



➔ Braincandies voor uw regionale Werkbedrijf





## Aan de slag!

De Wet SUWI regelt dat gemeenten, sociale partners en UWV voor de regionale arbeidsmarkt op bestuurlijk niveau samenwerken. In de 35 arbeidsmarktregio's worden regionale Werkbedrijven gevormd, waarin de partijen samenwerkingsafspraken maken en de voortgang monitoren. Zie ook update [Werkkamer](#) december 2014.

De Werkbedrijven kunnen per regio anders worden ingericht, afhankelijk van regionale behoeften en kenmerken. Het zijn bestuurlijke samenwerkingsverbanden van werkgevers, werknemers, UWV en gemeenten. Binnen het regionale Werkbedrijf zijn zowel publieke als private partijen vertegenwoordigd. De wethouder van de centrumgemeente heeft als taak om het overleg op gang te brengen.

Eind 2014 zijn interviews gehouden met direct betrokkenen bij de vorming van de regionale Werkbedrijven in 15 regio's (zie bijlage). Over de uitdagingen die zij tegenkomen én de (mogelijke) oplossingen. Daarnaast zijn ideeën en ervaringen verzameld tijdens onder andere intervisiesessies, implementatiedagen en bestuurlijke bijeenkomsten. De *braincandies* die dit opleverde, kunnen andere regio's benutten bij de (door)ontwikkeling van hun Werkbedrijf.

De ideeën zijn niet uitputtend. Het is vooral een schets op hoofdlijnen van mogelijke oplossingen en denkrichtingen. De *braincandies* zijn *food for talk*.

Deze uitgave is bedoeld voor personen die betrokken zijn bij de inrichting van een regionaal Werkbedrijf en de daarbij behorende instrumenten en regelingen. Laat uw brein stimuleren, faciliteren en inspireren door deze *braincandies*.

### Rol Werkkamer


Sociale partners verenigd in de Stichting van de Arbeid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) hebben in 2013 'De Werkkamer' opgericht om onderling overleg en samenwerking te intensiveren. Daarbij gaat het vooral om de verbinding tussen landelijk, sectoraal en regionaal arbeidsmarktbeleid. In eerste instantie zijn de activiteiten vooral gericht op bevorderen van betere samenwerking in de 35 arbeidsmarktregio's tussen gemeenten en sociale partners.

### Lees verder over:

- [1. Sociaal Akkoord, de Participatiewet en de regionale Werkbedrijven](#)
- [2. Inrichting van een regionaal Werkbedrijf](#)
- [3. Het marktbelevingsplan](#)
- [4. Werkgeversdienstverlening](#)
- [5. Harmoniseren van instrumenten](#)
- [6. Beschut werk](#)

"You may never know what results come of your actions, but if you do nothing, there will be no results."

*Mahatma Gandhi*



1. Sociaal Akkoord, de Participatiewet en de regionale Werkbedrijven	6
2. Inrichting van een regionaal Werkbedrijf	8
3. Het marktbeveerkingsplan	16
4. Werkgeversdienstverlening	18
5. Harmoniseren van instrumenten	24
6. Beschut werk	28
Bijlage	30

# ➔ Hoofdstuk 1

## Sociaal Akkoord, de Participatiewet en de regionale Werkbedrijven

In alle 35 arbeidsmarktregio's ontstaan in 2015 regionale Werkbedrijven, een samenwerkingsverband van sociale partners, gemeenten en UWV. Ieder Werkbedrijf sluit zoveel mogelijk aan bij regionale behoeften en bestaande, goedwerkende initiatieven. Voor we kijken hoe betrokken partijen dit zo effectief mogelijk kunnen doen, nog even de uitgangspunten op een rij.

### 1.1 De formele afspraken

Gemeenten moeten vanaf 1 januari 2015 uitvoering geven aan het regionale Werkbedrijf. Zij vormen de centrale spil bij de arbeidsbemiddeling voor de doelgroep Banenafpraak uit het Sociaal Akkoord.

Het regionale Werkbedrijf is een bestuurlijk regionaal samenwerkingsverband van werkgevers, vakbonden, UWV en gemeenten. SW-bedrijven, onderwijsinstellingen, cliëntenorganisaties en andere stakeholders kunnen betrokken worden bij de activiteiten. De wethouder van de centrumgemeente is de aanjager van het overleg.

### Rolverdeling

Gemeenten hebben de leiding bij de regionale samenwerking en dragen uiteindelijk ook het financiële risico. Binnen het regionale Werkbedrijf worden activiteiten afgestemd en gemonitord. Afspraken worden vastgelegd in een marktwerkingsplan. Hierin worden kansen en mogelijkheden beschreven voor plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, in het bijzonder mensen met een arbeidsbeperking. Het Werkbedrijf heeft de regie bij het opstellen van het marktwerkingsplan en bij de regionale uitvoering door gemeenten, UWV, SW-bedrijven en/of private partijen. Er is pas sprake van een regionaal Werkbedrijf als er een marktwerkingsplan is, compleet met afspraken over de manier waarop de taken van het Werkbedrijf worden uitgevoerd.

Het staat de partijen in het regionale Werkbedrijf vrij om een bredere opdracht te geven dan de doelgroep van de Banenafpraak. De primaire opdracht is de matching voor uitvoering van de Banenafpraak. De prioriteit hiervan ligt tot en met 2016 bij (herkeurde) Wajongers en mensen van de WSW-wachttijl. UWV bepaalt op aanvraag van gemeenten of een kandidaat behoort tot de doelgroep van de Banenafpraak of beschermt werk.

### 1.2 Uitdagingen en oplossingen



#### 1. Van aanbod- naar vraaggericht

De uitdaging bij de (door)ontwikkeling van het regionale Werkbedrijf is de verschuiving van aanbodgerichte naar vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers, blijkt uit de interviews in de verschillende regio's. De werkgever moet centraal staan bij de ontwikkeling en uitvoering van de regionale aanpak. Dat heeft consequenties voor projecten, instrumenten en de manier waarop wordt samengewerkt met werkgevers: vanuit één centraal servicepunt en vooral één aanspreekpunt.

“De grootste uitdaging is om te leren denken en werken vanuit werkgevers. Om ze te faciliteren en ontzorgen. Om hun vraag centraal te stellen en te vertalen naar de talenten van onze mensen.”

*Yvonne van Mierlo, wethouder Helmond, regio Helmond – De Peel*



#### 2. Kies voor een brede benadering

Ook wordt de visie breed gedragen dat werk en participeren in de samenleving vanuit de Participatiewet breed benaderd moet worden. Bijvoorbeeld door ook verbindingen te leggen met zorg (WMO), economische zaken en onderwijs.

“Bestuurlijk is een breed kader nodig. Het gaat om plaatsen van werknemers, maar liefst ook in relatie met andere terreinen, zoals onderwijs en zorg. Door vertegenwoordiging in het bestuur of in ieder geval door te zorgen voor goed overleg.”

*Andries Ekhart, wethouder, regio Friesland*



#### ➔ TIP!

**Nog niet alle regio's leggen bij de focus op 'werk', verbindingen met andere terreinen zoals zorg, scholing en huisvesting. Kijk ook naar die mogelijkheden en andere factoren die bepalend kunnen zijn voor succes, zoals (helpen) oplossen van andere belemmeringen bij kandidaten (zoals verslaving of schulden).**



## ➔ Hoofdstuk 2 Inrichting van het regionale Werkbedrijf

**Bij de vorming van het regionale Werkbedrijf komen betrokkenen verschillende uitdagingen tegen. Bijvoorbeeld vraagstukken rond financiering, monitoring van resultaten en de vraag wanneer bepaalde partijen bij de aanpak betrokken moeten worden. Hiervoor worden inmiddels steeds meer oplossingen gevonden.**

Het regionale Werkbedrijf is de schakel tussen de Banenafspraken en mensen met een arbeidsbeperking. Werkgevers en overheid hebben gezamenlijk toegezegd 125.000 banen te realiseren tot 2026. In elke arbeidsmarktregio komt er daarvoor één regionaal Werkbedrijf: een samenwerkingsverband van minimaal werkgevers, werknemers, UWV en gemeenten. De samenstelling kan worden aangevuld met instellingen uit de sociale werkvoorzieningen, het onderwijs en andere stakeholders.

### 2.1 Werkbedrijven in verschillende smaken

Iedere regio creëert zijn eigen regionale Werkbedrijf. Dat kan dus op verschillende manieren. Ter inspiratie hebben we vier werkrichtingen op een rij gezet. Uiteraard zijn er nog meer (en ook mengvormen) mogelijk.

#### **Werkrichting: Primaire focus op invulling Banenafpraak**

De invulling van het aantal afgesproken banen staat centraal. Vaak met een bestuur van beperkte omvang dat snel en flexibel kan opereren. Dit stelt doelen en randvoorwaarden vast en een projectleider coördineert de uitvoering. De uitvoering gebeurt volledig binnen bestaande structuren. Het Werkbedrijf voert zelf geen projecten uit.

#### **Voorbeeld : West-Brabant**

De regio heeft een besluitvormende regiegroep gevormd voor de realisatie van de Banenafpraak. Bestaande uit vier personen: één vertegenwoordiger van werkgevers, één van werknemers, één van UWV en de wethouder van de centrumgemeente Breda. Alles wat rechtstreeks te maken heeft met de Banenafpraak wordt besloten in de regiegroep. De breedte van arbeidsmarkt-vraagstukken blijft bij het actieve Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA). Door de regiegroep wordt extra slagkracht gecreëerd om deze nieuwe ontwikkelingen in te vullen. Eind 2015 volgt een evaluatie.

*Tanja Willemsen, secretaris Werkbedrijf West-Brabant*



#### **Werkrichting: Breder kijken vanuit bestaande structuur**

Het bestuurlijk deel ligt bij een bestaande structuur, zoals het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA). Eventueel met bestuursaanvulling om tegemoet te komen aan eisen in de Participatiewet. Dit betekent in de praktijk dat de opdracht breder bekeken wordt. De uitvoering wordt neergelegd bij bestaande structuren (net als de vorige werkrichting). Het Werkbedrijf voert zelf geen projecten uit. Uitgangspunt zijn de banen die regionale werkgevers in de regio beschikbaar stellen voor een brede doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt. De focus ligt op werk en inkomen.

#### **Voorbeeld: Groningen**

De regio heeft een bestaande structuur benut. Enkele jaren geleden werd een Actieplan Jeugdwerkloosheid gelanceerd in de regio Groningen en Noord-Drenthe. Hiervoor werkten alle 27 gemeenten samen in vier subregio's. Een stuurgroep met vertegenwoordiging van de subregio's en UWV zorgde voor de aansturing. Dit werkte goed en is ook benut voor het regionale Werkbedrijf. Toegevoegd hiervoor zijn vertegenwoordigers van SW-bedrijven. Er volgde een brede gezamenlijke ambitie (zoveel mogelijk mensen aan werk helpen). Daarna zijn werkgevers- en werknemersorganisaties erbij betrokken. De samenwerking heet **Werk in Zicht**.

*Ronald de Jong, programmamanager Werkbedrijf, Groningen*

*“Zorg voor een sturingscultuur, gebaseerd op samenwerking.”*

*Ron Brizee, adviseur Werk en Inkomen gemeente Zaandam, kwartiermaker regio Zaanstreek-Waterland*

#### **Voorbeeld: Noord-Holland-Noord**

De regio had al een goed werkend Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA). Hierbij zijn in drie subregio's 19 gemeenten, UWV, werkgevers- en werknemersorganisaties, het onderwijs (MBO en HBO) betrokken. In de stuurgroep zitten vertegenwoordigers van vier grote gemeenten, ROC, VNO/NCW, FNV en UWV. Daarnaast is er een 'expertgroep' (met onder andere SW-bedrijven) en een 'sponsorgroep' (onder andere Kamer van Koophandel en andere scholen).

De stuurgroep van het RPA heeft opdracht gegeven voor een verkenning rond de Participatiewet, het Sociaal Akkoord en het Werkbedrijf. Hierna is besloten geen nieuw orgaan in te richten, maar het in te bouwen in het RPA. De uitvoering is al gestart.

*Maud van Vuren, regiomanager UWV, Noord-Holland-Noord*



### **Werkrichting: Brede aandacht voor leefomstandigheden**

Het werkterrein van het Werkbedrijf is breder dan werk en inkomen. Er wordt ook nadrukkelijk gekeken naar aanpalende beleidsterreinen waar de doelgroep mee te maken heeft zoals zorg, huisvesting en economie.



#### **Voorbeeld: Friesland**

Het regionale Werkbedrijf in Friesland is een continuering van een bestaande situatie. Er komt een extra groep te plaatsen werknemers bij en de (netwerk)organisatie krijgt een nieuwe naam. Op bestuurlijk niveau wordt een (breed) kader neergezet om plaatsen van werknemers breed op te pakken, liefst in relatie met andere terreinen zoals zorg. Bij voorkeur met een brede vertegenwoordiging in het bestuur of in ieder geval in nauw overleg. In de praktijk moest het bestaande bestuurlijke overleg daarvoor worden uitgebreid. De in de AMvB (Algemene Maatregel van Bestuur) genoemde partijen waren nog niet volledig in het overleg vertegenwoordigd.  
*Andries Ekhart, wethouder, regio Friesland*

#### **Voorbeeld: Helmond-de Peel**

In de arbeidsmarktregio Helmond-de Peel werkten de gemeentelijke afdelingen Werk en Inkomen, SW-bedrijf Atlant Groep en het Werkgeversplein al nauw samen, lang voordat de Participatiewet zijn intrede deed. De regio liep daarmee feitelijk al op de nieuwe wetgeving vooruit. Met de invoering van de Participatiewet werden de processen van de drie afzonderlijke organisaties in elkaar gevlochten tot één regionaal Werkbedrijf, waarin ook UWV, onderwijs en werknemersorganisaties belangrijke partners bleven. Het doel: meer mensen aan het werk via een werkgeversgestuurde aanpak. Uitgangspunten daarbij zijn steeds de vraag van de werkgever en de talenten van mensen. Het Werkbedrijf faciliteert, ontzorgt en vertaalt de vraag van de werkgever zo goed mogelijk naar de talenten van de werkzoekenden.



### **Werkrichting: Eigen organisatie en projecten**

Nog een stap verder kan worden gezet door het Werkbedrijf eigen projecten te laten uitvoeren en/of door een eigen organisatie te geven. De regio Rijk van Nijmegen heeft daarvoor een 'Toekomstplein', een centrale locatie van het Werkbedrijf waar bedrijven en kandidaten ontvangen worden en waar de backoffice zit. Het regionale Werkbedrijf is echter normvrij en het is aan de deelnemende partijen om keuzes te maken.



#### **Voorbeeld: Rijk van Nijmegen**

Voorafgaand aan de aanstelling van een kwartiermaker vanaf januari 2014 is het document *Sterke Werkwoorden* opgesteld door het bestuursteam Werk en Inkomen. Er is een samenwerkende uitvoeringsorganisatie ingericht voor 7 gemeenten, een SW-bedrijf en UWV. Daarin zijn naast alle kandidaten van gemeenten, SW-bedrijven en UWV ook kandidaten aangehaakt voor arbeidsmatige dagbesteding. Er wordt gewerkt aan één gemeenschappelijke regeling voor de regio met een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie, waardoor ontschotting tussen regelingen ook doorvertaald wordt in de uitvoering. Uitgangspunt is de brede aandacht voor verschillende beleidsterreinen. Want: *"Een grote groep kandidaten in het bestand van het Werkbedrijf heeft problemen op veel leefgebieden. Het zijn de mensen die minder zelfredzaam zijn of een acuut probleem hebben. Voor deze mensen moet een bredere analyse gemaakt worden. In de begeleiding van deze kandidaten werkt de professional van het nieuwe Werkbedrijf samen met lokale zorgstructuren. Zij sluiten als specialist met een generalistische invalshoek aan bij deze zorg-structuren in de wijk/buurt. Het primaat voor de acties ligt bij de professionals die werken in de lokale toegangspoort. Hierover worden in de dienstverleningsovereenkomst maatwerkafspraken gemaakt per deelnemende gemeente"*, aldus het startdocument.

*Werner van der Linden, kwartiermaker Werkbedrijf, Rijk van Nijmegen*



**OPVALLEND!** Bij de keuze en uitwerking van een (eigen) werkrichting speelt de huidige structuur in de regio een belangrijke rol. In een aantal regio's bestond al een goed functionerende regionale structuur rond werk en inkomen en economie, waarop direct kon worden aangesloten. Toch kiezen enkele van deze regio's voor de eerste werkrichting, puur gericht op uitvoering van de Participatie-wet. Zij hebben het gevoel dat deze zo sneller en effectiever kan worden uitgevoerd. Waarbij de mogelijkheid open blijft om het te zien als een tijdelijke structuur.



## **2.2 Uitdagingen en oplossingen**



### **1. Effectieve invulling van het Werkbedrijf**

Waar begin je als regio en hoe zorg je samen voor een effectieve aanpak? Wat in veel regio's goed werkt, is de benoeming van een stuurgroep die vervolgens een verkenning laat uitvoeren. Hieruit moet onder andere blijken welke beslissingen nodig zijn.

Goede voorbeelden van zo'n startdocument zijn *Start en opzet Regionaal Werkbedrijf FoodValley* en *Sterke Werkwoorden* (Rijk van Nijmegen). Vervolgens neemt de stuurgroep besluiten en stelt een projectleider aan die de uitvoering aanstuurt.

 “Benoem één verantwoordelijk persoon voor het regionale Werkbedrijf die onafhankelijk is van welke partij dan ook.”

*Maud van Vuren, regiomanager UWV, Noord-Holland-Noord*


“Zoek praktische oplossingen die bij je regio passen en creëer geen aparte bestuurslaag voor het Werkbedrijf, tenzij er nog geen structuur bestaat.”

*Mirjam Nijhof, directie uitvoeringsbeleid van ministerie SZW*

## 2. Wie moet wanneer betrokken worden?

De keuze wie op welk moment betrokken wordt bij de voorbereidingen, de beleidsvorming en de uitvoering, blijkt regelmatig een uitdagende afweging. Het is een afweging in het speelveld tussen snelheid, effectiviteit en commitment. Enkele suggesties van betrokkenen:

- Creëer een kernachtige stuurgroep met daar omheen groepen zoals bijvoorbeeld een ‘expertgroep’ of ‘sponsorgroep’ (zie voorbeeld [Noord-Holland-Noord](#)).


 “Informeel raadsleden en wethouders breed en veel door middel van presentaties en discussies.”

*Ronald de Jong, programmamanager Werkbedrijf, Groningen*

“Betrek werkgevers(organisaties) direct. Voorkom dat ze later op de rem trappen omdat ze niet vanaf het begin betrokken waren.”

*Ronald de Jong, programmamanager Werkbedrijf, Groningen.*


## 3. Financiering van het Werkbedrijf

 De financiering is voor iedere regio een uitdaging. Denk zowel aan de directe kosten van het Werkbedrijf, als de totale kosten voor uitvoering van de Participatiewet. In FoodValley is de financiering gekoppeld aan de verdeling van verantwoordelijkheden. Werkgevers zijn hier verantwoordelijk voor aanbieden van werkgelegenheid, geschikt maken van functies, draagvlak versterken in werkorganisaties en mensen ‘welkom laten zijn’. De overheid is verantwoordelijk voor een duidelijk aanspreekpunt, eenduidige vraaggerichte werkgeversdienstverlening, regionaal aanbod van faciliteiten, inbreng van expertise en snelle transparante voordracht van kandidaten.

In de regio Stedendriehoek-Noord-Veluwe dragen werkgevers bij aan het financiële vraagstuk door het aanbieden van banen (in alle gemeenten zijn werkgevers actief als ambassadeur richting collega's, zie [www.apeldoornscoort.nl](http://www.apeldoornscoort.nl)). Ook begeleiding op de werkplek wordt (deels) door werkgevers betaald.

Alle andere instrumenten – zoals werkplekaanpassingen – worden (via voorzieningen van UWV) door gemeenten betaald (ontzorgen).

## 4. Beleidsvrijheden voor individuele gemeenten


 Regionale samenwerking moet individuele gemeenten sterker maken, maar onderling kunnen er grote verschillen zijn en dus andere behoeften richting het regionale Werkbedrijf. Het kan interessant zijn te kijken hoe gemeenten hun individuele behoeften ook kunnen invullen.

### Voorbeeld: Rijk van Nijmegen

Deze regio geeft individuele behoeften van gemeenten de ruimte. Iedere gemeente sluit afzonderlijk een overeenkomst af over basisdienstverlening van het Werkbedrijf én een maatwerkpakket. Hierdoor kan een gemeente zelf lokale kleur geven aan de uitvoering van het Werkbedrijf, bijvoorbeeld met extra aandacht voor een specifieke groep kandidaten.

## 5. Evaluatie van regionale Werkbedrijf

De Algemene Maatregel van Bestuur beschrijft dat het samenwerkingsverband zorgdraagt om iedere twee jaar te evalueren, te beginnen in 2016. De evaluatie gaat over de samenwerking. Daar de evaluatie nu nog niet actueel is, zijn de regio's nog niet of nauwelijks bezig om de evaluatie voor te bereiden.

 De gemaakte samenwerkingsafspraken gelden als basis voor de evaluatie. Stel de afspraken SMART op. Dat maakt de punten van evaluatie minder discutabel. Zie ook: [Hoofdstuk 3 Marktbewerkingplan](#)

In de samenwerkingsafspraken worden in een aantal Werkbedrijven afspraken gemaakt over het regionaal aantal te realiseren banen voor de Banenafpraak. De aantallen zijn veelal gebaseerd op de [indicatieve verdeling](#) zoals gepubliceerd door de Werkkamer.

De regionale Werkbedrijven stellen het op prijs als zij met enige regelmaat de stand van zaken over de gerealiseerde Banenafpraak in hun regio kunnen ontvangen om de regionale afspraken te monitoren. De vraag is bij de betrokken leden van de Programmaraad neergelegd. Vooralsnog communiceert het ministerie van SZW over de gerealiseerde plekken van de Banenafpraak. De eerste meting zal in het voorjaar van 2016 op macroniveau bekend gemaakt worden. De staatssecretaris heeft in [haar brief](#) aan de Tweede Kamer aangeboden om in kwartaal 3 van 2015, indien mogelijk, een tussenstand te delen. Het gaat om de extra gerealiseerde banen ten opzichte van de peildatum 31 december 2013.

### 6. Doelgroepregister

UWV heeft de opdracht gekregen het doelgroepregister in te richten. Met de gegevens uit dit register kan het ministerie van SZW de Banenafspraken monitoren. In het themadossier Participatiewet en Banenafspraken op [uwv.nl](http://uwv.nl) is een infographic gepubliceerd over het doelgroepregister. In één oogopslag wordt duidelijk wat de functie is van het register, welke mensen in de doelgroep vallen en welke gegevens opgevraagd kunnen worden. UWV vult het doelgroepregister met kandidaten WAJONG en wachtlijst WSW. Gemeenten kunnen kandidaten aanbieden bij UWV om in het doelgroepregister te plaatsen na beoordeling van de kandidaat door UWV. Aanbevolen wordt om niet te wachten met het benaderen van werkgevers tot het gehele bestand gevuld is, maar snel te beginnen met het beschikbare bestand. Het beschikbare bestand is de voorkeursdoelgroep (WAJONG en wachtlijst WSW) zoals afgesproken in de Werkkamer. Alleen kandidaten die in het doelgroepregister zijn opgenomen tellen mee voor de Banenafspraken.

**Het doelgroepregister is geen database om kandidaten te matchen.**





## → Hoofdstuk 3 Marktbewerkingplan

**Voor de vorming maakt ieder regionaal Werkbedrijf een marktbe-  
werkingplan. Dit is een plan van alle deelnemers in het Werkbedrijf. Het is SMART en  
sterk gericht op HOE de doelstellingen bereikt worden.**

Er zijn minimale eisen vastgelegd voor de inhoud van het  
marktbe-  
werkingplan (in de Algemene Maatregel van Bestuur). Die hebben  
betrekking op:

- Aanbodkant: Beschrijving van vaardigheden en competenties van mensen met een arbeidsbeperking in de regio en de mogelijkheden van deze personen (zie ook hoofdstuk 5).
- Vraagkant: Analyse van de werkgelegenheid in de regio, bijvoorbeeld segmenteer gezamenlijk de verschillende type werkgevers en bepaal welke aanpak u voor welke type werkgevers inzet.
- Matchen en bemiddelen, bijvoorbeeld door het organiseren van speeddates.



**TIP!**  
**De Programmaraad stelde al een Plan van aanpak beschikbaar voor het  
marktbe-  
werkingplan (zie Plan van aanpak regionale arbeidsmarkt voor het  
regionale Werkbedrijf in 3 stappen).**

### 3.1 Lessen uit de regio's

Het marktbe-  
werkingplan wordt in de regio's door verschillende organisaties  
en samenwerkingsverbanden gerealiseerd. In sommige regio's is het  
neergelegd bij UWV, in andere regio's spelen werkgevers een belangrijke rol  
of is het neergelegd bij het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid of het  
team Werkgeverdienstverlening.



#### **Tips voor het maken van uw marktbe- werkingplan:**

- Zorg voor consensus over de rol van het marktbe-  
werkingplan in beleid en  
uitvoering. Wordt alleen gekozen voor een analyse als input voor een  
marktbe-  
werkingstrategie (foto van de regio) of worden ook al contouren  
geschetst voor strategie en uitvoering? Zie ook hoofdstuk 4 in  
het Plan van aanpak van de Programmaraad.



**“Beperk het plan niet tot een beschrijving van de situatie. Zorg voor een set  
met afspraken over wie wat gaat doen en hoe.”**

*Maud van Vuren, regiomanager UWV, regio Noord-Holland-Noord*



- Betrek partijen die betrokken worden bij de uitvoering vroegtijdig bij het opstellen van het marktbe-  
werkingplan. Denk aan UWV, vakbonden,  
werkgevers en bijvoorbeeld SW-bedrijven. Zo worden ervaringen benut en  
ontstaat commitment voor de uitvoering.



- Schets duidelijk de breedte van het plan, met name welke kandidaat-  
werknemers betrokken worden.

**“Ons plan is wat breder dan wat het marktbe-  
werkingplan primair beoogt.  
Het kijkt naar de gehele arbeidsmarkt met speciale aandacht voor de  
doelgroep uit de Participatiewet.”**

*Hans Zuidema, adviseur, projectleider Werkbedrijf regio FoodValley i.o.*



- Denk bij analyse van de vraagzijde ook aan mogelijkheden voor het creëren van banen door het aantrekken van bedrijven en/of inspelen op grote investeringen die gepland zijn in de regio. Zoek aansluiting bij de afdeling Economie.

**“In het noorden van het land liggen kansen die voortvloeien uit grote  
investeringen die gaan plaatsvinden, onder andere door de NAM.  
Daar kun je vroegtijdig op inspelen en plekken voor de doelgroep creëren.”**

*Arnoud Hoogsteen, adviseur lokaal beleid FNV, Groningen*



- Blijf flexibel en zorg dat vanuit het marktbe-  
werkingplan snel gereageerd  
kan worden op veranderende omstandigheden. Dit betekent dat de set met  
afspraken over wie, wat en wanneer doet ook ruimte moet bieden voor  
tussentijdse aanpassingen.



- Formuleer concrete (deel)opdrachten die SMART (Specifiek Meetbaar Ambitueus Realistisch Tijds-  
pad) uitgewerkt kunnen worden door  
projectgroepen.



**TIP!**  
**Ongeacht het niveau dat u kiest, in alle gevallen geldt dat u alle partners  
van het regionale Werkbedrijf vanaf het begin betreft, heldere afspraken  
maakt met elkaar, deze bij voorkeur SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel,  
Realistisch en Tijdgebonden) formuleert en aansluit bij bestaande plannen  
en andere initiatieven in de arbeidsmarktregio.  
Vlieg het regionale Werkbedrijf niet aan als apart ‘project’. Let wel: de  
AMvB geeft slechts aan dat het plan moet gaan over het realiseren  
van de Banenafpraak en vraagt om verbinding met bestaande  
regionale activiteiten.**

## → Hoofdstuk 4 Werkgeversdienstverlening

**De omslag naar vraaggerichte werkgeversdienstverlening is in veel arbeidsmarktregio's al gaande. Het is ook één van de pijlers van de regionale Werkbedrijven. Met als uitgangspunt: één werkgeversservicepunt, transparant maken van het aanbod (kandidaten) en centrale en uniforme benadering van werkgevers.**

### 4.1 Eén werkgeversservicepunt

De Werkkamer heeft in de uitgangspunten opgeroepen om te werken met één vast contactpersoon voor werkgevers. Dit uitgangspunt is in bredere zin wettelijk verankerd in de AMvB in Artikel 1 Artikel 2,3 10 G. In veel regio's wordt dit gecombineerd met het bestaande Werkgeversservicepunt. Om regionaal één centraal punt te realiseren, is het essentieel dat gezorgd wordt voor centrale en uniforme werkgeversdienstverlening.

Hiervoor zijn op bestuurlijk niveau heldere afspraken nodig tussen alle betrokken partijen. Een waardevol hulpmiddel bij de uitvoering is één CRM-systeem met gegevens over werkgevers en de vacatures of baankansen. Hiervoor kan worden aangesloten bij het systeem van UWV (Sonar/WBS).

“Al sinds 2005 wordt bij ons gewerkt met regionale werkgeversdienstverlening. Dit moet ook terugkomen in het marktwerkingsplan en er moeten ‘arrangementen’ gemaakt worden.”

*Ernie Rijvers, secretaris Regionaal Arbeidsmarkt Netwerk, regio Zuid-Limburg*

### Voorbeeld: Rivierenland

Strevend naar gezamenlijke werkgeversdienstverlening werken in de regio Rivierenland negen gemeenten, UWV, een ROC en WSW-bedrijf LANDER integraal samen. Een sociaal akkoord dat in de regio gesloten is, vormt de basis voor de dienstverlening aan werkgevers. Met ondernemingsorganisatie VNO-NCW werd in 2013 al een sociaal akkoord gesloten voor de bemiddeling van werkzoekenden in de WW en bijstand. Op verzoek van de circa 90 betrokken werkgevers is dit akkoord in 2014 speciaal aangescherpt voor de doelgroep van de Participatiewet.

*Rian Lukassen, regiomanager UWV, Rivierenland*

### Voorbeeld: Rijnmond

Het Werkgever Servicepunt in de regio Rijnmond heeft speciaal voor werkgevers een webpagina ingericht over de gevolgen van de Participatiewet, vanuit werkgeversperspectief. De essentie van de Banenafspraken voor werkgevers wordt daarbij duidelijk uitgelegd in een korte animatiefilm. Ook de quickscan voor werkgevers is direct toegankelijk. [Naar de webpagina.](#)

*Rita Joosten, programmamanager gemeente Rotterdam voor invoering Participatiewet*

“Na een proces van twee jaar, zitten er nu accountmanagers van SW-bedrijven, UWV en gemeenten in één team, in vier subregio's. Werkgevers worden dus niet meer apart benaderd door verschillende organisaties.”

*Tanja Willemsen, secretaris Werkbedrijf West-Brabant*

### → TIPS!

- Geef elke werkgever een vaste contactpersoon.
- Werk op geografisch en brancheniveau (kennen doet binnemen).
- Maak op bestuurlijk niveau afspraken over registreren van plaatsingen en 'verevening'.
- Stem met werkgevers af wat zij verstaan onder werkgeversdienstverlening (service levels, kennis etc.).
- Benut samen het CRM-systeem van UWV (Sonar/WBS).

### 4.2 Transparant maken van het aanbod

Transparant maken van het aanbod van kandidaat-werknemers wordt in veel regio's gezien als een van de grootste uitdagingen. Vooral het samenvoegen van de verschillende bestanden van gemeenten. In de [aanbiedingsbrief van SZW](#) aan de Tweede Kamer m.b.t. de jaarplannen van UWV en de SVB staat naar aanleiding van de motie van de leden Potters en Van Weyenberg onder meer dat [Werk.nl](#) een goede basis biedt voor een landelijk, toegankelijk platform om het inzicht in de talenten en vaardigheden van de werkzoekenden met een arbeidsbeperking te vergroten.

“Wij werken met Stekker 4, waarvan Werk.nl 'de buitenkant' is en Sonar het interne bestand met werkzoekenden. Hierin zitten al de Wajongers en WW-ers van UWV. Daarbij komen nog de mensen van gemeenten. Dat is ongeveer 30% van het totale bestand.”

*Maud van Vuren, regiomanager UWV, Noord-Holland-Noord*



De regio Helmond-de Peel is al vergevorderd en wil ook ePortfolio's creëren voor kandidaten:

“De meeste uitkeringsgerechtigden hebben al een ePortfolio. Wij hebben daarbij gekozen voor een systeem van Matchcare. Veel mensen kunnen dat ePortfolio zelf bijhouden. Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt brengen hun talenten in beeld met behulp van Dariuz.”

*Yvonne van Mierlo, wethouder Helmond, regio Helmond – De Peel*



Het 'systeem' is een deel van de oplossing. Maar vergeet vooral ook de contactpersonen niet. Systemen plaatsen geen mensen, dat blijft mensenwerk.

“Werkzoekenden kunnen hun E-portfolio openzetten voor werkgevers, zodat er een match kan plaatsvinden. De expertise van SW-bedrijf Atlant wordt nadrukkelijk ingezet: er wordt jobcarving aangeboden aan organisaties (publiek en privaat) en er wordt gekeken naar de mogelijkheden van reshoring<sup>1</sup> in de regio.”

*Yvonne van Mierlo, wethouder Helmond, regio Helmond – De Peel*



Ook in Amsterdam is een grote rol weggelegd voor de contactpersonen. Zij werken met een pool van werknemers in het doelgroepregister. Daarmee worden maatwerkgesprekken met werkgevers gestart.

“Het uitgangspunt is wat de werkgever zoekt. Zit dat niet in het eigen bestand, dan wordt verder gezocht.”

*Jan Stam, projectleider regionaal sector- en arbeidsbeleid FNV, regio Groot-Amsterdam*



Een tussenweg is gekozen door het Rijk van Nijmegen. Het uitgangspunt is daar dat werkgevers de kandidaten kiezen. Het Werkbedrijf screent kandidaten en maakt gebruik van gegevens die al bekend zijn. Dit levert een inschatting op van kandidaten en hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Het Werkbedrijf brengt kandidaten snel in contact met bedrijven. Zij selecteren zelf. Kandidaten krijgen de kans om in een werkomgeving hun capaciteiten te tonen.



#### TIPS!

- **Maak reële beelden van werknemers, inclusief hun beperkingen.**
- **Geef werkgevers een keuze uit kandidaten.**
- **Kies één registratiesysteem voor de hele regio.**
- **Overweeg naast het UWV-systeem bestaande ePortfolio systemen.**
- **Wacht niet met benaderen van bedrijven tot het hele systeem 'gevuld' is.**
- **Bedenk dat systemen geen mensen plaatsen, dat blijft mensenwerk.**

Kijk voor meer tips en achtergronden ook in de uitgave [Het Echte Werk van de Programmaraad](#).



#### 4.3 De benadering van werkgevers

De meeste plaatsingen komen niet voort uit vacatures, maar uit directe contacten met werkgevers. Dit benadrukt het grote belang van goede contactpersonen, die werkgevers als klant beschouwen. Bij veel gemeenten blijkt een cultuuromslag gewenst. Daarvoor zijn opleidingen en trainingen nodig.

“Het ontwikkelen van een goede relatie met werkgevers houdt ook in dat er anders gewerkt moet worden. Als gemeenten in de rol van ‘preferred supplier’ willen komen, moet er ook nagedacht worden over concurrentie, het leveren van meerwaarde en klantgerichtheid. Goede werkgeversdienstverlening is vrijwel de enige garantie voor duurzame plaatsingen.”

*Arnoud Hoogsteen, adviseur lokaal beleid FNV, Groningen*



Werkgevers kunnen ondersteuning krijgen bij het in beeld brengen van concrete mogelijkheden in hun organisatie voor banen voor mensen met een beperking. Bijvoorbeeld met een bedrijfsscan. Dit brengt ook mogelijkheden in beeld voor aanpassing van functies (jobcarving/jobcreatie).

“Een belangrijk punt is dat contactpersonen moeten leren denken vanuit taken binnen bedrijven en organisaties en niet vanuit banen.”

*Christiaan Lorst, regiomanager VNO/NCW, regio Stedendriehoek*



Om de eerste contacten met werkgevers te leggen, kunnen lokale ‘ambassadeurs’ worden ingezet. Lokale ondernemersverenigingen kunnen hierbij een rol spelen.

“In elke gemeente zijn er al werkgevers die als ambassadeurs opereren om andere werkgevers ervan te overtuigen dat ze werknemers met een beperking moeten aannemen.”

*Christiaan Lorst, regiomanager VNO/NCW, regio Stedendriehoek*



#### TIP!

**Werkgeversvereniging AAVN heeft specialisten in huis die bedrijven kunnen helpen de omslag te maken.**



Een werkgeversbenadering op verschillende niveaus is ook een overweging waard:

“Waar men in onze regio ook naartoe wil, is dat werkgevers op verschillende niveaus benaderd worden. De wethouder gaat eens per jaar langs om te praten met de directie, spreekt bijvoorbeeld een laag daaronder periodiek met het hoofd Personeelszaken en daadwerkelijke afspraken worden gemaakt door accountmensen van het regionale Werkbedrijf.”

*Hans Zuidema, adviseur, projectleider Werbedrijf regio FoodValley i.o.*

→ TIPS!

- **Werkgevers zijn je klanten, benader hen met één organisatie.**
- **Focus niet alleen op vacatures, maar op de contacten.**
- **Leer contactpersonen om werkgevers op de juiste manier te benaderen.**
- **Benut ervaringen van SW-bedrijven, uitzendbureaus en re-integratiebureaus.**
- **Benut ambassadeurs en leg contacten met lokale ondernemersverenigingen, commerciële clubs en VNO-NCW en MKB.**
- **Segmenteer werkgevers en kies een strategie per segment.**
- **Overweeg grote werkgevers op verschillende niveaus te benaderen.**



## → Hoofdstuk 5 Harmoniseren van instrumenten

Om te zorgen voor één krachtig regionaal Werkbedrijf dat werkgevers ontzorgt, is harmoniseren van instrumenten een belangrijk aandachtspunt. Hierdoor kan de hele regio met dezelfde ‘tools’ werken. Denk aan instrumenten voor bijvoorbeeld opleiden van kandidaten en jobcoaching, maar ook loonwaardebepaling en loonkostensubsidie, de no-riskpolis, mobiliteitsbonus en detachering.

Harmonisering zorgt voor duidelijkheid en eenduidigheid. Het voorkomt dat:

- Publieke organisaties concurreren met hun aanbod van mensen richting werkgevers.
- Werkgevers te maken hebben met een veelvoud aan regelingen.
- Relatief vergelijkbare mensen heel verschillend behandeld worden door de regeling waaronder zij vallen.

### 5.1 Loonwaardebepaling en loonkostensubsidie

De regio's streven ernaar om één methodiek te kiezen voor de loonwaardebepaling en loonkostensubsidie. Iedere regio kiest zelf de methodiek voor de loonwaardebepaling. De Werkkamer heeft Blik op Werk gevraagd methodieken te valideren en aanbieders de wijze van certificeren te laten publiceren. Ze staan gepubliceerd in de [Loonwaardegids](#), een uitgave van Blik op Werk in opdracht van de Programmaraad. Het regionale Werkbedrijf bepaalt de methodiek. De regio's Haaglanden en Zuid-Holland Centraal [presenteerden](#) al vroegtijdig een loonwaardeinstrument.

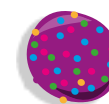
Gecertificeerde medewerkers bepalen de loonwaarde. Dit kunnen jobcoaches of medewerkers zijn van de aanbieder van de methodiek, UWV, SW-bedrijven of de gemeente zelf.

*“Voor de loonwaardebepaling overwegen wij een ‘expertpool’ in te richten met gecertificeerde medewerkers.”*

*Rita Joosten, programmamanager Participatiewet, gemeente Rotterdam*

Gemeenten bepalen wie de loonwaardebepaling uitvoert en hebben de keuze dit zelf te doen of uit te besteden aan SW-bedrijven, UWV of de aanbieder. Bestaande Wajongers blijven onder verantwoordelijk vallen van UWV. Voor hen werkt UWV met loondispensatie.

### → TIPS!



- Houd de loonwaardebepaling en subsidieregeling zo eenvoudig mogelijk.
- Accepteer dat er (kleine) verschillen blijven bestaan tussen gemeenten en los dit op tijdens de uitvoering.
- Loonwaarde bepalen? [Download de Loonwaardegids 2015](#).
- Op 29 januari 2015 organiseerde de Programmaraad i.s.m. SZW een chatsessie over loonwaardebepaling en no-riskpolis. Alle vragen en antwoorden van deze chatsessie staan op [www.samenvoordeklant.nl](http://www.samenvoordeklant.nl)
- Maak zo nodig gebruik van de [Checklist inkoop/aanbesteding loonwaarde-methodiek van de Programmaraad](#).

### 5.2 No-riskpolis

VNG en UWV hebben voor het jaar 2015 een afspraak gemaakt over de no-riskpolis voor de gemeentelijke doelgroep van de Banenafpraak, in het kader van de Participatiewet. Voor werkgevers betekent deze afspraak dat zij voor gemeentelijke kandidaten gebruik kunnen maken van een no-riskpolis via UWV, die gelijk is aan de bestaande polis voor Wajongers. De regeling voor 2015 loopt vooruit op een wetsvoorstel dat voorziet in een uniforme no-riskpolis via UWV en een gelijke mobiliteitsbonus/premiekortening vanaf 2016 voor de doelgroep die valt onder de Banenafpraak.



*“Voor werkgevers moet het ziekteverrisico van de doelgroep nihil zijn. In de Participatiewet lijkt de no-riskpolis een KAN-bepaling, terwijl het een MOET-bepaling moet zijn. Als dit niet waterdicht geregeld wordt, roept dat enorme weerstand op bij werkgevers.”*

*Albert Bruins Slot, directeur SW-bedrijf, regio Drenthe*

### 5.3 Mobiliteitsbonus en jobcoaching

Naast de no-riskpolis zijn ook afspraken gemaakt over harmonisatie op het gebied van jobcoaching en de mobiliteitsbonus. De mobiliteitsbonus, waarbij werkgevers minder premie hoeven te betalen, komt de komende jaren beschikbaar voor de hele doelgroep van de Banenafpraak. Deze harmonisatie geldt voorlopig voor 5 jaar en wordt tussentijds geëvalueerd.

Over zo eenduidig mogelijke inzet van jobcoaches (voor begeleiding van werknemers met een beperking), vindt momenteel overleg plaats tussen de gemeenten en UWV. Ook hier is het uitgangspunt van VNG en sociale partners dat het niet uit mag maken of werknemers afkomstig zijn van UWV of gemeenten. Dit maakt het voor werkgevers gemakkelijker om banen voor mensen met een arbeidsbeperking aan te bieden.

Zie ook de [brief van staatssecretaris Klijnsma \(SZW\)](#) hierover.



#### 5.4 Detachering

Het uitgangspunt is om kandidaten in vaste dienst bij werkgevers te krijgen. Werkgevers durven dat vaak niet direct aan. Een veilige tussenstap kan uitkomst bieden. Veel werkgevers geven de voorkeur aan detachering (minder risico) en ook werknemersorganisaties vinden dat een goed instrument. Het biedt de werknemer werk- en inkomenszekerheid. Detachering kan plaatsvinden vanuit gemeenten die een werknemerspool opzetten. Ook worden uitzendbureaus ingeschakeld. Gemeenten die het zelf willen doen, benutten ook regelmatig SW-bedrijven.



“Detachering is een belangrijk instrument voor werkgevers en kandidaten. Wij werken hiervoor nog niet samen met private partijen, maar overwegen dit wel te gaan doen.”

*Rian Lukassen, regiomanager UWV, Rivierenland*



“Bij detachering ben ik voorstander om uitzendbureaus in te schakelen plus accountmanagers van SW-bedrijven. SW-bedrijven hebben meer ervaring met collectieve regelingen met werkgevers dan gemeenten. Het is een kwestie van begeleiden, in plaats van slijten.”

*Andries Ekhart, wethouder, regio Friesland*

#### → TIPS!

- Voor werkgevers is detachering aantrekkelijk om risico's te beperken.
- Dit kost wel extra geld: spreek goed af wie dit betaalt.
- Overweeg detachering via gemeenten (werknemerspool) of uitzendbureaus.



## → Hoofdstuk 6 Beschut werk

**In 2015 is de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) afgesloten voor nieuwe instroom en wordt begonnen met de opbouw van beschut werk. Een uitdaging voor gemeenten en regionale Werkbedrijven in iedere regio is om te onderzoeken hoe dit het best kan worden vormgegeven.**

### 6.1 De regeling

Nieuwe instroom voor de oude WSW-regeling is per januari 2015 gestopt. WSW-medewerkers met een dienstbetrekking houden hun wettelijke rechten en plichten. De komende decennia wordt dit bestand geleidelijk kleiner door natuurlijk verloop. Voor mensen die op de wachtlijst stonden en onder de doelgroep van de Participatiewet vallen, hebben gemeenten hetzelfde instrumentarium beschikbaar als voor Wajongers met arbeidsvermogen.

Beschut werk is bedoeld voor mensen die door een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking zodanige begeleiding en aanpassingen op de werkplek nodig hebben, dat niet van een reguliere werkgever mag worden verwacht dat hij hen in dienst neemt. Met de voorziening beschut werk kunnen gemeenten deze mensen toch in een dienstbetrekking laten werken. Voor de verschillende arbeidsmarktregio's zijn financiële middelen beschikbaar voor 30.000 plaatsen.

UWV onderzoekt op aanvraag van de gemeente welke mogelijkheden een kandidaat heeft om te werken en welke aanpassingen of begeleiding daarvoor nodig zijn. Als blijkt dat ondersteuning nodig is die een reguliere werkgever niet kan bieden, dan adviseert UWV de gemeente om de medewerker in een beschutte werkomgeving te laten werken onder aangepaste omstandigheden.

### 6.2 Uitvoering van de regeling

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de regeling. Veel regio's houden dit eerst (nog) buiten het regionale Werkbedrijf.



“Binnen onze stuurgroep is besloten de ontwikkeling van beschut werk lokaal vorm te geven en op dit moment niet te betrekken in de werkzaamheden van het regionale Werkbedrijf. Dit legt de focus op de inzet voor de Banenafpraak. Voor beschut werk worden gemeenten gestimuleerd tot informatie-uitwisseling, zodat het transparant blijft en van elkaars aanpak geleerd kan worden.”

*Hans Zuidema, adviseur, projectleider Werbedrijf regio FoodValley i.o.*



Ook wordt gedacht aan integratie van SW-bedrijven en gemeentelijke sociale diensten. Een uitdaging hierbij is dat gemeenten vaak verschillende regelingen en organisatievormen van SW-bedrijven kennen (gemeenschappelijke regelingen en aparte bedrijven).

“De relatie met gemeenten verandert zeker met de invoering van de Participatiewet. In Noord Drenthe wordt gewerkt aan het samengaan van SW-bedrijf en Sociale Dienst. Dat is prima, zolang onze kennis en kunde gebruikt wordt, vooral richting werkgevers en doelgroep.”

*Albert Bruins Slot, directeur SW-bedrijf, regio Drenthe*



### TIP!

**Maak gebruik van de Handreiking Beschut werk van de Programmaraad. Het doel van de handreiking is om gemeenten te informeren over de regelgeving rond en de mogelijkheden van beschut werk. Hiermee kan beschut werk een goede plek krijgen binnen het totale participatiebeleid van gemeenten.**

## ➔ Bijlage 1

# Personen die hebben meegewerkt aan de interviews

- **Albert Bruins Slot**, directeur SW-bedrijf Alescon, Assen
- **Ron Brizee**, adviseur Werk en Inkomen Zaandam  
kwartiermaker regio Zaanstreek-Waterland
- **Andries Ekhart**, wethouder Leeuwarden, lid Werkkamer
- **Arnoud Hoogsteen**, adviseur lokaal beleid FNV, Groningen
- **Ronald de Jong**, programmamanager Werk en Participatie van de gemeente Groningen
- **Rita Joosten**, programmamanager gemeente Rotterdam voor invoering Participatiewet
- **Werner van der Linden**, kwartiermaker Werkbedrijf Rijk van Nijmegen
- **Christiaan Lorist**, regiomanager VNO/NCW Stedendriehoek
- **Rian Lukassen**, regiomanager UWV, Rivierenland
- **Yvonne van Mierlo**, wethouder Helmond, lid Werkkamer
- **Mirjam Nijhof**, coördinerend beleidsmedewerker van ministerie SZW
- **Ernie Rijvers**, secretaris Regionaal Arbeidsmarkt Netwerk, regio Zuid-Limburg
- **Jan Stam**, Projectleider regionaal sector- en arbeidsbeleid FNV
- **Maud van Vuren**, regiomanager UWV Noord-Holland-Noord
- **Tanja Willemsen**, beleidsadviseur gemeente Breda,  
projectleider Participatiewet West-Brabant en secretaris Regionaal Werkbedrijf
- **Hans Zuidema**, adviseur, projectleider Werkbedrijf regio FoodValley i.o.

Colofon

Uitgave:  
Februari 2015

Programmaraad,  
een samenwerkingsverband van  
Cedris, Divosa, UWV en VNG

Ondersteuningsprogramma implementatie Participatiewet  
en wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten

Meer informatie:  
[www.samenvoordeklant.nl](http://www.samenvoordeklant.nl)  
[info@samenvoordeklant.nl](mailto:info@samenvoordeklant.nl)

© 2015. Alle rechten voorbehouden.  
Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgave is besteed,  
kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij  
eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie  
kunnen dus geen rechten worden ontleend.



Samen vernieuwen we de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden