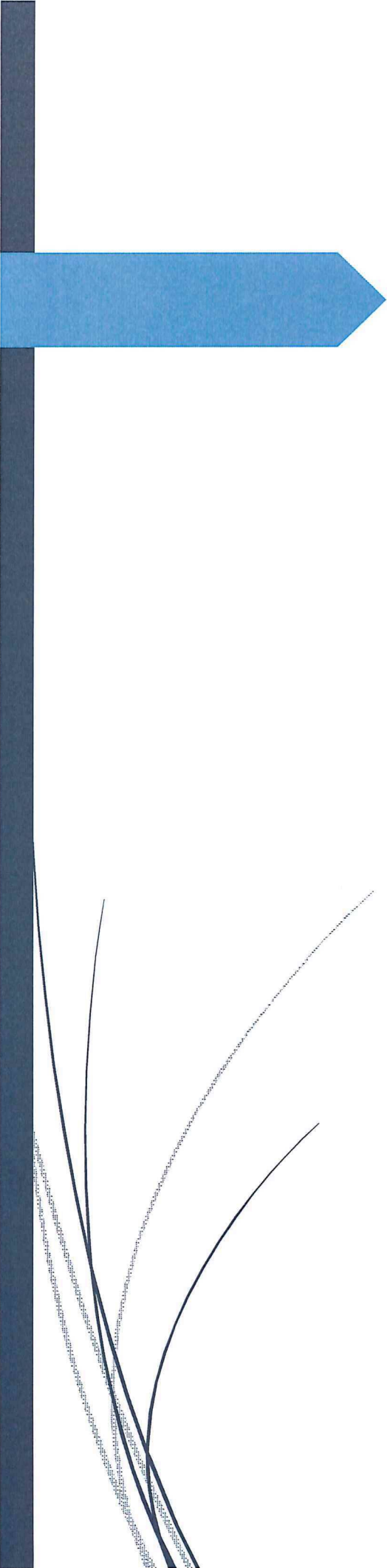




Werken loont

‘Een onderzoek naar verdringing van reguliere arbeid door mensen die werken met behoud van uitkering in het licht van de Wet verdringingstoets’

BIJLAGEN

Koen van Marion
Tilburg, januari 2018

Werken loont

‘Een onderzoek naar verdringing van reguliere arbeid door mensen die werken met behoud van uitkering in het licht van de Wet verdringingstoets’

BIJLAGEN

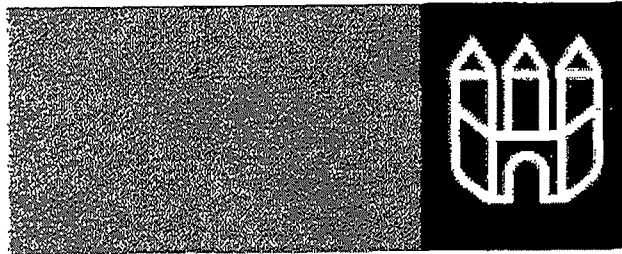
Naam:	Koen van Marion
Studentnummer:	2068778
Afstudeerperiode:	Sep. 2017 – jan. 2018
Onderwijsinstelling:	Juridische Hogeschool Avans - Fontys te Tilburg
Opleiding:	HBO-rechten
In opdracht van:	De Diamant-groep
Afstudeermentor:	Mevr. mr. L.A.A.M. van der Heijden
Eerste afstudeerdocent:	De heer A. van Dooren
Tweede afstudeerdocent:	De heer W. Struijlaart

Tilburg, januari 2018

Inhoud bijlagen

Bijlage 1.....	Nieuw ondersteuningsmodel arbeidsinschakeling (NOMA)
Bijlage 2.....	Contract gemeente Tilburg en Diamant-groep
Bijlage 3.....	Algemene voorwaarden contract
Bijlage 4.....	Interview S. van Hoof
Bijlage 5.....	Interview J. Nieskens
Bijlage 6.....	Interview K. Rez
Bijlage 7.....	Survey Baanbrekers
Bijlage 8.....	Survey WVK
Bijlage 9.....	Survey Westrom
Bijlage 10.....	Survey Ergon
Bijlage 11.....	Samenwerkingsovereenkomst de Heikant
Bijlage 12.....	Samenwerkingsovereenkomst BAT
Bijlage 13.....	Samenwerkingsovereenkomst de Hazelaar
Bijlage 14.....	Blanco stageovereenkomst
Bijlage 15.....	Observatieverslag La Poubelle
Bijlage 16.....	Observatieverslag Smartwares
Bijlage 17.....	NOMA-bezetting periode 3
Bijlage 18.....	NOMA-bezetting periode 1
Bijlage 19.....	NOMA-bezetting periode 2
Bijlage 20.....	Overzicht aantal proefplaatsingen
Bijlage 21.....	Voorbeelden tegenprestatie naar vermogen

BIJLAGE 1: NIEUW ONDERSTEUNINGSMODEL
ARBEIDSINSCHAKELING (NOMA)



GEMEENTE TILBURG

Dienstenconcessie
Nieuw Ondersteuningsmodel
Arbeidsmarkt (NOMA)

Perceel Tilburg

Tender:	203/235/JB
Datum:	14 februari 2014
Plaats:	Tilburg

BEGRIPPENLIJST EN AFKORTINGEN

Aanbieding	Het voorstel dat Uitgenodigde partij uitbrengt aan de gemeente Tilburg naar aanleiding van dit dienstenconcessiedocument. In deze dienstenconcessie hebben 'aanbieding', 'inschrijving' en 'offerte' dezelfde betekenis.
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
Basisfinanciering	Onderdeel van de in deze opdracht besloten financieringsmethodiek. Zie paragraaf 2.4 van dit dienstenconcessiedocument.
Beoordelingsfase	De periode binnen deze verwervingsprocedure waarin door de gemeente Tilburg wordt onderzocht welke van de door Uitgenodigde partijen gedane Inschrijvingen de Economisch Meest Voordelige Inschrijving vormt.
Bijzondere uitvoeringsvoorwaarden	Voorwaarden die door de Opdrachtgever worden gesteld aan Uitgenodigde partij aan de uitvoering van de opdracht. De juridische basis voor de bijzondere uitvoeringsvoorwaarde is gelegen in artikel 26 van de Europese Richtlijn 2004/18/EG. Met name overweging 33 van de Richtlijn geeft aan waarde bijzondere uitvoeringsvoorwaarde in voorziet: het bevorderen van de beroepsopleiding op de werkplek of de arbeidsparticipatie van moeilijk in het arbeidsproces te integreren personen, het bestrijden van de werkloosheid of het beschermen van het milieu. De eis dat de criteria verbonden dienen te zijn met het voorwerp van de opdracht, zoals dit geldt voor de gunningscriteria, wordt niet expliciet gesteld bij de bijzondere uitvoeringsvoorwaarde.
Concretiseringsfase	De periode binnen deze verwervingsprocedure die volgt op de Beoordelingsfase en waarin de gemeente Tilburg en de Uitgenodigde partij die de Economisch Meest Voordelige Inschrijving heeft gedaan in gezamenlijk overleg treden om de uitvoeringsaspecten van de opdracht binnen de kaders van dit dienstenconcessiedocument nader te preciseren.
Dienstenconcessie	Een overeenkomst met dezelfde kenmerken als een opdracht voor Diensten, waarbij de tegenprestatie voor de uit te voeren dienst in ieder geval bestaat uit het recht om de dienst te exploiteren, al dan niet gecombineerd met een betaling. De Europese aanbestedingsrichtlijn en het Bao zijn niet van toepassing op de uitgifte van concessies voor het verlenen van diensten aan het publiek. Dit betekent niet dat deze concessieovereenkomsten onttrokken zijn aan de toepasselijkheid van het primair Gemeenschapsrecht, denk hierbij aan de toepassing van het verbod van discriminatie naar nationaliteit en het transparantiebeginsel.
Dienstenconcessiedocument	Dit document.
E&A	Economie & Arbeidsmarkt. Afdeling binnen de gemeente Tilburg verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling en -regie ten aanzien van economisch- en arbeidsmarktbeleid.
EMVI	Economisch Meest Voordelige Inschrijving
Geschiktheidseisen	Eisen die de gemeente Tilburg stelt aan de Uitgenodigde partij om zich ervan te verzekeren dat Uitgenodigde partij over voldoende technische bekwaamheid, financiële draagkracht en kwaliteitsborgingmaatregelen

	beschikt om de opdracht uit te voeren.
Gunningsbesluit	Het besluit van de gemeente Tilburg waarmee een dienstenconcessie wordt verleend aan de Economisch Meest Voordelige Inschrijving.
Gunningscriteria	Inhoudelijke aspecten aan deze Opdracht aan de hand waarvan de gemeente Tilburg Inschrijvingen ten opzichte van elkaar beoordeelt om te komen tot de Economisch Meest Voordelige Inschrijving.
Inschrijffase	De periode binnen deze verwervingsprocedure waarin Uitgenodigde partijen een Inschrijving kunnen doen.
Inschrijving	Zie Aanbieding.
Instroomgebonden financiering	Onderdeel van de in deze opdracht besloten financieringsmethodiek. Zie paragraaf 2.4 van dit dienstenconcessiedocument.
IOAW	Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers
IOAZ	Wet Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen
KPI	Kritische Prestatie Indicator
NOMA	Nieuw OndersteuningsModel Arbeidsmarkt
Nota van Inlichtingen	Een document waarin de gemeente Tilburg de vragen die door Uitgenodigde partijen zijn gesteld in een daartoe geboden periode vragen beantwoordt. De Nota van Inlichtingen is onlosmakelijk verbonden met het dienstenconcessiedocument.
Opdrachtgever	De gemeente Tilburg
Opdrachtnemer	De Uitgenodigde partij aan wie de gemeente Tilburg deze dienstenconcessie verleent.
Prestatieinkoop	Een specifieke vorm van aanbesteden waarin Uitgenodigde partijen de gelegenheid krijgen om zelf duidelijk te maken wie de beste is.
RAVA-plan	Risk Assessment – Value Added plan). Een document waarin de Uitgenodigde partijen zich ten opzichte van elkaar onderscheiden en aan de gemeente Tilburg toegevoegde waarde bieden door inzichtelijk te maken welke kansen en risico's zij zien bij de uitvoering van deze opdracht en welke maatregelen zij in het verlengde hiervan voorstellen.
Resultaatfinanciering	Onderdeel van de in deze opdracht besloten financieringsmethodiek. Zie paragraaf 2.4 van dit dienstenconcessiedocument.
ROI	Return on Investment. De financiële toegevoegde waarde die Uitgenodigde partij voor de gemeente realiseert door een deel van de marge terug te investeren in het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid.
SROI Social Return on	Het opnemen van voorwaarden, eisen en/of wensen in inkoopprocedure

Investment	zodat de Ondernemer een bijdrage levert aan het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of het bevorderen van maatschappelijke participatie.
Uitgenodigde partij	Een ondernemer die door de gemeente Tilburg in onderhavige verwervingsprocedure is gevraagd om een <i>Inschrijving</i> te doen.
Uitsluitingsgrond	Eisen die de gemeente Tilburg stelt aan de Uitgenodigde partij bedoeld om niet-integere bedrijven uit te sluiten.
Uitvoerder	Zie <i>Opdrachtnemer</i> .
Uitvoeringsfase	De periode waarin Opdrachtnemer uitvoering geeft aan de verleende dienstenconcessie.
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
W&I	De afdeling Werk & Inkomen
WWB	Wet Werk en Bijstand

Inhoud

Begrippenlijst en afkortingen	2
¹ Aanleiding	8
1.1 Leeswijzer	8
1.2 Beschrijving van de opdrachtgever	8
1.3 De context van de opdracht	9
1.3.1 De participatiewet en het sociaal akkoord	10
1.3.2 De decentralisatie van de awbz	12
1.3.3 De decentralisatie van de jeugdzorg	12
1.3.4 Bezuinigingen op uitvoeringsbudgetten	13
1.3.5 Economische ontwikkelingen	13
1.3.6 Ontwikkelingen binnen de gemeente Tilburg en de regio	14
1.3.7 Ontwikkeling van een nieuw ondersteuningsmodel arbeidsmarkt	15
1.3.8 De poort	16
1.3.9 De pijler Begeleiding	17
1.3.10 De pijler Werkgeversdienstverlening	19
1.3.11 De pijler Dienstverlening	20
1.3.12 Samenhang en aansturing	21
1.4 Wat is prestatie-inkoop	22
1.5 Contactgegevens	24
1.6 Planning	24
1.7 Samenstelling beoordelingsteam	25
² Opdracht	26
2.1 Doelstelling	26
2.2 Omvang van de opdracht: klantvolume	27
2.3 Omvang van de opdracht: budget	27
2.3.1 Return on investment	28
2.4 Financieringsmethodiek	29
2.4.1 Ten aanzien van de basisfinanciering	30
2.4.2 Ten aanzien van de instroomgebonden financiering	30
2.4.3 Ten aanzien van de resultaatfinanciering of bonus	30
2.5 Eisen projectmanager / projectmedewerkers (sleutelfunctionarissen)	31
³ De Verwervingsprocedure	32
3.1 Algemene informatie	32
3.2 Processtappen	32
⁴ Gunningcriteria	37
⁵ Klachtenprocedure	39
⁶ Rechtsbescherming	41
6.1 Termijnen	41
6.2 Bevoegde rechter	41
6.3 Uitstel gunning en ondertekening overeenkomst	41

7	Overige bepalingen	42
7.1	Kostenvergoeding	42
7.2	Voertaal	42
7.3	Vertrouwelijkheid van verstrekte gegevens	42
7.4	Gebruik merknamen of typen	42
7.5	Diversen	42
	 Bijlage 1: Digitale weergave smartdecision	 43
	Bijlage 2: Format vragen ten behoeve van nota van inlichtingen	63
	Bijlage 3: Format risicodossier	64
	Bijlage 4: Format kansendossier	65
	Bijlage 5: Algemene verklaring met hashtotal	66
	Bijlage 6: Contractvoorwaarden	67
	 Bijlage 7: Inhoud gevraagde dienstverlening	 78
1.	Inleiding	78
2.	Beschrijving van de doelgroep	78
3.	Te bereiken resultaat	80
4.	Plan van aanpak	82
4.1	Algemene visie van uitgenodigde partij op de opdracht	82
4.2	Invulling begeleidingsopdracht	82
4.3	Flet verbeteren van de motivatie en zoekgedrag	83
4.4	Het versterken van competenties van de klant	83
4.5	Invulling casemanagement	89
4.6	Invulling aanvullende programma's ('drukventielen')	92
4.7	Samenwerking met anderen	95
4.8	Aanvullende instrumenten	95
4.9	Kwalificaties projectmanager en sleutelfunctionarissen	96
4.10	Plan van aanpak: samenvatting	96
5.	Rava-plan	98
6.	Return on investment en projectbegroting	101
6.1	Beoordeling return on investment en projectbegroting	103
7.	Implementatieplan	104
	 Bijlage 8: Geschiktheids- en Gunningseisen	 105
	 Bijlage 9: Sturingsarrangement	 110
1.	Inleiding	110
2.	Beleidssturing	110
3.	Sturing van de uitvoering	111
4.	Informatie ten behoeve van desturing van noma op strategisch niveau	112
5.	Sturingsinformatie op tactisch niveau	115

Bijlage 10: Arbeidsmarktinformatieset	119
1. Aanbodzijde van de arbeidsmarkt	119
2. Vraagzijde arbeidsmarkt	124
Bijlage 11: Detailoverzicht budget en klantvolume	126
Bijlage 12: Agressieprotocol (concept)	130
1.0 Inleiding	130
1.0.1 De noodzaak van een gemeentebrede gedragslijn agressie en geweld	130
1.1 Visie en organisatienorm	131
1.2 Organisatienorm gemeente Tilburg ten aanzien van agressie	132
1.3 Taakverdeling uitvoering en verbeteren aanpak agressie	132
1.3.1 Afdelingen versus centraal	132
1.3.2 Verantwoordelijkheden bestuurders, leidinggevenden, medewerkers	133
1.3.3 Samenwerkingsverbanden, inhuur en uitleen	133
1.4 Evaluatie en borging beleidscyclus agressie en geweld	134
1.4.1 Beleidscyclus: plan, do, act en check	134
1.4.2 Evaluatie van beleid en uitvoering	134
2.0 Voorkomen van agressie	135
2.1 Risico's	135
2.2 Gedragsregels voor klanten en medewerkers	136
2.2.1 Huisregels voor klanten	136
2.2.2 Een gedragslijn voor medewerkers	136
3. Reageren op onaanvaardbaar gedrag en daderaanpak	136
3.1 Aanspreken op gedrag, eventueel opschorten of staken dienstverlening	137
3.2 Interventie tijdens incident	138
3.3 Melden en registreren in het gir	139
3.4 Maatregelen en sancties door organisatie na incident	140
3.5 Melding en aangifte bij de politie	145
3.5.1 De werkafpraak	145
3.5.2 Alleen melden incident	145
3.5.3 Wie doet aangifte?	145
3.5.4 Aangifte en vpt	146
3.6 Verhalen schade op dader	147
3.7 Overige mogelijkheden tot vergoeding van schade	149
3.8 Samenvattend overzicht	150
4.0 Opvang en nazorg medewerkers	151
Bijlage 13: Aanvullende informatie	153

1 Aanleiding

1.1 LEESWIJZER

De gemeente Tilburg is voornemens om, middels het voorliggende document, een dienstenconcessie aan te besteden met betrekking tot de ondersteuning naar en (het bevorderen van) de inzet op de arbeidsmarkt van werkzoekenden. In dit hoofdstuk beschrijven we de context van waaruit deze aanbesteding plaatsvindt. Dat doen we uitgebreid, omdat deze context complex is. Over de volle breedte van het sociale domein is immers sprake van ingrijpende en voortdurende veranderingen in de wijze waarop ondersteuning wordt geboden aan kwetsbare burgers. Daarbij krijgt de gemeente meer taken uit te voeren, terwijl minder middelen beschikbaar komen om deze taken te bekostigen. In de optiek van de gemeente Tilburg is het daarom noodzakelijk om fundamentele beleidswijzigingen en vernieuwing door te voeren. Voor de Uitgenodigde partij is het van belang om deze context en de betekenis ervan voor deze aanbesteding goed te doorgronden.

In hoofdstuk 2 worden de grove lijnen van de aan te besteden opdracht neergezet: wat is het doel? Wat is de omvang? Wat is het beschikbare budget en hoe vindt de financiering plaats? In hoofdstuk 3 beschrijven we vervolgens het verwervingsproces: welke stappen doorlopen we om uiteindelijk tot gunning te komen. In hoofdstuk 4 wordt inzichtelijk gemaakt via welke gunningcriteria de inschrijvingen zullen worden beoordeeld en hoe de onderlinge weging van die gunningcriteria is opgebouwd. Hoofdstuk 5, 6 en 7 zijn vooral technisch van aard en hebben betrekking op de in deze aanbesteding gehanteerde klachtenprocedure en rechtsbescherming.

De inhoud van de gevraagde dienstverlening wordt beschreven in inhoudelijke bijlage 7. We staan stil bij de samenstelling van de doelgroep waarop de ondersteuning betrekking heeft en welke resultaten van de uitvoerder worden verwacht. In de navolgende paragrafen worden inhoudelijke elementen benoemd en uitgewerkt die naar het oordeel van de gemeente Tilburg in ieder geval wezenlijk zijn voor de uitvoering van deze opdracht. Hoe de Uitgenodigde partij invulling wenst te geven aan deze elementen vormt dan ook, aan de hand van de in hoofdstuk 4 benoemde gunningcriteria, de kern van de inhoudelijke beoordeling door de gemeente. Inhoudelijke bijlage 8 bevat een aantal formele geschiktheids en gunningeisen die de gemeente hanteert. De Uitgenodigde partij dient zich aan deze eisen te conformeren, anders volgt uitsluiting van verdere beoordeling. Hoe invulling gegeven wordt aan de samenwerking tussen en sturing op partijen wordt uitgewerkt in inhoudelijke bijlage 9. Inhoudelijke bijlagen 10 en 11 bevatten een meer gedetailleerd inzicht in respectievelijk de situatie op de regionale arbeidsmarkt, budget en klantvolume en een aantal relevante procesbeschrijvingen.

1.2 BESCHRIJVING VAN DE OPDRACHTGEVER Gemeente Tilburg

De gemeente Tilburg telt per 1 november 2013, 210.175 inwoners en is daarmee de zesde stad van Nederland. Tilburg is een eigentijdse stad met een modern bestuur. Dit vindt men terug in de manier waarop de gemeente georganiseerd is, de wijze waarop de bestuurders (college en raad) hun verantwoordelijkheid dragen en in de manier waarop gemeentelijk beleid tot stand en uitvoering komt.

De circa 1.800 mensen werkzaam in de ambtelijke organisatie van de gemeente Tilburg realiseren samen de bestuurlijke doelen van het gemeentebestuur. Sinds 2012 functioneert de ambtelijke organisatie als een

Netwerkorganisatie. Deze nieuwe organisatie bestaat uit 20 afdelingen en een directie. De directie bestaat, naast de gemeentesecretaris/algemeen directeur, uit 4 leden en is gezamenlijk verantwoordelijk voor het aansturen en functioneren van de ambtelijke organisatie. De afdelingen zijn ondergebracht in 3 groepen:

- Vier primaire afdelingen die zich bezig houden met de stedelijke beleidsterreinen, ingedeeld naar maatschappelijke domeinen: Ruimte, Economie&Arbeidsmarkt, Sociaal en Veiligheid;
- Afdelingen die primair routinematige activiteiten verrichten op basis van vooraf te bepalen prestatieafspraken (bedrijfsmatige afdelingen);
- Ondersteunende bedrijfsmatige afdelingen gericht op de uitvoering van PIOFAH¹- activiteiten.

De gemeente Tilburg werkt, meer dan ooit, samen met Tilburgse en regionale partners om te zorgen voor een stad waar het prettig is om te wonen, werken en te verblijven. Daarbij komt er meer verantwoordelijkheid te liggen bij inwoners en instellingen zelf. De gemeente is niet langer de organisatie die per definitie 'overal voor zorgt'. In de regio trekken overheid, ondernemers en onderwijs steeds vaker en intensiever samen op om uitdagingen op het terrein van economie en arbeid aan te pakken. Een belangrijk samenwerkingsverband in dit kader is Midpoint Brabant. Uit dit samenwerkingsverband ontstaan verschillende sociale innovaties zoals het Huis van de logistiek, het Ondernemersakkoord en het regionale actieprogramma 'De Regio Werkt!'. Dit nieuwe programma vertaalt onder andere de nieuwe economische ambities van de verschillende regionale speerpuntsectoren naar de betekenis voor ondersteunende activiteiten vanuit de arbeidsmarkt.

Voor meer uitgebreide informatie over de gemeente Tilburg verwijzen wij u naar onze website:
www.tilburg.nl/gemeente.

1.3 DE CONTEXT VAN DE OPDRACHT

Met deze dienstenconcessie wil de gemeente een meerjarig partnership met een private uitvoerder aangaan gericht op de brede ondersteuning van werkzoekenden naar en inzet op de arbeidsmarkt. Gelet op het sterk innovatieve karakter van deze opdracht is het voor Uitgenodigde partij van belang om goed kennis te nemen van de context waarbinnen de opdracht tot stand is gekomen. Daarom staan we in dit hoofdstuk van het bestek hier uitgebreid bij stil.

De gemeente Tilburg is op basis van de Wet Werk en Bijstand (WWB) verantwoordelijk voor de ondersteuning van de arbeidsinschakeling van personen die algemene bijstand ontvangen, personen met een nabestaandenuitkering op grond van de Algemene Nabestaandenwet en niet-uitkeringsgerechtigden².

De context waarbinnen deze opdracht wordt uitgevoerd is turbulent en aan voortdurende verandering onderhevig en als zodanig van directe invloed op de inhoud van deze opdracht - zowel gedurende de fase van bestekvoorbereiding en dienstenconcessie als ook na de gunning. We noemen in dit kader, zonder daarbij te beogen compleet te zijn, de meest relevante ontwikkelingen en, voor zover reeds bekend, de betekenis ervan voor de opdracht. Daarbij gaat het om:

Externe ontwikkelingen:

- De Participatiewet en het Sociaal Akkoord;
- De decentralisatie van de AWBZ en de Jeugdzorg;

¹ Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Automatisering/Administratie en Huisvesting.

² De geldende definitie van niet-uitkeringsgerechtigde wordt op het moment van publicatie van dit bestek gegeven in [artikel 6 lid 1 onder a WWB](#).

- Bezuinigingen op de budgetten die gemeenten van het rijk ontvangen voor de uitvoering van hun taken;
- ® Economische ontwikkelingen;

Beleidsontwikkelingen binnen de gemeente Tilburg en de regio:

- ® Ondersteuning dichtbij: de frontlijn;
- ® Nieuw Ondersteuningsmodel Arbeidsmarkt (NOMA);

1-3.1 DE PARTICIPATIEWET EN HET SOCIAAL AKKOORD

Op 2 december 2013 heeft staatssecretaris Klijnsma de Participatiewet aan de Tweede Kamer toegezonden. Naar verwachting zal de Tweede Kamer de wet in het voorjaar 2014 behandelen en zal besluitvorming door de Eerste Kamer voor het zomerreces 2014 plaatsvinden. De centrale doelstelling van deze wet is om iedereen met arbeidsvermogen naar werk toe te leiden, bij voorkeur naar regulier werk. De regering brengt daartoe de voorzieningen voor bijstand, beschut werk en jonggehandicapten onder binnen één regeling. Gemeenten worden verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet.

Op 11 april 2013 hebben kabinet en sociale partners in een sociaal akkoord afspraken gemaakt over de volle breedte van het arbeidsmarktbeleid in de komende jaren. Met dit akkoord verbinden werkgevers zich aan de doelstelling van de Participatiewet om zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. Sommige afspraken van het Sociaal Akkoord maken deel uit van de Participatiewet, terwijl andere afspraken via aparte regelgeving is/wordt bekrachtigd.

Op hoofdlijnen betekenen de Participatiewet en het Sociaal Akkoord voor gemeenten:

- ® Dat zij verantwoordelijk worden voor de ondersteuning van een grotere groep mensen. De Wajong blijft uitsluitend bestaan voor jonggehandicapten die volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn.
- ® Dat de sociale werkvoorziening (Wsw) per 1 januari 2015 wordt afgesloten voor nieuwe instroom. De Wsw blijft wel bestaan voor mensen die op 31 december 2014 in een Wsw-dienstbetrekking werkzaam zijn. Deze mensen houden hun wettelijke rechten en plichten.
- Introductie van de 'voorziening beschut werk'. Dit instrument komt beschikbaar voor mensen waarvan het, gelet op de noodzakelijke begeleidingsintensiteit en/of werkplekaanpassing, niet redelijk is te verwachten dat werkgevers voorzien in een dienstverband. Gemeenten mogen zelf de vorm en inhoud van die werkomgeving bepalen, met dien verstande dat er altijd sprake moet zijn van een dienstbetrekking. De beschutte arbeid is dus loonvormend.
- Dat zij een nieuwe vorm van loonkostensubsidie tot hun beschikking krijgen, specifiek voor mensen meteen arbeidsbeperking. Deze loonkostensubsidie compenseert voor werkgevers het verschil tussen de loonwaarde van de werknemer en het wettelijk minimumloon.
- ® De mogelijkheid om een samenhangend en integraal beleid in het sociale domein te voeren door de Participatiewet en de decentralisatie van de Jeugdzorg en de AWBZ met elkaar te verbinden.
- ® Meer nadruk op regionalisering van het arbeidsmarktbeleid door de vorming van 35 regionale Werkbedrijven waarin naast gemeenten ook werkgevers en UWV deelnemen. Zij vormen de schakel tussen de werkgevers en de mensen met een arbeidsbeperking die aan de slag worden geholpen bij reguliere werkgevers of via beschut werk. De Werkbedrijven zijn daarbij niet zozeer een tastbare infrastructuur maar meer een instrument, een

praktische tafel die het matchen van mensen met een arbeidsbeperking met beschikbare (garantie)banen moet vergemakkelijken.

Dat zij kunnen rekenen op het commitment van werkgevers om vanaf 2026, 100.000 extra banen in de marktsector te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. In aanvulling op deze 'garantiebanen' biedt ook de overheid vanuit haar rol als werkgever vanaf 2014 2.500 extra banen per jaartot een maximum van 25.000.

Met betrekking tot deze opdracht zijn belangrijke aandachtspunten vanuit de Participatiewet en Sociaal Akkoord:

- De uitvoering van deze opdracht start per 1 juni 2014 terwijl de Participatiewet naar verwachting ingaat per 1 januari 2015.
- Dat betekent dat de uitvoerder gedurende de uitvoeringsperiode van deze opdracht te maken kan krijgen met een bredere samenstelling van de doelgroep.
- Belangrijk bovendien is dat met de komst van de Participatiewet de huidige praktijk om de afstand tot de arbeidsmarkt van de doelgroep in te schatten wezenlijk zal veranderen. Met name de introductie van loonkostensubsidie aan werkgevers ter compensatie van een verminderde loonwaarde van een werknemer is hierbij van belang. Door deze compensatie wordt de productiecapaciteit van de werkzoekende immers een minder bepalende factor.
- Op een meer algemeen niveau wordt dus van de uitvoerder een grote mate van flexibiliteit verwacht met betrekking tot het omgaan met de effecten van de nieuwe wetgeving op de te realiseren resultaten en prestaties en de daarbij in te zetten methodieken, instrumenten, verdienmodellen en samenwerkingsvormen.
- Waarbij tot slot vermeldt moet worden dat de Participatiewet ten tijde van het publiceren van dit bestek nog niet behandeld is door de 2^e en 1^e Kamer en daarmee nog geen juridische werkelijkheid is. Het is dan ook niet uitgesloten dat de Parlementaire behandeling leidt tot inhoudelijke wijzigingen in de wetgeving die van betekenis zijn op de uitvoering van deze opdracht.
- Ten tijde van het publiceren van dit document heeft de gemeente Tilburg nog geen definitief standpunt ingenomen over het al dan niet aanbieden van de in de Participatiewet beschreven 'voorziening beschut'. Daarom kan ook nog geen duidelijkheid worden gegeven of de private uitvoerder van de pijler Begeleiding ook gevraagd zal worden om een deel van de uitvoering van de voorziening beschut te organiseren, inclusief het in de wet daarvoor vereiste werkgeverschap. Meer duidelijkheid hierover zal naar verwachting pas medio 2014 kunnen worden verstrekt - ook voor wat betreft de CAO-technische aspecten die met dit werkgeverschap samenhangen.

Wel is al duidelijk dat kenmerken van de doelgroep van de voorziening beschut overeenkomen met die van de doelgroep AWBZ arbeidsmatige dagbesteding. Bijvoorbeeld als het gaat om de benodigde begeleidingsintensiteit en de belastbaarheid van de werkzoekende respectievelijk cliënt. De publieke uitvoerder van de pijler Begeleiding (Diamant Groep) zal mogelijk een rol krijgen bij de uitvoering van AWBZ-arbeidsmatige dagbesteding. Indien Diamant Groep ook een rol krijgt bij het uitvoeren van de voorziening beschut dan kan Diamant Groep mogelijk profiteren van synergievoordeel door het inzetten van dezelfde infrastructuur voor zowel de doelgroep van de voorziening beschut als de doelgroep AWBZ arbeidsmatige dagbesteding. De private uitvoerder heeft echter geen rol in de uitvoering van AWBZ arbeidsmatige dagbesteding en beschikt daarom niet over dezelfde synergievoordelen. Indien de gemeente Tilburg voornemens is om de private

uitvoerder een rol te geven in de organisatie van de voorziening beschut, zal dit altijd op basis van overleg zijn en kan dit niet zondermeer door de gemeente bij de uitvoerder worden afgedwongen.

1-3.2 DE DECENTRALISATIE VAN DE AWBZ

Vanuit de AWBZ wordt de functie begeleiding gedecentraliseerd naar de Wmo. Als onderdeel van deze functie krijgen mensen met beperkingen nu diverse vormen van dagbesteding aangeboden. Tegelijkertijd treedt de Participatiewet in werking. Daardoor krijgen gemeente ruimte om keuzen te maken bij de invulling van het beschut werk, dat nu nog onderdeel uitmaakt van de Wet op de Sociale Werkvoorziening. Deze ruimte wordt verder versterkt door de per 2015 verwachte samenvoeging van de budgetten AWBZ/WMO en Participatiewet.

Een belangrijke reden dat het rijk ervoor heeft gekozen om de verantwoordelijkheden voor het sociale domein bij de gemeente te leggen is de zojuist al beschreven constatering dat het in de verschillende regelingen vaak om mensen met de dezelfde kenmerken gaat. Deze overlap zien we terug in een overlap in aanbod. In AWBZ termen: voorzieningen, in Sociale Werkvoorzieningstermen: infrastructuur. Met de nieuwe taken ontstaat ook meer ruimte om naar eigen inzicht budgetten in te zetten en keuzen te maken, ook tussen domeinen (zorg en werk) die voorheen zowel inhoudelijk als financieel gescheiden zijn.

Met betrekking tot deze opdracht is met name relevant:

- De decentralisatie van de AWBZ en het samenvoegen van budgetten kan in 2014 leiden tot heroverwegingen voor inzet van middelen op prioritaire groepen van NOMA vanaf 2015 (afhankelijk van overzicht in beschikbare middelen voor totaalfinanciering van de decentralisaties).

1-3.3 DE DECENTRALISATIE VAN DE JEUGDZORG

De verwachting is dat decentralisatie van de jeugdzorg gemeenten de mogelijkheid biedt om zorg en ondersteuning aan jeugdigen en gezinnen op een andere manier vorm te geven.

Door het samenvoegen van verschillende financieringsstromen en het laten vervallen van het recht op zorg zijn gemeenten naar verwachting beter in staat om een samenhangend aanbod van toegankelijke hulp en ondersteuning te organiseren en gespecialiseerde vormen van zorg efficiënter in te zetten. De decentralisaties bieden de mogelijkheid om hulp uit alle domeinen (alle vormen van jeugdzorg, veiligheid, welzijn, schuldhulpverlening en re-integratie) in samenhang in te zetten. Decentralisatie van de jeugdzorg maakt het ook mogelijk om de samenhang en samenwerking tussen het jeugd- en het onderwijsveld en de arbeidsmarkt op lokaal en regionaal niveau te versterken. Een van de belangrijkste opgaven voor gemeenten is lokale voorzieningen voor de jeugd bewust te maken van hun pedagogische opdracht en rol als medeopvoeder.

De transitie van de jeugdzorg, de dóórontwikkeling van preventief jeugdbeleid, de invoering van Passend onderwijs en de toeleiding naar arbeid zijn met elkaar samenhangende en elkaar versterkende sporen die de komende tijd in logisch verband verder moeten worden uitgewerkt.

Met betrekking tot deze opdracht is met name relevant

Dat de uitvoerders van pijler Begeleiding zich realiseren deel uit te maken van een scala aan lokale voorzieningen gericht op de ondersteuning van jongeren. Van de uitvoerders wordt daarbij verwacht dat zij samenwerken met andere voorzieningen voor de jeugd. Het kan gaan om het ondersteunen en versterken van de zelfredzaamheid van jongere werkzoekenden zelf. Maar ook kan het gaan om het versterken van de pedagogische kwaliteiten van een werkzoekende ouder en/of het bieden van zorg en hulpverlening aan een kind indien dit de mogelijkheden tot arbeidsinschakeling ten goede komt - en vice versa. Uitgangspunt hierbij is dat ondersteuning op de (werk)leerplek wordt geboden via een effectieve en integrale inzet van reïntegratie, zorg en onderwijs om daarmee terugval tegen te gaan. Toegang tot opleidingen vanaf niveau MBO- 2 is niet meer mogelijk zonder een diploma op niveau MBOI/voortgezet onderwijs. Uitstroom van werkzoekenden op niveau basisonderwijs naar een opleiding MBO2 of hoger is hierdoor niet langer te realiseren.

i-³⁻⁴ BEZUINIGINGEN OP UITVOERINGSBUDGETTEN

De Participatiewet wordt uitgebreid met de vroegere Rijksbijdrage Wsw en een deel van de re- integratiemiddelen van het UWV (Wajong). Per saldo neemt dit totale budget in de periode 2014-2018 af met naar verwachting circa 20%. Ook in de jaren daarna neemt het budget af als gevolg van de geleidelijke afbouw van de Rijksbijdrage Wsw. Zonder bijsturing kunnen de kosten van de uitvoering van de Wsw-oud ten koste gaan van het budget dat beschikbaar blijft voor re-integratie. Ook op andere beleidsvelden zoals de eerder beschreven decentralisaties AWBZ en Jeugdzorg vindt een korting op het budget plaats. Dit geldt eveneens voor andere partners in het veld zoals bijvoorbeeld UWV WERKbedrijf.

Met betrekking tot deze opdracht zijn belangrijke aandachtspunten vanuit krimpende budgetten dat de gemeente nog sterker dan voorheen streeft naar een zo efficiënt mogelijke inzet van schaarse middelen. Dit komt tot uiting in de inhoud en organisatorische inrichting van de dienstverlening aan klanten (*mean*), maar ook in het financiële arrangement gekoppeld aan deze opdracht, inclusief financiële transparantie.

1-3.5 ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN

De economische structuur van de regio Hart van Brabant kent geen oververtegenwoordiging van één specifieke sector. Industrie, de dienstensector, logistiek en zorg- en welzijn zijn wel belangrijk leveranciers van werkgelegenheid. Dit zien we ook terug in het vacatureaanbod. Van de bij UWV geregistreerde vacatures in juni 2013 had 47% betrekking op technische en industrieberoepen, 21% op economisch/administratieve dienstverlening en ruim 11% op welzijn, verzorging en persoonlijke dienstverlening.

De gevolgen van de economische crisis gaan ook aan onze regio niet voorbij. Het aantal bij UWV ingeschreven werkzoekenden is op het niveau van de arbeidsmarktregio opgelopen van 11.504 in juni 2012 naar 15.249 in juni 2013. In de gemeente Tilburg heeft het bijstandsvolume 65-min zich ontwikkeld van 5.009 WWB- uitkeringen en 132 IOAW-uitkeringen per december 2009 tot respectievelijk 6.231 en 245 per december 2013. Het aantal geregistreerde vacatures is in dezelfde periode juist gedaald. De arbeidsmarkt in de regio is daarmee ruim te noemen.

Naar verwachting zal de regio in de periode 2014-2018 bovengemiddeld kunnen profiteren van de vergrijzing en een aantrekkende economie. Zo verlaten de komende 10 jaar 27.000 personen door pensionering de arbeidsmarkt, met name vanuit de sectoren zorg/welzijn, industrie, overheid en onderwijs. Dit zijn echter ook

sectoren die bovengemiddeld worden geraakt door landelijke bezuinigingen die ten koste gaan van de vervangingsvraag en nieuwe werkgelegenheid. Door de sterke aanwezigheid van de relatief conjunctuurgevoelige sectoren techniek en logistiek kan de regio mogelijktoch snel profiteren van economisch herstel.

Nota bene: een overzicht met relevante informatie met betrekking tot zowel de samenstelling van de Tilburgse bijstandspopulatie als de ontwikkelingen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt is opgenomen als inhoudelijke bijlage 10.

Met betrekking tot deze opdracht zijn belangrijke aandachtspunten vanuit de geschetste economische ontwikkelingen: De ondersteuning van werkzoekenden moet nadrukkelijk aansluiten bij de vraag van werkgevers, *ook op termijn*. Daarom wordt de relevantie cq het bestaansrecht van nieuwe en bestaande manieren waarop aan die ondersteuning vorm wordt gegeven, voortdurend getoetst aan de hand van beschikbare arbeidsmarktinformatie en economische ontwikkelingen.

1.3.6 ONTWIKKELINGEN BINNEN DE GEMEENTE TILBURG EN DE REGIO

Ondersteuning dichtbij: de frontlijn

Tilburg grijpt de hervormingen van het sociale domein aan om de ondersteuningsstructuur voor burgers samen met relevante partners opnieuw vorm te geven. Met de nota 'Ondersteuning Dichtbij' is het fundament voor dit brede proces reeds eerder aangebracht. 'Ondersteuning Dichtbij' geeft aan dat de burger zelf verantwoordelijk is en alleen wordt ondersteund door de gemeente als het echt noodzakelijk is. Bewegingen die in dit verband het meest in het oog springen:

- Taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot hulp- en dienstverlening worden zoveel mogelijk belegd op basis van vertrouwen, resultaatafspraken en langdurige samenwerkingsverbanden. De gemeente 'stuurt op afstand' met heldere prestatieafspraken en kwaliteitscriteria;
- Sturen op participatie en zelfredzaamheid en hierbij schotten en verkokering voorkomen; het adagium is *één gezin, één plan*;

De inrichting van deze nieuwe brede ondersteuningsstructuur richt zich momenteel op de vraag waar burgers vanaf 2015 terecht kunnen met hun ondersteuningsvraag. Onder de noemer '*Frontlijnaanpak*' worden in het najaar van 2013 (met doorloop in 2014) verschillende pilots gestart waarin de burger met zijn/haar ondersteuningsvragen terecht kan bij generalistische professionals.

De frontlijn heeft daarnaast een poortfunctie. Als blijkt dat de ondersteuningsvraag niet voldoende gecompenseerd wordt met de voorgenoemde ondersteuningsvormen, dan zorgt de frontlijn voor doorgeleiding naar intensievere vormen van hulp- en dienstverlening: binnen het gemeentelijke domein van Jeugd, Participatie of Wmo, maar het kan hierbij ook gaan om verwijzing naar hulp- en dienstverlening buiten het gemeentelijk domein (bijv. AWBZ- of ZVW-zorg). De samenwerking tussen de frontlijnmedewerkers en aanbieders van intensievere ondersteuning, zorgaanbieders en specialisten dient nog nader uitgewerkt te worden, zeker met betrekking tot feitelijke mandaten. Helder is dat ook/ juist hier het adagium *één gezin, één plan* geldt.

Met betrekking tot deze opdracht is het in deze fase vooral van belang te constateren dat de uitgangspunten en principes van 'Ondersteuning Dichtbij' in lijn liggen met de wijze waarop de gemeente de ondersteuning van werkzoekenden vorm wenst te geven in ieder geval voor zover het de zorgvraagverduidelijking betreft. Het domein arbeidsmarkt neemt echter een bijzondere positie in omdat de ondersteuning van werkzoekenden bij arbeidsinschakeling niet gericht is op het niveau van de wijk maar als een stedelijke voorziening wordt gepositioneerd. Maar ook de verstrekking van inkomensondersteuning zal altijd blijven behoren tot het gemeentelijk mandaat. Het is evenwel mogelijk dat de uitwerking van Ondersteuning Dichtbij zal leiden tot veranderingen met betrekking tot het (inzetten van een) ondersteuningsnetwerk rondom de klant, en de rol die de uitvoerder van de pijler Begeleiding binnen dit netwerk vervult.

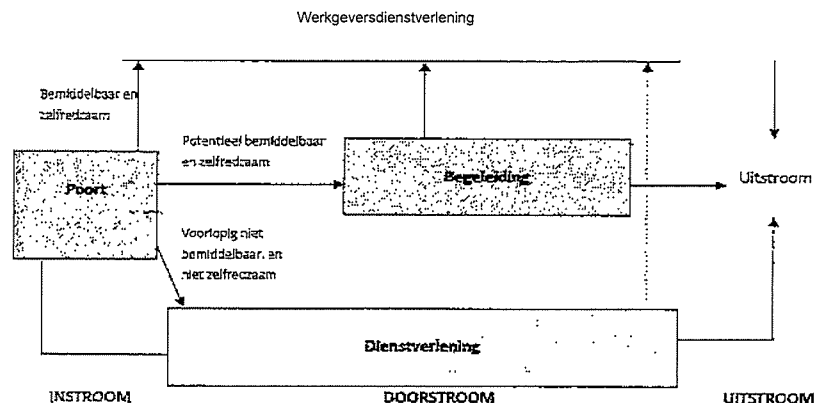
1-3.7 ONTWIKKELING VAN EEN NIEUW ONDERSTEUNINGSMODEL ARBEIDSMARKT (NOMA)

De gemeente Tilburg is in 2011 gestart om zich voor te bereiden op de komst van de Participatiewet (toen: de Wet Werken naar Vermogen) in samenhang met de hierboven geschetste ontwikkelingen. De gemeente acht daarbij de gesignaleerde veranderingen in de maatschappij in het algemeen en het sociale domein in het bijzonder dermate complex, samenhangend en ingrijpend dat een totale herijking van de wijze waarop de arbeidsmarkt (zowel vanuit de vraagkant als de aanbodkant) wordt ondersteund op zijn plaats is. Deze nieuwe inrichting heeft de titel Nieuw Ondersteuningsmodel Arbeidsmarkt gekregen, ook wel afgekort tot NOMA. Achtereenvolgens heeft dit proces geleid tot de volgende documenten:

- Raadsbesluit van 31 oktober 2011: Ombuigingen Participatiebudget | Contouren nieuw ontwerp 'ondersteuning arbeidsmarkt' en bijbehorende ombuigingen voor de korte termijn.
- ® Raadsbesluit van 3 december 2012: Nieuw organisatie model arbeidsmarkt.
- Collegebesluit van 13 augustus 2013: Implementatieplan NOMA.

De inhoud van deze documenten tezamen vormt de strategische en beleidsmatige context die heeft geleid tot deze opdracht/dit bestek. Het is voor een goed antwoord op het programma van eisen daarom cruciaal dat Uitgenodigde partij zich de inhoud van deze documenten ook goed eigen maakt.

Centraal in NOMA staat de gemeentelijke strategie om zoveel mogelijk mensen te activeren naar de zo regulier mogelijke arbeidsmarkt. De opgave van NOMA is daarom om efficiëntere en effectievere dienstverlening vorm te geven waarin maximaal aansluiting wordt gezocht en gevonden bij de behoefte van werkgevers en de in de arbeidsmarkt, in de stad en de in de individuele klant aanwezige kracht. Om dit te kunnen bereiken wordt het huidige uitvoeringsmodel aangepast en gaan we de dienstverlening nadrukkelijk inrichten op twee klantgroepen: werkgevers en werkzoekenden. Schematisch ziet het model er als volgt uit:



Zoals te zien in het schema is het model gebaseerd op vier in samenhang functionerende pijlers die hierna worden beschreven:

- Poort;
- Begeleiding;
- Werkgeversdienstverlening;
- Dienstverlening.

Het nieuwe model vraagt van iedere pijler een nieuwe manier van werken. Het implementatieplan NOMA waaraan eerder in deze tekst is gerefereerd beschrijft de implementatieagenda van de verschillende pijlers en de samenhang daartussen. Deze dienstenconcessie vindt plaats als onderdeel van de implementatie van de pijler Begeleiding.

1.3.8 DE POORT

De Poort is de plaats waar het eerste contact met de klant tot stand komt. Bij dit contact heeft de professional in de Poort de ingewikkelde opdracht om een strenge poortwachter te zijn die vooral uitgaat van de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de klant, maar tegelijkertijd zo laagdrempelig mogelijk te zijn voor mensen die, veelal ten gevolge van een samenloop van problemen en beperking, ontegenzeggelijk zijn aangewezen zijn op ondersteuning. Er is dan ook sprake van een nauwe relatie tussen de ontwikkeling van de Poort en de eerder beschreven ontwikkeling van de frontlijnaanpak.

Bij alle klanten die zich met een ondersteuningsvraag bij de Poort melden vindt een 'quick-scan' plaats waarmee langs de verschillende leefgebieden een eerste beeld wordt gevormd over de mate van zelfredzaamheid van de klant. Deze quick-scan wordt ontwikkeld binnen de frontlijnaanpak. Tenzij de quick-scan als uitkomst heeft dat de beperkte zelfredzaamheid van de klant dit niet toelaat, krijgt iedere klant vervolgens een wachttijd opgelegd. Gedurende een periode van vier weken biedt de gemeente geen actieve ondersteuning op het terrein van inkomen en arbeidsinschakeling. Aanvragers moeten zich in deze periode zelf inspannen om een uitkering te voorkomen.

Klanten die na het doorlopen van de wachttijd de aanvraag doorzetten starten met het 'poortprogramma'. Binnen dit programma wordt het recht op uitkering vastgesteld en wordt informatie verstrekt over rechten en plichten. Bijzonder veel aandacht wordt besteed aan het uitvoeren van een kwalitatief goede en gevalideerde screening en, indien de screening daar aanleiding toe geeft, een verdiepende (arbeidsmedische)

diagnose van de klant in relatie tot zijn mogelijkheden voor arbeidsinschakeling en eventuele randvoorwaarden. Uit dit proces van screening en diagnose zijn verschillende uitkomsten mogelijk:

1. De klant is zelfredzaam en direct bemiddelbaar. Deze klant wordt aangemerkt als kansrijk en gaat binnen de Poort verder met een kort programma voor kansrijke klanten. Dit programma is primair gericht op een zo snel mogelijke uitplaatsing van de klant op de reguliere arbeidsmarkt, onder andere in samenwerking met uitzendbureaus. Indien plaatsing gedurende deze periode uitblijft wordt casemanagement toegepast gericht op het bevorderen van actief zoekgedrag door de klant en met een duidelijke focus op handhaving.
2. De klant is potentieel zelfredzaam en potentieel bemiddelbaar. Verwacht mag worden dat de klant, mits ondersteuning wordt geboden, binnen 12 maanden naar een niveau gebracht kan worden waarbij hij voldoende zelfredzaam en bemiddelbaar is om (duurzaam) uit te kunnen stromen naar werk. Op basis van de informatie die over en met de klant is verzameld vindt een duidelijke en bindende opdrachtverstrekking plaats naar de pijler Begeleiding. De pijler Begeleiding bestaat uit twee uitvoerders: één publieke en één private. Dit bestek heeft betrekking op de private uitvoering van de pijler Begeleiding.
3. De klant is vooralsnog niet zelfredzaam en potentieel bemiddelbaar en het is niet te verwachten dat dit binnen 12 maanden verandert. De klant wordt overgedragen aan de pijler Dienstverlening alwaar een netwerkfunctionaris eraan bijdraagt dat de klant wordt begeleid naar activiteiten, zorg en welzijn en participatieplekken die worden georganiseerd door de maatschappelijke dienstverlening in de stad.

In de Poort is een belangrijk inrichtingsuitgangspunt: digitaal waar het kan, face to face waar nodig. Om die reden wordt in de Poort intensief gebruikgemaakt van instrumenten zoals E-coaching, 'aan-het-werk-apps', digitale workshops en digitale matching. Van elke klant wordt in de Poort op basis van competenties en ontwikkelpotentie een profiel gemaakt. Dat profiel heeft twee smaken: een *matchingsprofiel* waaruit blijkt in hoeverre iemand plaatsbaar is op de arbeidsmarkt of een *participatieprofiel* waaruit blijkt dat plaatsing op de arbeidsmarkt nog niet aan de orde is maar wat wel de mogelijkheden in beeld brengt om anderszins te participeren. De profielen worden continu gematched met beschikbaar aanbod aan uitstroom- of participatiemogelijkheden. Het profiel behoeft continue bijstelling. De intensiteit van de aanpassingen is niet per definitie voor een ieder gelijk, maar is afhankelijk van de ontwikkelpotentie en de feitelijke ontwikkeling die iemand laat zien. De klant is primair zelf verantwoordelijk voor het actualiseren van zijn/haar profiel. De partner die primair verantwoordelijk is voor de klant, ziet erop toe dat het profiel adequaat wordt bijgewerkt.

1.3.9 DE PIJLER BEGELEIDING

Uitvoering van de pijler Begeleiding vindt plaats door een publieke partij (Diamantgroep) en een (via dit bestek te werven) private partij. De activiteiten van beide partners zijn erop gericht om de werkzoekenden zo goed als mogelijk voor te bereiden op een actieve en duurzame inzet op de reguliere arbeidsmarkt.

In dit nieuwe model proberen we dat door de werkzoekenden zo praktijkgericht en arbeidsmarktrelevant mogelijke activiteiten/werkhandelingen te laten verrichten en waar nodig passende (bij)scholing aan te bieden. Dat kan in samenwerking/samenspraak met de bedrijven zijn die door de pijler Werkgeversdienstverlening worden aangedragen, bij de werkgever zelf of binnen de eigen muren van de beide partners. We spreken in beide gevallen van 'decors'. In combinatie met de binnen de Poort zorgvuldig tot stand gekomen opdrachtverstrekking wordt de begeleidingspijler zodoende gestuurd door de vraag van de arbeidsmarkt enerzijds en het aanbod van onze klanten anderszijds (WAT). Maar inhoudelijk hebben de partners meer bewegingsruimte om binnen de gestelde kaders op een zo doelmatig mogelijke wijze de

gestelde doelen te realiseren (HOE). In tegenstelling tot het verleden wordt in dit bestek daarom niet door de gemeente tot in detail beschreven hoe de dagelijkse ondersteuning aan werkzoekenden er uit moet zien.

Belemmeringen voor uitstroom worden weggenomen. De begeleidingspijler werkt daartoe samen met gespecialiseerde zorg- en welzijnsinstellingen. De uitvoerder voert de regie op de ondersteuning van de klant, bevordert dat noodzakelijke zorg en hulpverlening voor de klant beschikbaar komt maar neemt daarbij niet de rol van hulpverlener over. De pijler Begeleiding verzorgt niet de matching van de klant, dat doet de pijler Werkgeversdienstverlening. Omdat de pijler Begeleiding wel medeverantwoordelijk is voor de uitstroom (door het stimuleren van zoekgedrag van klant zelf en door het bieden van de juiste decors) geldt wel een uitstrooimtarget. Van klanten die naar de mening van de begeleidingspijler bemiddelbaar worden geacht, doch nog niet geplaatst kunnen worden, wordt getoetst of de klant naar mening van de matchers van Werkgeversdienstverlening voldoende bemiddelbaar zijn gemaakt. De basis voor deze beoordeling wordt gevormd door een bijgewerkt matchingsprofiel van de klant. Belangrijker echter is nog dat de klant zijn profiel zelf 'verkoopt' aan de matchers bij Werkgeversdienstverlening. De klant voert als het ware een sollicitatiegesprek met deze matchers.

Overlap wordt voorkomen en de bedrijfsvoering wordt 'lean' georganiseerd. Zo draagt de gemeente de verantwoordelijkheid voor de doelmatigheid over aan de pijler Begeleiding. Er is bij deze klantgroep dus vanuit de gemeente geen sprake meer van casemanagement in de oude vorm, waarbij de gemeente én een re-integratiepartij zich vaak bezig houden met dezelfde activiteiten voor dezelfde klanten. Wel blijft de gemeente verantwoordelijk voor snelle en effectieve handhaving. Doordat beide uitvoerders van de pijler Begeleiding expertise inzetten in de pijler Werkgeversdienstverlening wordt los van de sturing op een betere samenwerking ook op een meer natuurlijke wijze nabijheid georganiseerd tussen beide pijlers.

Een zorgvuldig en gevalideerd intake- en diagnoseproces binnen de Poort, stelt de gemeente in staat om een bindende opdrachtverstrekking te doen aan de pijler Begeleiding. De gemeente verwacht van de uitvoerder dat deze verantwoordelijk blijft voor de klant totdat plaatsing heeft plaatsgevonden - ook als dit niet is gelukt binnen de beoogde termijn. Om te voorkomen dat de infrastructuur van de pijler Begeleiding dichtslibt of onbetaalbaar wordt voorziet de pijler Begeleiding in twee aanvullende programma's voor personen die het reguliere begeleidingstraject hebben doorlopen maar nog niet zijn uitgestroomd. Niet omdat zij nog niet voldoende bemiddelbaar en zelfredzaam zijn maar simpelweg omdat de baan nog niet is gevonden. In de beleidsvorming spreken we in dit kader over 'drukventielen' van de pijler Begeleiding. Daarbij gaat het om:

1. Een sober programma dat zich vooral richt op het stimuleren van het zoekgedrag van de klant en matching van de klant aan de beschikbare vacatures met de inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening. Dit programma gaat uit van een aanzienlijke zelfredzaamheid van de klant en zal daarom vooral worden ingezet voor klanten waarbij de uitstroomkansen liggen in banen op de opleidingsniveaus mbo en hoger. Tijdens dit programma blijft de klant een uitkering ontvangen;
2. Een leer/werksetting die de klant structuur biedt gedurende een vast aantal uren per week waarbij de uitvoerder de rol vervult van tijdelijk werkgever. Via deze 'Doorstroombanen' moet, op een kosteneffectieve wijze, worden voorkomen dat de bemiddelbaarheid/zelfredzaamheid van de klant toch weer snel afneemt zodra de begeleiding stopt.

De gemeente stelt nadrukkelijk eisen aan de doorstroom: deze aanvullende programma's blijven altijd een ontwikkelvehikel, een middel dat kan worden ingezet om te bevorderen dat de werkzoekende zo snel mogelijk zijn weg vindt naar een baan in het reguliere bedrijfsleven. De opdracht aan de pijler Begeleiding is om deze programma's zo in te richten dat deze ten opzichte van de bestaande uitvoeringspraktijk, leiden tot een beperking van de uitgaven die de gemeente moet doen voor uitkeringen en/of re-integratie. Bij voorkeur

zijn deze constructies dan ook budgetneutraal of leiden zij zelfs tot concrete besparingen. De gemeente acht dit realistisch juist omdat het gaat om mensen die in beginsel voldoende zelfredzaam en direct bemiddelbaar zijn. Daarom mag ook verwacht worden dat er een aanzienlijke productie/verdiencapaciteit realiseerbaar is.

Een belangrijke opdracht aan de pijler Begeleiding is dan ook om businesscases voor deze programma's te ontwikkelen die leiden tot kostenbesparing. Hiertoe zullen in 2014 kleinschalige pilots uitgevoerd worden. Deze pilots moeten inzicht geven in het vraagstuk of het voor de gemeente bijvoorbeeld rendabel is om aanvullende (algemene) middelen toe te voegen aan het budget voor re-integratie.

Er is geen sprake meer van een traditionele Opdrachtgever/Opdrachtnemer relatie tussen de gemeente Tilburg en de uitvoerders van de pijler Begeleiding. Een zakelijke overeenkomst waarin uiteindelijk de gemeente Opdrachtgever is en beide uitvoerders Opdrachtnemer zijn, blijft natuurlijk wel de onderlegger van de samenwerking. De samenwerking tussen de gemeente en de uitvoerders wordt echter meer gekenmerkt door duurzamere en transparantere verhoudingen. Ambitie van de partners gezamenlijk is om in samenspraak met elkaar en in een open verbinding naar andere relevante partijen op de arbeidsmarkt de komende jaren de dienstverlening steeds verder te optimaliseren en de bijbehorende verdienmodellen verder uit te werken.

Nota béne: met bovenstaande informatie op hoofdlijnen beogen we vooral inzicht te geven in de positie die de begeleidingspijler inneemt binnen het gehele uitvoeringsmodel en hoe de onderlinge samenhang eruit ziet. In de bij dit dienstenconcessiedocument opgenomen beschrijving van de gevraagde dienstverlening wordt een meer diepgaande beschrijving gegeven van de dienstverlening die gevraagd wordt van de uitvoerder van de pijler Begeleiding.

1.3.10 DE PIJLER WERKGEVERSDIENSTVERLENING

De pijler Werkgeversdienstverlening is verantwoordelijk voor het ophalen en scheppen van baanopeningen en het vraaggericht matchen en plaatsen van klanten bij werkgevers, inclusief het eventueel sluiten van een plaatsingsarrangement met een werkgever. Bovendien ligt er een belangrijke verantwoordelijkheid bij de pijler Werkgeversdienstverlening om de vraag van werkgevers beter te vertalen voor de pijler Begeleiding zodat werkgevers in de toekomst een beter gekwalificeerd aanbod van werkzoekenden krijgt. De vraag van werkgevers wordt daarom 'veredeld', dat wil zeggen aangevuld met en getoetst aan strategische arbeidsmarktinformatie (waaronder branche- en sectorplannen). Hierdoor zorgen we ervoor dat de input van werkgevers meer is dan 'incident-gestuurd u vraagt, wij draaien' en in plaats daarvan gebaseerd is op en vertaald wordt naar begeleidingsdecors die aansluiten op een realistische koppeling tussen vraag en aanbod, zowel op de korte als op de langere termijn en van enige omvang.

Voor de werking van NOMA is het essentieel dat er in Tilburg en in heel Midden-Brabant wordt toegewerkt naar een meer samenhangende werkgeversdienstverlening. Op dit moment is die dienstverlening nog te veel versnipperd. Er wordt al steeds meer samengewerkt in de keten maar het is essentieel dat we meer samenhang aanbrengen. Werkgevers kunnen immers kiezen uit een breed aanbod van aanbieders van personeel en zijn terecht kritisch op de verscheidenheid aan dienstverlening door private en publieke partijen en de wijze waarop dit zich manifesteert in de manier waarop ze worden benaderd. Wij moeten zorgen voor transparantie: welke aanbod is er, welke rol hebben publieke partijen hierin lokaal en regionaal en hoe creëren we meerwaarde door een betere samenhang in de werkgeversbenadering en bijbehorende dienstverlening?

Alle werkgeverscontacten van betrokken organisaties in de NOMA-keten worden daarom gebundeld in deze pijler zodat er geen onderlinge concurrentie is naar werkgevers voor het plaatsen van uitkeringsgerechtigden. Tegelijkertijd worden dubbelingen in de keten voorkomen en is er één gezicht naar de werkgevers. De implementatieopdracht van de pijler Werkgeversdienstverlening hangt daarom nauw samen met het plan van aanpak "één werkgeversaankpak" waar UWV, Baanbrekers, Diamant-groep en gemeente Tilburg samen toewerken naar een gezamenlijke werkgeversdienstverlening. De afdeling Economie & Arbeidsmarkt van de gemeente Tilburg is verantwoordelijk voor de pijler Werkgeversdienstverlening; dit in nauwe afstemming met het proces 'één werkgeversteam'. De pijler Werkgeversdienstverlening is verantwoordelijk voor het realiseren van het aantal benodigde plaatsen en is daarmee naar de arbeidsmarkt toe de 'verkoopafdeling' van het NOMA-proces als geheel.

Uitgangspunt van werkgeversdienstverlening is de pull strategie. Kernwoorden zijn: relatiebeheer, ontzorging en matching vraag en aanbod. Met vernieuwende, creatieve en resultaatgerichte concepten moeten werkgevers worden verleid om tot meer plaatsingen te komen. De pijler Werkgeversdienstverlening heeft zodoende een uitvoerende, een ontwikkelaars- en een faciliterende rol.

Nota bene: van de uitvoerder van de begeleidingspijler wordt een inzet verwacht binnen de pijler Werkgeversdienstverlening, inclusief ontsluiting van het bij de uitvoerder aanwezige werkgeversnetwerk.

1.3.11 DE PIJLER DIENSTVERLENING

De pijler Dienstverlening wordt uitgevoerd door de gemeentelijke afdeling Werk&Inkomen en heeft binnen de NOMA de volgende taken:

- Het in continuïteit rechtmatig verstrekken van uitkeringen aan alle uitkeringsgerechtigden;
- Handhaving op rechtmatigheid voor alle klanten (opsporen en sanctioneren van fraude);
- Zorgen voor opleiding, coaching en informatieverstrekking op het gebied van handhaving naar andere pijlers en NOMA-partners zodat zij hun verantwoordelijkheid daarin kunnen nemen;
- Verwerken van handhavingssignalen op doelmatigheid van andere pijlers;
- Netwerkfunctie voor de doelgroep nog niet bemiddelbaar naar participatie en handhaving op de doelmatigheid voor deze klantgroep.

De netwerkfunctie verbindt het maatschappelijk middenveld (via o.a. de gemeentelijke afdeling Sociaal) in de stad met deze doelgroep en vervult de rol van linking pin met de diverse wijkteams. Door het verbinden van vraag naar vrijwilligers / behoefte in de stad aan het participatieprofiel, wordt de afstemming verbeterd en worden gerichter kandidaten aangeleverd met als doel maatschappelijke participatie. De dienstverlening is actief voor het inzetten van de netwerken en is vervolgens reactief op de geboden voorziening.

De uitvoering van deze taken vindt plaats via een back-office en een front-office. Backofficetaken hebben het kenmerk van routinematige en technische handelingen. Front-officetaken hebben meer een ad-hoc karakter vanuit de problematiek van de klant, waarbij de nadruk ligt op handhaving, zowel in informatieve sfeer naar medewerkers in de keten als direct naar bijstandsgerechtigden. De frontoffice medewerker wordt daarmee dus ingezet:

- Voor de doelgroep bemiddelbaar: vooral uitkeringsverstrekking en handhavingstaken;
- Voor de doelgroep bemiddelbaar met ondersteuning (=doelgroep pijler Begeleiding): uitkeringsverstrekking, handhavingstaken en ten aanzien van de uitvoerders: informatieverstrekking met betrekking tot (methoden van) handhaving en fraudealertheid;

- Voor de doelgroep nog niet bemiddelbaar: uitkeringsverstrekking, handhavingstaken en netwerkfunctie.

De pijler Dienstverlening zal zelf ook een groot deel van de uitstroom veroorzaken: via handhaving dan wel vanwege snelle en correcte mutatieverwerking zoals bij verhuizen, samenwonen, overlijden, bereiken pensioengerechtigde leeftijd. De infrastructuur moet toekomst bestendig zijn waarin onder andere snel kan worden ingespeeld op veranderende inkomsten en veranderende wet- en regelgeving.

De pijler Dienstverlening biedt geen individuele voorzieningen op doelmatigheid aan zoals we gewend waren binnen de klassieke sociale activering. Deze keuze komt voort uit het besluit om het Participatiebudget uitsluitend nog in te zetten indien dit gekoppeld is aan arbeidsinschakeling. In plaats daarvan wordt met de gemeentelijke afdeling Sociaal gewerkt aan het opzetten van een netwerk voor bemiddeling naar zorg en hulpverlening, vrijwilligerswerk en een systeem van social return on subsidie. Dat betekent dat inzet van dit type instrument niet langer plaats zal vinden vanuit een opdrachtgevende positie maar meer vanuit een netwerkgedachte. De pijler Dienstverlening ontsluit deze diensten en dit netwerk voor de nog niet bemiddelbare klanten. Dat doet zij door klanten op basis van hun participatieprofiel en zorgbehoefte 'te matchen' op de beschikbare dienstverlening.

1.3.12 SAMENHANG EN AANSTURING

NOMA gaat niet alleen over uitvoering maar is een totaalconcept. Daartoe behoren de volgende aspecten:

- Relevante beleidsvraagstukken en de het formuleren van de daarbij behorende strategie;
- De afstemming tussen en gezamenlijke werkwijzen van de gemeente(n). Diamant Groep, UWV en de private begeleidingsorganisatie(s);
- De samenwerking met werkgevers, partners in Hart van Brabant, maatschappelijke instellingen en Midpoint.

NOMA introduceert een werkmodel waarin verschillende organisaties in onderlinge afhankelijkheid werken aan 1 resultaat. Over afdelingen, teams en organisaties moeten activiteiten worden afgestemd en bestuurd. Een complexe situatie. Vaak is de output van de ene partner input voor het proces van de ander partner. De sturing van NOMA gebeurt binnen de context van zakelijk partnership. Vertrouwen is daarin een belangrijke grondhouding van de verschillende partners. Dit houdt in dat de sturing op en resultaten van NOMA een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van de betrokken partijen. Gezamenlijk dragen zij de verantwoordelijkheid voor de transitie van aanbodgericht naar vraaggericht arbeidsmarkt- beleid en voor de daartoe benodigde innovaties. Dit uiteraard binnen de context van de opdrachten die door 'moederorganisaties' zijn gegeven.

Een dergelijke complexe uitvoering vraagt om een heldere aansturing en het duidelijk beleggen van verantwoordelijkheden. De sturing van de uitvoering van NOMA vindt daarom plaats vanuit één managementteam. We noemen dit het MT Participatie (vanaf hier MTP). Het MTP draagt, binnen de kaders die hiertoe gesteld zijn door de 'moederorganisaties' van de leden van het MTP, gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de centrale doelen van NOMA, te weten:

- Optimaliseren participatie van uitkeringsgerechtigden binnen de budgettaire kaders;
- Doelmatige uitkeringsverstrekking.

Het MTP wordt gevormd uit de (eind)verantwoordelijken uit de organisaties die op dit moment

verantwoordelijkheid dragen in relatie tot deze doelen. Deze organisaties zijn actief in de diverse pijlers van de NOMA keten. Vaste deelnemers aan het MTP zijn:

- Afdelingshoofd Economie & Arbeidsmarkt (vanuit primaat strategie en beleidsvorming, budgethouderschap P-budget)
- Afdelingshoofd Werk & Inkomen (vanuit primaat voor de pijlers Poort, Dienstverlening en Werkgeversdienstverlening, budgethouder BUIG-middelen)
- Directeur Diamantgroep (vanuit primaat publieke begeleidingsorganisatie en uitvoering WSW)
- « Eindverantwoordelijke private partij (vanuit primaat private begeleidingsorganisatie)
- Directeur UWV (vanuit bijdrage aan werkgeversdienstverlening en verantwoordelijkheid reïntegratie WW'ers en Wajong)

Onder verantwoordelijkheid van het MTP wordt:

- Strategie en beleid ontwikkeld inzake NOMA;
- Gestuurd op resultaten van het model(zie doelen);
- Het totale uitvoeringsproces binnen de pijlers van NOMA ingericht;
- Het benodigde bedrijfsvoeringsinstrumentarium ontwikkeld (PIOFA) en geïmplementeerd;
- Op basis van de vraag van werkgevers arrangementen en decors ontwikkeld, beoordeeld en geïmplementeerd;
- ® Marktbewerking georganiseerd;
- De dienstverlening in de NOMA keten georganiseerd;
- 8 Contractafspraken met begeleidingsorganisaties gemaakt en concreet ingevuld.

Vanwege het sterke uitvoerende karakter van het MTP wordt het hoofd van de afdeling Werk&Inkomen aangewezen als voorzitter. Een verdere uitwerking van de wijze waarop sturing wordt gegeven aan NOMA is te vinden in inhoudelijke bijlage 9: Sturingsarrangement.

Belangrijk voor deze opdracht is het besef dat deze dienstenconcessie onderdeel uitmaakt van de implementatie van een breder en samenhangend ondersteuningsconcept. De hierboven verstrekte informatie is bedoeld als een verkenning op het totaalconcept, zonder daarbij de intentie hebben om compleet te zijn. Deze informatie is voor een groot deel afkomstig uit de beleids- en planvorming die aan deze dienstenconcessie zijn voorafgegaan. We benadrukken nogmaals het belang om ook de volledige documentatie eigen te maken.

1.4 WAT IS PRESTATIE-INKOOP

Met deze dienstenconcessie contracteert de gemeente de private uitvoerder van de Begeleidingspijler, een cruciaal onderdeel van het innovatieve en samenhangende totaalconcept NOMA. Er worden hoge eisen gesteld aan de kwaliteit, ervaring en flexibiliteit van de partner. Dat is terecht, want deze partner bepaalt mede het succes van NOMA als geheel. De belangen zijn groot: zowel voor wat betreft het gemeentelijk huishoudboekje (besparen uitkeringslasten), de werkgevers waar werkzoekenden terecht komen en niet in het minst de werkzoekenden zelf. Daarom zoeken we naar een organisatie die de verantwoordelijkheid voor deze opdracht samen met ons aandurft maar ook aankan.

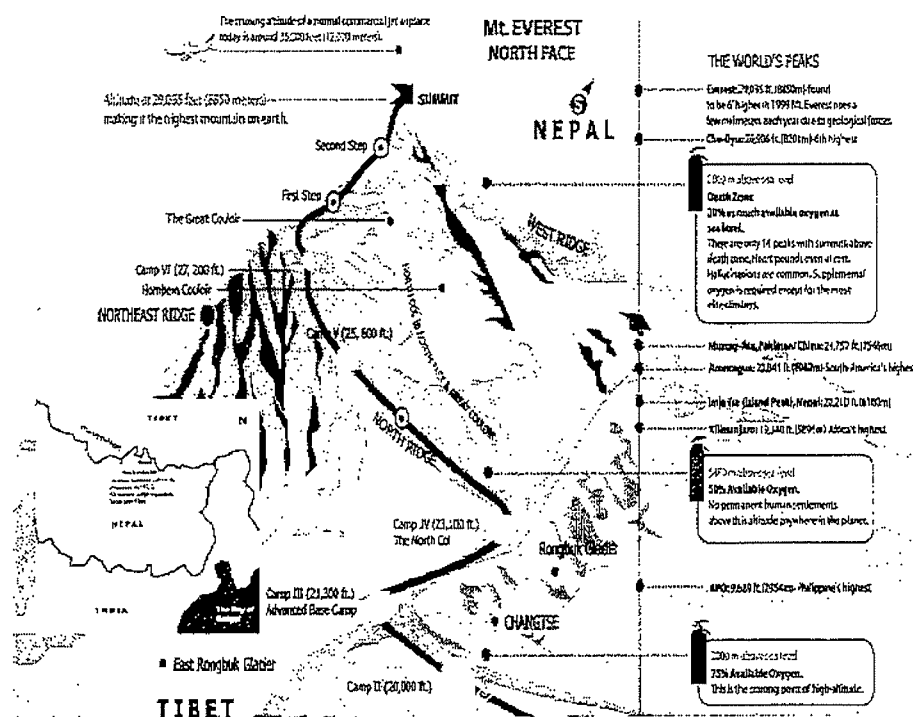
De gemeente Tilburg heeft zorgvuldig stilgestaan bij de vraag welke inkoopstrategie daarvoor het meest passend is. We hebben gekozen voor een aangepaste vorm van prestatie-inkoop. Een ander woord

(overgekomen uit de VS) is Best Value Procurement. Uitgebreide informatie over prestatie-inkoop kunt u vinden op de website www.prestatieinkoop.com klik op "downloads" en in het boek "Prestatieinkoop, Wie steekt er boven het maaiveld uit?" van Jeroen van de Rijt en Sicco Santema.

"De beklimming van een berg"

De gemeente Tilburg wil naar de top van de berg. We huren een ervaren bergbeklimmer die ons naar de top zal brengen. Dit kan op 2 manieren:

- 1: We huren een zeer ervaren bergbeklimmer in die ons naar de top leidt.
- 2: We huren een bergbeklimmer in en vervolgens:
 - Vertellen we hem hoe hij de berg moet beklimmen en welk gereedschap hij moet gebruiken;
 - Vertellen we hem dat je een betere manier hebt om de berg te beklimmen;
 - Vertellen we hem hoe hij zijn team moet samenstellen;
 - Vertellen we hem dat het best sneller kan;
 - Vertellen we hem dat het goedkoper kan;
 - Huren we nog anderen in om de bergbeklimmer te vertellen hoe hij de berg moet beklimmen;



Idee prestatie-inkoop

Het idee van prestatie-inkoop is om het model van scenario 1 te bewandelen. Nu rest alleen de vraag hoe selecteren we deze 'bergbeklimmer'. Hoe kan de Gemeente Tilburg achterhalen welke 'bergbeklimmer' het beste in staat is om ons naar de top te leiden? Bij prestatie-inkoop volgen we een inkoopproces waarbij de verschillende aanbieders zelf duidelijk maken wie de beste is.

1.5 **CONTACTGEGEVENS**

Gemeente Tilburg
t.a.v. dhr. J J. Besselink
Afdeling Juridische Zaken
Team Advisering en Rechtsbescherming
Postbus 90155
5000 LH Tilburg
e-mail: aanbestedingen@tilburg.nl
Bezoekadres:
Stadhuisplein 130 5038 TC Tilburg
(stadskantoor 1, kamer 720)

1.6 **PLANNING**

Activiteit	Mijlpaal
Uitnodiging tot het doen van een aanbieding	14 februari 2014
Uitleg aan genodigden omtrent "wat is prestatieinkoop"	19 februari 2014
Deadline indienen vragen ten behoeve van Nota van Inlichtingen	27 februari 2014 Tijd: 12:00 uur
Verzenden Nota van Inlichtingen	6 maart 2014
Deadline Indienen inschrijving	31 maart 2014 10.00 uur
Beoordelen inschrijvingen	Week 15 en 16 2014
Interviews	14 en 15 april 2014
Voornemen tot gunning	Week 18
Bezwaartermijn	20 dagen
Precontractuele kick-off	Week 18
Precontractuele meeting	Week 19
Definitieve gunning/opdrachtverlening	Week 21

Voorbehoud gunning

De Opdrachtgever behoudt zich het recht voor om zonder opgaaf van redenen niet tot gunning van de opdracht of gedeelten van de opdracht over te gaan.

Vragen

Vragen met betrekking tot dit document en Bijlagen en eventuele aanvullende stukken kunnen tot en met 27 februari 2014, 12:00 uur schriftelijk worden gesteld op het in 1.5 vermelde adres.

1.7 SAMENSTELLING BEOORDELINGSTEAM

Dienstenconcessiesadviseur

- Dhr. J. Besselink

Namens de afdeling Economie&Arbeidsmarkt

- Dhr. M.S. Bevers, senior-beleidsmedewerker
- ® NNTB vertegenwoordiging op niveau deelnemer MT Participatie

Namens de afdeling Werk&Inkomen

- Dhr. M. Wolters, afdelingshoofd
- Mevr. M. van Loon, teammanager

Het beoordelingsteam wordt voorzien van financieel advies door mevr. I. Pelkmans, financieel deskundige, afdeling P&C.

2 Opdracht

2.1 DOELSTELLING

Doel van deze dienstenconcessie is het selecteren van een private partij waarmee op basis van een zakelijk partnership uitvoering wordt gegeven aan de pijler Begeleiding. De hoofdpdracht aan de pijler Begeleiding is: © om werkzoekenden in maximaal 12 maanden zodanig te ontwikkelen dat zij door de pijler

Werkgeversdienstverlening bemiddeld kunnen worden naar werk; danwel

- de klant in deze periode zelf werk vindt; danwel
- de klant in deze periode besluit om af te zien van de uitkering.

De werkzoekende is in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor zijn eigen re-integratie. De dienstverlening van de uitvoerder is gericht op het maximaliseren van het zelfsturend vermogen van de werkzoekende en het activeren van diens motivatie, inzet en zoekgedrag. De uitvoerder ondersteunt de werkzoekende bij het ontwikkelen van vaardigheden die aansluiten bij de vraag van werkgevers, bijvoorbeeld door het bieden van plekken waar werkzaamheden kunnen worden geoefend. Deze werkzaamheden vinden zoveel mogelijk plaats in de context van het reguliere bedrijfsleven: werkend re-integreren is de norm.

Om de uitstroommogelijkheden voor werkzoekenden te maximaliseren levert de uitvoerder van de pijler Begeleiding een inzet aan de pijler Werkgeversdienstverlening, inclusief ontsluiting van het bij de uitvoerder aanwezige werkgeversnetwerk.

De uitvoerder van de pijler Begeleiding blijft de klant ondersteunen in beginsel totdat de plaatsing/uitstroom tot stand is gebracht. Indien de uitstroom achterblijft ontstaat het risico dat de infrastructuur van de uitvoerder dichtslibt of onbetaalbaar wordt. Daarom voorziet de uitvoerder in twee aanvullende programma's, in de beleidsvorming van NOMA aangeduid als 'drukventielen' die nader worden toegelicht in inhoudelijke bijlage 7.

De pijler Begeleiding wordt uitgevoerd door twee partijen waarbij in beginsel het volume gelijkelijk wordt verdeeld:

- Een publieke partner: Diamantgroep/18k;
- * Een private partner te selecteren middels deze dienstenconcessie.

Inschrijven als combinatie is niet toegestaan. Het is Uitgenodigde partij nadrukkelijk wél toegestaan om in te schrijven als hoofd- en onderaannemer.

2.2 OMVANG VAN DE OPDRACHT: KLANTVOLUME

Een uitgebreide toelichting op de berekende klantstromen is opgenomen als inhoudelijke bijlage 10. De gemeente Tilburg verwacht de volgende instroom in de pijler Begeleiding:

	2014 (uitgaande van start per 1-7-2014)	2015	2016	2017
Instroom pijler	761	1.474	1.474	1.474
Begeleiding:	380	737	737	737
- bij private uitvoerder	380	737	737	737
- bij publieke uitvoerder				
Gemiddelde dagelijkse bezetting:	163	948	1.357	1.448
- bij private uitvoerder	81	474	678	724
- bij publieke uitvoerder	81	474	678	724
Instroom aanvullende programma's	-	274	653	720
(‘drukventielen’):		137	326	360
- bij private uitvoerder		137	326	360
- bij publieke uitvoerder				
Gemiddelde dagelijkse bezetting aanvullende programma's:	-	61	382	527
- bij private uitvoerder		30	191	263
- bij publieke uitvoerder		30	191	263

Hoewel het klantvolume zorgvuldig is berekend dient dit slechts als indicatie: Uitgenodigde partij kan op geen enkele wijze rechten ontlenen aan deze cijfers.

2.3 OMVANG VAN DE OPDRACHT: BUDGET

De gemeente Tilburg streeft er naar om de uitvoerders van de pijler Begeleiding zoveel mogelijk meerjarige budgetzekerheid te bieden. De gemeente is daarbij echter ook afhankelijk van landelijke en lokale politieke besluitvorming en veranderende wetgeving. Ook hier geldt mede daarom dat Uitgenodigde partij op geen enkele wijze rechten kan ontlenen aan onderstaande cijfers.

	2014 (uitgaande van start per 1-7-2014)	2015	2016	2017
Budget t.b.v. pijler Begeleiding: (x € 1.000)	4.400	6.300	6.800	6.400
- bij private uitvoerder	2.200	3.150	3.400	3.200
- bij publieke uitvoerder	2.200	3.150	3.400	3.200

Nota bene: voor 2014 geldt dat zowel ten aanzien van het klantvolume als het budget wordt uitgegaan van een start van de werkzaamheden per 1 juli 2014. Het is echter mogelijk dat de private uitvoerder van de pijler op dat moment nog niet (volledig) operationeel is. In dat geval zal de gemeente in de tussenliggende periode een groter beroep moeten doen op de publieke uitvoerder van de pijler Begeleiding. Dit kan dan ook voor 2014 leiden tot een aanpassing van bovenstaande verdeling van budget en volume.

2.3.1 RETURN ON INVESTMENT

De gemeente Tilburg realiseert zich dat uitvoerders van re-integratie in toenemende mate erin slagen om extra inkomsten te genereren door het uitvoeren van betaalde opdrachten van derden met inzet van werkzoekenden. Een klassiek voorbeeld hiervan is hoe het uitvoeren van eenvoudige inpakwerkzaamheden binnen de context van een WorkFirsttraject een win-win-situatie kan opleveren:

- Werkzoekenden doen werkritme en werknemersvaardigheden op;
- De uitvoerder kan in de praktijk vaststellen hoe de werkzoekende functioneert in een werkomgeving en de begeleiding en ondersteuning hier zo nodig op aanpassen;
- Indien de inpakwerkzaamheden in opdracht zijn van een derde kan dit bovendien voor de uitvoerder een extra inkomstenbron vormen.

Werkzaamheden in betaalde opdracht stellen andere eisen aan de kwaliteit van het door de werkzoekende geleverde werk dan werkzaamheden die uitsluitend bestaan uit simulatie. Dit kan voor werkzoekenden leiden tot meer zingeving en motivatie. De gemeente Tilburg verwacht dat dergelijke constructies een zinvolle bijdrage leveren aan re-integratie en in de uitvoering van NOMA in omvang sterk toe zullen nemen. Niet voor niets is een belangrijk vernieuwend aspect van NOMA dat zoveel mogelijk sprake moet zijn van 'werkend je- integreren' in de vorm van 'decors', liefst in de omgeving van het bedrijfsleven. De gemeente acht het reëel dat uitvoerders de extra inkomsten die zij hiermee weten te genereren niet simpelweg optellen bij het bedrijfsresultaat. In plaats daarvan verwacht de gemeente dat uitvoerders deze extra inkomsten in ieder geval gedeeltelijk teruginvesteren in NOMA en daarmee een Return on Investment (ROI) leveren zoals onderstaande afbeelding illustreert. De wijze waarop ROI meeweegt in de beoordeling van de inschrijvingen staat beschreven in hoofdstuk 4.

4.

1. Inkomsten die de uitvoerder van de gemeente ontvangt voor de uitvoering van deze opdracht.

2. Inkomsten die de uitvoerder op andere wijze genereert vanuit de uitvoering van deze opdracht.
De som van 1 en 2 vormt de batenkant. Hierop tegenover staat:

3. Kosten die de uitvoerder maakt in de uitvoering van deze opdracht.
Het verschil hiertussen is de fictieve marge (4).

3.

5. Een deel van deze fictieve marge vloeit terug naar de gemeente in de vorm van ROL

6. De winst van de uitvoerder voor belastingen.

2.4 FINANCIERINGSMETHODIEK

De gemeente Tilburg stapt met onderhavige dienstenconcessie af van de gebruikelijke financieringsmethode op basis van 'p maal q' in combinatie met een vorm van 'no cure, no/less pay'. In de visie van de gemeente biedt deze systematiek namelijk vooral de schijn van zekerheid en draagt dit niet bij aan een optimaal resultaat. In plaats daarvan vindt financiering plaats als volgt:

Onderdeel	Hoogte	Betalingsvorm	Betalingsgrond
Basisfinanciering	50% van het jaarlijks t.b.v. de uitvoerder gereserveerde budget.	Betaling vooraf: 'lump sum'	
Op basis van instroom	40% van het jaarlijks t.b.v. de uitvoerder gereserveerde budget.	Betaling vooraf in 4 delen van 10%.	Betaling van een termijn van 10% van het jaarbudget vindt plaats bij start van het kalenderjaar. Nadat de uitvoerder een kwart van het voor dat jaar overeengekomen klantvolume in begeleiding heeft genomen volgt een tweede betaling van 10%, ter bekostiging van een tweede kwart van het jaarvolume etc.
Op basis van resultaat ('Bonus')	Maximaal 10% van het jaarlijks t.b.v. de uitvoerder gereserveerde budget.	Betaling achteraf.	Betaling vindt plaats nadat de gemeente heeft vastgesteld dat de uitvoerder de voor dat jaar

			overeengekomen minimale resultaten heeft behaald, waarbij inbegrepen de afgesproken ROL
--	--	--	---

2.4.1 TEN AANZIEN VAN DE BASISFINANCIERING

De gemeente Tilburg is bereid om een bedrag van maximaal 50% van het jaarlijks voor de uitvoerder gereserveerde budget bij aanvang van het kalenderjaar betaalbaar te stellen. Dit is een lump sum voorfinanciering waarop de uitvoerder in ieder geval minimaal kan rekenen voor het betreffende kalenderjaar, zelfs al zou er door de gemeente geen enkele klant worden aangemeld. Hiermee biedt de gemeente Tilburg de uitvoerder dus een deel budgetzekerheid en wordt ook het instroomrisico voor de uitvoerder gedeeltelijk afgedekt. De Uitgenodigde partij dient in zijn aanbieding zelf aan te geven op welke wijze hij dit bedrag wenst te ontvangen: bijvoorbeeld ineens bij aanvang van het kalenderjaar of in kwartaal- danwel maandtermijnen. Tevens doet Uitgenodigde partij een voorstel waarmee hij de gemeente een passende mate van zekerheidsstelling/garantie biedt ten aanzien van de gevraagde voorfinanciering. Vanzelfsprekend wordt een zwaardere zekerheidsstelling/garantie verwacht van de Uitvoerder die de basisfinanciering volledig bij aanvang van het kalenderjaar wenst te ontvangen dan van een Uitvoerder die dit in maandelijkse termijnen wenst. De gemeente Tilburg hanteert deze zekerheidsstelling als gunningseis (zie daarom ook bijlage 8). De voorgestelde zekerheidsstelling en betalingsfrequentie zijn niet bindend voor de gemeente: definitieve afspraken hierover worden gemaakt in de precontractuele fase.

2.4.2 TEN AANZIEN VAN DE INSTROOMGEBONDEN FINANCIERING

De uitvoerder ontvangt naast de basisfinanciering bij aanvang van het kalenderjaar een betaling ter grootte van 10% van het jaarlijks voor de uitvoerder gereserveerde budget. Nadat de uitvoerder een kwart van het voor dat jaar overeengekomen aantal klanten in begeleiding heeft genomen volgt een tweede termijn van 10%. Nadat de uitvoerder de helft van het voor dat jaar overeengekomen aantal klanten in begeleiding heeft genomen volgt een derde termijn van 10%. Nadat de uitvoerder driekwart van het voor dat jaar overeengekomen aantal klanten in begeleiding heeft genomen volgt een laatste termijn van 10%. Met deze betalingsvorm wordt het instroomrisico gedeeld tussen gemeente en uitvoerder. Immers, indien de instroom sterk achterblijft dan is de gemeente toch verplicht de basisfinanciering te voldoen en loopt de uitvoerder een deel van de instroomgebonden financiering mis.

2.4.3 TEN AANZIEN VAN DE RESULTAATFINANCIERING OF BONUS

De uitvoerder ontvangt, nadat de gemeente heeft vastgesteld dat hij blijkens de in het sturingsarrangement opgenomen Kritische Prestatie Indicatoren voldoende resultaat heeft geboekt (waarbij inbegrepen het realiseren van de overeengekomen ROI) een betaling ter grootte van maximaal 10% van het jaarlijks voor de uitvoerder gereserveerde budget. Hoewel deze bonus een extra prikkel kan vormen voor de uitvoerder om een maximaal resultaat te bereiken, is dat niet de reden waarom deze bonusregeling in de financiering is opgenomen. Deze bonus dient primair om te voorkomen dat er voor de uitvoerder een perverse prikkel ontstaat om werkzoekenden met een relatief hoge productiewaarde langer dan nodig in te blijven zetten binnen betaalde werkopdrachten die door derden aan de uitvoerder zijn verstrekt.

2.5 ESSEN PROJECTMANAGER / PROJECTMEDEWERKERS (SLEUTELFUNCTIONARISSEN)

De gemeente Tilburg acht inzet van kundig personeel door de uitvoerder een belangrijke voorwaarde om tot het gewenste resultaat te komen. Daarom stelt de gemeente Tilburg eisen aan de kwaliteit van de functionarissen die de uitvoerder voornemens is om in te zetten op posities van strategisch belang (sleutelposities). Vervanging van functionarissen op sleutelposities kan dan ook slechts plaatsvinden met instemming van Opdrachtgever. Uiteraard dient de vervangende functionaris aantoonbaar over minimaal gelijke of gelijkwaardige kwalificaties te beschikken.

De projectmanager is de functionaris die namens de uitvoerder zal dienen als primair aanspreekpunt en eindverantwoordelijke voor de gemeente Tilburg. Dit is tevens de functionaris die namens de uitvoerder zal deelnemen aan het MT-Participatie.

- Niveau vestigingsmanager/directielid met mandaat om te beslissen over de inzet van middelen, personele inzet en het aangaan van functionele samenwerkingsverbanden met lokale/regionale organisaties.
- * In de afgelopen 6 jaar (2008 tot en met maart 2014) ten minste 4 jaar werkzaam zijn geweest in een functie op minimaal gelijkwaardig niveau binnen de branches re-integratie/HR/arbeidsbemiddeling.
- ® Aantoonbare en relevante ervaring met het opzetten en leiden van *complexe projecten* van vergelijkbare aard en omvang.
- * Aantoonbare ervaring ten aanzien van het managen van publiekprivate samenwerkingsvormen. Werkervaring in het gemeentelijk domein is een pre.
- Een stevige, ondernemende en inspirerende persoonlijkheid.
- Accuraat, analytisch en logisch denkend.
- * Resultaatgericht zonder daarbij afbreuk te doen aan de nuance en bestuurlijke en organisatiesensitiviteit.

Onze partner mag zelf een team samenstellen met sleutelfunctionarissen noodzakelijk voor de implementatie en uitvoering van deze opdracht. De uitvoerder waarborgt daarbij dat er voldoende kennis en ervaring is om aan de diverse benodigde disciplines invulling te geven. De Uitgenodigde partij overlegt van deze functionarissen een overzicht van de kwalificaties, relevante werkervaring, taken, rollen en bevoegdheden/mandaat.

3 De Verwervingsprocedure

3.1 ALGEMENE INFORMATIE

Dit document is met grote zorg samengesteld. Mocht Uitgenodigde partij echter onvolkomenheden, tegenstrijdigheden, gebreken constateren dan verzoeken wij u hiervan zo spoedig mogelijk schriftelijk melding te maken bij de Gemeente Tilburg om zo nodig een en ander te corrigeren of bij te stellen. *Na de Gunningbeslissing kan de hier geen beroep meer op doen.*

De gekozen dienstenconcessiesprocedure heeft ten doel het hele project als één geheel uit te besteden. Echter wordt een onderscheid gemaakt in een implementatiefase en de uitvoeringsfase.

3-2 PROCESSTAPPEN

Prestatie-inkoop is innovatief en relatief nieuw. Voor zover ons bekend is dit de eerste keer dat een gemeente dit type dienstverlening op deze wijze verwerft. In dit proces worden in een vaste volgorde de verschillende stappen doorlopen die in onderstaande tabel staan opgenomen. Het technische/formele verloop van de dienstenconcessie wordt verder toegelicht in het "Inschrijvingsprotocol" (Bijlage 1).

Nr.	Activiteit	Beschrijving	Resultaat
1.	Vorbereidings fase	Formuleren gevraagde dienstverlening, gunningwensen en dergelijke. Opstellen van de Uitnodiging tot het doen van een aanbieding (UTP).	Het document is verzonden.
2a	Inschrijffase	Schriftelijke vragen: geïnteresseerde partijen krijgen de gelegenheid om naar aanleiding van de UTP aan de gemeente vragen ter verduidelijking te stellen.	Verzenden van de Nota van Inlichtingen.
2b		Opstellen en indienen van de aanbiedingen door Uitgenodigde partij.	De aanbiedingen zijn door de gemeente ontvangen. Uitgenodigde partij krijgt een ontvangstbevestiging. Aanbiedingen die na dit tijdstip worden gedaan, worden niet in ontvangst genomen.
3a.	Beoordelings-fase	Beoordelen of uitsluitingsgronden op de inschrijving van toepassing zijn.	Inschrijvingen waarop uitsluitingsgronden van toepassing zijn, zijn ter zijde gelegd (knockout).
3b.		Beoordelen of de Uitgenodigde partij voldoet aan de gestelde geschiktheidseisen.	Inschrijvingen die niet voldoen aan de gestelde geschiktheidseisen, zijn ter zijde gelegd (knockout).
3c.		Een inhoudelijke waardering van de aanbieding op basis van: - het ingediende plan van aanpak - het RAVA-plan (Risk Assessment —	Een voorlopige beoordeling van de Inschrijvingen heeft plaatsgevonden. Daar waar naar aanleiding van een Inschrijving specifieke verduidelijkingsvragen bestaan.

		Value Added plan). - de concept-projectbegroting - de projectplanning.	zijn deze genoteerd voor de interviewronde.
3d.		Een inhoudelijke waardering van de aanbidding op basis van een interview.	Uitgenodigde partij krijgt de gelegenheid om de aanbidding te verduidelijken aan het gunningsteam.
3 ^e .		Vaststellen van de economisch meest voordelige inschrijving.	Het gunningsteam maakt haar beoordeling van de Inschrijvingen definitief. De aanbieder die het beste uit de bus is gekomen krijgt een 'pre-award' en gaat door naar de concretiserings-fase.
4a.	Concretiserings-fase	Precontractuele kickoff	De beoogde Opdrachtnemer beschikt over alle informatie die noodzakelijk is om zich voor te bereiden op uitvoering van de opdracht.
4b.		Precontractuele periode	De beoogde Opdrachtnemer stelt een gedetailleerd implementatie- en uitvoeringsplan op, inclusief een meer gedetailleerde uitvoeringsbegroting.
4c.		Precontractuele meeting	Vaststelling van het implementatie- en uitvoeringsplan door Opdrachtnemer en de gemeente. Definitieve gunning van de opdracht en ondertekening van de overeenkomst.
5.	Uitvoeringsfase	Uitvoering	De Opdrachtnemer start met uitvoering van de opdracht.

Stap 2a: schriftelijke vragen en Nota van Inlichtingen

Vragen met betrekking tot Uitnodiging tot het doen van een aanbidding en de bijlagen kunnen tot en met 27 februari 2014 12.00 uur uitsluitend schriftelijk worden gesteld. De geanonimiseerde vragen kunnen uitsluitend in Excel volgens onderstaande format worden ingediend via emailadres aanbestedingen@tilburg.nl onder vermelding van 'Vragen dienstenconcessie pijler Begeleiding NOMA'. Uitgenodigde partij draagt zelf de verantwoordelijkheid om te verifiëren of zijn emailberichten (tijdig) zijn ontvangen door de gemeente. Nota bene: het samenvoegen van cellen in de format of het verdelen van vragen over meerdere rijen wordt, in verband met het verwerken van de vragen in de Nota van Inlichtingen, niet op prijs gesteld.

Bladzijde	Pt.	Vraag	Antwoord
10.	1.3.2	Hoe moeten de vragen ten behoeve van de Nota van Inlichtingen worden ingediend?	

Van de antwoorden op vragen die conform het hierboven gestelde zijn ingediend en van verduidelijkingen van de gemeente uit eigen beweging wordt door de gemeente één of meerdere Nota's van Inlichtingen opgemaakt. Inlichtingen zijn alleen bindend voor zover deze in een Nota van Inlichtingen zijn vastgelegd. Nota's van Inlichtingen maken integraal deel uit van de Uitnodiging tot het doen van een aanbidding.

Stap 2b: opstellen en indienen van de aanbiedingen door de Uitgenodigde partij De gemeente heeft, in het kader van duurzaamheid ervoor gekozen om de duurzaamheidsprincipes al te starten bij het proces. Daarom wordt dit proces, daar waar mogelijk, door middel van ICT-systemen en Internet ondersteund. In dat kader wordt gebruik gemaakt van Smart Decision. In Smart Decision kunnen de Uitgenodigde partijen de antwoorden uiterlijk op 17 maart 2014 om 10.00 uur elektronisch indienen. Benadrukt wordt dat - behoudens expliciet in het document gevraagde formulieren - er geen hardcopy inschrijvingen worden geaccepteerd.

In deze procedure zullen achtereenvolgens de volgende stappen plaatsvinden:

1. Op basis van de aankondiging kunnen geïnteresseerde ondernemers door middel van het registratiescherm op de site van Smart Decision zich registreren;
2. Met de registratie krijgt de Uitgenodigde partij toegang tot de Respondentenmodel van de site van Smart Decision. De Uitgenodigde partij kan vervolgens in de daarvoor bestemde velden de gevraagde antwoorden aanleveren;
3. Na ontvangst van de elektronische inschrijvingen en, daar waar gevraagd, de ondertekende hardcopy-documenten, zullen deze worden beoordeeld. Indien de inschrijving niet aan de gestelde minimumeisen voldoet, kan deze als niet bestekconform worden aangemerkt en uitgesloten worden van verdere deelneming. In de digitale omgeving doet u uw inschrijving voor deze dienstenconcessie.

Stap 3a: beoordelen of uitsluitingsgronden op de inschrijving van toepassing zijn Uitsluitingsgronden hebben als effect dat een ondernemer wordt uitgesloten van deelneming aan de procedure. De aanbieding zal dan per direct ter zijde worden gelegd en inhoudelijk niet worden beoordeeld. Redenen voor uitsluiting zijn bijvoorbeeld een onherroepelijke veroordeling ter zake van bepaalde delicten of het in staat van faillissement verkeren door de Uitgenodigde partij. Uitgenodigde partij dient via de Uniforme Eigen Verklaring te verklaren dat de door de gemeente gehanteerde wettelijke Uitsluitingsgronden niet op hem van toepassing zijn. Uitgenodigde partij hoeft daar nog niet direct bewijsstukken bij te leveren. Pas nadat de voorlopige gunning door de gemeente heeft plaatsgevonden dient (uitsluitend) de partij die de opdracht voorlopig gegund heeft gekregen nadere bewijsstukken te leveren.

Stap 3b: beoordelen of de Uitgenodigde partij voldoet aan de gestelde geschiktheidseisen Nadat is vastgesteld dat de uitsluitingsgronden niet op de betreffende Inschrijving van toepassing zijn wordt de geschiktheid van de Uitgenodigde partij om als Opdrachtnemer te fungeren gecontroleerd. Net als bij de uitsluitingsgronden, worden Inschrijvingen die niet voldoen aan de geschiktheidseisen terzijde gelegd. De Uitgenodigde partij zal moeten voldoen aan minimale eisen ten aanzien van:

- de financiële en economische draagkracht;
- de technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid;
- kwaliteitsbewaking en certificering.

Stap 3c: inhoudelijke waardering

Een team bestaande uit adviseurs en materiedeskundigen beoordeelt de Inschrijving op inhoud. Beoordeeld wordt:

- 1) Het plan van aanpak, waarin de Uitgenodigde partij uitgebreid beschrijft welke inhoud hij wenst te geven aan de opdracht. In het plan van aanpak staat tevens opgenomen over welke kwalificaties de voor de uitvoering van de opdracht essentiële personeelsleden (zie 2.5) beschikken;
- 2) Het RAVA-plan (Risk Assessment/Value Added plan) bestaande uit een risicodossier en een kansendossier.

- a. In het risicodossier benoemt de Uitgenodigde partij welke risico's hij ziet die specifiek zijn voor deze opdracht en de beheersmaatregelen die hij zal treffen om het betreffende risico te minimaliseren. Het doel is om na te gaan of de Uitgenodigde partij het project voldoende doorgrond. Daarnaast is het belangrijk om te achterhalen op welke wijze de aanbieder het risico gaat minimaliseren, sturing geeft aan het project en om na te gaan op welke wijze de aanbieder een waarde toevoegt aan het project. Denk hierbij aan het verlagen van de kosten, versnellen van de doorlooptijd of de draagkracht te vergroten bij alle betrokken partijen. Het onderdeel risico's en kansen biedt aan de Uitgenodigde partij kansen om zich te onderscheiden van de rest en te laten zien dat hij de expert is.
- b. In het kansendossier benoemt de Uitgenodigde partij de kansen die hij ziet voor waardevermeerdering van de opdracht. Dit kunnen unieke werkzaamheden, investeringsmodellen/businesscases en methodieken zijn die niet worden aangegeven door de andere Uitgenodigde partijen. Deze kansen kunnen ertoe leiden dat meer mensen ondersteund kunnen worden voor hetzelfde budget, een snellere doorlooptijd, een versteviging van de verbinding met werkgevers in de uitvoering van de opdracht of andere verbeteringen die de tevredenheid vergroten. In dit onderdeel gaat de aanbieder verder dat de minimumeisen van de opdracht. Bovendien laat de Uitgenodigde partij in dit onderdeel zien dat hij zowel het gedachtegoed en het bestuurlijke kader dat aan het NOMA-model ten grondslag ligt begrijpt, maar ook welke maatschappelijke en economische ontwikkelingen in van invloed op het model zijn en hoe deze kunnen leiden tot meer kansen voor de doelgroep.
- 3) De concept-projectbegroting, waarin de Uitgenodigde partij op transparante wijze de verwachte kosten en baten uiteenzet.
- 4) De projectplanning, waarin de Uitgenodigde partij uiteenzet activiteiten hij onderneemt ter voorbereiding op het uitvoeren van de opdracht, welke go/no go en evaluatiemomenten hij ziet zowel in de voorbereidingsfase als tijdens de feitelijke uitvoering en welke rol Uitgenodigde partij daarbij ziet voor zichzelf, de gemeente Tilburg en andere betrokkenen. In de projectplanning wordt tevens beschreven hoe de projectorganisatie eruit ziet.

De schriftelijke stukken (met uitzondering van de aanbiedingsbrief) worden eerst individueel beoordeeld, waarna er plenair tot een gemiddelde score op alle afzonderlijke onderdelen wordt gekomen. De beoordeling vindt plaats per onderdeel (Plan van Aanpak, RAVA-dossier, projectbegroting en Projectplanning). Nota bene: om door te kunnen naar de volgende stap dient de Uitgenodigde partij op ieder afzonderlijk onderdeel een minimale score van 7 punten te behalen.

Stap 3d: Interview

Het interview dient ter verduidelijking en verificatie (inclusief een toets op realisme) van de schriftelijke inschrijving. De mate waarin verduidelijkings- en verificatievragen naar tevredenheid van het gunningsteam worden beantwoord kan aanleiding zijn voor de leden van het gunningsteam om de waardering van (delen van) de Inschrijving bij te stellen, zowel in positieve als in negatieve zin.

De vragen zullen worden gesteld aan degene die door de Uitgenodigde partij is aangewezen als Projectmanager en daarmee zowel inhoudelijk als budgettair verantwoordelijk en beslissingsbevoegd is en bij gunning ook zitting zal nemen in het MT Participatie. De Projectmanager kan zich laten vergezellen door maximaal 2 andere medewerkers die voor deze opdracht zullen worden ingezet. Duur van het interview is maximaal 90 minuten.

De inhoud van de vragen bestaat uit:

- Algemene vragen aan alle Uitgenodigde partij;
- Verduidelijkingsvragen met betrekking tot de voorgestelde aanpak door de Uitgenodigde partij;
- Verduidelijkingsvragen met betrekking tot de risico's en kansen die door de Uitgenodigde partij zijn beschreven;
- Verduidelijkingsvragen met betrekking tot de concept-projectbegroting van de Uitgenodigde partij;
- Verduidelijkingsvragen met betrekking tot de projectplanning van de Uitgenodigde partij;
- Specifieke vragen met betrekking tot de rol, inzet en kwalificaties van sleutelfunctionarissen die Uitgenodigde partij voor deze opdracht wenst in te zetten.

Indien hier naar het oordeel van de gemeente Tilburg aanleiding toe bestaat, kan het gunningsteam tijdens de interviewronde worden bijgestaan door een financieel specialist. Indien de gemeente van deze mogelijkheid gebruik maakt zal dit minimaal 24 uur voorafgaande aan het interview aan de Uitgenodigde partij worden meegedeeld én wordt de Uitgenodigde partij in staat gesteld om de Projectmanager niet door twee maar door drie sleutelfunctionarissen te laten vergezellen.

De financieel specialist heeft geen rol in de inhoudelijke beoordeling van de Inschrijvingen, maar is bevoegd om het gunningsteam gevraagd en ongevraagd te adviseren specifiek ten aanzien van de juistheid, compleetheid en de mate van realisme van het financieeltechnische gedeelte van de Inschrijving. Om deze adviesrol goed te kunnen vervullen kan deze medewerker tijdens de interviewronde zelfstandig vragen stellen aan de uitvoerder.

De interviews zullen eerst individueel worden beoordeeld, waarna er plenair tot een definitieve gemiddelde score op alle afzonderlijke gunningscriteria wordt gekomen. Alleen Uitgenodigde partijen die minimaal een 7 scoren voor het interview, gaan verder in de beoordelingsprocedure. Een score lager dan een 7 voor het interview betekent dus dat Uitgenodigde partij niet meer mee doet en wordt afgewezen.

Stap 3e: Vaststellen van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving

Er is gekozen voor het gunningscriterium "economisch meest voordelige inschrijving" (EMVI). Voor de berekening van het gunningscriterium EMVI wordt de methode van gunning op waarde toegepast. In het volgende hoofdstuk wordt deze methode nader toegelicht.

4 Gunningscriteria

Er is gekozen voor het gunningscriterium "economisch meest voordelige inschrijving"⁷ (EMVI). Voor de berekening van het gunningscriterium EMVi wordt de methode van gunning op waarde toegepast. Gunning op waarde houdt in dat aan alle gunningscriteria een waarde is gegeven uitgedrukt in geld die gezamenlijk de totale waarde vormen. De Uitgenodigde partij met de hoogste totale waarde is de economisch meest voordelige inschrijving. Indien twee of meer inschrijvingen een gelijke totale waarde hebben, dan is de inschrijving met de hoogste waarde van het Plan van Aanpak de economisch meest voordelige inschrijving. Indien in dat geval ook deze waardering gelijk is, bepaalt het lot. De winnaar en afgewezen Uitgenodigde partijen zullen zo snel mogelijk op de hoogte worden gebracht van de uitslag, beoordeling (scores en motivatie) van eigen inschrijving ten opzichte van de winnende inschrijving.

Het beoordelingsteam kent per gunningscriterium een cijfer toe van 1 tot 10, waarbij 1 de laagste waardering is en 10 de hoogste waardering. Deze waardering wordt conform onderstaande tabel omgerekend naar de waarde van de Inschrijving uitgedrukt in geld. Tussentijdse scores worden naar rato berekend.

Eindschijfer Beoordelingscijfer	Levert op als percentage van de maximale 'waarde'
10	100%
9	75%
8	50%
7	25%
6 en lager*	Afwijzing

*Bij een lagere score dan 7 wordt Uitgenodigde partij uitgesloten van verdere deelname.

Hieronder staat per onderdeel de maximaal toe te kennen kwaliteitswaarde. De diverse subgunningscriteria worden nader toegelicht in Inhoudelijke bijlage 8.

Gunningscriteria	Maximale waarde
Plan van Aanpak	€ 1.350.000,-
RAVA-plan	€ 1.050.000,-
Interview	€ 300.000,-
Projectplanning	€ 300.000,-
Totaal	€ 3.000.000,-

Aan dit resultaat wordt toegevoegd de door de Uitgenodigde partij begrootte Return on Investment (ROI): (zie paragraaf 2.3). De som van deze twee bedragen vormt de totale waarde.

Voorbeeld uitwerking berekening maximale waarde.

Uitgenodigde partij krijgt de volgende beoordeling: Plan van Aanpak: 8; RAVA-plan: 7,5; Interview: 7;

Projectplanning: 8. De ROI bedraagt € 250.000,-. De waarde wordt als volgt vastgesteld:

Een 8 voor het Plan van Aanpak leidt tot 50% van de maximale € 1.350.000,-, dus € 675.000;

Een 7,5 voor het RAVA-plan leidt tot 37,5% van de maximale € 1.050.000,-, dus €393.750,-;

Een 7 voor het Interview leidt tot 25% van de maximale € 300.000,-, dus € 75.000,-;

Een 8 voor de Projectplanning leidt tot 50% van de maximale € 300.000,-, dus € 150.000,-.

Dit telt op tot een waarde van € 1.293.750,-. Dit wordt verhoogd met de ROI ad. €250.000,-. Dat betekent dat de totale waarde van de Inschrijving € 1.543.750,- bedraagt.

5 Klachtenprocedure

- 5.1 Ondanks dat de gemeente Tilburg de grootste zorgvuldigheid in acht neemt bij het doorlopen van de dienstenconcessie, kan het zijn dat een ondernemer een klacht heeft over deze dienstenconcessie. Onder een klacht verstaat de gemeente Tilburg een uiting van ontevredenheid met een corrigerend of afwijzend karakter. Voor gewone vragen of verduidelijkingen over deze dienstenconcessie wordt verwezen naar paragraaf 1.4. van dit document.
- 5.2 Deze klachtenprocedure is bedoeld om klachten snel en laagdrempelig te kunnen afhandelen. Belanghebbenden die een klacht hebben n.a.v. deze dienstenconcessie kunnen deze indienen op klachtenmeldpuntaanbestedingen@tilburg.nl. De klacht moet betrekking hebben op de dienstenconcessie. Het is niet mogelijk te klagen over het algemene aanbestedingsbeleid van de gemeente Tilburg. De klachtenprocedure verloopt in de volgende stappen:
1. Een klacht dient aan de volgende voorwaarden te voldoen:
 - De klacht dient schriftelijk via bovengenoemd e-mailadres ingediend te worden.
 - De klacht moet zijn voorzien van dagtekening, naam en adres van de ondernemer (of branchevereniging) en de aanduiding van de dienstenconcessie. Het is niet mogelijk om anoniem te klagen.
 - De klager dient expliciet te vermelden dat het om een klacht gaat. Daarbij dient klager zelf aan te geven hoe het knelpunt volgens hem opgelost kan worden.
 - De gemeente Tilburg gaat ervan uit dat klachten die via bovengenoemd e-mailadres ingediend worden, behandeld moeten worden conform de klachtenprocedure zoals hier beschreven. Mocht klager willen dat niet deze klachtenprocedure maar de klachtenprocedure in de zin van titel 9.1 van de Awb wordt gevolgd, dan dient hij dit expliciet te vermelden bij indiening van de klacht.

Klachten die op andere wijze dan hierboven benoemd worden ingediend, worden niet in behandeling genomen. Hetzelfde geldt voor klachten die slechts gericht zijn op frustratie van het proces mbt deze dienstenconcessie.

2. De klacht zal in behandeling worden genomen door een onafhankelijk persoon binnen de gemeente Tilburg. Deze persoon bevestigt de ontvangst van de klacht per omgaande. Het klachtenmeldpunt onderzoekt vervolgens of de klacht terecht is.

3. Afhankelijk van de fase van de dienstenconcessie, wordt de klacht als volgt beantwoord:
Zowel in het geval het klachtenmeldpunt tot de conclusie komt dat de klacht geheel of gedeeltelijk terecht is, als dat deze onterecht is, wordt bezien of de klacht in een Nota van Inlichtingen kan worden beantwoord. Dit met het oog op de belangen van alle potentiële Uitgenodigde partijen en om oneerlijke bevoordeling te voorkomen. Met eventueel in vertrouwen door de klager medegedeelde gegevens wordt zorgvuldig omgesprongen.

Indien de klacht wordt ingediend naar aanleiding van een antwoord (of het ontbreken daarvan) in de Nota van inlichtingen, wordt zorgvuldig onderzocht of het antwoord op de klacht wederom in een

Nota van Inlichtingen moet worden bekendgemaakt. Dit zal wanneer de klacht positief beantwoord wordt het geval zijn, mits de fase van de dienstenconcessie dit toelaat. Indien de klacht negatief beantwoord wordt en andere potentiële Uitgenodigde partijen worden niet benadeeld, dan kan de klacht individueel beantwoord worden.

Indien de klacht zich niet leent voor beantwoording in de Nota van Inlichtingen, bijvoorbeeld omdat de klacht pas na voorlopige gunning wordt ingediend, neemt het klachtenmeldpunt de klacht met spoed in behandeling. De klager ontvangt zo spoedig mogelijk een gemotiveerde toe- dan wel afwijzing van de klacht. Eventuele corrigerende maatregelen die de gemeente Tilburg moet nemen bij toewijzing zal, zo nodig, aan alle Uitgenodigde partijen worden medegedeeld.

- 5.4 Een klacht kan op verzoek van de klager of op eigen initiatief door de gemeente Tilburg worden voorgelegd aan de Commissie van Aanbestedingsexperts.

let op!

Een klacht heeft geen opschortende werking voor de dienstenconcessie. De gemeente Tilburg zal een klacht zo spoedig mogelijk afhandelen. Echter niet uitgesloten kan worden dat de afhandeling niet binnen enige termijn in de dienstenconcessie kan plaatsvinden. Dit zal mede afhangen van het tijdstip van indienen, de complexiteit, omvang of andere omstandigheden. Klagers wordt geadviseerd hier zeer goed acht op te slaan. Hoofdstuk 6 (Rechtsbescherming) van dit document is onverkort van toepassing.

- 5.5 De Gemeente Tilburg stelt de Uitgenodigde partijen zo spoedig mogelijk schriftelijk (per brief en e-mail) in kennis van de besluiten die zijn genomen inzake de gunning van de Opdracht, met inbegrip van de redenen waarom hij eventueel heeft besloten een Opdracht niet op te dragen dan wel de procedure opnieuw te beginnen.
- 5.6 De Gemeente Tilburg stelt iedere afgewezen Uitgenodigde partij zo spoedig mogelijk schriftelijk in kennis van de redenen van de afwijzing c.q. uitsluiting (daaronder mede begrepen ongeldigverklaring van de inschrijving).

6 Rechtsbescherming

6.1 TERMIJNEN

- 6.1.1 De Gemeente Tilburg zal in beginsel gedurende 20 dagen na verzending van de gunningsbeslissing door Opdrachtgever geen uitvoering geven aan die beslissing en niet tot de verdere dienstenconcessie/gunningsprocedure overgaan teneinde Uitgenodigde partijen gedurende die termijn gelegenheid te bieden een kort geding aanhangig te maken tegen de beslissing door het laten betekenen van de dagvaarding op het adres van de Gemeente Tilburg.
- 6.1.2 Een Uitgenodigde partij die een geschil aanhangig wenst te maken dient dit niet later dan 20 dagen na de datum van de Gunningbeslissing aanhangig te maken, tenzij het geschil voortvloeit uit een omstandigheid die eerst na verloop van deze termijn is gebleken. In dit laatste geval gaat de termijn van 20 dagen in op de dag dat de desbetreffende omstandigheid is gebleken.

6.2 BEVOEGDE RECHTER

- 6.2.1 Op de dienstenconcessie is Nederlands recht van toepassing. Geschillen die ontstaan naar aanleiding van onderhavige dienstenconcessie dienen te worden voorgelegd aan de bevoegde (Voorzieningen)rechter in het arrondissement waar de Gemeente Tilburg is gevestigd.

6.3 UITSTEL GUNNING EN ONDERTEKENING OVEREENKOMST

Indien Uitgenodigde partij voor het verstrijken van de 20 dagen termijn een kort geding zoals bepaald in 6.1.1 aanhangig hebben gemaakt zal de Gemeente Tilburg in beginsel de uitkomst van deze procedure afwachten alvorens verdere uitvoering te geven aan de verdere dienstenconcessie, tenzij een zwaarwegend belang onverwijld voorzetting van de procedure met de daaruit voortvloeiende gunning gebiedt.

7 Overige bepalingen

7.1 KOSTENVERGOEDING

- 7.1.1 De door een Uitgenodigde partij gemaakte kosten in verband met de deelname aan de dienstenconcessie worden niet vergoed.

7.2 VOERTAAL

- 7.2.1 De voertaal in de dienstenconcessie is Nederlands. De bij inschrijving te verstrekken documenten moeten in de Nederlandse taal zijn gesteld.

7.3 VERTROUWELIJKHEID VAN VERSTREKTE GEGEVENS

- 7.3.1 De Gemeente Tilburg zal alle haar in kader van de dienstenconcessie door Uitgenodigde partij verstrekte gegevens vertrouwelijk behandelen, behoudens wanneer een wettelijke verplichting tot openbaarmaking bestaat en behoudens wanneer Uitgenodigde partij instemt met openbaarmaking van door hem verstrekte gegevens.

7.4 GEBRUIK MERKNAMEN OF TYPEN

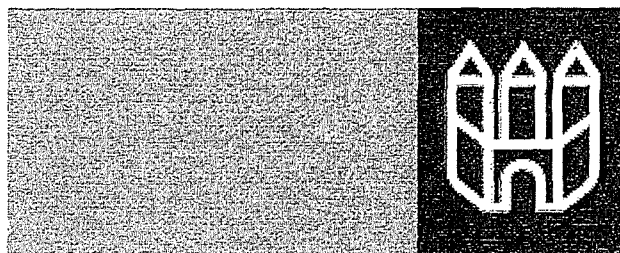
- 7.4.1 Daar waar in het document en/of de Bijlagen merken, octrooien of typen, of een bepaalde oorsprong of productie worden genoemd, dient gelezen te worden "of gelijkwaardig".

7.5 DIVERSEN

- 7.5.1 Tijdens deze dienstenconcessie geldt dat in geval van tegenstrijdigheden in opgestelde Nota's van Inlichtingen en de overige onderdelen van het document, de Nota's van Inlichtingen in rangorde vóórgaan op de overige onderdelen van het document.
- 7.5.2 Indien Nota's van Inlichtingen onderlinge tegenstrijdigheden bevatten, prevaleert een later opgestelde Nota van Inlichtingen boven de eerder opgestelde Nota van Inlichtingen.
- 7.5.3 Niettegenstaande bovenstaande rangorde dienen deelnemers aan de dienstenconcessie zo spoedig mogelijk de Gemeente Tilburg op de hoogte te stellen van tegenstrijdigheden.

BIJLAGE 2: OVEREENKOMST GEMEENTE TILBURG EN DIAMANT-GROEP
BIJLAGE 6: CONTRACTVOORWAARDEN

Dienstenconcessie
Nieuw



GEMEENTE TILBURG

Ondersteuningsmodel
Arbeidsmarkt (NOMA)

Overeenkomst tussen
De gemeente Tilburg (opdrachtgever)

En

>>>> (Opdrachtnemer)

De Gemeente Tilburg, gevestigd en kantoorhoudende te 5038 TC Tilburg, aan Stadhuisplein 130, hierna te noemen "Opdrachtgever", krachtens mandaat rechtsgeldig vertegenwoordigd door het afdelingshoofd Economie en Arbeidsmarkt,

en

....., gevestigd en kantoorhoudende te aan de, hierna te noemen "Opdrachtnemer", rechtsgeldig vertegenwoordigd door haar

Hierna gezamenlijk ook aan te duiden als "Partijen"

Overwegende dat:

1. Opdrachtgever een dienstenconcessie heeft uitgeschreven op 14 februari 2014;
2. Opdrachtgever voor de inkoop van deze diensten een aanbestedingsdocument 2014/235/JB heeft opgesteld;
3. Opdrachtnemer in het kader van deze procedure een aanbieding voor de uitvoering van "Dienstenconcessie NOMA" aan de Opdrachtgever heeft gedaan;
4. De Opdrachtgever gelet op de aanbieding van de Opdrachtnemer thans voornemens is de uitvoering op te dragen aan de Opdrachtnemer.
5. Opdrachtgever voornemens is deze opdracht te laten uitvoeren:
6. Het concessiedocument en de aanbieding deel uitmaken van deze Overeenkomst;

Definities:

In dit document worden gedefinieerde begrippen met een beginhoofdletter aangeduid en als volgt gedefinieerd:

Aanhangsels:	Aanhangsel 1 tot en met 3 maken integraal deel uit van deze Overeenkomst;
Diensten:	Alle uit hoofde van deze Overeenkomst door de Opdrachtnemer uit te voeren Diensten, in de ruimste zin des woords worden geleverd;
Medewerkers:	Het personeel van de Opdrachtnemer;
Overeenkomst:	Iedere Overeenkomst die tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer tot stand komt, elke aanvulling daarop, alsmede alle (rechts)handelingen ter voorbereiding van een Overeenkomst (waaronder mede begrepen een door de Opdrachtnemer uitgebrachte offerte);
Opdrachtgever:	De gemeente Tilburg;
Opdrachtnemer:	Iedere natuurlijke of rechtspersoon met wie de Opdrachtgever in onderhandeling is over Opdrachten of over het sluiten van een Overeenkomst, en/of met wie de Opdrachtgever een Overeenkomst is aangegaan;
Partijen:	De Opdrachtgever en de Opdrachtnemer afzonderlijk dan wel gezamenlijk;
Tarieven:	Vergoedingen voor de Diensten worden vastgesteld aan de hand van aanhangsel 2.

Verklaren te zijn overeengekomen:

Artikel 1: Omschrijving en Tarieven van de uit te voeren Diensten

- 1.1 De Opdrachtgever geeft hierbij aan de Opdrachtnemer opdracht, gelijk de Opdrachtnemer hierbij deze opdracht van Opdrachtgever aanvaardt, om voor de duur van de Overeenkomst, Diensten voor Opdrachtgever met betrekking tot "Nieuw Ondersteuningsmodel Arbeidsmarkt (NOMA) , pijler begeleiding" te verrichten.
- 1.2 De organisatie van de Opdrachtnemer alsmede de door de Opdrachtnemer uit te voeren Diensten en kwalitatieve condities worden vastgelegd in aanhangsel 1.
- 1.3 De door de Opdrachtgever voor de Diensten worden betaald conform het betalingschema zoals vastgesteld in aanhangsel 2.
- 1.4 De Diensten worden steeds verricht in overeenstemming met actuele Wet- en Regelgeving.
- 1.5 Partijen kunnen ook na ondertekening van de Overeenkomst nog Diensten overeenkomen. Deze worden dan in een separate overeenkomst schriftelijk vastgelegd.

Artikel 2: Voorwaarden

- 2.1 Van deze Overeenkomst maken deel uit de Algemene Voorwaarden voor de uitvoering van Diensten voor Opdrachtgever, hierna te noemen algemene voorwaarden, zie aanhangsel 3. De inhoud van deze Algemene Voorwaarden is Partijen bekend. De Opdrachtnemer heeft hiervan een exemplaar ontvangen. De Opdrachtgever wijst de toepasselijkheid van de Algemene Voorwaarden van de Opdrachtnemer uitdrukkelijk van de hand.

Artikel 3: Overige verplichtingen Opdrachtnemer

- 3.1 De Opdrachtnemer verklaart dat hij en de door hem ingeschakelde derden in het bezit zijn van de noodzakelijke expertise voor het verrichten van de Diensten, zoals in deze Overeenkomst is vastgelegd.
- 3.2 De Opdrachtnemer en de door hem ingeschakelde derden voldoen aan alle wettelijke bepalingen en voorschriften, beschikt over alle vereiste vergunningen, beschikkingen en verklaringen, terzake van de Diensten.
- 3.3 De Opdrachtnemer verplicht zich het kennisniveau van zijn medewerkers op peil te houden.
- 3.4 De Opdrachtnemer streeft naar optimale samenwerking en overleg met de Opdrachtgever.
- 3.5 De Opdrachtnemer zal zich houden aan de in de algemene voorwaarden onder punt 23 vermelde geheimhoudingsomschrijving.

Artikel 4: Duur en beëindiging van de Overeenkomst

- 4.1 Deze Overeenkomst treedt in werking op XXX en is aangegaan voor een periode die van rechtswege eindigt op xxxx.

- 4.2 Opdrachtnemer en Opdrachtgever kunnen deze Overeenkomst onmiddellijk en terstond doen eindigen door schriftelijke opzegging zonder opzegtermijn indien:
- a. een van beide partijen in staat van faillissement komt te verkeren;
 - b. een van beide partijen surseance van betaling aanvraagt;
 - c. een van beide partijen anderszins de belangen van de wederpartij of de goede naam van haar dienstverlening ernstig schaadt;
 - d. sprake is van een ernstige toerekenbare tekortkoming in de nakoming van de Overeenkomst, die ook nadat de wederpartij schriftelijk in gebreke is gesteld niet binnen een redelijke termijn is hersteld.

Artikel 5: Facturering, indexering en betalingsvoorwaarden

- 5.1 De facturen dienen te worden verzonden (tenzij in de opdracht uitdrukkelijk anders is vermeld) aan: Gemeente Tilburg
Postbus 90155
5000 LH TILBURG
- Of per email naar facturen@tilburg.nl
- 5.2 De facturering door de Opdrachtnemer voor de Diensten geschiedt: .
- 5.3 Indien meerdere facturen per maand van toepassing zijn dienen deze eenmaal per maand als verzamelfactuur aangeleverd te worden.
- 5.4 Alle bedragen zijn exclusief BTW.
- 5.5 Het in aanhangsel 2 neergelegde betalingschema geldt voor de looptijd van de Overeenkomst.
- 5.6 De betalingstermijn bedraagt 30 dagen na factuurdatum.

Artikel 6: Overdracht van verplichtingen

- 6.1 De Opdrachtnemer zal slechts na voorafgaande schriftelijke toestemming van de Opdrachtgever het recht hebben zijn verplichtingen uit deze Overeenkomst te cederen of over te dragen aan een derde.

Artikel 7: Vertrouwelijke behandeling van informatie

- 7.1 Partijen bij deze Overeenkomst zullen alle informatie, die zij van elkander ontvangen, inclusief deze Overeenkomst, vertrouwelijk behandelen en niet aan derden ter beschikking stellen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de andere partij.
- 7.2 Na beëindiging van de Overeenkomst zullen Partijen de aan de wederpartij ter beschikking gestelde informatie op eerste verzoek retourneren of vernietigen.

Artikel 8: Aansprakelijkheid en vrijwaring

- 8.1 De Opdrachtnemer is jegens de Opdrachtgever aansprakelijk voor schade als gevolg van toerekenbare tekortkoming, voortvloeiende uit niet, niet-tijdige, niet volledige of onjuiste naleving door haar, of door haar ingeschakelde personen van deze Overeenkomst en zal de Opdrachtgever vrijwaren tegen vorderingen van derden voortvloeiende uit het feit dat de Opdrachtnemer, of door haar ingeschakelde personen deze Overeenkomst niet, niet tijdig, onvolledig of onjuist uitvoert.
- 8.2 Indien de Opdrachtnemer ter zake van enige schade, die voortvloeit uit haar Diensten en waarvoor zij krachtens deze Overeenkomst of de Algemene Voorwaarden niet aansprakelijk is, door derden mocht worden aangesproken, dan vrijwaart de Opdrachtgever de Opdrachtnemer.
- 8.3 De Opdrachtnemer is gehouden de door de Opdrachtgever geleden schade ter vergoeden indien de Opdrachtnemer toerekenbaar tekort schiet in de nakoming van een of meer van zijn verplichtingen uit hoofde van de Overeenkomst. Onder schadevergoeding wordt verstaan: volledige schadevergoeding, indien de Opdrachtnemer toerekenbaar tekort schiet in de nakoming van zijn verplichtingen, waaronder begrepen gevolgschade zoals winstderving, bedrijfsschade en schade, hoe ook genaamd, die de Opdrachtgever aan derden moet betalen.
- 8.4 De te vergoeden schade zal worden gematigd indien de omvang van de jaaromzet gering is in verhouding tot de omvang van de geleden schade.
- 8.5 De Opdrachtnemer verplicht zich voor schade als gevolg van toerekenbare tekortkoming in de nakoming van deze Overeenkomst, alsook voor schade door fouten van Medewerkers en door hem ingeschakelde derden een verzekering af te sluiten met een minimumdekking van € 1.000.000,-- per gebeurtenis conform de verzekeringspolis welke als aanhangsel 5 is bijgevoegd.
- 8.6 De Opdrachtnemer is niet aansprakelijk voor niet, onvolledige of onjuiste naleving van deze Overeenkomst indien en voor zover hij zich kan beroepen op overmacht. Tot overmacht wordt in dit kader in ieder geval niet gerekend ziekte van of gebrek aan Medewerkers. Een beroep op overmacht is slechts mogelijk indien de Opdrachtnemer de Opdrachtgever hiervan ten spoedigste, doch binnen vijf werkdagen, in kennis heeft gesteld. De Opdrachtnemer kan zich niet beroepen op overmacht ingeval de niet nakoming te wijten is aan een door hem ingeschakelde derde, tenzij deze derde zich kan beroepen op overmacht en de Opdrachtnemer zich heeft ingespannen de gevolgen van de overmachtsituatie voor de Opdrachtgever zoveel mogelijk te beperken.

Artikel 9: Contractbeheer Opdrachtgever / Opdrachtnemer

De communicatie met betrekking tot deze Overeenkomst zal volgens onderstaand schema verlopen:

Strategisch niveau:

Indien gewenst wordt de dienstverlening geëvalueerd door de Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Op dit niveau worden de diverse elementen van de relatie besproken en vindt besluitvorming plaats met betrekking tot de overkoepelende afspraken.

Operationeel niveau:

Eenmaal per jaar wordt de dienstverlening geëvalueerd door de projectgroep van Opdrachtgever met de districtsmanager van Opdrachtnemer. Tijdens dit overleg vindt onder andere afstemming plaats om de samenwerking tussen Partijen te borgen.

Niveau	Contactpersonen Opdrachtgever	Contactpersonen Opdrachtnemer
Strategisch	Contractbeheerder	
Operationeel		
Contractbeheer		

Artikel 10: Algemeen

- 10.1 De Opdrachtgever is te allen tijde gerechtigd om de wijze van uitvoering van de Overeenkomst te controleren.
- 10.2 Op deze Overeenkomst is Nederlands recht van toepassing.
- 10.3 Wijzigingen van en aanvullingen op deze Overeenkomst zijn alleen geldig voor zover deze schriftelijk tussen Partijen zijn overeengekomen.
- 10.4 Bij geschillen over de uitleg van deze Overeenkomst gaat de inhoud van deze Overeenkomst boven de inhoud van de Algemene Voorwaarden van de Opdrachtgever en worden bij strijdigheid de betreffende bepalingen uit de Algemene Voorwaarden buiten beschouwing gelaten.

Artikel 11: Aanhangsels

Bij deze Overeenkomst behoren de volgende aanhangsels*):

- Aanhangsel 1: Organisatie, omschrijving uit te voeren Diensten en kwalitatieve condities
- Aanhangsel 2: Betalingsschema
- Aanhangsel 3: Algemene Voorwaarden voor de uitvoering van Diensten Gemeente Tilburg

*) Aanhangsels dienen geparafeerd/getekend te worden.

Artikel 12: Geschillen

Alle geschillen, welke mochten ontstaan naar aanleiding van deze Overeenkomst en die niet door minnelijk overleg kunnen worden opgelost, zullen worden voorgelegd aan de bevoegde rechter Rechtbank Zeeland-West-Brabant zittingslocatie Breda , daaronder begrepen de Voorzieningenrechter rechtdoende in kort geding.

Aldus overeengekomen, opgemaakt in tweevoud en ondertekend te Tilburg.

Voor de Opdrachtgever:

Voor de Opdrachtnemer:

.....
Afdelingshoofd Economie en Arbeidsmarkt

.....

.....
Datum

.....
Datum

Aanhangsel 1 Omschrijving uit te voeren diensten en kwalitatieve condities

Wordt gevoegd bij de contractvorming

Aanhangsel 2 Betalingsschema

Wordt gevoegd bij de contractvorming

Aanhangsel 3 Algemene inkoopvoorwaarden voor de uitvoering van diensten gemeente Tilburg

Gevoegd als separate bijlage aan de overeenkomst

BIJLAGE 7: INHOUD GEVRAAGDE DIENSTVERLENING

1. INLEIDING

Om uitvoering te geven aan de pijler Begeleiding zoals onder andere beschreven in het beleidskader NOMA, is de gemeente Tilburg voornemens om een dienstenconcessie te verlenen aan een private uitvoerder. Hiertoe heeft de gemeente een verwervingsdocument opgesteld waar deze inhoudelijke bijlage onlosmakelijk mee verbonden is. In deze bijlage beschrijft de gemeente Tilburg de doelgroep van de pijler Begeleiding en het te bereiken resultaat. Daarna geeft zij een beschrijving van de inhoud van de gevraagde dienstverlening en andere voor Uitgenodigde partij relevante informatie. Hierbij wordt omwille van het overzicht zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de structuur en volgorde van de gunningscriteria.

Het bieden van meer ruimte voor een rol van de uitvoerder als expert of 'gids' is de voornaamste reden geweest om bij deze dienstenconcessie gebruik te maken van de systematiek van prestatie inkoop. Nadrukkelijk beoogt de gemeente dan ook niet om de uitvoerder van de pijler Begeleiding via deze inhoudelijke bijlage alsnog in een dienstverleningsformat te dwingen waarin tot op detail wordt voorgeschreven voor welke klant in welke fase van de begeleiding welke dienstverlening wordt ingezet. Wel geeft de gemeente aan Uitgenodigde partij kaders mee, gebaseerd op het vastgestelde NOMA-beleid. Het is juist de bedoeling om de uitvoerder, binnen die kaders, meer ruimte en mandaat te geven om de begeleiding zodanig in te richten dat deze het meest efficiënt is gelet op de sterke en minder sterke punten van de individuele werkzoekende in relatie tot de vraag van werkgevers. Deze bijlage biedt voor Uitgenodigde partij dan ook belangrijke handvatten, denkrichtingen en hopelijk inspiratie om te komen tot een passende inschrijving.

2. BESCHRIJVING VAN DE DOELGROEP

Geen mens is hetzelfde. Dat geldt ook voor klanten die in aanmerking komen voor ondersteuning door de pijler Begeleiding. We kunnen dan ook niet precies beschrijven wie 'de' klant is. Toch zijn er in algemene zin wel relevante uitspraken te doen. Zo is de klant op het moment van aanmelden onvoldoende zelfredzaam om op eigen kracht aan het werk te komen. Bijvoorbeeld omdat sleutelvaardigheden zoals het vermogen tot zelfsturing en/of een zekere mate van arbeidsethos ontbreken. Of omdat er sprake is van (multi-)problematiek en/of ingesleten gedrag. Soms is een sociaal netwerk niet aanwezig of wordt dit onvoldoende ingezet ter ondersteuning van de klant. Vaak heeft de klant het gevoel of zelfs de overtuiging dat alles hem 'overkomt', dat hij of zij onvoldoende in staat is om weerstand te bieden aan externe factoren: we spreken dan van een sterk extern georiënteerde locus of control.

Ondanks deze vaak ingewikkelde problemen en belemmeringen heeft de klant die ondersteuning krijgt van de pijler Begeleiding enige motivatie om zelfredzaam te worden. Die motivatie hoeft er niet direct vanaf te spatten. Het is juist de uitdaging om door dat eerste masker van onwil, gemakzucht en/of gebrek aan zelfvertrouwen heen te kijken op zoek naar dat kleine vonkje.

Binnen 12 maanden te ondersteunen naar voldoende zelfredzaamheid en bemiddelbaarheid

De doelgroep van de pijler Begeleiding bestaat dus uit WWB-ers met arbeidsperspectief, die echter niet in staat zijn om zonder ondersteuning aan het werk te komen. De problematiek die maakt dat de klant nog niet direct bemiddelbaar is, is in beginsel op te lossen c.q. beheersbaar te maken in een periode van maximaal 12 maanden. De opdracht aan de pijler Begeleiding is dan ook om de werkzoekende binnen een periode van 12 maanden bemiddelbaar te maken. Dat betekent niet dat in diezelfde 12 maanden ook de uitstroom plaats

moet vinden en dus ook niet dat het traject altijd 12 maanden duurt. Na deze eerste fase van maximaal 12 maanden, waarin de focus ligt op het zelfredzaam en bemiddelbaar maken van de klant blijft de begeleidingsorganisatie voor wat betreft doelmatigheid verantwoordelijk voor de klant. In beginsel totdat de uitstroom ook daadwerkelijk tot stand is gekomen. Om te voorkomen dat de infrastructuur van de uitvoerder bij een achterblijvende uitstroom dichtslibt of onbetaalbaar wordt, voorziet de uitvoerder in twee aanvullende programma's van maximaal 12 maanden die verderop in deze inhoudelijke bijlage onder de noemer 'drukventielen' uitgebreid worden toegelicht. Indien ook na het doorlopen van een van deze aanvullende programma's geen uitstroom heeft plaatsgevonden, wordt in overleg met de contractbeheerder van de gemeente, een herindicatie uitgevoerd door de pijler Poort en wordt voor de klant indien nodig een alternatieve ondersteuningsroute ingezet.

Samenloop met inburgering

Nota bene: re-integratie kan parallel plaatsvinden met het volgen van een Inburgeringstraject. Indien er sprake is van een parallel inburgeringstraject dan wordt dit bij de aanmelding door de pijler Poort meegedeeld. De uitvoerder van de pijler Begeleiding maakt samenwerkingsafspraken met de uitvoerder van het inburgeringstraject op basis van de individuele belastbaarheid van de werkzoekende. Daarbij wordt het uitgangspunt gehanteerd dat werk/re-integratie gaat boven inburgering. In de praktijk betekent dit meestal dat de inburgeringslessen in de avond of vrije uren plaatsvinden.

Jongeren

Ook de re-integratie van jongeren van 18 tot 27 jaar oud maakt onderdeel uit van deze opdracht. Voor jongeren die een beroep willen doen op gemeentelijke ondersteuning bij werk en/of inkomen geldt dat het eerste contact plaatsvindt bij het jongerenloket Blink, onderdeel van het Werkplein regio Tilburg. Binnen Blink werken de gemeente, UWV en het onderwijs (in de vorm van het regionaal trajectbureau) samen met het doel om voortijdig schoolverlaten te beperken. Jongeren die terug naar school kunnen worden door Blink teruggeleid naar scholing. Voor jongeren waarvoor scholing echter geen reële optie meer is (bijvoorbeeld omdat de maximale duur van studiefinanciering is doorlopen of omdat de jongere reeds in het bezit is van een startkwalificatie en gemotiveerd is om te werken in plaats van leren) ligt de focus op het zo snel mogelijk plaatsen op de arbeidsmarkt. Voor deze jongeren geldt dan ook dezelfde aanpak als voor niet-jongeren.

Contra-indicaties

Behalve bovenstaande doelgroepafbakening zijn uitgesloten van deelname:

- Klanten met een niet-hanteerbare agressie;
- Klanten met acute en zeer ernstige psychische problematiek waarvoor een ingrijpende GGZ-interventie noodzakelijk is.
- Het minimale niveau van taalbeheersing door de werkzoekende is afhankelijk van de functie waarin de uitstroom wordt verwacht. Evenwel mag de uitvoerder verwachten dat werkzoekenden in ieder geval over voldoende taalbeheersing beschikken om zich te kunnen verwoorden tijdens (groeps)activiteiten van de pijler Begeleiding en/of om werk- en veiligheidsinstructies op te kunnen volgen. De uitvoerder mag verwachten dat klanten in beginsel over een taalniveau beschikken van minimaal niveau a1.

3. TE BEREIKEN RESULTAAT

De werkzoekende is in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor zijn eigen re-integratie. De dienstverlening van de uitvoerder is gericht op het maximeren van het zelfsturend vermogen van de werkzoekende en het activeren van diens motivatie, inzet en zoekgedrag. De uitvoerder ondersteunt de werkzoekende bij het ontwikkelen van vaardigheden die aansluiten bij de vraag van werkgevers, bijvoorbeeld door het bieden van plekken waar werkzaamheden kunnen worden geoefend. Deze werkzaamheden vinden zoveel mogelijk plaats in de context van het reguliere bedrijfsleven: werkend re-integreren is de norm. Concreet verwacht de gemeente van de uitvoerder de volgende (deel)resultaten:

Ten aanzien van plaatsing en uitstroom

- De uitvoerder ondersteunt de werkzoekende die door de Poort na een grondige en valide screening en eventuele diagnose bij hem wordt aangemeld in maximaal 12 maanden zodanig in zijn of haar ontwikkeling, dat de pijler Werkgeversdienstverlening de klant kan bemiddelen naar werk. De uitvoerder heeft dit deelresultaat bereikt indien de werkzoekende in een 'sollicitatiegesprek' een medewerker van de pijler Werkgeversdienstverlening voldoende heeft kunnen overtuigen van zijn geschiktheid. Daarbij wordt vooral getoetst of de werkzoekende met een reële matchingskans bij een werkgever onder de aandacht kan worden gebracht;
- De werkzoekende vindt gedurende de periode waarin hij door de uitvoerder begeleid wordt zelf werk;
- De werkzoekende besluit gedurende de periode waarin hij door de uitvoerder begeleid wordt om af te zien van de uitkering.

De opdracht aan de uitvoerder is dus niet om de werkzoekende in begeleiding te plaatsen op werk. De bemiddeling naar werk vindt namelijk gecoördineerd plaats door de organisaties verbonden aan de pijler Werkgeversdienstverlening. Door de bundeling van organisaties met ieder een eigen capaciteit, netwerk en doelgroepen in de pijler Werkgeversdienstverlening ontstaat voor iedere individuele werkzoekende een grotere vijver van vacatures en baankansen dan in een situatie waarin iedere organisatie vooral zoekt naar baankansen voor de 'eigen werkzoekenden'. Bovendien verbetert deze aanpak de kans om zowel het vervulpercentage van de vacatures te vergroten alsook om die vacature in te vullen met de meest geschikte kandidaat. Door zoveel mogelijk 'één gezicht' naar werkgevers te laten zien of in ieder geval te voorkomen dat werkgevers voortdurend door verschillende bemiddelingsorganisaties worden lastig gevallen verwacht de gemeente Tilburg dat de tevredenheid van werkgevers toe neemt en daarmee uiteindelijk ook de bereidheid om baankansen te bieden aan werkzoekenden uit de doelgroep.

Uitstroomtargets

De uitvoerder van de pijler Begeleiding heeft te maken met de volgende primaire resultaatverantwoordelijkheden:

- Gegeven de valide screening en diagnose die in de Poort aan de opdrachtverstrekking naar de pijler Begeleiding vooraf gaat, dient de uitvoerder in beginsel alle klanten (=100%) die door de Poort bij hem zijn aangemeld binnen 12 maanden zodanig te ontwikkelen dat zij door de pijler Werkgeversdienstverlening bemiddeld kunnen worden, of de klant is uitgestroomd op eigen kracht, of de klant is ingestroomd in een van de aanvullende programma's ('drukventielen'). Slechts indien er sprake is van bijzondere individuele klantomstandigheden die ten tijde van de aanmelding niet voorzienbaar waren en waardoor

met de klant het beoogde resultaat waarschijnlijk niet zal worden bereikt, wordt afgestemd met de gemeentelijk contractbeheerder. Het effect hiervan op de te realiseren resultaten wordt opgenomen in de managementinformatie;

- Minimaal 35% van de werkzoekenden die in een jaar door de uitvoerder in begeleiding zijn genomen stroomt uit omdat zij op eigen kracht, dus zonder inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening een baan vinden, of omdat de uitkering beëindigd wordt om andere redenen.

En:

Ten aanzien van de aanvullende programma's c.q. 'drukventielen' gelden de volgende primaire doelstellingen:

- In beginsel alle klanten die blijkens acceptatie door de pijler Werkgeversdienstverlening wel over het vereiste niveau van zelfredzaamheid en bemiddelbaarheid beschikken maar waarmee nog geen uitstroom is bereikt worden 12 maanden na start van de begeleiding door de uitvoerder opgenomen in een van deze programma's;
- Minimaal 25% van de werkzoekenden die door de uitvoerder zijn opgenomen in een van deze programma's stroomt binnen 12 maanden na aanvang van dit programma uit omdat zij op eigen kracht, dus zonder inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening een baan vinden, of omdat de uitkering beëindigd wordt om andere redenen.

Daarnaast heeft de uitvoerder te maken met secundaire resultaatverantwoordelijkheden die hij deelt met de andere aan NOMA verbonden partijen:

- Minimaal 25% van de werkzoekenden die in een jaar door de uitvoerder in begeleiding zijn genomen wordt met inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening bemiddeld naar werk. Dit percentage geldt voor de instroom in 2014 en 2015. De gemeente hanteert een target van 30% ingaande de instroom vanaf 2016 omdat zij verwacht dat partijen gezamenlijk er steeds beter in zullen slagen om de vraag van werkgevers te beantwoorden.
- Minimaal 25% van de werkzoekenden die door de uitvoerder zijn opgenomen in een aanvullend programma ('drukventiel') wordt binnen 12 maanden na aanvang van dit programma met inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening bemiddeld naar werk.

Toelichting: het percentage klanten dat vanuit de pijler Begeleiding, door de pijler Werkgeversdienstverlening wordt bemiddeld naar werk is afhankelijk van veel factoren. Bijvoorbeeld de kwaliteit van de verwijzing door de Poort, de kwaliteit van de dienstverlening door de pijler Begeleiding en de mate waarin deze dienstverlening leidt tot werkzoekenden waarvan het profiel aansluit bij de vraag van werkgevers, de mate waarin de pijler Werkgeversdienstverlening erin slaagt om werkgevers aan zich te binden en de juiste matches en werkgeversarrangementen tot stand te brengen. En dan zijn er nog tal van externe factoren zoals de economische situatie in de regio op enig moment. Een plaatsingspercentage is daarom als target niet geldend voor 1 van de partijen verbonden aan NOMA, maar voor de partijen gezamenlijk. Binnen het MTP bespreken partijen vervolgens welke rol eenieder vervult en welke bijdrage eenieder levert om tot dit totaalresultaat te kunnen komen.

Nota bene: uitstroom naar kwalificerend onderwijs wordt gelijkgesteld aan uitstroom naar werk indien dit leidt tot uitkeringsonafhankelijkheid, bijvoorbeeld door het ontvangen van studiefinanciering of een BBL-vergoeding.

4. PLAN VAN AANPAK

De pijler stimuleert de klant op adequaat (zoek)gedrag. De klant is immers primair verantwoordelijk voor zijn eigen re-integratie; ondersteuning door de uitvoerder is hier altijd complementair aan. De ondersteuning wordt op een doelmatige manier geboden (doen wat het meest effectief is tegen de laagste kosten) en is altijd gericht op arbeidsinschakeling. In het plan van aanpak beschrijft de Uitgenodigde partij hoe hij de gevraagde dienstverlening interpreteert en op welke wijze hij inhoudelijk invulling wenst te geven aan de opdracht. In het plan van aanpak besteedt de Uitgenodigde partij achtereenvolgens in ieder geval aandacht aan:

- De algemene visie van Uitgenodigde partij op de opdracht;
- Invulling begeleidingsopdracht;
- Kwaliteit Projectmanager en sleutelfunctionarissen.

4.1 ALGEMENE VISIE VAN UITGENODIGDE PARTIJ OP DE OPDRACHT

De gemeente vindt het belangrijk om zich ervan te vergewissen dat de uitvoerder van de pijler Begeleiding zich een goed beeld heeft gevormd van de opgave waar de gemeente voor staat en welke rol en inzet dit vraagt van de uitvoerder.

In maximaal 2 A4 beschrijft de Uitgenodigde partij daarom wat naar zijn mening de meest essentiële beleidskeuzes zijn die de gemeente Tilburg heeft gemaakt met NOMA en wat dit volgens hem betekent voor de uitvoering van deze opdracht. Belangrijk is met name dat de Uitgenodigde partij laat zien dat hij zowel de beleidsmatige als organisatorische context waarbinnen deze opdracht wordt uitgevoerd goed begrijpt. Uitgenodigde partij dient bovendien besef te doen blijken van mogelijke veranderingen in de sociale zekerheid (zoals bijvoorbeeld veranderende wetgeving) én in sociaal-economische ontwikkelingen (zoals bijvoorbeeld vergrijzing, economische groei/krimp, flexibilisering arbeidsmarkt) en hoe deze ontwikkelingen van invloed (kunnen) zijn op de uitvoering van deze opdracht. De verdere invulling van het plan van aanpak dient logisch te volgen op deze algemene visie. In die zin kan dit onderdeel gezien worden als een inleiding op de Inschrijving.

4.2 INVULLING BEGELEIDINGSOPDRACHT

Binnen de kaders van het NOMA-beleid heeft de uitvoerder een aanzienlijke ruimte om zelf invulling te geven aan zijn begeleidingsopdracht. Gelet op het grote financiële en maatschappelijke belang dat de uitvoering van deze opdracht voor de gemeente Tilburg en haar inwoners heeft, verwacht de gemeente dat de Uitgenodigde partij in het Plan van Aanpak een duidelijke beschrijving geeft hoe hij invulling geeft aan:

- Het verbeteren van de motivatie en het zoekgedrag van de klant;
- Het versterken van competenties van de klant die aansluiten bij de vraag van werkgevers;
- De invulling van het casemanagement;
- De invulling van de aanvullende programma's ('drukventielen');
- De samenwerking met anderen;
- De inzet van aanvullende instrumenten.

In de volgende paragrafen geeft de gemeente Tilburg per element haar visie en aandachtspunten weer. Het is aan Uitgenodigde partij om hier kennis van te nemen en mee te wegen bij het opstellen van de inschrijving.

4.3 HET VERBETEREN VAN DE MOTIVATIE EN ZOEKGEDRAG

Een bewezen voorspeller voor succesvolle re-integratie is de wil en motivatie van de werkzoekende om weer te gaan werken. De gemotiveerde werkzoekende vindt niet alleen vaker en sneller een baan, maar weet deze baan ook langer te behouden. De doelgroep van de pijler Begeleiding beschikt over enige mate van motivatie om zelfredzaam te worden. Hierop wordt nadrukkelijk getoetst gedurende het Poort-programma. De motivatie is vaak echter bij aanvang nog niet optimaal en dit heeft een negatieve invloed op de bemiddelbaarheid. Een belangrijk aandachtspunt voor de pijler Begeleiding is daarom het versterken van de motivatie van de werkzoekende.

Een tweede belangrijke succesfactor voor re-integratie die bovendien samenhangt met motivatie is het zoekgedrag van de klant: hierbij gaat het zowel om de intensiteit (hoe actief spant de werkzoekende zich zelf in om werk te vinden) als om de bereidheid van de werkzoekende om concessies te doen om werk te krijgen. Bijvoorbeeld door het accepteren van een lagere functie, een lager loon en met name ook het zoeken naar functies die niet direct aansluiten bij het wensberoep, de werkervaring, persoonlijke interesse of de gevolgte opleiding. De rol van de pijler Begeleiding in dit verband is om het zoekgedrag van de werkzoekende zelf te intensiveren, maar ook om ervoor te zorgen dat de werkzoekende realisme en flexibiliteit betracht waar het gaat om zijn verwachtingen rond wensberoep en arbeidsvoorwaarden. Dit betekent dat de dienstverlening van Uitgenodigde partij voor wat betreft rechten en plichten in balans moet zijn. Dit lijkt vanzelfsprekend, toch blijkt in de praktijk de rol van motivator en vertrouwenspersoon vaak lastig samen te gaan met verantwoordelijkheden ten aanzien van fraudealertheid en handhaving.

4.4 HET VERSTERKEN VAN COMPETENTIES VAN DE KLANT DIE AANSLUITEN BIJ DE VRAAG VAN WERKGEVERS

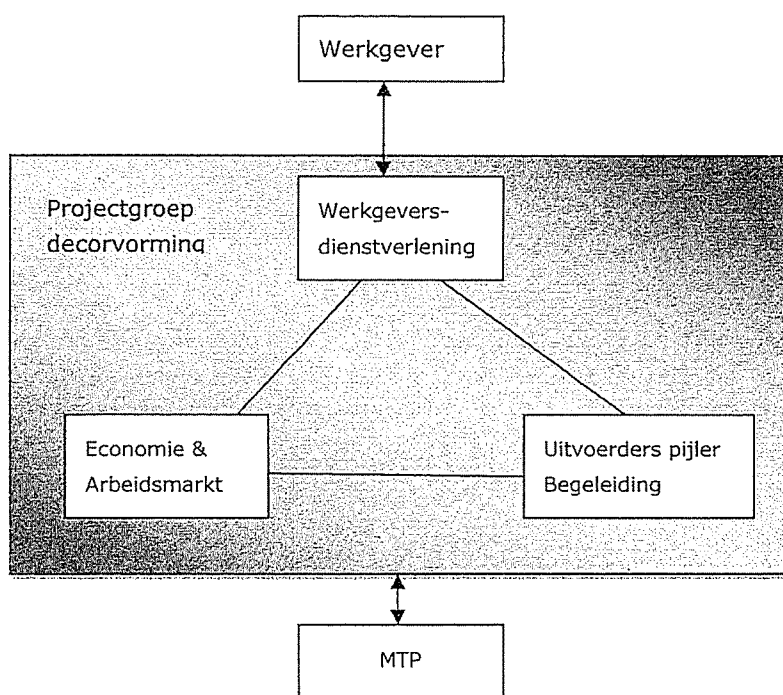
Cruciaal in NOMA is dat we de competenties van werkzoekenden meer in overeenstemming willen brengen met de vraag van werkgevers. De ondersteuning die door de pijler Begeleiding aan werkzoekende wordt geboden bestaat daarom voor een belangrijk deel uit het creëren van omgevingen (decors) waarin de werkzoekende praktijkgerichte, arbeidsmarktrelevante activiteiten en werkhandelingen verricht. Deze decors worden zoveel mogelijk 'buiten de muren van de uitvoerder' georganiseerd. Dat wil zeggen dat de klant werkervaring en vaardigheden opdoet bij reguliere werkgevers. Hierin ligt uiteraard een belangrijke koppeling tussen de pijler Begeleiding en de pijler Werkgeversdienstverlening. Daarom staan we in deze paragraaf uitgebreid stil bij wat de gemeente Tilburg bedoelt met begeleidingsdecors, hoe deze tot stand komen en hoe daarbij de verbinding met de pijler Werkgeversdienstverlening eruit ziet.

De vorming van decors voor begeleiding

De pijler Werkgeversdienstverlening is naar werkgevers toe het gezicht van NOMA. Die dienstverlening is gericht op het tot stand brengen van twee soorten afspraken/deals:

- De pijler Werkgeversdienstverlening heeft de opdracht om afspraken te maken met de werkgever om deze te stimuleren om een specifieke werkzoekende aan te nemen. Voorbeelden hiervan zijn: een loonkostensubsidie, de inzet van een jobcoach of een proefplaatsing met behoud van uitkering. Deze afspraken noemen we een werkgeversarrangement.
- Een decor is een plaats waar werkzoekenden onder begeleiding vaardigheden op kunnen doen die aansluiten bij de vraag van werkgevers, liefst in de context van het reguliere bedrijfsleven. Een decor is dus niet gekoppeld aan een specifieke werkzoekende maar kent een zekere in- en doorstroom. De pijler Werkgeversdienstverlening heeft de opdracht om Werkgevers te vinden die bereid zijn om dergelijke plekken in hun bedrijf aan te bieden en afspraken te maken over de wijze waarop deze plekken worden ingericht en werkzoekende

en werkgever worden ondersteund. De pijler Begeleiding is verantwoordelijk voor de dagelijkse begeleiding en ondersteuning van werkzoekenden die binnen een decor actief zijn. De pijler Werkgeversdienstverlening sluit namens de partijen verbonden aan NOMA de deal. Dat betekent dat snel geschakeld moet kunnen worden om de haalbaarheid en meerwaarde van een decor vast te kunnen stellen. Dit proces zal in de precontractuele fase door de betrokken partijen in samenwerking worden ontwikkeld. Onderstaande afbeelding laat vanuit het perspectief van de gemeente Tilburg zien hoe dit proces er mogelijk uit zou kunnen zien.



- De pijler Werkgeversdienstverlening brengt bij een 'projectgroep decorvorming' het signaal in dat een werkgever interesse heeft om in zijn bedrijf ruimte te geven aan een begeleidingsdecor. Dit vereist van de partijen verbonden aan de projectgroep dat zij in staat zijn om op afroep deel te nemen aan een overleg om mogelijkheden van decors te bespreken. Door de pijler Werkgeversdienstverlening wordt voor de overige leden van de projectgroep in ieder geval inzichtelijk gemaakt welke voorwaarde de werkgever stelt, om wat voor soort werkzaamheden het gaat, en welke competenties en vaardigheden werkzoekenden met die werkzaamheden kunnen oefenen.
- Binnen de projectgroep heeft de afdeling Economie & Arbeidsmarkt de taak om een beleidstoets uit te voeren. Zien we vanuit het perspectief van vraag en aanbod (op termijn) gelet op de beschikbare arbeidsmarktinformatie, ook daadwerkelijk een meerwaarde voor dit decor? Past een dergelijk decor binnen de bredere beleidsontwikkeling die op enig moment gaande is?

- Binnen de projectgroep hebben de uitvoerders van de pijler Begeleiding de verantwoordelijkheid om de praktische uitvoerbaarheid van het decor te toetsen. Kan bijvoorbeeld worden voorzien in de benodigde begeleiding en wat betekent dit voor de projectbegroting? Welke uitvoerder van de pijler Begeleiding is het beste geëquipeerd om dit uit te voeren?
- Indien de projectgroep positief adviseert op het decor dan maakt de pijler Werkgeversdienstverlening de deal met de werkgever rond. Indien er sprake is van een decor van aanmerkelijk grotere omvang dan gebruikelijk, concipieert de projectgroep eerst een projectvoorstel waarin de inhoud, relevantie en voorwaarden van het decor worden beschreven. Dit voorstel wordt voorgelegd aan de werkgever en aan het MTP. Bij instemming van beiden maakt de pijler Werkgeversdienstverlening de deal rond en kan gestart worden met de implementatie van het decor door de uitvoerder van de pijler Begeleiding.
- De pijler Werkgeversdienstverlening voert na verloop van tijd een evaluatie uit van het decor. Is de werkgever tevreden met de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het decor? En hoe zien de leden van het projectteam dit? Bestaat er nog steeds voldoende arbeidsmarktrelevantie? Is het nog steeds uitvoerbaar?

Ontwikkeling staat centraal

Er hoeft geen voornemen te zijn van het bedrijf waar een decor wordt uitgevoerd om de klant te zijner tijd in dienst te nemen (zoals bijvoorbeeld een baangarantie). Het is namelijk geen proefplaatsing. Een ander belangrijk verschil ten opzichte van een proefplaatsing is dat er in een decor nadrukkelijk ruimte bestaat om te leren, fouten te maken, te vallen en weer op te staan. Sterker nog, dit is het hoofddoel van het decor: je al werkend ontwikkelen naar werk. Bovendien is en blijft het doel altijd zo snel mogelijk uitstroom naar regulier werk. Dat betekent met andere woorden dat de werkzoekende op ieder moment zijn werkzaamheden kan beëindigen indien er sprake is van reguliere werkaanvaarding elders.

Dit wil natuurlijk niet zeggen dat het niet is toegestaan als werkzoekende en bedrijf na of tijdens het decor met elkaar een arbeidsovereenkomst aangaan. Het decor kan in dit verband voor een werkgever een aantrekkelijke manier vormen om zonder risico's kennis te maken met de werkzoekende. Voor de werkzoekende is dit decor een manier om gevoel te krijgen met het bedrijf en/of de functie en 'op stoom' te komen.

De inhoud van decors voor begeleiding

Een belangrijke uitdaging voor de pijler Begeleiding zal dan ook bestaan uit het faciliteren, implementeren en uitvoeren van een gevarieerde en flexibele leer/werkinfrastructuur in de vorm van decors die aansluiten bij de wisselende vraag van werkgevers. Een infrastructuur die bovendien ook betaalbaar moet zijn. Daarnaast is behoefte aan wat meer 'honkvaste' decors, bijvoorbeeld een meer afgeschermdde omgeving waarin kwetsbare werkzoekenden voor wie de context van het reguliere bedrijfsleven nog net even een stap te ver is, een 'zachte landing' kunnen maken, algemene vaardigheden op kunnen doen en daarna zo snel mogelijk alsnog in een 'buitendecor' gaan werken aan hun bemiddelbaarheid. In onderstaande tabel geeft de gemeente Tilburg een aantal denklijnen ten aanzien van wat mogelijke vormen van decors zouden kunnen zijn. Dit is nadrukkelijk geen minimale of maximale lijst waaraan Uitgenodigde partij moeten voldoen, maar is puur bedoeld ter verduidelijking van decors als concept. Uitgenodigde partij worden uitgenodigd en uitgedaagd om de eigen creativiteit en inventiviteit in te zetten teneinde in hun aanbieding een diversiteit aan uitwerkingsvormen van decors op te nemen. Deze uitwerkingsvormen moeten uiteraard wel realistisch zijn en deugdelijk onderbouwd.

Type decor	Toelichting/omschrijving
'Basisvaardigheden'	Werkzoekenden verrichten in relatief afgeschermd omgeving onder begeleiding veelal kortcyclische werkzaamheden. Dit kan zijn in een werkhal van de uitvoerder maar ook in een regulier bedrijf, mits daar voorzien kan worden in voldoende afscherming en veiligheid van waaruit de werkzoekenden zich kunnen ontplooiën. De werkzaamheden kunnen bestaan uit opdrachten die door derden aan de uitvoerder zijn verstrekt³ (bijvoorbeeld inpak- of sorteerwerk) en waarmee de uitvoerder een inverteffect kan realiseren. De productiewaarde van de werkzoekenden is echter niet leidend: de activiteiten die de werkzoekenden verrichten zijn bovenal een middel om basale werknemersvaardigheden (zoals op tijd komen, werkritme, omgaan met collega's enzovoort) op te doen. Hieruit volgt logischerwijs ook dat dit type decor vooral geschikt is voor werkzoekenden die nog niet over deze basale werknemersvaardigheden beschikken en daarom nog niet voldoende zelfredzaam en zelfwerkzaam worden geacht om te re-integreren in de context van het reguliere bedrijfsleven. Dit, meer generieke type decor is dan ook vooral geschikt om relatief complexe klanten tijdelijk van een 'zacht landing' te voorzien, waarbij de werkzoekenden zo snel mogelijk alsnog doorstromen naar een 'buitendecor'. <i>Nota bene: het betreft hier nadrukkelijk niet de 'voorziening beschut' voor mensen met een lage loonwaarde zoals aangekondigd in de Participatiewet/Sociaal akkoord.</i>
'Groepsdetachering'	In dit decor neemt de uitvoerder pijler Begeleiding net als bij het decor 'Basisvaardigheden' in (betaalde) opdracht van het bedrijfsleven delen van de productie(lijn) over. Anders echter dan bij het decor 'Basisvaardigheden' vinden de werkzaamheden nooit plaats binnen de infrastructuur van de Uitgenodigde partij maar altijd op locatie in het bedrijfsleven. Onderscheidend ten opzichte van het decor 'Oefenen in het bedrijfsleven' is dat dat de aansturing tijdens de opdracht volledig is belegd bij de pijler Begeleiding, bijvoorbeeld via een voormanconstructie. Net als bij de andere beschreven decors staat hier centraal de mogelijkheid voor de werkzoekende om arbeidsmarktrelevante vaardigheden op te doen. De intensiteit van begeleiding is in dit specifieke decor echter intensiever dan bij het decor 'Oefenen in het bedrijfsleven'.
'Oefenen in het bedrijfsleven'	Werkzoekenden verrichten werkzaamheden in een 'echt' bedrijf en draaien daarbij 'zo regulier mogelijk mee' met de andere werknemers van het bedrijf. De dagelijkse aansturing van de werkzoekende vindt ook plaats vanuit het bedrijf. Waar een reguliere werknemer echter een salaris ontvangt en mede daarom aan verwachtingen moet voldoen ten aanzien van productie en functioneren, is het doel van het decor in de eerste plaats het opdoen van werkritme en werkervaring, leren en het ontwikkelen/versterken van arbeidsmarktrelevante vaardigheden waardoor de bemiddelbaarheid toeneemt. De pijler Begeleiding organiseert binnen dit decor begeleiding naar behoefte van werkzoekende en bedrijf (vergelijkbaar met jobcoaching, echter in dit geval is geen sprake van een arbeidsovereenkomst) en zet zo nodig specifieke, individuele instrumenten in om vaardigheden en kennis van de

³ De pijler Werkgeversdienstverlening heeft niet de opdracht om dit type werkzaamheden voor de uitvoerders van de pijler Begeleiding 'binnen te halen'. Vanzelfsprekend zijn de professionals die in de pijler Werkgeversdienstverlening werkzaam zijn wel alert op eventuele kansen/leads en spelen zij die in voorkomende gevallen door naar de uitvoerders.

	werkzoekende gericht te ontwikkelen. Dit decor doet een aanzienlijk beroep op de zelfredzaamheid en bemiddelbaarheid van de werkzoekende.
Het aanleren van specifieke vaardigheden door simulatie	Op basis van de contacten die de pijler Werkgeversdienstverlening heeft met het bedrijfsleven kan uit die pijler op enig moment een signaal komen dat er op de korte of middellange termijn een grote vraag wordt verwacht naar personeel met specifieke vaardigheden. Als voorbeeld nemen we hier de functie assemblagemedewerker. Deze functie vereist geen specifiek opleidingsniveau, maar vraagt wel om een aantal specifieke vaardigheden. Snelheid en accuratesse bijvoorbeeld en het vermogen om langere tijd aan werkzaamheden aan een lopende band uit te voeren. De uitvoerder van de pijler Begeleiding ontwikkelt een simulatieplek (decor) waar werkzoekende specifiek voor deze functie benodigde vaardigheden kunnen ontwikkelen en oefenen. In dit geval een productieomgeving met een lopende band. Vanuit dit decor kan dan in nauwe samenwerking met de pijler Werkgeversdienstverlening de plaatsing van een relatief grote groep kandidaten worden voorbereid. De pijler Werkgeversdienstverlening krijgt via dit decor dan een belangrijk 'verkoopargument', namelijk dat de klanten met de opgedane werkervaring direct bij de werkgever inzetbaar zijn. En natuurlijk is de werkgever van harte welkom om ook zelf eens te komen kijken! <i>Nota bene: belangrijk bij dit type decor is de flexibiliteit: een simulatieomgeving moet snel kunnen worden opgebouwd, maar moet ook weer snel en zonder buitensporige kosten weer kunnen worden afgebouwd als de vraag van het bedrijfsleven terugloopt.</i>

Nota bene: uit bovenstaande voorbeelden kan de indruk ontstaan dat een decor in het bedrijfsleven alleen kan worden ingezet indien de werkzoekende beschikt over een relatief gunstige middel- en zelfredzaamheid. Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn, mits maar wordt voorzien in een passende mate van begeleiding.

Uitvoerders zijn inhoudelijk complementair aan elkaar

Zoals reeds beschreven vindt uitvoering van de pijler Begeleiding plaats door een publieke partij (Diamant groep) en een private partij (te selecteren met deze dienstenconcessie). Uitgangspunt is dat deze twee uitvoerders collegiaal samenwerken en inhoudelijk complementair aan elkaar zijn. Het complementaire karakter springt vooral in het oog door een brancheverdeling van decors. Diamant Groep beschikt bijvoorbeeld over aanzienlijke expertise, ervaring en infrastructuur op het terrein van schoonmaak, onderhoud&beheer, groenvoorziening en thuiszorg. Binnen deze branches zijn allerlei decors te ontwikkelen waarin werkzoekenden met ondersteuning hun bemiddelbaarheid en zelfredzaamheid kunnen vergroten zodat zij door de pijler Werkgeversdienstverlening bemiddeld kunnen worden danwel op eigen kracht een baan vinden. De private uitvoerder dient in staat te zijn om hierop een complementair aanbod te ontwikkelen.

Inhoudelijk flexibel en toekomstbestendig

De gemeente Tilburg wil via deze dienstenconcessie een stabiel, meerjarig partnership aangaan. De vraag naar personeel echter is niet statisch en beweegt voortdurend mee met economische en demografische ontwikkelingen. Daarom is de vraag van vandaag naar personeel, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin niet dezelfde als die van morgen. Vanzelfsprekend is dit ook van betekenis op de uitvoering van deze opdracht. De gemeente Tilburg is zeker geïnteresseerd in welke branches en sectoren Uitgenodigde partij mogelijkheden ziet om vandaag van complementaire waarde te zijn en ziet dit graag onderbouwd in de aanbieding terug. Maar nog belangrijker vindt de gemeente het om te zien hoe Uitgenodigde partij in staat

denkt te zijn om het aanbod van vandaag, gelet op de wisselende vraag van werkgevers op kostenefficiënte wijze ook weer om te kunnen vormen naar het aanbod van morgen.

Verdeling van klanten

Zoals ook beschreven in het beleidskader NOMA wil de gemeente de uitvoerders (uiteeraard behoudens externe ontwikkelingen zoals wijzigingen in het rijksbudget) zoveel mogelijk meerjarig budgetzekerheid bieden. Het budget dat jaarlijks aan de pijler Begeleiding wordt toegekend wordt in dit verband in beginsel gelijkmatig verdeeld over de twee uitvoerders. Na 3 jaar wordt door de gemeente Tilburg beslist of deze verdeling in stand kan blijven of zal worden aangepast. Dit besluit zal worden genomen op basis van een gedegen evaluatie en vergelijking tussen de twee uitvoerders. Hierbij zal met name de door de twee uitvoerders gerealiseerde (inhoudelijke en financiële) meerwaarde worden onderzocht. Ondanks het uitgangspunt dat zeker de eerste jaren het klantvolume zoveel mogelijk gelijk wordt verdeeld, blijft onverminderd van kracht dat de werkzoekende wordt ondersteund door de uitvoerder waar de kans op succes het grootst is. Dit wordt vooral bepaald door motivatie, werkervaring, opleidingsniveau en wensberoep. Het is dan ook logisch dat een werkzoekende waarbij de uitstroommogelijkheden vooral gevonden moeten worden in de schoonmaak of groenvoorziening wordt ondersteund door Diamant Groep, terwijl bijvoorbeeld een werkzoekende met meer mogelijkheden in de logistiek wellicht beter past binnen een decor van de private uitvoerder. Het gevolg hiervan is dat de verdeling tussen de twee uitvoerders scheef kan gaan lopen. We zien echter ook meer algemene, tussen uitvoerders inwisselbare decors ontstaan, met name gericht op algemene basisvaardigheden. Via deze algemene decors kunnen we, mocht de verdeling 50/50 zodanig uit de pas gaan lopen dat dit leidt tot een onrendabele opdracht, actief sturen op een betere balans in de opdrachtverstrekking.

Decors begeleid door derden

Uit de contacten van de pijler Werkgeversdienstverlening kan de situatie zich voortdoen dat een werkgever bereid is om werkzoekenden in zijn bedrijf vaardigheden op te laten doen, maar om hem moverende redenen de begeleiding op de werkvloer uit wil laten voeren door een andere partij dan de bestaande uitvoerders van de pijler Begeleiding. Ook hier wordt de arbeidsmarktrelevantie, haalbaarheid en doelmatigheid van dit decor besproken in de projectgroep decorvorming waarbij de werkgever zo nodig wordt gevraagd om nader toe te lichten waarom een voorkeur bestaat voor een andere begeleidingspartij. Indien hieraan een deugdelijke motivatie ten grondslag ligt bestaat, gelet op het uitgangspunt dat de vraag van de werkgever centraal staat, nadrukkelijk de mogelijkheid om maatwerkafspraken te maken met de werkgever. De kosten van begeleiding worden in dit geval in mindering gebracht op het totale budget beschikbaar voor de pijler Begeleiding. Voor 2014 echter is reeds een bescheiden innovatie- en ontwikkelbudget in het gemeentelijk bestedingsplan opgenomen.

4.5 INVULLING CASEMANAGEMENT

Met de aanmelding van de werkzoekende bij de pijler Begeleiding komt de verantwoordelijkheid om de werkzoekende begeleiding en ondersteuning te bieden te liggen bij de uitvoerder. Een beleidsmatig uitgangspunt hierbij is dat de uitvoerder in NOMA ten opzichte van 'klassieke' re-integratie meer ruimte en mandaat krijgt om zelf vorm en inhoud te geven aan deze ondersteuning. Anders gezegd: de gemeente schrijft niet langer gedetailleerd voor hoe de begeleiding er dagelijks uit moet zien, dit is immers de expertise van de uitvoerder. Een tweede beleidsuitgangspunt is het verbeteren van de efficiency door dubbelingen in de dienstverlening te vermijden. In NOMA betekent dit onder andere dat de gemeente niet langer individueel casemanagement op de doelmatigheid organiseert voor klanten die worden ondersteund door de pijler

Begeleiding. De gemeente blijft echter onverminderd verantwoordelijk voor de uitkeringsverstrekking en het toepassen van handhavinginstrumenten. Onderstaande tabel is bedoeld om een beeld te kunnen vormen van de veranderende rolverhouding tussen gemeente en de uitvoerder van de pijler Begeleiding met betrekking tot het individueel casemanagement.

	'Traditioneel inrichtingsprincipe': gemeentelijk casemanagent/ klantmanagement	Inrichtingsprincipe NOMA
Wat	'Wie gaat erover'	'Wie gaat erover'
Bepaling van het juiste 'traject' voor de werkzoekende, leidend tot opdrachtverstrekking/aanmelding.	Gemeente: klantmanager/casemanager	Gemeente: vanuit pijler Poort.
Acceptatie van de klant	Re-integratiebedrijf heeft een (beperkte) ruimte om de klant niet te accepteren indien deze bijvoorbeeld vanwege aard van de problematiek niet binnen de scope van het contract valt (de zogenaamde intake-terugverwijzing). Ook tijdens het traject is een terugverwijzing mogelijk indien daar aanleiding toe is.	Gemeente: Aanmelding vindt plaats na gedegen en valide diagnose (Poort). Uitgangspunt is dat de aanmelding bindend is. Terugverwijzing slechts in zeer bijzondere situaties mogelijk.
Dagelijkse begeleiding	- Re-integratiebedrijf is primair aanzet voor de dagelijkse re-integratieactiviteiten van de werkzoekende, bestaande o.a. uit individuele en groepscoaching/empowerment en training. - Casemanager vervult veelal een complementaire rol door de werkzoekende periodiek op te roepen om voortgang te bespreken, sollicitatieactiviteiten te bewaken en coaching gesprekken te voeren.	- Uitvoerder pijler Begeleiding draagt de volledige inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de inzet die moet leiden tot het verbeteren van de zelfredzaamheid en bemiddelbaarheid van de werkzoekende. - Gemeente biedt geen parallelle individuele begeleiding op het aspect doelmatigheid aan de werkzoekende.
Beslissen inzet ondersteunende instrumenten	- Re-integratiebedrijf kan binnen de kaders van de overeenkomst beslissen over de inzet van ondersteunende instrumenten, zoals een specifieke training of cursus. Voorwaarde is dat dit geen aanvullende kosten voor de gemeente met zich meebrengt. - Voor de inzet van specifieke	Uitvoerder pijler Begeleiding beschikt over mandaat om voor de werkzoekende maatwerk in te zetten, ook als dit leidt tot extra kosten gekoppeld aan de begeleiding van een individuele werkzoekende. Deze kosten worden gedekt vanuit het projectbudget dat door de

	(maatwerk)instrumenten die <i>niet</i> binnen de overeenkomst vallen, als 'plus' worden ingezet en ook bij de gemeente apart in rekening worden gebracht is toestemming nodig van de casemanager.	gemeente aan de uitvoerder is toegekend en kunnen niet extra/apart gefactureerd worden. Toestemming van de gemeente is niet noodzakelijk
Terugkoppeling	- Re-integratiebedrijf rapporteert periodiek over de voortgang/resultaten van de individuele klant aan de casemanager. - Re-integratiebedrijf rapporteert periodiek over voortgang/resultaten op projectniveau aan contractbeheerder.	Uitvoerder pijler Begeleiding rapporteert periodiek over voortgang/resultaten op projectniveau aan contractbeheerder en aan MT Participatie.
Aanpak ongewenst gedrag.	- Re-integratiebedrijf spreekt klant aan op ongewenst en/of niet-constructief gedrag en doet zonodig een melding 'maatregelwaardig gedrag' (sanctieverzoek) aan de gemeente (casemanager). - Casemanager roept werkzoekende op, voert maatregelgesprek met werkzoekende (hoor/wederhoor) waarin de ernst van de gedraging en de verwijtbaarheid wordt besproken en waarin wordt vastgesteld of er sprake is van bijzondere individuele omstandigheden waarom de maatregel moet worden verlaagd of achterwege moet worden gelaten (bijvoorbeeld omdat doorvoeren van de maatregel gelet op de zeer kwetsbare financiële situatie van de klant disproportioneel wordt geacht). - Casemanager beslist 'alles gehoord hebbende' over al dan niet opleggen sanctie en voert sanctie uit.	- Re-integratiebedrijf spreekt klant aan op ongewenst en/of niet-constructief gedrag en doet een melding "maatregelwaardig gedrag" bij de gemeente Tilburg, pijler Dienstverlening. Re-integratiebedrijf is daarbij verantwoordelijk voor een deugdelijke dossiervorming ten aanzien van de maatregelwaardige gedragingen van klant. Het gemelde "maatregelwaardig gedrag" is in beginsel geen onderwerp van discussie maar een gegeven. - De klant wordt uitgenodigd voor een gesprek (hoor en wederhoor). Dit gesprek is een wettelijke vereiste handeling waar de gemeente naast de door het re-integratiebedrijf geconstateerde gedraging (ernst van het feit) ook de mate van verwijtbaarheid en de omstandigheden

		van persoon en gezin beoordeeld. Dit is nodig om de maatregel financieel af te stemmen. • De medewerker van de pijler Dienstverlening neemt het besluit m.b.t. de hoogte en de duur van de maatregel en koppelt dit ook terug aan het re-integratiebedrijf.
Fraudealertheid	Fraudealertheid wordt verwacht van iedere stakeholder binnen de keten.	Idem.
Verstrekken bijzondere bijstand	• Bijstand wordt aangevraagd door werkzoekende, eventueel na hiertoe getipt te zijn door re-integratiebedrijf. • Gemeente beslist over aanvraag.	Idem.

4.6 INVULLING AANVULLENDE PROGRAMMA'S ('DRUKVENTIELEN'): ARBEIDSFIT-PROGRAMMA EN DOORSTROOMBANEN

De opdracht die de pijler Begeleiding vanuit de Poort meekrijgt is om de klant in maximaal twaalf maanden te ontwikkelen naar een zodanig niveau van duurzame zelfredzaamheid en bemiddelbaarheid dat de pijler Werkgeversdienstverlening de klant kan plaatsen op werk danwel dat de klant op eigen kracht werk vindt, c.q. om andere redenen uitkeringsonafhankelijk wordt. Zoals eerder beschreven blijft de pijler Begeleiding in beginsel verantwoordelijk voor de werkzoekende tot de plaatsing/uitstroom tot stand is gekomen. Om te voorkomen dat de pijler Begeleiding bij achterblijvende uitstroom dichtslibt en/of onbetaalbaar wordt, voorziet de pijler Begeleiding in twee aanvullende programma's:

- Arbeidsfit houden: Een sober programma dat zich vooral richt op het stimuleren van het (zelf)zoekgedrag van de klant en matching van die klant aan de beschikbare vacatures met de inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening. De klant behoudt gedurende dit programma zijn uitkering. Dit programma gaat uit van een aanzienlijke duurzame zelfredzaamheid van de klant.
- Voor werkzoekenden waarvan de inschatting is dat een arbeidsmatige omgeving een voorwaarde is om te voorkomen dat de afstand tot de arbeidsmarkt weer op gaat lopen, voorziet de pijler in zogenaamde doorstroombanen. Anders dan het programma arbeidsfit houden geldt voor de doorstroombanen:
 - o een grotere ondersteuningsintensiteit;
 - o een vastere structuur in de vorm van een leer/werksetting voor een vast aantal uren per week. De werkzoekende komt in dit construct tijdelijk op de payroll van de uitvoerder en verricht, al dan niet via detachering, arbeid in loondienst. De werkzoekende wordt hiermee uitkeringsonafhankelijk.

De opdracht aan de pijler Begeleiding is om deze programma's zodanig in te richten dat deze budgetneutraal zijn of zelfs leiden tot besparingen. Juist omdat het gaat om mensen die in beginsel voldoende zelfredzaam en direct bemiddelbaar zijn mag ook verwacht worden dat er een aanzienlijke productie/verdien capaciteit is. Het inverdieneffect van de klant zal, zeker in het huidige economische klimaat echter nog niet voldoende zijn om

in het geval van de doorstroombanen de werkgeverslasten volledig te dekken. De gemeente compenseert dit aan de uitvoerder vanuit de gemeentelijke BUIG-middelen. Uitgangspunt is dat de gemeente hiermee kosten BUIG bespaart omdat de benodigde compensatie voor de loonkosten van de uitvoerder lager is dan wanneer de klant een bijstandsuitkering zou ontvangen. Een belangrijke opdracht aan de pijler Begeleiding binnen het implementatietraject is dan ook om businesscases voor de deze programma's te ontwikkelen die leiden tot kostenbesparing. *Uitgenodigde partij wordt gevraagd om in het RAVA-dossier een concrete doorkijk hierop te geven. Uitgenodigde partij wordt daarbij bovendien gevraagd om aan te geven welke invloed zij verwachten van de in de Participatiewet aangekondigde loonkostensubsidie ter compensatie van een verminderde loonwaarde.*

In het eerste uitvoeringsjaar van de pijler Begeleiding wordt via kleinschalige pilots ervaring met deze aanvullende programma's ('drukventielen') opgedaan om de uitvoerbaarheid en het rendement te toetsen. De gemeente heeft hiervoor een apart budget van € 300.000,- geraamd. Na dit eerste pilotjaar zal op basis van een evaluatie definitieve besluitvorming plaatsvinden over een structurele inzet van (welke) aanvullende programma's en bijbehorende financiering.

In de tabel op de volgende pagina presenteren wij ter illustratie en ter inspiratie een mogelijke uitwerking op hoofdlijnen van een dergelijk programma. Uitgenodigde partij wordt nadrukkelijk uitgenodigd om een haalbare uitwerking/businesscase te presenteren.

BIJLAGE 3:	ALGEMENE VOORWAARDEN BIJ OVEREENKOMST
------------	---------------------------------------

Aanhangsel 3 Algemene inkoopvoorwaarden voor de uitvoering van diensten gemeente Tilburg

Gevoegd als separate bijlage aan de overeenkomst

BIJLAGE 7: INHOUD GEVRAAGDE DIENSTVERLENING

1. INLEIDING

Om uitvoering te geven aan de pijler Begeleiding zoals onder andere beschreven in het beleidskader NOMA, is de gemeente Tilburg voornemens om een dienstenconcessie te verlenen aan een private uitvoerder. Hiertoe heeft de gemeente een verwervingsdocument opgesteld waar deze inhoudelijke bijlage onlosmakelijk mee verbonden is. In deze bijlage beschrijft de gemeente Tilburg de doelgroep van de pijler Begeleiding en het te bereiken resultaat. Daarna geeft zij een beschrijving van de inhoud van de gevraagde dienstverlening en andere voor Uitgenodigde partij relevante informatie. Hierbij wordt omwille van het overzicht zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de structuur en volgorde van de gunningscriteria.

Het bieden van meer ruimte voor een rol van de uitvoerder als expert of 'gids' is de voornaamste reden geweest om bij deze dienstenconcessie gebruik te maken van de systematiek van prestatie inkoop. Nadrukkelijk beoogt de gemeente dan ook niet om de uitvoerder van de pijler Begeleiding via deze inhoudelijke bijlage alsnog in een dienstverleningsformatte dwingen waarin tot op detail wordt voorgeschreven voor welke klant in welke fase van de begeleiding welke dienstverlening wordt ingezet. Wel geeft de gemeente aan Uitgenodigde partij kaders mee, gebaseerd op het vastgestelde NOMA-beleid. Het is juist de bedoeling om de uitvoerder, binnen die kaders, meer ruimte en mandaat te geven om de begeleiding zodanig in te richten dat deze het meest efficiënt is gelet op de sterke en minder sterke punten van de individuele werkzoekende in relatie tot de vraag van werkgevers. Deze bijlage biedt voor Uitgenodigde partij dan ook belangrijke handvatten, denkrichtingen en hopelijk inspiratie om te komen tot een passende inschrijving.

2. BESCHRIJVING VAN DE DOELGROEP

Geen mens is hetzelfde. Dat geldt ook voor klanten die in aanmerking komen voor ondersteuning door de pijler Begeleiding. We kunnen dan ook niet precies beschrijven wie 'de' klant is. Toch zijn er in algemene zin wel relevante uitspraken te doen. Zo is de klant op het moment van aanmelden onvoldoende zelfredzaam om op eigen kracht aan het werk te komen. Bijvoorbeeld omdat sleutelvaardigheden zoals het vermogen tot zelfsturing en/of een zekere mate van arbeidsethos ontbreken. Of omdat er sprake is van (multi-)problematiek en/of ingesleten gedrag. Soms is een sociaal netwerk niet aanwezig of wordt dit onvoldoende ingezet ter ondersteuning van de klant. Vaak heeft de klant het gevoel of zelfs de overtuiging dat alles hem 'overkomt', dat hij of zij onvoldoende in staat is om weerstand te bieden aan externe factoren: we spreken dan van een sterk extern georiënteerde locus of control.

Ondanks deze vaak ingewikkelde problemen en belemmeringen heeft de klant die ondersteuning krijgt van de pijler Begeleiding enige motivatie om zelfredzaam te worden. Die motivatie hoeft er niet direct vanaf te spatten. Het is juist de uitdaging om door dat eerste masker van onwil, gemakzucht en/of gebrek aan zelfvertrouwen heen te kijken op zoek naar dat kleine vonkje.

Binnen 12 maanden te ondersteunen naar voldoende zelfredzaamheid en bemiddelbaarheid De doelgroep van de pijler Begeleiding bestaat dus uit WWB-ers met arbeidsperspectief, die echter niet in staat zijn om zonder ondersteuning aan het werk te komen. De problematiek die maakt dat de klant nog niet direct bemiddelbaar is, is in beginsel op te lossen c.q. beheersbaar te maken in een periode van maximaal 12 maanden. De opdracht aan de pijler Begeleiding is dan ook om de werkzoekende binnen een periode van 12 maanden bemiddelbaar te maken. Dat betekent niet dat in diezelfde 12 maanden ook de uitstroom plaats

moet vinden en dus ook niet dat het traject altijd 12 maanden duurt. Na deze eerste fase van maximaal 12 maanden, waarin de focus ligt op het zelfredzaam en bemiddelbaar maken van de klant blijft de begeleidingsorganisatie voor wat betreft doelmatigheid verantwoordelijk voor de klant. In beginsel totdat de uitstroom ook daadwerkelijk tot stand is gekomen. Om te voorkomen dat de infrastructuur van de uitvoerder bij een achterblijvende uitstroom dichtslibt of onbetaalbaar wordt, voorziet de uitvoerder in twee aanvullende programma's van maximaal 12 maanden die verderop in deze inhoudelijke bijlage onder de *noemer* 'drukventielen' uitgebreid worden toegelicht. Indien ook na het doorlopen van een van deze aanvullende programma's geen uitstroom heeft plaatsgevonden, wordt in overleg met de contractbeheerder van de gemeente, een herindicatie uitgevoerd door de pijler Poort en wordt voor de klant indien nodig een alternatieve ondersteuningsroute ingezet.

Samenloop met inburgering

Nota bene: re-integratie kan parallel plaatsvinden met het volgen van een Inburgeringstraject. Indien er sprake is van een parallel inburgeringstraject dan wordt dit bij de aanmelding door de pijler Poort meegedeeld. De uitvoerder van de pijler Begeleiding maakt samenwerkingsafspraken met de uitvoerder van het inburgeringstraject op basis van de individuele belastbaarheid van de werkzoekende. Daarbij wordt het uitgangspunt gehanteerd dat werk/re-integratie gaat boven inburgering. In de praktijk betekent dit meestal dat de inburgeringslessen in de avond of vrije uren plaatsvinden.

Jongeren

Ook de re-integratie van jongeren van 18 tot 27 jaar oud maakt onderdeel uit van deze opdracht. Voor jongeren die een beroep willen doen op gemeentelijke ondersteuning bij werk en/of inkomen geldt dat het eerste contact plaatsvindt bij het jongerenloket Blink, onderdeel van het Werkplein regio Tilburg. Binnen Blink werken de gemeente, UWV en het onderwijs (in de vorm van het regionaal trajectbureau) samen met het doel om voortijdig schoolverlaten te beperken. Jongeren die terug naar school kunnen worden door Blink teruggeleid naar scholing. Voor jongeren waarvoor scholing echter geen reële optie meer is (bijvoorbeeld omdat de maximale duur van studiefinanciering is doorlopen of omdat de jongere reeds in het bezit is van een startkwalificatie en gemotiveerd is om te werken in plaats van leren) ligt de focus op het zo snel mogelijk plaatsen op de arbeidsmarkt. Voor deze jongeren geldt dan ook dezelfde aanpak als voor niet-jongeren.

Contra-indicaties

Behalve bovenstaande doelgroepafbakening zijn uitgesloten van deelname:

- ® Klanten met een niet-hanteerbare agressie;
- Klanten met acute en zeer ernstige psychische problematiek waarvoor een ingrijpende SGZ-interventie noodzakelijk is.
- Het minimale niveau van taalbeheersing door de werkzoekende is afhankelijk van de functie waarin de uitstroom wordt verwacht. Evenwel mag de uitvoerder verwachten dat werkzoekenden in ieder geval over voldoende taalbeheersing beschikken om zich te kunnen verwoorden tijdens (groeps)activiteiten van de pijler Begeleiding en/of om werk- en veiligheidsinstructies op te kunnen volgen. De uitvoerder mag verwachten dat klanten in beginsel over een taalniveau beschikken van minimaal niveau al.

3. TE BEREIKEN RESULTAAT

De werkzoekende is in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor zijn eigen re-integratie. De dienstverlening van de uitvoerder is gericht op het maximaliseren van het zelfsturend vermogen van de werkzoekende en het activeren van diens motivatie, inzet en zoekgedrag. De uitvoerder ondersteunt de werkzoekende bij het ontwikkelen van vaardigheden die aansluiten bij de vraag van werkgevers, bijvoorbeeld door het bieden van plekken waar werkzaamheden kunnen worden geoefend. Deze werkzaamheden vinden zoveel mogelijk plaats in de context van het reguliere bedrijfsleven: werkend re-integreren is de norm. Concreet verwacht de gemeente van de uitvoerder de volgende (deel)resultaten:

Ten aanzien van plaatsing en uitstroom

- De uitvoerder ondersteunt de werkzoekende die door de Poort na een grondige en valide screening en eventuele diagnose bij hem wordt aangemeld in maximaal 12 maanden zodanig in zijn of haar ontwikkeling, dat de pijler Werkgeversdienstverlening de klant kan bemiddelen naar werk. De uitvoerder heeft dit deelresultaat bereikt indien de werkzoekende in een 'sollicitatiegesprek' een medewerker van de pijler Werkgeversdienstverlening voldoende heeft kunnen overtuigen van zijn geschiktheid.
Daarbij wordt vooral getoetst of de werkzoekende met een reële matchingskans bij een werkgever onder de aandacht kan worden gebracht;
- De werkzoekende vindt gedurende de periode waarin hij door de uitvoerder begeleid wordt zelf werk;
- De werkzoekende besluit gedurende de periode waarin hij door de uitvoerder begeleid wordt om af te zien van de uitkering.

De opdracht aan de uitvoerder is dus niet om de werkzoekende in begeleiding te plaatsen op werk. De bemiddeling naar werk vindt namelijk gecoördineerd plaats door de organisaties verbonden aan de pijler Werkgeversdienstverlening. Door de bundeling van organisaties met ieder een eigen capaciteit, netwerk en doelgroepen in de pijler Werkgeversdienstverlening ontstaat voor iedere individuele werkzoekende een grotere vijver van vacatures en baankansen dan in een situatie waarin iedere organisatie vooral zoekt naar baankansen voor de 'eigen werkzoekenden'. Bovendien verbetert deze aanpak de kans om zowel het vervulpercentage van de vacatures te vergroten alsook om die vacature in te vullen met de meest geschikte kandidaat. Door zoveel mogelijk 'één gezicht' naar werkgevers te laten zien of in ieder geval te voorkomen dat werkgevers voortdurend door verschillende bemiddelingsorganisaties worden lastig gevallen verwacht de gemeente Tilburg dat de tevredenheid van werkgevers toe neemt en daarmee uiteindelijk ook de bereidheid om baankansen te bieden aan werkzoekenden uit de doelgroep.

Uitstroomtargets

De uitvoerder van de pijler Begeleiding heeft te maken met de volgende primaire resultaatverantwoordelijkheden:

- Gegeven de valide screening en diagnose die in de Poort aan de opdrachtverstrekking naar de pijler Begeleiding vooraf gaat, dient de uitvoerder in beginsel alle klanten (=100%) die door de Poort bij hem zijn aangemeld binnen 12 maanden zodanig te ontwikkelen dat zij door de pijler Werkgeversdienstverlening bemiddeld kunnen worden, of de klant is uitgestroomd op eigen kracht, of de klant is ingestroomd in een van de aanvullende programma's ('drukventielen'). Slechts indien er sprake is van bijzondere individuele klantomstandigheden die ten tijde van de aanmelding niet voorzienbaar waren en waardoor

met de klant het beoogde resultaat waarschijnlijk niet zal worden bereikt, wordt *afgestemd* met de gemeentelijk contractbeheerder. Het effect hiervan op de te realiseren resultaten wordt opgenomen in de managementinformatie;

- Minimaal 35% van de werkzoekenden die in een jaar door de uitvoerder in begeleiding zijn genomen stroomt uit omdat zij op eigen kracht, dus zonder inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening een baan vinden, of omdat de uitkering beëindigd wordt om andere redenen.

En:

Ten aanzien van de aanvullende programma's c.q. 'drukventielen' geiden de volgende primaire doelstellingen:

- In beginsel alle klanten die blijkens acceptatie door de pijler Werkgeversdienstverlening wel over het vereiste niveau van zelfredzaamheid en bemiddelbaarheid beschikken maar waarmee nog geen uitstroom is bereikt worden 12 maanden na start van de begeleiding door de uitvoerder opgenomen in een van deze programma's;
- Minimaal 25% van de werkzoekenden die door de uitvoerder zijn opgenomen in een van deze programma's stroomt binnen 12 maanden na aanvang van dit programma uit omdat zij op eigen kracht, dus zonder inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening een baan vinden, of omdat de uitkering beëindigd wordt om andere redenen.

Daarnaast heeft de uitvoerder te maken met secundaire resultaatverantwoordelijkheden die hij deelt met de andere aan NOMA verbonden partijen:

- Minimaal 25% van de werkzoekenden die in een jaar door de uitvoerder in begeleiding zijn genomen wordt met inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening bemiddeld naar werk. Dit percentage geldt voor de instroom in 2014 en 2015. De gemeente hanteert een target van 30% ingaande de instroom vanaf 2016 omdat zij verwacht dat partijen gezamenlijk er steeds beter in zullen slagen om de vraag van werkgevers te beantwoorden.
- Minimaal 25% van de werkzoekenden die door de uitvoerder zijn opgenomen in een aanvullend programma ('drukventiel') wordt binnen 12 maanden na aanvang van dit programma met inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening bemiddeld naar werk.

Toelichting: het percentage klanten dat vanuit de pijler Begeleiding, door de pijler Werkgeversdienstverlening wordt bemiddeld naar werk is afhankelijk van veel factoren. Bijvoorbeeld de kwaliteit van de verwijzing door de Poort, de kwaliteit van de dienstverlening door de pijler Begeleiding en de mate waarin deze dienstverlening leidt tot werkzoekenden waarvan het profiel aansluit bij de vraag van werkgevers, de mate waarin de pijler Werkgeversdienstverlening erin slaagt om werkgevers aan zich te binden en de juiste matches en werkgeversarrangementen tot stand te brengen. En dan zijn er nog tal van externe factoren zoals de economische situatie in de regio op enig moment. Een plaatsingspercentage is daarom als target niet geldend voor 1 van de partijen verbonden aan NOMA, maar voor de partijen gezamenlijk. Binnen het MTP bespreken partijen vervolgens welke rol eenieder vervult en welke bijdrage eenieder levert om tot dit totaalresultaat te kunnen komen.

Nota bene: uitstroom naar kwalificerend onderwijs wordt gelijkgesteld aan uitstroom naar werk indien dit leidt tot uitkeringsonafhankelijkheid, bijvoorbeeld doorbet ontvangen van studiefinanciering of een BBL- vergoeding.

4. PLAN VAN AANPAK

De pijler stimuleert de klant op adequaat (zoek)gedrag. De klant is immers primair verantwoordelijk voor zijn eigen re-integratie; ondersteuning door de uitvoerder is hier altijd complementair aan. De ondersteuning wordt op een doelmatige manier geboden (doen wat het meest effectief is tegen de laagste kosten) en is altijd gericht op arbeidsinschakeling. In het plan van aanpak beschrijft de Uitgenodigde partij hoe hij de gevraagde dienstverlening interpreteert en op welke wijze hij inhoudelijk invulling wenst te geven aan de opdracht. In het plan van aanpak besteedt de Uitgenodigde partij achtereenvolgens in ieder geval aandacht aan:

De algemene visie van Uitgenodigde partij op de opdracht;
Invulling begeleidingsopdracht;
Kwaliteit Projectmanager en sleutelfunctionarissen.

4.1 ALGEMENE VISIE VAN UITGENODIGDE PARTIJ OP DE OPDRACHT

De gemeente vindt het belangrijk om zich ervan te vergewissen dat de uitvoerder van de pijler-Begeleiding zich een goed beeld heeft gevormd van de opgave waar de gemeente voor staat en welke rol en inzet dit vraagt van de uitvoerder.

In maximaal 2 A4 beschrijft de Uitgenodigde partij daarom wat naar zijn mening de meest essentiële beleidskeuzes zijn die de gemeente Tilburg heeft gemaakt met NOMA en wat dit volgens hem betekent voor de uitvoering van deze opdracht. Belangrijk is met name dat de Uitgenodigde partij laat zien dat hij zowel de beleidsmatige als organisatorische context waarbinnen deze opdracht wordt uitgevoerd goed begrijpt. Uitgenodigde partij dient bovendien beseft doen blijken van mogelijke veranderingen in de sociale zekerheid (zoals bijvoorbeeld veranderende wetgeving) én in sociaal-economische ontwikkelingen (zoals bijvoorbeeld vergrijzing, economische groei/krimp, flexibilisering arbeidsmarkt) en hoe deze ontwikkelingen van invloed (kunnen) zijn op de uitvoering van deze opdracht. De verdere invulling van het plan van aanpak dient logisch te volgen op deze algemene visie. In die zin kan dit onderdeel gezien worden als een inleiding op de Inschrijving.

4.2 INVULLING BEGELEIDINGSOPDRACHT

Binnen de kaders van het NOMA-beleid heeft de uitvoerder een aanzienlijke ruimte om zelf invulling te geven aan zijn begeleidingsopdracht. Gelet op het grote financiële en maatschappelijke belang dat de uitvoering van deze opdracht voor de gemeente Tilburg en haar inwoners heeft, verwacht de gemeente dat de Uitgenodigde partij in het Plan van Aanpak een duidelijke beschrijving geeft hoe hij invulling geeft aan:

- Het verbeteren van de motivatie en het zoekgedrag van de klant;
- Het versterken van competenties van de klant die aansluiten bij de vraag van werkgevers;
- De invulling van het casemanagement;
- De invulling van de aanvullende programma's ('drukventielen');
- De samenwerking met anderen;
- De inzet van aanvullende instrumenten.

In de volgende paragrafen geeft de gemeente Tilburg per element haar visie en aandachtspunten weer. Het is aan Uitgenodigde partij om hier kennis van te nemen en mee te wegen bij het opstellen van de inschrijving.

4.3 HET VERBETEREN VAN DE MOTIVATIE EN ZOEKGEDRAG

Een bewezen voorspeller voor succesvolle re-integratie is de wil en motivatie van de werkzoekende om weer te gaan werken. De gemotiveerde werkzoekende vindt niet alleen vaker en sneller een baan, maar weet deze baan ook langer te behouden. De doelgroep van de pijler Begeleiding beschikt over enige mate van motivatie om zelfredzaam te worden. Hierop wordt nadrukkelijk getoetst gedurende het Poort-programma. De motivatie is vaak echter bij aanvang nog niet optimaal en dit heeft een negatieve invloed op de bemiddelbaarheid. Een belangrijk aandachtspunt voor de pijler Begeleiding is daarom het versterken van de motivatie van de werkzoekende.

Een tweede belangrijke succesfactor voor re-integratie die bovendien samenhangt met motivatie is het zoekgedrag van de klant: hierbij gaat het zowel om de intensiteit (hoe actief spant de werkzoekende zich zelf in om werk te vinden) als om de bereidheid van de werkzoekende om concessies te doen om werk te krijgen. Bijvoorbeeld door het accepteren van een lagere functie, een lager loon en met name ook het zoeken naar functies die niet direct aansluiten bij het wensberoep, de werkervaring, persoonlijke interesse of de gevolgde opleiding. De rol van de pijler Begeleiding in dit verband is om het zoekgedrag van de werkzoekende zelf te intensiveren, maar ook om ervoor te zorgen dat de werkzoekende realisme en flexibiliteit betracht waar het gaat om zijn verwachtingen rond wensberoep en arbeidsvoorwaarden. Dit betekent dat de dienstverlening van Uitgenodigde partij voor wat betreft rechten en plichten in balans moet zijn. Dit lijkt vanzelfsprekend, toch blijkt in de praktijk de rol van motivator en vertrouwenspersoon vaak lastig samen te gaan met verantwoordelijkheden ten aanzien van fraudealertheid en handhaving.

4.4 HET VERSTERKEN VAN COMPETENTIES VAN DE KLANT DIE AANSLUITEN BIJ DE VRAAG VAN WERKGEVERS

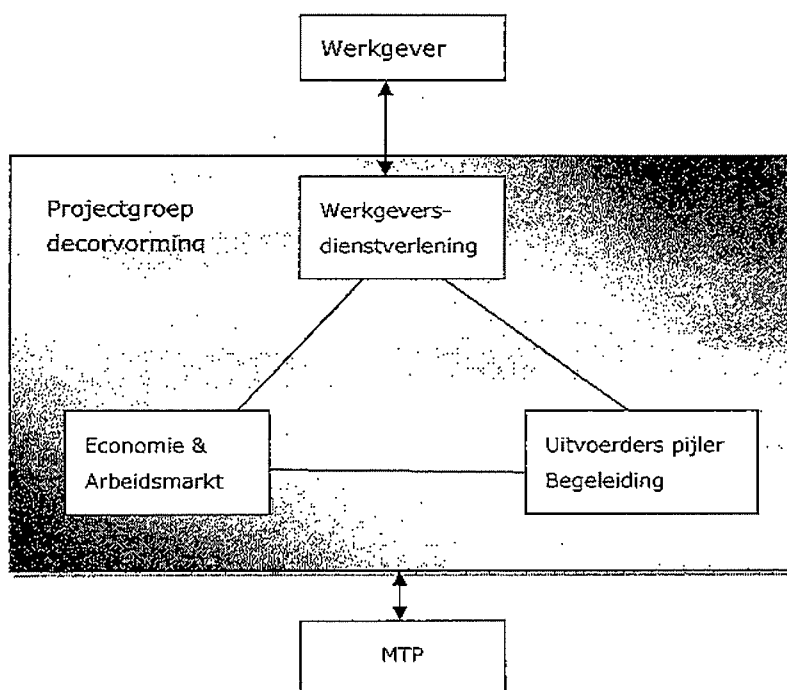
Cruciaal in NOMA is dat we de competenties van werkzoekenden meer in overeenstemming willen brengen met de vraag van werkgevers. De ondersteuning die door de pijler Begeleiding aan werkzoekende wordt geboden bestaat daarom voor een belangrijk deel uit het creëren van omgevingen (decors) waarin de werkzoekende praktijkgerichte, arbeidsmarktrelevante activiteiten en werkhandelingen verricht. Deze decors worden zoveel mogelijk 'buiten de muren van de uitvoerder'¹ georganiseerd. Dat wil zeggen dat de klant werkervaring en vaardigheden opdoet bij reguliere werkgevers. Hierin ligt uiteraard een belangrijke koppeling tussen de pijler Begeleiding en de pijler Werkgeversdienstverlening. Daarom staan we in deze paragraaf uitgebreid stil bij wat de gemeente Tilburg bedoelt met begeleidingsdecors, hoe deze tot stand komen en hoe daarbij de verbinding met de pijler Werkgeversdienstverlening eruit ziet.

De vorming van decors voor begeleiding

De pijler Werkgeversdienstverlening is naar werkgevers toe het gezicht van NOMA. Die dienstverlening is gericht op het tot stand brengen van twee soorten afspraken/deals:

- De pijler Werkgeversdienstverlening heeft de opdracht om afspraken te maken met de werkgever om deze te stimuleren om een specifieke werkzoekende aan te nemen. Voorbeelden hiervan zijn: een loonkostensubsidie, de inzet van een jobcoach of een proefplaatsing met behoud van uitkering. Deze afspraken noemen we een werkgeversarrangement.
- Een decor is een plaats waar werkzoekenden onder begeleiding vaardigheden op kunnen doen die aansluiten bij de vraag van werkgevers, liefst in de context van het reguliere bedrijfsleven. Een decor is dus niet gekoppeld aan een specifieke werkzoekende maar kent een zekere in- en doorstroom. De pijler Werkgeversdienstverlening heeft de opdracht om Werkgevers te vinden die bereid zijn om dergelijke plekken in hun bedrijf aan te bieden en afspraken te maken over de wijze waarop deze plekken worden ingericht en werkzoekende

en werkgever worden ondersteund. De pijler Begeleiding is verantwoordelijk voor de dagelijkse begeleiding en ondersteuning van werkzoekenden die binnen een decor actief zijn. De pijler Werkgeversdienstverlening sluit namens de partijen verbonden aan NOMA de deal. Dat betekent dat snel geschakeld moet kunnen worden om de haalbaarheid en meerwaarde van een decor vast te kunnen stellen. Dit proces zal in de precontractuele fase door de betrokken partijen in samenwerking worden ontwikkeld. Onderstaande afbeelding laat vanuit het perspectief van de gemeente Tilburg zien hoe dit proces er mogelijk uit zou kunnen zien.



De pijler Werkgeversdienstverlening brengt bij een 'projectgroep decorvorming' het signaal in dat een werkgever interesse heeft om in zijn bedrijf ruimte te geven aan een begeleidingsdecor. Dit vereist van de partijen verbonden aan de projectgroep dat zij in staat zijn om op afroep deel te nemen aan een overleg om mogelijkheden van decors te bespreken. Door de pijler Werkgeversdienstverlening wordt voor de overige leden van de projectgroep in ieder geval inzichtelijk gemaakt welke voorwaarde de werkgever stelt, om wat voor soort werkzaamheden het gaat, en welke competenties en vaardigheden werkzoekenden met die werkzaamheden kunnen oefenen.

Binnen de projectgroep heeft de afdeling Economie & Arbeidsmarkt de taak om een beleidstoets uit te voeren. Zien we vanuit het perspectief van vraag en aanbod (op termijn) gelet op de beschikbare arbeidsmarktinformatie, ook daadwerkelijk een meerwaarde voor dit decor? Past een dergelijk decor binnen de bredere beleidsontwikkeling die op enig moment gaande is?

- Binnen de projectgroep hebben de uitvoerders van de pijler Begeleiding de verantwoordelijkheid om de praktische uitvoerbaarheid van het decor te toetsen. Kan bijvoorbeeld worden voorzien in de benodigde begeleiding en wat betekent dit voor de projectbegroting? Welke uitvoerder van de pijler Begeleiding is het beste geëquipeerd om dit uit te voeren?
- Indien de projectgroep positief adviseert op het decor dan maakt de pijler Werkgeversdienstverlening de deal met de werkgever rond. Indien er sprake is van een decor van aanmerkelijk grotere omvang dan gebruikelijk, concipieert de projectgroep eerst een projectvoorstel waarin de inhoud, relevantie en voorwaarden van het decor worden beschreven. Dit voorstel wordt voorgelegd aan de-werkgever en aan het MTP. Bij instemming van beiden maakt de pijler Werkgeversdienstverlening de deal rond en kan gestart worden met de implementatie van het decor door de uitvoerder van de pijler Begeleiding.
- De pijler Werkgeversdienstverlening voert na verloop van tijd een evaluatie uit van het decor. Is de werkgever tevreden met de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het decor? En hoe zien de leden van het projectteam dit? Bestaat er nog steeds voldoende arbeidsmarktrelevantie? Is het nog steeds uitvoerbaar?

Ontwikkeling staat centraal

Er hoeft geen voornemen te zijn van het bedrijf waar een decor wordt uitgevoerd om de klant te zijner tijd in dienst te nemen (zoals bijvoorbeeld een baangarantie). Het is namelijk geen proefplaatsing. Een ander belangrijk verschil ten opzichte van een proefplaatsing is dat er in een decor nadrukkelijk ruimte bestaat om te leren, fouten te maken, te vallen en weer op te staan. Sterker nog, dit is het hoofddoel van het decor: je al werkend ontwikkelen naar werk. Bovendien is en blijft het doel altijd zo snel mogelijk uitstroom naar regulier werk. Dat betekent met andere woorden dat de werkzoekende op ieder moment zijn werkzaamheden kan beëindigen indien er sprake is van reguliere werkaanvaarding elders.

Dit wil natuurlijk niet zeggen dat het niet is toegestaan als werkzoekende en bedrijf na of tijdens het decor met elkaar een arbeidsovereenkomst aangaan. Het decor kan in dit verband voor een werkgever een aantrekkelijke manier vormen om zonder risico's kennis te maken met de werkzoekende. Voor de werkzoekende is dit decor een manier om gevoel te krijgen met het bedrijf en/of de functie en 'op stoom' te komen.

De inhoud van decors voor begeleiding

Een belangrijke uitdaging voor de pijler Begeleiding zal dan ook bestaan uit het faciliteren, implementeren en uitvoeren van een gevarieerde en flexibele leer/werkinfrastructuur in de vorm van decors die aansluiten bij de wisselende vraag van werkgevers. Een infrastructuur die bovendien ook betaalbaar moet zijn. Daarnaast is behoefte aan wat meer 'honkvaste' decors, bijvoorbeeld een meer afgeschermd omgeving waarin kwetsbare werkzoekenden voor wie de context van het reguliere bedrijfsleven nog net even een stap te ver is, een 'zachte landing' kunnen maken, algemene vaardigheden op kunnen doen en daarna zo snel mogelijk alsnog in een 'buitendecor' gaan werken aan hun bemiddelbaarheid. In onderstaande tabel geeft de gemeente Tilburg een aantal denklijnen ten aanzien van wat mogelijke vormen van decors zouden kunnen zijn. Dit is nadrukkelijk geen minimale of maximale lijst waaraan Uitgenodigde partij moeten voldoen, maar is puur bedoeld ter verduidelijking van decors als concept. Uitgenodigde partij worden uitgenodigd en uitgedaagd om de eigen creativiteit en inventiviteit in te zetten teneinde in hun aanbieding een diversiteit aan uitwerkingsvormen van decors op te nemen. Deze uitwerkingsvormen moeten uiteraard wel realistisch zijn en deugdelijk onderbouwd.

Type decor	Toelichting/omschrijving
'Basisvaardigheden'	Werkzoekenden verrichten in relatief afgeschermd omgeving onder begeleiding veelal kortcyclische werkzaamheden. Dit kan zijn in een werkhal van de uitvoerder maar ook in een regulier bedrijf, mits daar voorzien kan worden in voldoende afscherming en veiligheid van waaruit de werkzoekenden zich kunnen ontplooiën. De werkzaamheden kunnen bestaan uit opdrachten die door derden aan de uitvoerder zijn verstrekt³ (bijvoorbeeld inpak- of sorteerwerk) en waarmee de uitvoerder een inderdieneffect kan realiseren. De productiewaarde van de werkzoekenden is echter niet leidend: de activiteiten die de werkzoekenden verrichten zijn bovenal een middel om basale werknemersvaardigheden (zoals op tijd komen, werkritme, omgaan met collega's enzovoort) op te doen. Hieruit volgt logischerwijs ook dat dit type decor vooral geschikt is voor werkzoekenden die nog niet over deze basale werknemersvaardigheden beschikken en daarom nog niet voldoende zelfredzaam en zelfwerkzaam worden geacht om te re-integreren in de context van het reguliere bedrijfsleven. Dit, meer generieke type decor is dan ook vooral geschikt om relatief complexe klanten tijdelijk van een 'zacht landing' te voorzien, waarbij de werkzoekenden zo snel mogelijk alsnog doorstromen naar een 'buitendecor'. <i>Nota bene: het betreft hier nadrukkelijk niet de 'voorziening beschut' voor mensen met een lage loonwaarde zoals aangekondigd in de Participatiewet/Sociaal akkoord.</i>
'Groepsdetachering'	In dit decor neemt de uitvoerder pijler Begeleiding net als bij het decor 'Basisvaardigheden' in (betaalde) opdracht van het bedrijfsleven delen van de productie(lijn) over. Anders echter dan bij het decor 'Basisvaardigheden' vinden de werkzaamheden nooit plaats binnen de infrastructuur van de Uitgenodigde partij maar altijd op locatie in het bedrijfsleven. Onderscheidend ten opzichte van het decor 'Oefenen in het bedrijfsleven' is dat dat de aansturing tijdens de opdracht volledig is belegd bij de pijler Begeleiding, bijvoorbeeld via een voormanconstructie. Net als bij de andere beschreven decors staat hier centraal de mogelijkheid voor de werkzoekende om arbeidsmarktrelevante vaardigheden op te doen. De intensiteit van begeleiding is in dit specifieke decor echter intensiever dan bij het decor 'Oefenen in het bedrijfsleven'.
'Oefenen in het bedrijfsleven'	Werkzoekenden verrichten werkzaamheden in een 'echt' bedrijf en draaien daarbij 'zo regulier mogelijk mee' met de andere werknemers van het bedrijf. De dagelijkse aansturing van de werkzoekende vindt ook plaats vanuit het bedrijf. Waar een reguliere werknemer echter een salaris ontvangt en mede daarom aan verwachtingen moet voldoen ten aanzien van productie en functioneren, is het doel van het decor in de eerste plaats het opdoen van werkritme en werkervaring, leren en het ontwikkelen/versterken van arbeidsmarktrelevante vaardigheden waardoor de bemiddelbaarheid toeneemt. De pijler Begeleiding organiseert binnen dit decor begeleiding naar behoefte van werkzoekende en bedrijf (vergelijkbaar met jobcoaching, echter in dit geval is geen sprake van een arbeidsovereenkomst) en zet zo nodig specifieke, individuele instrumenten in om vaardigheden en kennis van de

³ De pijler Werkgeversdienstverlening heeft niet de opdracht om dit type werkzaamheden voor de uitvoerders van de pijler Begeleiding 'binnen te halen'. Vanzelfsprekend zijn de professionals die in de pijler Werkgeversdienstverlening werkzaam zijn wel alert op eventuele kansen/leads en spelen zij die in voorkomende gevallen door naar de uitvoerders.

	werkzoekende gericht te ontwikkelen. Dit decor doet een aanzienlijk beroep op de zelfredzaamheid en bemiddelbaarheid van de werkzoekende.
Het aanleren van specifieke vaardigheden door simulatie	Op basis van de contacten die de pijler Werkgeversdienstverlening heeft met het bedrijfsleven kan uit die pijler op enig moment een signaal komen dat er op de korte of middellange termijn een grote vraag wordt verwacht naar personeel met specifieke vaardigheden. Als voorbeeld nemen we hier de functie assemblagemedewerker. Deze functie vereist geen specifiek opleidingsniveau, maar vraagt wel om een aantal specifieke vaardigheden. Snelheid en accuratesse bijvoorbeeld en het vermogen om langere tijd aan werkzaamheden aan een lopende band uit te voeren. De uitvoerder van de pijler Begeleiding ontwikkelt een simulatieplek (decor) waar werkzoekende specifiek voor deze functieTjenodigde vaardigheden kunnen ontwikkelen en oefenen. In dit geval een productieomgeving met een lopende band. Vanuit dit decor kan dan in nauwe samenwerking met de pijler Werkgeversdienstverlening de plaatsing van een relatief grote groep kandidaten worden voorbereid. De pijler Werkgeversdienstverlening krijgt via dit decor dan een belangrijk 'verkoopargument', namelijk dat de klanten met de opgedane werkervaring direct bij de werkgever inzetbaar zijn. En natuurlijk is de werkgever van harte welkom om ook zelf eens te komen kijken! <i>Nota bene: belangrijk bij dit type decor is de flexibiliteit: een simulatieomgeving moet snel kunnen worden opgebouwd, maar moet ook weer snel en zonder buitensporige kosten weer kunnen worden afgebouwd als de vraag van het bedrijfsleven terugloopt.</i>

Nota bene: uit bovenstaande voorbeelden kan de indruk ontstaan dat een decor in het bedrijfsleven alleen kan worden ingezet indien de werkzoekende beschikt over een relatief gunstige bemiddel- en zelfredzaamheid. Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn, mits maar wordt voorzien in een passende mate van begeleiding.

Uitvoerders zijn inhoudelijk complementair aan elkaar

Zoals reeds beschreven vindt uitvoering van de pijler Begeleiding plaats door een publieke partij (Diamant groep) en een private partij (te selecteren met deze dienstenconcessie). Uitgangspunt is dat deze twee uitvoerders collegiaal samenwerken en inhoudelijk complementair aan elkaar zijn. Het complementaire karakter springt vooral in het oog door een brancheverdeling van decors. Diamant Groep beschikt bijvoorbeeld over aanzienlijke expertise, ervaring en infrastructuur op het terrein van schoonmaak, onderhoud&beheer, groenvoorziening en thuiszorg. Binnen deze branches zijn allerlei decors te ontwikkelen waarin werkzoekenden met ondersteuning hun bemiddelbaarheid en zelfredzaamheid kunnen vergroten zodat zij door de pijler Werkgeversdienstverlening bemiddeld kunnen worden danwel op eigen kracht een baan vinden. De private uitvoerder dient in staat te zijn om hierop een complementair aanbod te ontwikkelen.

Inhoudelijk flexibel en toekomstbestendig

De gemeente Tilburg wil via deze dienstenconcessie een stabiel, meerjarig partnership aangaan. De vraag naar personeel echter is niet statisch en beweegt voortdurend mee met economische en demografische ontwikkelingen. Daarom is de vraag van vandaag naar personeel, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin niet dezelfde als die van morgen. Vanzelfsprekend is dit ook van betekenis op de uitvoering van deze opdracht. De gemeente Tilburg is zeker geïnteresseerd in welke branches en sectoren Uitgenodigde partij mogelijkheden ziet om vandaag van complementaire waarde te zijn en ziet dit graag onderbouwd in de aanbidding terug. Maar nog belangrijken vindt de gemeente het om te zien hoe Uitgenodigde partij in staat

denkt te zijn om het aanbod van vandaag, gelet op de wisselende vraag van werkgevers op kostenefficiënte wijze ook weer om te kunnen vormen naar het aanbod van morgen.

Verdeling van klanten

Zoals ook beschreven in het beleidskader NOMA wil de gemeente de uitvoerders (uiteeraard behoudens externe ontwikkelingen zoals wijzigingen in het rijksbudget) zoveel mogelijk meerjarig budgetzekerheid bieden. Het budget dat jaarlijks aan de pijler Begeleiding wordt toegekend wordt in dit verband in beginsel gelijkelijk verdeeld over de twee uitvoerders. Na 3 jaar wordt door de gemeente Tilburg beslist of deze verdeling in stand kan blijven of zal worden aangepast. Dit besluit zal worden genomen op basis van een gedegen evaluatie en vergelijking tussen de twee uitvoerders. Hierbij zal met name de door de twee uitvoerders gerealiseerde (inhoudelijke en financiële) meerwaarde worden onderzocht. Ondanks het uitgangspunt dat zeker de eerste jaren het klantvolume zoveel mogelijk gelijk wordt verdeeld, blijft onverminderd van kracht dat de werkzoekende wordt ondersteund door de uitvoerder waar de kans op succes het grootst is. Dit wordt vooral bepaald door motivatie, werkervaring, opleidingsniveau en wensberoep. Het is dan ook logisch dat een werkzoekende waarbij de uitstroombmogelijkheden vooral gevonden moeten worden in de schoonmaak of groenvoorziening wordt ondersteund door Diamant Groep, terwijl bijvoorbeeld een werkzoekende met meer mogelijkheden in de logistiek wellicht beter past binnen een decor van de private uitvoerder. Het gevolg hiervan is dat de verdeling tussen de twee uitvoerders scheef kan gaan lopen. We zien echter ook meer algemene, tussen uitvoerders inwisselbare decors ontstaan, met name gericht op algemene basisvaardigheden. Via deze algemene decors kunnen we, mocht de verdeling 50/50 zodanig uit de pas gaan lopen dat dit leidt tot een onrendabele opdracht, actief sturen op een betere balans in de opdrachtverstrekking.

Decors begeleid door derden

Uit de contacten van de pijler Werkgeversdienstverlening kan de situatie zich voortdoen dat een werkgever bereid is om werkzoekenden in zijn bedrijf vaardigheden op te laten doen, maar om hem moverende redenen de begeleiding op de werkvloer uit wil laten voeren door een andere partij dan de bestaande uitvoerders van de pijler Begeleiding. Ook hier wordt de arbeidsmarktrelevantie, haalbaarheid en doelmatigheid van dit decor besproken in de projectgroep decorvorming waarbij de werkgever zo nodig wordt gevraagd om nader toe te lichten waarom een voorkeur bestaat voor een andere begeleidingspartij. Indien hieraan een deugdelijke motivatie ten grondslag ligt bestaat, gelet op het uitgangspunt dat de vraag van de werkgever centraal staat, nadrukkelijk de mogelijkheid om maatwerkafspraken te maken met de werkgever. De kosten van begeleiding worden in dit geval in mindering gebracht op het totale budget beschikbaar voor de pijler Begeleiding. Voor 2014 echter is reeds een bescheiden innovatie- en ontwikkelbudget in het gemeentelijk bestedingsplan opgenomen.

4.5 INVULLING CASEMANAGEMENT

Met de aanmelding van de werkzoekende bij de pijler Begeleiding komt de verantwoordelijkheid om de werkzoekende begeleiding en ondersteuning te bieden te liggen bij de uitvoerder. Een beleidsmatig uitgangspunt hierbij is dat de uitvoerder in NOMA ten opzichte van 'klassieke' re-integratie meer ruimte en mandaat krijgt om zelf vorm en inhoud te geven aan deze ondersteuning. Anders gezegd: de gemeente schrijft niet langer gedetailleerd voor hoe de begeleiding er dagelijks uit moet zien, dit is immers de expertise van de uitvoerder. Een tweede beleidsuitgangspunt is het verbeteren van de efficiency door dubbelingen in de dienstverlening te vermijden. In NOMA betekent dit onder andere dat de gemeente niet langer individueel casemanagement op de doelmatigheid organiseert voor klanten die worden ondersteund door de pijler

Begeleiding. De gemeente blijft echter onverminderd verantwoordelijk voor de uitkeringsverstrekking en het toepassen van handhavingsinstrumenten. Onderstaande tabel is bedoeld om een beeld te kunnen vormen van de veranderende rolverhouding tussen gemeente en de uitvoerder van de pijler Begeleiding met betrekking tot het individueel casemanagement.

	'Traditioneel inrichtingsprincipe': gemeentelijk casemanagent/ klantmanagement	Inrichtingsprincipe NOMA
Wat	'Wie gaat erover'	'Wie gaat erover'
Bepaling van het juiste 'traject' voor de werkzoekende, leidend tot opdrachtverstrekking/aanmelding.	Gemeente: klantmanager/casemanager	Gemeente: vanuit pijler Poort.
Acceptatie van de klant	Re-integratiebedrijf heeft een (beperkte) ruimte om de klant niet te accepteren indien deze bijvoorbeeld vanwege aard van de problematiek niet binnen de scope van het contract valt (de zogenaamde intake-terugverwijzing). Ook tijdens het traject is een terugverwijzing mogelijk indien daar aanleiding toe is.	Gemeente: Aanmelding vindt plaats na gedegen en valide diagnose (Poort). Uitgangspunt is dat de aanmelding bindend is. Terugverwijzing slechts in zeer bijzondere situaties mogelijk.
Dagelijkse begeleiding	- Re-integratiebedrijf is primair aanzet voor de dagelijkse re-integratieactiviteiten van de werkzoekende, bestaande o.a. uit individuele en groepscoaching/empowerment en training. - Casemanagervervult veelal een complementaire rol door de werkzoekende periodiek op te roepen om voortgang te bespreken, sollicitatieactiviteiten te bewaken en coaching gesprekken te voeren.	⁸ Uitvoerder pijler Begeleiding draagt de volledige inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de inzet die moet leiden tot het verbeteren van de zelfredzaamheid en bemiddelbaarheid van de werkzoekende. ⁸ Gemeente biedt geen parallelle individuele begeleiding op het aspect doelmatigheid aan de werkzoekende.
Beslissen inzet ondersteunende instrumenten	® Re-integratiebedrijf kan binnen de kaders van de overeenkomst beslissen over de inzet van ondersteunende instrumenten, zoals een specifieke training of cursus. Voorwaarde is dat dit geen aanvullende kosten voor de gemeente met zich meebrengt. ⁸ Voor de inzet van specifieke	Uitvoerder pijler Begeleiding beschikt over mandaat om voor de werkzoekende maatwerk in te zetten, ook als dit leidt tot extra kosten gekoppeld aan de begeleiding van een individuele werkzoekende. Deze kosten worden gedekt vanuit het projectbudget dat door de

	(maatwerk)instrumenten die <i>niet</i> binnen de overeenkomst vallen, als 'plus' worden ingezet en ook bij de gemeente apart in rekening worden gebracht is toestemming nodig van de casemanager.	gemeente aan de uitvoerder is toegekend en kunnen niet extra/apart gefactureerd worden. Toestemming van de gemeente is niet noodzakelijk
Terugkoppeling	- Re-integratiebedrijf rapporteert periodiek over de voortgang/resultaten van de individuele klant aan de casemanager. ® Re-integratiebedrijf rapporteert periodiek over voortgang/resultaten op projectniveau aan contra ctbeheerder.	Uitvoerder pijler Begeleiding rapporteert periodiek over voortgang/resultaten op projectniveau aan contractbeheerder en aan MT Participatie.
Aanpak ongewenst gedrag.	- Re-integratiebedrijf spreekt klant aan op ongewenst en/of niet-constructief gedrag en doet zonodig een melding 'maatregelwaardig gedrag' (sanctieverzoek) aan de gemeente (casemanager). - Casemanager roept werkzoekende op, voert maatregelgesprek met werkzoekende (hoor/wederhoor) waarin de ernst van de gedraging en de verwijtbaarheid wordt besproken en waarin wordt vastgesteld of er sprake is van bijzondere individuele omstandigheden waarom de maatregel moet worden verlaagd of achterwege moet worden gelaten (bijvoorbeeld omdat doorvoeren van de maatregel gelet op de zeer kwetsbare financiële situatie van de klant disproportioneel wordt geacht). - Casemanager beslist 'alles gehoord hebbende' over al dan niet opleggen sanctie en voert sanctie uit.	- Re-integratiebedrijf spreekt klant aan op ongewenst en/of niet constructief gedrag en doet een melding "maatregelwaardig gedrag" bij de gemeente Tilburg, pijler Dienstverlening. Re-integratiebedrijf is daarbij verantwoordelijk voor een deugdelijke dossiervorming ten aanzien van de maatregelwaardige gedragingen van klant. Het gemelde "maatregelwaardig gedrag" is in beginsel geen onderwerp van discussie maar een gegeven. - De klant wordt uitgenodigd voor een gesprek (hoor en wederhoor). Dit gesprek is een wettelijke vereiste handeling waar de gemeente naast de door het re-integratiebedrijf geconstateerde gedraging (ernst van het feit) ook de mate van verwijtbaarheid en de omstandigheden

		van persoon en gezin beoordeeld. Dit is nodig om de maatregel financieel af te stemmen. De medewerker van de pijler Dienstverlening neemt het besluit m.b.t. de hoogte en de duur van de maatregel en koppelt dit ook terug aan het re-integratiebedrijf.
Fraudealertheid	Fraudealertheid wordt verwacht van iedere stakeholder binnen de keten.	Idem.
Verstrekken bijzondere bijstand	- Bijstand wordt aangevraagd door werkzoekende, eventueel na hiertoe getipt te zijn door re-integratiebedrijf. - Gemeente beslist over aanvraag.	Idem.

4.6 INVULLING AANVULLENDE PROGRAMMA'S ('DRUKVENTIELEN'): ARBEIDSFIT-PROGRAMMA EN DOORSTROOMBANEN

De opdracht die de pijler Begeleiding vanuit de Poort meekrijgt is om de klant in maximaal twaalf maanden te ontwikkelen naar een zodanig niveau van duurzame zelfredzaamheid en bemiddelbaarheid dat de pijler Werkgeversdienstverlening de klant kan plaatsen op werk danwel dat de klant op eigen kracht werk vindt, c.q. om andere redenen uitkeringsonafhankelijk wordt. Zoals eerder beschreven blijft de pijler Begeleiding in beginsel verantwoordelijk voor de werkzoekende tot de plaatsing/uitstroom tot stand is gekomen.

Om te voorkomen dat de pijler Begeleiding bij achterblijvende uitstroom dichtslibt en/of onbetaalbaar wordt, voorziet de pijler Begeleiding in twee aanvullende programma's:

- ® Arbeidsfit houden: Een sober programma dat zich vooral richt op het stimuleren van het (zelf)zoekgedrag van de klant en matching van die klant aan de beschikbare vacatures met de inzet van de pijler Werkgeversdienstverlening. De klant behoudt gedurende dit programma zijn uitkering. Dit programma gaat uit van een aanzienlijke duurzame zelfredzaamheid van de klant.
- Voor werkzoekenden waarvan de inschatting is dat een arbeidsmatige omgeving een voorwaarde is om te voorkomen dat de afstand tot de arbeidsmarkt weer op gaat lopen, voorziet de pijler in zogenaamde doorstroombanen. Anders dan het programma arbeidsfit houden geldt voor de doorstroombanen:
 - o een grotere ondersteuningsintensiteit;
 - o een vastere structuur in de vorm van een leer/werksetting voor een vast aantal uren per week. De werkzoekende komt in dit construct tiideliik op de payroll van de uitvoerder en verricht, al dan niet via detachering, arbeid in loondienst. De werkzoekende wordt hiermee uitkeringsonafhankelijk.

De opdracht aan de pijler Begeleiding is om deze programma's zodanig in te richten dat deze budgetneutraal zijn of zelfs leiden tot besparingen. Juist omdat het gaat om mensen die in beginsel voldoende zelfredzaam en direct bemiddelbaar zijn mag ook verwacht worden dat er een aanzienlijke productie/verdiencapaciteit is. Het inderdieneffect van de klant zal, zeker in het huidige economische klimaat echter nog niet voldoende zijn om

in het geval van de doorstroombanen de werkgeverslasten volledig te dekken. De gemeente compenseert dit aan de uitvoerder vanuit de gemeentelijke BUIG-middelen. Uitgangspunt is dat de gemeente hiermee kosten BUIG bespaart omdat de benodigde compensatie voor de loonkosten van de uitvoerder lager is dan wanneer de klant een bijstandsuitkering zou ontvangen. Een belangrijke opdracht aan de pijler Begeleiding binnen het implementatietraject is dan ook om businesscases voor de deze programma's te ontwikkelen die leiden tot kostenbesparing. *Uitgenodigde partij wordt gevraagd om in het RAVA-dossier een concrete doorkijk hierop te geven. Uitgenodigde partij wordt daarbij bovendien gevraagd om aan te geven welke invloed zij verwachten van de in de Participatiewet aangekondigde loonkostensubsidie ter compensatie van een verminderde loonwaarde.*

In het eerste uitvoeringsjaar van de pijler Begeleiding wordt via kleinschalige pilots ervaring met deze aanvullende programma's ('drukventielen') opgedaan om de uitvoerbaarheid en het rendement te toetsen. De gemeente heeft hiervoor een apart budget van € 300.000,- geraamd. Na dit eerste pilotjaar zal op basis van een evaluatie definitieve besluitvorming plaatsvinden over een structurele inzet van (welke) aanvullende programma's en bijbehorende financiering.

In de tabel op de volgende pagina presenteren wij ter illustratie en ter inspiratie een mogelijke uitwerking op hoofdlijnen van een dergelijk programma. Uitgenodigde partij wordt nadrukkelijk uitgenodigd om een haalbare uitwerking/businesscase te presenteren.

1. Wat doet het bedrijfsbureau?

Wij plaatsen mensen vanuit de participatiewet. Tilburg heeft daar wel een redelijk strak beleid in. Zij doen dat maar voor een bepaalde groep mensen in het participatiebudget. Enerzijds hebben zij gezegd, dat doen wij voor de mensen die een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt hebben van maximaal een jaar. Dat jaar gebruiken we om mensen toe te leiden naar werk zodat ze uiteindelijk regulier kunnen gaan werken. Werken kan in combinatie met subsidie, dus loonkostensubsidie of begeleiding zijn maar het kan ook regulier zijn, dus alleen met een stimuleringspremie bijvoorbeeld.

2. En werken met behoud van uitkering?

Ja, dat zit dus in ons traject. In dat jaar zijn wij dus vrij om die re-integratie vorm te geven. Daar zijn niet heel veel spelregels voor maar wat zij wel willen is dat er wordt ingestoken op werkend re-integreren. Dan heb je werken met behoud van uitkering wat de mensen hier dus ook doen. Dat werken heeft wel altijd als doel om mensen te ontwikkelen. De mensen die hier worden aangemeld, zijn nog niet klaar om regulier te werken. Er is nog iets aan de hand waardoor ze dat niet kunnen. Dat iets aan de hand kan op allerlei vlakken zijn. Dit kan een combinatie zijn van verschillende factoren. Zo kunnen mensen sociale dingen niet op orde hebben, of schulden hebben, kinderopvang niet geregeld, misschien andere problematiek die nog aangepakt moet worden. Te denken valt dan aan psychische problematiek, wat natuurlijk een hot item is op dit moment. Het kan ook zijn dat ze qua werknemersvaardigheden helemaal de weg nog niet hebben gevonden. Dus dat ze niet op tijd kunnen komen of dat ze qua werktempo nog niet meekunnen of dat ze nog niet kunnen solliciteren. Dat hoort er ook allemaal bij. Dat ze niet weten hoe ze dat moeten doen; geen brief kunnen schrijven of op internet niet weten waar ze vacatures moeten zoeken bijvoorbeeld. Dus al die dingen gebeuren in dat jaar en is echt op de persoon afgestemd. Wat daar wel als een rode draad doorheen loopt is werk. Dus we proberen zo dicht mogelijk aan te sluiten bij de stap die we kunnen maken naar betaalde werkzaamheden. Dat is altijd het einddoel, naar betaalde werkzaamheden. En hoe doen we dat: dat doen we door mensen wel te laten werken maar dan altijd in de vorm van een stage noemen we dat. En een stage duurt bij ons in principe maximaal 3 maanden. En die stage is onbetaald. Maar er zit altijd een doel aan vast. Dus binnen de stage moet een doel behaald worden. Mensen krijgen tijdens zo'n stage ook opdrachten op de werkvloer om uiteindelijk die stap naar regulier werk zo klein mogelijk te maken.

3. En heeft u het dan over de trajecten binnen de Diamant-Groep of ook bij externe werkgevers?

Ook bij externe. Wij hebben, in Tilburg spreken we van decors, maar dat kun je gewoon zien als stageplekken hebben we vijf niveaus waarbij eigenlijk vijf het hoogste niveau is, dat is altijd bij een reguliere werkgevers, dat zijn individuele stages. Vier is ook bij reguliere werkgevers maar dat doen we altijd in een groep en daar bieden we nog extra begeleiding op de werkplek dus daar zitten ook werkcoaches van ons. Decortype 3 is binnen onze eigen bedrijfsonderdelen. En twee is ook ons eigen bedrijfsonderdeel maar dat is La Poubelle. Daar zit ook extra begeleiding vanuit ons. Er zitten altijd 1 of 2 werkcoaches aanwezig. Die

draaien ook een caseload. Daar ligt de drempel wat lager. Mensen hoeven nog niet zo veel uur te kunnen werken. De eisen zijn wat minder. En 1 is echt het laagste niveau. Dat is echt heel basaal. Daar kunnen mensen ook beginnen met twee dagdelen en daar zit, en dat doen we voornamelijk nu nog, die zetten we niet zo vaak in gelukkig, bij Beter Groenewoud, dat is heel erg beschermd; dat is 1 op 1 bijna begeleiding. Maar als het goed is, komen er niet al te veel mensen bij ons binnen die moeten starten op een niveau 1. Want dan hebben we te weinig tijd om uiteindelijk te groeien zeg maar, dan is er echt nog te veel aan de hand. Decortype 2 komt wel veel voor. 3,4,5 ook. En 4,5 is altijd regulier. Dus als het dan gaat om verdringing, dan heb je vooral daar met verdringing mee te maken.

4. En verdringing intern?

Ja, dat is minder omdat we vaak van gesubsidieerde arbeid moeten hebben. De mensen die wij hier intern plaatsen zijn altijd extra bij een groep. We maken hier begrotingen en we kijken hoeveel werk we mensen we nodig hebben voor het werk of net andersom, hoeveel mensen we hebben en wat voor werk dat daar bij past. Dit baseren we op de betaalde krachten, dus de Sw-ers of de Pwetters met een dienstverband. Maar de mensen op onze stages, dat is altijd extra. Dus die worden niet meegeteld in de mensen die we nodig hebben om het werk te kunnen verrichten. Dus als ze er niet zijn, dan is er geen man overboord.

5. En verdringing extern?

Extern is dat in principe ook zo. Dus het is niet zo, we kijken altijd naar: vervangt het geen vacature die de werkgever uitzetten. Bij decor vier doen we het vaak bij groepen. Wat we daar dan vaak doen is een soort arrangement maken dus dan, we hebben bijvoorbeeld bij Schenker, zit een groep van ons van ongeveer 10 mensen denk ik waarbij we bijvoorbeeld 6 personen betaald hebben zitten vanuit de SW en daar additioneel bijna een aantal stagiairs hebben bijgeplaatst. Mocht het zijn dat we geen stagiairs hebben, dan gaat het werk nog steeds door. Het is dan niet zo dat ze extra mensen moeten gaan inhuren of dat wij extra mensen moeten leveren dus eigenlijk is het altijd extra, bovenop een groep die er toch al zit. Dus op die manier proberen we wel te zorgen dat het geen verdringing is en dat wij niet betaalde arbeid of arbeid die ook betaald zou kunnen worden dat we die gebruiken om mensen onbetaald neer te zetten.

6. Hoe wordt dat precies gecontroleerd in de praktijk? U zegt net dat er voor wordt gezorgd dat er geen vacatures verdwijnen. Hoe wordt dit in de praktijk gewaarborgd?
Dat is heel lastig. Je kunt het eigenlijk alleen maar doen aan de voorkant op het moment dat er een vacature is, ja dan gaan wij die niet invullen met mensen die we zeg maar gratis wegzetten of gratis handjes. Wat wij aan de voorkant ook wel proberen te doen op het moment dat de werkgever komt met de vraag, dat gebeurt ook wel eens, dat wij dat ook wel proberen te toetsen. We hebben wel eens een werkgever gehad die zei, ja wij hebben een productiebedrijf en we hebben een lijn en die willen we graag bezetten met mensen vanuit de bijstand. Dat doen we niet. Want die lijn kan niet doorgaan op het moment dat wij geen mensen hebben en waarschijnlijk moet de productie wel door. Je kunt dat alleen maar doen als die lijn er al is en mensen staan waarbij je mensen toevoegt. En dan natuurlijk, als je mensen toevoegt, gaat je productie omhoog. Dat is natuurlijk altijd een beetje het grijze gebied maar we proberen er wel voor te zorgen dat de productie nog steeds door kan gaan. Misschien dat de output iets minder is omdat er minder mensen aanstaan maar dat die nog

steeds wel door kan gaan op het moment dat onze mensen, die onbetaald zijn er niet zijn. We geven ook nooit garantie af over hoeveel mensen wij ergens op leveren of hoeveel productie of hoeveel stuks wij leveren. Dat kunnen we niet. Op het moment dat wij de mensen geen dienstverband geven, kunnen we daar ook geen garanties op afgeven naar een werkgever toe. Dus dat doen we ook niet. Dat vinden werkgevers natuurlijk erg vervelend.

1 van de struikelpunten die de nieuwe wet probeert te bereiken, is dat een werkgever geen oneerlijk positief financieel belang heeft bij de inzet van onbetaalde krachten. Hoe wordt dit gewaarborgd?

Ja, dat proberen we zo goed mogelijk te doen. Helemaal inzichtelijk heb je dat gewoon niet. Omdat je nooit een bedrijf helemaal van binnen kent en weet wat zij doen maar soms is het overduidelijk dat zij heel graag zo goedkoop mogelijk of gratis handjes willen om daar uiteindelijk een zo goed mogelijk financieel resultaat mee te behalen.

7. En dan gaat de plaatsing in principe niet door?

Nee, dan gaat het niet door. Nee, dus we hebben ook echt wel opdrachten afgewezen en tegen opdrachtgevers gezegd, ja op die manier gaan we dat niet doen. Dan moet je ook zorgen dat we of een stage hebben dat je dat meer ziet als een proefplaatsing waarbij iemand als het goed gaat gewoon een dienstverband wordt aangeboden. Of je zal bij aanvang al aan een aantal mensen een dienstverband moeten aanbieden en daar zetten wij een aantal mensen naast die stage lopen. Dus dat je die combinatie maakt.

8. Hoe vaak komt het voor dat het echt overduidelijk is dat werkgevers op zoek zijn naar goedkope krachten?

Dat zijn altijd wel dezelfde soort bedrijven. En hoe vaak komt dat voor? Ja, dat komt wel geregeld voor. En we doen het echt niet omdat je weet dat op het moment dat je dat 1 keer doet, dat gaat natuurlijk ook rond. Werkgevers zijn ook niet gek en die zien het bij hun collega op het moment dat het wel gebeurt en die willen dan net zo. En in het verleden hebben we één keer zo'n situatie gehad waarbij we dat wel hebben gedaan en daar hebben we ook wel van geleerd. Daar waren bijvoorbeeld garanties afgegeven op output en op het moment dat je niet kunt leveren, kom je in een hele rare situatie terecht. Dus dat willen we niet. We merken wel, we werken ook samen met Sagenn. Dat is een beetje onze concollega in deze hele NOMA-constructie als het gaat om de re-integratie voor de gemeente Tilburg. Zij gaan daar iets anders mee om, vind ik.

9. Wat zit daar voor verschil in?

Zij hebben 1 bedrijf waarbij de bijvoorbeeld ik denk wel 60 mensen hebben stagelopen waarbij er max 5 betaald worden. Ik vind dat dat niet kan.

10. Ook voor langere perioden dan die 3 maanden?

Er wordt wel eens verlengd met 3 maanden en dan misschien nog een keer met drie maanden, want dat is de maximale termijn dat we kunnen verlengen. Maar ook al zou je het maar 3 maanden doen, op het moment dat je continu die plekken we bezet hebt, ook al is het iedere keer een ander poppetje, dan doe je als werkgever goede zaken, fiscaal gezien want je hebt wel productiecapaciteit maar je hoeft er niet voor te betalen.

11. Komt het voor dat op interne of externe decors eerst vrijwilligers werkten en zo ja, hoe vaak komt dit voor?

Niet echt zo. Het kan wel zijn dat iemand hier binnen komt en die doet ergens vrijwilligerswerk dat wij zeggen, wij vinden die plek zo interessant dat we die omzetten naar een decor voor die persoon. En het verschil wat ons betreft tussen vrijwilligerswerk en een decor is wel echt dat we doelen aan stellen. Dus op het moment dat iemand ergens vrijwilligerswerk doet, is dat hartstikke prima. Maar op het moment dat we dat omzetten naar een decor moeten er voor ons wel doelen aan verbonden zijn. We gaan dan bijvoorbeeld inspelen op een aantal vakspecifieke vaardigheden of werknemersvaardigheden waarvan we zeggen, we willen wel echt terug zien dat iemand daar groei in door maakt. Dat gaan we dan ook monitoren. Dat doen we wel maar dan ook echt alleen voor die specifieke persoon. Op het moment dat die vervolgens uitstroomt naar betaald werk, is het niet zo dat we daar vervolgens een ander poppetje opzetten of het bedrijf moet aangeven dat het hen zo goed bevalt, mocht het zijn dat jullie nog iemand hebben, stuur hem deze kant maar op.

12. Terug naar het proces vanuit de gemeente naar een uiteindelijke plek intern of extern via de Diamant-Groep, hoe gaat dat precies in zijn werk?

We werken in een keten. Iemand vraagt een uitkering aan, dan wordt door de gemeente getoetst, wat gaan wij met die persoon doen of waar hoort die thuis. Dan hebben ze 3 keuzes: of ze zeggen, ja de afstand tot werk is zo groot of er zijn zoveel belemmeringen, dan gaat die persoon naar dienstverlening. Of ze zeggen, de stap naar werk is heel klein, dan gaat die persoon direct naar werkgeversdienstverlening. Of ze zeggen, er zijn wel belemmeringen maar die zijn te overzien en binnen een jaar moet iemand wel richting werk kunnen, dan komt zo'n persoon of naar Sagenn of naar de Diamant-Groep. Wij krijgen dan een bindende opdracht. We kunnen hem ook niet zo maar teruggeven. We krijgen een rapport van de gemeente met hun bevindingen en dan is het aan ons om die persoon te leiden naar uiteindelijk de arbeidsmarkt. Het is aan ons om te kijken welke belemmeringen er zijn. Wat is er nodig? Naast werk zetten wij trainingen in, coaching gesprekken en uiteindelijk moet iemand richting werk kunnen. Het kan dus zo zijn dat wanneer de afstand niet zo groot is, de persoon rechtstreeks richting een decor 4 of 5 kan. Als dat goed gaat, dat hij dan terug gaat naar de gemeente. De gemeente is uiteindelijk de partij die de matching met de arbeidsmarkt verzorgd.

13. Ik had begrepen dat een stukje werkgeversdienstverlening steeds meer verschuift naar de Diamant-Groep. Wat kunt u daarover zeggen?

Ik zou het willen maar zo ver zijn we nog niet. In het verleden hebben we het zo gedaan en onze voorkeur zou zijn om dit in eigen hand te hebben omdat je dan veel meer invloed hebt en steviger in je netwerk staat. Binnen NOMA echter is heel duidelijk de keuze gemaakt dat zij 1 werkgeversdienstverlening willen en dat is de gemeente/UWV. Er zit nu nog steeds een duidelijke knip in. Met de 80-100% is die verschuiving juist niet te merken. Het verschil tussen arbeidsfit en klaar voor werkgeversdienstverlening kan nog steeds groot zijn. Werkgeversdienstverlening komt de personen hier niet halen. Daar staat tegenover dat ons werk niet klaar is op het moment dat iemand arbeidsfit is. Daarom hebben we daar nog een functie tussen gecreëerd. Voor de groep 30-80% merk je dat de werkgeversdienstverlening ons wel heel erg opzoekt. Die groep is natuurlijk vanaf oudsher onze expertise. Ze weten dat hier de expertise zit, vandaar dat ze ons ook steeds vaker voor die groep opzoeken. Maar

als we puur zuiver in de lijn kijken, ligt dat in principe ook 1 op 1 bij werkgeversdienstverlening.

14. Hoe zijn jullie ingespeeld op de Wet verdringingstoets?

Hoe die route meestal gaat. Wij krijgen vanuit de gemeente te horen dat de wet eraan zit te komen en dat we ook al eigenlijk voordat die wet er is al moeten kijken, waar lopen we dan risico's. Hoe zit dat in elkaar? We zijn daar op wel door bevraagd door de gemeente, de beleidsafdeling. Die hebben ons daar wel een aantal maanden terug al over geïnformeerd en hebben ze bij ons ook wel navraag gedaan van, waar zitten dan die externe decors, hoe hebben jullie het ingeregeld, wat ligt eronder? Bij groepsdecors liggen bij ons ook echt samenwerkingsovereenkomsten met afspraken die erin staan et cetera. En hoe vindt die toets plaats. Vroeger hadden we ook echt een decortoetsgroep.

15. Want jullie toetsen hier in principe al op verdringing?

Ja, nu wel. Maar op het moment dat er twijfel is, toetsen we samen met de gemeente. De decortoetsgroep hadden we in het verleden. Die kwam 1 keer per maand bij elkaar. Als er dan een nieuw decor was ontstaan, en zeker de grotere decors want 1 op 1 valt meestal nog wel mee maar als je echt groepen plaatst dan is er meer vraag naar. In die groep zaten altijd iemand van de gemeente, van Sagenn en van de Diamant-Groep. Met deze partijen keken we naar de vraag of dit decor voldeed aan de wettelijke vereisten.

16. En de verantwoordelijkheden, liggen die bij jullie?

Ja, die liggen bij ons. Sowieso casemanagement conform NOMA. Maar ook de toets op verdringing want wij plaatsen in principe de mensen bij de werkgever. Wij lopen daar in het risico. Maar we proberen er wel in de keten samen voor te zorgen dat we de risico's minimaliseren. Als die wet er zou zijn, zijn wij het haasje.

1. Wat hebben de decors als doel?

De decors zijn om een reden in het leven geroepen. Die hebben als doel om de kandidaten de mogelijkheden te geven zich te ontwikkelen wat betreft de aandachtspunten die er nog zijn. Dit kan op werknemersgebied zijn. Dit kunnen ook randvoorwaarden zijn in combinatie met werk. Daar hebben wij werkplekken en stageplekken voor. Dat noemen ze hier decors. Vergeet die naam alsjeblieft want ik vind het een verschrikkelijke naam. Het is eigenlijk een werkervaringsplek. De afspraak die we in principe met bedrijven hebben, is dat ze boventallig staan. Dit betekent dat ze geen vacature invullen maar dat ze ook echt als stagiair naast iemand worden ingezet.

2. Wordt daar op gecontroleerd?

Daar wordt op nieuwe plekken op gecontroleerd. Bij bestaande plekken blijven we daar wel alert op. Op momenten dat we merken dat er iets aan het verschuiven is of hier gaat iets veranderen, dan zullen we daar wel het gesprek over aangaan.

De plekken die we hebben zijn verdeeld in categorieën. De categorie is afhankelijk van hoe groot de afstand tot de arbeidsmarkt van iemand is. Dit varieert van categorie 1 t/m 5. 1 t/m 4 zijn onze groepsdecors. Hier zitten de meeste kandidaten. We hebben afspraken met bedrijven dat we daar met grotere groepen zitten. Daar wordt een stukje begeleiding vanuit ons in gegeven op de werkvloer. Decor 5 staat daar weer los van, dat zijn eigenlijk de individuele plekken. Die hebben maar één doel. Dit zijn plekken voor mensen die eigenlijk niks meer te leren hebben op het gebied van werknemersvaardigheden. In principe zijn het goede werknemers maar die missen een stukje relevante werkervaring. Die kunnen misschien weer direct uitstromen richting detailhandel of richting ICT, wat dan ook, dit maakt verder ook niet echt uit. Maar zij zijn er een tijdje uit geweest en die moeten we een beetje bijspijkeren. Daar worden dan specifiek op maat bedrijven voor gezocht, contact gelegd en dat is ook altijd maar een periode van drie maanden. En na drie maanden moet het bedrijf zeggen, of we gaan een dienstverband aan of we nemen afscheid.

3. Wordt op dit decor 5 verlengd?

Nee, hier gaan we niet verlengen. Tenzij er redenen zijn dat een bedrijf aangeeft; we hebben nu geen mogelijkheden maar er zit de komende maanden wel wat beweging in en dan kan het dus zo zijn dat we daar iemand voor binnenhouden omdat er dan uitzicht is op.

4. Is dit dan niet eigenlijk een proefplaatsing wat je dan aanbiedt?

Ja, bij een proefplaatsing, dan zit er eigenlijk altijd wel een dienstverband aan vast. Bij een stage is niet het uitgangspunt een dienstverband. Als dat kan, dan is dat mooi meegenomen maar wij gebruiken het voor die werkervaring. Daar zetten we het op in. Dan heeft de werkgever de keus om te beslissen dat hem iets zo goed is bevallen en er ruimte is om iemand te behouden. Dat is geen must. Op het moment dat die mogelijkheid er niet is, gaan we niet nogmaals met drie maanden verlengen want dan ga je op dat

randje van arbeidsmarktverdringing zitten. Op het moment dat iemand nog drie maanden stage kan lopen, heb je natuurlijk drie maanden gratis krachten.

5. En op de decors 1 t/m 4, komt daar verlenging vaker voor?

Daar kan verlengd worden, hoogstens 1 keer. Daar zitten we wel strak bovenop. We kunnen daar niet oneindig verlengen. Die verlenging moet dan ook te maken hebben met een ontwikkelpunt wat belangrijk is voor iemand om daar nog te halen. Het moet dan ook zinnig zijn om het op die plek te doen in plaats van naar een andere plek te gaan. Kan het op een andere plek ook, dan heeft dat de voorkeur. Dan gaan we niet op die stageplek verlengen maar gaan we naar een andere stageplek en nemen we het leerpunt mee. Er zijn soms redenen dat begeleiders aangeven dat het belangrijk is om bepaalde dingen juist specifieke dingen te leren. Op een andere plek is het dan wat lastiger, moeilijker en is het maar de vraag of het kan. Dan zeggen we dat een verlenging nog wel kan. In de regel zal je de meeste verlengingen zien in die laagste decortypes. Daar zit namelijk de grootste ontwikkelbehoefte. La Poubelle is daar een voorbeeld van. Dat is eigenlijk een decortype twee. Dat zit bij La Poubelle, bij de brouwerij en dat zit bij het BAT. Daar komt verlenging nog wel eens voor. Maar niet meer dan 1. Meer dan dat kan ook niet. Het traject is namelijk verkort van twee jaar naar 1 jaar. Het is dus voor de helft korter geworden om stageplekken in te bouwen. Hier hebben we maar 8 maanden voor. We kunnen dus maar of 1 stageplek van een half jaar aanbieden of 2 van 3 maanden. De overige 4 maanden gaan echt over bemiddeling. Dan is plaatsing op een decor geen must en soms ook niet wenselijk meer. Soms ook wel wenselijk. Dan is het puur voor behoud van arbeidsritme. Anders krijgen ze in die 4 maanden trainingen, worden ze uitgenodigd voor sollicitatiebegeleiding – en voorbereiding. Ze worden uitgenodigd voor speeddates voor sollicitatietrainingen. Alles puur gericht op uitstroom. Uitstroomactiviteiten.

6. Wat voor werkzaamheden moeten Noma-kandidaten op interne decors verrichten?

Werkzaamheden in dit soort trajecten zijn van ondergeschikt belang. Het is een middel, het is geen doel voor ons.

7. Voor u is het van ondergeschikt belang, maar het is voor te stellen dat externe werkgevers dit wel als doel zien, hoe worden hier de werkzaamheden bepaald?

Veel plekken zijn intern dus bij interne plekken hebben we zelf zicht op dat doel en de werkzaamheden. Bij de externe plekken hebben wij van te voren wel afspraken over gemaakt. Bijvoorbeeld bij Schenker. Daar doen wij een heel offline proces. We draaien niet mee in hun logistieke proces mee maar doen we een heel offline proces. Waar we dan op monitoren is dat er gekeken wordt of wij te allen tijde weg kunnen vallen. Dan moet het proces kunnen doorgaan. Als dat niet kan, dan gaan wij er al niet mee verder. Als dat wel kan, dan gaan we daar op verder borduren. Dat zijn voor ons de criteria waar we naar kijken als we groepsdecors extern wegzetten. Buiten het feit dat we ons natuurlijk strak aan de periodes vasthouden en we eigenlijk niet meedraaien in hun hoofdproces.

8. U zegt dat bij deur wordt gecontroleerd, gebeurt dit gedurende de 3 respectievelijk 6 maanden dat een stagiair daar zit nog gecontroleerd?

Ja natuurlijk. Werkgevers zouden werkgevers niet zijn als ze dat spel gaan spelen en meer van ons gaan vragen. Soms kan het omdat het nog toelaatbaar is. Er zijn ook wel momenten waarop ik constateer dat dingen gebeuren dit zo niet kunnen en ik dus moet beslissen om hier acties op in te zetten.

9. Hoe wordt daarop gecontroleerd?

Daar wordt op gecontroleerd doordat ik op alle plekken zichtbaar ben. Onze werkcoaches zitten daar natuurlijk ook waar we signalen krijgen van; nu wordt er echt veel van ons verwacht. Bijvoorbeeld bij Schenker: op momenten dat het druk is, dan heeft Schenker nog wel eens de neiging om onze mensen in te zetten in hun proces. Wij doen dat nog wel eens als wij een overcapaciteit hebben, dan zetten we daar onze NOMA-kandidaten in. Bij Schenker zitten we met Sw-kandidaten en NOMA-kandidaten. We zetten nog wel eens mensen in bij Schenker in het proces wanneer we teveel mensen hebben voor ons eigen werk maar wel als doel om daar in the picture te komen. Er zijn mensen op die manier uitgestroomd vanuit het uitzendbureau en op die manier aan een baan gekomen. Dat zijn wel middeltjes waarop we dan proberen te focussen. Op het moment dat wij zeggen, we hebben die handjes niet dan betekent dat ook niet dat wij dat gaan doen. Dan trekken we ons daaruit ook terug. Als we het idee dat teveel van ons gebruik wordt gemaakt, dan kan dat niet want dat is niet de afspraak. Incidenteel prima want dit is alleen maar een extra manier om iemand te laten uitstromen en dat is uiteindelijk waar we het allemaal voor doen.

10. Hoe ziet het ontwikkeltraject er dan uit, in verhouding tot de werkzaamheden?

Met Schenker als voorbeeld, daar zitten we eigenlijk niet echt in het orderpickproces, wat eigenlijk hun core business is. Wij doen daar zeg maar de afvalverwerking. Dit is natuurlijk ook een onderdeel van een logistiek proces. Maar dit is in de regel niet waar iemand op aan wordt genomen want dit zijn eigenlijk ondersteunende processen die er vaak bij veel bedrijven maar een beetje bijhangen. Op zulke trajecten proberen we ze dan wat handen en voeten mee te geven op gebied van werknemersgedrag. Dat is eigenlijk onze hoofdtaak. Om te ontwikkelen op het gebied van flexibiliteit, verantwoordelijkheden nemen, enz. En welk werk we daarvoor gebruiken is eigenlijk van ondergeschikt belang. Het is eigenlijk een win-winsituatie als we mensen inzetten omdat deze dan weer sneller uitstromen.

11. Hoe vaak komt het voor dat personen direct uitstromen naar een werkgever?

Dat komt geregeld voor. Bij Smartwares, een ander logistiek bedrijf, binnen iedere groep die we opstarten zijn het er meestal toch wel 1 of 2 die dan blijven hangen. Bij Schenker is dat wat minder. De ene keer zijn het een stuk, de andere keer weer niemand. In die zin is het misschien wat minder continu dan bij andere bedrijven.

12. Even terug naar decor 5, hoe wordt daar gecontroleerd?

Daar zit geen werkcoach op, daar zit het zicht op de werkzaamheden een stuk minder. Dat betekent op het moment dat er een stageplek gevonden wordt, dat ik daarmee naartoe en dat we op dat moment gaan toetsen wat het voor stageplek is en of we hiermee een vacature gaan invullen. Dat wordt van tevoren getoetst.

13. Tijdens die drie maanden niet meer?

Tijdens die drie maanden wordt niet gecontroleerd. Langer dan drie maanden kan daar geen stage gelopen worden.

14. Er kan dan toch nog steeds verdringing plaatsvinden in die eerste drie maanden?

Dat zou aan de orde kunnen zijn. Als we daar achter komen, dan maken we geen gebruik meer van dat stageadres.

15. Wordt dat achteraf met de betrokkene besproken?

Ik moet zeggen dat we dat heel weinig meemaken. Er zijn ook maar weinig van die individuele stageplekken die wij terug zien. Meestal is het echt alleen maar voor die ene kandidaat en dan doen we daar nooit geen zaken meer mee. Het komt niet zo heel veel voor dat we twee keer van dezelfde plek gebruik maken. Dat zijn echt maatwerkplekken die voor die specifieke klant worden ingezet en die plek zien we dan eigenlijk niet meer terug. Daar steek ik in die zin dus niet veel energie in, anders dan in het beginstuk of de begeleider neemt de checklist mee. Als ik het zelf niet kan, dan gaat de begeleider mee.

16. Hoe worden afspraken met NOMA-kandidaten en met externe werkgevers vastgelegd?

Daar liggen stageovereenkomsten onder vanuit hier. Dit moet ook, anders zijn ze niet verzekerd. Dat ligt er een beetje aan. De Hazelaar bijvoorbeeld, die betalen voor begeleiding. Zij betalen voor een stukje begeleiding die wij daar bieden. Wij hebben afspraken met bedrijven dat zij specifieke begeleiding krijgen waarin zij dus geen zorgen hebben dat zij zelf die begeleiding moeten verzorgen. Wij nemen dat van hen over.

17. Mogen zij dan wel verdienen aan de NOMA-kandidaten ter compensatie van die kosten?

Dat zijn geen grote bedragen. Je moet denken aan een tientje of 6 per maand. Dat zijn niet de kosten. Dat is ook voor het stukje dat ze er geen misbruik van gaan maken om dat een beetje af te schermen. Daar komt bij dat zij dan andere kosten niet hoeven te maken door bijvoorbeeld zelf een vorm van begeleiding te faciliteren. Dit kost in de regel meer dan die 6 tientjes. Het is wel, hoe meer mensen, hoe groter de groep is die geplaatst wordt, hoe hoger de begeleidingskosten zijn.

18. Wat zijn de werkzaamheden intern? (geeft schoonmaakcoöperatie als voorbeeld)

Nou, eigenlijk dezelfde werkzaamheden als hun eigen mensen doen. Het is daarbij wel noodzakelijk dat wij niet inzetten op het vullen van gaten en dat zij boventallig staan. Ze hebben daar geen apart takenpakket krijgen maar dat hebben we nergens, ze draaien mee in het proces. Dat is ook een onderdeel van het leren. Voor mensen die richting schoonmaak willen uitstromen, is het ook wel fijn dat ze in die schoonmaak werkervaring opdoen. Mensen die in de logistiek willen uitstromen, willen we ook het meest in die richting stage laten lopen zodat ze daar ook zoveel dingen leren op dat gebied. Het schiet dan niet op hen in de schoonmaak stage te laten lopen. We kijken dan naar wat het uitstroompotentieel is. Het grootste gedeelte wat wij krijgen gaat richting logistiek, productie en schoonmaak.

19. Hoeveel uur per week gaan mensen aan het werk?

Vanuit de gemeente is eigenlijk bepaald dat NOMA-kandidaten 20 uur per week actief moeten worden gemaakt. Actief gemaakt betekent niet dat ze 20 uur per week op een decor moeten zitten maar dat ze in ieder geval 20 uur per week bezig zijn in het kader van hun re-integratie. Dit kunnen sollicitatietrainingen etc. zijn. Die worden eigenlijk direct ingezet. Tijdens dat ze stagelopen worden trainingen ingezet. Begeleiding vindt echter pas na deze periode plaats.

20. Hoe vaak wordt er verlengd op interne plekken?

Meeste verlengingen vinden plaats op decortype 3. 4 is in de regel extern. Ik denk dat nog geen 10% verlengd wordt. We zaten hoger maar we zijn er heel erg op gaan zitten. 4 en 5 is eigenlijk. Nu bij hazelaar heb ik er een verlengd omdat binnen de organisatie een andere stageplek wordt aangeboden waarbij direct zicht is op een dienstverband. De verlenging vinden alleen plaats in 2 of 3, 1 krijgen we eigenlijk niet. Dit omdat er dan sprake is van meer sociale activering dan echt aanbieden van ene stage. Die zouden eigenlijk al niet aangemeld moet worden door de gemeente omdat de vraag blijft of ze binnen een jaar wel uit kunnen stromen.

1. Wat is uw rol binnen de organisatie?

Binnen de organisatie verzorgt de afdeling waar ik leiding aan geef alles op het gebied van personeelsbezetting en administratie. Op deze afdeling komen alle nieuwe arbeids- en detacheringsovereenkomsten binnen. Daarbij hoort de salarisadministratie tot ons takenpakket.

2. Wat weet u over werken met behoud van uitkering?

In principe hebben wij in deze tak van het bedrijf niet veel van doen met werken met behoud van uitkering. Dit heeft als reden dat personen eigenlijk pas via deze afdeling komen wanneer er een dienstverband wordt aangegaan. Waar we het wel zien, is tijdens de proefplaatsing. Dit is een periode waarin we in opdracht van gemeenten personen plaatsen intern of bij externe werkgevers waarin we kunnen zien of de arbeidskracht past binnen het bedrijf. Hiervoor krijgt de Diamant-groep een vergoeding. Na deze periode wordt beslist of aan de werknemer een dienstverband wordt aangeboden. De periode is ongeveer 3 maanden maar dit kan worden verlengd wanneer dit nodig blijkt. Dit is bijvoorbeeld aan de hand als de werknemer in deze periode ziek is geweest waardoor we geen goed beeld hebben kunnen krijgen van de capaciteiten van de werknemer. Overigens kan de periode ook korter zijn. Als binnen twee weken blijkt dat de werknemer geschikt is voor de werkzaamheden, wordt hem na deze twee weken direct een contract aangeboden.

3. Wat weet u over de participatieplaatsen (werkervaringsplekken) binnen de Diamant-Groep?

Hier heeft deze afdeling eigenlijk niet mee van doen. Zoals ik zojuist al zei bemoeit deze afdeling zich alleen met personen die hier werkzaam zijn met een dienstverband of met direct uitzicht op een dienstverband, zoals bij de proefplaatsing. De participatieplaatsen of werkervaringsplekken worden door de gemeente verzorgd en daarbij worden andere afdelingen binnen de Diamant-Groep bij betrokken.

4. Weet u of personen vanuit de bijstand geplaatst worden bij externe werkgevers waarbij de werkgever een oneerlijk positief belang heeft?

Dit komt voor. Wat we in de praktijk merken is dat werkgevers vaak de grens opzoeken wat betreft mensen inzetten die werken met behoud van uitkering. Ze vragen bijvoorbeeld een proefplaatsing van drie maanden en bieden ze vervolgens een contract van een maand aan. Om de pieken van het seizoen op te vangen, wordt er dan gezegd. Op deze manier hebben ze over een strekking van vier maanden, drie maanden proef en één maand dienstverband, goedkope handjes. We geven dan wel aan dat dit niet de bedoeling is.

4.1. Weet u hoe vaak dit voorkomt?

We hebben over de strekking van afgelopen jaren wel vaak gezien dat werkgevers de grens probeerden op te zoeken maar hebben pas bij twee of drie gevallen echt overduidelijk gezien dat de werkgevers er echt op uit waren om goedkope krachten binnen te halen.

4.2. Bent u op de hoogte wie verantwoordelijk is om dit te controleren?

De gemeente geeft aan ons de opdracht om mensen te plaatsen. Zij dragen ook de verantwoordelijkheid om te controleren of mensen vanuit de bijstand wel goed terecht komen en of zij met de juiste intenties worden binnengehaald.

- 4.3. Wat doet uw afdeling, of de Diamant-Groep als organisatie, wanneer blijkt dat werkgevers uit zijn op goedkope krachten?

Eigenlijk niet veel. Wij krijgen opdracht van de gemeente om deze bijstandsgerechtigden te plaatsen en dat doen we ook. De controle had al moeten plaatsvinden voordat de opdracht bij de Diamant-Groep terecht kwam. Dit gezegd hebbende, wanneer overduidelijk blijkt dat misbruik wordt gemaakt van de proefplaats, wordt de desbetreffende carsemanager bij de gemeente wel op de hoogte gebracht. Het is dan aan hem de nodige consequenties hieraan te verbinden.

5. Ziet u in de praktijk dat mensen die werken met behoud van uitkering ervoor zorgen dat vacatures verdwijnen?

Extern weet ik dit niet. Ook hier is het aan de gemeente controle uit te voeren voordat zij mensen deze kant op stuurt. In principe gaan wij er vanuit, wanneer mensen zich vanuit de bijstand melden, is gecontroleerd of dit niet ten koste gaat van openstaande vacatures. Intern ligt dit anders. In principe zijn de vacatures die openstaan in het leven geroep voor bijstandsgerechtigden. Er kan dan natuurlijk geen sprake zijn van vacatures voor reguliere krachten verdwijnen omdat deze vacatures in de kern bedoeld zijn voor de onderste laag van de arbeidsmarkt.

6. Controleert de Diamant-Groep of op decors eerst vrijwilligers werkten?

Binnen de Diamant-Groep hebben we een aantal plekken waar vrijwilligers aan de slag zijn. Een voorbeeld hiervan is La Poubelle. Hier werken vrijwilligers maar zij werken wel in het kader van re-integratie. In plaats van in opdracht van de gemeente, werken deze mensen hier op vrijwillige basis om zodoende werkervaring op te doen of om hun sociale leven op peil te houden. Deze plekken werden in eerste instantie niet door reguliere arbeidskrachten ingevuld maar altijd door vrijwilligers.

7. Bent u op de hoogte van de aankomende Wet verdringingstoets? (Zo nee, uitleg)
Nee, hier ben ik niet van op de hoogte.

8. Denkt u of en op welke manier deze wetswijziging van invloed kan zijn op de bedrijfsvoering van de Diamant-Groep?

In principe denk ik van niet. Ook zonder een nieuwe wet, wordt binnen de Diamant-Groep genoeg gewaakt op het feit dat de inzet van participanten geen negatieve invloed hebben op de arbeidsmarkt.

9. Weet u of de Diamant-Groep iets doet aan verdringing op dit moment, om te voldoen aan de huidige wet – en regelgeving?

We kijken wel of er sprake is van verdringing maar in de praktijk dient de gemeente hiervoor te zorgen. Wij zijn een verlengstuk van de gemeente maar de echte verantwoordelijkheid blijft te allen tijde daar. We gaan er dus vanuit dat wanneer mensen komen, er voldaan is aan de wettelijke vereisten.

BIJLAGE 7: SURVEY BAANBREKERS

Naam: Conny Kleijssen

Functie: Jurist

Organisatie: Baanbrekers

1. Wat is de verhouding tussen uw bedrijf en uw gemeente?
Baanbrekers is een gemeenschappelijke regeling van een 3-tal gemeenten, nl. Waalwijk, Loon op Zand en Heusden en is belast met de gehele uitvoering van de Participatiewet (incl. Wsw) voor deze 3 gemeenten.
2. Heeft uw bedrijf/onderdeel intern personen met een bijstandsuitkering in dienst die werken met behoud van uitkering?
 - 2.1 Zo ja, hoe vaak komt dit voor?
Ja, dit komt regelmatig voor al streeft Baanbrekers er wel naar om deze mensen ook met behoud van uitkering zo veel als mogelijk, bijv. op een proefplaatsing of werkervaringsplaats (WEP) bij een externe werkgever te plaatsen en dus niet intern bij Baanbrekers.
 - 2.2 Zo nee, waarom niet?
N.v.t.
3. In wat voor trajecten zijn deze personen geplaatst? (Werkervaringsplek / proefplaats / participatieplaats/ tegenprestatie)
Zie mijn antwoord onder vraag 2.1., veelal een proefplaatsing of WEP.
4. Worden er via uw bedrijf personen geplaatst bij externe werkgevers waar zij aan de slag gaan met behoud van uitkering?
 - 4.1 Zo ja, hoe vaak komt dit voor?
Zie mijn antwoord onder 2.1. Baanbrekers streeft er naar om deze mensen juist extern te plaatsen met daarnaast de intentie-afspraken dat een externe werkgever deze mensen een dienstverband wil gaan aanbieden.
 - 4.2 Zo nee, waarom niet?
N.v.t.
5. Wat doet uw bedrijf om momenteel aan de wettelijke eisen omtrent verdringing te voldoen?
Het aanbieden van een plaats met behoud van uitkering wordt zeer beperkt qua duur gehouden, nl. max 3 maanden. Er kan in de praktijk en ook wettelijk verlengd worden met nogmaals 3 maanden (max 6 maanden) maar deze verlenging wordt slechts bij zeer hoge uitzondering toegepast. Na 3 maanden moet duidelijk zijn of de werkgever wel of niet wil doorgaan met betrokkene.
6. Hoe wordt er voor gezorgd dat werkzaamheden additioneel zijn?
Baanbrekers is terughoudend met de WEP en proefplaatsing. In principe wil Baanbrekers per direct regulier plaatsen. Blijft een werkgever bij zijn standpunt om eerst toch iemand op proef te willen hebben kunnen wij deze instrumenten inzetten. Deze proefplaatsing wordt bij arbeidsbeperkten vooral ingezet om een werkelijke loonwaarde te kunnen vaststellen i.v.m. de hoogte van LKS. Hoe geborgd is dat werkzaamheden additioneel wordt dus in feite niet door Baanbrekers getoetst. Bij arbeidsbeperkten dus sowieso niet daar we juist een werkelijke loonwaarde willen vaststellen.

7. Wanneer mensen met behoud van uitkering tewerk worden gesteld, komt het in de praktijk voor dat er door de inzet van deze personen oneerlijke concurrentie ontstaat met bedrijven die soortgelijke diensten leveren?
Dit kan, echter, tijdsduur van inzet met behoud van uitkering is zeer beperkt en heeft het oogmerk/doel een regulier dienstverband bij de werkgever te verkrijgen en werkgevers hebben behoefte aan dit instrument en voor kandidaten is het een mogelijkheid om een regulier dienstverband te verkrijgen.
8. Hoe vaak komt dit voor?
Bij tijd en wijlen.
9. Hoe wordt dit gecontroleerd?
Zie het antwoord onder 6.
10. Wat voor gevolgen worden verbonden wanneer dit wordt geconstateerd?
Geen gevolgen, nogmaals er is een ander oogmerk/doel, nl. een regulier dienstverband (zie ook antwoord onder 7).
11. Ziet u in de praktijk dat reguliere vacatures verdwijnen op locaties waar u mensen met behoud van uitkering tewerk stelt?
Nee, komt in de praktijk niet voor, er komt juist werkgelegenheid bij.
12. Hoe vaak komt dit voor?
N.v.t.
13. Hoe wordt dit gecontroleerd?
N.v.t.
14. Wat voor gevolgen worden verbonden wanneer dit wordt geconstateerd?
N.v.t.
15. Wanneer uw bedrijf mensen inzet, intern of extern, om te werken met behoud van uitkering, levert deze dan ook een netto toegevoegde waarde voor de organisatie en zijn deze dan hoger dan de begeleidingskosten?
NTW is afhankelijk van de loonwaarde van de kandidaat, dus kan verschillend zijn, idem de begeleidingskosten.
16. Hoe vaak komt dit voor?
Tijd en wijlen.
17. Het is nog niet zeker dat de Wet verdringingstoets van kracht zal gaan. Heeft u desondanks al maatregelen getroffen die er aan bij moeten dragen dat u in het vervolg voldoet aan de strengere eisen van deze wet?
Nee, nog niet op geanticipeerd, maar we voorzien wel dat hierdoor het aantal plaatsingen zal gaan afnemen en het hierdoor nog moeilijker wordt voor onze doelgroep om de reguliere arbeidsmarkt te kunnen bereiken.

BIJLAGE 8: SURVEY WVK-GROEP

Naam: Gerard van Beek

Functie: Hoofd sociale en juridische zaken

Organisatie: WVK-groep

1. Wat is de verhouding tussen uw bedrijf en uw gemeente?
De gemeente is opdrachtgever, WVK-groep is opdrachtnemer van re-integratietrajecten
2. Heeft uw bedrijf/onderdeel intern personen met een bijstandsuitkering in dienst die werken met behoud van uitkering?
 - 2.1 Zo ja, hoe vaak komt dit voor?
 - 2.2 Zo nee, waarom niet?
Ja, niet in dienst, wel in een traject geplaatst. Gemiddeld ongeveer 40 personen.
3. In wat voor trajecten zijn deze personen geplaatst? (Werkervaringsplek / proefplaats / participatieplaats/ tegenprestatie)
De meeste personen zijn geplaatst op een werkervaringsplaats.
4. Worden er via uw bedrijf personen geplaatst bij externe werkgevers waar zij aan de slag gaan met behoud van uitkering?
 - 4.1 Zo ja, hoe vaak komt dit voor?
 - 4.2 Zo nee, waarom niet?
Dit kan wel, maar komt slechts een enkele keer voor. De meeste kandidaten komen voor het opdoen van werknemersvaardigheden.
5. Wat doet uw bedrijf om momenteel aan de wettelijke eisen omtrent verdringing te voldoen?
Geen specifieke inzet.
6. Hoe wordt er voor gezorgd dat werkzaamheden additioneel zijn?
Door de uitstroom Wsw zijn er veel "opengevallen" werkplekken. Hier worden re-integratiekandidaten ingezet.
7. Wanneer mensen met behoud van uitkering tewerk worden gesteld, komt het in de praktijk voor dat er door de inzet van deze personen oneerlijke concurrentie ontstaat met bedrijven die soortgelijke diensten leveren?
Nauwelijks, het zijn opdrachten die uitgevoerd worden door Wsw-ers. Als er geen werkervaringskandidaten zijn komen uitzendkrachten in aanmerking.
8. Hoe vaak komt dit voor?
Incidenteel.
9. Hoe wordt dit gecontroleerd?
N.v.t.

10. Wat voor gevolgen worden verbonden wanneer dit wordt geconstateerd?
N.v.t.
11. Ziet u in de praktijk dat reguliere vacatures verdwijnen op locaties waar u mensen met behoud van uitkering tewerk stelt?
Nee, deze kandidaten vullen geen vacatures in die ontstaan in staf of werkleiding. Zij vullen alleen uitstroom Wsw in.
12. Hoe vaak komt dit voor?
N.v.t.
13. Hoe wordt dit gecontroleerd?
N.v.t.
14. Wat voor gevolgen worden verbonden wanneer dit wordt geconstateerd?
N.v.t.
15. Wanneer uw bedrijf mensen inzet, intern of extern, om te werken met behoud van uitkering, levert deze dan ook een netto toegevoegde waarde voor de organisatie en zijn deze dan hoger dan de begeleidingskosten?
Deze mensen leveren netto toegevoegde waarde op. Wij gaan daarbij uit van een laag bedrag. Of deze de begeleidingskosten compenseert is moeilijk te becijferen. Dit is afhankelijk van het individu en hoeveel werk deze met zich meebrengt.
16. Hoe vaak komt dit voor?
Dit verschilt per individu.
17. Het is nog niet zeker dat de Wet verdringingstoets van kracht zal gaan. Heeft u desondanks al maatregelen getroffen die er aan bij moeten dragen dat u in het vervolg voldoet aan de strengere eisen van deze wet?
Nee, wij wachten wetgeving af, gaan hier niet op anticiperen.

BIJLAGE 9: SURVEY WESTROM

Naam: Thea Jegers

Functie: Beleidsmedewerker

Organisatie: Divisie Arbeidsontwikkeling Westrom

1. Wat is de verhouding tussen uw bedrijf en uw gemeente?
Wij voeren de Wsw / Beschut Werk en de re-integratie van personen tussen de 20 % en 80% productiviteit uit. (bezig met ombouw van Wsw bedrijf naar participatiebedrijf)
2. Heeft uw bedrijf/onderdeel intern personen met een bijstandsuitkering in dienst die werken met behoud van uitkering?
Ik vind de vraagstelling niet duidelijk. Wat bedoel je.
Wat wij nu doen is: op jaarbasis 600 reïntegartietrajecten oppakken voor de gemeenten. Deze personen moeten we terug brengen naar de arbeidsmarkt. Tijdens dit proces maken wij gebruik van de infrastructuur van de Wsw
 - 2.1 Zo ja, hoe vaak komt dit voor? zie boven
 - 2.2 Zo nee, waarom niet? zie boven
3. In wat voor trajecten zijn deze personen geplaatst? (Werkervaringsplek / proefplaats /participatieplaats/ tegenprestatie)
Dit noemen we hier arbeidsontwikkeltrajecten. Opdracht is om de mensen terug te brengen naar de arbeidsmarkt. Als dit niet lukt aangeven wat wel haalbaar is.
4. Worden er via uw bedrijf personen geplaatst bij externe werkgevers waar zij aan de slag gaan met behoud van uitkering?
5. Wat wij nu doen is: op jaarbasis 600 reïntegartietrajecten oppakken voor de gemeenten. Deze personen moeten we terug brengen naar de arbeidsmarkt. Tijdens dit proces maken wij gebruik van proefplaatsingen bij externe werkgevers
 - 5.1 Zo ja, hoe vaak komt dit voor? zie boven
 - 5.2 Zo nee, waarom niet? zie boven
6. Wat doet uw bedrijf om momenteel aan de wettelijke eisen omtrent verdringing te voldoen?
Het gaat om tijdelijke plaatsingen in het kader van een reïntegartietrajecten max 6 mnd
7. Hoe wordt er voor gezorgd dat werkzaamheden additioneel zijn?
8. Het gaat om tijdelijke plaatsingen in het kader van een reïntegartietrajecten max 6 mnd
9. Wanneer mensen met behoud van uitkering tewerk worden gesteld, komt het in de praktijk voor dat er door de inzet van deze personen oneerlijke concurrentie ontstaat met bedrijven die soortgelijke diensten leveren?

Dit is niet het geval. Er wordt gekeken wat de persoon in kwestie nodig heeft. De werkgever die de plek beschikbaar stelt weet nooit wanneer we hier gebruik van maken. Ook kan hij geen claim leggen op de duur want de afspraak is, kan persoon regulier worden uitgeplaatst gaat hij weg van deze plek. Dit geldt zowel intern als extern.

10. Hoe vaak komt dit voor?

11. nvt

12. Hoe wordt dit gecontroleerd?

nvt

13. Wat voor gevolgen worden verbonden wanneer dit wordt geconstateerd?

nvt

14. Ziet u in de praktijk dat reguliere vacatures verdwijnen op locaties waar u mensen met behoud van uitkering tewerk stelt?

nee. Vooraf is met reguliere werkgevers afgesproken dat de personen die we hier plaatsen regulier moeten kunnen doorstromen (met of zonder loonkostensubsidie). Merken we dat dit niet het geval is halen we de persoon weg.

15. Hoe vaak komt dit voor?

nvt

16. Hoe wordt dit gecontroleerd?

17. nvt

18. Wat voor gevolgen worden verbonden wanneer dit wordt geconstateerd?

nvt

19. Wanneer uw bedrijf mensen inzet, intern of extern, om te werken met behoud van uitkering, levert deze dan ook een netto toegevoegde waarde voor de organisatie en zijn deze dan hoger dan de begeleidingskosten?

nvt

20. Hoe vaak komt dit voor?

nvt

21. Het is nog niet zeker dat de Wet verdringingstoets van kracht zal gaan. Heeft u desondanks al maatregelen getroffen die er aan bij moeten dragen dat u in het vervolg voldoet aan de strengere eisen van deze wet? Hier wordt nog niet op geanticipeerd, we kijken dit aan totdat de wetgeving erdoor heen komt

BIJLAGE 10: SURVEY ERGON

Naam:

Functie:

Organisatie: Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven (Ergon)

1. Wat is de verhouding tussen uw bedrijf en uw gemeente?

Wij zijn uitvoeringsorganisatie voor de Wsw en een deel van de PW voor de bij de gemeenschappelijke regeling aangesloten gemeenten.

2. Heeft uw bedrijf/onderdeel intern personen met een bijstandsuitkering in dienst die werken met behoud van uitkering?

2.1 Zo ja, hoe vaak komt dit voor?

Ja; er zijn mensen actief in het kader van sociaal activeringstrajecten en proefplaatsingen in kader van de PW.

"In dienst" vinden we in dit kader niet de juiste formulering.

In december 2017 zijn er 42 mensen op basis van een proefplaatsing geplaatst.

Van de sociale activering lukt het momenteel niet om aantallen te geven.

2.2 Zo nee, waarom niet?

3. In wat voor trajecten zijn deze personen geplaatst? (Werkervaringsplek / proefplaats / participatieplaats/ tegenprestatie).

Proefplaatsing en sociale activering.

4. Worden er via uw bedrijf personen geplaatst bij externe werkgevers waar zij aan de slag gaan met behoud van uitkering?

4.1 Zo ja, hoe vaak komt dit voor?

Ja de proefplaatsingen voordat iemand gedetacheerd wordt of regulier geplaatst wordt.

Meer dan 70% .

4.2 Zo nee, waarom niet?

5. Wat doet uw bedrijf om momenteel aan de wettelijke eisen omtrent verdringing te voldoen?

Een expliciete toets vindt niet plaats.

Werk in sociale activering wordt alleen aangenomen indien het ook daadwerkelijk additioneel is. Indien de activiteiten niet in het kader van sociale activering worden gedaan worden de werkzaamheden niet verricht. De activiteiten hebben een plus/aanvullend karakter.

Proefplaatsing is gericht op opdoen werkervaring/ extra begeleiding etc. en wordt voor maximaal 3 maanden gedaan.

6. Hoe wordt er voor gezorgd dat werkzaamheden additioneel zijn?
Wordt alleen gedaan als extra. Wenselijke maar niet noodzakelijke werkzaamheden.

7. Wanneer mensen met behoud van uitkering tewerk worden gesteld, komt het in de praktijk voor dat er door de inzet van deze personen oneerlijke concurrentie ontstaat met bedrijven die soortgelijke diensten leveren?

O.i. niet.

8. Hoe vaak komt dit voor?

9. Hoe wordt dit gecontroleerd?

10. Wat voor gevolgen worden verbonden wanneer dit wordt geconstateerd?

11. Ziet u in de praktijk dat reguliere vacatures verdwijnen op locaties waar u mensen met behoud van uitkering tewerk stelt?

O.i. niet.

12. Hoe vaak komt dit voor?

13. Hoe wordt dit gecontroleerd?

14. Wat voor gevolgen worden verbonden wanneer dit wordt geconstateerd?

15. Wanneer uw bedrijf mensen inzet, intern of extern, om te werken met behoud van uitkering, levert deze dan ook een netto toegevoegde waarde voor de organisatie en zijn deze dan hoger dan de begeleidingskosten?

De inschatting is dat de netto toegevoegde niet of beperkt aanwezig is. Gemiddeld genomen zullen de begeleidingskosten even hoog zijn dan de netto toegevoegde waarde.

16. Hoe vaak komt dit voor?

17. Het is nog niet zeker dat de Wet verdringingstoets van kracht zal gaan. Heeft u desondanks al maatregelen getroffen die er aan bij moeten dragen dat u in het vervolg voldoet aan de strengere eisen van deze wet?

Nee

Samenwerkingsovereenkomst

De partijen

De Diamant-groep, gevestigd te Tilburg, Zevenheuvelenweg 14, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer H.A.P.J.M. Bool MBA, algemeen directeur, hierna te noemen Diamant-groep;

en

De Heikant, gevestigd te Tilburg, Schubertstraat 700, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer P. Westerhof, Locatiemanager De Heikant hierna te noemen De Heikant;

**Begeleidings- en
bemiddelings-
organisatie**

Zevenheuvelenweg 14
Postbus 5033
5004 EA Tilburg
T 013 46 41 911
F 013 46 41 345
www.diamant-groep.nl

Overwegende dat:

- de basis van deze overeenkomst voortvloeit uit de samenwerking die is gestart in mei 2014 én de aanbieding d.d. 29 mei 2015, betreffende de voortzetting van deze samenwerking;
- partijen een duurzame samenwerking verder willen aangaan en daarom de navolgende afspraken wensen te maken.

Komen als volgt overeen:

Artikel 1. Werkplekken en bezetting

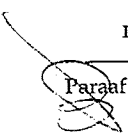
1. De Heikant stelt 6 werkplekken van 24 uur per week ter beschikking voor kandidaten van de Diamant-groep.
2. Diamant-groep stelt aan De Heikant kandidaten ter beschikking ter invulling van de werkplekken en streeft naar een volledige bezetting van de beschikbaar gestelde werkplekken.

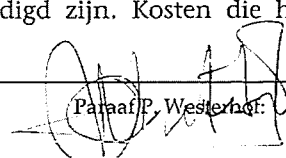
Artikel 2. Leiding en begeleiding

1. De Heikant is verantwoordelijk voor de dagelijkse operationele aansturing en leiding op de werkplekken.
2. Diamant-groep is verantwoordelijk voor de inhoudelijke begeleiding van de ontwikkeling van kandidaten op de werkplek en zet daartoe 4 uur per week een werkcoach in.

Artikel 3. Verantwoordelijkheden De Heikant

1. De Heikant is voor de ter beschikking gestelde kandidaten op dezelfde wijze verantwoordelijk als voor het eigen personeel, en draagt zorg voor een veilige werkomgeving en is verantwoordelijk voor een geldige risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E) binnen de afdeling waar de beschikbaar gestelde kandidaten hun werk verrichten.
2. De Heikant draagt zorg voor werkkleding en persoonlijke beschermingsmiddelen die voor de uitoefening van de werkzaamheden benodigd zijn. Kosten die hieruit voortvloeien zijn voor rekening van de Heikant.

 Paraaf H.A.P.J.M. Bool:

 Paraaf P. Westerhof:



3. De Heikant draagt zorg voor een afdoende, totaal dekkende, wettelijke aansprakelijkheidsverzekering voor alle directe en indirecte schade die mogelijk wordt veroorzaakt door ingezette kandidaten van de Diamant-groep.

Artikel 4. Looptijd en opzegging

1. Deze overeenkomst loopt van 1 mei 2015 tot 1 mei 2016.
2. Opzegging kan door beide partijen enkel schriftelijk gebeuren met inachtneming van een opzegtermijn van 3 maanden.
3. Indien er geen opzegging heeft plaatsgevonden, zal de overeenkomst steeds met 12 maanden stilzwijgend worden verlengd.
4. Partijen spreken de intentie uit een langdurige samenwerking aan te gaan.
5. Tussentijdse beëindiging van deze overeenkomst is mogelijk met wederzijds goedvinden en in alle andere gevallen alleen wanneer er sprake is van surseance van betaling, faillissement, overname van contractpartijen door derden of overmacht bij een van de partijen.

Artikel 5. Vergoeding

1. De vergoeding voor het invullen van 6 ontwikkelplekken met levering van 4 uur werkcoaching bedraagt € 4.303,-- exclusief BTW op jaarbasis.
2. De verschuldigde vergoeding wordt maandelijks achteraf in gelijke termijnen in rekening gebracht.
3. Voor de periode van 1 mei 2015 tot 15 juni 2015 is geen vergoeding verschuldigd.
4. Na afloop van ieder kwartaal zal de bezetting van de werkplekken worden geëvalueerd. Wanneer blijkt dat de daadwerkelijke realisatie achterblijft bij de gevraagde bezetting zal naar rato creditering plaatsvinden.

Artikel 6. Aansprakelijkheid

1. De Heikant verleent middels ondertekening vrijwaring aan Diamant-groep betreffende eventuele vorderingen van de ingezette medewerker of derden, tot vergoeding van geleden schade welke door die medewerker en/of derden is veroorzaakt.
2. De Heikant vrijwaart Diamant-groep voor iedere vorm van aansprakelijkheid voor door Diamant-groep uitgevoerde werkzaamheden.

Aldus in tweevoud opgemaakt te Tilburg op 11 juni 2015

Diamant-groep

De Heikant

.....
H.A.P.J.M. Bool MBA
Algemeen directeur

.....
P. Westerhof
Locatiemanager



Samenwerkingsovereenkomst

De partijen

De Diamant-groep, gevestigd te Tilburg, Zevenheuvelenweg 14, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer H.A.P.J.M. Bool MBA, algemeen directeur, hierna te noemen Diamant-groep;

en

Brabants Afval Team, gevestigd te Tilburg, Ceramstraat 6, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer M. van de Corput, Teammanager Uitvoering, hierna te noemen BAT;

Begeleidings- en bemiddelingsorganisatie

Zevenheuvelenweg 14
Postbus 5033
5004 EA Tilburg
T 013 46 41 911
F 013 46 41 345
www.diamant-groep.nl

Overwegende dat:

- de basis van deze overeenkomst voortvloeit uit de samenwerking die is gestart op 1 juli 2014 én de aanbieding d.d. 26 mei 2015, betreffende de voortzetting van deze samenwerking;
- partijen een duurzame samenwerking verder willen aangaan en daarom de navolgende afspraken wensen te maken.

Komen als volgt overeen:

Artikel 1. Werkplekken en bezetting

1. BAT stelt 7 werkplekken van 24 uur per week ter beschikking voor kandidaten van de Diamant-groep.
2. Diamant-groep stelt, aan BAT, kandidaten ter beschikking ter invulling van de werkplekken en streeft naar een volledige bezetting van de beschikbaar gestelde werkplekken.

Artikel 2. Leiding en begeleiding

1. BAT is verantwoordelijk voor de dagelijkse operationele aansturing en leiding op de werkplekken.
2. Diamant-groep is verantwoordelijk voor de inhoudelijke begeleiding van de ontwikkeling van kandidaten op de werkplek en zet daartoe 8 uur per week een werkcoach in.
3. In afwijking van lid 2 wordt de inzet van de werkcoach teruggebracht naar 4 uur per week wanneer de bezetting, zoals bedoeld in artikel 2.1, niet hoger is dan 4 ingevulde werkplekken.

Artikel 3. Verantwoordelijkheden BAT

1. BAT is voor de ter beschikking gestelde kandidaten op dezelfde wijze verantwoordelijk als voor het eigen personeel, en draagt zorg voor een veilige werkomgeving en is verantwoordelijk voor een geldige risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E) binnen de afdeling waar de beschikbaar gestelde kandidaten hun werk verrichten.

Paraaf H.A.P.J.M. Bool:

Paraaf M. van de Corput:



2. BAT draagt zorg voor werkkleding en persoonlijke beschermingsmiddelen die voor de uitoefening van de werkzaamheden benodigd zijn. Kosten die hieruit voortvloeien zijn voor rekening van BAT.
3. BAT draagt zorg voor een afdoende, totaal dekkende, wettelijke aansprakelijkheidsverzekering voor alle directe en indirecte schade die mogelijk wordt veroorzaakt door ingezette kandidaten van de Diamant-groep.

Artikel 4. Looptijd en opzegging

1. Deze overeenkomst loopt van 1 juli 2015 tot 1 juli 2016.
2. Opzegging kan door beide partijen enkel schriftelijk gebeuren met inachtneming van een opzegtermijn van 3 maanden.
3. Indien er geen opzegging heeft plaatsgevonden, zal de overeenkomst steeds met 12 maanden stilzwijgend worden verlengd.
4. Partijen spreken de intentie uit een langdurige samenwerking aan te gaan.
5. Tussentijdse beëindiging van deze overeenkomst is mogelijk met wederzijds goedvinden en in alle andere gevallen alleen wanneer er sprake is van surseance van betaling, faillissement, overname van contractpartijen door derden of overmacht bij een van de partijen.

Artikel 5. Vergoeding

1. De vergoeding voor het invullen van 7 ontwikkelplekken met levering van 8 uur werkcoaching bedraagt € 10.549,-- exclusief BTW op jaarbasis.
2. De vergoeding in de situatie dat de daadwerkelijke bezetting 4 kandidaten of lager is, zoals bedoeld in artikel 3.3, bedraagt € 4.521,-- exclusief BTW op jaarbasis.
3. De verschuldigde vergoeding wordt maandelijks achteraf in gelijke termijnen in rekening gebracht.
4. Na afloop van ieder kwartaal zal de bezetting van de werkplekken worden geëvalueerd. Wanneer blijkt dat de daadwerkelijke realisatie achterblijft bij de gevraagde bezetting zal naar rato creditering plaatsvinden.

Artikel 6. Aansprakelijkheid

1. BAT verleent middels ondertekening vrijwaring aan Diamant-groep betreffende eventuele vorderingen van de ingezette medewerker of derden, tot vergoeding van geleden schade welke door die medewerker en/of derden is veroorzaakt.
2. BAT vrijwaart Diamant-groep voor iedere vorm van aansprakelijkheid voor door Diamant-groep uitgevoerde werkzaamheden.

Aldus in tweevoud opgemaakt te Tilburg op 24 juni 2015

Diamant-groep

Brabants Afval Team

.....
H.A.P.J.M. Bool MBA
Algemeen directeur

.....
M. van de Corput
Teammanager Uitvoering

Samenwerkingsovereenkomst

De partijen

De Diamant-groep, gevestigd te Tilburg, Zevenheuvelenweg 14, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer H.A.P.J.M. Bool MBA, algemeen directeur, hierna te noemen Diamant-groep;

en

De Hazelaar, gevestigd te Tilburg, Dr. Eijgenraamstraat 3, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer F. van de Gevel, Locatiemanager De Hazelaar, hierna te noemen De Hazelaar;

Zevenheuvelenweg 14
Postbus 5033
5004 EA Tilburg
T 013 46 41 911
E info@diamant-groep.nl
www.diamant-groep.nl

K.v.K. 17257648
BTW nr. NL813792332B01
Iban NL55 RABO 0138379556

Overwegende dat:

- de basis van deze overeenkomst voortvloeit uit de samenwerking die is gestart in januari 2015 én de aanbidding d.d. 22 december 2015, betreffende de voortzetting van deze samenwerking;
- partijen een duurzame samenwerking verder willen aangaan en daarom de navolgende afspraken wensen te maken.

Komen als volgt overeen:

Artikel 1. Werkplekken en bezetting

1. De Hazelaar stelt 6 werkplekken van 16 uur per week ter beschikking voor kandidaten van de Diamant-groep.
2. Diamant-groep stelt aan De Hazelaar kandidaten ter beschikking ter invulling van de werkplekken en streeft naar een volledige bezetting van de beschikbaar gestelde werkplekken.

Artikel 2. Leiding en begeleiding

1. De Hazelaar is verantwoordelijk voor de dagelijkse operationele aansturing en leiding op de werkplekken.
2. Diamant-groep is verantwoordelijk voor de inhoudelijke begeleiding van de ontwikkeling van kandidaten op de werkplek en zet daartoe 4 uur per week een werkcoach in.

Artikel 3. Verantwoordelijkheden De Hazelaar

1. De Hazelaar is voor de ter beschikking gestelde kandidaten op dezelfde wijze verantwoordelijk als voor het eigen personeel, en draagt zorg voor een veilige werkomgeving en is verantwoordelijk voor een geldige risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E) binnen de afdeling waar de beschikbaar gestelde kandidaten hun werk verrichten.
2. De Hazelaar draagt zorg voor werkkleding en persoonlijke beschermingsmiddelen die voor de uitoefening van de werkzaamheden benodigd zijn. Kosten die hieruit voortvloeien zijn voor rekening van de Hazelaar.

Samenwerkingsovereenkomst

3. De Hazelaar draagt zorg voor een afdoende, totaal dekkende, wettelijke aansprakelijkheidsverzekering voor alle directe en indirecte schade die mogelijk wordt veroorzaakt door ingezette kandidaten van de Diamant-groep.

Artikel 4. Looptijd en opzegging

1. Deze overeenkomst loopt van 1 februari 2017 tot 1 februari 2018.
2. Opzegging kan door beide partijen enkel schriftelijk gebeuren met inachtneming van een opzegtermijn van 3 maanden.
3. Indien er geen opzegging heeft plaatsgevonden, zal de overeenkomst steeds met 12 maanden stilzwijgend worden verlengd.
4. Partijen spreken de intentie uit een langdurige samenwerking aan te gaan.
5. Tussentijdse beëindiging van deze overeenkomst is mogelijk met wederzijds goedvinden en in alle andere gevallen alleen wanneer er sprake is van surseance van betaling, faillissement, overname van contractpartijen door derden of overmacht bij een van de partijen.

Artikel 5. Vergoeding

1. De vergoeding voor het invullen van 6 ontwikkelplekken met levering van 4 uur werkcoaching bedraagt € 3.200,-- exclusief BTW op jaarbasis (met indexering 2017 1,66%).
2. De verschuldigde vergoeding wordt maandelijks achteraf in gelijke termijnen in rekening gebracht.
3. Na afloop van ieder kwartaal zal de bezetting van de werkplekken worden geëvalueerd. Wanneer blijkt dat de daadwerkelijke realisatie achterblijft bij de gevraagde bezetting zal naar rato creditering plaatsvinden.

Artikel 6. Aansprakelijkheid

1. De Hazelaar verleent middels ondertekening vrijwaring aan Diamant-groep betreffende eventuele vorderingen van de ingezette medewerker of derden, tot vergoeding van geleden schade welke door die medewerker en/of derden is veroorzaakt.
2. De Hazelaar vrijwaart Diamant-groep voor iedere vorm van aansprakelijkheid voor door Diamant-groep uitgevoerde werkzaamheden.

Aldus in tweevoud opgemaakt te Tilburg op 3 januari 2017,

Diamant-groep



S.P.C. van Hoof
Manager BBO

De Hazelaar

.....

F. van de Gevel
Locatiemanager



Europese Unie
Europees Sociaal Fonds

BIJLAGE 14: STAGEOVEREENKOMST BLANCO

Stageovereenkomst

Hierna te noemen partijen,

Medewerker begeleidingsorganisatie

Naam :
Adres :
Postcode & woonplaats :
Geboortedatum :
Telefoonnummer :

Stagegever

Onderdeel :
Contactpersoon :
Email adres :
Telefoonnummer :

Begeleider begeleidingsorganisatie

Werkdecorverantwoordelijke :
Email adres :
Telefoonnummer :
Begeleider :
Telefoonnummer begeleider :

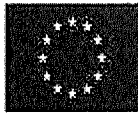
verklaren een stageovereenkomst op een werkdecor te zijn aangegaan onder de volgende voorwaarden:

Artikel 1. Algemeen

- 1.1 De stagegever stelt de medewerker in staat werkervaring op te doen binnen het bedrijf.
- 1.2 Het aantal uren op het werkdecor bedraagt maximaal .. uur per week.
- 1.3 De periode van de inzet op het werkdecor loopt van tot (3 maanden).
- 1.4 **Doel stage op het werkdecor:** Tijdens de periode met behoud van uitkering zal de medewerker worden ingewerkt in alle voorkomende werkzaamheden bij het bedrijf en zich ontwikkelen in de vooraf vastgestelde competenties.

Artikel 2. Werktijden

- 2.1 De werktijden van de medewerker worden in onderling overleg bepaald.
- 2.2 Indien de medewerker in aanmerking komt voor verlof, dan wordt dit vooraf met de stagegever besproken.



Artikel 3. Verplichtingen

- 3.1 De medewerker zal de taken/werkzaamheden in het kader van de stage op het werkdecor naar beste vermogen uitvoeren.
- 3.2 De medewerker zal de voorschriften en gedragsregels op het gebied van orde en veiligheid, zoals deze ook voor eigen werknemers in het bedrijf van stagegever gelden, in acht nemen.
- 3.3 De medewerker is gedurende de stageperiode op het werkdecor, maar ook nadat deze periode is beëindigd, verplicht tot geheimhouding voor zover deze kennis neemt van vertrouwelijke gegevens.
- 3.4 De medewerker zal tijdens zijn werkzaamheden niet onder invloed zijn van alcohol of verdovende middelen.

Artikel 4. Taken

- 4.1 De medewerker zal gedurende deze periode de taken verrichten die tot de functie van behoren.

Artikel 5. Begeleiding

- 5.1 De stagegever verplicht zich ertoe de medewerker te begeleiden bij de uit te voeren werkzaamheden, en zal zich daartoe belasten met de zorg voor en het toezicht houden op de medewerker.

Artikel 6. Verzuim

- 6.1 Bij ziekte tijdens de stage op het werkdecor moet de medewerker zich zowel ziekmelden bij stagegever als bij de begeleidingsorganisatie. Van de stagegever worden in verband hiermee geen acties verwacht. Mogelijke bijzonderheden in de werkzaamheden die kunnen samenhangen met de ziekmelding zijn van belang om door te geven aan de begeleidingsorganisatie. De begeleider beoordeelt of verzuimcontrole noodzakelijk is en informeert de stagegever over het verzuim en/of hervatting.
- 6.2 Tijdens het traject kan de medewerker in overleg met de stagegever verlof opnemen. Bijzonder verlof moet de medewerker aanvragen bij de begeleider van de begeleidingsorganisatie in overleg met de stagegever. Voor dokter/tandarts -of ziekenhuisbezoek worden maximaal respectievelijk 2 uur of 4 uur vrij gegeven. Uiteraard krijgt de medewerker vrij voor sollicitatiegesprekken mits de begeleider hiervan op de hoogte is.
- 6.3 Mocht de medewerker zonder bericht niet aanwezig zijn op het werkdecor dan verzoeken we de stagegever dit onmiddellijk te melden bij de begeleidingsorganisatie zodat passende maatregelen genomen kunnen worden.

Artikel 7. Verantwoordelijkheid

- 7.1 De werkzaamheden op het werkdecor worden vervuld onder verantwoordelijkheid en supervisie van de stagegever.
- 7.2 De werkzaamheden van de medewerker zullen niet als vervanging van een arbeidsplaats bij de stagegever worden gebruikt.

Artikel 8. Evaluatie

- 8.1 Tijdens de stageperiode op het werkdecor zal de begeleider van de begeleidingsorganisatie de voortgang van de medewerker met de stagegever evalueren.



Europese Unie
Europees Sociaal Fonds

.....

BIJLAGE 16: OBSERVATIEVERSLAG SMARTWARES

Naast het decorbezoek bij La Poubelle, heb ik ook een bezoek gebracht aan een decortype 4. Dit heb ik gedaan om een beeld te krijgen van zowel een plek intern als een plek extern. Net als bij het bezoek aan het decortype 2 heb ik aandacht gehad voor de aspecten werkzaamheden, begeleiding en duur van de WEP.

Smartwares is een bedrijf dat zich bezighoudt met het ompakken van elektronische apparaten die zijn teruggekomen uit bepaalde winkels en weer moeten worden verzonden naar andere winkels. Werknemers hier pakken producten om door er een andere doos omheen te doen of door er een andere sticker op te plakken. Overige werkzaamheden zijn order picken waarbij partijen met de juiste hoeveelheid bij elkaar wordt gezet.

Op de werkvloer werken mensen met een Sw-indicatie, mensen met een loonkostensubsidie, reguliere krachten en mensen met behoud van uitkering. Net als bij een decortype 2 doen allen hetzelfde werk. De mensen met behoud van uitkering werken mee waarbij zij dezelfde werkzaamheden verrichten als mensen die er voor betaald krijgen. Wat echter verschilt met een decortype 2, is dat ze bij dit externe decor geen of weinig begeleiding krijgen. Hierdoor staat het leerproces niet voorop en zijn deze mensen niet meer als boventallig te bestempelen. Door de inzet van deze mensen kan het bedrijf goedkoper produceren en boekt het bedrijf meer winst. Hier kan niet anders worden geconcludeerd dat er sprake is van verdringing. Dit werk heeft namelijk loonwaarde en zou om die reden gedaan kunnen worden door betaalde krachten.

Op de vraag waarop dit decor zo is ingericht, wordt geantwoord dat op deze manier de werkgever geprikkeld wordt om iemand een kans te bieden. Een begrijpelijke insteek maar puur juridisch gezien een onjuiste.

Wat betreft verlengingen is de Diamant-groep terughoudend wat betreft dit decor. Ook wordt getracht de werknemer binnen de drie maanden dat hij aanwezig is zodanig te leiden naar de functieomschrijving dat hij na deze periode direct in dienst genomen kan worden. Dit gebeurt in de regel dan ook. Het lijkt dan in die zin op een proefplaatsing. Het vereiste dat de proefplaatsing direct zicht op een dienstbetrekking dient te hebben, is echter afgezwakt. Het lijkt dan ook alsof er van twee instrumenten één instrument gemaakt zijn. Enerzijds wordt het vereiste van een boventallige functie, zoals de WEP behoort te zijn, genegeerd terwijl er vervolgens anderzijds geen direct zicht op een dienstbetrekking, zoals bij een proefplaatsing, is.

Conclusie: omdat er geen boventallige functie wordt ingevuld, is er sprake van verdringing. Hoewel er vaak een dienstverband wordt aangeboden na de WEP en er in die zin wordt voldaan aan de insteek van de WEP, namelijk de begeleiding naar de arbeidsmarkt, is de eis van zicht op een dienstbetrekking minder prominent aanwezig. Om deze reden kan er ook niet gesproken worden van een legitieme proefplaatsing. Kortom: verdringing.

BIJLAGE 17: NOMA 3e PERIODE								
relatie	plaats	normuren	uren	plaatsingbegin	periode	compasnr	naam	signaleinde
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	24	10-10-17	1	29815		10-01-18
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	24	12-10-17	1	23734		12-01-18
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	24	11-10-17	1	37469		11-01-18
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	24	03-10-17	1	37703		03-01-18
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	24	13-06-17	2	33340		26-12-17
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	16	02-10-17	1	37515		02-01-18
Adpak B.V.	ADPAK01 Medewerker productie/inpakmed ewerker	32	24	27-09-17	1	37985		27-12-17
Adpak B.V.	ADPAK01 Medewerker productie/inpakmed ewerker	32	24	19-10-17	1	17486		19-01-18
Adpak B.V.	ADPAK01 Medewerker productie/inpakmed ewerker	32	24	26-10-17	1	37822		26-01-18
Adpak B.V.	ADPAK01 Medewerker productie/inpakmed ewerker	32	24	04-10-17	1	36692		04-01-18
Adpak B.V.	ADPAK01 Medewerker productie/inpakmed ewerker	32	24	05-09-17	1	25027		05-12-17
Adpak B.V.	ADPAK01 Medewerker productie/inpakmed ewerker	32	24	28-08-17	1	32803		29-11-17
AFAC Fietsenstalling- en Beheer	AFAC08 - Beheerder	32	32	02-11-17	1	26771		02-02-18
Amarant Groep Werkt	AMARANT01 assistent begeleider	24	24	10-07-17	2	29820		10-01-18
Amarant KDC Kobalt	KDC Kobalt - ondersteunend medewerker	8	8	22-09-17	1	37275		22-12-17
Basisschool de Borne	Basisschool de Borne - Conciërge	24	24	11-09-17	1	37029		22-12-17
Beter Stokhasselt	BS01 facilitair medewerker	24	24	08-08-17	2	25444		08-02-18
Beter Stokhasselt	BS01 facilitair medewerker	24	24	29-08-17	1	29616		29-11-17
Brabants Afval Team	BAT01 Medewerker algemeen	24	24	25-09-17	1	37909		25-12-17

relatie	plaats	normuren	uren	plaatsingsbegin	periode	compasnr	naam	signaaleinde
Brabants Afval Team	BAT02 Medewerker algemeen	24	24	11-09-17	1	37563		11-12-17
Brabants Afval Team	BAT10 Medewerker algemeen	24	24	27-09-17	1	37927		27-12-17
ContourdeTwern	Contour02 Receptie/Barmedewerker	0	16	13-03-17	2	37155		13-09-17
DG-DIE-GR Groen Xtra	GroenXtra 07 Med Groenonderhoud	32	24	01-08-17	2	37839		01-02-18
DG-DIE-GR Groen Xtra	GroenXtra 07 Med Groenonderhoud	32	24	31-07-17	1	37872		28-02-18
DG-DIE-GR Groen Xtra	GroenXtra 07 Med Groenonderhoud	32	24	31-07-17	1	37872		30-11-17
DG-DIE-GR Groen Xtra	GroenXtra 27 - medewerker kwekerij	24	16	20-11-17		36494		20-02-18
Diamant-groep Post en Vervoer	Post & Vervoer 01 Bezorger	24	24	24-10-17	1	21596		24-01-18
Diamant-groep Post en Vervoer	Post & Vervoer 01 Bezorger	24	24	14-11-17		37462		14-02-18
Diamant-groep Productie	DG-DR01 Algemeen medewerker	24	20	20-11-17		37177		20-02-18
Diamant-groep Productie	DG-DR01 Algemeen medewerker	24	24	19-06-17	2	22744		19-09-17
Diamant-groep Productie	DG-DR01 Algemeen medewerker	24	20	18-09-17	1	26501		18-12-17
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 22 Stappegoor	15	24	11-09-17	1	30535		11-03-18
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 22 Stappegoor	15	24	11-09-17	1	30535		11-12-17
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 23 Stappegoor	15	15	06-11-17	1	35464		06-02-18
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 25 De Grote Beemd	15	24	23-10-17	1	37467		23-01-18
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 26 ROC Kasteeldreef	24	25	22-05-17	2	36425		04-12-17
Gemeente Tilburg NOMA plaatsen	GEMTILB01 ondersteuner ESF Aankomend	24	8	07-06-17	2	37160		07-12-17
Goed Werk	bouwhulp	24	24	30-10-17	1	37969		30-01-18
Hall of Fame	HALL02 - Beheerder	0	24	29-08-17	1	37159		29-11-17
Ingram Micro CFS Benelux BV	INGRAM - logistiek medewerker	0	24	09-10-17	1	33843		03-11-17
Kringloop Tilburg	Kringloop TB03 Med Winkel	24	12	05-10-17	1	37723		05-01-18
Kringloop Tilburg	Kringloop TB04 Med Winkel	24	24	29-05-17	2	36436		29-11-17
Kringloop Tilburg	Kringloop01 allround medewerker	40	24	25-09-17	1	37763		25-12-17
Kringloop Tilburg	Kringloop01 allround medewerker	40	24	11-07-17	2	13312		11-01-18

relatie	plaats	normuren	uren	plaatsingbegin	periode	compasnr	naam	signaaleinde
Kringloop Tilburg	Kringloop01 allround medewerker	40	20	04-09-17	1	36407		04-12-17
Kringloop Tilburg	stage bijrijder	18	24	19-09-17	1	37916		19-12-17
La Poubelle	LP09 Logistiek medewerker Kringloop	24	24	06-11-17	1	38024		06-02-18
La Poubelle	LP13 Logistiek medewerker Kringloop	24	24	29-08-17	1	10955		29-11-17
La Poubelle	LP14 Logistiek medewerker Kringloop	24	24	29-08-17	1	37819		29-11-17
La Poubelle	LP24A Winkel medew algemeen Kringloop	24	24	24-10-17	1	38046		24-01-18
La Poubelle	LP24A Winkel medew algemeen Kringloop	24	24	25-09-17	1	37556		25-12-17
La Poubelle	LP24A Winkel medew algemeen Kringloop	24	24	23-10-17	1	35657		23-01-18
La Poubelle	LP24A Winkel medew algemeen Kringloop	24	24	17-07-17	2	36220		17-01-18
La Poubelle	LP28 Medewerker sorteren Kringloop	24	24	02-10-17	1	27068		02-01-18
La Poubelle	LP31 Medewerker Boeken Kringloop	24	24	28-09-17	1	25788		28-12-17
La Poubelle	LP32 Medewerker Boeken Kringloop	24	24	26-10-17	1	35936		26-01-18
La Poubelle	LP33 Medewerker Boeken Kringloop	24	24	25-09-17	1	37093		25-12-17
La Poubelle	LP34 Medewerker Boeken Kringloop	24	24	12-09-17	1	37926		12-12-17
La Poubelle	LP34 Medewerker Boeken Kringloop	24	24	26-09-17	1	33659		26-12-17
La Poubelle	LP37 Medewerker Textiel Kringloop	24	24	13-11-17	1	23290		13-02-18
La Poubelle	LP37 Medewerker Textiel Kringloop	24	24	03-10-17	1	21741		03-01-18
La Poubelle	LP37 Medewerker Textiel Kringloop	24	24	18-09-17	1	38009		18-12-17
La Poubelle	LP38 Medewerker Textiel Kringloop	24	24	06-11-17	1	37945		06-02-18
La Poubelle	LP42 Medewerker Bruingoed (electro)	24	24	25-07-17	1	37787		25-10-17
La Poubelle	LP42 Medewerker Bruingoed (electro)	24	24	14-08-17	1	37177		14-11-17
La Poubelle	LP43 Medewerker Bruingoed (electro)	24	24	26-07-17	2	37733		26-01-18
La Poubelle	LP44 Medewerker Witgoed (electro)	24	24	07-11-17	1	29579		07-02-18
La Poubelle	LP44 Medewerker Witgoed (electro)	24	24	23-10-17	1	38061		23-01-18
La Poubelle	LP45 Medewerker Witgoed (electro)	24	24	02-10-17	1	32834		02-01-18
La Poubelle	LP46 Medewerker Computer	24	24	22-08-17	1	37240		22-11-17

relatie	plaats	normuren	uren	plaatsingsbegin	periode	compasnr	naam	signaleinde
La Poubelle	LP50 Fietsenmaker	24	24	02-10-17	1	37990		02-01-18
La Poubelle	LP51 Medewerker fietsen	24	24	23-10-17	1	35643		23-01-18
La Poubelle	LP52 Medewerker fietsen	24	24	25-09-17	1	37867		25-12-17
La Poubelle	LP53 Medewerker fietsen	24	24	21-08-17	1	37876		21-11-17
La Poubelle	LP54 Medewerker fietsen	24	24	27-09-17	1	27668		27-12-17
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	24	18-09-17	1	33664		18-12-17
La Poubelle	LP75 medewerker Atelier/Verhip	24	24	28-08-17	1	37929		28-11-17
La Poubelle	LP75 medewerker Atelier/Verhip	24	24	13-09-17	1	17767		13-12-17
La Poubelle	LP75 medewerker Atelier/Verhip	24	24	25-09-17	1	29812		25-12-17
La Poubelle	Stage medewerker houtafdeling	24	24	04-10-17	1	38001		04-01-18
Loa Lak BV	LOA 1 Medewerker Productie	32	20	06-11-17	1	22315		06-02-18
Loa Lak BV	LOA 2 Medewerker Productie	32	24	06-11-17	1	26329		06-02-18
Loa Lak BV	LOA 2 Medewerker Productie	32	24	06-11-17	1	22006		06-02-18
Loa Lak BV	LOA 3 Medewerker Productie	32	24	07-11-17	1	33999		07-02-18
MFA de Poorten	tolk/vertaler POORT01	0	0	01-06-17	2	11615		01-12-17
Pro Media Net	PRO 01 algemeen medewerker	36	24	02-08-17	2	27678		02-02-18
Qccs ICT Consultants BV	QCCS01 Office manager media development	0	24	10-07-17	2	26308		10-01-18
R-Newt Training en Advies	R-Newt02 Jongerenwerker	36	24	23-08-17	1	24111		23-11-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	06-06-17	2	37607		06-12-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	06-06-17	2	37607		06-03-18
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	03-05-17	2	36789		04-11-17
Sagenn (noma decor)	HORECA01 horecamedewerker/horecaleerlijn	24	24	22-05-17	2	37237		23-11-17
Schakelcollege Tilburg	SCHAKEL01 - muziekdocent	24	24	26-09-17	1	37970		26-12-17
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch02 Medewerker productie	40	24	07-07-17	2	36413		08-01-18
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch05 Medewerker productie	40	32	01-01-15	1	19606		
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch06 Medewerker productie	40	32	01-01-15	1	19799		

relatie	plaats	normuren	uren	plaatsingsbegin	periode	compasnr	naam	signaleinde
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch08 Medewerker productie	40	24	05-07-17	2	33001		05-01-18
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch09 Medewerker productie	40	32	01-01-15	1	18627		
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch10 Medewerker productie	40	32	01-01-15	1	13246		
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch11 Medewerker productie	40	36	02-03-15	1	16509		
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch12 Medewerker productie	40	36	07-05-15	1	12001		
Smartwares Group	SMART01 Logistiek medewerker	24	24	13-11-17	1	37608		13-02-18
Smartwares Group	SMART01 Logistiek medewerker	24	24	26-10-17	1	24873		26-01-18
Smartwares Group	SMART01 Logistiek medewerker	24	24	30-10-17	1	13010		30-01-18
Smartwares Group	SMART01 Logistiek medewerker	24	24	13-11-17	1	13312		13-02-18
Smartwares Group	SMART01 Logistiek medewerker	24	24	06-09-17	1	30874		06-12-17
Smartwares Group	SMART01 Logistiek medewerker	24	24	04-09-17	1	37193		04-12-17
Smartwares Group	SMART01 Logistiek medewerker	24	24	06-09-17	1	34264		06-12-17
Smartwares Group	SMART01 Logistiek medewerker	24	24	14-11-17		37140		14-02-18
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerk er	40	40	05-06-17	1	12268		
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerk er	40	32	06-06-17	1	36724		
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerk er	40	40	01-05-17	1	37628		
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerk er	40	20	14-08-17	1	35209		
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerk er	40	32	09-11-17	1	14068		
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerk er	40	32	06-06-17	1	13583		
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerk er	40	28	06-06-17	1	37738		
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerk er	40	32	05-06-17	1	37736		

relatie	plaats	normuren	uren	plaatsingsbegin	periode	compasnr	naam	signaleinde
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerker	40	30	05-10-17	1	37001		
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerker	40	32	15-06-17	1	37739		
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerker	40	24	01-05-17	1	35589		
Smartwares Group	SMART02 Magazijnmedewerker	40	40	05-06-17	1	34515		
Sort BV	Sort 1 Medewerker sortering	32	24	18-10-17	1	35319		18-01-18
Sort BV	Sort 1 Medewerker sortering	32	24	20-09-17	1	37616		20-12-17
Sort BV	Sort 1 Medewerker sortering	32	24	15-08-17	1	37756		15-11-17
Sort BV	Sort 1 Medewerker sortering	32	24	08-08-17	1	31396		08-11-17
Sort BV	Sort 1 Medewerker sortering	32	24	21-08-17	1	37850		21-11-17
Sort BV	Sort 1 Medewerker sortering	32	24	17-10-17	1	24694		17-01-18
Sort BV	Sort 2 Medewerker sortering	32	24	07-08-17	1	37405		07-11-17
Sort BV	Sort 2 Medewerker sortering	32	24	03-10-17	1	15117		03-01-18
Sort BV	Sort 2 Medewerker sortering	32	24	19-09-17	1	37993		19-12-17
Sort BV	Sort 2 Medewerker sortering	32	24	06-06-17	2	37463		06-12-17
Sort BV	Sort 2 Medewerker sortering	32	24	08-11-17	1	37194		08-02-18
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 12 Zorg en Welzijn	0	17	24-07-17	1	37070		24-10-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 02 Medewerker Transfer	24	24	27-10-17	1	29816		27-01-18
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 03 Medewerker Transfer	24	24	12-10-17	1	33775		12-01-18
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 05 Medewerker Transfer	24	24	25-07-17	1	37918		25-10-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 07 Medewerker Transfer	24	24	30-08-17	1	37752		01-03-18
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 07 Medewerker Transfer	24	24	30-08-17	1	37752		30-11-17

relatie	plaats	normuren	uren	plaatsingbegin	periode	compasnr	naam	signaleinde
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 08 Medewerker Transfer	24	24	11-09-17	1	24355		11-12-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	JoannesZ04 Helpende ouderen	24	16	28-08-17	1	33774		01-12-17
Stg. Natuurmuseum Brabant	NMBrabant02 Med techn dienst	24	24	02-10-17	1	33685		02-01-18
Stg. Natuurmuseum Brabant	PUBLIEK01 medewerker publieksservice	24	24	05-09-17	1	37233		05-12-17
T kwadraat	Stage schoonmaakmedew erker	15	20	04-10-17	1	37868		04-01-18
Tiwos Tilburgse Woonstichting	TIWOS01 Vakman	32	24	24-07-17	1	34711		24-10-17
Universiteit van Tilburg	UvT 02 Baliemedewerker / Receptionist	24	24	11-09-17	1	11211		11-12-17
Universiteit van Tilburg	UvT 03 Baliemedewerker / Receptionist	24	24	10-07-17	2	37611		31-10-17
Universiteit van Tilburg	UvT 04 Baliemedewerker / Receptionist	24	24	16-10-17	1	37294		16-01-18
Ut Rooie Bietje	URB Algemeen medewerker 01	24	24	09-10-17	1	36617		09-01-18

BIJLAGE 18: NOMA 1E PERIODE

relatie	plaats	normuren	begin	einde	uren	compasnr	naam
Abdij Koningshoeven	ABDIJ01 productie medewerker	36	24-10-16	24-01-17	24	35313	
AFAC Fietsenstalling	AFAC04 Medew Fietsbeheer	24	29-08-16	29-11-16	24	14623	
AFAC Fietsenstalling	AFAC07 Medew Fietsbeheer	24	19-09-16	19-12-16	24	35947	
APK & Autoservice 0416	APK01 Algemeen medewerker	24	25-08-16	25-11-16	24	36731	
Beter Groenewoud	BG 10 Klussen en Groen medewerker	24	27-09-16	27-12-16	24	13921	
Beter Groenewoud	BG 2 onderhoudsmede werker algemeen	24	15-09-16	15-12-16	20	28546	
Beter Groenewoud	BG 3 Klussen en Groen medewerker	24	02-11-16	02-02-17	24	36701	
Beter Stokhasselt	BS01 facilitair medewerker	24	23-08-16	23-11-16	19	36001	
Beter Stokhasselt	BS01 facilitair medewerker	24	23-08-16	23-11-16	10	36255	
Beter Stokhasselt	BS01 facilitair medewerker	24	01-09-16	01-12-16	13	10697	
BS Armhoefse Akker	ARMHOEF01 Concierge	0	12-09-16	12-12-16	24	36691	
BS Armhoefse Akker	ARMHOEF01 Concierge	0	26-09-16	29-12-16	24	35943	
DG-DIE-GR Groen Xtra	GroenXtra 03 Med Groenonderhoud	32	12-09-16	12-12-16	24	32240	
Diamant-groep BBO - Ambachtshuis	AmbH01 algemeenr medewerekr	24	07-01-16	31-12-99	24	35488	
Diamant-groep BBO - Ambachtshuis	AmbH01 algemeenr medewerekr	24	07-01-16	31-12-99	24	26060	
Diamant-groep Industrie	DG-IND 01 Medewerker Magazijn	36	03-10-16	18-11-16	24	36786	
Diamant-groep Post en Vervoer	Post & Vervoer 02 Bezorger	24	06-09-16	06-12-16	18	36781	
Dieren Opvang Centrum Tilburg	DOC 01 Algemeen medewerker	24	12-10-16	12-01-17	24	36209	
Dieren Opvang Centrum Tilburg	DOC 01 Algemeen medewerker	24	18-10-16	18-01-17	24	36151	
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 01 Frater van Gemertschool	15	07-11-16	07-02-17	24	36741	
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 01 SK1 Stadhuisplein 130 TB	15	07-11-16	07-02-17	10	27492	
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 22 Stappegoor	15	06-07-16	31-12-99	20	34879	
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 22 Stappegoor	15	09-09-16	09-12-16	15	17669	

DSC (De Schoonmaak Coöperatie)	DSC 23 Stappegoor	15	05-09-16	05-12-16	24	35147	
Ettiene Warmteservice	ETTIEN01 Algemeen Medewerker	36	01-07-16	01-01-17	40	36369	
Gemeente Tilburg NOMA plaatsen	GEMTILB01 ondersteuner ESF	24	01-11-16	01-02-17	8	36784	
Gemeente Tilburg NOMA plaatsen	Medewerker Archief 01	24	04-10-16	04-01-17	16	28313	
Gemeente Tilburg NOMA plaatsen	Medewerker archief 02	24	17-10-16	17-01-17	24	14771	
Kringloop Tilburg	Kringloop TB03 Med Winkel	24	10-10-16	10-01-17	12	35808	
Kringloop Tilburg	Kringloop TB11 Med Magazijn	24	05-04-16	31-12-99	18	29151	
La Poubelle	LP09 Logistiek medewerker	24	03-05-16	31-12-99	24	35942	
La Poubelle	LP10 Logistiek medewerker	24	08-08-16	31-12-99	24	34612	
La Poubelle	LP11 Logistiek medewerker	24	24-08-16	24-11-16	24	33711	
La Poubelle	LP14 Logistiek medewerker	24	01-08-16	31-12-99	24	27723	
La Poubelle	LP15 Logistiek medewerker	20	10-05-16	31-12-99	24	11499	
La Poubelle	LP15 Logistiek medewerker	20	13-07-16	31-12-99	12	18492	
La Poubelle	LP16 Logistiek medewerker	20	26-07-16	31-12-99	12	36611	
La Poubelle	LP17 Logistiek medewerker	25	23-05-16	31-12-99	24	28788	
La Poubelle	LP24 Winkel medew algemeen	21	01-09-16	01-12-16	24	36365	
La Poubelle	LP24A Winkel medew algemeen	24	06-10-16	06-01-17	24	34439	
La Poubelle	LP25 Winkel medew algemeen	21	23-05-16	31-12-99	24	34445	
La Poubelle	LP26 Winkel medew algemeen	21	05-07-16	31-12-99	24	35951	
La Poubelle	LP26 Winkel medew algemeen	21	18-07-16	31-12-99	24	36635	
La Poubelle	LP26 Winkel medew algemeen	21	19-10-16	19-01-17	24	36404	
La Poubelle	LP27 Medewerker sorteren	24	02-09-16	02-12-16	24	36517	

La Poubelle	LP28 Medewerker sorteren Kringloop	24	19-09-16	19-12-16	24	29931	
La Poubelle	LP29 Medewerker sorteren Kringloop	24	17-10-16	17-01-17	18	36221	
La Poubelle	LP31 Medewerker Boeken Kringloop	24	25-04-16	31-12-99	24	33167	
La Poubelle	LP32 Medewerker Boeken Kringloop	24	02-08-16	31-12-99	24	35199	
La Poubelle	LP33 Medewerker Boeken Kringloop	24	20-09-16	20-12-16	24	36447	
La Poubelle	LP35 Medewerker Tatteljee Kringloop	16	24-08-16	24-11-16	24	21674	
La Poubelle	LP36 Medewerker Tatteljee Kringloop	24	25-07-16	31-12-99	24	36405	
La Poubelle	LP36 Medewerker Tatteljee Kringloop	24	10-11-16	10-02-17	24	30535	
La Poubelle	LP37 Medewerker Textiel Kringloop	24	02-08-16	31-12-99	24	23938	
La Poubelle	LP38 Medewerker Textiel Kringloop	24	03-08-16	31-12-99	24	36069	
La Poubelle	LP38 Medewerker Textiel Kringloop	24	07-09-16	07-12-16	24	17846	
La Poubelle	LP39 Medewerker Textiel Kringloop	20	10-10-16	10-01-17	15	33810	
La Poubelle	LP40 Medewerker Textiel Kringloop	22,5	05-07-16	31-12-99	24	36289	
La Poubelle	LP40 Medewerker Textiel Kringloop	22,5	08-09-16	08-12-16	24	34994	
La Poubelle	LP40 Medewerker Textiel Kringloop	22,5	09-09-16	09-12-16	24	25947	
La Poubelle	LP41 Medewerker Textiel Kringloop	22,5	05-10-16	05-01-17	24	36147	
La Poubelle	LP42 Medewerker Bruingoed (electro)	24	22-08-16	22-11-16	24	33658	
La Poubelle	LP42 Medewerker Bruingoed (electro)	24	26-10-16	26-01-17	24	36592	

La Poubelle	LP43 Medewerker Bruingoed (electro)	24	13-09-16	13-12-16	24	25126	
La Poubelle	LP43 Medewerker Bruingoed (electro)	24	07-11-16	07-02-17	24	35019	
La Poubelle	LP44 Medewerker Witgoed (electro)	24	09-09-16	09-12-16	24	36492	
La Poubelle	LP45 Medewerker Witgoed (electro)	24	13-07-16	31-12-99	24	36343	
La Poubelle	LP45 Medewerker Witgoed (electro)	24	06-10-16	06-01-17	24	36808	
La Poubelle	LP46 Medewerker Computer	24	13-09-16	13-12-16	24	35920	
La Poubelle	LP47 Medewerker Computer	24	11-07-16	31-12-99	24	34331	
La Poubelle	LP47 Medewerker Computer	24	19-09-16	19-12-16	24	30148	
La Poubelle	LP51 Medewerker fietsen	24	25-07-16	31-12-99	24	36828	
La Poubelle	LP52 Medewerker fietsen	24	04-08-16	31-12-99	24	36755	
La Poubelle	LP53 Medewerker fietsen	24	29-08-16	29-11-16	24	24442	
La Poubelle	LP54 Medewerker fietsen	24	08-11-16	08-02-17	24	36645	
La Poubelle	LP61 Medewerker Houtwerkplaats	20	31-10-16	31-01-17	24	24400	
La Poubelle	LP72 med huishoudelijke dienst	24	13-09-16	13-12-16	24	26318	
La Poubelle	LP72 med huishoudelijke dienst	24	13-09-16	13-12-16	24	35738	
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	07-06-16	31-12-99	24	35994	
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	17-08-16	17-11-16	18	36388	
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	24-08-16	24-11-16	24	36674	
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	20-09-16	20-12-16	24	36413	
La Poubelle	LP74 med huishoudelijke dienst	24	15-08-16	31-12-99	24	36723	
La Poubelle	LP74 med huishoudelijke dienst	24	13-09-16	13-12-16	16	19897	

La Poubelle	LP90 Medewerker sorteren Kringloop	24	31-10-16	31-01-17	24	31409	
La Poubelle	LP92 Ass. werkcoach	0	18-08-16	18-11-16	24	24278	
Loa Lak BV	LOA 1 Medewerker Productie	32	01-11-16	01-02-17	24	36068	
Loa Lak BV	LOA 2 Medewerker Productie	32	01-09-16	01-12-16	36	29125	
Loa Lak BV	LOA 3 Medewerker Productie	32	29-08-16	31-12-16	17,5	31079	
Loa Lak BV	LOA 3 Medewerker Productie	32	31-10-16	31-01-17	20	33837	
Omroep Tilburg	OmroepTB01 algemeen medewerker	24	06-07-16	31-12-99	24	17811	
Pleiade	PLEIADE01 medewerker winkel en horeca	36	01-11-16	01-02-17	8	36676	
Pro Media Net	PRO 01 algemeen medewerker	36	08-08-16	31-12-99	24	30084	
R-Newt Training en Advies	R-Newt02 Jongerenwerker	36	04-07-16	31-12-99	3	34625	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	09-05-16	31-12-99	24	33233	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	27-07-16	31-12-99	24	14816	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	01-08-16	31-12-99	24	36558	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	02-08-16	31-12-99	24	36234	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	23-08-16	23-11-16	24	27145	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	29-08-16	29-11-16	24	36329	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	01-09-16	01-12-16	24	33819	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	14-09-16	14-12-16	24	30155	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	16-09-16	16-12-16	24	36788	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	03-10-16	03-01-17	24	34893	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24-10-16	24-01-17	24	32607	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	27-10-16	27-01-17	24	36390	
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	31-10-16	31-01-17	24	34000	
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch01 Medewerker productie	40	14-10-16	14-01-17	24	36174	
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch01 Medewerker productie	40	27-10-16	27-01-17	24	34501	
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch02 Medewerker productie	40	25-10-16	25-01-17	24	30747	
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch04 Medewerker productie	40	15-08-16	31-12-99	24	36712	
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch05 Medewerker productie	40	01-01-15	31-12-99	32	19606	

Schenker DB Logistics (Noma)	Sch06 Medewerker productie	40	01-01-15	31-12-99	32	19799	
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch09 Medewerker productie	40	01-01-15	31-12-99	32	18627	
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch10 Medewerker productie	40	01-01-15	31-12-99	32	13246	
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch11 Medewerker productie	40	02-03-15	31-12-99	36	16509	
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch12 Medewerker productie	40	07-05-15	31-12-99	36	12001	
Sort BV	Sort 1 Medewerker sortering	32	05-04-16	31-12-99	20	14093	
Sort BV	Sort 2 Medewerker sortering	32	29-09-16	29-12-16	8	27427	
Sort BV	Sort 2 Medewerker sortering	32	07-10-16	07-01-17	12	32803	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 02 Medewerker Transfer	24	02-11-16	02-02-17	24	32835	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 06 Medewerker Transfer	24	29-08-16	29-11-16	24	36910	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 07 Medewerker Transfer	24	14-09-16	14-12-16	16	36407	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Heikant 02 Medewerker Horeca	24	25-07-16	31-12-99	24	33845	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Heikant 12 MedewTransfer Type 3/4	24	09-11-16	09-02-17	24	33902	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Heikant 12 MedewTransfer Type 3/4	24	10-11-16	10-02-17	24	33607	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Heikant 14 MedewTransfer Type 3/4	24	03-08-16	31-12-99	24	36515	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Heikant 14 MedewTransfer Type 3/4	24	05-09-16	05-12-16	24	22051	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Heikant 15 MedewTransfer Type 3/4	16	07-09-16	07-12-16	24	33818	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Heikant 16 MedewTransfer Type 3/4	16	22-08-16	22-11-16	24	14274	
Stg De Wever NOMA plaatsen	Heikant 17 MedewTransfer Type 3/4	16	09-11-16	09-02-17	24	36726	
Stg De Wever NOMA plaatsen	JoannesZ03 Keukenassistent	16	06-07-16	31-12-99	24	35546	
Stg. Natuurmuseum Brabant	NMBrabant04 Gastvrouw	36	07-09-16	07-12-16	24	21389	
Stichting Bibliotheek Midden Brabant	SBM01 Surveillant (Noma)	24	01-07-16	31-12-16	20	35702	
Stichting Bibliotheek Midden Brabant	SBM04 Surveillant (Noma)	24	06-09-16	06-12-16	24	36176	
Tristar Europe BV	Tristar01 Produktiemedewerker	24	31-05-16	31-12-99	24	36208	

Universiteit van Tilburg	UvT 01 Baliemedewerker / Receptionist	25	05-09-16	05-12-16	25 36905	
Universiteit van Tilburg	UvT 02 Baliemedewerker / Receptionist	24	12-09-16	12-12-16	24 36474	
Universiteit van Tilburg	UvT 03 Baliemedewerker / Receptionist	24	05-09-16	05-12-16	25 36911	
Universiteit van Tilburg	UvT 04 Baliemedewerker / Receptionist	24	11-04-16	31-12-99	24 35762	
Universiteit van Tilburg	UvT05 Baliemedewerker / Receptionist	24	17-10-16	17-01-17	24 27845	
Zorgcentrum 't Laar	LAAR02 Gastvrouw	0	07-11-16	07-02-17	24 27532	

BIJLAGE 18: NOMA 2e PERIODE

relatie	plaats	normuren	uren	plaatsingsbegin	periode	compasnr	naam	signaaleinde
Abdij Koningshoeven	ABDIJ01 productie medewerker	36	24	22-02-17	1	35790		22-05-17
Abdij Koningshoeven	ABDIJ01 productie medewerker	36	24	12-12-16	2	36723		12-06-17
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	24	04-04-17	1	37469		04-07-17
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	36	22-05-17		35995		22-08-17
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	24	01-05-17	1	13921		01-08-17
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	24	29-03-17	1	36990		29-06-17
Abdij Koningshoeven	ABDIJ02 medewerker brouwerij	36	24	03-04-17	1	36437		03-07-17
Blauwe Maan	MAAN01 Communicatie Adviseur	24	20	01-03-17	1	14444		01-06-17
Brabants Afval Team	BAT01 Medewerker algemeen	24	24	11-04-17	1	37315		11-07-17
Brabants Afval Team	BAT02 Medewerker algemeen	24	24	18-04-17	1	37612		18-07-17
Brabants Afval Team	BAT04 Medewerker algemeen	24	24	27-02-17	1	25552		27-05-17
Brabants Afval Team	BAT05 Medewerker algemeen	24	24	19-04-17	1	35767		19-07-17
Brabants Afval Team	BAT07 Medewerker algemeen	24	24	20-02-17	1	37173		20-05-17
Bultur Textiel	BULT01 algemeen medewerker	32	0	27-03-17	1	36368		27-06-17
DG-DIE-GR Groen Xtra	GroenXtra 02 Med Groenonderhou d	32	24	09-05-17	1	37408		09-08-17
DG-DIE-GR Groen Xtra	GroenXtra 02 Med Groenonderhou d	32	20	02-01-17	2	36494		02-07-17
DG-DIE-GR Groen Xtra	GroenXtra 04 Med Groenonderhou d	32	24	15-05-17	1	37376		15-08-17
Diamant-groep Post en Vervoer	Post & Vervoer 01 Bezorger	24	24	11-05-17	1	33728		11-08-17
Diamant-groep Post en Vervoer	Post & Vervoer 01 Bijrijder	27	15	04-04-17	1	17842		04-07-17
Diamant-groep Post en Vervoer	Post & Vervoer 02 Bezorger	24	24	07-03-17	1	29902		07-06-17

Diamant-groep Post en Vervoer	Post & Vervoer 02 Bezorger	24	12	15-03-17	1 13195		15-06-17
Diamant-groep Productie	DG-DR01 Algemeen medewerker	24	16	08-11-16	3 36218		31-05-17
Diamant-groep Productie	DG-DR01 Algemeen medewerker	24	12	27-02-17	1 20501		27-05-17
Diamant-groep Productie	DG-DR01 Algemeen medewerker	24	16	27-02-16	1 21762		27-05-16
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 01 Frater van Gemertschool	15	24	07-11-16	2 36741		27-04-17
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 26 ROC Kasteeldreef	24	24	23-01-17	2 37156		23-07-17
DSC (De Schoonmaak Cooperatie)	DSC 27 Mytyschool	20	20	22-02-17	1 36147		22-05-17
Gemeente Tilburg NOMA plaatsen	Medewerker Archief 01	24	24	03-04-17	1 29074		03-07-17
Hall of Fame	HALL01 medewerker PR en marketing	24	24	04-04-17	1 37159		04-07-17
Hamer en Hark Het Ronde tafelhuis	HAMER01 medewerker houtwerkplaats	24	24	23-02-17	1 28047		23-05-17
Kinderstad Peuterspeelzalen bv	TAFEL01 Beheerder Kinderstad 01 Beheerder locatie: Grote Beemd	24	24	08-05-17	1 20761		11-08-17
Kringloop Tilburg	Kringloop TB03 Med Winkel	24	24	30-01-17	1 36886		30-04-17
Kringloop Tilburg	Kringloop TB03 Med Winkel	24	12	08-05-17	1 28170		11-08-17
Kringloop Tilburg	Kringloop TB03 Med Winkel	24	12	10-01-17	3 34264		10-07-17
La Poubelle	LP09 Logistiek medewerker Kringloop	24	24	08-12-16	2 36177		08-06-17
La Poubelle	LP10 Logistiek medewerker Kringloop	24	24	24-04-17	1 25862		24-07-17
La Poubelle	LP11 Logistiek medewerker Kringloop	24	24	22-02-17	1 37134		22-05-17
La Poubelle	LP11 Logistiek medewerker Kringloop	24	24	22-02-17	1 37134		22-08-17
La Poubelle	LP12 Logistiek medewerker Kringloop	24	24	22-03-17	1 33001		22-06-17
La Poubelle	LP13 Logistiek medewerker Kringloop	24	24	29-03-17	1 36779		29-06-17
La Poubelle	LP14 Logistiek medewerker Kringloop	24	24	27-03-17	1 32631		27-06-17

La Poubelle	LP24A Winkel medew algemeen Kringloop	24	24	21-03-17	1 27418		21-06-17
La Poubelle	LP25 Winkel medew algemeen Kringloop	21	24	20-02-17	1 26329		20-05-17
La Poubelle	LP26 Winkel medew algemeen Kringloop	21	24	27-02-17	1 36284		27-05-17
La Poubelle	LP27 Medewerker sorteren Kringloop	24	24	21-04-17	1 23734		21-07-17
La Poubelle	LP28 Medewerker sorteren Kringloop	24	24	21-04-17	1 37133		21-07-17
La Poubelle	LP29 Medewerker sorteren Kringloop	24	24	01-12-16	2 13312		01-06-17
La Poubelle	LP30 Medewerker sorteren Kringloop	24	24	08-03-17	1 28324		08-06-17
La Poubelle	LP31 Medewerker Boeken Kringloop	24	24	20-02-17	1 20261		20-05-17
La Poubelle	LP31 Medewerker Boeken Kringloop	24	24	12-04-17	1 35679		12-07-17
La Poubelle	LP35 Medewerker Tatteljee Kringloop	16	24	12-12-16	2 37027		12-06-17
La Poubelle	LP37 Medewerker Textiel Kringloop	24	24	20-03-17	1 30535		20-06-17
La Poubelle	LP37 Medewerker Textiel Kringloop	24	24	22-02-17	1 35510		22-05-17
La Poubelle	LP37 Medewerker Textiel Kringloop	24	24	15-05-17	1 30640		15-08-17
La Poubelle	LP38 Medewerker Textiel Kringloop	24	24	03-04-17	1 18750		03-07-17
La Poubelle	LP38 Medewerker Textiel Kringloop	24	24	12-12-16	2 36493		12-06-17
La Poubelle	LP39 Medewerker Textiel Kringloop	20	24	15-11-16	2 36794		15-05-17
La Poubelle	LP40 Medewerker Textiel Kringloop	22,5	24	01-03-17	1 37140		01-06-17
La Poubelle	LP41 Medewerker Textiel Kringloop	22,5	24	20-03-17	1 37101		20-06-17

La Poubelle	LP41 Medewerker Textiel Kringloop	22,5	24	20-03-17	1 37204		20-06-17
La Poubelle	LP41 Medewerker Textiel Kringloop	22,5	24	10-04-17	1 37103		10-07-17
La Poubelle	LP42 Medewerker Bruingoed (electro)	24	24	28-03-17	1 37192		28-06-17
La Poubelle	LP43 Medewerker Bruingoed (electro)	24	24	27-03-17	1 26771		27-06-17
La Poubelle	LP44 Medewerker Witgoed (electro)	24	24	01-05-17	1 37264		01-08-17
La Poubelle	LP46 Medewerker Computer	24	20	01-11-16	1 33167		09-02-17
La Poubelle	LP51 Medewerker fietsen	24	24	12-12-16	2 37029		12-06-17
La Poubelle	LP52 Medewerker fietsen	24	24	20-04-17	1 37624		20-07-17
La Poubelle	LP53 Medewerker fietsen	24	24	21-11-16	2 36800		21-05-17
La Poubelle	LP61 Medewerker Houtwerkplaats	20	24	31-10-16	2 24400		28-04-17
La Poubelle	LP62 Medewerker Houtwerkplaats	20	24	12-12-16	2 37030		12-06-17
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	24	16-02-17	1 34441		16-05-17
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	24	16-02-17	2 26244		16-08-17
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	24	01-03-17	1 37424		01-06-17
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	24	16-02-17	2 26244		16-05-17
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	24	31-01-17	2 37325		01-08-17
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	24	13-12-16	2 35715		13-06-17
La Poubelle	LP73 Alg medew LP Goirle	24	24	16-05-17	1 22648		16-08-17
La Poubelle	LP75 medewerker Atelier/Verhip	24	24	27-03-17	1 33154		27-06-17
Loa Lak BV	LOA 1 Medewerker Productie	32	24	20-02-17	1 30790		20-05-17
Loa Lak BV	LOA 2 Medewerker Productie	32	8	14-02-17	1 37009		14-05-17

Loa Lak BV	LOA 2 Medewerker Productie	32	24	13-02-17	1 36074		13-05-17
Loa Lak BV	LOA 2 Medewerker Productie	32	24	25-04-17	1 32607		25-07-17
Oba-tex	OBA01 Sorteerder	24	24	09-05-17	1 13995		09-08-17
Pro Media Net	PRO 01 algemeen medewerker	36	24	14-03-17	1 37100		14-06-17
R-Newt Training en Advies	R-Newt02 Jongerenwerke r	36	24	13-02-17	2 36620		13-08-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	16	02-05-17	1 37193		02-08-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	03-05-17	1 36789		04-08-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	17-04-17	1 37099		18-07-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	20-02-17	1 37093		20-05-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	13-03-17	1 36991		13-06-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	07-02-17	1 36549		08-05-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	10-04-17	1 17721		11-07-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	24-01-17	2 23270		24-07-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	28-11-16	2 36878		01-06-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	17-02-17	1 36642		18-05-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	03-05-17	1 37242		04-08-17
Sagenn (noma decor)	01 Sagenn - Adpak	24	24	06-03-17	1 36517		06-06-17
Sagenn (noma decor)	02 Sagenn - ASK	24	24	06-02-17	2 24179		15-06-17
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch01 Medewerker productie	40	24	07-03-17	1 26062		07-06-17
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch02 Medewerker productie	40	20	24-04-17	1 36996		24-07-17
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch03 Medewerker productie	40	40	26-04-17	1 12364		26-07-17
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch04 Medewerker productie	40	24	29-03-17	1 27678		29-06-17
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch05 Medewerker productie	40	32	01-01-15	1 19606		
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch06 Medewerker productie	40	32	01-01-15	1 19799		
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch09 Medewerker productie	40	32	01-01-15	1 18627		
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch10 Medewerker productie	40	32	01-01-15	1 13246		
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch11 Medewerker productie	40	36	02-03-15	1 16509		
Schenker DB Logistics (Noma)	Sch12 Medewerker productie	40	36	07-05-15	1 12001		

Servicecentrum het Laar	Laar01 Helpende nivo 2	24	24	10-04-17	1 36783		10-07-17
Smartwares Group	SMART01 Logistiek medewerker	24	12	04-04-17	1 37001		04-07-17
Smartwares Group	SMART01 Logistiek medewerker	24	24	06-03-17	1 36786		06-06-17
Smederij Atelier Alkmaar	SMED01 Werkplaats assistent	24	24	01-05-17	1 36306		01-07-17
Sort BV	Sort 1 Medewerker sortering	32	12	01-03-17	1 36995		01-06-17
Sort BV	Sort 1 Medewerker sortering	32	24	09-05-17	1 33999		09-08-17
Sort BV	Sort 2 Medewerker sortering	32	19,5	11-01-17	2 37068		11-07-17
Sort BV	Sort 3 Medewerker Logistiek/Perse n	32	10	03-04-17	1 27492		03-07-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 02 Medewerker Transfer	24	24	30-01-17	2 20425		30-07-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 02 Medewerker Transfer	24	24	19-12-16	2 36726		19-06-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 03 Medewerker Transfer	24	24	10-04-17	1 34157		10-07-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 05 Medewerker Transfer	24	16	04-04-17	1 17486		04-07-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 06 Medewerker Transfer	24	24	13-03-17	1 32845		13-06-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 07 Medewerker Transfer	24	24	15-03-16	1 33788		15-06-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 07 Medewerker Transfer	24	24	02-01-17	1 36447		02-04-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 08 Medewerker Transfer	24	12	22-05-17	37340		22-08-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 08 Medewerker Transfer	24	24	15-05-17	1 34893		15-08-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Hazelaar 11 Gastvrouw	24	16,5	18-04-17	1 37070		16-05-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	Heikant 13 Gastvrouw	24	24	25-04-17	1 23008		01-08-17
Stg De Wever NOMA plaatsen	JoannesZ03 Keukenassisten t	16	9	02-05-17	1 37347		24-07-17
Stg. Natuurmuseum Brabant	NMBrabant02 Med techn dienst	24	24	08-01-17	2 35332		08-07-17
Textielmuseum Tilburg	TM02 Medewerker textielbewerkin g	24	24	16-05-17	1 36337		16-08-17
tROM (noma trajecten)	tROM02 algemeen medewerker	24	22,5	18-04-17	1 35343		30-05-17
tROM (noma trajecten)	tROM02 algemeen medewerker	24	24	15-05-17	1 37104		15-08-17

tROM (noma trajecten)	tROM02 algemeen medewerker	24	24	11-04-17	1 30645		11-07-17
tROM (noma trajecten)	tROM02 algemeen medewerker	24	24	15-05-17	1 34763		16-08-17
tROM (noma trajecten)	tROM02 algemeen medewerker	24	24	18-04-17	1 29062		18-07-17
tROM (noma trajecten)	tROM02 algemeen medewerker	24	24	18-04-17	1 26647		18-07-17
tROM (noma trajecten)	tROM03 Produktiemedewerker	24	24	09-05-17	1 27427		09-08-17
Universiteit van Tilburg	UvT 01 Baliemedewerker / Receptionist	25	24	20-03-17	1 37470		20-06-17
Universiteit van Tilburg	UvT 02 Baliemedewerker / Receptionist	24	24	18-04-17	1 27769		18-07-17
Ut Rooie Bietje	URB Algemeen medewerker 01	24	24	21-03-17	1 37097		21-06-17
Zorgcentrum 't Laar	LAAR03 Terreinbeheerder	24	24	09-05-17	1 36028		09-08-17

BIJLAGE 20: AANTAL PROEFPLAATSEN

Pers. no.	Naam	Regeling	In dienst	Signaaldatum	Totaal	Kostenplaats
10669		AOV	1-7-2017	1-1-2018	20	Tijdelijke p-banen Tilburg
33140		Proefplaatsi	19-9-2017	19-12-2017	18	Tijdelijke p-banen Tilburg
17206		AOV	28-9-2017	28-3-2018	12,5	Tijdelijke p-banen Tilburg
30907		AOV	1-4-2017	1-1-2018	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
37227		AOV	1-7-2017	1-1-2018	26	Tijdelijke p-banen Tilburg
17842		AOV	1-10-2017	1-4-2018	20	Tijdelijke p-banen Tilburg
28416		AOV	14-5-2016	14-11-2017	24	Tijdelijke p-banen Tilburg
33903		AOV	1-6-2016	1-12-2017	28	Tijdelijke p-banen Tilburg
35086		AOV	1-3-2017	1-3-2018	28	Tijdelijke p-banen Tilburg
21688		AOV	1-3-2017	1-3-2018	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
35532		AOV	3-6-2017	3-12-2017	20	Tijdelijke p-banen Tilburg
35753		AOV	21-3-2017	21-3-2018	24	Tijdelijke p-banen Tilburg
30559		AOV	1-5-2017	1-11-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
29881		AOV	1-8-2016	1-2-2018	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
13767		AOV	27-9-2017	27-3-2018	15	Tijdelijke p-banen Tilburg
17306		AOV	1-9-2017	1-3-2018	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
36741		AOV	27-4-2017	27-4-2018	28	Tijdelijke p-banen Tilburg
28955		AOV	1-11-2016	1-11-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
36429		AOV	1-7-2016	1-1-2018	24	Tijdelijke p-banen Tilburg
37376		AOV	1-10-2017	1-4-2018	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
34069		AOV	13-5-2017	13-11-2017	28	Tijdelijke p-banen Tilburg
36147		AOV	11-9-2017	11-3-2018	20	Tijdelijke p-banen Tilburg
35458		AOV	1-5-2016	1-11-2017	25	Tijdelijke p-banen Tilburg
37745		AOV	1-10-2017	1-4-2018	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
30517		AOV	15-6-2017	15-12-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
35886		AOV	1-11-2016	1-11-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
35147		AOV	1-3-2017	1-3-2018	24	Tijdelijke p-banen Tilburg
36333		AOV	1-1-2017	1-1-2018	20	Tijdelijke p-banen Tilburg
36222		AOV	1-12-2016	1-12-2017	28	Tijdelijke p-banen Tilburg
26500		AOV	1-11-2016	1-11-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
34879		AOV	6-10-2016	6-4-2018	20	Tijdelijke p-banen Tilburg
33079		AOV	1-11-2016	1-11-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
34391		AOV	1-5-2016	1-11-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
37722		Proefplaatsi	28-8-2017	28-11-2017	24	Tijdelijke p-banen Tilburg
36557		AOV	1-12-2016	1-12-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
35693		AOV	15-5-2016	15-11-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
36063		AOV	5-12-2016	5-12-2017	20	Tijdelijke p-banen Tilburg
37575		AOV	21-9-2017	21-3-2018	26	Tijdelijke p-banen Tilburg
32240		AOV	15-12-2016	1-1-2018	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
35890		AOV	1-9-2016	1-3-2018	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
36839		AOV	1-12-2016	1-12-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
36405		AOV	28-6-2017	28-12-2017	28	Tijdelijke p-banen Tilburg
34619		AOV	1-1-2016	1-7-2018	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
31387		AOV	1-3-2017	1-3-2018	24	Tijdelijke p-banen Tilburg
37682		AOV	15-6-2017	15-12-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
35947		AOV	1-2-2017	1-2-2018	32	Tijdelijke p-banen Tilburg
37554		AOV	11-7-2017	11-1-2018	20	Tijdelijke p-banen Tilburg
34975		AOV	1-11-2016	1-11-2017	32	Tijdelijke p-banen Tilburg

37622		AOV	1-5-2017	1-2-2018	32 TPB Tilburg 3.0
37621		AOV	1-5-2017	1-2-2018	32 TPB Tilburg 3.0
37729		AOV	15-6-2017	15-3-2018	32 TPB Tilburg 3.0
29125		AOV	15-5-2017	15-2-2018	32 TPB Tilburg 3.0
17617		AOV	1-5-2017	1-2-2018	32 TPB Tilburg 3.0
35766		AOV	15-5-2017	15-2-2018	32 TPB Tilburg 3.0
25047		AOV	1-7-2017	1-4-2018	32 TPB Tilburg 3.0
35573		AOV	1-5-2017	1-2-2018	32 TPB Tilburg 3.0

BIJLAGE 21:	VOORBEELDEN TEGENPRESTATIE
-------------	----------------------------

Bijlage 3 Voorbeelden van werkzaamheden in het kader van tegenprestatie naar vermogen 3

- werkzaamheden bij een openluchtmuseum
- koffie/thee schenken in een verpleegtehuis, buurthuis of een bejaardentehuis
- sneeuwschuiven (bijvoorbeeld bij een bejaardentehuis)
- meelopen met de dierenambulance
- afval langs wegen en in wijken verwijderen
- bospaden schoonhouden
- verkeersborden reinigen / schoonmaken
- opknappen, schoonmaken, onderhouden van speeltuinen of gemeentelijke terreinen
- taalmaatje voor nieuwkomers
- beheerder van een parkeer-plaats of fietsenstalling (bijv. bij een station)
- vervoer via kerken of ouderenorganisaties
- warme maaltijden bereiden en leveren
- de was doen
- strijken
- tijdelijke werkzaamheden rond een wijkcentrum
- helpen bij het oversteken van kinderen (scholen)
- werkzaamheden in theaters
- praten met nabestaanden
- inzet bij (sport)evenementen
- daklozen die wekelijks mensen rond leiden door de stad
- gehandicapten begeleiden bij het zwemmen
- voorlezen op scholen
- moestuin aanleggen met leerlingen uit groep 5 of 6 basisschool
- additionele werkzaamheden bij het Leger of Leger des Heils
- schoonhouden van parkeer-plaatsen bij het ziekenhuis
- boeken uitleen bij ziekenhuizen en verpleegthuizen (met karretjes)
- maneges schoon en netjes houden
- een functie vervullen in bijvoorbeeld een cliëntenraad
- deelname aan een hulpverleningstraject bij persoonlijke of psychische problemen
- werkzaamheden in bibliotheken
- bezoek aan eenzame ouderen
- werkzaamheden in bejaarden-tehuizen en buurthuizen
- boodschappen halen voor Wmo-cliënten/ hulpbehoevenden/ouderen
- inzet in de groenvoorziening waar de gemeentede handen vanaf heeft getrokken
- tuinonderhoud
- openbare groenperken schoonhouden
- administratie op orde brengen
- conciërgeachtige werkzaamheden
- mobiel beperkte inwoners helpen
- klus- en verhuisteams oprichten
- opzetten en geven cursussen
- zorgtaken zoals huiskamer-diensten, activiteitenbegeleiding
- helpen bij festivals
- ondersteunend werkstages bij (maatschappelijke) organisaties: administratief, creatief, verzorging
- ramen zemen
- wandelen en koffiedrinken met groepen bewoners
- lunch verzorgen op basisscholen
- werkzaamheden in dierenasiels

De omschrijvingen zijn afkomstig uit een bijlage bij de afstudeeropdracht 'Tegenprestatie naar vermogen; het wederkerigheidsprincipe: een onderzoek naar implementatie van de verplichte tegenprestatie naar vermogen binnen de gemeente Hengelo, mei 2013, auteur D. van Dijk' of genoemd tijdens de interviews.

- receptionist of ontvangst-dame/heer
- beheer kantes sportverenigingen
- wijkschouwen
- zwemvierdaagse, wijkeesten, buurt BBQ, straat opknappen, opzetten buitenspeeidag, spelletjesmiddagen, politiekcafé
- buurtpreventie
- buurtvaders
- meldpunt voor veiligheid in de wijk (signalering)
- assistent beheerder buurthuizen
- klussenteam in de wijk
- ondersteunen bij wijkactiviteiten (halen/brengen)
- organiseren activiteiten voor kinderen (in de wijk of stad)
- simpele schoonmaakwerkzaamheden in de eigen wijk
- theekringen
- verkiezing organiseren (weerman/vrouw van de wijk)
- multicultureel sportevenement met gehandicapten
- *ontmoeting in de wijk met aandacht voor verschillende geloofsovertuigingen*
- sportclinics in de wijken opzetten
- organiseren wandelingen/ sport-cursussen
- hulp bij OV reizen
- bootonderhoud
- computermaatje
- energiecoaches
- formulierenbrigade
- medewerker in ruilwinkel, wereldwinkel
- websitebeheerder
- speelgoed schoonmaken en voorlezen bij kinderdagverblijf
- tekenwerkzaamheden architect
- werkzaamheden op zorg-boerderij
- werknemersvaardigheden opdoen in niet commercieel bedrijf
- oppasdienst
- huiswerkbegeleiding
- mantelzorg/ mantelzorg-ondersteuning
- in de zorg helpen
- helpen in de moskee
- recyclingbedrijf
- weidevogels tellen
- suppoost avondvierdaagse
- beweeg en dieetprogramma
- mailings voor gemeente verzorgen, nieuwsbrieven rondbrengen
- rolstoelbrigade
- fietsles geven
- klaar-overs
- werkervaring op doen via club van 1000
- helpen bij scouting
- enquêteur minimabeleid
- beheren fietsenstalling
- hulp in heemkundetuin
- bijspringen op schapenhouderij
- helpen bij landelijke horeca keten
- afvalkalenders inpakken voor gemeente
- kledingreparatie
- inpakwerk
- helpen op metaalafdeling
- *hand en spandiensten op school*