



arbeidsmarktregio  
HAAGLANDEN

Jaarplan 2017

Samenwerking Uitvoering

---

---

## Inhoud

1. Inleiding.....	1
2. Oriëntatie en Ambitie.....	4
3. De thema's van de samenwerking .....	5
3.1. Marktbenadering .....	5
3.2. Gebruik van systemen en processen.....	6
3.3. Personeel met juiste kennis en toegang tot deskundigheid .....	8
3.4. Actualiteit.....	8
4. Resultaten: wat willen we bereiken in 2017? .....	9
5. Financiën .....	12
5.1. Benodigde middelen .....	12
5.2. Verdeling per organisatie .....	12
Bijlage 1: Arbeidsmarktanalyse .....	14
Bijlage 2: De acht thema's.....	19
Bijlage 3: De organisatie van de samenwerking.....	29



---

## 1. Inleiding

Voor u ligt het Jaarplan Samenwerking Uitvoering 2017 van de arbeidsmarktregio (AMR) Haaglanden. In dit jaarplan laten wij zien op welke wijze we onze ambitie willen realiseren om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. Dat is mede door de economische situatie een uitdaging, maar na enkele jaren van krimp neemt het aantal banen in onze arbeidsmarktregio nog steeds toe. In Haaglanden groeit het aantal banen van werknemers in 2016 en 2017 met respectievelijk 1,3 en 0,8% tot 431.000 eind 2017. Het aantal banen in Haaglanden groeit van 2015 tot 2017 met gemiddeld 1% per jaar even sterk als landelijk. We zijn er van overtuigd dat we hier optimaal van kunnen profiteren door regionaal goed samen te werken.

Tussen medio 2015 en 2016 zijn er 45.800 vacatures ontstaan in Haaglanden. Dat is 11% meer dan in diezelfde periode een jaar eerder. UWV verwacht dat de groei aanhoudt in 2016 en 2017. De meeste vacatures ontstonden in zorg & welzijn en detailhandel. Voor laagopgeleiden ontstaan er vooral vacatures in detailhandel en horeca. Bij 70% van de vacatures wordt een startkwalificatie gevraagd (minimaal havo of vwo-diploma of minimaal een mbo-diploma op niveau 2). Meer informatie over de arbeidsmarkt in Haaglanden is te vinden in bijlage 1 (bron UWV).

Nu de arbeidsmarkt weer aantrekt nemen de kansen voor werkzoekenden toe. De arbeidsmarkt heeft na de recessie een complexer karakter gekregen. Beroepen ontstaan en verdwijnen door toenemende robotisering, automatisering en digitalisering. Of door verbindingen tussen techniek en dienstverlening. Laagopgeleiden kunnen voordeel hebben van spin-off effecten bij het aantrekken van werk voor hoogopgeleiden of reshoring van eerder elders ondergebrachte bedrijfsactiviteiten.

Werkzoekenden kunnen hun kansen vergroten door te kijken naar alternatieve beroepen en door het volgen van scholing. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van de Brug-WW. Zij kunnen ook hun zoekgebied uitbreiden. Vooral Den Haag kent goede en relatief snelle verbindingen met omliggende steden. Ook de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt is een aandachtspunt. Scholieren, studenten en onderwijsinstellingen worden aangemoedigd om bij hun keuzes rekening te houden met arbeidsmarktperspectieven.

Door goede regionale samenwerking met heldere afspraken kunnen we meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag krijgen. Daarom bundelen we de krachten van de WerkgeversServicepunten van de gemeenten Den Haag (WSP), Delft en Midden-Delfland (Werkse!), Westland (Patijnenburg), Rijswijk (Rijswijks WerkCentrum) en UWV Haaglanden en vormen wij samen het WerkgeversServicepunt (WSP) Haaglanden.

---

Om werkgevers met één gezicht en één verhaal tegemoet te treden, werken we samen vanuit de gezamenlijke ambitie van een integrale eenduidige werkgeversbenadering in de arbeidsmarktregio. Daarnaast zetten we in op efficiënt gebruik en ontwikkeling van elkaars kennis, kunde en middelen en zetten we onze dienstverlening in op werkzoekenden en werkgevers voor het bij elkaar brengen van vraag en aanbod uit de gehele regio. We kijken bij welke thema's door regionale samenwerking meer waarde kan worden gecreëerd dan door de organisaties alleen. Alleen dan kan regionale samenwerking in onze ogen succesvol zijn. We managen de samenwerking op basis van een kader dat in de tweede helft van 2016 is uitgewerkt en is vastgelegd in de Leidraad Samenwerking (augustus 2016).

Voor 2017 hebben we acht thema's benoemd waar we meerwaarde zien om regionaal samen te werken: eenduidige communicatie naar werkgevers, sectorale benadering, inzet van ambassadeurs, de Toolbox, kandidaten in beeld met een interne en externe etalage, monitoring en bijsturing, interne communicatie en het delen van kennis en deskundigheid. Om integraal samen te werken, starten we met het ontwikkelen van twee sectorplannen, die we gebruiken om te leren op welke wijze we de regionale sectorplannen voor alle sectoren willen gaan uitvoeren.

Bovenop de afzonderlijke targets van de individuele WerkgeversServicepunten in Haaglanden, willen we in 2017 meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen. Zodra we verder zijn in de ontwikkeling van de regionale sectorplannen, kunnen we dit vertalen in meer concrete doelstellingen. Tot en met 2016 hadden de werkgevers in de AMR Haaglanden de verantwoordelijkheid 1400 plaatsingen in het kader van de banenafpraak te realiseren. Op basis van informatie vanuit de landelijke Werkkamer, is de doelstelling voor 2017 om 810 extra plaatsingen banenafpraak te realiseren. We blijven inzetten op goede samenwerking met de sociale partners.

Dit Jaarplan starten we met de oriëntatie en ambitie van de samenwerking. Vervolgens geven we aan in welke thema's we samen willen werken. Daarbij wordt uiteengezet op welke wijze de opdrachten onder deelnemende organisaties zijn verdeeld onder portefeuillehouders en de aan de opdrachten toegewezen issue-eigenaren (de feitelijke opdrachtnemers). Tevens gaan we in op de resultaten die we gezamenlijk willen behalen. Tot slot volgt een financiële paragraaf.

In Bijlage 1 worden met behulp van een analyse van de arbeidsmarktsituatie in Haaglanden de kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in kaart gebracht. Daarna volgt in Bijlage 2 een uitwerking van de samenwerkingsthema's die in hoofdstuk 3 zijn benoemd. Tot slot geven we in Bijlage 3 een beschrijving van de wijze waarop we in de regio samenwerken.

---

We hebben er alle vertrouwen in dat we door alle betrokkenen in hun kracht te zetten en open samen te werken aan de acht thema's volgens heldere afspraken, aan het einde van 2017 onze ambities hebben gerealiseerd.

20 april 2017, het Kernteam van de AMR Haaglanden,

**Marieke Stam**

*Directeur WSP Den Haag*

**Hans Geleijnse,**

*Regiodirecteur UWV Haaglanden*

**Cor van der Wel,**

*Directeur Werkse!, namens gemeente Delft en Midden-Delfland*

**Inge Vermeulen,**

*Directeur Patijnenburg, namens gemeente Westland*

**Theo den Hertog,**

*Opgavemanager sociaal domein/werk Rijswijks WerkCentrum*

---

## 2. Oriëntatie en Ambitie

De regionale samenwerking houdt in dat we werken vanuit autonome beleidskaders, politieke richting en keuzes. Situationeel kunnen processen en onderwerpen slimmer en beter georganiseerd worden door gericht de samenwerking op te zoeken. Daarnaast stemmen we continu af bij welke thema's meer waarde gecreëerd kan worden dan door de organisaties alleen. De thema's waar we in de uitvoering op samenwerken, worden door besturen en beleidsafdelingen en door organisaties van werkgevers en werknemers aangedragen. Daarbij worden de thema's binnen het kader van het Kernteam gefilterd en tot besluitvorming gebracht.

Onze ambitie voor 2017 geeft invulling aan wat we dit jaar willen bereiken met de samenwerking. Uiteindelijk is ons doel om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen, met respect en meerwaarde voor zowel werkgevers als werkzoekenden. De ambities van het samenwerkingsverband die daaruit voortvloeien zijn voor 2017 gericht op:

- 🌀 Integrale 'eenduidige' werkgeversbenadering in de AMR Haaglanden.
- 🌀 Efficiënt gebruik en ontwikkeling van elkaars kennis, kunde en middelen.
- 🌀 Effectief bij elkaar brengen van vraag en aanbod uit de gehele regio.

Vanuit deze ambitie willen wij dat de samenwerking de volgende effecten sorteert:

1. Een begrijpelijke en transparante werkwijze voor de werkgever; de werkgevers worden op een eenduidige, integrale wijze ondersteund.
2. Creëren van toename van vacatures en werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt; integrale aanpak met betrekking tot voorlichting, advies en afstemming.
3. Efficiency; synergie in processen en benadering.
4. Ontwikkelen en innoveren; samen effectiever en slimmer worden; van samen doen naar samenwerken door een heldere taakverdeling.
5. Vermindering van coördinatiecapaciteit; door heldere rollen en gemaakte afspraken, zelfsturing binnen de kaders van de samenwerkingsafspraken.
6. Voorkomen dat vacatures niet vervuld worden terwijl er wel potentieel van werkzoekenden is.



---

### 3. De thema's van de samenwerking

We realiseren onze ambitie door een drietal strategieën; marktbenadering, gebruik van systemen en processen en personeel met juiste kennis en toegang tot deskundigheid. Deze strategieën zijn uitgewerkt in acht thema's, die hieronder kort worden beschreven. In Bijlage 2 is een meer uitgebreide beschrijving per thema te vinden. Voor ieder thema wordt een opdrachtformulering opgesteld, die wordt geaccordeerd in het Kernteam. Vervolgens wordt voor de oplossing van iedere opdrachtformulering een plan van aanpak opgesteld. Het eigenaarschap van de thema's is toegewezen aan portefeuillehouders en issue-eigenaren, die ieder afzonderlijk worden ondersteund door de projectmanager Samenwerking Werkgeversdienstverlening (zie Bijlage 3: De organisatie van de samenwerking).

In 2017 werken we regionaal samen aan de onderstaande acht thema's:

#### 3.1. Marktbenadering

##### a. Eenduidige communicatie naar werkgevers

De afgelopen twee jaar zijn stappen genomen in de gezamenlijke aanpak van werkgeversbenadering in de regio Haaglanden. Hierbij is ook een regionale communicatiestrategie ontwikkeld. Enerzijds hebben we gekozen voor het regionaal positioneren van het WerkgeversServicepunt en het duiden van de relatie van de samenwerkende partijen, anderzijds zetten we in op het product banenafpraak. Werkgevers worden geïnformeerd en geënthousiasmeerd over de inzet van een werknemer met een arbeidsbeperking. In 2015 en 2016 is ingezet op de gezamenlijke campagne voor de banenafpraak 'Ondernemen met je hart, wij helpen met de start'. In 2017 zetten we zowel in op (merk)positionering en de banenafpraak, als op doelgroepen die extra aandacht verdienen, zoals Pro/VSO-leerlingen, beschut werk, de Toolbox en zijn instrumenten en de sectorale aanpak. Hiermee wordt de communicatie naar werkgevers breder dan alleen de banenafpraak.

De communicatie is afgestemd met werkgevers. Hierbij willen we de afstemming met VNO-NCW en MKB borgen en stemmen we de communicatiebehoefte af met de andere regionale thema's zoals de ambassadeurs en interne communicatie.

**Portefeuillehouder:** Werkse!, Cor van der Wel

**Issue-eigenaar:** Werkse!, Guido Bindels

##### b. Sectorale benadering

We zoeken bij de werkgeversbenadering de samenwerking omdat we zorgvuldig willen omgaan met publieke middelen. Effectiviteit en efficiency zijn daarbij de sleutelwoorden. De eenduidige en integrale werkgeversbenadering geven we sectoraal vorm. We benaderen werkgevers die bovenlokaal werken vanuit een sectorplan dat met de verschillende organisaties wordt opgesteld. De ontwikkeling van de eerste sectorplannen

---

gebruiken we als een leerproces voor de overige sectorplannen en daarmee voor de regionale sectoraanpak.

**Portefeuillehouder:** UWV, Hans Geleijnse

**Issue-eigenaar:** WSP Den Haag, Martijn Middelkamp

**c. Inzet ambassadeurs**

Het Ambassadeursnetwerk heeft als doelstelling om een verbindend netwerk te zijn. Alle diverse lokale netwerken leveren afgevaardigden die een connectie met het ambassadeursnetwerk tot stand brengen. Door via dit netwerk de verbinding te leggen met de WerkgeversServicepunten, ontstaat tevens verbinding tussen de WSP's in de regio. Het Ambassadeursnetwerk leidt tot structurele samenwerking tussen ondernemers en overheid op het gebied van werkgelegenheidsvraagstukken. Het doel is om deuren te openen bij werkgevers die voor WSP nog niet bereikbaar zijn. Deze leads worden vervolgens gebruikt om mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen.

**Portefeuillehouder:** Patijnenburg, Inge Vermeulen

**Issue-eigenaar:** Nog te benoemen

**3.2. Gebruik van systemen en processen**

**d. Toolbox**

De Regionale Toolbox bestaat uit een verzameling beleidsinstrumenten die door UWV en gemeenten in de AMR kunnen worden ingezet bij het realiseren van de ambitie meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. De voor gemeenten beschikbare instrumenten zijn gebaseerd op de Participatiewet, voor UWV zijn ze ontleend aan de door deze organisatie uit te voeren wetten, zoals WW, WIA en Wajong. Daarnaast zijn er nog instrumenten die zich in de fiscale en premie sfeer bevinden. Deze instrumenten zijn zowel voor UWV als gemeenten inzetbaar.

De instrumenten moeten dusdanig werken dat de kans dat de kandidaten door werkgevers worden aangenomen, wordt vergroot.

De Toolbox is inmiddels enkele jaren van kracht. Tot op heden is er op regionaal niveau nog geen evaluatie uitgevoerd ten aanzien van het gebruik van en de ervaringen met de Toolbox. Deze inzichten zijn wel nodig om het gebruik van de Toolbox te legitimeren en eventueel te verbeteren.

**Portefeuillehouder:** UWV, Hans Geleijnse

**Issue-eigenaar:** UWV (Bart Weber) en Beleid SZW gemeente Den Haag (Marina van der Maazen)

---

#### **e. Kandidaten in beeld met een interne- en externe etalage**

Sinds de tweede helft van 2015 is de regio Haaglanden bezig met het opnemen van kandidaten in de doelgroep “bemiddelbare arbeidsbeperkten” in de zogenoemde interne en externe etalage. Door de interne etalage – waarbij kandidaten worden ingevoerd via het UWV-systeem SONAR - zijn de kandidaten zichtbaar voor de samenwerkende organisaties in de AMR Haaglanden. Door deze interne etalage te koppelen aan UWV-site werk.nl, ontstaat de externe etalage - inmiddels “Kandidatenverkenner” genoemd - waarbij kandidaten zichtbaar worden voor werkgevers.

Uit een eerste verkenning waarin naast de “Kandidatenverkenner” ook het private initiatief “Onbeperkt aan de Slag” is meegenomen, blijkt dat tot op heden op regionaal niveau nog niet een technisch goed werkend systeem is ontwikkeld waar ook nog eens overeenstemming over is. Dat heeft mede te maken met externe ontwikkelingen als de invoering van de praktijkroute - waardoor kandidaten pas in de etalage zullen komen als ze al aan het werk zijn - maar ook met de ontwikkeling van andere etalages, zoals de Brede Etalage. De Brede Etalage beoogt een bredere doelgroep dan de banenafspraken en wordt door de gemeenten Den Haag en Rotterdam ontwikkeld in opdracht van de G4 en UWV. De bedoeling is om de Brede Etalage uiteindelijk in te bedden in de Professional Portal<sup>1</sup>. Voor het komende jaar zetten we in op het volgen en verkennen van de mogelijkheden die de etalages bieden. In Q2 is de start van een pilot voor de Brede Etalage voorzien. Naast WSP Den Haag en UWV wordt aan de overige organisaties gevraagd hier aan deel te nemen.

**Portefeuillehouder:** WSP Den Haag, Marieke Stam

**Issue-eigenaar:** WSP Den Haag, Irma Vonk

#### **f. Monitoring en bijsturing**

Om de regionale ambities goed te kunnen monitoren en zo nodig bij te sturen, wordt een periodieke en heldere informatieset ontwikkeld. Hiervoor wordt een eenduidig en in samenhang vormgegeven proces van monitoring en rapportages opgesteld en een werkwijze waarop bijsturing plaatsvindt.

**Portefeuillehouder:** WSP Den Haag, Marieke Stam

**Issue-eigenaar:** RPA Haaglanden, Remco Herfst

---

<sup>1</sup> De Professional Portal is een systeem van de G4 en UWV waarin uiteindelijk alle systemen met betrekking tot de zichtbaarheid van kandidaten en de matching van kandidaten en werkgevers met elkaar zullen worden gekoppeld. Dit systeem is in ontwikkeling en zal in het komende jaar nog niet operationeel zijn.

---

### 3.3. Personeel met juiste kennis en toegang tot deskundigheid

#### g. Interne communicatie

Om de medewerkers van de samenwerkende organisaties goed te informeren over de regionale samenwerking en de regionale ontwikkelingen, zetten we in op goede interne communicatie. Hierbij gaat het om het organiseren van eenduidige communicatie over gemeenschappelijke onderwerpen aan de achterban<sup>2</sup> van de deelnemende organisaties.

Afstemming met de thema's eenduidige communicatie naar werkgevers en vakmanschap is noodzakelijk.

**Portefeuillehouder:** WSP Den Haag, Marieke Stam

**Issue-eigenaar:** Nog te benoemen

#### h. Vakmanschap: delen van kennis en deskundigheid

Voor het thema delen van kennis en deskundigheid ondersteunen we medewerkers in hun professionele ontwikkeling door het delen van kennis en het beschikbaar stellen van deskundigheid. Er wordt een proces ingeregeld om kennis en deskundigheid en het delen hiervan te bevorderen en te borgen.

**Portefeuillehouder:** Rijswijks WerkCentrum, Theo den Hertog

**Issue-eigenaar:** Nog te benoemen

### 3.4. Actualiteit

Naast de acht thema's, zullen we in 2017 ook inspelen op de actualiteit. Zo wordt bijvoorbeeld met het Strategisch Beleidsoverleg (SBO) samengewerkt aan de evaluatie van loonwaarde-instrument Dariuz en wordt vanuit de uitvoering mede vormgegeven aan de regio-agenda voor statushouders.

---

<sup>2</sup> Achterban is hierbij breed gedefinieerd: het gaat om medewerkers in de uitvoering, maar bijvoorbeeld ook om beleidsafdelingen, directeuren en bestuurders van zowel gemeenten als UWV.

#### 4. Resultaten: wat willen we bereiken in 2017?

Het onderstaande schema zal in de loop van het jaar op basis van de ontwikkeling van de opdrachtformuleringen en de regionale sectorplannen verder worden uitgewerkt met kwalitatieve en/of kwantitatieve targets die we op basis van de samenwerking willen behalen.

Thema	Doelstelling(en)	Planning	Voortgang
<i>1. Externe communicatie</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De merkpositionering van WSP Haaglanden in de regio als samenwerkingsverband van de vijf locaties, gemeenten en UWV.</li><li>▪ WSP Haaglanden als verbindende factor en drager van de individuele organisaties.</li><li>▪ Eenduidigheid en kwaliteit in de communicatie richting werkgevers.</li></ul>	Communicatieplan in Q2	
<i>2. Sectorale benadering</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eenduidige integrale werkgeversbenadering: Het eenduidig in gezamenlijkheid en vanuit dezelfde uitgangspunten benaderen van werkgevers, zodat:<ul style="list-style-type: none"><li>○ zij worden geadviseerd waardoor zij inzicht krijgen in de potentie van alle doelgroepen die AMR Haaglanden vertegenwoordigt (vraaggestuurd);</li><li>○ de potentie van de gehele regio ervaren wordt en</li><li>○ werkgevers een contactpersoon hebben die de gehele regio vertegenwoordigt (geen onnodige dubbelingen die werkgevers niet begrijpen).</li></ul></li><li>▪ Matching: Een werkwijze om ervoor te zorgen dat een match vanuit de regio wordt gerealiseerd, zodat:<ul style="list-style-type: none"><li>○ de best mogelijke match - voor de werkgever - uit de regio wordt gerealiseerd;</li><li>○ er een hanteerbare eenduidige werkwijze is en</li><li>○ werkzoekenden worden gefaciliteerd om in de gehele regio te kunnen werken.</li></ul></li></ul>	Eerste twee sectorplannen in Q2	

<p>3. Inzet Ambassadeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uitbreiding en activering netwerk.</li> <li>▪ Ambassadeurs linken met WSP's.</li> <li>▪ Ambassadeurs vinden elkaar beter.</li> <li>▪ Bijeenkomst om kennis uit te wisselen en elkaar te inspireren.</li> <li>▪ Equiperen van ambassadeurs om deuren te openen.</li> <li>▪ Aansluiten bij events van partners.</li> </ul>	<p>Planning wordt nader uitgewerkt in Q2.</p>	
<p>4. Toolbox</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluatie Toolbox: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Een beeld welke instrumenten nog aan het instrumentarium ontbreken.</li> <li>○ Kijken of de mogelijkheden van de Toolbox voldoende worden benut en accountmanagers de juiste kennis bezitten.</li> </ul> </li> <li>▪ Tweemaal per jaar aanpassen van de Toolbox: <p>Zorgen dat er een proces ontstaat zodat de tweejaarlijkse aanpassingen aan de Toolbox ordentelijk verlopen, zodat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wetswijzigingen tijdig en juridisch correct worden doorgevoerd in de Toolbox;</li> <li>○ Ervaringen uit de praktijk voldoende worden meegenomen in de aanpassingen van de Toolbox;</li> <li>○ Uitvoering en beleid van de gemeenten en UWV in Haaglanden en ZHC voldoende worden meegenomen.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Evaluatie afgerond eind Q2</p> <p>Proces wordt vanaf Q1 ingeregeld: aanpassingen Toolbox per 1 maart en 1 oktober</p>	

<p>5. <i>Interne en externe etalage</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeenten, UWV en werkgevers hebben inzicht in de potentiële bemiddelbare kandidaten en hun profiel.</li> <li>▪ Op basis van deze zichtbaarheid de matching tussen kandidaten en plaatsen voor de banenafpraak verbeteren om zo meer plaatsingen te realiseren in het kader van de banenafpraak.</li> <li>▪ Naast meer plaatsingen in het kader van de banenafpraak worden ook meer plaatsingen gerealiseerd voor de andere doelgroepen van de WerkgeversServicepunten.</li> <li>▪ Specifieke doelgroepen die niet automatisch worden gekoppeld aan Sonar zijn toch zichtbaar in een externe etalage.</li> </ul>	<p>Q4 besluit</p>	
<p>6. <i>Monitoring en bijsturing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er wordt een helder en transparant proces voor monitoring en bijsturing ingeregeld.</li> <li>▪ Er komt een periodiek overzicht van eenduidige cijfers voor de regio.</li> <li>▪ De invulling zal een sterke relatie dienen te hebben met de governance van de regio.</li> <li>▪ Informatie over lokale en de regionale targets. Zowel kwalitatief als kwantitatief.</li> </ul>	<p>Periodiek hele jaar door. Q2 volgt een procesvoorstel.</p>	
<p>7. <i>Interne communicatie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers zijn optimaal voorzien van de benodigde (feiten)kennis.</li> <li>▪ Door deze uniforme informatie, kunnen medewerkers hun werk professioneel uitvoeren.</li> <li>▪ Betrokkenheid van de medewerkers bij de regio en de regionale samenwerking zal worden versterkt.</li> </ul>	<p>Communicatieplan in Q2</p>	
<p>8. <i>Vakmanschap: delen kennis en deskundigheid</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er wordt vanuit behoefte en ervaringen (onder meer opgedaan bij de sectorplanontwikkeling) gewerkt aan het bevorderen van het vakmanschap van de medewerkers.</li> <li>▪ Relevante kennis wordt binnen de samenwerkende AMR gedeeld.</li> </ul>	<p>Verkenning in Q3 (mede op basis van ervaringen sectorplannen). Daarna besluitvorming.</p>	

## 5. Financiën

De financiën zijn besproken en akkoord bevonden bij het Kernteam 23 februari 2017. Er zijn dit jaar middelen nodig voor het vrijmaken van sectortrekkers, de externe communicatie en het ambassadeursnetwerk.

### 5.1. Benodigde middelen

In het onderstaande schema is een overzicht te vinden van de reële benodigde middelen met daaronder een toelichting.

<b>Benodigde middelen begroting 2017</b>			
<i>Begrotingspost</i>	<i>Bedrag</i>		
<b>Externe communicatie</b>	<b>€ 87.000,00</b>	Nieuwe video bedrijven	€ 8.000,00
		Doorontwikkeling site	€ 4.000,00
		Nieuwe middelen	€ 6.000,00
		Online advertising	€ 5.000,00
		Boosters	€ 17.000,00
		<b>Totaal Communicatiemiddelen (1)</b>	<b>€ 40.000,00</b>
		<b>Communicatiemedewerker (2)</b>	<b>€ 47.000,00</b>
<b>Ambassadeurs</b>	<b>€ 70.000,00</b>		
		Ambassadeurs coördinator	€ 50.000,00
		Ambassadeurs communicatie en bijeenkomsten	€ 20.000,00
		<b>Totaal ambassadeurs</b>	<b>€ 70.000,00</b>
		Kosten sectortrekker 20 uur per week (3)	<b>€ 48.500,00</b>
		Kosten sectortrekker 20 uur per week (3)	<b>€ 48.500,00</b>
<b>Sectortrekkers</b>	<b>€ 97.000,00</b>		<b>€ 97.000,00</b>
<b>Totaal:</b>	<b>€ 254.000,00</b>		

(1) Dit zijn de kosten voor middelen zonder een financiële koppeling met de communicatie van het Werkbedrijf

(2) Dit zijn de kosten voor 2 dagen per week, nog zonder een financiële koppeling met het Werkbedrijf

(3) Uitgaande van een schaal 10-functie bij de gemeente Den Haag, 87.000 euro voor 36 uur, gaat het hier om 48.500 euro voor 20 uur per week.

### 5.2. Verdeling per organisatie

Doordat enkele van de bovenstaande onderdelen worden gefinancierd uit de middelen van het Werkbedrijf, kunnen de benodigde middelen in het bovenstaande schema van 254.0000 euro met **100.000 euro** (70.000 voor ambassadeurs en 30.000 euro voor communicatie) worden teruggebracht. Dan blijft een bedrag van **154.000** euro over.

De rekensom daarvoor is als volgt: het volledige bedrag voor de ambassadeurs (70.000) wordt betaald uit de financiën van het Werkbedrijf.

We gaan bovendien uit van een taakstelling van 25%, door de synergie die ontstaat door een koppeling met de communicatie van het Werkbedrijf. Daardoor wordt het bedrag van 87.000 euro voor communicatie teruggebracht tot 65.250 op jaarbasis.



---

Aangezien de communicatiemedewerker voor het Kernteam pas op 1 april begint en daarmee driekwart jaar aan de slag is, is een besparing van 25% op de salariskosten mogelijk. Per saldo blijft er voor de communicatie ten laste van het Kernteam een bedrag over van 57.000 euro. We gaan uit van anderhalve dag per week. De communicatiemedewerker wordt daarnaast ook voor anderhalve dag betaald door het Werkbedrijf. In de praktijk betekent dit integrale communicatie voor drie dagen per week.

Dat levert het volgende plaatje op per organisatie:

<b>Gemeente</b>	<b>Inwoners</b>	<b>€ 154.000,00</b>
Delft	101.075	€ 19.611,75
Den Haag	519.411	€ 100.782,17
Midden-Delfland	18.870	€ 3.661,38
Westland	105.007	€ 20.374,68
Rijswijk	49.322	€ 9.570,03

---

## Bijlage 1: Arbeidsmarktanalyse

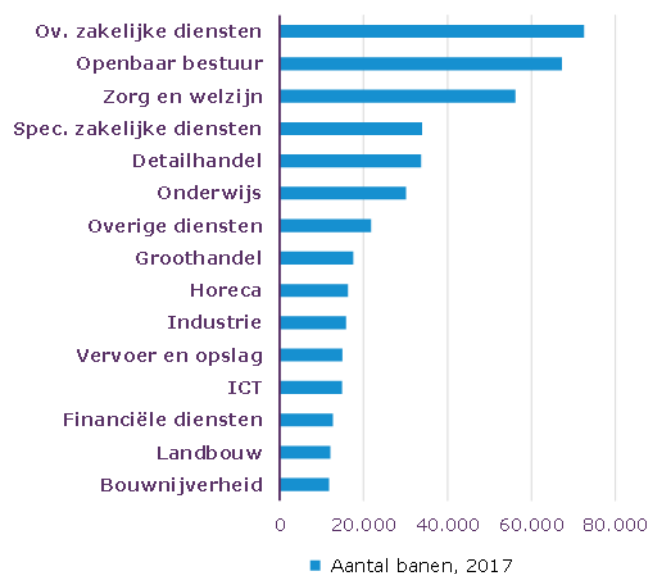
Om de situatie van de arbeidsmarkt van de AMR Haaglanden te schetsen is een arbeidsmarktanalyse gemaakt. Dit onderdeel bestaat feitelijk uit een samenvatting van het jaarlijkse rapport “Regio in Beeld” van UWV. Deze analyse schetst een beeld van de vraag- en aanbodzijde van de arbeidsmarkt in de AMR Haaglanden.

### Kerncijfers Arbeidsmarktregio Haaglanden

De gemeenten van de arbeidsmarktregio Haaglanden zijn Den Haag, Delft, Midden Delfland, Rijswijk en Westland. In 2017 wonen hier 802.800 mensen waarvan 410.300 mensen de beroepsbevolking vormen. De participatiegraad is in 2017 met 68,1%, iets lager dan de landelijke (70,5%). Het aandeel WW-uitkeringen t.o.v. de beroepsbevolking is 4,4 %, het percentage bijstandsuitkeringen is 7,2 %. Het percentage Wajong is 1,8% van de beroepsbevolking.

### Aantal banen groeit

In Haaglanden groeit het aantal banen voor werknemers in 2017 met 0,8%, dit is een iets minder sterke groei dan in 2016, toen bedroeg dit percentage 1,3%. De groei in beide jaren is even sterk als landelijk. Het aantal banen eind 2017 in Haaglanden komt op 431.000.



Bron: UWV

De werkgelegenheid groeit in de meeste sectoren in Haaglanden. Vooral zakelijke diensten, de bouwnijverheid en groothandel groeien. Er is ook krimp in onder andere landbouw, financiële diensten, ICT en industrie; relatief kleine sectoren in de regio. De werkgelegenheid in openbaar bestuur en zorg & welzijn is in 2017 stabiel. Demografie zorgt voor banengroei in het onderwijs.

---

### Trends: meer zelfstandigen en participatie van ouderen

Door de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt stijgt het aantal banen voor zelfstandigen tot 63.500. Vooral in de bouwnijverheid, landbouw en overige en zakelijk diensten zijn zelfstandigen goed vertegenwoordigd. Door vergrijzing en verhoging van de pensioenleeftijd neemt ook de participatie van ouderen toe. Hoge aandelen 50-plussers leiden tot vraag naar vervangend personeel. Vooral in openbaar bestuur en zorg en welzijn is dit aan de orde van de dag. In elk van deze sectoren werken 16.000 50-plussers in Haaglanden.

### Groeiend aantal vacatures

Tussen medio 2015 en 2016 zijn er 45.800 vacatures ontstaan in Haaglanden. Dat is 11% meer dan in diezelfde periode een jaar eerder. UWV verwacht dat de groei aanhoudt in 2016 en 2017. De meeste vacatures ontstonden in zorg & welzijn en detailhandel.

Voor laagopgeleiden ontstaan vooral vacatures in detailhandel, horeca en overige zakelijke diensten. Hoogopgeleiden vinden hun heil eerder in zakelijke diensten, onderwijs, openbaar bestuur, zorg en welzijn en ICT.

In 2016 was bij UWV de vraag naar software- en applicatieontwikkelaars het grootst, ondanks dat de sector in Haaglanden krimpt door verplaatsing van bedrijfsactiviteiten. Tot en met 2020 zal de vraag naar personeel in ICT-beroepen nog flink toenemen.

### Top 10 openstaande vacatures naar beroep:

- 1 Software- en applicatieontwikkelaars
- 2 Transportplanners en logistiek medewerkers
- 3 Adviseurs marketing, public relations en sales
- 4 Databank- en netwerkspecialisten
- 5 Docenten algemene vakken secundair onderwijs
- 6 Callcentermedewerkers outbound en overige verkopers
- 7 Vertegenwoordigers en inkopers
- 8 Elektriciens en elektronicamonteurs
- 9 Boekhouders
- 10 Receptionisten en telefonisten

Bron: UWV

### Pendel: veel mensen van buiten de regio

De regio heeft een hoge werkgelegenheidsfunctie. Ook veel mensen van buiten de regio hebben er een baan. Van de werkenden in Haaglanden woont 65% in Haaglanden, 12% in Zuid-Holland Centraal en 8% in Rijnmond. Ongeveer 134.000 mensen werken in Haaglanden, maar wonen elders.

### Aantal WW-uitkeringen daalt

Aan de instroom in de WW is te zien dat het beroep op de WW terugloopt. In de eerste helft van 2016 werden 4% minder nieuwe WW-uitkeringen verstrekt dan in dezelfde periode het jaar daarvoor. De daling in Haaglanden was minder sterk dan de gemiddelde 9% in Nederland. Vooral de ontwikkelingen in de detailhandel hebben regionaal meer impact gehad. Ook in Rijswijk, waar de WW-instroom met enkele tientallen is toegenomen, speelden de ontwikkelingen in de detailhandel een belangrijke rol.

### Instroom WW jan t/m juni 2016 naar beroepsgroep

- 1 Hulpkrachten bouw en industrie
- 2 Schoonmakers
- 3 Verkoopmedewerkers detailhandel
- 4 Receptionisten en telefonisten
- 5 Hoveniers, tuinders en kwekers
- 6 Secretaresses
- 7 Boekhoudkundig medewerkers
- 8 Laders, lossers en vakkenvullers
- 9 Verzorgenden
- 10 Administratief medewerkers

Bron: UWV

Eind oktober 2016 behoort 51% van de WW-uitkeringen toe aan personen in de leeftijdscategorie 27-50 jarigen. Het aandeel van de groep met een verstreken duur van de WW-uitkering tot zes maanden was eind oktober 50%. Nog eens 50% is het percentage van de groep met een WW-uitkering van meer dan zes maanden:

### WW-uitkeringen Haaglanden naar leeftijd en duur per oktober 2016

	leeftijd			WW Totaal	verstreken duur		
	15-27 jr.	27-50 jr.	>=50 jr.		<6 mnd.	6-12 mnd.	>=12 mnd.
Delft	130	641	890	1861	879	396	586
M-Delfland	17	95	153	265	115	59	91
Rijswijk	78	552	593	1223	545	306	372
Den Haag	1015	6956	4835	12906	6688	2782	3336
Westland	162	780	981	1923	901	383	639
Haaglanden	1402	9224	7452	18078	9128	3926	5024

Bron: UWV

---

### Doorstroom van WW naar de bijstand

In 2014 bedroeg het doorstroompercentage van WW naar bijstand in de regio 10,1%, tegenover 6,1 % landelijk. Verwacht wordt dat de doorstroom van WW naar bijstand in de komende jaren stabiliseert. Op regionaal niveau besteden gemeenten en UWV aandacht aan dit onderwerp.

### Doorstroom WW naar bijstand (2014 realisatie; 2015-2017 raming)

	2014	2015	2016	2017
Delft	242	240	230	230
M-Delfland	0	11	10	10
Rijswijk	103	110	100	100
Den Haag	1962	2080	2000	1980
Westland	80	95	89	89
Haaglanden	2387	2536	2429	2409

Bron: UWV

### Nog steeds een toename van het aantal bijstandsuitkeringen

Het aantal bijstandsuitkeringen (tot AOW-leeftijd) in Haaglanden is in 2015 ten opzichte van 2014 met 5% toegenomen tot 29.160. Het groeitempo ten opzichte van 2014 is wel afgenomen, toen bedroeg de toename 6,6%. Landelijk was de toename in 2015 3% (bron UWV).

### aantal bijstandsuitkeringen Haaglanden naar leeftijd per juli 2016

	<27 jaar	27-50 jaar	>50 jaar	totaal 2016	juli 2015
Delft	290	1586	1217	3093	2998
M-Delfland	17	90	39	146	114
Rijswijk	85	666	604	1355	1293
Den Haag	2874	14021	8917	25812	24195
Westland	129	645	396	1170	1077
Haaglanden	3395	17008	11173	31576	29677

Bron: Gemeenten

---

## Wajong

Eind 2015 telde Haaglanden 9.560 mensen met een Wajong-uitkering. Met een aandeel van 1,8% van het aantal inwoners tussen 15 en 64 jaar telde de regio in relatief opzicht minder Wajong-gerechtigden dan landelijk. Voor Nederland als geheel bedroeg het aandeel 2,2%. Verhoudingsgewijs wonen de minste Wajong-gerechtigden in de regio in de gemeente Midden-Delfland (0,9%).

Haaglanden	Aantal	Aandeel
<b>Aantal Wajong</b>	9.550	
<b>Geslacht</b>		
Man	5.330	56%
Vrouw	4.220	44%
<b>Leeftijd</b>		
<25 jaar	2.540	27%
25-35 jaar	3.420	36%
35-45 jaar	1.430	15%
45-55 jaar	1.140	12%
55 jaar of ouder	1.030	11%
<b>Wajong-percentage</b>		1,8%

Bron: UWV

---

## Bijlage 2: De acht thema's

### Strategie 1: Marktbenadering

#### a. Eenduidige communicatie naar werkgevers

De afgelopen twee jaar zijn stappen genomen in de gezamenlijke aanpak van werkgeversbenadering in de regio Haaglanden. Hierbij is ook een regionale communicatiestrategie ontwikkeld. Enerzijds hebben we gekozen voor het regionaal positioneren van het WerkgeversServicepunt en het duiden van de relatie van de samenwerkende partijen, anderzijds zetten we in op het product banenafpraak. Werkgevers worden geïnformeerd en geënthousiasmeerd over de inzet van een werknemer met een arbeidsbeperking. In 2015 en 2016 is ingezet op de gezamenlijke campagne voor de banenafpraak 'Ondernemen met je hart, wij helpen met de start'. In 2017 zetten we zowel in op (merk)positionering en de banenafpraak, als op doelgroepen die extra aandacht verdienen, zoals Pro/VSO-leerlingen, beschut werk, de Toolbox en zijn instrumenten en de sectorale aanpak. Hiermee wordt de communicatie naar werkgevers breder dan alleen de banenafpraak.

De communicatie is afgestemd met werkgevers. Hierbij willen we de afstemming met VNO-NCW en MKB borgen en stemmen we de communicatiebehoefte af met de andere regionale thema's zoals de ambassadeurs en interne communicatie.

**Portefeuillehouder:** Werkse!, Cor van der Wel

**Issue-eigenaar:** Werkse!, Guido Bindels

#### Doel:

- ☉ De merkpositionering van WSP Haaglanden in de regio als samenwerkingsverband van de vijf locaties, gemeenten en UWV.
- ☉ WSP Haaglanden als verbindende factor en drager van de individuele organisaties.
- ☉ Eenduidigheid en kwaliteit in de communicatie richting werkgevers.

#### Op welke wijze gaan we dat doen?

In december 2016 is de regionale communicatie geëvalueerd en is een resultaatmeting gedaan. De regionale communicatie was weliswaar tot dusver met name toegespitst op de banenafpraak, maar de aanpak en de evaluatie bieden voldoende handvatten om de communicatieaanpak van het merk WSP Haaglanden te verbeteren.

Er wordt een regionaal communicatieplan opgesteld voor de externe communicatie.

We werken op de volgende wijze:

- ☉ Werkgevers in de regio Haaglanden worden eenduidig benaderd, met duidelijke boodschappen.
- ☉ De ontwikkelde communicatiemiddelen zijn breed inzetbaar.
- ☉ De lokale WSP's beschikken over goede, bruikbare en praktische middelen die (in de te ontwikkelen merkenstrategie) ook een lokale doorvertaling hebben.

- 
- ☉ De positionering onderstreept zowel de gemeenschappelijkheid en synergie in de regio als de ruimte voor lokale initiatieven. Dat straalt kracht uit.
  - ☉ Schaalvoordelen. De middelen op regionaal niveau zijn ook lokaal toepasbaar.
  - ☉ Tevens kunnen de WSP's gebruik maken van de uit het Regionaal Werkbedrijf voor de invulling van de banenafpraak ontwikkelde communicatiemiddelen.
  - ☉ Goed gebruik van best practices. In de samenwerking heeft iedereen zijn inbreng waardoor er een goede uitwisseling is ontstaan van ervaringen en ideeën.

#### **b. Sectorale benadering**

We zoeken bij de werkgeversbenadering de samenwerking omdat we zorgvuldig willen omgaan met publieke middelen. Effectiviteit en efficiency zijn daarbij de sleutelwoorden. De eenduidige en integrale werkgeversbenadering geven we sectoraal vorm. We benaderen werkgevers die bovenlokaal werken vanuit een sectorplan dat met de verschillende organisaties wordt opgesteld. De ontwikkeling van de eerste sectorplannen gebruiken we als een leerproces voor de overige sectorplannen en daarmee voor de regionale sectoraanpak.

**Portefeuillehouder:** UWV, Hans Geleijnse

**Issue-eigenaar:** WSP Den Haag, Martijn Middelkamp

#### **Doel:**

- ☉ Het doel is tweeledig. Ten eerste gaat het om eenduidige integrale werkgeversbenadering: Het eenduidig in gezamenlijkheid en vanuit dezelfde uitgangspunten benaderen van werkgevers, zodat:
  - Zij worden geadviseerd waardoor zij inzicht krijgen in de potentie van alle doelgroepen die AMR Haaglanden vertegenwoordigt (vraaggestuurd);
  - de potentie van de gehele regio ervaren wordt en
  - werkgevers een contactpersoon hebben die de gehele regio vertegenwoordigt (geen onnodige dubbelingen die werkgevers niet begrijpen).

- ☉ Ten tweede gaat het om matching:
  - Een werkwijze om ervoor te zorgen dat een match vanuit de regio wordt gerealiseerd, zodat:
    - de best mogelijke match - voor de werkgever - uit de regio wordt gerealiseerd;
    - er een hanteerbare eenduidige werkwijze is en
    - werkzoekenden worden gefaciliteerd om in de gehele regio te kunnen werken.

Als deze onderwerpen worden opgepakt komen onderwerpen als nazorg/after sales en gezamenlijke beleid- en planvorming als vanzelf aan de orde. In een later stadium kunnen deze onderwerpen, indien daar behoefte aan is, verder worden opgepakt en ter besluitvorming in het Kernteam terugkomen.



---

### Op welke wijze gaan we dat doen?

In de eerste maanden van 2017 gaan we op basis van een in oktober 2016 ontwikkeld proces van start met het ontwikkelen van twee sectorplannen. Op basis van arbeidsmarktontwikkelingen en kansen op duurzame uitstroom, beginnen we met de sectoren Transport, Logistiek & Groothandel en Bouw & Techniek. We evalueren de ervaringen die bij het ontwikkelen van de eerste twee sectorplannen zijn opgedaan. Dit geeft vorm aan de wijze waarop we de overige sectorplannen invulling geven. Alle sectorplannen werken vanuit dezelfde principes en uitgangspunten en bevatten een aantal vaste onderdelen, zoals een analyse van de sector, het aantal te realiseren plaatsingen (zowel lokaal als regionaal), de wijze van monitoren en bijsturen en de key accounts en gezamenlijke sectorprojecten.

Afgesproken is dat de managers WSP één of meerdere sectoren adopteren. De indeling hiervan is als volgt:

- 🌀 Zorg, Welzijn en Schoonmaak – Werkse! (Nita Slump)
- 🌀 Zakelijke Dienstverlening – Rijswijks WerkCentrum (Federico Tittoni)
- 🌀 Tuinbouw – Patijnenburg (Gerard Mahieu)
- 🌀 Openbaar bestuur (overheid) en Onderwijs – WSP Den Haag (Henk Peperkamp)
- 🌀 Bouw en Techniek – WSP Den Haag (Henk Peperkamp)
- 🌀 Transport, Logistiek en Groothandel – WSP Den Haag (Janine Schaap)
- 🌀 Horeca – WSP Den Haag (Janine Schaap)
- 🌀 ICT – UWV (Alex de Groot)
- 🌀 Detailhandel – UWV (Alex de Groot)
- 🌀 Beveiliging – UWV (Alex de Groot)

Per sector worden sectortrekkers aangewezen. Voor de eerste twee sectoren zijn de sectortrekkers inmiddels bekend: Gert-Jan van Oijen (UWV) voor de sector Bouw & Techniek en Edwin Zuidgeest (Patijnenburg) voor de sector Transport, Logistiek en Groothandel. In een later stadium worden de overige sectortrekkers benoemd.

In de sectorplannen staat een rolomschrijving van de sectortrekker, de sectormanager en de sectorvertegenwoordigers en de samenhang en beoogde samenwerking tussen deze actoren.

#### c. Inzet ambassadeurs

Het Ambassadeursnetwerk heeft als doelstelling om een verbindend netwerk te zijn. Alle diverse lokale netwerken leveren afgevaardigden die een connectie met het Ambassadeursnetwerk tot stand brengen. Door via dit netwerk de verbinding te leggen met de WerkgeversServicepunten, ontstaat tevens verbinding tussen de WSP's in de regio. Het Ambassadeursnetwerk leidt tot structurele samenwerking tussen ondernemers en overheid op het gebied van werkgelegenheidsvraagstukken. Het doel is om deuren te openen bij werkgevers die voor WSP nog niet bereikbaar zijn. Deze leads worden vervolgens gebruikt om mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen.

- 
- 🌀 De doelgroep is de banenafpraak.
  - 🌀 Het Ambassadeursnetwerk is geen nieuwe businessclub, maar een verbindend netwerk tussen en van alle regionale netwerken.
  - 🌀 Het Ambassadeursnetwerk fungeert als Raad van Advies/klankbord/denktank voor het regionaal Werkbedrijf/voor de regionale WSP's.
  - 🌀 Het netwerk wil beweging, discussie, kennis en enthousiasme genereren.
  - 🌀 Het netwerk bestaat uit een beperkte groep regionale ambassadeurs (circa 35).
  - 🌀 Iedere ambassadeur vertegenwoordigt een belangrijke achterban (sectoraal of lokaal).
  - 🌀 Iedere ambassadeur is een aansprekend persoon binnen zijn of haar netwerk/sector.
  - 🌀 Een ambassadeur is een vaandeldrager voor de boodschap van de regionale WSP's in zijn/haar sector of netwerk.
  - 🌀 Het Ambassadeursnetwerk heeft een onafhankelijke positie (is dus niet 'van' WSP of VNO-NCW of MKB maar is wel een gezamenlijk initiatief van deze partijen).
  - 🌀 De afzender (in de communicatie en dergelijke) is Ambassadeursnetwerk Haaglanden.

**Portefeuillehouder:** Patijnenburg, Inge Vermeulen

**Issue-eigenaar:** Nog te benoemen

**Doel:**

Voor 2017 wordt ingezet op:

- 🌀 Uitbreiding van het netwerk.
- 🌀 Activeren van het huidige netwerk.
- 🌀 Er wordt aangesloten bij events van partners.
- 🌀 Deelnemers kunnen activiteiten ontplooiën om de doelgroepen aan het werk te helpen.
- 🌀 Ambassadeurs meer linken met de WSP's.
- 🌀 Bijeenkomst organiseren om kennis uit te wisselen en elkaar te inspireren.
- 🌀 Zorgen dat ambassadeurs elkaar beter kunnen vinden.
- 🌀 Zorgen dat ambassadeurs geëquipeerd worden om deuren te openen bij andere werkgevers.

**Op welke wijze gaan we dat doen?**

In 2016 is gebouwd aan het netwerk en zijn er 40 ambassadeurs geworven, die allen een eigen netwerk/achterban vertegenwoordigen en die commitment hebben uitgesproken om dingen te gaan initiëren richting hun achterban met betrekking tot mensen met een arbeidsbeperking die op zoek zijn naar werk. Het doel van 2017 is om deze ambassadeurs in stelling te brengen om hun achterban te enthousiasmeren arbeidsgehandicapten in dienst te nemen. De coördinator heeft de rol om de link tussen de WSP's en de ambassadeurs te creëren en te zorgen dat ambassadeurs onderling contact gaan leggen.

---

Van veel netwerkclubs in de regio zijn er nu één of twee afgevaardigden in het Ambassadeursnetwerk opgenomen. Op deze wijze kan er altijd een vertegenwoordiger van de club aanwezig zijn bij de themasessies. We streven in 2017 naar een dekkingsgraad van 90% onder de netwerken.

De communicatieadviseur van WSP Haaglanden wordt betrokken bij het ontwikkelen van het Ambassadeursnetwerk, waarbij wordt gedacht aan de volgende onderdelen:

- Het opstellen van een netwerkkaart;
- Een gezamenlijke activiteitenkalender;
- Een gezamenlijk communicatieplatform
- Een toolkit voor ambassadeurs, met een standaard presentatie;

De aansturing wordt – naast de portefeuillehouder van het Kernteam - verzorgd door een vertegenwoordiger van VNO-NCW West en van MKB. Samen met de coördinator Ambassadeursnetwerk en de communicatieadviseur van WSP Haaglanden vormen zij de projectgroep.

## Strategie 2: Gebruik van systemen en processen

### d. Toolbox

De Regionale Toolbox bestaat uit een verzameling beleidsinstrumenten die door UWV en gemeenten in de AMR kunnen worden ingezet bij het realiseren van de ambitie meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. De voor gemeenten beschikbare instrumenten zijn gebaseerd op de Participatiewet, voor UWV zijn ze ontleend aan de door deze organisatie uit te voeren wetten, zoals WW, WIA en Wajong. Daarnaast zijn er nog instrumenten die zich in de fiscale en premie sfeer bevinden. Deze instrumenten zijn zowel voor UWV als gemeenten inzetbaar.

De instrumenten moeten dusdanig werken dat de kans dat de kandidaten door werkgevers worden aangenomen, wordt vergroot.

De Toolbox is inmiddels enkele jaren van kracht. Tot op heden is er op regionaal niveau nog geen evaluatie uitgevoerd ten aanzien van het gebruik van en de ervaringen met de Toolbox. Deze inzichten zijn wel nodig om het gebruik van de Toolbox te legitimeren en eventueel te verbeteren.

**Portefeuillehouder:** UWV, Hans Geleijnse

**Issue-eigenaar:** UWV (Bart Weber) en Beleid SZW gemeente Den Haag (Marina van der Maazen)

### Doel:

Een helder proces over het tweejaarlijks aanpassen van de Toolbox en een evaluatie van het gebruik en ervaring met het werken met de Toolbox. De evaluatie bestaat uit

---

een kwantitatief en een kwalitatief gedeelte. De vragen voor de evaluatie worden gezamenlijk door beleid en uitvoering opgesteld.

De Toolbox moet leiden tot het vergroten van de (mogelijkheden tot) uitstroom naar werk van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, door:

- ☉ Actief en passend aanbod door accountmanagers van de geboden instrumenten uit de Toolbox;
- ☉ Voldoende kennis bij de accountmanagers van de mogelijkheden die de Toolbox biedt;
- ☉ Voldoende en eenduidig gebruik van de Toolbox en tevredenheid bij zowel accountmanagers als werkgevers;

### **Op welke wijze gaan we dat doen?**

*Ten aanzien van de evaluatie:*

- ☉ Zorgen dat in 2017 een evaluatie is uitgevoerd over het gebruik van de Toolbox in de arbeidsmarktregio's Haaglanden en ZHC zodat:
  - gemeenten, UWV in de AMR Haaglanden en ZHC inzicht hebben in het gebruik van de instrumenten van de Toolbox (kwantitatief);
  - Helderheid bestaat over de ervaringen van accountmanagers en een beeld van de ervaringen van werkgevers met de Toolbox (kwalitatief);
  - De Toolbox optimaal aansluit bij het gebruik door accountmanagers.
- ☉ Een evaluatie moet er daarbij in ieder geval voor zorgen dat:
  - Een beeld ontstaat welke instrumenten nog aan het instrumentarium ontbreken;
  - Kijken of de mogelijkheden van de Toolbox voldoende worden benut en accountmanagers de juiste kennis bezitten.

*Ten aanzien van het tweemaal per jaar aanpassen van de Toolbox:*

- ☉ Zorgen dat er een proces ontstaat zodat de halfjaarlijkse aanpassing van de Toolbox ordentelijk verloopt, zodat:
  - Wetswijzigingen tijdig en juridisch correct worden doorgevoerd in de Toolbox;
  - Ervaringen uit de praktijk voldoende worden meegenomen in de aanpassingen van de Toolbox;
  - Uitvoering en beleid van de gemeenten en UWV in Haaglanden en ZHC voldoende worden meegenomen;

### **e. Kandidaten in beeld met een interne- en externe etalage**

Sinds de tweede helft van 2015 is de regio Haaglanden bezig met het opnemen van kandidaten in de doelgroep "bemiddelbare arbeidsbeperkten" in de zogenoemde interne en externe etalage. Door de interne etalage – waarbij kandidaten worden ingevoerd via het UWV-systeem SONAR - zijn de kandidaten zichtbaar voor de samenwerkende organisaties in de AMR Haaglanden. Door deze interne etalage te koppelen aan

---

UWV-site werk.nl, ontstaat de externe etalage - inmiddels “Kandidatenverkenner” genoemd - waarbij kandidaten zichtbaar worden voor werkgevers.

Uit een eerste verkenning waarin naast de Kandidatenverkenner ook het private initiatief “Onbeperkt aan de Slag” is meegenomen, blijkt dat tot op heden op regionaal niveau nog niet een technisch goed werkend systeem is ontwikkeld waar ook nog eens overeenstemming over is. Dat heeft mede te maken met externe ontwikkelingen als de invoering van de praktijkroute - waardoor kandidaten pas in de etalage zullen komen als ze al aan het werk zijn - maar ook met de ontwikkeling van andere etalages, zoals de Brede Etalage. De Brede Etalage beoogt een bredere doelgroep dan de banenafspraken en wordt door de gemeenten Den Haag en Rotterdam ontwikkeld in opdracht van de G4 en UWV. De bedoeling is om de Brede Etalage uiteindelijk in te bedden in de Professional Portal<sup>3</sup>. Voor het komende jaar zetten we in op het volgen en verkennen van de mogelijkheden die de etalages bieden. In Q2 is de start van een pilot voor de Brede Etalage voorzien. Naast WSP Den Haag en UWV wordt aan de overige organisaties gevraagd hier aan deel te nemen.

**Portefeuillehouder:** WSP Den Haag, Marieke Stam

**Issue-eigenaar:** Irma Vonk

**Doel:**

In de arbeidsmarktregio Haaglanden willen we in 2017 de eerste stappen hebben gezet voor een goed werkende regionale interne- en externe etalage, zodat:

- ☉ Gemeenten, UWV en werkgevers inzicht hebben in de potentiële bemiddelbare kandidaten en hun profiel;
- ☉ Op basis van deze zichtbaarheid de matching tussen kandidaten en plaatsen voor de banenafspraken verbetert om zo meer plaatsingen te realiseren in het kader van de banenafspraken;
- ☉ Naast meer plaatsingen in het kader van de banenafspraken ook meer plaatsingen worden gerealiseerd voor de overige doelgroepen van de WerkgeversServicepunten;
- ☉ Specifieke doelgroepen die niet automatisch worden gekoppeld aan Sonar toch zichtbaar zijn in een externe etalage.

**Op welke wijze gaan we dit doen?**

Voor 2017 is afgesproken de verkenning voort te zetten, met aangekondigde wetswijzigingen als de praktijkroute en de ontwikkeling van de brede etalage als belangrijkste focus. Zodra vanuit deze verkenningen meer duidelijkheid is ontstaan over de mogelijkheden, zullen we richting kiezen over hoe we verder willen gaan. Tot die tijd wordt waar mogelijk en waar dat logisch is wel het private initiatief als Onbeperkt aan de Slag

---

<sup>3</sup> De Professional Portal is een systeem van de G4 en UWV waarin uiteindelijk alle systemen met betrekking tot de zichtbaarheid van kandidaten en de matching van kandidaten en werkgevers met elkaar zullen worden gekoppeld. Dit systeem is in ontwikkeling en zal in het komende jaar nog niet operationeel zijn.

---

benut. De Kandidatenverkenner is volop onderwerp van gesprek. In een later stadium komt hierover meer duidelijkheid.

**f. Monitoring en bijsturing**

Om de regionale ambities goed te kunnen monitoren en zo nodig bij te sturen, wordt een periodieke en heldere informatieset ontwikkeld. Hiervoor wordt een eenduidig en in samenhang vormgegeven proces van monitoring en rapportages opgesteld en een werkwijze waarop bijsturing plaatsvindt.

**Portefeuillehouder:** WSP Den Haag, Marieke Stam

**Issue-eigenaar:** RPA Haaglanden, Remco Herfst

**Doel:**

- ☉ Er wordt een helder en transparant proces voor monitoring en bijsturing ingeregeld.
- ☉ Er komt een periodiek overzicht van eenduidige cijfers voor de regio.
- ☉ De invulling zal een sterke relatie dienen te hebben met de governance van de regio.
- ☉ Informatie over lokale en de regionale targets. Zowel kwalitatief als kwantitatief.

**Op welke wijze gaan we dat doen?**

We spreken met elkaar het volgende af:

- ☉ In de monitoring en bijsturing van de samenwerking wordt een periodiek overzicht geleverd van de kwalitatieve en waar mogelijk kwantitatieve resultaten binnen de ambities en de benoemde thema's.
- ☉ Er komt een periodiek overzicht van uitstroomcijfers van de deelnemende organisaties en van de regio als geheel en een overzicht van de resultaten per sector(plan).
- ☉ De dataset geeft een overzicht uit welke systemen de gegevens afkomstig zijn.
- ☉ De gegevens worden verzameld en periodiek opgevraagd bij de bronbestanden (onder meer WBS).
- ☉ De gepresenteerde gegevens worden voorzien van een heldere toelichting.
- ☉ Indien noodzakelijk wordt een bijsturingsadvies geschreven.

**Strategie 3: Personeel met juiste kennis en toegang tot deskundigheid**

**g. Interne communicatie**

Om de medewerkers van de samenwerkende organisaties goed te informeren over de regionale samenwerking en de regionale ontwikkelingen, zetten we in op goede interne communicatie. Hierbij gaat het om het organiseren van eenduidige communicatie over gemeenschappelijke onderwerpen aan de achterban<sup>4</sup> van de deelnemende

---

<sup>4</sup> Achterban is hierbij breed gedefinieerd: het gaat om medewerkers in de uitvoering, maar bijvoorbeeld ook om beleidsafdelingen, directeuren en bestuurders van zowel gemeenten als UWV.

---

organisaties.

Afstemming met de thema's eenduidige communicatie naar werkgevers en vakmanschap is noodzakelijk.

**Portefeuillehouder:** WSP Den Haag, Marieke Stam

**Issue-eigenaar:** Nog te benoemen

**Doel:**

- ☉ Medewerkers zijn optimaal voorzien van de benodigde feitenkennis.
- ☉ Door deze uniforme informatie, kunnen medewerkers hun werk professioneel uitvoeren.
- ☉ Betrokkenheid van de medewerkers bij de regio en de regionale samenwerking zal worden versterkt.

**Op welke wijze gaan we dit doen?**

Voor de juiste werkwijze bij de interne communicatie, zal een communicatieplan worden opgesteld.

Hierin staat onder meer beschreven:

- ☉ Welke doelgroepen we kunnen onderscheiden.
- ☉ Welke communicatiemiddelen we daarbij gebruiken (website, nieuwsbrief, presentaties, et cetera).
- ☉ Een eenduidig communicatieproces.

**h. Vakmanschap: delen van kennis en deskundigheid**

Voor het thema vakmanschap: delen van kennis en deskundigheid ondersteunen we medewerkers in hun professionele ontwikkeling door het delen van kennis en het beschikbaar stellen van deskundigheid. Er wordt een proces ingeregeld om kennis en deskundigheid en het delen hiervan te bevorderen en te borgen.

**Portefeuillehouder:** Rijswijks WerkCentrum, Theo den Hertog

**Issue-eigenaar:** Nog te benoemen

**Doel:**

- ☉ Er wordt vanuit behoefte en ervaringen (onder meer opgedaan bij de sectorplanontwikkeling) gewerkt aan het bevorderen van de deskundigheid van de medewerkers;
- ☉ Relevante kennis wordt binnen de samenwerkende AMR gedeeld.

De volgende vragen zijn relevant om te komen tot actie om deze doelen te bereiken:

- Welke informatie is beschikbaar en geschikt om met elkaar te delen?
- Hoe maak je gebruik van elkaars deskundigheden?
- Hoe gebruiken deelnemers de producten van UWV?

- 
- Op welke wijze maken we gebruik van de informatievoorziening vanuit de Programmaraad?
  - Op welke wijze kan een digitaal platform aan de doelen bijdragen?
  - Op welke wijze wordt het onderhoud op dit platform georganiseerd?

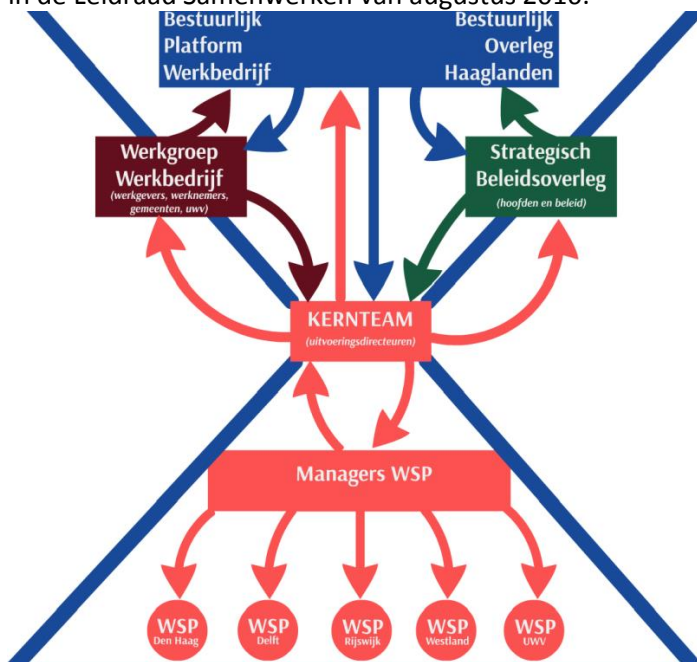
**Op welke wijze gaan we dit doen?**

Op basis van de ontwikkeling van de sectorplannen en de samenwerking binnen de overige thema's, wordt in de tweede helft van 2017 verkend op welke wijze we in de AMR Haaglanden vorm kunnen geven aan het thema delen van kennis en deskundigheid om de bovengenoemde doelen te bereiken. Hierbij wordt de mogelijkheid van een digitaal platform meegenomen.



### Bijlage 3: De organisatie van de samenwerking

De organisatie van de samenwerking bestaat uit drie onderdelen: het samenwerkingsproces, de samenwerkingsrollen en de procesafspraken. De organisatie is vastgesteld in de Leidraad Samenwerken van augustus 2016.



Schema samenwerking AMR Haaglanden

#### Het samenwerkingsproces

Als samenwerkende organisaties hebben we enkele basisprincipes voor de samenwerking afgesproken, die de samenwerking moeten ondersteunen. We werken samen op basis van een geaccordeerd jaarplan, we monitoren periodiek de voortgang en de resultaten, de besluitvorming vindt plaats in het Kernteam, het eigenaarschap van de opdrachten uit het jaarplan wordt onder deelnemers verdeeld en tot slot adopteren niet personen, maar organisaties de opdrachten.

#### Rollen

Om de samenwerking te laten functioneren, zijn enkele rollen verdeeld. In deze paragraaf worden de rollen van de projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening, het lid Kernteam, de issue-eigenaar en de adviseur beleid & bestuur uiteengezet.

#### *Projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening*

Het Kernteam heeft een onafhankelijke procesbegeleider als projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening benoemd (vanuit RPA Haaglanden).

De projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening:

- 🌀 is gefocust op de wijze waarop de samenwerking plaats vindt en helpt betrokkenen door met hen te duiden welke rol iemand heeft en volgens welke procesgang de samenwerking tot stand komt;

- 
- ⊗ zorgt ervoor dat de planvorming (jaarplan, etc.) in samenhang met alle betrokkenen en actoren wordt vormgegeven;
  - ⊗ ondersteunt het Kernteam erin dat de besluitvorming is voorbereid en volgens procesafspraken verloopt;
  - ⊗ draagt er zorg voor dat de evaluatie-aanpak ordentelijk en in samenspraak met betrokkenen wordt georganiseerd, zodat de evaluatie wordt geaccepteerd en de ontwikkelpunten worden meegenomen in de planvorming;
  - ⊗ ondersteunt de issue-eigenaren om in samenhang hun opdracht vorm te geven;
  - ⊗ ondersteunt de issue-eigenaren bij monitoring en het formuleren van bijstellingsvoorstellen;
  - ⊗ ondersteunt de deelnemers en betrokkenen om methodisch te werken, zodat alle deelnemers zien op welke wijze ze worden betrokken en eigenaarschap kunnen nemen;
  - ⊗ ondersteunt de juiste procesgang voor het Kernteam, maar zal ook ondersteuning geven aan de managers WSP zodat zij, in het verlengde van deze leidraad, de juiste rol kunnen innemen in de operatie. Geeft hieraan onder andere invulling door deel te nemen aan het overleg van managers WSP.

#### *Lid Kernteam (besluitvorming en richting geven)*

De leden van het Kernteam dragen zorg voor een effectieve besluitvorming en geven richting aan de beoogde ontwikkeling. De leden zijn de directeuren of vertegenwoordigers in de rol van directeur van de deelnemers (beslissingsbevoegd voor alle onderwerpen die in het Kernteam ter tafel komen).

Gezien de wettelijke opdracht aan de centrumgemeenten ten aanzien van de WerkgeversServicepunten is de vertegenwoordiger namens de gemeente Den Haag voorzitter van dit overleg.

#### *Issue-eigenaar*

De issue-eigenaar wordt door het Kernteam benoemd en draagt zorg voor implementatie van besluiten van het kernteam. Daarin draagt de issue-eigenaar eerst zorg voor een ontwerp van het samenwerkingsteam dat binnen de vooraf gestelde kaders wordt geaccordeerd. Daarna heeft de issue-eigenaar de verantwoordelijkheid, ondersteund door de projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening, de invoering te verzorgen.

#### *Adviseur beleid & bestuur*

Het Kernteam benoemt een onafhankelijke adviseur die werkzaam is binnen het Regionaal Platform Haaglanden. Deze adviseur ondersteunt de samenwerking op het bestuurlijke niveau waar wethouders, werkgevers en werknemers samenwerken. Vanwege de verbinding tussen bestuur en uitvoering neemt de adviseur deel aan de overleggen van het Kernteam en dient het Kernteam van advies over te nemen besluiten.

---

### *Manager WSP*

De manager van het WerkgeversServicepunt is operationeel verantwoordelijk voor de uitvoering. Onderdeel van deze uitvoering zijn die processen welke onderdeel zijn van de samenwerking AMR Haaglanden. Zij dragen bij aan de besluitvorming door input te leveren aan de leden van het Kernteam die vanuit hun eigen organisaties daarin zijn vertegenwoordigd.

### *De procesafspraken*

Om goed te kunnen samenwerken, worden naast het samenwerkingsproces en de rollen, enkele belangrijke procesafspraken uiteengezet. Deze afspraken zijn bedoeld als kader, zodat men voorspelbaar en volgens afspraak met elkaar kan werken:

- ☉ Besluitvorming & kaders.
- ☉ Borgen van de startcondities.
- ☉ Planvorming & opdrachtverstrekking.
- ☉ Monitoren & bijsturen.
- ☉ Communicatie.
- ☉ Evaluatie & verbeteren.
- ☉ Oplossen van dilemma's & omgaan met consequenties.

### *Besluitvorming & kaders*

Elk besluit van het Kernteam wordt besproken en genomen aan de hand van de volgende criteria/vragen:

- ☉ Is het besluit in lijn met de gestelde uitgangspunten van het jaarplan?
- ☉ Past het besluit binnen het wettelijk kader?
- ☉ Past het besluit binnen de financiële kaders van de AMR Haaglanden en die van de afzonderlijke deelnemers?
- ☉ Past het besluit binnen de kaders en uitgangspunten van de deelnemers (is er politieke en ambtelijke steun)?
- ☉ Kunnen alle betrokkenen hun rol in de implementatie oppakken (is het haalbaar)?
- ☉ Wat is de impact op de kwaliteit van de uitvoering?
- ☉ Op welke manier ondersteunt het besluit de verbetering van de rol van het samenwerkingsverband in relatie tot de wettelijke taak die de deelnemers hebben?

Besluitvorming is gebaseerd op het consent-principe. Dat betekent dat het voorgenomen besluit genomen is, als geen van de betrokken deelnemers een beargumenteerd en/of overwegend bezwaar heeft tegen het besluit. Consent verschilt van consensus omdat degene die consent geeft 'niet voor' hoeft te zijn. Alleen 'niet tegen' volstaat. Bij consent onthouding geeft de deelnemer zijn argumentatie en dat verschilt met het veto waar men dat niet hoeft te doen.

Elke deelnemer mag ook besluiten om niet deel te nemen aan het voorgestelde initiatief. Dan is het aan de andere deelnemers om te bepalen of zij in een andere samenstelling het initiatief toch willen voorzetten.

---

### *Borgen van startcondities*

Werken in samenwerkingsverbanden is complex. Om deze complexiteit te kunnen hanteren is het borgen van optimale condities aan het begin van elke opdracht een belangrijke succesfactor in het samenwerken.

De kern is uiteindelijk of men met elkaar door één deur kan en of er begrip is voor elkaars belangen. Deze sociale aspecten maken een belangrijk onderdeel uit van de startcondities waar iedereen zich in herkend en erkend voelt.

### *De startcondities*

- ☉ geven een helder overzicht van de betrokkenen stakeholders;
- ☉ geven aan welke risico's worden overgedragen en zijn aanvaard en welke risicobeperkende maatregelen daarvoor getroffen zijn/worden;
- ☉ geven aan op welke wijze aan alle organisatorische randvoorwaarden zal worden voldaan;
- ☉ geven aan op basis van welke criteria het Kernteam haar besluitvorming kan organiseren;
- ☉ geven aan hoe en op welke wijze het initiatief past in het beleid van de deelnemende organisaties;
- ☉ inventariseren elkaars verwachtingen en de knelpunten in het dagelijks werk;
- ☉ beschrijven hoe het ideale werkproces samen uitgevoerd kan worden (per processtap);
- ☉ bepalen de gezamenlijke voordelen;
- ☉ geven aan welke benodigheden er zijn om dit proces te realiseren;
- ☉ presenteren het plan en het Kernteam neemt het besluit over de implementatie.

Het is de rol van de projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening om de issue-eigenaar te ondersteunen in het borgen van de startcondities en het borgen van het juiste proces om te komen tot een juiste besluitvorming door het Kernteam.

### *Planvorming & opdrachtverstrekking*

Jaarlijks wordt vanuit de ambitie & oriëntatie het plan voor de samenwerking opgesteld c.q. aangepast. Het jaarplan bevat de beschrijving van de samenwerking, de ambitie & oriëntatie van de samenwerking en geeft de voorgenomen samenwerkingsopdrachten aan die geïnitieerd gaan worden. Daarbij geeft het jaarplan aan hoe de opdrachten onder deelnemende organisaties zijn verdeeld (opdrachtgevers) en worden daarin de issue-eigenaren genoemd.

De projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening doet jaarlijks een procesvoorstel om de planvorming ordentelijk met deelnemers te organiseren.

Als het Kernteam het jaarplan heeft vastgesteld zal de issue-eigenaar, met ondersteuning van de projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening, voor haar of

---

zijn opdracht een voorstel initiëren om te komen tot een plan van aanpak met de daarvoor benodigde bemanning.

Per opdracht wordt in een plan van aanpak uitgewerkt wat precies de opdracht is, wat de benodigde middelen zijn en welke resultaten gerealiseerd dienen te worden. Het team dat de opdracht uitwerkt geeft bovendien aan met welke monitoring informatie de realisatie gevolgd zal worden.

### *Monitoren & bijsturen*

Het proces monitoren & bijsturen is gedefinieerd om de opvolging van de opdrachtuitvoering effectief te volgen én te borgen dat tijdig bijgestuurd gaat worden. Iedere opdracht vanuit het jaarplan heeft kritische prestatie-indicatoren (monitoring-informatie). Bovendien worden afspraken gemaakt over de wijze van rapporteren, waar de voortgang wordt besproken en binnen welke gedefinieerde kaders de issue-eigenaar mag bijsturen.

De projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening ondersteunt de issue-eigenaar in het verzamelen van monitorinformatie en het formuleren van bijsturingadviezen.

De projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening stelt jaarlijks een werkwijze voor monitoring en bijsturing voor aan het Kernteam.

### *Communicatie*

Het jaarplan is bij uitstek geschikt voor de communicatie naar alle betrokken medewerkers van de deelnemers en is een hulpmiddel voor de communicatie met andere stakeholders, zoals bestuur, beleid en politiek.

De projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening neemt het initiatief om, op basis van besluitvorming en/of voortgangsrapportages, over de opdrachtuitvoering periodiek een informatie-set samen te stellen en te verspreiden. Dit proces wordt vormgegeven in een communicatieplan.

### *Evaluatie & verbeteren*

De cyclus evaluatie & verbeteren heeft ten doel het leidinggeven aan het samenwerkingsverband aan te scherpen. De evaluatie-aanpak heeft betrekking op:

- 🌀 inhoud; leveren deelnemers de afgesproken input en support,
- 🌀 proces; verloopt het conform afspraak,
- 🌀 relatie; is er een gezamenlijke ambitie, een gezamenlijk kader en gaan we zorgvuldig met elkaar om.

De evaluatie wordt aan de hand van de volgende vragen vormgegeven:

1. Waarom en waartoe dient deze evaluatie?
2. Wie heeft welke rol?
3. Wat zijn de succesfactoren?

- 
4. Zijn het beleid en de kaders vastgesteld?
  5. Is een evaluatiemodel bepaald?
  6. Wat gaat goed en waaruit blijkt dat?
  7. Wat belemmert de samenwerking en met welke invloed?

De uitkomst wordt verwerkt tot een verbetervoorstel en er wordt gezorgd voor heldere communicatie. De evaluatie wordt jaarlijks door één van de leden van het Kernteam ter hand genomen. De projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening verzorgt hierbij de procesbegeleiding.

### *Oplossen van dilemma's & omgaan met consequenties*

Samenwerkingsverbanden bestaan op basis van afspraken die zijn vastgelegd en waar partijen naar handelen. Hoe we naar deze afspraken handelen is gebaseerd op interpretaties van de professionals die werkzaam zijn binnen het samenwerkingsverband en op welke wijze zij worden gemanaged vanuit hun organisatie.

De deelnemende organisaties zorgen er voor dat professionals, de leidinggevendenden en diegenen die deelnemen aan de samenwerkingsverbanden in staat zijn adequate oplossingen te vinden voor blokkades in de operaties en samenwerking.

Het uitgangspunt is dat alle deelnemende organisaties in staat zijn om de aanpak te gebruiken en in te zetten in de samenwerking. De aanpak wordt vormgegeven aan de hand van de volgende basisprincipes:

- ☉ Ga met respect met elkaar (en met elkaars belangen) om.
- ☉ Geef ruimte aan wat zich voordoet, stuur op effect.
- ☉ Werk oplossings- en procesgericht.
- ☉ Maak gebruik van elkaars kennis en ervaring.
- ☉ Doe wat werkt (denken in oplossingen).

De deelnemers, i.c. de leden van het Kernteam, zijn er verantwoordelijk voor om volgens deze uitgangspunten te werken. De projectmanager samenwerking werkgeversdienstverlening ondersteunt daarin de betrokkenen.