



Vier businesscases voor het inrichten van de  
praktijkketen leerlingen en schoolverlaters vso en  
praktijkonderwijs

## Businesscases praktijkketen

Auteur: Tom de Haas, Tom de Haas Consultancy

© Tom de Haas Consultancy, Sint-Michielsgestel, 2018

Dit is een uitgave van het kennispartnerschap voor sociale werkgelegenheid, een initiatief van Cedris en SBCM.

Cedris  
Postbus 8151  
3503 RD Utrecht  
T: 030 - 290 68 00  
E: [info@cedris.nl](mailto:info@cedris.nl)  
W: [www.cedris.nl](http://www.cedris.nl)  
 [@Cedris](https://twitter.com/Cedris)

SBCM  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
T: 070 - 376 58 47  
E: [info.sbcm@caop.nl](mailto:info.sbcm@caop.nl)  
W: [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)  
 [@SBCMsw](https://twitter.com/SBCMsw)  
Volg ons op LinkedIn!

### Over Cedris en SBCM

Cedris is de landelijke vereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie.  
De vereniging richt zich voor haar leden op kennisontwikkeling, dienstverlening en belangenbehartiging.

Bijdragen aan passend, betaald en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dát is de missie van SBCM, Kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkgelegenheid.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Aanleiding en doelstelling</b>	<b>2</b>
1.1	De aanleiding	2
1.2	Deze publicatie	3
1.3	De actualiteit	3
1.3.1	De doelgroep: leerlingen en schoolverlaters vso en pro	3
1.3.2	De arbeidsmarkt	4
1.4	De doelstelling	4
1.4.1	De doelstelling van de praktijkketen	4
1.4.2	De doelstelling van deze publicatie	4
1.4.3	Voor wie is deze publicatie bedoeld?	5
1.5	Bouwstenen van de praktijkketen met praktijkverklaringen	5
1.5.1	De mbo-kwalificatiestructuur	5
1.5.2	Wat is de Boris-aanpak? Wat zijn praktijkverklaringen?	5
1.5.3	Wat is praktijkleren?	5
1.5.4	Welke eisen gelden er voor het werken met praktijkverklaringen?	6
1.5.5	Betrokken partijen in de praktijkketen	6
1.6	Afbakening: businesscases voor uitvoerders P-wet en Wsw	7
<b>2</b>	<b>De businesscases</b>	<b>8</b>
2.1	Wat is een businesscase?	8
2.1.1	Welke aanpakken zien we in de praktijk?	8
2.1.2	Welke businesscases werken we uit?	9
2.1.3	Vier businesscases: de uitgangspunten	9
2.2	Welke inkomstenbronnen worden onderscheiden?	11
2.3	Welke kostensoorten worden onderscheiden?	11
2.4	De logica achter subsidies en fiscale faciliteiten	13
2.5	Tijdelijkheid en administratiedruk	13
<b>3</b>	<b>De vier businesscases</b>	<b>14</b>
3.1	Businesscase 1A: stage in het laatste leerjaar vso/pro	14
3.2	Businesscase 1B: stage lopen na schoolverlaten of uitval	15
3.3	Businesscase 2A: dienstverband met focus op werk en extern detacheren	16
3.4	Businesscase 2B: dienstverband met focus op werk in de eigen organisatie	17
3.5	Vergelijking businesscases	18
3.5.1	Businesscases 1A en 1B, de stagevarianten	18
3.5.2	Businesscase 2A en 2B, de dienstverbandvarianten	19
<b>4</b>	<b>Werken met businesscases in de praktijk</b>	<b>21</b>
4.1	Tips en aanbevelingen bij het kiezen van de juiste businesscase	21
4.2	Werken met het Excel-document: uitgangspunten en vier businesscase	22
4.3	Aansprekende voorbeelden van gecombineerde businesscases	22
<b>5</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>24</b>
5.1	Excel-document: uitgangspunten en vier businesscases	24
5.2	Overzicht van subsidies en fiscale faciliteiten bij de onderscheiden businesscases	24

# 1 Aanleiding en doelstelling

## 1.1 De aanleiding

De Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven, SBB, heeft de afgelopen jaren werk gemaakt van het benutten van de kwalificatiestructuur van het mbo voor de leerlingen van het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs die in staat zijn om loonvormend werk te doen. Dit heeft geresulteerd in de Boris-aanpak en Boris-dienstverlening. Verderop in deze publicatie wordt de aanpak kort toegelicht.

Sinds de invoering van de Participatiewet vinden SBB, Cedris en SBCM elkaar in de constatering dat een grote groep leerlingen en schoolverlaters van het vso en pro niet meer terecht kan bij de sociale werkvoorziening. Om die reden is het belangrijk nieuwe routes en aanpakken te ontwikkelen om ervoor te zorgen dat deze leerlingen en schoolverlaters (uiteindelijk) in staat zijn om betaald werk te doen, in loondienst bij een reguliere werkgever.

Het resultaat is dat Cedris, SBB en SBCM het initiatief hebben genomen om een verkenning uit te voeren naar de inrichting van een praktijkketen voor leerlingen en schoolverlaters van het vso en pro, waarbij gebruik wordt gemaakt van de infrastructuur en deskundigheid van leerwerkbedrijven, van praktijkleren als methodiek en van praktijkverklaringen op basis van de kwalificatiestructuur in het mbo. In 2017 is een kopgroep van leerwerkbedrijven gestart met initiatieven op dit terrein.

Om dit proces te ondersteunen, hebben Cedris en SBCM aan Tom de Haas Consultancy BV opdracht gegeven om een viertal businesscases uit te werken, evenals een draaiboek en een implementatieplan voor de ontwikkeling en invoering van een van de onderscheiden businesscases.

### Begeleidingscommissie

De opdracht om een verkenning uit te voeren maakt deel uit van een groter project. In dit project wordt gewerkt met een begeleidingscommissie. De publicaties over de businesscases en het implementatieplan voor de praktijkketen zijn ook voorgelegd aan de begeleidingscommissie. Hieronder staat een overzicht van de samenstelling van de genoemde commissie.

### Samenstelling begeleidingscommissie

Organisatie	Naam
Lesco	Marc Cantrijn
Sectorraad Praktijkonderwijs	Huub Poels
MBO Raad	Karin Lukassen
Divosa	Jurgen Woudwijk
SBB	Monique Mol
AWVN	Frederike van Oostveen
Cedris	Gerard Ruis
SBCM	Josje Lesterhuis
SBCM	Arjan van der Borst

### De PTC Groep

Tijdens de uitvoering van deze opdracht is intensief samengewerkt met de PTC Groep. Deze adviesgroep is in de praktijk van leerwerkbedrijven op een brede schaal actief met de invoering van praktijkleren in combinatie met praktijkverklaringen. De PTC Groep heeft tijdens de uitwerking van de businesscases en het implementatieplan actief eigen kennis ingebracht om tot een zo goed mogelijk resultaat te komen. De uiteindelijke documenten zijn ook met de PTC Groep afgestemd.

## 1.2 Deze publicatie

In deze publicatie worden de vier businesscases gepresenteerd, aangevuld met een instructie voor het gebruik van deze businesscases. Het implementatieplan is in een aparte publicatie uitgewerkt. De documenten zijn goed los van elkaar te lezen en te gebruiken.

Bedrijven die gaan starten met het opzetten van een praktijkketen in hun eigen leerwerkbedrijf doen er verstandig aan om beide documenten te gebruiken. De businesscases beschrijven de eindsituatie van een gekozen aanpak. Het implementatieplan beschrijft de route van begin tot einde. In het implementatieplan wordt apart stilgestaan bij de ontwikkel- en implementatiekosten van een praktijkketen op basis van de onderscheiden vier businesscases.

## 1.3 De actualiteit

### 1.3.1 De doelgroep: leerlingen en schoolverlaters vso en pro

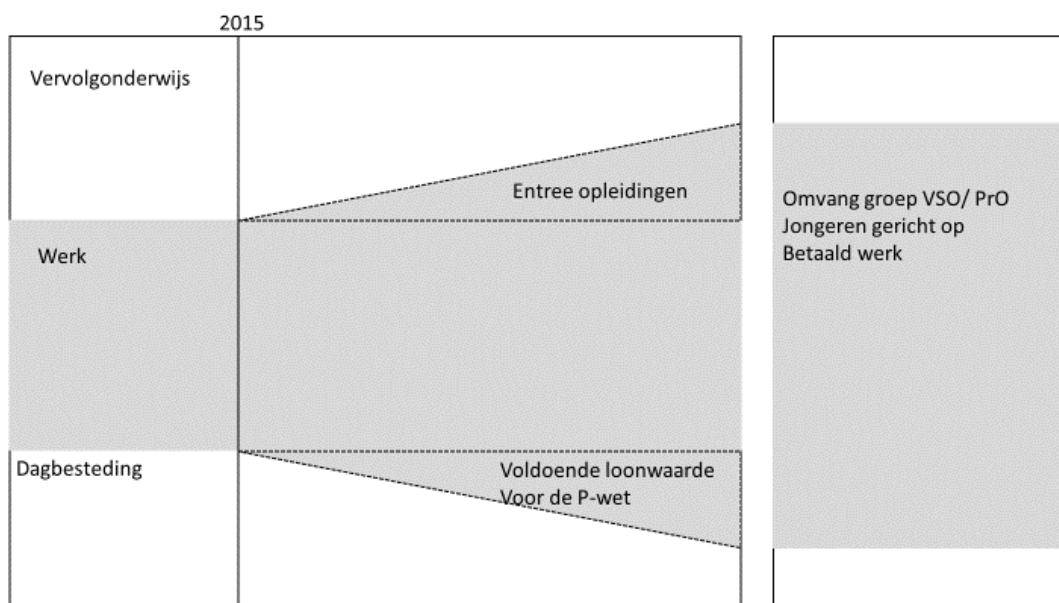
De invoering van de Participatiewet heeft grote impact op de doelgroep van leerlingen en schoolverlaters van het vso en het praktijkonderwijs. Tot deze doelgroep rekenen we ook jongeren die na het verlaten van deze scholen instromen in het entreedonderwijs bij het roc en tijdens deze opleiding uitvallen en de school verlaten. Tot 2015 ging het om een groep van circa 17.000 jongeren per jaar.

Sinds 1 januari 2015 heeft het grootste deel van deze jongeren geen toegang meer tot de Wajong. Zij zijn aangewezen op de Participatiewet voor werk en inkomen. Als deze jongeren nog thuis wonen, hebben ze vaak geen recht op een Participatiewet-uitkering. Voor sommige gemeenten is dat aanleiding om hen niet te helpen bij het vinden van betaald werk. Het vso en het praktijkonderwijs werken met uitstrooprofielen:

- door naar het vervolgonderwijs: entree of mbo-niveau 2
- aan het werk
- dagbesteding

De ervaring is dat sinds de invoering van de Participatiewet een steeds groter deel van de totale groep (direct of uiteindelijk) in de stroom van werk terechtkomt. Zij kunnen werken en hebben voldoende loonwaarde. De verwachting dat de omvang van de groep die naar en bij werk hulp nodig heeft, groeit. In afbeelding 1 is dit grafisch weergegeven.

**Afbeelding 1: Leerlingen en schoolverlaters vso en pro gericht op betaald werk**



Tot 2015 was de jaarlijkse instroom in de Wajong ongeveer 17.000 jongeren per jaar. De aanname bij de invoering van de Participatiewet was dat na invoering jaarlijks nog ongeveer 5.000 jongeren zouden instromen in de Wajong, 6.000 jongeren een beroep zouden doen op de Participatiewet, en nog eens 6.000 jongeren zonder een beroep te doen op de Participatiewet zouden doorstromen naar vervolgonderwijs en regulier betaald werk.

Afbeelding 1 laat zien dat een toename van de totale uitstroom uit het vso en pro naar werk zonder startkwalificatie (mbo 2) een realistisch perspectief is. De businesscases die in deze publicatie worden uitgewerkt, richten zich op jongeren die direct of na uitval uit de entreeopleiding in het grijze vlak van deze afbeelding passen.

### 1.3.2 De arbeidsmarkt

De Participatiewet en haar gestrande voorloper, de Wet werken naar vermogen, zijn voorbereid in een periode van hoogconjunctuur. De overtuiging heerste dat de uitstroom van de babygeneratie, van werk naar pensioen, zou leiden tot grote tekorten op de arbeidsmarkt. Daardoor ontstaat schade aan de Nederlandse economie en welvaart. De crisis die in 2008 inzette, drukte het beeld van schaarste aan personeel naar de achtergrond. De laatste jaren trekt de arbeidsmarkt aan. In 2016 en 2017 groeide de werkgelegenheid en de vraag naar personeel snel. Sinds begin 2018 geldt voor heel veel regio's in ons land dat er krapte is op de arbeidsmarkt. De overtuiging van voor 2008 wordt werkelijkheid in 2018! Er is geen beter moment om jongeren zonder startkwalificatie via praktijkleren op te leiden naar betaald werk in bedrijven en instellingen.

## 1.4 De doelstelling

### 1.4.1 De doelstelling van de praktijkketen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag: wat is de doelstelling van de praktijkketen voor leerlingen en schoolverlaters van vso en pro? Ook wordt ingegaan op de belangrijkste begrippen en instrumenten die onderdeel zijn van de praktijkketen. Hieronder volgt eerst de doelstelling van de praktijkketen.

De praktijkketen heeft tot doel om jongeren die het vso en/of pro verlaten een duurzaam perspectief te bieden op betaald werk bij een reguliere werkgever. In de praktijk worden in de praktijkketen ook vso-/pro-jongeren meegenomen die uitvallen uit de entreeopleiding.

De doelstelling van de praktijkketen wordt bereikt door een aantal factoren te combineren:

- aansluiting bij de vraag naar personeel bij werkgevers in het werkgebied;
- de ontwikkeling van leerlijnen die opleiden voor de processen en taken die nieuwe medewerkers gaan vervullen bij hun toekomstige werkgever, met werkgeverseisen als uitgangspunt;
- zorgen voor een naadloze aansluiting van de leerlijnen op de kwalificatiestructuur voor het mbo;
- de inzet van praktijkleren, van methodische arbeidsontwikkeling, zodat alle taken en handelingen in de werkpraktijk worden aangeleerd;
- beoordeling van de ontwikkelde vaardigheden door beroepsbeoefenaren uit bedrijven;
- toekenning van praktijkverklaringen op basis van de Boris-aanpak; deze praktijkverklaringen hebben het karakter van modules die de basis vormen voor mbo-kwalificaties op met name de mbo-niveaus 1 en 2.

### 1.4.2 De doelstelling van deze publicatie

De doelstelling van deze publicatie is leerwerkbedrijven handvatten te bieden bij het opzetten van de praktijkketen voor leerlingen en schoolverlaters van het vso en pro, binnen het eigen bedrijf en binnen de scholen en de bedrijven waarmee ze samenwerken. Het belangrijkste handvat dat deze publicatie biedt, bestaat uit de typering van vier verschillende businesscases voor de inrichting van een praktijkketen in de eigen werkorganisatie. In een bijlage is het Excel-werkdocument opgenomen waarin iedere gebruiker de eigen situatie, de eigen businesscase, zo veel mogelijk op maat kan uitwerken. De bouwstenen van de praktijkketen worden in de volgende paragraaf benoemd en kort toegelicht.

### 1.4.3 Voor wie is deze publicatie bedoeld?

Deze publicatie is met name bedoeld voor het management en professionals van leerwerkbedrijven die zich voor langere tijd (gaan) richten op de begeleiding van leerlingen en schoolverlaters van het vso en pro naar betaald werk bij reguliere werkgevers.

De publicatie is ook bedoeld voor de partners waar leerwerkbedrijven mee samenwerken: de gemeenten in hun werkgebied en de scholen waarmee zij samenwerken aan en in de praktijkketen. De businesscases in deze publicaties hebben gemeenschappelijk dat het leerwerkbedrijf de risicodragende partij is: de eigenaar en de resultaatverantwoordelijke van de gekozen businesscase.

## 1.5 Bouwstenen van de praktijkketen met praktijkverklaringen

### 1.5.1 De mbo-kwalificatiestructuur

Voor het middelbaar beroepsonderwijs is een landelijk geldende kwalificatiestructuur ingericht voor mbo-diploma's op de niveaus 1 tot en met 4. Per bedrijfstak en per werksoort is in kaart gebracht welke werkprocessen van belang zijn. Vervolgens is ieder werkproces weer uit elkaar gelegd in taken die per proces beheerst moeten worden. Voor iedere opleiding en voor ieder diploma in het mbo is vastgelegd welke processen deel uitmaken van de opleiding en welke taken beheerst moeten worden om aan de eindtermen van de opleiding te voldoen. In de praktijkketen wordt aangesloten op deze kwalificatiestructuur.

### 1.5.2 Wat is de Boris-aanpak ? Wat zijn praktijkverklaringen?

De Boris-aanpak is ontwikkeld voor jongeren die (nog) niet in staat zijn een officiële startkwalificatie te behalen: een diploma van een mbo-opleiding op niveau 2 of hoger. De betreffende jongeren zijn wel in staat tot loonvormend werk via praktijkleren dat aansluit op werkgeveerseisen.

Voor deze jongeren wordt op maat een praktijkgericht leertraject ontworpen, waarbij telkens twee vragen centraal staan:

- Welke voorkeuren en talenten heeft een jongere en welke werksoorten passen daarbij?
- Welke werkprocessen en welke taken moet een jongere beheersen om bij een werkgever aan de slag te kunnen?

Op basis van het antwoord op deze vragen wordt, in overleg met de aanstaande werkgever, een maatwerktraject opgezet. Er wordt een selectie van processen gemaakt, zo nodig gevolgd door een selectie van taken binnen een proces, zodanig dat het past bij de werkgever en de jongere, de aanstaande werknemer. Bij deze manier van werken wordt gebruikgemaakt van werkprocessen zoals die zijn opgenomen in de mbo-kwalificatiestructuur.

Heeft de jongere de werkprocessen en taken onder de knie, dan toetst de praktijkopleider van het erkende leerbedrijf of dit klopt. Na een positieve beoordeling door de praktijkbegeleider maakt de vso- of pro-school de praktijkverklaring op. Op de praktijkverklaring staan de werkprocessen vermeld waarvoor deze wordt afgegeven door het bedrijf, de reguliere werkgever.

Het is mogelijk om praktijkverklaringen te stapelen. Dit kan zelfs zodanig dat de stapel als geheel overeenkomt met de praktische eisen aan vakvaardigheden genoemd in een kwalificatie. Aangevuld met een instellingsverklaring voor de vaktheorie en algemene vakken, zou de jongere in aanmerking kunnen komen voor een diploma.

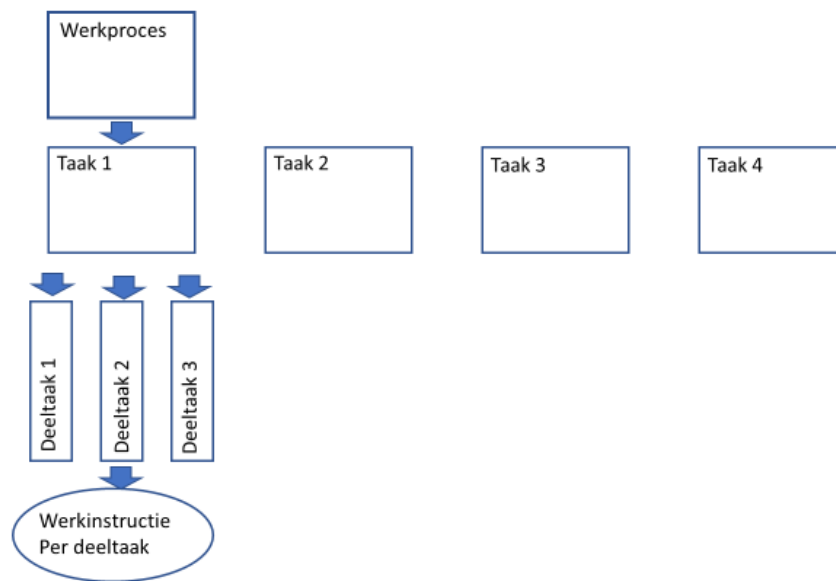
### 1.5.3 Wat is praktijkleren?

Leerwerkbedrijven zijn actief op het terrein van arbeidsontwikkeling. De doelgroep van leerlingen en schoolverlaters van het vso en pro is bekend bij deze bedrijven. Jongeren uit deze doelgroep vormden tot 2015 de instroom in de Wsw. De afgelopen jaren hebben genoemde bedrijven hun aanpak op het terrein van arbeidsontwikkeling geprofessionaliseerd, zowel voor de eigen doelgroep als voor nieuwe doelgroepen uit de Participatiewet, waaronder de doelgroep van leerlingen en schoolverlaters van het vso en praktijkonderwijs die (nog) niet kunnen doorstromen naar betaald werk bij een reguliere werkgever. Op een aantal plekken werken leerwerkbedrijven samen met mbo-instellingen en roc's, om ontwikkelroutes op te zetten voor deze groep. Bij dergelijke initiatieven wordt veelal gebruikgemaakt van een vorm van praktijkleren.

Praktijkleren is een vorm van scholing, van arbeidsontwikkeling waarbij een zo groot mogelijk deel van de opleiding in de praktijk plaatsvindt. Zo krijgen leerlingen processen, taken en vakvaardigheden onder de knie. Er zijn al opleidingen waarbij volledig langs de lijn van praktijkleren wordt gewerkt. Dan worden er geen leerboeken meer gebruikt. Want die vorm van leren past niet bij de doelgroep.

Een toenemend aantal SW-bedrijven gaat bij praktijkleren voor leerlingen en schoolverlaters van het vso en praktijkonderwijs nog een stap verder. Bij die stap wordt de leerroute in de praktijk afgestemd op de werkgeveisen van de aanstaande werkgever en op de voorkeuren en talenten van de jongere. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de eerdergenoemde kwalificatiestructuur van het mbo. Deze aanpak wordt verder gedetailleerd. Afbeelding 2 toont de kern van die detaillering.

**Afbeelding 2: Detaillering aanpak praktijkleren**



Op deze manier wordt een complete set van werkinstructies op deeltaakniveau ontwikkeld. Er zijn al voorbeelden van systemen. Bijvoorbeeld de methode Werkstap van de PTC Groep, die over een database beschikt van meer dan 5.000 van dergelijke werkinstructies, waarbij alles herleidbaar is tot de mbo-kwalificatiestructuur. Deze manier van praktijkleren sluit naadloos aan op de werkwijze van de praktijkverklaringen.

#### 1.5.4 Welke eisen gelden er voor het werken met praktijkverklaringen?

De bevoegdheid voor het genereren van een praktijkverklaring ligt sinds april 2018 bij de scholen voor het vso en praktijkonderwijs. Eerder is al aangeven dat een praktijkopleider van het erkende leerbedrijf beoordeelt of de leerling vaardig is in het verrichten van de geselecteerde taken en werkprocessen.

De praktijkopleider van het erkende leerbedrijf tekent het praktijkbeoordelingsformulier voor akkoord. Via de betreffende school wordt op basis van het formulier een officiële praktijkverklaring gegenereerd, waarna dezelfde praktijkopleider deze tekent en overhandigt aan de kandidaat.

#### 1.5.5 Betrokken partijen in de praktijkketen

Het leerwerkbedrijf heeft bij het opzetten van een praktijkketen te maken met andere stakeholders. De belangrijkste staan hieronder benoemd:

- de jongeren zelf en hun sociale netwerk;
- de gemeente(n) in het werkgebied;
- de vso- en pro-scholen in het werkgebied;
- bedrijven en branche-/sectororganisaties in het werkgebied.



De afwegingen waar onderscheiden stakeholders voor staan ten aanzien van deelname aan de praktijkketen zijn:

<b>De jonger zelf, sociale netwerk:</b>	Entreeonderwijs proberen of via de praktijkketen naar betaald werk? Imago, verwachtingspatroon jongere zelf, ouders.
<b>De gemeente(n) in het werkgebied:</b>	Wel of niet investeren van Participatiebudget in een groep die vaak niet uitkeringsgerechtigd is? Is het opzetten/uitvoeren van een praktijkketen voor leerlingen en schoolverlaters van het vso/pro een taak die de gemeente wil neerleggen bij de uitvoerder P-wet/Wsw?
<b>De vso- en pro-scholen in de regio:</b>	Is het belang van de jongere en de opdracht van de school gediend met samenwerking in een praktijkketen? Waarom doen de scholen het niet zelf? Wat voor type samenwerking met het leerwerkbedrijf streven de scholen na?
<b>De bedrijven/branches in de regio:</b>	Hoe kunnen zij onze opdracht in de P-wet het beste vormgeven/invullen? Hoe waarborgen bedrijven/branches de instroom van voldoende uitvoerend personeel in tijden van schaarste? Welke leerroute leidt tot het beste resultaat, tot duurzame inzetbaarheid?

Meer informatie over deze stakeholders en de rol die zij spelen bij het ontwikkelen en implementeren van de praktijkketen staat in de aparte publicatie over het implementatieplan.

## 1.6 Afbakening: businesscases voor uitvoerders P-wet en Wsw

De rolverdeling tussen partners in de praktijkketen kan op verschillende manieren worden ingevuld. Iedere manier heeft een andere rolverdeling tussen gemeenten, scholen en werkgevers tot gevolg. Verschillen in rolverdeling en resultaatverantwoordelijkheid leiden ook tot verschillen in kosten en baten per betrokken partij. Dit inzicht vormt de basis voor het onderscheiden van vier businesscases. Deze worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

### Gemeenschappelijke uitgangspunten businesscases

Het is belangrijk om te weten dat alle vier de businesscases een aantal gemeenschappelijke uitgangspunten hebben:

- Ze zijn ingericht als praktijkketen.
- Er wordt gewerkt volgens de principes van praktijkleren.
- Doel is dat de deelnemers een of meer praktijkverklaringen behalen.
- Het exploitatierisico ligt bij het leerwerkbedrijf.

# 2 De businesscases

## 2.1 Wat is een businesscase?

Hieronder staat omschreven wat we onder een businesscase verstaan.

*Een businesscase is een cijfermatige onderbouwing van een afgebakende dienstverlening aan een specifieke groep van klanten. In de businesscase staat beschreven welke toegevoegde waarde wordt gerealiseerd voor de opdrachtgever en de afnemer van de dienstverlening. Aansluitend wordt in kaart gebracht welke kosten zij moeten maken om de dienstverlening op het vereiste niveau te kunnen bieden. Apart wordt in kaart gebracht welke inkomsten de dienstverlening genereert. Vervolgens maakt de businesscase duidelijk of het mogelijk is om de dienstverlening aan de klanten te realiseren met een sluitende of mogelijk zelfs winstgevende exploitatie. Zo nodig wordt aangegeven welke aanvullende randvoorwaarden noodzakelijk zijn om tot een rendabele exploitatie te komen.*

Op basis van bovenstaande omschrijving zijn hieronder de businesscases verder uitgewerkt.

### 2.1.1 Welke aanpakken zien we in de praktijk?

In de aanloop naar het uitwerken van de businesscases is een korte verkenning uitgevoerd van aanpakken die in de praktijk al voorkomen. Hieronder een kort overzicht van de resultaten van deze verkenning:

- Voorbeeld 1:** Vso-/pro-leerlingen lopen in het derde/vierde jaar van hun opleiding stage bij het leerwerkbedrijf.
- voorbeeld 2:** Vso-/pro-leerlingen lopen stage bij het leerwerkbedrijf in het laatste jaar van hun opleiding. De school is verantwoordelijk voor plaatsing bij reguliere werkgevers.
- voorbeeld 3:** Jongeren die het vso-/pro-onderwijs verlaten hebben, lopen stage bij het leerwerkbedrijf omdat zij nog geen betaald werk hebben gevonden. Het leerwerkbedrijf probeert hen tijdens de stage naar werk te bemiddelen.
- Voorbeeld 4:** Het leerwerkbedrijf biedt jongeren die het vso-/pro-onderwijs verlaten hebben een tijdelijk dienstverband aan met de doelstelling hen direct, of zo snel mogelijk, te detacheren bij een reguliere werkgever. Uitstroom is de doelstelling. Het leerwerkbedrijf zorgt daarvoor.
- Voorbeeld 5:** Het leerwerkbedrijf biedt jongeren die het vso-/pro-onderwijs verlaten hebben een tijdelijk dienstverband aan bij een van zijn eigen bedrijven/bedrijfsonderdelen. De doelstelling is om hen daar voor langere tijd werk te bieden.
- Voorbeeld 6:** Het leerwerkbedrijf richt samen met een roc een opleiding in waar leerlingen en schoolverlaters van het vso en pro met behulp van praktijkleren kunnen deelnemen aan een opleiding van één jaar. De opleiding is gericht op het behalen van een startkwalificatie, een of meer praktijkverklaringen en het verwerven van een betaalde baan bij een reguliere werkgever. Detachering kan deel uitmaken van de route naar een dienstverband bij een reguliere werkgever.

### 2.1.2 Welke businesscases werken we uit?

Bij een eerste toetsing van de zes voorbeelden hierboven werd al snel duidelijk dat voorbeeld 1 voor leerwerkbedrijven een businesscase is met een structureel exploitatietekort. De enige kasstroom om de kosten te dekken, is de productiewaarde van de stagiaires. Dat is niet houdbaar. Voorbeeld 1 viel direct af. De businesscase van voorbeeld 6 is best aantrekkelijk. Strategisch is het een grote stap. Het vraagt veel voorbereiding en besluitvorming om volgens dit voorbeeld te gaan werken. Het opzetten van joint ventures voor mbo-opleidingen op basis van praktijkleren is financieel aantrekkelijk. Onze verwachting is dat we komende jaren deze businesscase vaker zien ontstaan. Voor de korte termijn is deze optie beoordeeld als te complex voor snelle actie. Om die reden werken we voorbeeld 6 ook niet uit als businesscase. Op basis van deze beoordeling is besloten om voor de voorbeelden 2 tot en met 5 een businesscase uit te werken. In tabel 1 zijn de voornaamste kenmerken van de vier onderscheiden businesscases getypeerd.

Tabel 1: Overzicht kenmerken van de vier businesscases

	Stage	Dienstverband met detachering	Dienstverband in eigen bedrijf
In laatste schooljaar	Businesscase 1A		
Na schoolverlaten	Businesscase 1B	Businesscase 2A	Businesscase 2B

### 2.1.3 Vier businesscases: de uitgangspunten

Om de businesscases goed te kunnen lezen en te gebruiken voor de eigen keuzes, is het van belang dat iedere gebruiker op de hoogte is van de uitgangspunten die aan alle businesscases ten grondslag liggen. Deze paragraaf presenteert een overzicht van deze uitgangspunten. Per onderwerp is ook de impact op de uitgewerkte businesscases uitgewerkt.

#### Uitgangspunten die gelden voor alle businesscases:

- Ingericht als praktijkketen
- Er wordt gewerkt volgens de principes van praktijkleren
- Er wordt gewerkt aan het behalen van praktijkverklaringen
- Een looptijd van één jaar
- Vijftig deelnemers per jaar
- Opbrengsten en kosten zo flexibel mogelijk
- Ramen van opbrengsten: conservatief calculeren
- Gebruikers kunnen zelf opbrengsten en kostensoorten aan- en uitzetten
- Een business is een spiegel, niet de werkelijkheid zelf
- Combinatiemogelijkheden

Deze uitgangspunten gelden ook voor het implementatieplan en de verdere uitwerking daarvan.

## De uitgangspunten nader toegelicht

De eerste drie uitgangspunten zijn al eerder in deze publicatie toegelicht (paragraaf 1.5). Hieronder volgt een toelichting op de rest.

- **Een looptijd van één jaar**

Voor alle businesscases is een looptijd van twaalf maanden aangehouden. Aanname is dat alle deelnemers na twaalf maanden aan het werk zijn (dienstverband), bij een reguliere werkgever of binnen het leerwerkbedrijf zelf. Dan gaan ze ook over naar de businesscase van het leerwerkbedrijf. In het ongunstigste geval is er sprake van uitval.

In de praktijk kan het voorkomen dat bij een businesscase op basis van stages een doorlooptijd van zes maanden volstaat. Dan kan de gebruiker kiezen. Mogelijkheid 1: houd de businesscase op één jaar en weet dat je in dat jaar twee keer een groep moet binnenhalen om de bezetting op het gewenste aantal te houden.

Mogelijkheid 2: halveer de kosten en de opbrengsten en je hebt een beeld van een businesscase met een doorlooptijd van zes maanden.

- **Vijftig deelnemers per jaar**

Bij alle businesscases is uitgegaan van vijftig deelnemers bij de start. De redenering hierbij was: dat aantal is groot genoeg om een nieuwe business op te starten en klein genoeg om ervaring op te doen en slagvaardig te opereren. Bij de detaillering van de uitgangspunten is rekening gehouden met uitval en verloop.

- **Opbrengsten en kosten zo flexibel mogelijk**

Waar mogelijk is ervoor gekozen om opbrengsten en kosten toe te rekenen naar individuele deelnemers. Dat beperkt de noodzaak om overheadkosten voor de hele groep te berekenen en deze kosten dan via een omslag toe te rekenen. Deze benadering biedt als voordeel dat de kosten en de opbrengsten van een groep van 25 of van honderd net zo makkelijk geraamd kunnen worden als die van een groep van vijftig, zoals uitgewerkt in de businesscases.

- **Ramen van opbrengsten: conservatief calculeren**

Aan de opbrengstenkant is bij iedere businesscase een conservatieve benadering aangehouden. Netto-opbrengsten per uur tijdens stage, dienstverband of detachering zijn reëel, maar niet over de top.

Bij de beschikbare subsidies is ervan uitgegaan dat de helft van de groep in aanmerking komt voor die subsidie, of dat slechts 50 procent van de maximumsubsidie wordt gerealiseerd.

Bij het benutten van fiscale faciliteiten, zoals het lage-inkomensvoordeel (LIV) dat sinds 2018 ook voor jongeren beschikbaar is, is de voorziening wel zichtbaar gemaakt. Maar de opbrengst is op 0 geraamd.

Uit de praktijk komt naar voren dat conservatief ramen ook van belang is in de relatie en de contractering met gemeenten. Een onvoorziene extra inkomstenpost maakt de businesscase sterker. Een onvoorziene tegenvaller maakt het noodzakelijk de tarieven voor de bijdrage van de gemeente te verhogen. Dat levert vrijwel altijd spanning op.

- **Gebruikers kunnen zelf opbrengsten en kosten aan- en uitzetten**

In het overzicht van onderscheiden inkomsten en kosten is de mogelijkheid opgenomen om rubrieken aan of uit te zetten. Hieronder wordt later een afbeelding opgenomen waarin dat zichtbaar is. Voor alle gebruikers is een apart Excel-bestand beschikbaar waarin de uitgangspunten en de vier businesscases zijn opgenomen.

- **Een businesscase is een spiegel, niet de werkelijkheid zelf**

Bij het uitwerken van de businesscases kwam een grote mate van variatie in aanpakken en keuzes voorbij. Die zijn niet allemaal te vatten in één model.

Businesscases worden in de praktijk op maat gemaakt, rekening houdend met specifieke omstandigheden. De vier uitgewerkte businesscases functioneren dan ook als een spiegel. De spiegels helpen om te vergelijken, om een zo goed mogelijk beeld van de eigen werkelijkheid te krijgen.

- **Combinatiemogelijkheden**

Het is mogelijk om verschillende businesscases te combineren. Een van de praktijkvoorbeelden die we hebben onderzocht, heeft een doorlooptijd van anderhalf tot twee jaar. Het eerste jaar is businesscase 1B aan de orde: stage in het laatste jaar vso. In het tweede jaar is businesscase 2A aan de orde: een dienstverband

gekoppeld aan detachering bij reguliere werkgevers, gericht op uitstroom. Ook de combinatie van businesscase 1B met businesscase 2B is een reële mogelijkheid.

## 2.2 Welke inkomstenbronnen worden onderscheiden?

Het overzicht hieronder biedt een overzicht van alle inkomstensoorten die van toepassing kunnen zijn bij de vier onderscheiden businesscases. In het Excel-document is per item ook aangegeven of dit van toepassing is bij ieder van de vier businesscases. Alle rubrieken zijn in drie workshops met gebruikers getoetst aan de realiteit.

Tabel 2: Overzicht inkomstenbronnen businesscases

Inkomstenbronnen (*)	Max. per jaar	BC 1A	BC 1B	BC 2A	BC 2B
Subsidieregeling praktijkleren; nieuw vanaf 2017/'18	€ 2.700,-	V	X	X	X
Productieopbrengsten stage		V	V	X	X
Productieopbrengsten eigen activiteiten		X	X	X	V
Detacheringsoopbrengsten		X	X	V	X
Loonkostensubsidie P-wet	70% WM(J)L	X	X	V	V
Begeleidingssubsidie P-wet	Variabel	X	X	V	V
Subsidie interne jobcoaching via UWV	€ 4.200,-	X	X	X	V
Regeling loonkostenvoordeel (**)	€ 2.000,-	X	X	V	V
Jeugd-LIV; nieuw in 2018 (**)	Variabel	X	X	V	V
Lage-inkomensvoordeel (LIV) (**)	Variabel	X	X	V	V
Vergoeding trajecten met NUGGERS	Variabel	V	V		

V = van toepassing in een businesscase

X = niet van toepassing in een businesscase

(\*) Er is een digitale bijlage beschikbaar waarin voor de relevante subsidies en fiscale faciliteiten is aangegeven langs welke weg deze subsidies aangevraagd kunnen worden.

(\*\*) Het benutten van deze regelingen en fiscale faciliteiten is in de praktijk arbeidsintensief.

## 2.3 Welke kostensoorten worden onderscheiden?

Op dezelfde manier als hierboven is ook in kaart gebracht welke (mogelijke) kosten aan de orde zijn bij het uitvoeren van de vier businesscases. De vraag of er kosten gemaakt worden of niet, is afhankelijk van zaken als:

- de rolverdeling tussen scholen en leerwerkbedrijf;
- de rolverdeling tussen gemeente(n) en leerwerkbedrijf;
- de vraag waar iemand aan het werk is: waar vallen werkplekkosten?

Tabel 3: Mogelijke kostensoorten van de vier businesscases

Kostensoorten	Info	BC 1A	BC 1B	BC 2A	BC 2B
Loonkosten	variabel	X	X	V	V
Stagevergoeding (*)	keuze	V	V	X	X
Begeleiding tijdens stage/werk		V	V	V	V
Jobcoaching		X	V	V	V
Bemiddeling naar werk		X	V	V	V
Personeelsadministratie		X	X	V	V
Leiding en coördinatie		V	V	V	V
Werkplekaanpassing en beschermingsmiddelen		V	V	V	V
Marketing en communicatie		X	V	V	V
Huisvestingskosten (**)		V	V	X	V
Scholing		X	X	X	V
Licentiekosten		V	V	V	V
Onvoorzien		V	V	V	V

V = van toepassing in een businesscase

X = niet van toepassing in een businesscase

**(\*) stagevergoeding**

De kostensoort Stagevergoeding is wel benoemd. Deze is alleen relevant voor businesscases 1A en 1B. Bij de uitwerking is als volgt geredeneerd: in businesscase 1A is stage onderdeel van de opleiding vso/pro. Dan is een stagevergoeding minder interessant. Bij businesscase 1B – stage na uitstroom uit vso/pro of drop-out uit entreeonderwijs – lijkt een stagevergoeding beter te passen. Toch is besloten deze kostensoort uit te zetten voor businesscase 1B. Uitgaande van de businesscase (vijftig deelnemers, twaalf maanden, 20 procent uitval, stagevergoeding van € 200,- per maand per deelnemer) komt een stagevergoeding op een kostenpost van € 96.000,- per jaar. Uit de doorrekening van de businesscases blijkt dat 1B zonder stagevergoeding de meest verliesgevende businesscase is. Besloten is om de rubriek toch op te nemen om aan gemeenten te laten zien dat werken met stages goedkoop lijkt, maar in businesscase 1B toch leidt tot een structureel exploitatietekort.

**(\*\*) Huisvestingskosten**

Bij vrijwel alle kosten is gekozen voor een zo feitelijk mogelijke benadering van de kosten die gemaakt moeten worden. De enige post waarbij op dat punt een compromis is gesloten, betreft Huisvestingskosten. Deze zijn nu geraamd op een bijdrage van € 250,- per kandidaat per jaar. Dat is ongeveer de kostprijs van 1 vierkante meter per jaar. Als wordt uitgegaan van de hoeveelheid vierkante meters die feitelijk nodig zijn per werkplek, zou dat bedrag acht tot tien keer hoger kunnen uitvallen. De enige businesscase die daar niet door geraakt wordt, is 2A, want die zet in op detachering. Voor de andere businesscases geldt een verhoging van huisvestingskosten van € 250,- naar € 2.000,- per kandidaat per jaar. Een dergelijke aanpassing drukt het exploitatieresultaat van 1A, 1B en 2B met een kleine € 90.000,- per jaar.

## 2.4 De logica achter subsidies en fiscale faciliteiten

De ervaring leert dat het benutten van subsidies en fiscale faciliteiten aan specifieke regels gebonden is. Vaak hebben die regels te maken met de doelstelling. Om die reden komt de ene doelgroep wel in aanmerking voor subsidie en de andere niet. Terwijl deze groepen onderling nauwelijks van elkaar verschillen. Een voorbeeld maakt dit wellicht duidelijk.

De Subsidieregeling praktijkleren kan ingezet worden voor mbo-deelnemers die een opleiding volgen op niveau 1. Sinds 1 augustus 2017 kan deze subsidie ook worden ingezet voor leerlingen in het laatste jaar van het vso of praktijkonderwijs (of vmbo entree). Bij de uitwerking van de businesscases geeft dit dan de volgende situatie:

<u>Praktijkvoorbeeld</u>	<u>Subsidieregeling praktijkleren</u>
A: leerlingen lopen stage in het 3 <sup>e</sup> /4 <sup>e</sup> leerjaar vso/pro	niet van toepassing
B: leerlingen lopen stage in het laatste leerjaar vso/pro	wel van toepassing
C: Leerling staat ingeschreven bij roc als onderwijsdeelnemer	wel van toepassing
D: Schoolverlaters vso/pro volgen stage zonder opleiding	niet van toepassing

Bij het bouwen van een businesscase op maat is het van belang dat het leerwerkbedrijf per subsidie of fiscale faciliteit goed onderzoekt of die van toepassing is. En zo ja, onder welke voorwaarden.

## 2.5 Tijdelijkheid en administratiedruk

Consequentie van veel subsidies en fiscale faciliteiten is veelal dat er administratieve taken bijkomen. Er moet informatie geleverd worden, er moet verantwoording worden afgelegd. Andere subsidies en faciliteiten zijn weer strikt aan data en termijnen gebonden. Bij de Subsidieregeling praktijkleren kan de vergoeding per jaar variëren. Er is landelijk een vast budget per jaar. Bij overbenutting daalt het bedrag per leerling. Bij het benutten van dergelijke faciliteiten is het zaak de opbrengst conservatief te ramen. In dit document rekenen we met 50 procent van de maximale waarde van de subsidie.

Sommige faciliteiten zijn tijdelijk van aard. Denk aan de regeling loonkostenvoordeel. Voor de businesscases in deze publicatie maakt dat niet uit. De looptijd is telkens 1 jaar. Bij businesscases die voor langere tijd worden ingezet, is het zaak op het wegvallen van subsidies en fiscale faciliteiten te anticiperen.

# 3 De vier businesscases

## 3.1 Businesscase 1A: stage in het laatste leerjaar vso/pro

### Belangrijkste kenmerken van businesscase 1A

Het gaat om leerlingen die in het laatste jaar van de vso-/pro-opleiding vrijwel doorlopend stage lopen bij het leerwerkbedrijf. De stage is een onderdeel van de opleiding. De stage vereist goede afstemming en samenwerking met de school van de kandidaten. In de gewenste situatie geeft de school per stagiaire leerdoelen mee, die in de praktijk geoefend moeten worden.

Invoering bij businesscase 1A van de praktijkketen waarin wordt gewerkt met praktijkverklaringen, maakt het noodzakelijk dat school en leerwerkbedrijf hierbij samen optrekken.

Als leerlingen minimaal duizend uur stage lopen (veertig weken van minimaal 25 uur), kan het SW-bedrijf als stage biedende organisatie, en als erkend leerbedrijf, in aanmerking komen voor de Subsidieregeling praktijkleren voor laatstejaars leerlingen vso en pro. Deze regeling is nieuw met ingang van het schooljaar 2017-2018. De maximale subsidie voor 1 schooljaar is € 2.700,- per leerling. In de businesscase wordt gerekend met 50 procent van deze opbrengst.

Tabel 4: Profiel van businesscase 1A

Profiel bc 1A: stage in laatste leerjaar	Leerwerkbedrijf	Scholen
<i>Kerntaken</i>		
Opzetten van praktijkleerlijnen	V	V
Opstellen van een stageopdracht		V
Dagelijkse leiding/begeleiding	V	
Leerlingbegeleiding tijdens stage		V
Werven van stages/werkplekken bij reguliere werkgevers		V
Toetsen vakvaardigheden stagiaires aan werkprocessen voor praktijkverklaring	V	V
Verstrekken van praktijkverklaring		V
<i>Inkomstenbronnen leerwerkbedrijf</i>		
Productieopbrengsten tijdens de stage	Ntw. per uur x aantal uren stage	
Subsidieregeling praktijkleren vso/pro (*)	Max. € 2.700,- per jaar bij 1.000 u stage	

(\*) Om in aanmerking te komen, gelden de volgende eisen:

- 610 klokuren moeten besteed zijn aan het buitenschools praktijkgedeelte bij het bedrijf of de organisatie.
- De onderwijsinstelling moet tweehonderd uur aan begeleide onderwijsuren aanbieden.

Kenmerkend voor deze businesscase is dat de resultaatverantwoordelijkheid om deze leerlingen bij een reguliere werkgever te plaatsen, nog steeds bij de vso- en/of pro-school ligt. Dat maakt dat het leerwerkbedrijf een aantal kosten niet hoeft te maken. Daardoor is het financiële aspect van businesscase 1A aantrekkelijk. Zie hieronder.

### Waarom als leerwerkbedrijf kiezen voor businesscase 1A?

Argumenten om deze businesscase te kiezen zijn:

- We beschikken over een goede infrastructuur om stages te bieden.
- We hebben expertise in het begeleiden van de doelgroep.
- We bieden een beschermde omgeving en daarmee opstap naar een reguliere werkgever.



- We beschikken over realistische leerwerkplekken.
- We hebben behoefte aan een betere dekking van de kosten van onze eigen infrastructuur.
- De exploitatie is mede door de Subsidieregeling praktijkleren positief.
- Het is een eenvoudige opzet om praktijkleren en werken met praktijkverklaringen mee te ontwikkelen.
- De resultaatverantwoordelijkheid voor uitstroom naar betaald werk ligt bij de school.

## 3.2 Businesscase 1B: stage lopen na schoolverlaten of uitval

### Belangrijkste kenmerken van deze businesscase

Bij businesscase 1B gaat het om het bieden van een stageplek aan jongeren die het vso of praktijkonderwijs hebben verlaten en nog geen betaald werk hebben gevonden. Ook drop-outs uit de entreeopleiding die daarvoor het vso of pro gevolgd hebben, behoren tot de doelgroep van deze businesscase.

Uit onderzoek blijkt dat jongeren uit deze doelgroep heel snel hun vaardigheden verliezen als ze niet actief zijn met werk en leren. Er wordt gesproken over drie maanden competentie verlies bij één maand inactiviteit.

De verantwoordelijkheid voor de stage en de doorstroom naar betaald werk ligt in businesscase 1B volledig bij het leerwerkbedrijf. De relatie met de scholen is tweeledig. Scholen hebben een nazorgplicht voor schoolverlaters. Daar is geen afzonderlijk budget voor. Om de officiële documenten van de praktijkverklaring verkrijgen, is samenwerking met een vso- of pro-school vereist.

Tabel 5: Profiel businesscase 1B

Profiel bc 1B: stage na schoolverlaten	Leerwerkbedrijf	Scholen vso/pro
<i>Kerntaken</i>		
Nazorg taken scholen		V
Opzetten leerlijnen	V	
Opzetten leerroutes deelnemers	V	
Dagelijkse leiding/begeleiding	V	
Jobcoaching	V	
Toetsen op voldoen aan eisen praktijkverklaring	V	V
Verstrekken praktijkverklaring		V
Werven van externe werkplek	V	
<i>Inkomsten</i>		
Productieopbrengsten tijdens de stage	Ntw. per uur x aantal uren stage	
Vergoeding gemeente voor het uitvoeren van een traject voor niet uitkeringsgerechtigden	Variabel	

### Waarom als leerwerkbedrijf kiezen voor deze businesscase?

Het gaat hier om de doelgroep die tot 2015de vaste instroom in de Wsw was. Maatschappelijk gezien is inactiviteit van jongeren met een vso/pro-achtergrond ongewenst en kostbaar. Na 6 maanden inactiviteit is het effect van anderhalf jaar opleiding tenietgedaan. Een uitkeringscarrière van vijftig jaar ligt op de loer.

Zakelijk gezien zijn er niet veel argumenten om als leerwerkbedrijf voor deze businesscase te kiezen. Er zijn geen subsidies voor deze groep in deze fase. Het aantal taken dat het leerwerkbedrijf moet vervullen, neemt sterk toe ten opzichte van businesscase 1A.

### 3.3 Businesscase 2A: dienstverband met focus op werk en extern detacheren

#### Belangrijkste kenmerken van businesscase 2A

Het belangrijkste inzicht achter deze businesscase is dat er veel schoolverlaters van het vso/pro zijn die uiteindelijk bij een gewone werkgever in dienst (kunnen) komen. Daar zijn dan twee dingen voor nodig: een extra leerperiode in de werkpraktijk en een periode waarin de werkgever en de jongere als aspirant werknemer over en weer vertrouwen in de samenwerking ontwikkelen. Voor de duur van die gewenningsperiode wordt gewerkt met een detacheringsovereenkomst. Het leerwerkbedrijf is in die periode de werkgever. Zo snel als mogelijk wordt het leerwerktraject bij een werkgever in huis ingezet.

Tabel 6: Profiel van de businesscase 2A

Profiel bc 2A: dienstverband en detacheren	Leerwerkbedrijf	Scholen
<i>Kerntaken</i>		
In overleg met werkgevers opzetten van praktijkleerlijnen	V	
Per combinatie van werkgever en aspirant-werknemer opzetten van taken die geleerd worden	V	
Dagelijkse begeleiding tot overgang naar detachering	V	
Jobcoaching tijdens de detachering	V	
Bemiddeling naar werk	V	
Organiseren van toetsing op voldoen aan de eisen van de werkprocessen voor de praktijkverklaring	V	
Verstrekken van de praktijkverklaring		V
<i>Inkomsten leerwerkbedrijf</i>		
Detacheringvergoeding	Variabel	
Loonkostensubsidie Participatiewet	Min. 30% en max. 70% WM(J)L	
Begeleidingssubsidie Participatiewet	Variabel: beleid per gemeente	
Fiscale faciliteiten: Loonkostenvoordeel Lage-inkomensvoordeel (LIV) Lage-inkomensvoordeel jongeren (jeugd-LIV)	Keuze maken: wel of niet benutten	

#### Waarom als leerwerkbedrijf kiezen voor deze businesscase?

Deze businesscase is helemaal in lijn met de uitgangspunten van de Participatiewet: gericht op in dienst treden bij een reguliere werkgever. Voor de jongeren die deelnemen, is werken met begeleiding en direct een eigen inkomen verwerven belangrijk. Dit is werken vanuit de bedoeling.

Voor leerwerkbedrijven is het tijdelijk dienstverband aantrekkelijk, omdat er subsidie-inkomsten zijn die alleen ingezet kunnen worden bij een dienstverband. Voorwaarde voor de inzet van deze businesscase is dat de gemeenten in het werkgebied van het leerwerkbedrijf twee keuzes hebben gemaakt:

- Ze zetten loonkostensubsidie en begeleidingsbudget in voor schoolverlaters vso/pro ongeacht of die uitkeringsgerechtigd zijn of niet.
- Ze staan leerwerkbedrijf toe om dienstverbanden voor bepaalde tijd aan te gaan met de doelgroep schoolverlaters vso en pro, op voorwaarde dat alles gericht is op doorstroom naar dienstverbanden bij reguliere werkgevers.

Zakelijk is businesscase 2A interessant genoeg om ermee aan de slag te gaan.

## 3.4 Businesscase 2B: dienstverband met focus op werk in de eigen organisatie

### Belangrijkste kenmerken van businesscase 2B

Er is een grote overlap tussen businesscase 2A en 2B. Het essentiële verschil is dat er leerwerkbedrijven zijn die eigen ondernemingen hebben, die als marktpartij opereren, onder de cao van de bedrijfstak werken en een gemengde samenstelling van het personeel hebben. Er zijn werknemers met en zonder beperking. Feitelijk zijn onderdelen van het leerwerkbedrijf een private werkgever.

Tabel 7: Profiel van de businesscase 2B

Profiel bc 2B: dienstverband bij eigen bedrijf van leerwerkbedrijf	Leerwerkbedrijf	Scholen
<i>Kerntaken</i>		
Opzetten van praktijkleerlijnen in het leerwerkbedrijf		
Per werknemer inrichten van taken die geleerd moeten worden		
Dagelijkse leiding en begeleiding		
Jobcoaching		
Organiseren van toetsing op voldoen aan eisen van de werkprocessen van de praktijkverklaring		
Verstrekken van de praktijkverklaring		
<i>Inkomsten van leerwerkbedrijf</i>		
Productieopbrengsten	Variabel	
Loonkostensubsidie P-wet	Min. 30% en max. 70% WM(J)L	
Begeleidingssubsidie P-wet	Variabel	
Subsidieregeling interne jobcoaching via UWV*	Op individuele aanvraag Max € 4.200,- pppj	
Fiscale faciliteiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loonkostenvoordeel</li> <li>• Lage-inkomensvoordeel (LIV)</li> <li>• Lage-inkomensvoordeel jongeren (jeugd-LIV)</li> </ul>	Bij deze bc aantrekkelijk	

(\* ) Deze subsidie is alleen mogelijk bij kandidaten die voor 01-01-2015 zijn toegelaten tot de Wajong.

### Waarom als leerwerkbedrijf kiezen voor deze businesscase?

Deze businesscase is aantrekkelijk voor leerwerkbedrijven die eigen bedrijven hebben die zich marktconform gedragen, en daarmee als een reguliere werkgever gezien worden. De inzet van deelnemers uit de doelgroep van schoolverlaters vso en pro past bij de doelstellingen van die bedrijven en past bij hun businessmodel. De businesscase is ook aantrekkelijk voor leerwerkbedrijven die werken in een omgeving waarin veel werkgelegenheid in het publieke domein nodig is om mensen uit de doelgroep passend werk en inkomen te bieden. Een dergelijke situatie doet zich voor bij grote steden die een bestuurlijke economie en weinig maakindustrie hebben. De situatie komt ook voor in een plattelandsomgeving, die dunbevolkt en economisch minder ontwikkeld is.

## 3.5 Vergelijking businesscases

### 3.5.1 Businesscases 1A en 1B, de stagevarianten

Het is belangrijk dat de lezer een goed inzicht heeft in de verschillen tussen de A- en B-varianten van de uitgewerkte businesscases. Om die reden staat in de onderstaande paragrafen een korte analyse waarin de overeenkomsten en verschillen worden toegelicht. Allereerst de vergelijking van de businesscases waarbij de deelnemers stage lopen bij het leerwerkbedrijf.

Het eerste deel van de vergelijking kijkt naar de verschillen en overeenkomsten van de inkomstenbronnen en kostensoorten per businesscase. Aanvullend wordt een korte inhoudelijke toelichting gegeven op de belangrijkste verschillen.

Tabel 8: Vergelijking bc's 1A en 1B op inkomsten en kosten voor het leerwerkbedrijf

Inkomstenbronnen (*)	Max. per jaar	Bc 1A	Bc 1B
Subsidieregeling praktijkleren; nieuw in 2017/18	€ 2.700,-	V	X
Productieopbrengsten tijdens de stage		V	V

Kostensoorten	Info	Bc 1A	Bc 1B
Loonkosten	Variabel	X	X
Stagevergoeding (*)	Keuze	X	X
Begeleiding tijdens stage/werk		V	V
Jobcoaching		X	V
Bemiddeling naar werk		X	V
Leiding en coördinatie		V	V
Werkplekaanpassing en beschermingsmiddelen		V	V
Marketing en communicatie		X	V
Huisvestingskosten		V	V
Licentiekosten		V	V

V = van toepassing; X = niet van toepassing

#### Inhoudelijke vergelijking

De essentie van businesscase 1A is het bieden van een stage in het laatste jaar van de opleiding vso of pro. In deze businesscase ligt de resultaatverantwoordelijkheid voor de opleiding bij de school. Taken die de school in deze businesscase moet uitvoeren zijn: jobcoaching/begeleiding van leerlingen buiten de werkvloer en de bemiddeling van leerlingen naar werk. Door de inzet van de Subsidieregeling praktijkleren in businesscase 1A is het beeld: het leerwerkbedrijf verricht minder taken en heeft hogere inkomsten dan in businesscase 1B.

De essentie van businesscase 1B is: het leerwerkbedrijf biedt schoolverlaters van het vso en pro praktijkleren in stagevorm. Zo behouden de jongeren hun competenties en werkritme. Omdat de scholen geen verantwoordelijkheid meer hebben na het schoolverlaten, krijgt het leerwerkbedrijf er taken bij. Tegelijkertijd dalen de inkomsten, omdat de Subsidieregeling praktijkleren niet van toepassing is. Mogelijk kunnen taken zoals bemiddeling naar werk door het Werkgeversservicepunt worden opgepakt. Dan nog liggen de inkomsten aanzienlijk lager dan in businesscase 1A.

### 3.5.2 Businesscase 2A en 2B, de dienstverbandvarianten

Hieronder worden de twee businesscases op basis van een dienstverband met elkaar vergeleken. Dat gebeurt aan de hand van de vergelijking van de inkomstenbronnen en kostensoorten per businesscase. Aanvullend wordt een korte inhoudelijke toelichting op de belangrijkste verschillen gegeven.

Tabel 9: Vergelijking bc's 2A en 2B op inkomsten en kosten van het leerwerkbedrijf

Inkomstenbronnen leerwerkbedrijf	Max. per jaar	Bc 2A	Bc 2B
Productieopbrengsten eigen activiteiten		X	V
Detacheringsopbrengsten		V	X
Loonkostensubsidie P-wet	70% WM(J)L	V	V
Begeleidingssubsidie P-wet	€ 4.500,-	V	V
Subsidie interne jobcoaching via UWV	€ 4.200,-	X	X*
Regeling loonkostenvoordeel (**)	€ 2.000,-	V	V
Jeugd-LIV; nieuw in 2018 (**)	Variabel	Mogelijk	Mogelijk
Lage-inkomensvoordeel (LIV) (**)	Variabel	Mogelijk	Mogelijk

(\*) Deze subsidie is alleen mogelijk bij kandidaten die voor 01-01-2015 zijn toegelaten tot de Wajong.

(\*\*) 'Mogelijk': deze term geeft aan dat het leerwerkbedrijf deze inkomstenbronnen kán activeren. Benutting van deze inkomsten brengt aanzienlijke administratieve werkzaamheden met zich mee. Bij tussentijdse uitstroom kan de opbrengst tegenvallen. In de doorrekening van de businesscases 2A en 2B (zie de Excel-bijlage) zijn de LIV en de jeugd-LIV uitgeschakeld. De mogelijke opbrengsten zijn niet meegenomen.

Kostensoorten voor leerwerkbedrijf	Info	Bc 2A	Bc 2B
Loonkosten	Variabel	V	V
Begeleiding tijdens stage/werk		V	V
Jobcoaching		V	V
Bemiddeling naar werk		V	V
Personeelsadministratie		V	V
Leiding en coördinatie		V	V
Werkplekaanpassing en beschermingsmiddelen		V	V
Marketing en communicatie		V	V
Huisvestingskosten (**)		X	V
Scholing		X	V
Licentiekosten		V	V

V = van toepassing; X = niet van toepassing

#### Inhoudelijke vergelijking

De essentie van businesscase 2A is dat tijdelijke dienstverbanden bij het leerwerkbedrijf worden aangegaan met als doel de uitstroom naar een reguliere werkgever tot stand te brengen. Detachering werkt daarbij drempelverlagend. Praktijkleren dat aansluit op werkgeveerseisen verhoogt de aantrekkelijkheid van gedetacheerden voor de werkgever. Bij de doorrekening is uitgegaan van 100 procent detachering per direct. De essentie van businesscase 2B is dat dienstverbanden voor bepaalde tijd aangegaan worden bij bedrijven of afdelingen die deel uitmaken van het leerwerkbedrijf. Deze afdelingen functioneren als een private onderneming, een reguliere werkgever. Na afloop van het jaarcontract kan besloten worden om het tijdelijke contract van werknemer te verlengen. Op dat moment eindigt businesscase 2B. Daarna valt de medewerker in de reguliere exploitatie van het bedrijf.

De exploitatie van businesscase 2B is beperkt negatief. Dat kan veranderen als besloten wordt de fiscale regeling (jeugd)LIV bij deze businesscase wel aan te zetten. Die keus is verantwoord omdat het gaat om dienstverbanden voor langere tijd.

In de praktijk kunnen businesscases 2A en 2B gecombineerd worden. De eerste tijd werken de nieuwe medewerkers in de eigen bedrijven van het leerwerkbedrijf (2B) om daarna door te stromen naar een detachering bij een reguliere werkgever (2A). Werken in deze combinatie geeft druk op het benutten van allerlei subsidies en regelingen. Zij worden vaak maar korte tijd benut.



# 4 Werken met businesscases in de praktijk

## 4.1 Tips en aanbevelingen bij het kiezen van de juiste businesscase

De beste tip is: neem het document waarin het implementatieplan is uitgewerkt stap voor stap door. Werk ook stap voor stap uit welke keuzes gemaakt kunnen, en moeten, worden. Het implementatieplan zet alle belangrijke vragen op een rijtje. Het plan biedt ook quickscans om de route te bepalen. Zonder op de exercitie met het implementatieplan vooruit te lopen, volgen hieronder een paar tips en aanbevelingen.

### Tip 1

Zorg dat u als initiatiefnemer een helder antwoord ontwikkelt op de onderstaande vragen:

- Om welke reden kiest onze organisatie voor het opzetten van een praktijkketen en werken met praktijkverklaringen?
- Mogelijke accentverschillen in uw antwoord:
  - De nadruk ligt op het bedienen van de doelgroep vso/pro.
  - De nadruk ligt op beter aansluiten op vragen van werkgevers door te werken met praktijkverklaringen voor een brede doelgroep van kandidaten.
  - De nadruk ligt op verbetering van onze aanpak van arbeidsontwikkeling voor de Wsw-medewerkers binnen het leerwerkbedrijf.
  - Anders, te weten ...

Ieder antwoord op de bovenstaande vragen is goed, als het maar duidelijk is. Per accentverschil is een andere route en aanpak mogelijk.

### Tip 2

De eigen businesscase is altijd anders dan de vier businesscases uit dit document. Dat is niet de vraag, dat is een feit. Een van de vier businesscases zal het beste aansluiten bij uw eigen situatie. Neem die dan als vertrekpunt. In de paragraaf hieronder wordt een toelichting gegeven op het werken met het Excel-document, dat als digitale bijlage is toegevoegd. Soms is het wenselijk twee businesscases te combineren. In paragraaf 4.3. staan een aantal voorbeelden van dergelijke combinaties.

## 4.2 Werken met het Excel-document: uitgangspunten en vier businesscase

### De eigen businesscase op maat maken

Eerder is gemeld dat de vier businesscases als spiegel dienen, als hulpmiddel bij het ontwikkelen van de eigen businesscase per leerwerkbedrijf. In het Excel-document, dat als digitale bijlage beschikbaar is, kunnen initiatiefnemers de spiegel op maat instellen. Vereenvoudigd ziet dat er als volgt uit:

Tabel 10: Beïnvloedbare factoren in de uitgangspunten

Variabelen in de businesscases	Bedrag of %	Bc 1A	Bc 1B	Bc 2A	Bc 2B
<b>Mogelijke inkomstenbronnen</b> Per inkomstenbron: Minimaal/maximaal Bedrag % van de doelgroep	€ %	Aan/uit	Aan/uit	Aan/uit	Aan/uit
<b>Mogelijke kostensoorten</b> Per kostensoort: Kosten per deelnemer % van de doelgroep	€ %	Aan/uit	Aan/uit	Aan/uit	Aan/uit

Door per inkomstenbron of kostensoort het bedrag te veranderen, kan de hoogte van de inkomsten en van de kosten bijgesteld worden. Per afzonderlijke businesscase kan een inkomstenbron of kostensoort aan- (V) of uit- (X) gezet worden. Daarmee biedt het Excel-document heel veel flexibiliteit bij het op maat maken van een eigen businesscase.

De aanpassingen die worden doorgevoerd in de uitgangspunten, worden direct zichtbaar in de businesscases. Zo kunnen er ook diverse scenario's worden vergeleken. Wat niet beïnvloedbaar is voor de gebruikers van het Excel-document zijn de uiteindelijk opgenomen inkomstenbronnen en kostensoorten. Ook kan de gebruiker de formules/rekenregels die in het model gekoppeld zijn aan de onderscheiden inkomsten en kosten niet wijzigen. In het Excel-document is bij de uitgangspunten op de startpagina met licht geel aangegeven welke velden de gebruiker zelf kan wijzigen.

## 4.3 Aansprekende voorbeelden van gecombineerde businesscases

### NoordWestGroep, Steenwijk.

Met ingang van het schooljaar 2017/2018 loopt er een pilot waarbij de NWG het derde leerjaar van de vso-tak van de Trompmeester (pro/vso) een dag in de week stagemogelijkheden biedt binnen industriële diensten. Sinds 1 januari van 2018 komt ook het praktijkonderwijs van de Trompmeester één dag in de week met leerlingen die op dat moment nog geen stagebedrijf hebben.

Alle partijen zijn op dit moment enthousiast over de wijze waarop een en ander verloopt en de mogelijkheden die er binnen de NWG voorhanden zijn. In een kleine werkhall werken de pro-/vso-leerlingen bij de start in groepsverband. Aansluitend zijn er mogelijkheden om leerlingen individueel op andere werkdelen te plaatsen. Binnen de NWG start binnenkort een pilot. Alle leerlingen die deelnemen aan de pilot worden beoordeeld met behulp van Werkstap. Op basis van de uitkomsten wordt ingeschat hoe hoog ze kunnen eindigen op de werkladder. Zodra dat bekend is, wordt de route uitgewerkt om dat punt te bereiken. Daarna gaan ze aan de slag.

In een apart project heeft de NWG twee praktijkleerlijnen ontwikkeld, gebruikmakend van de Boris-aanpak. Het betreft leerlijnen voor de horeca en voor logistiek. Hier wordt in de praktijk mee gewerkt.



## **WSD**

Het leerwerkbedrijf WSD, gevestigd in Boxtel, begeleidt een groeiende groep schoolverlaters van het vso/pro naar werk bij reguliere werkgevers. Begin 2018 gaat het om ongeveer 180 jongeren. In overleg met de betrokken gemeenten biedt WSD schoolverlaters zonder werk een tijdelijk dienstverband bij het leerwerkbedrijf. Waar nodig starten deze jongeren bij afdelingen van WSD zelf. Waar mogelijk worden zij direct gedetacheerd bij reguliere werkgevers. Bij de uitvoering van dit project combineert WSD businesscases 2B en 2A.

## **Impact Kampen, Pieter Zandt College en Obadja**

In een gezamenlijk initiatief is een aanpak ontwikkeld waarbij schoolverlaters van het vso en pro kunnen instromen in een mbp-opleidingstraject gericht op het behalen van een startkwalificatie dan wel praktijkverklaringen.

Er is sprake van een BOL-opleiding. De stages vinden plaats in de bedrijfsonderdelen van Impact. Zodra de mogelijkheid zich voordoet, kunnen leerlingen ook gedetacheerd worden via Impact.

# 5 Bijlagen

5.1 Excel-document: uitgangspunten en vier businesscases

5.2 Overzicht van subsidies en fiscale faciliteiten bij de onderscheiden businesscases

