bij het (aanvangs)niveau van de verschillende groepen jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt. De initiatieven die in het kader van dit onderzoek nader bekeken zijn, hebben inmiddels een langere traditie.

De aard van dit businessmodel leidt tot een aantal succes- en faalfactoren.

Succesfactoren

1. De gemeenten en scholen leveren graag jongeren aan voor deze werkervaringsplaatsen. De kosten worden gedragen door het bedrijf.

2. De bedrijven selecteren de deelnemers die zij met hun middelen zo kunnen toerusten dat uitstroom naar werk mogelijk wordt.
3. De hele organisatie wordt meegenomen in het beschikbaar stellen van werkervaringsplaatsen: verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie belegd.
4. Bedrijven die de werkervaringsplaatsen aanbieden, hebben hiertoe ook de mogelijkheid gezien de aard van de werkzaamheden van het bedrijf. Binnen de betreffende sector/vaardigheid is dan ook uitstroom naar werk realistisch.

Faalfactoren

1. Afnemende bereidheid om werkervaringsplaatsen beschikbaar te stellen vanwege economische omstandigheden. Immers, de bedrijven moeten de kosten uit het eigen bedrijfsresultaat dekken.
2. Te veel tijd die het een bedrijf kost om werkervaringsplekken gevuld te krijgen vanwege gesprekken die gevoerd moeten worden met gemeente/scholen en door bureaucratie zoals papierwerk ten aanzien van de afdrachtvermindering.

De balans

Uit oogpunt van te realiseren uitstroom is dit type leerwerkvoorziening duurzaam. Als jongeren succesvol kunnen functioneren op de aangeboden leerwerkplaats, is doorstroom naar regulier werk binnen het bedrijf of naar een ander bedrijf in de bedrijfstak zeker mogelijk. De kans op succesvol functioneren door de jongere op de leerwerkplaats is sterk afhankelijk van een goede intake (past de jongere bij de mogelijkheden die het bedrijf te bieden heeft?) en vervolgens van een goede begeleiding. In de praktijk betekent dit dat de jongeren met een zwaardere problematiek minder geschikt kunnen zijn voor dit type leerwerkvoorziening.

De financiële duurzaamheid van dit type leerwerkvoorziening is afhankelijk van het bedrijfsresultaat. Naarmate dit onder druk staat kan dat leiden tot minder leerwerkplaatsen. Niettemin zijn deze bedrijven wel overtuigd van het (maatschappelijk) belang om leerwerkplaatsen aan te bieden.

8. Samenvatting en Conclusies

8.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

- Vraagstelling (paragraaf 8.2).
- Scope en aanpak van het onderzoek (paragraaf 8.3).

Daarna worden achtereenvolgens de verschillende aspecten van de vraagstelling behandeld:

- Inventariseren modellen duurzame leerwerkvoorzieningen (paragraaf 8.4).
- De succes- en faalfactoren van een duurzame leerwerkvoorziening (paragraaf 8.5).

8.2 VRAAGSTELLING

Deze publicatie vormt de opbrengst van het onderzoek dat Berenschot heeft uitgevoerd naar duurzame leerwerkvoorzieningen. Het doel van het onderzoek is:

- het bundelen van bestaande ervaringskennis over succes- en faalfactoren van duurzame leerwerkvoorzieningen voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt

De volgende vragen zijn voor het onderzoek geformuleerd:

1. Inventariseer bestaande vormen/modellen van samenwerking tussen scholen, leerwerkvoorzieningen en het bedrijfsleven met de volgende focus:
 - Duurzame leerwerkvoorzieningen die primair gericht zijn op jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt.
 - Voorzieningen die jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden naar een reguliere werkgever (in, door en uitstroom). Het gaat niet om leerwerkvoorzieningen waar langdurig verbleven wordt.
 - Bij voorkeur kleinschalige initiatieven, gericht op de ‘menselijke maat’, met directe betrokkenheid van de lokale economie/wijk (pull-factor werkgevers georganiseerd).
 - Onder welke voorwaarden is duurzame structurele financiering van leerwerkvoorzieningen mogelijk?
 - Wat is de rol van enerzijds de gemeente(n) en anderzijds het bedrijfsleven daarbij?

8.3 SCOPE EN AANPAK VAN HET ONDERZOEK

In dit onderzoek is als uitgangspunt genomen dat er leerwerkvoorzieningen ontstaan omdat de stelsels en de systemen waartussen de leerwerkvoorzieningen acteren niet perfect zijn en waarschijnlijk ook nooit perfect zullen zijn. Er is niet voor niets bestaansrecht voor een grote hoeveelheid leerwerk en andere voorzieningen. In dit onderzoek is de duurzaamheid van de leerwerkvoorziening als organisatie het onderzoeksobject. Dit betekent dat in dit onderzoek alle bouwstenen die de duurzaamheid van de organisatie van een voorziening bepalen in samenhang worden gezien.

Bij duurzaamheid en continuïteit van organisaties gaat het om de samenhang van 'waardecreatie' door een organisatie die, in combinatie met een doelmatige bedrijfsvoering, leidt tot zoveel mogelijk dekking van de financiële risico's.

Voor het analyseren van de duurzaamheid van leerwerkvoorzieningen hebben we, vanwege het belang van de samenhang tussen de bouwstenen, gebruikgemaakt van de aanpak 'business modelling'⁴⁾. Een businessmodel beschrijft de waarde die een organisatie biedt aan verschillende klanten en portretteert de mogelijkheden en partners die nodig zijn voor het creëren, leveren en vermarkten van deze waarde met als doel het genereren van winstgevendende en duurzame inkomstenstromen. Het model onderscheidt negen bouwstenen die onderling samenhangen. Verdienmodel, product, klant, partners, rendement, waardepropositie, kerncompetenties, distributiekanaal en klantrelaties.

8.4 MODELLEN LEERWERKVOORZIENINGEN

Op basis van het literatuur en praktijkonderzoek komen we tot een indeling van de onderzochte leerwerkvoorzieningen in vier modellen. Deze modellen zijn geïnspireerd op de vijftien onderzochte leerwerkvoorzieningen en toegepast op de database van negentig leerwerkvoorzieningen.⁵⁾

1. De praktijkgerichte leervoorziening.
2. Bedrijven met een missie.
3. De ondernemende publieke instelling.
4. De maatschappelijk verantwoorde onderneming.

De vier typen leerwerkvoorzieningen die we beschreven hebben, schetsen in feite het gehele spectrum van publieke voorziening tot en met geheel privaat initiatief om jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt (zo veel mogelijk) naar regulier werk te leiden.

4) 'Business Model Generation', A. Osterwalder en Y. Pigneur, 2010

5) Een model is altijd een vereenvoudiging van de werkelijkheid met als doel meer algemene uitspraken te kunnen doen over de duurzaamheid van leerwerkvoorzieningen. Dat betekent dat ze niet gebruikt kunnen en mogen worden om een van de onderzochte leerwerkvoorzieningen te beoordelen.

4 businessmodellen tussen overheid en bedrijfsleven



Het type ‘de ondernemende publieke instelling’ kenmerkt zich door publieke instellingen die als het ware de grenzen van hun publieke taak opzoeken om ook de meer ‘lastige’ groepen jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden. Net die ene stap meer zetten ook in de vorm van tijd, middelen en aandacht die binnen de bestaande capaciteit en budget van de organisatie vrijgemaakt moeten worden. Duurzaamheid hangt ten eerste af van de taakopvatting van de organisatie zelf (soms worden dergelijke initiatieven niet tot de core business gerekend door een (nieuwe) bestuurder) en van politieke beslissingen bepaalde taken niet langer uit te voeren.

Aan de andere kant van het spectrum staat het type leerwerkvoorziening van ‘de maatschappelijke verantwoorde onderneming’. Bedrijven die handelen vanuit een maatschappelijke betrokkenheid en/of een welbegrepen eigenbelang om bijvoorbeeld een beter werkbaar alternatief te vormen voor ingrijpen door de overheid (bijvoorbeeld wettelijke eisen aan quota arbeidsgehandicapten e.d.), of om goede relaties te onderhouden met stakeholders in de eigen regio. De duurzaamheid hangt af van de economische situatie van de bedrijven en in welke branche de bedrijven werkzaam zijn.

Tussen deze twee typen aan beide zijden van het spectrum bevinden zich de twee andere typen leerwerkvoorzieningen. Het type ‘de praktijkgerichte leervoorziening’ die verhoudingsgewijs zich meer op de (terugtrekkende) overheid richt en de door de overheid geboden ruimte invult en het type ‘bedrijven met een missie’ die zich verhoudingsgewijs meer richt op het verwerven van inkomsten uit een specifieke markt (consumenten die de maatschappelijke inzet van deze bedrijven waarderen). Hun duurzaamheid ligt in het vermogen zich continu aan te passen aan zich wijzigend overheidsbeleid, respectievelijk de vraag vanuit de markt.

8.5 ALGEMENE SUCCES- EN FAALFACTOREN VAN EEN DUURZAME LEERWERKVOORZIENING

In het onderzoek komen we succes- en faalfactoren tegen die gelden voor alle leerwerkvoorzieningen en succes- en faalfactoren die met name gelden per businessmodel. In de volgende paragrafen zijn deze verschillende succes- en faalfactoren opgenomen.

De bouwstenen van het businessmodel: waardepropositie, kerncompetenties en distributiekanaal hebben met name betrekking op de voortbrenging van producten, de organisatie van activiteiten (methoden) en kennis die hiervoor noodzakelijk is. Hierop onderschei-

den de leerwerkvoorzieningen zich minder van elkaar dan op de eerste vijf bouwstenen. Uit eerdere onderzoeken komt een aantal algemene succesfactoren naar voren die gelden voor alle sociale ondernemingen. Het gaat dan om succesfactoren over de missie, visie, doelgroep, methodiek, stakeholdermanagement en risicostrategie. De uitwerking van de algemene succesfactoren zijn verder uitgewerkt in paragraaf 4.8.

In het door ons uitgevoerde praktijkonderzoek bleken deze succesfactoren op alle door ons onderzochte vijftien leerwerkvoorzieningen van toepassing. Wat meer specifiek volgens de experts in ieder geval geldt voor alle duurzame leerwerkvoorzieningen in welk model dan ook, is dat er een ‘ondernemende leidinggevende’ aan het roer staat die kan inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving door te zorgen voor:

- realisatie van instroom van jongeren door goede afspraken hierover te maken met gemeenten en instellingen waarvan de jongere cliënt is
- keuze voor realistische doelen passend bij de kenmerken van de jongeren, de beschikbare financiering en vraag vanuit branches (diplomagericht opleiden of vakgerichte trainingen met branchecertificaten)
- passende kennis en kunde/vakmanschap van medewerkers bij de doelgroep
- realisatie van uitstroom van jongeren naar de arbeidsmarkt door in een branche actief zijn waar krapte bestaat, waar laaggeschoolde arbeid wordt verricht of waar geschikte banen via job-carving zijn te organiseren
- productie van een product waar vraag naar is (zoals MVO-Proof)
- integratie van vorenstaande punten in een helder en herkenbaar concept voor klanten en samenwerkingspartners.

8.6 SUCCES- EN FAALFACTOREN PER BUSINESSMODEL

In paragraaf 8.4 zijn vier businessmodellen beschreven. De praktijk is weerbarstiger dan de theorie: geen enkele voorziening past volledig in een model, toch geven de modellen aanknopingspunten voor inventarisatie van succes- en faalfactoren. Voorzieningen in elk van deze modellen kunnen duurzaam zijn. In elk model gelden echter andere succes- en faalfactoren. De mate waarin die succes- en faalfactoren van toepassing zijn en de maatregelen die de voorzieningen zelf nemen ten aanzien van de succes- en faalfactoren, bepalen in belangrijke mate de duurzaamheid in de praktijk.

De verschillende modellen hebben per definitie allemaal direct of indirect van doen met een regulerende, financierende of zelf producerende overheid. Dat kan het rijk zijn, een gemeente, een gesubsidieerde instelling of een andere publieke institutie. In alle modellen van leerwerkvoorzieningen is er sprake van een of andere subsidierelatie ten behoeve van het opleiden of coachen van de jongeren. Voor de ondernemende publieke instelling is de relatie met overheidsbekostiging/subsidiëring uiteraard groter dan bij de maatschappelijk verantwoorde onderneming. Maar in alle modellen geldt dat er ‘geld bij moet’ om duurzaam te kunnen opereren. Verklaring daarvoor zit met name in het feit dat:

- de afnemers van het ‘product’ leerwerktraject, dat zijn ultiem de **bedrijven/werkgevers**, over het algemeen niet bereid zijn te betalen voor dit product, tenzij er krapte op de arbeidsmarkt is ontstaan, er een verplichting is opgelegd door de overheid (zoals in het voorbeeld van SROI), of de bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen
- de hoogte van de bijdrage die **de overheid** per cliënt beschikbaar heeft over het algemeen op gespannen voet staat met de afstand tot de arbeidsmarkt van deze cliënt en de caseload die daaruit volgt
- er forse en structurele bezuinigingen van **de overheid** worden doorgevoerd, waardoor instroom van klanten onder druk staat.

In de praktijk zien we dat duurzaamheid binnen alle modellen mogelijk is. In tijd van economische crisis en een terugtrekkende overheid is dat binnen sommige modellen (de modellen die het meest afhankelijk zijn van overheden) op dit moment moeilijker dan bij andere modellen.

Wij vonden in het praktijkonderzoek de volgende succes- en faalfactoren per businessmodel.

8.6.1 De praktijkgerichte leerwerkvoorziening

De praktijkgerichte leervoorziening is een privaat initiatief om jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt via scholing en begeleiding voor te bereiden op een functie op de arbeidsmarkt. Ze beschikt over een eigen praktijkgerichte leerruimte (‘werkplaats’). Het accent ligt op het overbrengen van vakkennis en het aanleren van vakvaardigheden en meer algemene werknemersvaardigheden. Voor het opdoen van werkervaring worden jongeren tijdens het traject korte tijd uitgeplaatst bij bedrijven. De praktijkgerichte leervoorziening haalt zijn inkomsten als non-profitorganisatie vooral uit opdrachten van gemeenten, UWV, scholen en (bedrijfstak)fondsen om deze jongeren te scholen en te begeleiden als opstap naar de arbeidsmarkt.

Succesfactoren duurzaamheid

Eigen werkplaats biedt vele mogelijkheden om de praktijk te leren.
Mede door ideële doelstelling, prettige omgeving

Flexibel: open voor meerdere doelgroepen: onderwijs, re-integratie en dagbesteding

(Beperkte) productie van te verkopen producten

Stapelning van inkomstenbronnen

Faalfactoren duurzaamheid

De hoogte van de bijdrage per cliënt bij re-integratietrajecten staat op gespannen voet met de afstand tot de arbeidsmarkt en de caseload die daaruit volgt

Forse en structurele bezuinigingen van de overheid waardoor instroom van klanten onder druk staat

Langdurige economische crisis, waardoor de uitstroom onder druk staat

De combinatie van de functies begeleiding, scholing én aanbod van praktijkruimten in één product maakt dat product kostbaar. De vraag naar een dergelijk product neemt af (de klanten/financiers zijn met name publieke instellingen).

8.6.2 Bedrijven met een missie

Een bedrijf met een missie is een privaat initiatief om jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt via werkervaring en scholing voor te bereiden op een functie op de arbeidsmarkt. Het bedrijf produceert producten en/of diensten voor de markt. Deze onderscheiden zich van soortgelijke producten en diensten doordat ze mede zijn voortgebracht door jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het accent ligt op het opdoen van werkervaring en vakvaardigheden, minder op vakkennis. Het bedrijf met een missie is vaak werkzaam in een branche waar nog eenvoudige, dienstverlenende activiteiten voorkomen. Het bedrijf met een missie haalt zijn inkomsten als not-for-profitorganisatie vooral uit de verkoop van producten en diensten aan consumenten en bedrijven die vaak waardering hebben voor de kansen die het bedrijf met een missie aan deze jongeren biedt. Daarnaast haalt men inkomsten uit opdrachten van onder andere gemeenten en UWV om deze jongeren werkervaring te laten opdoen en zo voor te bereiden op de arbeidsmarkt.

Succesfactoren duurzaamheid

Product onderscheidt zich op de markt door de wijze waarop het voortgebracht is (MVO-proof voor business-to-business-producten, of verantwoorde producten voor de consument)

Het bedrijf functioneert als ieder ander bedrijf in de sector. De afhankelijkheid van overheden is kleiner dan bij voorgaand model

Bedrijfsmatige scheiding tussen het bedrijf en het leren in de praktijk door het onderbrengen in verschillende organisaties (bv en Stichting) en op de werkvloer door werkmeesters (vakmensen die de 'productie draaien' en aparte docenten 'in huis').

Directe inzetbaarheid van jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt in het 'productieproces'. Echte klanten, geen simulatieomgeving

Deze leerwerkvoorzieningen opereren in dezelfde sector als waar de jongeren uitstromen. Dit geeft kansen doordat toekomstige werkgevers direct zien wat een jongere al kan in de 'echte' praktijk. Bovendien zijn de relaties tussen professionals in de sector natuurlijk aanwezig

Faalfactoren duurzaamheid

De voorziening kan alleen voortbestaan op deze wijze binnen een sector die nog relatief laaggeschoold werk kent. Jongeren kunnen dan ondanks hun afstand tot de arbeidsmarkt relatief snel een bijdragen leveren aan de productie en daarmee de financiële duurzaamheid

Er moet altijd 'geld bij'. De totale opbrengsten van het bedrijf dekken niet de kosten

Door functiescheiding risico op hoog oplopende opleidingskosten. Dit is afhankelijk van het ambitieniveau dat wordt nagestreefd met de jongeren (aantal lesuren), maar ook het aantal jongeren (massa maken om docent 'in huis' te kunnen bekostigen)

Risico van scope creep: voorziening in eerste instantie gericht op jongeren met een niet te grote afstand tot de arbeidsmarkt. De gemeente heeft daar eigen prioriteit. Gevolg is instroom van 'zwaardere' doelgroep dan voor wie het oorspronkelijke proces was ingericht

8.6.3 De ondernemende publieke instelling

De ondernemende publieke instelling is een publiek initiatief om jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt via praktijkgericht onderwijs, arbeidsbemiddeling en/of coaching op de werkplek te ondersteunen bij het verwerven van een functie op de arbeidsmarkt. Het zijn instanties die, binnen door de overheid vastgestelde kaders, zich extra inspannen om deze jongeren te ondersteunen. De ondernemende publieke instellingen werken soms samen om ieders kernactiviteit (opleiden, begeleiden, creëren van en bemiddelen naar een arbeidsplaats of begeleiding op de arbeidsplaats) te combineren tot één samenhangend traject voor een jongere. Deze coördinatie van functies (ketensamenwerking of 'ontschot werken') is soms een activiteit op zichzelf geworden. De verbinding met het bedrijfsleven moet actief gelegd worden. De ondernemende publieke instelling wordt bekostigd door de overheid.

Succesfactoren duurzaamheid

Financiële continuïteit is gegarandeerd als de taken die uitgevoerd worden passen binnen de wettelijke taken van de instelling. Uiteraard is overheidsbeleid ook aan verandering onderhevig, maar enige zekerheid is bij dit soort voorzieningen aanwezig

De instroom van klanten is grotendeels geborgd op basis van wet en regelgeving (verplichting tot deelname). Hierdoor is een redelijk continue stroom van deelnemers gegarandeerd

Er kan gebruikgemaakt worden van expertise van de publieke instelling zelf waar nodig. Dat geldt ook voor bijvoorbeeld staffuncties

De ondernemende publieke instelling werkt tot aan de grenzen van haar taak en realiseert daar samenwerking met andere voorzieningen en werkgevers zodat voor klanten een doorlopende effectieve ondersteuning kan plaatsvinden (ketenaanpak) van opleiden tot aan begeleiding op de werkplek

Faalfactoren duurzaamheid

De instroom in de leerwerkvoorziening is niet altijd vrijwillig. De methodiek zal daarop aangepast moeten zijn

Leerwerkvoorzieningen binnen een publieke instelling ervaren ook de grenzen van het stelsel waarbinnen ze functioneren en waarvoor ze gefinancierd worden. De flexibiliteit in de uitvoering heeft grenzen. Ze zijn daarbij afhankelijk van de taakopvatting van de bestuurder van de publieke instelling

Het gaat hier om instellingen met een publieke taak. De afstand tot de werkgevers is over het algemeen groter dan bij de andere voorzieningen vanwege de aard van hun organisatie en hun opdracht. Bij deze leerwerkvoorzieningen is dus continu aandacht nodig voor verbinding met werkgevers

De ondernemende publieke instelling vertrekt vanuit een bepaalde afgebakende publieke taak en bijbehorende doelgroep. Dit brengt een risico op 'verkokerd werken' met zich mee

8.6.4 De maatschappelijk verantwoorde onderneming

De maatschappelijk verantwoorde onderneming is een privaat bedrijf dat leer en werker-
varingsplaatsen aanbiedt voor jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt. Deels uit sociale
motieven, deels uit welbegrepen eigenbelang (goede relaties onderhouden met partners
in het eigen netwerk die een beroep doen op het beschikbaar stellen van plaatsen, of als
alternatief voor mogelijke regulering door de overheid zoals voorschriften voor quota aan
doelgroepen). Instroom van jongeren is gebaseerd op de mogelijkheden die de onder-
neming heeft om jongeren te begeleiden. Het gaat dan doorgaans om jongeren met een
relatief kleinere afstand tot de arbeidsmarkt. Het aantal beschikbare leerwerkplaatsen is
afhankelijk van de conjunctuur, want de maatschappelijk verantwoorde onderneming
moet dit financieren uit het eigen bedrijfsresultaat. In principe staan er geen additionele
inkomsten tegenover het beschikbaar stellen van leerwerkplaatsen. Soms vindt extern
gefinancierde ondersteuning plaats, bijvoorbeeld jobcoaching.

Succesfactoren duurzaamheid

De gemeente en scholen leveren graag jongeren aan voor deze
werkervaringsplaatsen. De kosten worden gedragen door het bedrijf

De bedrijven selecteren de deelnemers die zij met hun middelen zo
kunnen toerusten dat uitstroom naar werk mogelijk wordt

De hele organisatie wordt meegenomen in het beschikbaar stellen van
werkervaringsplaatsen: verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie belegd

Bedrijven die de werkervaringsplaatsen aanbieden hebben hiertoe ook de mogelijkheid,
gezien de aard van de werkzaamheden van het bedrijf. Binnen de betreffende sector/
vaardigheid is dan ook uitstroom naar (ander) werk (binnen de sector) realistisch

Faalfactoren duurzaamheid

Afnemende bereidheid om werkervaringsplaatsen beschikbaar te stellen vanwege economische
omstandigheden. Immers, de bedrijven moeten de kosten uit het eigen bedrijfsresultaat dekken

Te veel tijd die het een bedrijf kost om werkervaringsplekken gevuld te krijgen vanwege gesprekken die
gevoerd moeten worden met gemeente/scholen en door bureaucratie zoals papierwerk ten aanzien van
afdrachtvermindering

Bijlagen

1. Vragenlijst praktijkonderzoek

Bestuurlijk

Organisatie

- Zou u voor ons het organogram van de leerwerkvoorziening kunnen tekenen?
- Waarom is gekozen voor deze structuur? Werkt dit goed?
- Is er een bewuste keuze gemaakt in de opbouw van het bestuur?
- Hoe wordt er gestuurd op de leerwerkvoorziening? (netwerksturing, alliantiesturing, hiërarchische sturing?)
- Voor welke rechtsvorm/organisatiemodel is gekozen? Waarom?

Netwerk

- Hoe zit jullie relatie met de gemeente/ UWV in elkaar op bestuurlijk niveau?
- Wat zijn eventuele knelpunten in deze relatie? Wat zou anders/beter kunnen? Wat gaat goed?
- Is er een relatie met de wijk op bestuurlijk niveau? Zo ja, hoe is deze relatie gelegd?
- Hoe is de relatie met scholen ingericht op bestuurlijk niveau?
- Wordt er vanuit bestuurlijk niveau contact gelegd met werkgevers?

Financiering

- Hoe ziet het businessmodel eruit? Wat gaat goed, wat kan beter?
- De volgende financieringsrelaties hebben wij gevonden(...). Zijn er nog andere financieringsrelaties?
- Hoe ziet de financiering er op langer termijn uit?
- Financiële cijfers 2012: kunt enkele kengetallen geven over uw financiering? Bijvoorbeeld percentage inkomsten subsidie; trajecten; kosten?

Management

Netwerk

- Hoe is de relatie met de gemeente/ het UWV ingericht? Wat gaat goed? Wat kan beter en waarom?
- Hoe is de relatie met scholen ingericht? Wat gaat goed? Wat kan beter en waarom?
- Hoe is de relatie met de wijk ingericht? Wat werkt hierin en wat kan beter? Welke mogelijkheden zien jullie als het gaat om de relatie met de wijk?
- Hoe is de relatie met de werkgevers ingericht? Hoeveel werkgevers had u effectief in uw netwerk zitten in 2012?
- Wat zijn jullie succesfactoren in relatie met de werkgevers? Wat zijn aandachtspunten?

Kenmerken leerwerkvoorziening

- Waarom kiezen jullie voor de huidige schaalgrootte? Wat zijn hiervan de voor en nadelen?
- Waarom heeft u gekozen voor het oprichten van een leerwerkvoorziening in deze sector/branche? Wat zijn de voor en nadelen van een leerwerkvoorziening in deze sector/branche?

Overig

- Koopt de leerwerkvoorziening onderwijs in? Zo ja, loopt de leerwerkvoorziening aan tegen knelpunten bij de inkoop van onderwijs? Aantallen trajecten in 2012? Kosten?
- Is er wet of regelgeving waar jullie tegenaan lopen? Met betrekking tot onderwijs/uitkeringen/enz.
- Zijn er beleidsregels dan wel beleidsveranderingen vanuit de overheid waar jullie tegenaan lopen?

Uitvoering

- Met welk netwerk van partners opereren jullie ten aanzien van de instroom, de uitvoering van trajecten en de uitstroom? (Checkvraag op netwerkvragen onder hiervoor genoemde kopjes.)
- Hoeveel leerlingen (per doelgroep) zijn in 2012 ingestroomd? Daarvan uitgevoerd en uitgestroomd naar werk?

Instroom

- Kiezen jullie bewust voor een heterogene of homogene doelgroep? Waarom?
- Voeren jullie een intake/diagnose uit aan begin van het traject? Zo ja, hoe ziet deze eruit?
- Welke methodiek gebruiken jullie daarvoor?
- Wat zijn daarmee de ervaringen/resultaten?

Uitvoering

- Welke methodieken passen jullie toe in de uitvoering?
- Welke resultaten worden hiermee bereikt? (Bijvoorbeeld ten aanzien van gedrag, kennis, zelfinzicht.)
- Wat zijn de succesfactoren in de uitvoering? Kunnen jullie deze hard onderbouwen?
- Eventueel aanvullend vraag stellen over overige succesfactoren: herkennen ze deze (die we gevonden hebben in het vooronderzoek)?:
 - Afstemming tussen competenties doelgroep en activiteit.
 - Successen voor jongeren organiseren.
 - Geven van verantwoordelijkheid.
 - Positieve individuele aandacht.
 - Praktische invalshoek.
 - Extra intensieve begeleiding en de inzet van aanvullende instrumenten tijdens het traject.
 - Arbeidsidentiteit helpen ontwikkelen.

- Commercieel volwaardige omgeving voor jongeren.
- Coaches ondersteunen praktijkbegeleiders.
- Theorie en praktijk direct aan elkaar gekoppeld.

Uitstroom

- Hoe wordt er ingezet op de uitstroom van deelnemers naar reguliere werkgevers?
- Waarom nemen werkgevers iemand aan? Wat zijn de voorwaarden?
- Hoe ziet de nazorg eruit? Wat zijn belangrijke aandachtspunten bij de nazorg?
- Wat gaat goed en wat kan beter met betrekking tot de uitstroom? Waarom? Tegen welke knelpunten lopen jullie aan?
- Hoeveel uitstroom naar werk in 2012?

2. Literatuurlijst

Algemene Rekenkamer, *Aanpak harde kern jeugdwerklozen, terugblik*, 2011

Arjan van Dam, *Artikel 'leren werkt'*

Astri, *Leerervaringen projecten verburgelden, bruggen bouwen naar de arbeidsmarkt voor jongeren met een beperking, onderzoek naar leerpunten uit de experimenten en projecten gefinancierd uit de Verburgelden (2004-2008)*, 2008

Berenschot, *Maatregelen in crisistijd*, 2009

Berenschot in opdracht van Ministerie OCW, *van alliantievorming tot arrangementen samenwerking arbeidsmarkt-mbo, handreiking voor het mbo*, 2010

CPB, *evaluatie van Wijksholen Rotterdam*, 2011

Diephuis & van Kasteren, *Publicatie 'Werken en Leren'*

Franssen, Joost, *Eindrapportage focus op een zelfstandige toekomst, Project arbeidsmarkttoeleiding jeugdzorg jongeren onder regie van Jeugdzorg Nederland en MKB Nederland, Jeugdzorg Nederland* 2012

Hagen, Branko en Overmars-Marx, Tessa, *De werktoekomst van cluster 4-leerlingen. Een studie naar de bijdrage van cluster 4-scholen aan de (werk) toekomst van hun leerlingen*, Vilans 2009.

KPC Groep, *Leerlingwerkplaatsen, Werknemer in opleiding, rapportage* 2007

Interventies naar Werk, *inzicht in werking en effectiviteit, klanten met meervoudige problematiek*, 2010

Jager, de, Clemens en Sonlag, Klaske in opdracht van het Ministerie voor Jeugd en Gezin en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *De kracht van de regio, Versterken van de aanpak voor kwetsbare jongeren*, 2010

Jeugdzorg Nederland en MKB Nederland, *Eindrapportage 'Focus op een zelfstandige toekomst'*, 2012

JongeHonden en Labyrinth onderzoek&advies in opdracht van de Provincie Utrecht, *praktische handleiding leerwerkplaatsen voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt in de Provincie Utrecht, Wat Werkt? Van subsidieproject naar duurzame/zelfvoorzienende onderneming*, 2011

JongeHonden en Labyrinth onderzoek&advies in opdracht van de Provincie Utrecht, *Rapport leerwerkplaatsen voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt in de Provincie Utrecht, Wat Werkt? Van subsidieproject naar duurzame/zelfvoorzienende onderneming*, 2011

KPC groep, *begeleid naar een toekomst*, 2007

KCP Groep, *boek leerlingwerkplaatsen*, 2007

McKinsey & Company, *Social Enterprise Survey Nederland: uitkomsten*, 2011

Ministerie van OCW, *Eindrapportage Boris brengt je bij 'n baan, Pilotproject tussen speciaal onderwijs, de kenniscentra en de arbeidsmarkt*, 2012

Newcom Research & Consultancy in opdracht van Cedris, *kansen op de arbeidsmarkt*, 2012

Raad voor Werk en Inkomen, *Kansrijker werken met Wajongers, Advies om de matchingsvoorwaarden tussen werkgevers en Wajongers te verbeteren*, 2009

Radar Advies in opdracht van het Ministerie SZW, *de kracht van de Regio*, 2010

Radar Advies in opdracht van het Ministerie van SZW, *estafette succesvolle aanpakken jeugdwerkloosheid*, 2011

Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van RWI, *Ervaringen van werkgevers met Wajongers, onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*, 2009

Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van FNV, *De Wajonger als werknemer, een onderzoek naar duurzame arbeidsparticipatie van Wajongers*, 2009

Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Meer Werkplekken bij Werkgevers, derde tussenrapportage in kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1, eindrapport*, 2011

ResearchNed in opdracht van het Ministerie van OCW, *Evaluatie plusvoorzieningen*, 2012

Research voor Beleid en NJI in opdracht voor het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, *handreiking interventies kwetsbare jongeren, eindrapport*, 2011

Schulz, Martin (e.a), *De koopman als dominee, Sociaal ondernemerschap in het publieke domein*, 2013

SER advies, *'meedoen zonder beperkingen'*, 2007

TNO, *Handvatten voor werkgevers die Wajongeren in dienst nemen en houden, Eindrapportage studie 1^e jaar*, 2010

TNO, *routekaart naar werk voor jongeren met ernstige gedragsmoeilijkheden, Eindrapportage, UWV-subsidieonderzoek naar succesvolle begeleiding*, 2010

TNO, *Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking*, 2011

UWV, *rapportage en verantwoording van programma 'iedereen doet mee'*, 2012

Veth, Daniël Giltay, *Het rendement van zalmgedrag, de projectencarrousel ontleed*, Nicis Institute 2009

Verlaan, Wil, Jobcoach XXL, *Over coaching en begeleiding op stage- en werkplek. Een handleiding voor beleidmakers, uitvoerders, werkgevers en stagiaires en werknemers*, CrossOver 2011.

3. Opzet database

Gegevens	Leerwerkvoorziening 1	Leerwerkvoorziening 2
Naam leerwerkvoorziening		
Initiator (zorg, markt, onderwijs, overheid, overig)		
Bron		
Vorm		
Beschrijving en doelgroep		
Grounding		
Uitstroom		
Financiële duurzaamheid		
Evaluatie beschikbaar		
Looptijd		
Werkzame bestanddelen		
Uitstroom naar regulier werk 2011		
Locatie		
Overig		

4. Geïnterviewde experts

Naam	Organisatie
De heer L. Bosch	Vilans
De heer P. Boekhoud	Rotterdams Offensief
De heer M. Rovers	UWV
De heer E. Andree	Vereniging Pro-Werk
De heer T. van der Bruggen	Employable Arbeidsmarktconsultancy

5. Deelnemers expertgroep

Naam	Organisatie
De heer L. Bosch	Vilans; nu eigenaar van Lebos advies
De heer H. Spigt	Cadanz Consultancy BV; nu wethouder gemeente Utrecht
Prof. drs. A.F.D. van Veen	Hogeschool INHolland
De heer B. Hagen	Landelijke Cliëntenraad
De heer M. Rovers	UWV
De heer T. van der Bruggen	Employable Arbeidsmarktconsultancy
Mevr. J. Paumen	Stichting The Colour Kitchen
De heer E. Andree	Vereniging Pro-Werk

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 69 16
E contact@berenschot.nl
www.berenschot.nl

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 425 medewerkers in de Benelux. Al 75 jaar lang verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.