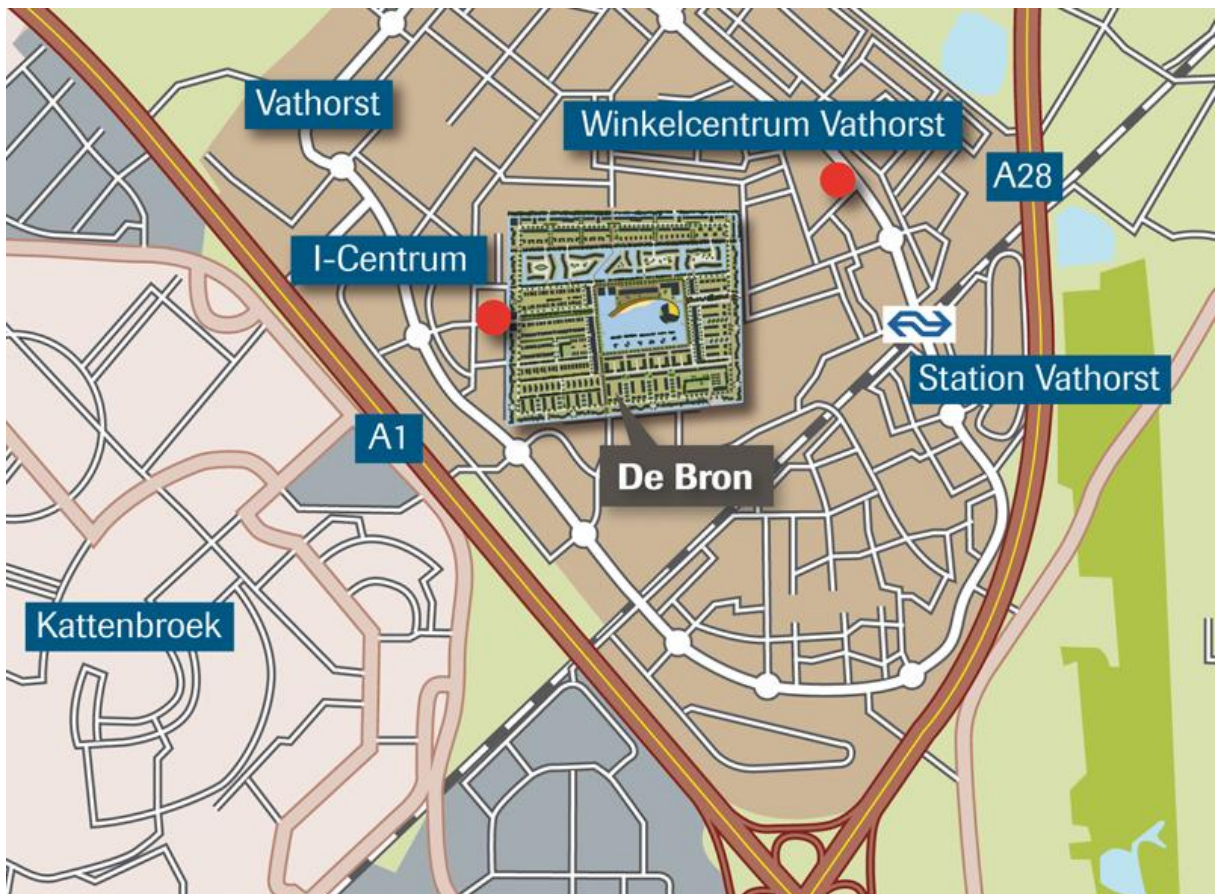


## Bedrijfsplan

### MFA leerwerkbedrijf De Baron



## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Het marktkader</b>	<b>4</b>
<b>3. Profiel van het werken</b>	<b>6</b>
<b>4. Profiel van het leren</b>	<b>8</b>
<b>5. Organisatie en personeel</b>	<b>11</b>
<b>6. De exploitatie</b>	<b>13</b>
<b>7. Vervolgstappen</b>	<b>16</b>

## 1 Inleiding

De wijk Vathorst in Amersfoort-Noord kent verschillende multifunctionele accommodaties (MFA's) waarin wijk- en buurtvoorzieningen worden aangeboden op het gebied van onderwijs, sport, welzijn, cultuur en zorg. Naast verschil in aanbod kenmerken alle MFA's zich door het bieden van ontmoetingsruimte met een horecavoorziening, receptie/balie en een sportvoorziening. In vier van deze MFA's, De Bron, De Laak, De Brink en De Dissel hebben SRO en MBO Amersfoort het voornemen een leerwerkbedrijf te realiseren met dienstverlening op het gebied van horeca, receptie en facilitair. Het doel is deze gezamenlijke diensten al een zogenaamd hospitality-concept in de markt gezet. De organisatie daarvan dient de vorm te krijgen met een Leerwerkbedrijf. De MFA de Bron zal daarbij thuishaven fungeren. Het initiatief en de ontwikkeling van het leerwerkbedrijf is tot stand gekomen door Stichting Kamerbreed, In opdracht van Kamerbreed heeft Bureau Point onderhavig bedrijfsplan opgesteld.

Na een aanloopperiode is Kamerbreed in januari 2013 gestart met de voorbereiding van het Leerwerkbedrijf in de Bron. Gestart is met de horecafunctie, receptie vanuit Welzijn en het verlenen van facilitaire diensten door de SRO. De werkzaamheden vinden plaats door een combinatie van praktijkbegeleiders van beide organisaties en studenten van MBO Amersfoort. In de Bron zelf wordt al vanaf het najaar 2012 ervaring opgedaan met de inzet van Mbo-stagiaires bij de receptie en balie van de Bron en overige voorkomende werkzaamheden.

Dit bedrijfsplan is de opmaat om te komen tot een integrale lancering van het MFA Leerwerkbedrijf De Bron. Deze wordt voorzien in september 2013. Tegelijkertijd vindt in het voorjaar van 2013 een verkenning plaats voor een mogelijk verdere uitrol van het concept Leerwerkbedrijf bij het ICOON en De Dissel. Waarbij op termijn een verdere uitrol van een dergelijk leerwerkbedrijf naar andere maatschappelijke vastgoedlocaties buiten Vathorst niet wordt uitgesloten.

Met het ontwikkelen van het Leerwerkbedrijf willen partijen een aantrekkelijke setting bieden voor (toekomstige) werknemers in de horeca en de facilitaire dienstverlening. Met een samenhangend hospitality-concept wil het Leerwerkbedrijf gastvrijheid bieden voor de bezoekers, de aanbieders in de MFA ontzorgen, de financiers een prijsvoordeel te bieden. Het Leerwerkbedrijf is de schakel in De Bron tussen bewoners in de wijk, de bezoekers en de instellingen waarbij service, gastvrijheid, recreatie en horeca hand in hand gaan. De dienstverlening wordt gerealiseerd door jongeren in opleiding die in de MFA tegelijkertijd werken en leren via zogenaamde leerwerkplekken. Hiermee bieden SRO en MBO Amersfoort een oplossing voor het kwalificatievraagstuk van jongeren op de arbeidsmarkt. Daarmee vervult een dergelijk leerwerkbedrijf naast een *werkgeversrol* een *opleidende rol* voor werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt.

Om recht te doen aan de hybride samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven enerzijds met publieke en (semi) private middelen anderzijds zullen SRO en MBO Amersfoort het gezamenlijke beheer van het Leerwerkbedrijf nader verkennen. Voor MBO Amersfoort betekent dit een verdere vormgeving van haar beleidskoers Onderwijs in Bedrijf. Voor de SRO om de dienstverlening rondom het maatschappelijke vastgoed met leerwerkplekken te realiseren.

Amersfoort, april 2013  
Stichting Kamerbreed  
Willem van der Craats

## 2 Het marktkader

### 2.1 Vathorst

Vathorst is een jonge wijk in Amersfoort-Noord. Nog geen tien jaar geleden woonden er krap 283 mensen in de wijk die toen nog gebouwd moest worden. In 2012 is Vathorst gegroeid naar 15.500 inwoners. Ruim één op de drie inwoners van Vathorst is jonger dan 19 jaar (5.108). Jaarlijks worden er zo'n 330 kinderen geboren. Over tien jaar was het plan Vathorst 24.598 inwoners zou tellen. De economische recessie en de stagnatie op de huizenmarkt maken dat deze doelstelling voorlopig niet gehaald wordt.

De bevolkingssamenstelling van Vathorst bestaat voor ruim 10.000 uit autochtone Nederlanders (78.9%). Een krappe 1.000 zijn afkomstig uit overige westerse landen (7.4%) en ruim 1.800 uit niet westerse landen (13.7%). De wijk telt anno 2011 5.145 huishoudens waarvan de meerheid, 2.577, bestaat uit gezinnen met kinderen, waarvan gemiddeld bijna twee kinderen per gezin. Driekwart van de huishoudens bestaat uit tweeverdieners. De groep is druk met werk, opleiding en gezin. Mensen met een brede interesse maar relatief weinig tijd voor zichzelf. Dat kent een prijs, maar heeft ook een inkomen. Het gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden in Vathorst ligt op € 42.600,- en is daarmee het hoogst gemiddelde inkomen per huishouden in Amersfoort.

De potentiële beroepsbevolking tussen de 15 – 64 jaar in Vathorst omvat 9.146 personen. De potentiële beroepsbevolking van Vathorst is en wordt goed opgeleid. Slechts 13% van de potentiële beroepsbevolking beschikt niet over een startkwalificatie<sup>1</sup>. Maar liefst bijna de helft beschikt over een HBO of WO opleidingsniveau.

De werkgelegenheid in Vathorst wordt gegeneerd door zo'n 836 bedrijven die werk bieden aan ruim 1.500 mensen. De meeste bedrijven zijn te vinden in de commerciële dienstverlening (47%) en de niet-commerciële dienstverlening (27.6%). Naast een aantal grote bedrijven in het bedrijvenpark, kent Vathorst vooral kleine bedrijven en zelfstandigen zonder personeel (ZZP).

### 2.2 De bewoners

Nieuwe wijken trekken mensen met pioniersgeest die het leuk vinden om in een omgeving te wonen die nog niet helemaal af is. Kinderen blijken een sterk bindend element te zijn. Ze zorgen ervoor dat mensen met elkaar in contact komen. Maar ook gemeenschappelijke voorzieningen fungeren als een sociaal plein in de wijk. Veel mensen die de stap naar de Vinex maken, doen dat in eerste instantie vaak voor hun (toekomstige) kinderen. Vinexbewoners zijn netwerkstedelingen bij uitstek die gemakkelijk contact maken en gezamenlijk initiatieven ontplooiën om voorzieningen in de wijk naar een hoger plan te tillen. Dat onderscheidt de Vinexbewoner van de echte stedeling die al deze voorzieningen op loopafstand heeft. Ontevredenheid over de Vinexwijken gaat vaak over de slechte verbinding met de stad, de bereikbaarheid en ontsluiting van de wijk, overlast door (uitgelopen) aanpassingen in de infrastructuur en verlate passende voorzieningen in de eigen wijk.

Voor de wijk Vathorst komt daar een component bij. Vanwege de economische recessie loopt de bouwplanning en verkoop achter bij de gestelde prognoses. Hierdoor blijven de gevoelens van overlast voor de bewoners met betrekking tot de bouw langer manifest dan gehoopt en verwacht. Het incasservermogen van de bewoners wordt daarmee behoorlijk op de proef gesteld. De bewoners van Vathorst geven aan tevreden te zijn over hun

<sup>1</sup> Minimaal VWO, HAVO, MBO-niveau 2

woning en de buurt waarin ze leven. De verkeersveiligheid scoort maar net een voldoende. Dit heeft mogelijk te maken met de bouw- en aanvullende infrastructurele herstelwerkzaamheden. De ontevredenheid over parkeren in de wijk scoort is het meest opvallend als het gaat om een negatieve score. De sociale kwaliteit in de wijk scoort een magere zesje. Het beleven van sociale kwaliteit is gebaseerd op bewoners in de buurt op een prettige manier met elkaar om gaan. Het al dan niet een gezellige buurt is met veel saamhorigheid waarin mensen zich thuis voelen en elkaar kennen. Bewoners in de wijk Vathorst zijn duidelijk op zoek naar saamhorigheidsgevoel en een plek waar ze zich thuis voelen.

### 2.3 De voorzieningen

Het thema van Vathorst 'Een wereld van Verschil' is vertaald naar een aantrekkelijke wijk met verschillende deelplannen. Ieder deelplan heeft een ander karakter en een andere uitstraling. De wijk is ruim voorzien van allerlei (maatschappelijke) voorzieningen op het gebied van kinderopvang, onderwijs, sport, theater en recreatie. Dagelijkse boodschappen kunnen worden gedaan in het Winkelcentrum Vathorst en een kleiner buurtwinkelcentrum. Grotere winkels als bouwmarkten en IKEA staan langs de rand van Vathorst. Voorzieningen op het gebied van gezondheidszorg en onderwijs zijn geclusterd in zogenaamde Multi Functionele Accommodaties (MFA's). Het beheer en de exploitatie van dit maatschappelijke vastgoed wordt uitgevoerd door de SRO. Een ZBO van de gemeente Amersfoort. Binnen Vathorst zijn verschillende basisscholen en scholen voor middelbaar onderwijs. Sport en vermaak biedt Vathorst in de vorm van Europa's grootste outdoor skatepark, tennis, voetbal, hockey en diverse fitnessclubs.

### 2.4 Multifunctionele accommodaties

Naast bovenstaande voorzieningen kent Vathorst 5 MFA's: De Brink, Het ICOON, De Dissel, De Laak en als meest recente De Bron. Deze laatste MFA heeft met ingang van schooljaar 2012-2013 zijn de in Vathorst geopend. Het gebouw ligt in een inspirerende waterrijke omgeving. In het oeverdeel zijn de midden- en bovenbouw van de basisscholen Atlantis (openbaar) en KonTiki (Protestants Christelijk) gevestigd met een sportzaal. Ook kent De Bron een buitenschoolse opvang van SKON, welzijns- en tienerwerk van Versa en Welzijn van Kamerbreed. Architect Hertzberger is erin geslaagd voor de verschillende gebruikers van de Born een praktisch gebouw te realiseren, waarin heel veel ruimtes worden gedeeld om de samenwerking te ondersteunen. In het oeverdeel zijn de midden- en bovenbouw van de basisscholen Atlantis (openbaar) en KonTiki (Protestants Christelijk) gevestigd met een sportzaal. Ook wordt er buitenschoolse opvang van SKON, welzijns- en tienerwerk van Versa Welzijn en Kamerbreed ondergebracht. In het eilanddeel komen de onderbouwgroepen van de beide scholen en het kinderdagverblijf en een deel van de buitenschoolse opvang (SKON). Op de begane grond van dit multifunctionele gebouw is tevens een horecagelegenheid, een multifunctionele ontmoetingsruimte en een centrale receptie gehuisvest.

Naast de fysieke inrichting en de positionering van het aanbod vraagt deze MFA om een gezamenlijk gedragen formule waarin gastvrijheid en gemak centraal staan. Hiermee vormt de Bron het hart en het start voor het ontwikkelen van een gastvrijheids concept langs de lijnen van het leren en werken in een leerwerkbedrijf.

## 3 Profiel van het werken

### 3.1 Hospitality-concept

Centraal in een goed functionerend MFA staat het hospitality-concept. Kenmerkende elementen hierin zijn het eigenaarschap en de gastvrijheid om bezoekers, gasten en medegebruikers een thuisgevoel te bieden. Het hospitality-concept in een MFA bestaat in de regel uit het bieden van horeca-faciliteiten; het beheren van een gezamenlijk receptie/balie voor ontvangst; facilitaire dienstenverlening voor onderhoud en beheer. Indien noodzakelijk aangevuld met bewaking c.q. beveiliging tijdens het gezamenlijke gebruik van de MFA door bezoekers, gebruikers en leveranciers. Resumerend biedt het hospitality-concept *gastvrijheid* aan de bezoekers, het *ontzorgt* de gebruikers en biedt een *prijsvoordeel* voor de financiers. Deze bedrijvigheid met bijbehorende functionaliteiten kan tevens worden gecombineerd met leerwerkplekken voor het beroepsonderwijs. De bedrijvigheid vormt dan het vertrekpunt voor het leerwerkbedrijf. In deze setting hebben medewerkers naast een werknemerrol ook een *werkmeesterrol*.

### 3.2 Bedrijvigheid

Essentieel voor het optimaal gebruik van de Bron en de overige MFA's in Vathorst is het hospitality-concept. Voor de MFA's in Vathorst bestaat deze uit een horecafunctie, receptie/balie en facilitaire ondersteuning. Dit hospitality-concept wordt vormgegeven en gedragen door een gemeenschappelijk leerwerkbedrijf van SRO en MBO Amersfoort. Naast de Bron wordt het hospitality-concept tevens geïmplementeerd in de MFA het ICOON, Dissel, De Laak en de Brink. De Bron zelf is de vestigingsplaats van het Leerwerkbedrijf. De overige MFA's bieden de overige externe stageplekken.

#### 3.2.1 Werkend leren

De aanpak via een leerwerkbedrijf vindt plaats tegen een veranderende maatschappelijke opvatting over werkend leren. De afstemming tussen bedrijvigheid, arbeidsmarkt en beroepsonderwijs is een actueel vraagstuk. Docenten functioneren daarbij als *lermeesters* op de werkvloer. Het is niet voor niets dat MBO-Amersfoort "Onderwijs in Bedrijf" als filosofie hanteert. Vertrekpunt het werkend leren vormt in dit geval het hospitality-concept. Dit wordt vertaald in functies op de arbeidsmarkt waar bijbehorende opleidingsprofielen aan worden gekoppeld. De professionele vakkrachten functioneren daarbij als *werkmeesters*. Zo ontstaat een authentieke en dynamische leeromgeving. Dit wordt ook wel de hybride leeromgeving genoemd. Deze laten jongeren naadloos doorstromen naar de arbeidsmarkt c.q. vervolgonderwijs. Door het bieden van erkende leerwerkplekken in een authentieke werkomgeving. Daarmee vervullen leerwerkbedrijven naast een *werkgeversrol* een *opleidende rol* voor aankomende vaklieden. Bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en beroepsonderwijs werken daarin zoals SRO en MBO Amersfoort nauw samen.

#### 3.2.2 Het werken

De aanloop voor het MFA Leerwerkbedrijf is geïnitieerd vanuit Kamerbreed. Vanuit de werkzaamheden voor horeca en de receptie in de Bron is een koppeling gemaakt naar het leren en werken. In een later stadium zijn daar de facilitaire werkzaamheden aan toegevoegd. Dit met ondersteuning van SRO en MBO Amersfoort. In de aanloop naar dit MFA Leerwerkbedrijf is voor de horeca een kwartiermaker aangesteld op voordracht van Stichting de Verbazing en MBO Amersfoort. De verantwoordelijkheid voor de exploitatie valt in de aanloopfase tot medio 2013 valt onder Kamerbreed. In deze zelfde periode heeft Kamerbreed de invulling en inrichting van de Receptiefunctie binnen de Bron gerealiseerd. In overleg met de SRO is verkend wat de mogelijkheden

zijn met betrekking tot de facilitaire functies binnen de Bron. Daarnaast voert Kamerbreed in het voorjaar verkennende gesprekken met het ICOON en de Dissel voor het realiseren van stageplekken.

### 3.3 De personele invulling

Bij afronding van genoemde werkontwikkelingsfase en de oplevering van het bedrijfsplan draagt Kamerbreed haar werkzaamheden over aan SRO en MBO Amersfoort. Beide partijen zijn voornemens dit ontwikkeltraject verder vorm te geven middels het Leerwerkbedrijf MFA de Bron. Het bedrijfsplan vormt hiervoor het uitgangspunt. De startdatum voor het Leerwerkbedrijf is bepaald voor september 2013. In overleg met de gemeente Amersfoort afdeling WSO zal nader worden onderzocht op welke wijze de zakelijke relatie met het Leerwerkbedrijf nader kan worden ingevuld.

De huidige contracten van de werkmeester horeca en receptie verlopen respectievelijk op 1 juli en 1 november 2013. De medewerker facilitair is in dienst van de SRO en gedetacheerd bij de Bron. De invulling van de streefsituatie wordt nader bepaald door SRO en MBO Amersfoort.

**Figuur 1 – Werkmeesters MFA de Bron**

Functie	Herkomst	Huidige situatie	Streefsituatie 1-9-2013
Werkmeester receptie	Kamerbreed Welzijn	0.5 FTE	
Werkmeester horeca	Kamerbreed Horeca	1.0 FTE	1.2 – 1.4 FTE
Werkmeester facilitair	SRO	0.5 FTE	

### 3.4 De werkbegeleiding

De werkbegeleiding van de deelnemers in de startfase wordt verzorgd door Bedrijfsleider horeca (1 FTE), Coördinator vrijwilligers (0.5 FTE) Kamerbreed en Facilitair medewerker SRO (0.5 FTE). Deze fungeren in de startfase als leerwerkmeester. Financiering vindt plaats uit exploitatie horeca, bekostiging Welzijn en bijdrage gebruikers MFA de Bron aan de SRO, aanvullende financiering Wet Vermindering Afdracht en fondsen. Gezamenlijk begeleiden deze functionarissen de door MBO Amersfoort aangeleverde deelnemers bij de uitvoering van de werkzaamheden en het leren vanuit de praktijk op gebied van Horeca, Receptie en Facilitair.

## 4 Profiel van het leren

### 4.1 De leerwerkformule

Werken en leren op de werkplek in een Leerwerkbedrijf vraagt om een andere beschikbaarheid van de bronnen van kennis en vaardigheden. Vertrekpunt vormen in het geval van De Bron de dagelijkse werkzaamheden van het horecabedrijf, de receptie en de facilitaire diensten. Deze werkzaamheden zijn vertaald naar functieprofielen en vervolgens gekoppeld aan opleidingen op MBO-niveau. Met deze ingrediënten worden de MBO-studenten geschoold in een combinatie van werken en leren. Vanuit de werkprocessen is geanalyseerd wat de dekking is voor (een combinatie van ) kwalificatieprofielen. In de praktijk is de volgorde van de werkprocessen daarmee grotendeels bepalend voor volgorde van het leren. Het onderwijs wordt verplaatst naar het leerwerkbedrijf en uitgevoerd door *leerwerkmeesters*. Een combinatie van vakkrachten en docenten. Bij een volledige integratie van werken en leren geldt het leerwerkrooster van het leerwerkbedrijf geldt als onderwijstijd.

### 4.2 Het opleidingsprofiel

#### 4.2.1 Facilitair medewerker

Op basis van een inventarisatie met betrokken medewerkers van De Bron, SRO en MBO Amersfoort moeten de horeca-, receptie- en facilitaire taken worden uitgevoerd door een Facilitaire medewerker op niveau 2 in de Beroepsopleidende leerweg (BOL). De landelijke kwalificaties MBO stellen aan de Facilitaire medewerker op niveau 2 de volgende eisen en voorwaarden.

#### 4.2.2 Algemene informatie profiel

De Facilitair medewerker is werkzaam in sterk wisselende werkomgevingen en in dienst van een facilitaire aanbieder of werkzaam binnen de facilitaire dienstverlening van organisaties. Voorbeelden van organisaties waar de Facilitair medewerker werkzaam is zijn (semi) overheidsinstellingen, zorginstellingen, onderwijsinstellingen, facilitaire aanbieders, zakelijke dienstverleners en productieomgevingen. De werkomgevingen waar de Facilitair medewerker zijn werkzaamheden verricht lopen uiteen van de front-office (facilitaire servicedesk) naar de back-office en van het magazijn tot de keuken. De Facilitair medewerker is dus overal in en om het gebouw waar hij werkzaam is, te vinden. De werkzaamheden die de Facilitair medewerker verricht zijn ondersteunend van aard en kunnen afhankelijk van het type bedrijf waar de Facilitair medewerker werkzaam is, zeer verscheiden zijn.

#### 4.2.3 Typerende beroepshouding

De Facilitair medewerker stelt zich dienstverlenend en servicegericht op, wat zich uit in een proactieve, flexibele houding. Hij kan inspelen op de behoefte en verwachtingen van de interne en externe klant in een multiculturele samenleving, waarbij passende omgangsvormen worden toegepast. Daarnaast heeft de Facilitair medewerker een actieve en initiatiefrijke houding. Hij kan schakelen tussen de verschillende werkomgevingen en werkzaamheden, heeft inzicht in zijn rol binnen het gehele proces en kan situationeel communiceren. Hij overziet de consequenties van zijn handelen op korte termijn. Daarnaast gaat hij discreet met gevoelige informatie om en voert zijn werkzaamheden zorgvuldig uit.



#### 4.2.4 Rol en verantwoordelijkheden

De uitvoering van taken van de Facilitair medewerker gebeurt onder verantwoordelijkheid van een leidinggevende. De verantwoordelijkheid van de leidinggevende heeft met name betrekking op de planning en evaluatie van de werkzaamheden. De Facilitair medewerker is zelf verantwoordelijk voor de organisatie en systematische uitvoering van eigen werkzaamheden in verschillende contexten. De Facilitair medewerker is in staat eenvoudige, weinig complexe taken uit te voeren, die overwegend outputgericht zijn en volgens standaardprocedures worden uitgevoerd. De complexiteit van het handelen ligt met name op het gebied van verscheidenheid aan werkzaamheden die de Facilitair medewerker verricht in verschillende werkomgevingen en het inzicht wanneer hij welke activiteit moet uitvoeren. De Facilitair medewerker beschikt over basiskennis van en basisvaardigheden voor uitoefening van het beroep.

**Figuur 2 - Kerntaken van het beroep facilitair medewerker niveau 2**

Kerntaak	Werkproces		K1
<b>Kerntaak 1: Voert facilitaire werkzaamheden uit</b>			
	1.1	Voert hospitality werkzaamheden uit	x
	1.2	Bereidt en distribueert eenvoudige gerechten en huishoudelijke dranken	x
	1.3	Voert licht administratief werk uit	x
	1.4	Voert post- en repro-activiteiten uit	x
	1.5	Onderhoudt de voorraad	x
	1.6	Voert logistieke werkzaamheden uit	x
	1.7	Signaleert onveilige situaties en verhelpt deze	x
	1.8	Voert incidentele schoonmaakwerkzaamheden uit	x
	1.9	Beheert gebouwen en apparatuur	
<b>Kerntaak 2: Voert organisatiegebonden taken uit</b>			
	2.1	Onderhoudt het contact met interne en externe klanten en leveranciers	x
	2.2	Beoordeelt offertes en leveringscontracten en stelt leveringscondities op	
	2.3	Signaleert klachten en verbeterpunten en handelt deze af	x
	2.4	Plant de uitvoering van eigen werkzaamheden	x
	2.5	Neemt deel aan werkoverleg	x
<b>Kerntaak 3: Geeft leiding en voert beheerstaken uit</b>			
	3.1	Maakt een afdelingsplan	
	3.2	Maakt analyses voor begrotingen en doet voorstellen	
	3.3	Bewaakt budgetten	
	3.4	Plant en verdeelt werkzaamheden	
	3.5	Stuurt medewerkers aan	
	3.6	Begeleidt medewerkers	

#### 4.2.5 Nederlands en rekenen

In overeenstemming met de wet Referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen zijn de voor het mbo vastgestelde referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen van toepassing. Voor deze kwalificatie zijn het referentieniveau Nederlands en het referentieniveau rekenen vastgesteld op 2F. De beroepseisen ten aanzien van Nederlands en rekenen zijn beschreven in deel C van dit dossier. Daarnaast moet een moderne vreemde taal worden gevolgd. Het betreft hier Engels.

#### 4.3 De personele invulling

In de aanloopfase heeft MBO Amersfoort een onderwijsdeskundige beschikbaar gesteld voor het bepalen van leertraject. Bij het lanceren van het Leerwerkbedrijf is door MBO Amersfoort bepaald welke personele invulling vanuit het beroepsonderwijs noodzakelijk wordt geacht. Vooralnog is deze vastgesteld op 0.8 FTE, waarvan 0.5 docent, 0.1 administratie en 0.2 begeleiding.

**Figuur 3 – Leermeesters MFA de Bron**

Functie	Herkomst	Huidige situatie	Streefsituatie 1-9-2013
Onderwijskundige	MBO-Amersfoort	0.2 FTE	0.8 FTE
Docenten	MBO- Amersfoort		

#### 4.4 Realisatie werkplekken

Binnen MFA de Bron is er gelegenheid voor 9 leerwerkplekken. De deelnemers rouleren langs de diverse functionaliteiten: de horeca, receptie en facilitair. Daarnaast worden minimaal 8 stageplekken gerealiseerd bij de MFA's het ICOON, De Laak, De Dissel en de Brink. In totaal worden met de start in september 2013 minimaal 15 leerwerkplekken gerealiseerd voor de BOL-opleiding Facilitair medewerker niveau 2.

**Figuur 4 – Overzicht Interne en externe leerwerkplekken Vathorst**

Facilitairmedewerker Met functionaliteit	Aantal plekken de Bron	Aantal plekken ICOON, De Laak, Brink, De Dissel	Niveau	Soort
Receptie	2	3- 6	2	BOL
Horeca	4	2	2	BOL
Facilitair	3	3- 6	2	BOL
Totaal aantal plekken	9	8 - 14		

De deelnemers die instromen tot medio 2013 doen dat in het kader van hun bpv-stage. In de aanloop heeft Kamerbreed er zorg voor gedragen dat De Bron erkend is als Leerbedrijf door Kenwerk en Ecabo. Tegelijkertijd zijn twee medewerkers opgeleid tot erkende praktijkbegeleiders voor de horeca en receptie. Hiermee is beroepspraktijkvormende stage (BPV) in de aanloopfase gewaarborgd.

Deze periode wordt gebruikt voor het inrichten van het leerbedrijf zodat deze september 2013 gekoppeld kan worden aan het werkbedrijf. Het MBO Amersfoort stelt hiervoor een functionaris onderwijsontwikkeling beschikbaar (0.2 FTE Het aantal docenten zal door het MBO Amersfoort nader worden bepaald.

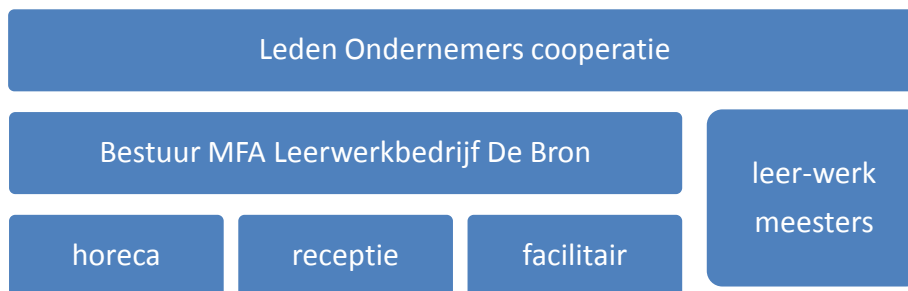
## 5 Organisatie en personeel

### 5.1 Het ontwerp

Na de ontwerpfase van het MFA Leerwerkbedrijf De Bron draagt, zoals aangegeven, Stichting Kamerbreed de verdere implementatie uit inrichting van het Leerwerkbedrijf medio 2013 over aan SRO en MBO Amersfoort.<sup>2</sup> Gezamenlijk zullen beide daarvoor een kwartiermaker aanstellen.

### 5.2 Het beoogde organisatie model

Een leerwerkbedrijf is het middel om vorm te geven aan de samenwerking tussen het beroepsonderwijs en het (regionale) bedrijfsleven. Wanneer de voorkeur geniet de samenwerking vorm te geven in een duurzame structurele vorm (met eigen entiteit), dan dient een passende bestuursvorm gedefinieerd te worden. Voorkeur gaat uit naar een samenwerkingsverband tussen SRO en MBO Amersfoort. Een optioneel model daarvoor is de Ondernemerscoöperatie. Bij Ondernemerscoöperatie zijn de leden-eigenaren MBO Amersfoort en SRO, tevens de voornaamste zakenpartners van de coöperatie, en daardoor nauw betrokken bij de bedrijfsstrategie en de uitvoering daarvan.



De rol van de leden is toezicht houden en de investeringen mede bepalen. De hoogste zeggenschap ligt bij de Algemene Ledenvergadering. Deze vergadering benoemt het bestuur. Het bestuur fungeert als werkgever voor de leerwerkmeesters en de deelnemers in het leerwerkbedrijf.

### 5.3 Openingstijden

De openingstijden van de MFA zijn gebonden aan de activiteiten welke in het gebouw plaatsvinden. Bij volledige programmering betekent dit op werkdagen openen om 8.00 uur en sluiten om 23.00 uur. Daarnaast biedt de MFA gelegenheid voor programmering in het weekend. Bij volledige bezetting komt dit neer op ruim 90 uur in de week. In de regel wordt een dergelijke bezettingsgraad niet gehaald.

#### Vergelijking 1 - Programmering met openingstijden de Bron

Openingstijden	Maandag - vrijdag	zaterdag	zondag
Scholen	8.30 – 15.30 uur		
Kinderopvang	15.30 – 18.00 uur		
Welzijn	8.00 - 17.00 uur	incidenteel	incidenteel
Jongerenwerk	8.00 – 17.00 uur	incidenteel	incidenteel
Sport	8.00 – 23.00 uur	incidenteel	incidenteel

<sup>2</sup> Mogelijk dat op termijn Beweging3.0/SWA de initiërende rol van Kamerbreed in het samenwerkingsverband nader zal invullen.

Er wordt gerekend met een gemiddelde bezettingsgraad van zo'n 65 uur per week. Naast opening overdag wordt uitgegaan van gemiddeld 2 sportavonden per week en gemiddeld 2 activiteiten per maand in het weekend.

#### Vergelijking 2 – Openingstijden hospitality-diensten de Bron

Openingstijden	Maandag - vrijdag	zaterdag	zondag
Receptie/balie	8.00 – 17.00 uur		
Horeca	8.00 - 23.00 uur	incidenteel	incidenteel
Facilitair beheer	8.00 – 17.00 uur	incidenteel	incidenteel

Het leerwerkbedrijf van SRO en MBO Amersfoort biedt in de regel de services aan van 8.00 – 17.00 uur. Bij openingstijden in de avond, gemiddeld twee keer per week, vervult de horeca tevens de taak van receptie/balie en facilitair beheer. Ditzelfde geldt voor de incidentele opening op zaterdag en zondag. Voor facilitair beheer heeft het Basisonderwijs de Bron een contract gesloten met de SRO van 20 uur voor 45 weken.

#### 5.4 Personeel

De huidige personele bezetting van horeca, receptie en facilitair wordt vertaald naar de hospitality-diensten en openingstijden van de Bron. Uitgaande van minimaal 9 studenten op de werkplekken in de horeca, receptie en facilitair in combinatie met de openingstijden wordt een professionele bezetting van gemiddeld 1.2 tot 1.4 FTE noodzakelijk geacht. De invulling van de bezetting kan door het aanstellen van een bedrijfsleider voor 1.0 FTE in combinatie met een facilitair beheerder 0.2 tot 0.4 FTE. Deze laatste functionaris kan op een min-max contract worden aangesteld. Dit om mee te bewegen met de vraag naar hospitality-diensten op basis van de aangeboden programmering. De invulling van de bedrijfsleider kan op deeltaken door meerdere functionarissen worden vervuld.

#### Vergelijking 3 – Functiegebouw professionals Leerwerkbedrijf de Bron

Functie	Omschrijving	FTE	Salarisindicatie
Bedrijfsleider	Het zorgdragen voor het gebruik en onderhoud van het gebouw, en de omgeving en de inventaris en de apparatuur, en het optimaal beheer van de horeca en de overige ruimten	1.0	CAO-Welzijn Salarisschaal 7 Maximaal € 45.000,-
Beheerder	Het onderhouden en zo nodig repareren en uitvoeren van onderhoudstaken. Het mede verbeteren van het werk en leefklimaat en gebruikers optimaal gebruik laten maken van publieke voorziening	0.2 – 0.4	CAO-Welzijn Salarisschaal 5 Maximaal € 35.000,- bij 1.0 FTE

#### 5.5 Functionele en personele invulling

In nader overleg zullen SRO en MBO bepalen op welke wijze de FTE's met wat voor functionaliteiten worden ingevuld. Op basis van deze functionele invulling zal worden bepaald welke medewerkers wat voor taken gaan uitvoeren. Daarbij wordt gelegenheid geboden voor de huidige werkmeester horeca en receptie te reflecteren op de nieuw samengestelde functies.

## 6 De exploitatie

### 6.1 Aanpak

Bij de exploitatie van een leerwerkbedrijf dient rekening te worden gehouden met een vertraagde productiefactor vanwege personeel met afstand tot de arbeidsmarkt in combinatie met de leertijd in het productieproces. Dit betekent dat de omzet van een leerwerkbedrijf ten opzichte van de benchmark lager uitkomt. In de regel ligt de maximale omzet op zo'n 65% tot 70% van de potentiële omzet. Inbreng van financiering vanuit lopende budgetten welzijn en SRO, Beroepsonderwijs, Wet Vermindering Afdracht en incidentele subsidies en fondsen zijn noodzakelijk om te komen tot een sluitende exploitatie.

### 6.2 De gasten

De gasten van de Baron zijn in de te delen in twee categorieën. Ten eerste bezoekers van de faciliteiten in de Bron zoals ouders van schoolgaande kinderen, ouders die hun kinderen op de crèche, sporters van verenigingen die gebruik maken van de sportzaal en leveranciers. Ten tweede bezoekers uit de wijk en/of passanten die gericht op zoek zijn naar een ontmoetingsplek. De Bronbezoekers van de eerste categorie bestaan uit gemiddeld zo'n 1.000 bezoekers per dag. Met piekmomenten overdag rondom openings- en sluitingstijden van school en kinderopvang. 's Avonds bij bezoek aan de sporthal in De Bron. Het passantenbezoek zal vooral plaats vinden in de daluren van de ochtend en de middag. Momenteel is er (nog) geen indicatie om welke aantallen het hierbij gaat.

### 6.3 Financiering

Het werkdeel van het MFA Leerwerkbedrijf bestaat zoals aangegeven uit de componenten horeca, receptie (Kamerbreed) en facilitair (SRO). Financiering van deze drie diensten vindt plaats middels opbrengsten horeca, inbreng financiering welzijn ten behoeve van coördinator receptie en inbreng financiering facilitair medewerker. Per werkonderdeel wordt een aparte exploitatie opgenomen aangevuld met additionele financiering van het beroepsonderwijs, WVA en fondsen. Voor details met betrekking tot de financiering en exploitatie wordt verwezen naar de bijlage met de financiële kengetallen. Onderstaand op hoofdlijnen de exploitatie.

### 6.4 Het werkbedrijf

Tabel 1 - Exploitatie werkbedrijf 2013 - 2015

Exploitatie	1 <sup>e</sup> helft 2013	2 <sup>e</sup> helft 2013	2014	2015
<b>Horeca opbrengst</b>	-€ 10.592	€ 1.087-	€ 4.763	€ 5.877
<b>Receptie (Kamerbreed)</b>	€ 0	€ 16.700	€ 33.400	€ 33.400
<b>Facilitair (MFA bijdrage SRO)</b>	€ 0	€ 15.975	€ 31.950	€ 31.950
<b>Opbrengst</b>	€ 10.592-	€ 31.588	€ 70.113	€ 71.227
<b>Bedrijfskosten</b>	€ 0	€ 29.500	€ 59.500	€ 64.000
<b>Bedrijfsleider 1.0 FTE</b>		€ 22.500	€ 45.000	€ 46.000
<b>Beheerder 0.2 - 0.3 FTE</b>		€ 3.500	€ 7.000	€ 10.500
<b>Algemene kosten</b>		€ 3.500	€ 7.500	€ 7.500
<b>Exploitatie werkbedrijf</b>	€ 10.592-	€ 2.088	€ 10.613	€ 7.227

De omzet voor de horeca-exploitatie (het werkbedrijf) is berekend aan de hand van de gemiddelde bezoekers per dag. In de 1<sup>e</sup> helft van 2013 is de horecavoorziening alleen overdag open. Op verzoek en indien mogelijk zal tevens opening in de avonden worden gerealiseerd. Pas in de 2<sup>e</sup> helft van 2013 wordt dit als regel gehanteerd. Het aantal bezoekers overdag moet groeien van 16 in de 1<sup>e</sup> helft 2013 naar een krappe 50 in 2015. In de avond wordt voorlopig uitgegaan van een conservatieve schatting met betrekking tot het aantal gasten. Gemiddeld wordt gerekend op 10 bezoekers in 2013 naar 15 per dag in 2015.

- Voor de 1<sup>e</sup> helft van 2013 wordt gecalculeerd met een exploitatieverlies op de horeca. Voor de receptietaken en facilitaire diensten wordt gerekend met een budgetneutrale financiering.
- Voor de verliesfinanciering van de horeca wordt verwezen naar inkomsten uit het leerbedrijf.
- Voor de bedrijfsleider wordt uitgegaan van een dienstverband van 1.0 FTE. Inschaling conform cao-welzijn
- Voor de beheerder wordt over 2013 en 2014 gerekend met een dienstverband van 0.2 FTE. In 2015 is gerekend met een dienstverband van 0.4 FTE. Gelet op de uitbreiding van de avond programmering. Inschaling conform cao-welzijn.

### 6.5 Het leerbedrijf

In de eerste helft van 2013 wordt gestart met 4 tot 6 deelnemers. Deze lopen een 'normale' bpv-stage. Vanaf de 2<sup>e</sup> helft in 2013 is het onderwijs in bedrijf en functioneert het als een leerwerkbedrijf. Dan loopt het aantal deelnemers op van 4 Horeca, 2 Receptie en 3 Facilitair in 2<sup>e</sup> helft 2013. Extern lopen minimaal 7 deelnemers hun gewone Beroepspraktijk vormende stage (BPV) bij de overige MFA's in Vathorst. Binnen MFA de Bron worden de studenten begeleid door een werkmeester. Tevens krijgen studenten daar les van een docent. In de overige MFA's verzorgen medewerkers met erkende opleiding tot praktijkbegeleider de begeleiding van de studenten.

**Tabel 2 - Exploitatie Leerbedrijf 2013 - 2015**

Exploitatie	1 <sup>e</sup> helft 2013	2 <sup>e</sup> helft 2013	2014	2015
<b>Aantal deelnemers</b>	4	15	15	15
<b>ROC per deelnemer</b>		€ 37.500	€ 75.000	€ 75.000
<b>WVA</b>	€ 843	€ 3.163	p.m.	p.m.
<b>GAK instroom</b>	€ 4.000	€ 6.000		
<b>Gak uitstroom 80%</b>	€ 3.200	€ 4.800		
<b>Opbrengst</b>	€ 8.043	€ 51.463	€ 75.000	€ 75.000
<b>Bedrijfskosten</b>	€ 0	€ 30.760	€ 61.520	€ 61.520
<b>Docenten 0.5</b>		€ 16.750	€ 33.500	€ 33.500
<b>Overhead 0.1</b>		€ 3.350	€ 6.700	€ 6.700
<b>Stage begeleiding 0.2</b>		€ 6.700	€ 13.400	€ 13.400
<b>Huisvesting</b>		€ 3.960	€ 7.920	€ 7.920
<b>Exploitatie leerbedrijf</b>	€ 8.043	€ 20.703	€ 13.480	€ 13.480

- De bijdrage per deelnemer per leerwerkplek beroepsonderwijs in het leerbedrijf wordt begroot op minimaal € 5.000,- .
- De Wet Vermindering Afdracht is gebaseerd op de huidige wet- en regelgeving met betrekking tot de fiscale verrekening van een MBO-deelnemer op niveau 1 en 2. Deze wet is nog tot 2014 geldig.

- Via het Instituut Gak is een eenmalig subsidie verkregen voor € 1.000,- instroom per deelnemer en € 1.000,- per uitstroom naar werk en/of vervolgopleiding. Met een limit van € 20.000,-.

### 6.6 Het Leerwerkbedrijf

De combinatie van werkbedrijf en leerbedrijf genereert over de eerste helft van 2013 een verlies van een krappe € 2.500,-. Deze verliezen komen voor rekening van Kamerbreed en worden gefinancierd uit de lopende exploitatie. Kamerbreed fungeert in de tweede helft nog als loket voor het Instituut Gak voor afrekening subsidie.

In de tweede helft van 2013 moet rekening gehouden worden met een additionele investering in de horeca. Als stelpost wordt hiervoor een bedrag van € 20.000,- opgenomen. De afschrijvingen zijn meegenomen in de exploitatie. Tevens is een post onvoorzien van 15% van de totale bedrijfskosten opgenomen.

De onderliggende berekeningen welke resulteren in dit meerjaren exploitatieresultaat zijn besproken en getoetst door zowel de SRO en MBO Amersfoort.

**Tabel 3 - Exploitatie leerwerkbedrijf 2013 - 2015**

Exploitatie	1 <sup>e</sup> helft 2013	2 <sup>e</sup> helft 2013	2014	2015
<b>Werkbedrijf</b>	<b>€ 10.592-</b>	€ 2.088	€ 10.613	€ 7.227
<b>Leerbedrijf</b>	€ 8.043	€ 20.703	€ 13.480	€ 13.480
<b>Leerwerkbedrijf exploitatie</b>	<b>€ 2.549-</b>	€ 22.791	€ 24.093	€ 20.707
<b>onvoorzien 10%</b>		€ 6.300	€ 12.500	€ 12.500
<b>Exploitatie</b>	<b>€ 2.549-</b>	<b>€ 16.491</b>	<b>€ 11.593</b>	<b>€ 8.207</b>

Voor verdere details met betrekking tot de financiële kengetallen wordt verwezen naar de bijlage met financiële kengetallen. Deze bijlage is opgesteld in een gezamenlijke productie met SRO en MBO Amersfoort.

## 7 Vervolgstappen



Fase	Activiteit	Omschrijving	Planning
1.	Aanloofase	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ophalen eerdere afspraken horecavoorziening</li> <li>✓ Zoeken van ambassadeurs Leerwerkbedrijven</li> </ul>	Voorjaar 2012
2.	Verwerven commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stakeholders bedrijven, gemeenten en beroepsonderwijs boeien en binden voor het concept leerwerkbedrijven in De Bron</li> </ul>	Najaar 2012
3.	Businesscase	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acquireren van potentiële samenwerkingspartners op gebied van productieopdrachten en deelnemers</li> <li>✓ Indicatie van exploitatie, investeringen en financieringsbronnen</li> <li>✓ Indicatie verdienmodel met bijbehorend organisatiemodel</li> <li>✓ Min en max variant aantal leerplekken in relatie tot productiecapaciteit.</li> </ul>	Najaar 2012 – voorjaar 2013
4.	Bedrijfsplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definitieve min en max variant aantal leerplekken in relatie tot productiecapaciteit.</li> <li>✓ Verwerven investeringsmiddelen</li> <li>✓ Definitieve exploitatie, investeringen en financieringsbronnen</li> <li>✓ Uitwerken verdienmodel met bijbehorend organisatiemodel</li> </ul>	April 2013
5.	Ontwerp programma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overdracht Kamerbreed en aanstellen Kwartiermaker</li> <li>- Leerplan met invulling leerwerkconcept, instructie, begeleiding en aansturing</li> <li>- Definitief huisvestingsplan en bij behorende Leermiddelen</li> <li>- Bedrijfsplan met organisatieplan en definitieve exploitatie en financiering</li> </ul>	Mei - juli 2013
6	Oplevering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invullen leerwerkplekken</li> <li>- Positionering leerafdeling</li> <li>- Starten met productieproces van werken en leren</li> <li>- Levering diensten</li> </ul>	Augustus – september 2013
7	Borging	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfstandig functioneren leerwerkformule</li> <li>- Drie maandelijkse evaluatie</li> <li>- Afstemmen organisatie op leerwerkconcept</li> </ul>	2014 - 2015