

## Nota voor Burgemeester en Wethouders

Team: Beleid

Onderwerp:

Samenwerkingsovereenkomst regionaal werkbedrijf Factor Werk

### Notagegevens

Bestuursorgaan	: B-en-W 14-06-2022
Notanummer	: 2022-537
Datum	: 14-06-2022
Programma	: 07-Inkomensvoorziening en arbeidsmarkt
Portefeuillehouder	: Wethouder Walder,
Bijlage(n)	: Administratieve Organisatie Financiële Hosting en mandaatregeling def. versie BO 18 mei 2022.docx.pdf, Governance FactorWerk definitieve versie BO 18 mei 2022_.pdf, Missie en Visie Naar een Veerkrachtige Arbeidsmarkt definitieve versie BO 18 mei 2022.pdf, PvE en begroting_uitvoeringsorganisatie_FactorWerk definitieve versie BO 18 mei 2022.pdf, samenwerkingsovereenkomst 2022 definitieve versie n.a.v. besluiten BO 18 mei 2022.pdf

### Parafering

<li>09-06-2022: Programmamanager</li><li>08-06-2022: Wethouder</li><li>09-06-2022: Programmamanager</li><li>09-06-2022: Wethouder</li>

### Agendering

\* 09-06-2022: Gemeentesecretaris/algemeen directeur

### Definitieve akkoord

15-06-2022

B & W d.d.: 14-06-2022

### Besluit

1. In te stemmen met ondertekening van de hernieuwde Samenwerkingsovereenkomst FactorWerk (het Regionaal Werkbedrijf Stedendriehoek en Noord-Veluwe)
2. Kennis te nemen van de voorgestelde governance waarmee een programmastructuur wordt geïntroduceerd
3. Kennis te nemen van de administratieve en financiële hosting FactorWerk door de gemeente Apeldoorn
4. Kennis te nemen van de missie en visie op FactorWerk “naar een veerkrachtige Arbeidsmarkt”
5. De gemeenteraad over dit besluit te informeren door middel van bijgaande raadsmededeling en de stukken aan te bieden aan de raad

De nota en het besluit openbaar te maken.

### Inleiding

Het regionale Werkbedrijf FactorWerk is één van de 35 regionale werkbedrijven die in de arbeidsmarktregio's in Nederland zijn opgezet. Momenteel is dit een netwerksamenwerking tussen 13 gemeenten, UWV, (beroep-)onderwijs, lokale werkbedrijven, bedrijfsleven en werknemersorganisaties in de regio Stedendriehoek en Noord Veluwe. De 13 gemeenten (Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Ermelo, Harderwijk, Heerde, Lochem, Olst-Wijhe, Putten, Voorst, Zeewolde en Zutphen) worden door vier gemeenten (Apeldoorn, Deventer, Harderwijk/Putten en

Zutphen) in het bestuur van FactorWerk vertegenwoordigd.

In 2018 is gestart met het verbeteren van de samenwerking van Factor Werk. Deventer heeft zich altijd kritisch in dit proces opgesteld. Het moest resultaatgerichter, teveel budget werd gestoken in de overhead in plaats van in de burgers die juist geholpen moesten worden richting werk. Deventer heeft in 2021 het initiatief genomen om te komen tot een coalition of the willing waarin de verschillende partijen naar gelang de subregionale behoefte relevante projecten konden opstarten gefinancierd met de beschikbare gelden binnen de regio. Dit voorstel heeft het niet gered. Het college heeft in het voorjaar van 2021 gevraagd te verkennen (juni 2021) of het mogelijk was uit te stappen uit de arbeidsmarktregio en elders aan te sluiten. Dit bleek niet haalbaar. In 2021 is de bestuursopdracht gegeven om de samenwerking beter vorm te geven. Het college heeft hiermee ingestemd (2021-1818).

Het afgelopen jaar is deze bestuursopdracht vertaald in bijgevoede samenwerkingsovereenkomst en bijbehorende governance. Deventer heeft lang geprobeerd om de slagvaardigheid en de resultaatgerichtheid te verbeteren. De governance is op onderdelen verduidelijkt, met name de functie en inrichting van de zogenaamde regiegroep. De bestuurders komen meer in een bestuurlijke rol en de focus moet meer en meer op de inzet van de middelen echt voor de doelgroep.

Tegelijkertijd is het vertrouwen broos. Ambtelijk en bestuurlijk blijven er vragen of we pragmatisch omgaan met governance, de overheadkosten fors kunnen verminderen en onze effectiviteit verbeteren. De overige partijen hebben ingestemd met voorliggende voorstel. Het is dus of meedoen of daadwerkelijk uitstappen, wat zoals eerder is toegelicht geen serieuze optie is. Het resultaat is nog steeds niet zoals we dat graag zien maar we moeten toch door, hopen gaandeweg de rit nog een aantal verbeteringen door te voeren. Dit willen we onder meer bereiken door de inzet van de directeur van KonnecteD in de regiegroep, welke weer stevig gevoed wordt vanuit de beleidslijn.

### **Beoogd maatschappelijk resultaat**

De samenwerkende partijen binnen FactorWerk hebben zich ten doel gesteld om de samenwerking en de afstemming van procedures en instrumenten te verbeteren waardoor de match op de arbeidsmarkt tussen werkzoekenden (brede doelgroep van werkzoekende uit de Participatiewet, WW, WIA, Wsw, Wajong, etc.) en werkgevers beter tot stand komt. Op deze wijze moeten meer mensen een passende werkplek vinden bij werkgevers die hiervoor vacatures beschikbaar hebben. de beoogd programmamanager Factor Werk is hiervoor aan zet.

### **Kader**

- \* Participatiewet
- \* Programmabegroting 2022
- \* Nota's 2021-1818, 2021-1646

### **Betrokken partijen en participatie**

Netwerkpartners Factor Werk

### **Argumenten voor en tegen**

Voor een verdere doorontwikkeling van FactorWerk en een professionalisering van het bestuur is een nieuwe governance nodig. De hernieuwde samenwerking houdt in

dat FactorWerk gaat werken met een programmabureau, aangestuurd door een programmamanager en ondersteund door twee regionale overleggen.

De samenwerkingsovereenkomst moet worden herzien omdat:

de regionale mobiliteitsteams (RMT's) een blijvend karakter krijgen en daarom beter ondergebracht kunnen worden bij FactorWerk.

het SBB wordt toegevoegd aan de vertegenwoordiging van het onderwijs. Het SSB (Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) maakt deel uit van het RMT en heeft daar zitting in de Stuurgroep. Met het wegvallen van deze stuurgroep zou het SBB haar aandeel in de sturing verliezen en dat is ongewenst. Daarom is, samenhangend met het onderbrengen van het RMT binnen de structuur van FactorWerk, in de samenwerkingsovereenkomst het SBB toegevoegd aan de vertegenwoordiging van het onderwijs. Deze gaat nu uit drie geledingen bestaan (Aventus, Landstede en SBB).

De samenwerkingsovereenkomst is het resultaat van een langdurig en zorgvuldig proces. De gemeente Deventer behoudt zijn zorgen over de overeenkomst die er nu ligt, de missie en visie, de gekozen governance en afspraken over de financiële hosting, maar accepteert dat we door moeten. In ambtelijke en bestuurlijke overleggen is herhaaldelijk het belang benoemd om - na het gesprek over doel en wijze van samenwerken - acties uit te werken waar onze arbeidsmarkt van moet profiteren, concrete voorstellen voor het beschikbare budget. Ook het op een financieel verantwoorde wijze in beeld brengen van de geboekte resultaten hoort daarbij. Deze punten zullen ook in het vervolg door de gemeente Deventer onder de aandacht gebracht blijven worden.

### **Financiële consequenties en dekking**

Er zijn geen financiële gevolgen voor de gemeente Deventer naast de eerdere afspraken die zijn gemaakt. De gemeente Apeldoorn is centrumgemeente binnen de arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noord Veluwe. Dit betekent dat Apeldoorn het eerste aanspreekpunt is voor het Rijk en dat het kabinet de financiële middelen via Apeldoorn beschikbaar stelt aan de arbeidsmarktregio. In het document Administratieve Organisatie en Financiële Hosting FactorWerk zijn de afspraken opgenomen waarmee de resultaten die we binnen FactorWerk willen realiseren ook op een financieel verantwoorde wijze wordt verantwoord. Voor Apeldoorn is dit in het bijzonder van belang met het oog op de rol van centrumgemeente. Ook is in het voorstel opgenomen dat Apeldoorn een vergoeding krijgt voor de (financiële) werkzaamheden die zij namens de regio uitvoert.

Eerder is afgesproken dat alle gemeenten 0,25 euro per inwoner beschikbaar stellen om de organisatiekosten te dekken. Deze afspraak blijft bestaan en is opgenomen in de gemeentelijke begroting. Dekking van projectkosten worden per project voorgelegd aan het bestuur, passend binnen de jaarlijks, door het bestuur FactorWerk, vast te stellen begroting. Dit kan betekenen dat, bijvoorbeeld voor het leveren van een projectleider, een vergoeding aan 1 van de partners wordt gegeven. Alle partners leveren daarnaast uren "om niet" om de organisatie draaiende te houden.

Het college en de raad worden via de reguliere verantwoordingsproducten over de voortgang en de prestaties geïnformeerd, of tussentijds indien gewenst of noodzakelijk.

### **Openbaarmaking en communicatie**



Na besluitvorming door het college zal ambtelijk aan FactorWerk worden gemeld dat het college van Deventer akkoord is. FactorWerk zal, nadat alle partners besloten hebben om de overeenkomst te ondertekenen, zorgen dat er één versie van de overeenkomst aan de burgemeester wordt aangeboden voor ondertekening. De gemeente krijgt een kopie van de overeenkomst nadat alle partners deze hebben ondertekend. Het besluit wordt ter kennisname aan de gemeenteraad toegezonden.

FactorWerk zal op een nog te bepalen moment een bijeenkomst organiseren waarbij de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst door de partners van FactorWerk publicitair onder de aandacht wordt gebracht.

### **Aanpak en uitvoering**

Er wordt een moment georganiseerd (samen met alle andere partners) om de overeenkomst te tekenen.

In de daadwerkelijke uitvoering zal de focus moeten liggen op het uitwerken van acties die onze arbeidsmarkt verder helpen.

## RAADSMEDEDELING

<b>Onderwerp</b>	Samenwerkingsovereenkomst regionaal werkbedrijf Factor Werk		
<b>Mededelingnummer</b>	2022-537	<b>Portefeuillehouder</b>	Wethouder Walder,
<b>Team</b>	DEV-BLD	<b>Datum B en W besluit</b>	14-06-2022

### **Inleiding: waarom deze mededeling**

Het regionale Werkbedrijf FactorWerk is één van de 35 regionale werkbedrijven die in de arbeidsmarktregio's in Nederland zijn opgezet. Het is een netwerksamenwerking tussen 13 gemeenten, UWV, (beroep-)onderwijs, lokale werkbedrijven, bedrijfsleven en werknemersorganisaties in de regio Stedendriehoek en Noord Veluwe. In 2021 is de bestuursopdracht gegeven om de samenwerking beter vorm te geven. Dit resulteert in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst en nieuwe governance.

### **Kader**

- \* Participatiewet
- \* Programmabegroting 2022

### **Kern van de boodschap**

Met de nieuwe samenwerkingsstructuur kunnen de organisaties uit FactorWerk zich beter inzetten voor een transparante, inclusieve en veerkrachtige arbeidsmarkt waardoor meer mensen gericht richting werk worden geholpen.

### **Nadere toelichting**

1. Voor een verdere doorontwikkeling van FactorWerk en een professionalisering van het bestuur is een nieuwe governance nodig. De hernieuwde samenwerking houdt in dat FactorWerk gaat werken met een programmabureau, aangestuurd door een programmamanager en ondersteund door twee regionale overleggen.
2. De samenwerkingsovereenkomst moet worden herzien omdat:
  1. de regionale mobiliteitsteams (RMT's) een blijvend karakter krijgen en daarom beter ondergebracht kunnen worden bij FactorWerk,
  2. het SBB wordt toegevoegd aan de vertegenwoordiging van het onderwijs. Het SSB (Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) maakt deel uit van het RMT en heeft daar zitting in de Stuurgroep. Met het wegvallen van deze stuurgroep zou het SBB haar aandeel in de sturing verliezen en dat is ongewenst. Daarom is, samenhangend met het onderbrengen van het RMT binnen de structuur van FactorWerk, in de samenwerkingsovereenkomst het SBB toegevoegd aan de vertegenwoordiging van het onderwijs. Deze gaat nu uit drie geledingen bestaan (Aventus, Landstede en SBB).
3. De samenwerking en ontwikkeling van de arbeidsmarktregio is een wettelijke taak.
4. De samenwerkingsovereenkomst is het resultaat van een langdurig en zorgvuldig proces. De gemeente Deventer onderschrijft de overeenkomst die er nu ligt, de missie en visie, de gekozen governance en afspraken over de financiële hosting. Wel is in ambtelijke en bestuurlijke overleggen het belang benoemd om - na het gesprek over doel en wijze van samenwerken - acties uit te werken waar onze arbeidsmarkt van moet profiteren. Ook het op een financieel verantwoorde wijze in beeld brengen van de geboekte resultaten hoort daarbij. Deze punten zullen ook in het vervolg door de



gemeente Deventer onder de aandacht gebracht blijven worden.

## *Preambule*

Door ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst stemt u in met de nieuwe structuur en inrichting van een uitvoeringsorganisatie van FactorWerk van de arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe.

Gezamenlijk spannen we ons in voor een op samenwerking gerichte wendbare netwerkorganisatie FactorWerk, die staat voor een transparante, inclusieve en veerkrachtige arbeidsmarkt binnen de Arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe. Dit in de wetenschap dat er geen eenvoudige oplossingen zijn voor de opgaven waar gezamenlijk mee te maken hebben en dat samenwerken en bundelen van krachten en expertise loont.

Een transparante, inclusieve en veerkrachtige arbeidsmarkt is een arbeidsmarkt waarin;

- een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid wordt bevorderd
- werkloosheid voorkomen wordt
- vacatures snel vervuld worden doordat werkgevers en (potentiële) werknemers elkaar eenvoudig weten te vinden
- mensen zekerheid hebben over werk en inkomen, deze zekerheid realiseren we mede door inzet op duurzame inzetbaarheid en voorkomen van werkloosheid
- iedereen naar vermogen participeert.
- waar het normaal is dat mensen met fysieke en/of geestelijke arbeidsbeperkingen meedoen binnen een bedrijf.

Met deze samenwerkingsovereenkomst maken we afspraken over ieders bijdrage aan het realiseren van die op samenwerking gerichte organisatie en veerkrachtige arbeidsmarkt en we houden elkaar daaraan, ook in tijden van economische recessie. Samenwerken brengt immers een wederkerigheid met zich mee waarin van elk der partijen helder is wat men in de samenwerking komt brengen en halen, als ook het kunnen rekenen op dat onderling gemaakte afspraken worden nagekomen. Dit alles met het doel een transitie te realiseren die leidt tot meer mobiliteit tussen kansarme en kansrijke beroepen, meer ruimte voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en naar een arbeidsmarkt waarin iedereen kan meedoen en zich permanente kan ontwikkelen.

De samenwerkende partijen:

De gemeenten Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Ermelo, Harderwijk, Heerde, Lochem, Olst-Wijhe, Putten, Voorst, Zeewolde en Zutphen, UWV Regio Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe, ROC Aventus en ROC Landstede, Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), de werkgeversorganisaties vertegenwoordigd door VNO-NCW regio Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe en de werknemersorganisaties, vertegenwoordigd door FNV en CNV.

Overwegende dat:

- deze organisaties (met uitzondering van de gemeente Heerde) sinds 27 maart 2015 samen het Regionale Werkbedrijf Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe vormen;
- met ingang van 1 januari 2021 de gemeente Nunspeet en Elburg uitgetreden zijn uit de arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe, waarmee het aantal deelnemende gemeenten teruggaat naar dertien;
- het Regionaal Werkbedrijf Stedendriehoek Noordwest Veluwe vanaf 2016 opereert onder de naam FactorWerk;

- met ingang van 1 juli 2022 de SBB toetreedt in het bestuur van FactorWerk en als samenwerkingspartij onderdeel uitmaakt van de netwerkorganisatie FactorWerk
- deze Samenwerkingsovereenkomst een actualisering is van de bestaande samenwerkingsovereenkomst voor het eerst overeengekomen in 2015 en laatst gewijzigd in 2020 waarbij tevens rekening is gehouden de relevante ontwikkelingen sinds die tijd;
- in het Besluit Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI) landelijke regels zijn vastgesteld over de vormgeving van de regionale werkbedrijven;
- de grondslag van deze overeenkomst voortkomt uit de opgaven zoals die vastgelegd zijn in de wet SUWI
- deze overeenkomst een intentionele vastlegging is van een samenwerking en niet privaatrechtelijk van aard is.
- deze overeenkomst niet valt onder het verbintenissenrecht en niet rechtens afdwingbaar is.
- per 1 juli 2022 er een uitvoeringsorganisatie geïmplementeerd gaat worden;

Komen het volgende overeen:

#### *Artikel 1 Samenwerkingsvorm*

FactorWerk, het Regionaal Werkbedrijf Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe (hierna te noemen 'FactorWerk') is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten in de Stedendriehoek en de Noordwest-Veluwe, UWV, werkgevers- en werknemersorganisaties, SBB en beroepsonderwijs. FactorWerk heeft geen rechtspersoonlijkheid, maar is een netwerk van samenwerkende partijen, waarvoor de basis is gelegd in deze overeenkomst. De individuele partijen hebben, binnen de opdracht die uit de wet SUWI volgt, ieder voor zich besloten tot samenwerking in FactorWerk. Er is geen sprake van het overdragen van bevoegdheden (delegatie); iedere partij draagt vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid bij aan de uitvoering van de overeengekomen gezamenlijke taken.

#### *Artikel 2 Taken*

FactorWerk heeft in ieder geval de volgende taken:

- Het zorgdragen voor een effectieve uitvoering van de landelijke baanafspraken voor mensen met een arbeidsbeperking binnen de arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe. Het realiseren van een gezamenlijke, éénduidige werkgeversdienstverlening; onder meer in de vorm van een Werkgeversservicepunt.
- Deze publieke werkgeversdienstverlening geldt voor de 'brede doelgroep', dat wil zeggen de werkzoekendenbestanden waarvoor gemeenten en UWV de re-integratie taak hebben.
- Het ondersteunen en stimuleren dat alle doelgroepen van UWV en gemeenten participeren op de arbeidsmarkt.
- Het zorgdragen voor een effectieve uitvoering van tijdelijke regelingen met opgaven aan de arbeidsmarktregio<sup>1</sup>.
- Het direct na de gemeenteraadsverkiezingen en vorming van nieuwe colleges B&W opstellen van een vierjarig strategische regionale arbeidsmarktagenda en jaarlijks opstellen van een werkplan (inclusief marktbeperkingsplan arbeidsbeperkten) FactorWerk ten behoeve van de realisaties van het meerjarig regionale arbeidsmarktagenda.

---

<sup>1</sup> Op dit moment de regionale mobiliteitsteam en in nabije toekomst opgaven uit het recentelijk aangekondigd actieplan "Dichterbij dan je denkt"



- Hierin is een kwalitatieve en kwantitatieve beschrijving opgenomen van de personen die behoren tot de doelgroepen van UWV en gemeenten. Tevens is een analyse opgenomen van de arbeidsmarkt en de verwachte ontwikkelingen daarin.
- Het afstemmen van uitvoeringsafspraken over de wijze van aanlevering en bemiddeling van de doelgroepen.
- Het afstemmen van de van toepassing zijnde (lokale) regels op het gebied van re-integratie, werkgeversdienstverlening en marktwerking, zodat er een eenduidige, gezamenlijke dienstverlening aan werkgevers en werknemers kan worden aangeboden.
- Het afstemmen van een basispakket met (re-integratie) instrumenten, geldend voor de gehele regio.
- Daarbij worden afspraken vastgelegd met het UWV hoe de verhouding is tussen de gemeentelijke instrumenten volgens de Participatiewet en de instrumenten van het UWV. Daarnaast worden afspraken vastgelegd met de andere deelnemende partijen ten aanzien van de bijdrage in activiteiten ten behoeve van het basispakket.
- Het zorgdragen voor één regio breed toegepast systeem van registratie van vacatures en (competenties van) werkzoekenden, ter ondersteuning van maatwerk in de bemiddeling tussen werkgevers en kandidaten.
- Het hanteren en onderhouden van een uniforme methode om de loonwaarde te bepalen.
- Het monitoren en verantwoorden van de gemaakte afspraken.

### *Artikel 3 Bestuur FactorWerk*

Het bestuur van FactorWerk bestaat uit vertegenwoordigers van de vijf geledingen: gemeenten, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, onderwijs en UWV. De omvang van de vertegenwoordigingen is als volgt:

- Gemeenten: vijf bestuursleden met portefeuillehouders uit elke subregio. De subregio's zijn Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe.

Stedendriehoek is de vertegenwoordiging als volgt geregeld:

Portefeuillehouder Apeldoorn (namens Apeldoorn, Brummen, Epe, Heerde, Voorst)  
 Portefeuillehouder Deventer (namens Deventer en Olst/Wijhe)  
 Portefeuillehouder Zutphen (namens Lochem en Zutphen).

Noordwest Veluwe is de vertegenwoordiging als volgt geregeld:

Portefeuillehouders Harderwijk en Putten (namens Harderwijk, Putten, Ermelo en Zeewolde)

- Werkgevers: vier bestuursleden, vanuit elke subregio twee ondernemers.
- Werknemersorganisaties: twee bestuursleden (een vertegenwoordiger namens FNV en een vertegenwoordiger namens CNV).
- UWV: één bestuurslid namens UWV.
- Onderwijs: drie bestuursleden (één vertegenwoordiger namens ROC Aventus, één vertegenwoordiger namens ROC Landstede en één vertegenwoordiger namens SBB).

### **Taken en verantwoordelijkheden bestuur**

- Het bestuur bevordert dat alle doelgroepen van UWV en gemeenten zoveel als mogelijk participeren op de arbeidsmarkt. Het bestuur geeft hierbij uitvoering aan de vanuit de wet SUWI en Participatiewet voortvloeiende regionale arbeidsmarkt taken en verantwoordelijkheden.

- Het bestuur stuurt op hoofdlijnen, stelt de kaders vast, d.w.z. een jaarplan, een jaarbegroting, kwartaalrapportages en jaarverslag, en is verantwoordelijk voor de resultaten die daarin staan. Het bestuur ziet daarmee toe op de doeltreffende uitvoering van vastgestelde werkplan en Regionale arbeidsmarkt agenda.
- Jaarlijks stelt het bestuur het jaarverslag FactorWerk (resultaten, inhoudelijke voortgang, financieel) vast.
- Het bestuur stelt naast het jaarlijkse werkplan en begroting ook elk regionaal arbeidsmarkt project afzonderlijk vast.
- Lopende het jaar kan een verschuiving tussen de projectbudgetten wenselijk blijken te zijn. Deze zal in de vorm van een begrotingswijziging aan het bestuur ter fiattering worden voorgelegd.
- Het bestuur is opdrachtgever voor de programmamanager.
- De leden van het bestuur treden naar buiten toe op als ambassadeur van FactorWerk.
- Het bestuur houdt de achterbannen op de hoogte van de voortgang en de resultaten van FactorWerk, daarin gefaciliteerd door de Programmanager, Tafel Beleid en Regiegroep.
- Het bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoeringsstructuur Factor Werk en stelt (wijzigingen in) de uitvoeringsstructuur vast in opdrachtgeverschap<sup>2</sup>.
- Het bestuur is verantwoordelijke voor de uitvoering en opvolging van andere wettelijke, al dan niet tijdelijke regelingen, die als opgave neergelegd worden bij de regionale werkbedrijven op grond van de wet SUWI<sup>3</sup>.

#### **Voorzitterschap**

Vanaf de oprichting in 2015 wordt het voorzitterschap FactorWerk vervuld door de wethouder van de gemeente Apeldoorn (centrumgemeente in de arbeidsmarktregio).

Alle partijen in FactorWerk samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid. We hanteren hierbij het leidende principe ‘centrale regie met ruimte voor maatwerk’<sup>4</sup>. Vanuit de Wet SUWI vervult de centrumgemeente Apeldoorn een regierol. Door de gewijzigde SUWI is de regierol van de gemeente meer bestendig (artikel 2.4 en 2.6 van Besluit SUWI) Bij deze regierol hoort het beheer van de structurele en incidentele middelen die de arbeidsmarktregio van SZW krijgt.

#### **Besluitvorming**

Partijen streven naar consensus over de te nemen besluiten. Indien er geen unaniem besluit kan worden genomen, wordt gestemd, waarbij de meerderheid van het in de vergadering aanwezige aantal stemmen bepalend is. Iedere geleiding (respectievelijk gemeenten, UWV, werkgevers, werknemers en onderwijs) heeft één stem. Bij stemming heeft elke geleiding vooraf vooroverleg om onderling de eigen stem vast te stellen. Bij een gelijk aantal stemmen is de stem van de voorzitter doorslaggevend. Dat geldt dus ook ten aanzien van het vooroverleg waarin de stem van de gemeenten wordt vastgesteld.

---

<sup>2</sup> Voor de wijze waarop door de partners van FactorWerk de uitvoeringsorganisatie inrichten per 1 juli 2022 wordt verwezen naar de notities Governance en programma van eisen en begroting van de uitvoeringsorganisatie FactorWerk wat als bijlage is toegevoegd.

<sup>3</sup> Op dit moment is er sprake van een tijdelijke regeling SUWI “Tijdelijke regeling aanvullende crisisdienstverlening COVID-19”.

<sup>4</sup> Zie notitie “Op naar een Veerkrachtige arbeidsmarkt”

## *Artikel 4 Uitvoeringsorganisatie*

FactorWerk is een netwerkorganisatie en heeft een eigen uitvoeringsorganisatie/programmamanager<sup>5</sup>. De centrumgemeente Apeldoorn treedt hierin op als hostingsgemeente. FactorWerk heeft een bestuur zoals in het vorige artikel beschreven en het bestuur is opdrachtgever van de programmamanager, daarnaast is er een Regiegroep die als mede-eigenaar van de samenwerking een adviserende rol heeft naar de programmamanager en bestuur van FactorWerk. De Regiegroep wordt gevormd door vertegenwoordigers uit de deelnemende organisaties. De Programmamanager is in gezamenlijke afstemming met de Regiegroep verantwoordelijk voor de uitvoering van het jaarlijkse werk plan en de regionale arbeidsmarkt agenda.

### **Taken en verantwoordelijkheden Uitvoeringsorganisatie<sup>6</sup>**

- De programmamanager is opdrachtnemer van het bestuur van Factor Werk en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen, inspanningen en resultaten uit het jaarwerkplan binnen het door het bestuur vastgestelde begroting.
- De programmamanager rapporteert over de voortgang van werkzaamheden middels inhoudelijke kwartaalrapportages en een jaarverslag.
- De programmamanager beslist over de inzet van de middelen binnen de door het bestuur FactorWerk vastgestelde begroting en afgegeven mandaat. De Regiegroep adviseert hierbij de programmamanager bij de afweging voor de te maken kosten binnen de kaders van de door het bestuur vastgestelde begroting.
- De deelnemers aan de Regiegroep dragen zorg voor de verbinding/afstemming tussen de verschillende organisaties, c.q. de lopende projecten binnen de arbeidsmarktregio.
- De programmamanager is verantwoordelijk voor de monitoring van doelen, resultaten (financieel en inhoudelijk), de tevredenheid van potentiële werknemers en de werkgeverstevredenheid. Hierover rapporteert en adviseert zij/hij aan het bestuur FactorWerk.
- De programmamanager is in gezamenlijk overleg met de Regiegroep verantwoordelijk voor de planning en organisatie van de projecten en activiteiten die in de regionale arbeidsmarktagenda zijn opgenomen.
- De programmamanager betreft alle relevante partners bij de ontwikkeling en uitvoering van de programma's en projectactiviteiten.
- De deelnemers aan de Regiegroep dragen mede zorg voor de verbinding/afstemming tussen de verschillende projecten en deelnemende organisaties aan de regionale arbeidsmarkt agenda en dragen op deze wijze bij aan het realiseren van een eenduidige basisdienstverlening/dienstverleningspakket, met ruimte voor lokale accenten en profilering
- De Regiegroep is medeverantwoordelijk voor de planning en organisatie van de projecten en activiteiten en heeft hierbij een adviserende rol naar de programmamanager.
- De programmamanager is verantwoordelijk voor verdere professionalisering van de medewerkers van FactorWerk.
- De programmamanager is samen met de bestuurssecretaris van het bestuur FactorWerk medeverantwoordelijk voor het voorbereiden van het bestuurlijk overleg en de opvolging van door het bestuur genomen besluiten.

---

<sup>5</sup> Voor de wijze waarop door de partners van FactorWerk de uitvoeringsorganisatie inrichten per 1 juli 2022 wordt verwezen naar de notities Governance en programma van eisen en begroting van de uitvoeringsorganisatie FactorWerk wat als bijlage is toegevoegd

<sup>6</sup> Zie notitie Governance FactorWerk

- De bestuurssecretaris vervult een adviserende rol voor het bestuur FactorWerk en is klankbord voor de programmamanager van FactorWerk.
- De bestuurssecretaris draagt zorg voor verbinding tussen de voorzitter/vicevoorzitter en de programmamanager.
- De bestuurssecretaris is verantwoordelijk voor de overlegstructuur van het Bestuur, het plannen van de overleggen en het uitnodigen van de bestuurders.
- De programmamanager is verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie en daarmee voor de inzet van de strategische communicatieadviseur.

### *Artikel 5 Centrum Gemeente*

Binnen elk van de 35 arbeidsmarktregio's is door een ministerieel besluit een centrumgemeente aangewezen; in onze arbeidsmarktregio is dat de gemeente Apeldoorn. De centrumgemeente heeft, zoals opgenomen de Wet SUWI (art 9, art. 10 en art. 10a), de opdracht om het arbeidsmarktbeleid samen met de partners in de regio vorm te geven. Deze samenwerking moet leiden tot één regionaal arbeidsmarktbeleid. Hieruit volgt dat de centrumgemeente samen met de partners in FactorWerk de regie voert op de samenwerking in de arbeidsmarktregio. In het kader van de regionale samenwerking is Apeldoorn in de rol van centrumgemeente tevens het eerste aanspreekpunt voor het Ministerie SZW voor de financiële middelen die ter beschikking worden gesteld ten behoeve van de regionale samenwerking in onze arbeidsmarktregio. Dit vraagt erom dat prestaties herleidbaar en meetbaar moeten zijn. De centrumgemeente wordt immers door het Ministerie bevraagd op die resultaten. De centrumgemeente beheert en verantwoordt de besteding en de resultaten van deze middelen aan het Rijk. De ter beschikking gestelde middelen lopen via de begroting van de gemeente Apeldoorn, waardoor het college van Apeldoorn ook verantwoording aan de gemeenteraad van de gemeente Apeldoorn aflegt. De eindafrekening van FactorWerk gebeurt via de jaarrekening van de gemeente Apeldoorn.

### *Artikel 6 De financiële organisatie*

De financiële organisatie (belegd bij de centrumgemeente Apeldoorn) faciliteert het beheer en de doelmatige en rechtmatige inzet van de financiële middelen die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (en in voorkomende gevallen door andere partijen) verstrekt worden ten behoeve van de arbeidsmarktregio. Het is belangrijk de bijdrage van partners aan de resultaten helder in beeld te hebben. Maar ook is van belang dat de partners goed zicht kunnen houden op de bijdrage van de samenwerking aan de eigen doelstellingen. De begroting en financiering van FactorWerk bestaat uit twee componenten:

- a) De uitvoeringsorganisatie van het Regionaal Werkbedrijf. Hierbij gaat het om de regionale kosten van de organisatie, coördinatie, communicatie en financiële hosting. Het uitgangspunt is om deze kosten zo beperkt mogelijk te houden; de basis op orde. In principe draagt elke partij zijn eigen kosten voor de deelname in het bestuur en de Regiegroep (zoals tijdsinzet ten behoeve van vergaderingen, de voorbereiding daarvan, reiskosten en deelname aan diverse activiteiten).
- b) De uitvoering van programma's, projecten en activiteiten. In vastgestelde programmabegrotingen worden de totale programmakosten van de regionale arbeidsmarkt-agenda opgenomen.

## **Taken en verantwoordelijkheden in de financiële uitvoeringsorganisatie**

- Programmanager draagt op uitvoeringsniveau eindverantwoordelijkheid op basis van vastgestelde jaarlijkse begroting en vastgestelde werkplan.
- Projectverantwoordelijken hebben de verantwoordelijkheid van de ter beschikking gestelde middelen op basis van de vastgestelde projectbegroting en de geaccordeerde projectplannen.
- De programmamanager tekent voor het geheel (vanwege o.m. de wendbaarheid van de organisatie en verbinding tussen de projecten, flexibiliteit v.w.b. de inzet van de middelen).
- Projectverantwoordelijken/programmamanager tekenen voor de prestatie (inhoudelijk en financieel akkoord op de factuur).
- Projectverantwoordelijken tekenen o.b.v. het vastgestelde projectplan en binnen de begroting.
- Projectverantwoordelijken verantwoorden de inzet van de middelen in relatie tot de gerealiseerde concrete resultaten.
- De programmamanager is, met ondersteuning door de centrumgemeente, verantwoordelijk voor inhoudelijke en financiële rapportage aan het bestuur FactorWerk.

### Centrumgemeente Apeldoorn:

- Geeft uitvoering aan de regionale kassiersfunctie ten behoeve van budgetten FactorWerk.
- Indien van toepassing beheert de centrumgemeente de projectgelden die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) verstrekt worden ten behoeve van de arbeidsmarktregio.
- Beheert in voorkomende gevallen de projectgelden die door andere partijen dan SZW worden verstrekt ten dienste van de arbeidsmarktregio (zoals de provincies, Divosa, O&O-fondsen).
- Belegt het budgethouderschap regionale programma- en organisatiekosten (o.m. controle op realisatie budget(ten), fiattering betaling facturen) bij de programmamanager.
- Levert maandberichten t.b.v. projectverantwoordelijken en de Regiegroep.
- Levert een door de accountant gecontroleerd financieel jaarverslag.
- Maakt de kosten voor de financiële hosting door de centrumgemeente inzichtelijk en brengt deze ten laste van het budget “regionale kosten voor organisatie en coördinatie”.
- Voorziet in een financieel protocol<sup>7</sup> waarin de procesbeschrijving voor de financieel-administratieve organisatie is opgenomen.

### *Artikel 7 Betrekken achterbannen*

#### **Cliëntenparticipatie**

De samenwerkende partijen van FactorWerk hechten aan een actieve betrokkenheid van cliënten bij FactorWerk. Ieder college van B&W heeft een eigen cliëntenraad ingesteld als adviesorgaan van het college. UWV kent ook een eigen cliëntenraad. Via deze cliëntenraden kunnen de cliënten betrokken worden. De gemeenten en het UWV dragen zorg voor een eenduidige lijn naar de eigen lokale cliëntenraden, met als doel de cliëntenvertegenwoordiging optimaal te betrekken en te informeren. De colleges en UWV kunnen advies vragen aan hun cliëntenraden en deze adviezen betrekken bij hun afweging.

#### **Overige achterbannen**

De deelnemers, anders dan gemeenten en het UWV, hebben ook achterbannen (b.v. leden, studenten) die wij willen informeren, consulteren of waar zij verantwoording aan afleggen. De afvaardiging in het bestuur van FactorWerk houdt de eigen achterban op de hoogte van de

---

<sup>7</sup> Administratieve organisatie Financiële hosting en mandaatregeling 2022

ontwikkelingen en besluit zelf op welke wijze zij de inbreng van de achterban ophalen t.b.v. de inbreng die zij binnen FactorWerk hebben.

#### *Artikel 8 Aansluiting bij andere regionale samenwerkingsvormen*

De arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe omvat twee grote subregio's, namelijk de Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe. Beide regio's kennen ook andere samenwerkingsverbanden met een human capital agenda. Te noemen zijn onder andere de Cleantechregio en Veluwe1, ook zij hebben doelen ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van werknemers en het duurzaam versterken van het functioneren van de regionale arbeidsmarkt. FactorWerk speelt als uitvoeringsorganisatie een belangrijke rol bij het realiseren van deze doelstellingen. Daarom vindt tussen FactorWerk en de beide samenwerkingsverbanden over en weer uitwisseling plaats van ideeën en een praktische vertaling daarvan naar concrete acties.

#### *Artikel 9 Informatie, verantwoording, evaluatie en wijziging*

FactorWerk brengt minimaal één keer per jaar verslag uit aan alle colleges van B&W van de deelnemende gemeenten en aan de besturen van de overige samenwerkende partijen. Dit schriftelijke verslag over ieder kalenderjaar wordt in ieder geval uitgebracht binnen het eerste kwartaal na afsluiting van dat kalenderjaar. Een financiële paragraaf maakt onderdeel uit van het verslag. Jaarlijks organiseert het FactorWerk een werkconferentie voor alle samenwerkende partijen. Tijdens deze werkconferentie kan input worden gegeven op het werkplan van FactorWerk en legt het bestuur verantwoording af over de behaalde resultaten.

Het bestuur evalueert jaarlijks in het vierde kwartaal de werking van deze overeenkomst. Indien nodig doet het bestuur een voorstel voor het wijzigen of aanvullen van deze samenwerkingsovereenkomst. Wijzigingen geschied na vaststelling in het bestuur en na ondertekening van alle samenwerkingspartners. Partijen kunnen de samenwerking schriftelijk opzeggen. Voor de gemeenten geldt dat zij daartoe voorafgaand een apart ministerieel besluit dienen te vragen. Arbeidsmarktregio's kennen een wettelijk vastgestelde indeling.

#### *Artikel 10 Ingangsdatum samenwerkingsovereenkomst*

Deze geactualiseerde Samenwerkingsovereenkomst gaat in op 1 juli 2022.

Aldus overeengekomen op .....

Samenwerkende partij	Vertegenwoordigd door	Datum	Handtekening
Gemeente Apeldoorn			
Gemeente Brummen			
Gemeente Deventer			
Gemeente Epe			
Gemeente Ermelo			

Gemeente Harderwijk			
Gemeente Heerde			
Gemeente Lochem			
Gemeente Olst-Wijhe			
Gemeente Putten			
Gemeente Voorst			
Gemeente Zeewolde			
Gemeente Zutphen			
UWV			
VNO-NCW			
<i>FNV</i>			
ROC Aventus			
ROC Landstede			
CNV			
SBB			

# Op naar een Veerkrachtige Arbeidsmarkt

## Inhoud

1 Inleiding .....	2
1.1 AMR Stedendriehoek Noordwest Veluwe.....	4
1.2 Netwerksamenwerkingsverband FactorWerk.....	5
1.3 Ambitie: naar een veerkrachtiger arbeidsmarkt .....	6
1.4 Leidende principes bij de samenwerking .....	7
1.5 Programma lijnen “Naar een Veerkrachtige arbeidsmarkt” .....	8



# 1 Inleiding

## *Noodzaak van een op samenwerking gerichte, transparante en wendbare organisatie*

De samenwerking in de Arbeidsmarktregio dateert uit 2013 waarin voor het eerst een bestuursakkoord werd afgesloten (akkoord van Beeksbergen). De decentralisatie deed daarna in 2015 zijn intrede, gewijzigde wet- en regelgeving brachten nieuwe verantwoordelijkheden en opgaven met zich mee en werd de netwerkorganisatie FactorWerk opgericht. De focus lag bij de start van de samenwerking vooral op de doelgroep met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt en daarbinnen op de groep die “makkelijk” naar werk te begeleiden was. Bovendien werd na invoering van de Participatiewet steeds duidelijk dat er groepen mensen buiten de regelingen vielen terwijl ze wellicht wel net iets meer ondersteuning nodig hadden. Wetswijzigingen nadien, waaronder meest recentelijk de gewijzigde wet SUWI, alsook de eigen ervaringen binnen het netwerksamenwerking FactorWerk leiden tot het inzicht dat de focus steeds meer op de gehele arbeidsmarkt moet komen te liggen, zonder daarbij de groep die niet zelfstandig hun plek op de arbeidsmarkt kunnen vinden uit het oog te verliezen. De verbinding tussen UWV doelgroepen en de gemeentelijke doelgroepen is hierin van belang. Daarnaast vragen ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die snelle veranderingen met zich meebrengen zowel aan de aanbod kant als vraagkant om een integrale aanpak en een ander wijze van samenwerken. In een context waarin we in steeds mindere mate invloed hebben op wat om ons heen gebeurt, wordt het des te belangrijker om samen te werken en de eigen wendbaarheid te vergroten. Het huidige bestuur heeft mede daarom de ambitie uitgesproken meer integraliteit te bevorderen, ondersteund door een structuur die staat voor samenwerken en daarom sneller weet in te spelen op actuele ontwikkelingen alsook de ontwikkelingen weet te volgen en daar slagvaardiger op weet in te spelen. Een veerkrachtige arbeidsmarkt vraagt dan ook om een meer wendbare samenwerking en slagvaardige inrichting.

## *Ontwikkelingen die vragen om een op samenwerking gerichte wendbaar organisatie en transparante, inclusieve en veerkrachtige arbeidsmarkt*

Het tekort aan gekwalificeerd personeel voor de groei/kans sectoren in de AMR Stedendriehoek Noordwest Veluwe is voor werkgevers dagelijks voelbaar. Tot vorig jaar was de verwachting dat de werkeloosheid toenam. In allerijl werden er in het land, in opdracht van het ministerie SZW, regionale mobiliteitsteams opgericht. Inmiddels is duidelijk dat de werkeloosheid historisch laag is. Trends van hoge dan wel lage werkeloosheid zijn ten gevolge van globalisering, steeds snellere opkomende technologische ontwikkelingen, toenemende migratie stromen, klimaatvraagstukken etc. steeds lastiger te voorspellen. Daarnaast is de demografische trend van vergrijzing steeds meer zichtbaar op de arbeidsmarkt. Wat we wel kunnen vaststellen, is dat van doelgroepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt als ook de lager- en middelbaar opgeleiden, de werkgelegenheid en duurzame inzetbaarheid conjunctuurgevoelig is.

Landelijk de beroepsbevolking naar opleidingsniveau. Van de beroepsbevolking heeft:

- 19% een laag onderwijsniveau (1.775.000/9.308.000).
- 39% een middelbaar onderwijsniveau (3.651.000/9.308.000).
- 40% een hoog onderwijsniveau (3.757.000/9.308.000).
- 1% een onbekend onderwijsniveau (125.000/9.308.000).

Voor de regio [Stedendriehoek en Noordwest Veluwe](#) in 2020. Van de beroepsbevolking in die regio heeft:

- 20% een laag onderwijsniveau (68.000/335.000).
- 42% een middelbaar onderwijsniveau (141.000/335.000).
- 37% een hoog onderwijsniveau (123.000/335.000).
- 1% een onbekend onderwijsniveau (4.000/335.000).

Bron: CBS 2020

Oorzaken van deze conjunctuurgevoeligheid zijn onder andere vroegtijdig schoolverlaten en het niet hebben van een startkwalificatie. Maar ook taal- en rekenachterstanden, sociale problematiek zoals schulden, armoede en gezondheid. Dit maakt toeleiding tot de arbeidsmarkt lastiger of zorgt voor een slechte start en dat werkt door gedurende de gehele loopbaan mede doordat deze groepen weinig deelnemen aan vervolgscholing. Dit bemoeilijkt aanpassing aan de snelle veranderingen in werk als gevolg van emerging markets, toenemende automatisering, robotisering, digitalisering en nieuwe maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie, zorg (vergrijzing en pandemie) en de transitie naar een circulaire economie. Met als gevolg dat basale cognitieve vaardigheden steeds minder nodig zijn. Technologische, sociale en hogere cognitieve vaardigheden worden des te meer gevraagd. Tegelijkertijd zien we nog steeds een tekort aan vak beroepen zoals elektromonteurs, timmerlieden, automonteurs, zorgmedewerkers, echter ook deze functies zijn aan veranderingen onderhevig. De stratenmaker van 20 jaar geleden is niet meer de stratenmaker van nu, en die van nu is niet de stratenmaker van morgen. De mismatch tussen werkzoekenden en de vraag van werkgevers zal door genoemde ontwikkelingen verder toenemen. Bovendien wordt de mismatch op de arbeidsmarkt deels ook veroorzaakt doordat werkzoekenden geen goed beeld hebben van wat ze kunnen en wat de arbeidsmarkt vraagt en omdat op vacatures nog te vaak op traditionele wijze wordt geworven<sup>1</sup>. Zowel werkgevers als werknemers die werkzaam zijn in sterk veranderende beroepen hebben met elkaar de opgave om 'klaar te zijn voor de toekomst'. Permanente ontwikkeling op de werkvloer is de komende tijd onvermijdbaar.

Er liggen nog volop kansen. Het aandeel onbenut arbeidspotentieel is weliswaar de afgelopen jaren flink minder geworden maar er zijn landelijk nog minimaal een miljoen mensen die niet actief deelnemen in het arbeidsproces<sup>2</sup>. Ook kennen we landelijk een hoog aandeel van vrouwen die in deeltijd werken en wellicht bewogen kunnen worden meer te gaan werken en er is sprake van een grote groep jongeren die graag naast studie een deeltijdbaan zouden<sup>3</sup>. Veel jongeren raken uit beeld, zonder startkwalificatie en laten uitkeringsmogelijkheden onbenut, die kunnen in beeld gebracht worden en via leerwerktrajecten aan de slag. Technologische ontwikkelingen brengen namelijk ook innovatieve mogelijkheden met zich mee, bijvoorbeeld om het onderwijs flexibeler te kunnen organiseren dan wel om mensen met beperkte cognitieve vaardigheden of fysieke beperkingen met technische toepassingen/instrumenten te ondersteunen.

---

<sup>1</sup> Bron UWV

<sup>2</sup> Onderzoek CBS 2021

<sup>3</sup> Onderzoek CBS-september 2021

## 1.1 AMR Stedendriehoek Noordwest Veluwe

De arbeidsmarktregio Stedendriehoek Noordwest Veluwe bestaat vanaf 1 januari 2022 uit 13 gemeenten en is verdeeld in twee subregio's. De Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe. Er zijn op 1 januari 2021 rond de 590.000 inwoners waarvan ongeveer 464.000 inwoners in de Stedendriehoek wonen en 123.000 in de Noordwest Veluwe. (Bijlage 1)

De arbeidsmarktregio kenmerkt zich door zijn 'diversiteit', de subregio's Stedendriehoek en Noordwest Veluwe hebben een verschillend economisch profiel en omvatten verschillende daily urban systems waarin de mensen zich richten op andere gebieden buiten de grens van de arbeidsmarktregio.

De AMR Stedendriehoek Noordwest-Veluwe is divers in landschap, werkgelegenheid en opleidingsmogelijkheden. De AMR is een "MBO/HBO" regio voor wat betreft de werkgelegenheid en scholingsaanbod en door onze ligging en natuur, - (water, bos, heide, -, en weidelandschappen) en cultuuraanbod een steeds aantrekkelijk satelliet regio voor de Randstad waar het goed wonen, (thuis)werken en verblijven is.

Onze gehele arbeidsmarktregio kenmerkt zich door het grote aanbod in het MKB, veelal slimme en steeds meer duurzame maakindustrie en (verblijfs)toerisme. De gehele regio kent al vele jaren een structureel vertrekoverschot in de leeftijdscategorie 18 tot 24 jaar. Veel jongeren verlaten de regio om elders te studeren, waardoor een ontgroening van de hoogopgeleide beroepsbevolking ontstaat en de vergrijzing op de loer ligt. Recent blijkt dat van de mensen die de randstad verlaten een deel terugkeert en maar vaak wel blijven werken in de randstad. AMR Stedendriehoek-NW Veluwe heeft een centrale ligging in Nederland en werkenden/werkzoekenden verplaatsen zich in gemakkelijk over de 'grens', richting Zwolle, Amersfoort of Arnhem.

In economisch profiel zijn er ook verschillen tussen de twee subregio's. Zo zijn er twee verschillende Regiodeals actief. De Stedendriehoek profileert zich als de 'Cleantech'-regio en heeft de regiodeal gebruikt voor o.a. oprichten van het Ontwikkelfonds Cleantechregio. De Noord Veluwse gemeenten hebben een regiodeal gericht op toerisme en profileren zich ook meer als toeristische regio. De overkoepelde verbinding tussen de twee subregio's is vooral bestuurlijk te vinden de gezamenlijke opgaven in arbeidsmarktregio en gezamenlijke ambities in versterking van de arbeidsmarktregio.

De Cleantech Regio en de provincies Gelderland en Overijssel werken samen aan de totstandkoming van een herkenbare én gedragen Regionale Agenda 1.0 van Cleantech Regio. In deze agenda staat een overkoepelend perspectief voor de regio en de doelen voor drie grote regionale opgaven: duurzaam wonen, duurzaam werken en duurzame bereikbaarheid. Het werkgebied van de Cleantechregio valt deels binnen en deels buiten de grenzen van AMR Stedendriehoek Noordwest Veluwe. De opgave 'duurzaam werken' gaat onder andere over de toekomstbestendigheid van mensen, en dat is het thema waar FactorWerk en Clean Tech Regio elkaar als partners kunnen vinden in de regio.

De diversiteit is de kracht van de regio. Omdat er zo veel verschillend aanbod is, is de AMR daardoor in gezamenlijkheid als sterk te kwalificeren. De diversiteit draagt namelijk bij aan het dempen van conjunctuurschommelingen. We schieten niet uit als het heel goed gaat maar ook niet als de

conjunctuur daalt. Verschillen tussen de subregio's vragen dan ook om maatwerk in analyses, oplossingen en aanpak om de kracht van deze diversiteit optimaal te kunnen benutten.

Subregio's Noordwest Veluwe:

De Noordwest Veluwse gemeenten vormen van oudsher een sub regio en zijn daarom onderling sterk georganiseerd. De EZH-gemeenten (Ermelo, Zeewolde en Harderwijk) hebben een gemeenschappelijk regeling 'Meerinzicht' die voor hen het Sociaal Domein uitvoert. Daarnaast voert het leerwerkbedrijf "Inclusief groep NV" voor acht Veluwse gemeenten de Wsw, beschut werk en "naar werk"-gedeelte uit (werkgeversdienstverlening). Overigens biedt Inclusief Groep dienstverlening aan gemeenten die verspreid zijn over drie arbeidsmarktregio's.

Stedendriehoek:

De gemeenten in de Stedendriehoek werken, buiten de gemeenschappelijke regelingen, ad hoc samen en vinden een gemeenschappelijke deler in het positioneren als Cleantechregio. De regio kent drie leerwerkbedrijven (Lucrato, KonnecteD en Gelre Werkt!) Brummen (Werkfit) en Lochem ('t Baken) hebben ook hun eigen organisaties voor werk en inkomen. Gemeente Voorst voert een groot aantal taken voor werk en inkomen zelf uit en neemt een gedeelte af bij Apeldoorn.

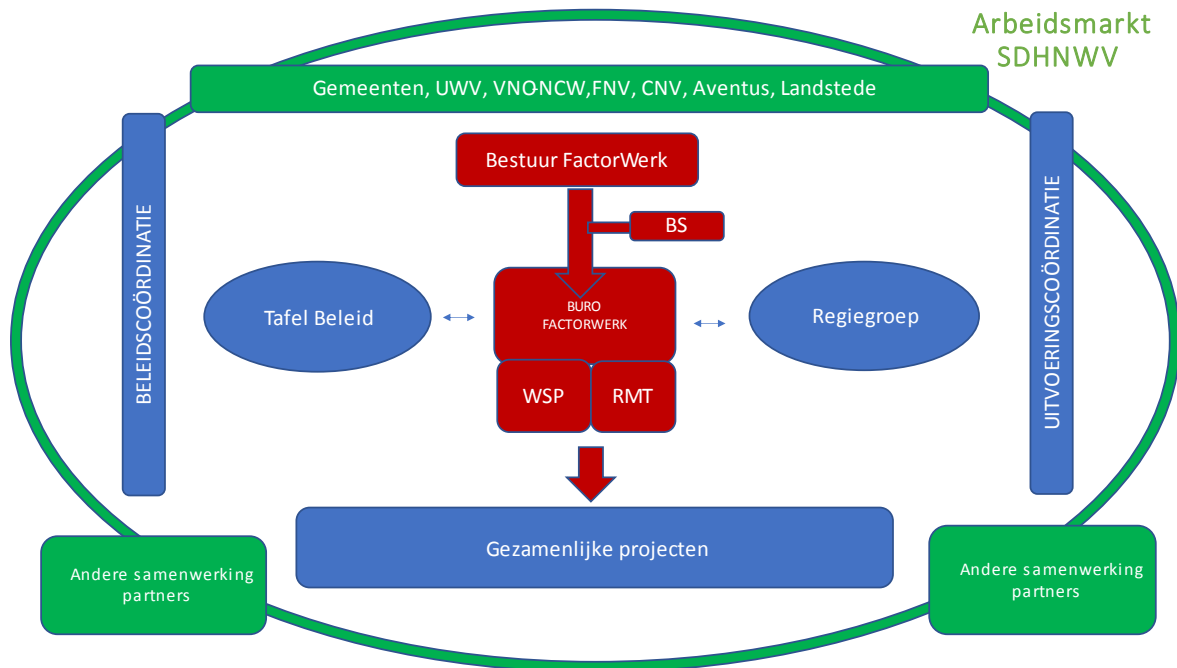
Algemeen beeld huidige arbeidsmarkt: krap

In augustus 2021 waren er over de totale arbeidsmarktregio 11.241 openstaande vacatures voornamelijk in de techniek (mbo-bouw, elektrotechniek e.d.), transport en logistiek (vrachtwagenchauffeurs, laders/lossers) en bedrijfseconomische en administratieve functies (boekhouding, receptiemedewerkers ed.). Daar staan in diezelfde maand in totaal 36.367 geregistreerde werkzoekende tegenover. (Waarvan 12.876 werkzoekenden met dienstverband en 23.491 werkzoekenden zonder dienstverband). In theorie zijn er dus voor elke vacature 3,2 werkzoekende kandidaten en toch blijven ook veel vacatures open staan. Er is een mismatch tussen wat gevraagd wordt door de werkgevers en wat beschikbaar is aan werkzoekenden. Het UWV kwalificeert de regionale arbeidsmarkt als krap.

## 1.2 Netwerksamenwerkingsverband FactorWerk

FactorWerk is een netwerksamenwerking binnen de arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe en omvat de gemeenten (in alfabetische volgorde) Apeldoorn, Deventer, Epe, Ermelo, Harderwijk, Heerde, Lochem, Olst-Wijhe, Putten, Voorts, Zeewolde en Zutphen, ROC Aventus en ROC Landstede, UWV, SBB, VNO-NCW, FNV en CNV. Deze partijen zijn vertegenwoordigd in het bestuur van FactorWerk. De netwerksamenwerking wordt ondersteunt door het bureau FactorWerk. Taken verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt in de notitie Governace Factor Werk en Programma van eisen van het uitvoeringsorganisatie FactorWerk.

Het netwerk FactorWerk omvat ook de samenwerking met partijen die geen deel uitmaken van het bestuur zoals; de werkbedrijven (Gelre werkt Werkfit Brummen, 't Baken, Inclusief Groep, KonnecteD en Lucrato), het Leerwerkloket, SBB en de Cleantechregio.



### 1.3 Ambitie: naar een veerkrachtiger arbeidsmarkt

Onze missie is een transparante, inclusieve en veerkrachtige arbeidsmarktregio. FactorWerk draagt zorg voor kwalitatieve goede dienstverlening aan werkgevers en (potentiële) werknemers opdat we allen klaar zijn voor het werk van morgen. In een veerkrachtige arbeidsmarkt zijn bedrijven wendbaar: ze zorgen ervoor dat werknemers bijtijds geschoold worden om de vernieuwing te kunnen opvangen en vinden de mensen die ze nodig hebben. In een veerkrachtige arbeidsmarkt ontwikkelen (potentiële) werknemers zich een leven lang in hun werk als daarbuiten. Zo worden we een transparante, inclusieve arbeidsmarkt waarin werkloosheid wordt voorkomen, vacatures snel worden vervuld en iedereen naar vermogen participeert. Een arbeidsmarkt waar het normaal is dat mensen met fysieke en/of geestelijke arbeidsbeperkingen samen meedoen binnen een bedrijf.

We komen daarom met een actieprogramma om de werkende en werkzoekende beroepsbevolking voor te bereiden op het werk van morgen, in hoog- en laagconjunctuur. We zetten onze werkgeversdienstverlening en dienstverlening aan werknemers voort en stemmen het instrumentarium voor werkgevers en werknemers op regionaal niveau af.

Als netwerkorganisatie dragen we zorg dat alle arbeidsmarktinformatie en landelijk beleid ontsloten wordt en gedeeld wordt, met werkgevers, (potentiële) werknemers, en onderling.

We richten ons op het lagere en middensegment van de arbeidsmarkt, maar we sluiten niemand uit omdat op alle niveaus mensen in staat moeten worden gesteld om zich te ontwikkelen en duurzaam

<sup>4</sup> Voor een toelichting op deze organogram wordt verwezen naar de notitie Governance FactorWerk

inzetbaar te blijven. Iedereen doet naar eigen vermogen mee. We zetten ons in om de huidige mismatch tussen vraag en aanbod samen op te lossen en (sub)regionaal te werken aan duurzame werkgelegenheid en een flexibele beroepsbevolking.

Onze ambitie gaat uit van wat er al is binnen de AMR en bouwt daar verder op voort. Wat we willen is de bestaande samenwerking binnen de AMR versterken en uitbouwen met een focus op de arbeidsmarktvoorwaarden voor grote maatschappelijke opgaven zoals energietransitie, circulaire economie, in de bouwnijverheid, ICT, onderwijs, zorg en veiligheid; We gaan voor een inclusieve arbeidsmarkt als ook voor het breder perspectief op de arbeidsmarkt. We creëren ruimte voor innovatieve oplossingen, bieden ruimte aan jobcarving, modulaire scholing en leren op de werkvloer, we zetten in op het vergroten van skills. Waar nodig zoeken we de grenzen van wet- en regelgeving zodat we de beschikbare budgetten zo veel mogelijk kunnen ontschoten en benutten om belemmerende factoren op de arbeidsmarkt sneller te kunnen doorbreken.

Met deze ambitie leggen we de fundamenten voor een leercultuur niet alleen bij werkzoekende en binnen bedrijven, maar ook bij de samenwerkingspartijen en creëren we een basis voor een inclusieve en veerkrachtige arbeidsmarkt.

## 1.4 Leidende principes bij de samenwerking

### *Gelijkwaardigheid*

Gelijkwaardigheid binnen de netwerksamenwerking houdt in dat we respect hebben voor ieder afzonderlijke uitgangspunt en de onderscheidende belangen. Ongeacht verschil in expertise, omvang van de organisatie, maatschappelijk taak en rol, in de samenwerking zijn partners gelijkwaardig. Gelijkwaardigheid is ook een belangrijke kernwaarde bij de vormgeving van onze dienstverlening. Werkgevers en (potentiële) werknemers worden benaderd als volwaardige en autonome personen.

### *Centrale regie met ruimte voor maatwerk*

Vanuit de Wet SUWI vervult de centrumgemeente Apeldoorn een regierol. Centrale regie en coördinatie is nodig niet alleen om wettelijke taken op te kunnen pakken en uit te voeren maar ook om de geambieerde integrale aanpak te realiseren. Door de gewijzigde SUWI is de regierol van de gemeente meer bestendig (artikel 2.4 en 2.6 van Besluit SUWI) Bij deze regierol hoort het beheer van de structurele en incidentele middelen die de arbeidsmarktregio van SZW krijgt. Een orkest zonder dirigent klinkt zelden harmonieus en een dirigent zonder orkest dirigeert in het luchtledige. De regierol is faciliterend; de centrumgemeente draagt zorg voor ieders inbreng en zoekt de gemeenschappelijke deler. De centrumgemeente heeft hierbij de rol van trekker in het samenwerkingsproces tussen partijen. Regie is een minderscherp omschreven activiteit bedoeld om beleid en uitvoering bij elkaar te brengen. Maatwerk houdt in dat er ook ruimte moet zijn om naar gelang de doelgroep specifieke afspraken te kunnen maken dan wel naargelang de lokale situatie ook sub regionaal inkleuring te geven aan gezamenlijke activiteiten.

### *Transparantie*

We communiceren relevante zaken open en op tijd. We zijn transparant over de inzet van instrumenten, processen en inzet van middelen in de regio. Transparantie bevordert een lerende

cultuur, draagt zorg voor beter inzicht en sturing. De besteding van middelen en de wijze waarop ze neerslaan in de regio dan wel doelgroep is inzichtelijk. Transparantie bevordert de betrokkenheid van professionals bij beleidsmatige ontwikkelingen. Transparantie draagt bij aan harmonisatie en integraliteit.

#### *Wederkerigheid*

Samenwerken brengt een wederkerigheid met zich mee waarin van elk der partijen helder is wat men in de samenwerking komt brengen en halen, als ook het kunnen rekenen op dat onderling gemaakte afspraken worden nagekomen.

#### *Eigen regie/ Autonomie*

Onze dienstverlening wordt gekenmerkt door dat het Werkgevers en (potentiële)werknemers instaat stelt naar vermogen eigen regie te voeren bij het vervullen of vinden van werk/opleiding. Binnen de geldende kaders van rechten en plichten.

#### *Creatief*

Er zijn geen pasklare oplossingen op alle vragen die er zijn. Binnen het programma wordt er daarom experimenteerruimte ingebouwd opdat professionals meer de mogelijkheid hebben om maatwerkoplossingen te bedenken. Voor de experimenteerruimte die geboden wordt geldt het adagium 'fouten maken mag'. Experimenten zijn bedoel om onze gezamenlijke deskundigheid en expertise te vergroten, om te leren. Experimenten worden daarom structureel geëvalueerd.

## 1.5 Programmalijnen “Naar een Veerkrachtige arbeidsmarkt”

Met onze programmatische werkwijze kiezen we voor een integrale aanpak. Integrale aanpak wil zeggen dat we van buiten naar binnen gaan denken en de werkgever en (potentiële) werknemer centraal stellen in hun vraag en behoefte. Deze integrale aanpak brengt ook met zich mee dat we meer dan nu de samenwerking op zoeken met aanpalende gemeentelijke domeinen zoals o.a. Jeugd, WMO en Economie.

#### *Van Werk naar Werk*

We bevorderen mobiliteit en transfers van kansarme naar kansrijke beroepen en realiseren we een toename van werk-naar-werktrajecten die dan wel of niet via de tussenstop van de WW lopen. We werken hierbij nauw samen en sluiten aan bij de duurzame inzetbaarheid agenda van de CleanTech regio. Het huidige plan van het Regionale mobiliteitsteam wordt doorontwikkeld op basis van de landelijke richtlijnen en vanaf 1 juli 2022 geïntegreerd in het programma. De huidige aanwezige dienstverlening binnen FactorWerk aan werkgevers en werknemers wordt voortgezet en in onderlinge verband met elkaar gebracht. De dienstverlening stelt mensen in staat op alle niveaus meer eigen regie kunnen voeren op hun loopbaan. We bevorderen een leven lang ontwikkelen, niet alleen om transfers tussen kansarme en kansrijke beroepen mogelijk te maken maar ook om duurzaamheid inzetbaarheid binnen ondernemingen te bevorderen. We ontwikkelen en implementeren hiervoor instrumentarium om matching op skills te bevorderen. Te denken valt aan en de Modulaire/Hybride scholing gebaseerd op skills en aan innovatie op werving en selectie. Duurzame inzetbaarheid is in zijn algemeenheid een aangelegenheid van werkgever en werknemer

en FactorWerk kan daar faciliterend in zijn. We zoeken hierbij verbinding met werkgevers, sectoren en O&O fondsen, dat doen we door helder te krijgen wat de markt vraagt.

#### *Van (Her)Start naar Werk*

We bevorderen participatie en inclusie in brede zin. De specifieke doelgroep met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt behoudt hierin onze onverminderd onze aandacht. In de projecten die we onder het programma starten is er ook specifiek aandacht voor het transparant maken van het arbeidspotentieel met een arbeidsbeperking, waaronder het onbenut potentieel zoals de doelgroepen GGZ, NUGG. De arbeidsmarktregio is koploper in het programma Hoofdzak Werk en zet de activiteiten voor participatie van inwoners met GGZ-problematiek onverminderd voort. We werken samen om belemmerende factoren op te lossen zoals bijvoorbeeld het hebben van een baangarantie alvorens je toestemming krijgt om te starten met een kansrijk beroep gerichte opleiding te volgen. We zijn gericht op leven lang ontwikkelen en bevorderen een toegankelijk en modulair scholingsaanbod dat aansluit op het niveau van de deelnemer, en we valideren leren op de werkvloer. We maken hierbij ook gebruik van de kennis, knowhow en voorzieningen in de bestaande infrastructuur van werk(leer)bedrijven. De werk(leer)bedrijven spelen een belangrijke rol bij het Werkfit maken en houden van een grote groep mensen aan de basis van de arbeidsmarkt.

Invulling van Social Return On Investment en een door werkgevers gedragen inclusieve samenleving bieden kansen om de mismatch te verkleinen. Voor (potentiële) werknemers liggen de kansen met name bij opleiding en ontwikkeling. De arbeidsmarktregio heeft voor werkgevers en (potentiële) werknemers een faciliterende rol om kansen in beeld te brengen.

#### *Van Studie naar Werk*

We bevorderen doorlopende studieloopbaan. Daarmee wordt bedoeld dat een schoolverlater wordt begeleid richting duurzame arbeidsparticipatie, middels coaching bij doorleren en/of in het werk. Dat doen we door de samenwerking met Praktijkonderwijs, MBO- en hbo-instellingen voort te zetten, te versterken en verder uit te bouwen. In beginsel is een brede 'crisis' ten aanzien van jeugdwerkgelegenheid voorlopig niet aan de orde. Hiermee ontstaat de mogelijkheid om de beschikbare middelen niet alleen binnen twee jaar aan crisisaanpak te besteden, maar ook voor een wat langere termijn te investeren in de versterking van inzetbaarheid van jeugd en jongeren. Zoveel mogelijk (potentiële)werknemers op de arbeidsmarkt hebben tenminste een startkwalificatie niveau MBO2/HAVO/VWO. Een startkwalificatie helpt ook verderop in de loopbaan, juist voor die mensen die om wat voor reden nog niet een startkwalificatie hebben kunnen behalen is het behalen van een startkwalificatie een eerste stap naar een leven lang ontwikkelen.

Schooluitval en oorzaken daarvan worden gezamenlijk aangepakt. We zetten ons als partijen in om jeugdwerkloosheid zoveel mogelijk te uit te bannen. Iedereen verdient een goed start aan het begin van een loopbaan. We hebben hierbij specifiek aandacht voor jongeren tot de leeftijd van 27 jaar zonder enige uitkering omdat zij daardoor volledig uit beeld raken. Juist voor deze groep worden de randen van wet- en regelgeving opgezocht. Met een sluitende aanpak voorkomen we dat jongeren uit beeld raken. Groenpluk, dus dat jongeren weggetrokken worden zonder startkwalificatie omdat er een tekort is aan personeel, wordt ontmoedigd en kansen om minimaal een startkwalificatie te behalen worden bevorderd.



### *Van Samen naar Sterker*

Integraliteit op de gezamenlijke dienstverlening vraagt ook om meer integraliteit tussen samenwerkende partners in de eigen beleidsontwikkeling. We zetten in op een wendbare en slagvaardige netwerkorganisatie die ondersteunt wordt door het bureau FactorWerk. Wenbaarheid organiseren we door een externe oriëntatie om tijdig veranderingen te signaleren en om in te kunnen spelen op behoeften van werkgevers en werknemers. We hanteren een kort cyclische werkwijze (projectmatig werken en zowel een jaarlijkse en meerjarige P&C cyclus) om sneller in te kunnen spelen op veranderingen en ontwikkelingen. We zijn een netwerk bestaand uit kleine teams gevormd door samenwerkende partijen die snel in staat zijn acties op te kunnen pakken. Het programmabureau faciliteert deze teams en fungeert hierbij als knooppunt waar de bij samenwerkingspartijen aanwezige denk-, en doekracht gebundeld wordt en draagt zorg dat we deze denk- en doekracht (nog) meer in gezamenlijkheid benutten. We generen als afzonderlijke partijen samen massa door onze aanwezige capaciteit zo optimaal mogelijk in te zetten. En we voorkomen daarmee dat ieder afzonderlijk het wiel wederom uit moet vinden bijvoorbeeld door het delen van kennis en expertise van opgedane ervaringen in projecten. De kracht van samen delen is dan om met behoud van individueel of sub regionaal identiteit toch dezelfde koers te varen.

Vanuit het bureau FactorWerk bouwen we voorts aan een groeiend netwerk. We gaan coalities aan met brancheorganisaties, O&O fondsen, Provincies en het Rijk. We onderzoeken hierbij hoe we kunnen bouwen aan een regionaal transitiefonds met een individueel leerbudget voor de beroepsbevolking, voor omscholing voor het werk van morgen. (In de regio is er al een ontwikkelfondsactief binnen de Stedendriehoek, onderzocht wordt of we vanuit het programma NW Veluwe kunnen ondersteunen iets dergelijk op te zetten.,

We bouwen mee aan een landelijke coalities met Sociale Partners, Divosa, Cedris, en het Rijk omdat wet- en regelgeving zowel stimulerend als belemmerend kunnen werken om onze ambitie in de ARM Stedendriehoek en NW Veluwe te realiseren. Bij voorkomende situaties lobbyen we gezamenlijk vanuit het samenwerkingsverband FactorWerk.

# ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE



Definitieve versie 18 mei 2022

# Administratieve Organisatie/ Financiële Hosting Mandaatregeling FactorWerk

## Inhoud

Administratieve Organisatie/ Financiële Hosting Mandaatregeling FactorWerk .....	1
1. Historie 2014 tot heden .....	2
2. Aanleiding actualisering financiële hosting FactorWerk.....	2
3. Centrumgemeente Apeldoorn .....	2
4. Kaders .....	3
5. Inrichting regionale projectorganisatie/ FactorWerk .....	3
6. Financiële organisatie.....	3
Doel .....	4
Kader .....	4
Taken en verantwoordelijkheden .....	4
Proces.....	5
7. Begroting kosten financiële hosting.....	8

## 1. Historie 2014 tot heden

Jaarlijks is de begroting FactorWerk vastgesteld door het regionaal bestuur FactorWerk. De aan het project toegerekende opbrengsten en kosten zijn in de afgelopen jaren door Boon registeraccountants BV gecontroleerd op de financiële beheersing, naast de algemene accountantscontrole van de gemeente Apeldoorn. Uit de controles zijn geen bijzonderheden door hen geconstateerd.

Voor het vervullen van de beheerstaken en de financiële verantwoording is door de gemeente Apeldoorn separate kostenplaatsen in de financiële administratie aangemaakt voor FactorWerk (FW). FW heeft derhalve geen eigen boekhouding en ook geen eigen bankrekening. Voor de boeking van de opbrengsten en kosten op de kostenplaatsen van FactorWerk worden de interne procedures van de gemeente Apeldoorn gevolgd.

Op deze kostenplaatsen zijn ondermeer de door het ministerie van SZW beschikbaar gestelde middelen en de provinciale subsidie voor de herstel- en overbruggingsacties verantwoord. De middelen van het ministerie zijn aan de centrumgemeenten uitgekeerd als decentralisatie uitkering. Dit houdt in dat voor deze middelen geen specifiek bestedings- en verantwoordingsprotocol geldt voor de centrumgemeente richting het rijk en dat over de besteding van deze middelen verantwoording wordt afgelegd aan de gemeenteraad van de centrumgemeente.

## 2. Aanleiding actualisering financiële hosting FactorWerk

De bestuursopdracht, die in 2021 is vastgesteld, heeft geleid tot een nieuwe samenwerkingsovereenkomst. In de samenwerkingsovereenkomst uit 2020 is het document 'Administratieve Organisatie/ Financiële Hosting FactorWerk' als bijlage bijgevoegd. Met vernieuwing van de samenwerkingsovereenkomst dient ook de administratieve inrichting vernieuwd te worden. Het voorliggende document betreft een actualisering aan de hand van de in 2022 overeen te komen samenwerkingsovereenkomst.

De nieuwe samenwerkingsovereenkomst gaat uit van een lichte netwerkvariant, de juridische grondslag is die van centrumgemeente, waarbij er gewerkt wordt met een bureau FactorWerk als uitvoeringsorganisatie.

In de begroting is onderscheid gemaakt tussen de kosten voor regionale organisatie en coördinatie (te financieren vanuit de structurele budgetten vanuit het ministerie en de bijdrage van de partners in FactorWerk: gemeenten op basis van een bijdrage (€ 0,25 per inwoner) naar rato van inwonertal en UWV in de vorm van een vaste bijdrage (€ 10.000 per jaar) en de kosten voor de programma's, projecten en activiteiten (te financieren uit - landelijke - projectmiddelen, provinciale subsidie, O+O-fondsen, etc.)

## 3. Centrumgemeente Apeldoorn

Binnen elk van de 35 arbeidsmarktregio's is met ministerieel besluit een centrumgemeente aangewezen; in de arbeidsmarktregio Stedendriehoek Noordwest Veluwe is dat de gemeente Apeldoorn. De centrumgemeente heeft, zoals opgenomen in artikel 10 van de Wet SUWI, de opdracht om het arbeidsmarktbeleid samen met de partners in de regio vorm te geven. Deze samenwerking moet leiden tot één regionaal arbeidsmarktbeleid. Uit de wet SUWI volgt dat de centrumgemeente de regie voert op de samenwerking in de arbeidsmarktregio.

In het kader van de regionale samenwerking is Apeldoorn in de rol van centrumgemeente tevens het eerste aanspreekpunt voor het Ministerie SZW voor de financiële middelen die ter beschikking worden gesteld ten behoeve van de samenwerking in onze arbeidsmarktregio. Dit vraagt erom dat prestaties herleidbaar en meetbaar moeten zijn. De centrumgemeente wordt immers door het Ministerie bevraagd op die resultaten.

De centrumgemeente beheert en verantwoordt de besteding van deze middelen aan het Rijk. De ter beschikking gestelde middelen lopen via de begroting van de gemeente Apeldoorn, waardoor het college van Apeldoorn ook verantwoording aan de gemeenteraad van de gemeente Apeldoorn aflegt.

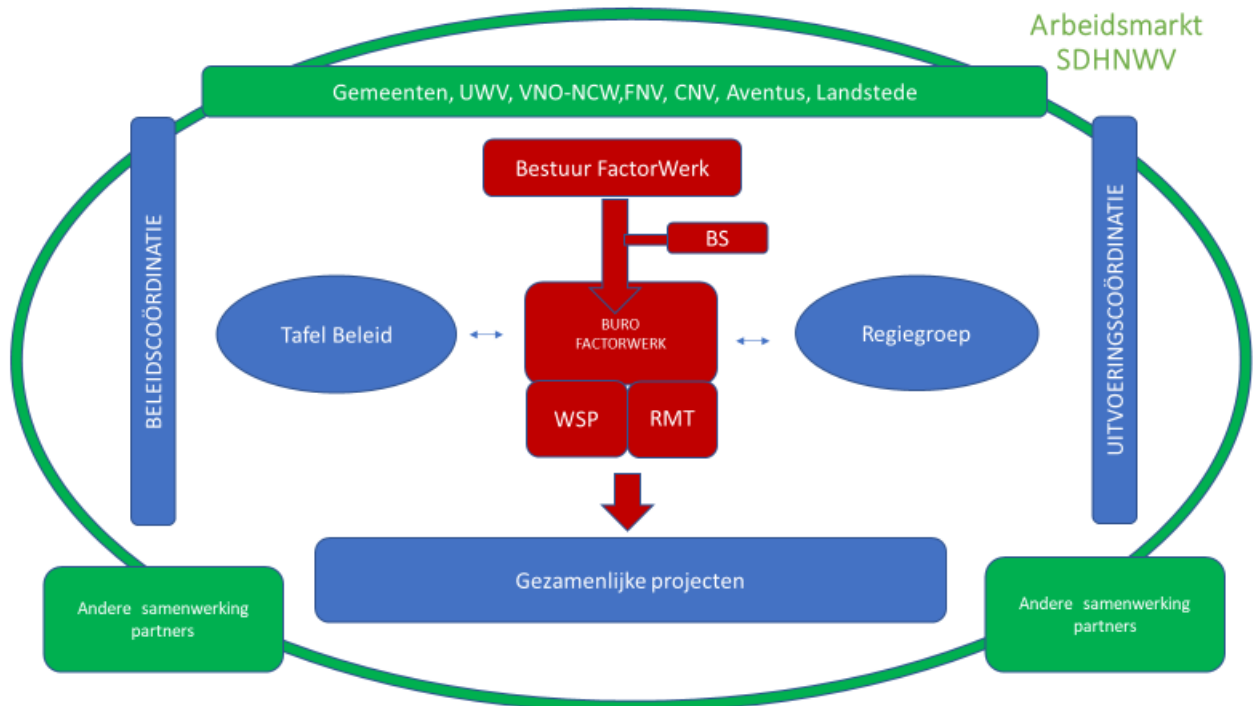
Aanvullend op deze verantwoording worden jaarbegrotingen en jaarverslagen vastgesteld binnen het bestuur van FactorWerk.

De eindafrekening van FactorWerk gebeurt via de jaarrekening van de gemeente Apeldoorn.

#### 4. Kaders

Het bestuur van Factor Werk heeft haar missie en visie verwoord in de notitie “Op Naar een Veerkrachtige Arbeidsmarkt”. En stelt jaarlijkse werkplannen en begrotingen op om de in deze notitie verwoorde ambities te realiseren. In de overeengekomen samenwerkingsovereenkomst worden de taken en verantwoordelijkheden beschreven binnen deze regionale netwerkorganisatie. De jaarlijkse vast te stellen werkplannen en begroting en de samenwerkingsovereenkomst fungeren als kader voor de besteding van de middelen. Met uitzondering van de financiële organisatie wordt hier verwezen naar deze notities.

#### 5. Inrichting regionale projectorganisatie/ FactorWerk



De hiervoor weergegeven inrichting van de regionale projectorganisatie vormt de basis voor de inrichting van de financiële administratie en voor de planning & control cyclus. Alle taken en verantwoordelijkheden van de genoemde organisatieonderdelen worden verderop in dit document beschreven.

#### 6. Financiële organisatie

De financiële organisatie (belegd bij de centrumgemeente Apeldoorn) faciliteert het beheer en de doelmatige en rechtmatige inzet van de financiële middelen die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en door andere partijen verstrekt worden ten behoeve van de arbeidsmarktregio. Het is belangrijk de bijdrage van partners aan de resultaten helder in beeld te hebben. Maar ook is van belang dat de partners goed zicht kunnen houden op de bijdrage van de samenwerking aan de eigen doelstellingen.

## Doel

Het beheer en toezicht op doelmatige en rechtmatige inzet van financiële middelen die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en door andere partijen worden verstrekt ten behoeve van de arbeidsmarktregio.

## Kader

De door het bestuur van FactorWerk vastgestelde begroting. De begroting beslaat de inzet van de aan de arbeidsmarkt beschikbaar gestelde middelen. Dit is inclusief de niet volledig bestede middelen vanuit het verleden.

## Taken en verantwoordelijkheden

- *Centrumgemeente Apeldoorn:*
  - Geeft uitvoering aan de regionale kassiersfunctie ten behoeve van budgetten FactorWerk.
  - Indien van toepassing beheert de centrumgemeente de projectgelden die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) verstrekt worden ten behoeve van de arbeidsmarktregio.
  - Beheert in voorkomende gevallen de projectgelden die door andere partijen dan SZW worden verstrekt ten dienste van de arbeidsmarktregio (zoals de provincies, Divosa, O&O-fondsen).
  - Belegt het budgethouderschap regionale programma- en organisatiekosten; o.m. controle op realisatie budget(ten), fiattering betaling facturen bij de programmamanager van FactorWerk.
  - Levert maandberichten t.b.v. projectverantwoordelijken en programmamanager
  - Levert een door de accountant gecontroleerd financieel jaarverslag
  - Maakt de kosten voor de financiële hosting door de centrumgemeente inzichtelijk en brengt deze ten laste van het budget "regionale kosten voor organisatie en coördinatie".
  - Voorziet in een financieel protocol ('huishoudelijk reglement'), waarin de procesbeschrijving voor de financieel-administratieve organisatie is opgenomen passend binnen de administratieve organisatie van de centrumgemeente.
  - Ten aanzien van de Regionaal Mobiliteitsteam (RMT) is per ministeriële regeling het UWV aangewezen als kassier. De centrumgemeente Apeldoorn vult de rol van financiële hosting in voor de gemeentelijke activiteiten in het RMT en rapporteert en declareert aan het UWV.
  
- *Bestuurlijk Overleg:*
  - Het bestuur bevordert dat alle doelgroepen van UWV en gemeenten zoveel als mogelijk participeren op de arbeidsmarkt. Het bestuur geeft hierbij uitvoering aan de vanuit de wet SUWI en Participatiewet voortvloeiende regionale arbeidsmarkt taken en verantwoordelijkheden.
  - Het bestuur ziet toe op de doeltreffende uitvoering van het Werkplan FactorWerk en de regionale arbeidsmarktagenda.
  - De leden van het bestuur treden op als ambassadeur van FactorWerk
  - De programmanager is verantwoordelijk en aanspreekbaar door het bestuur op de uitvoering van de door het bestuur vastgestelde doelen.
  - Het bestuur is gezamenlijk eindverantwoordelijk voor de uitvoering.
  - Het bestuur stelt werkplan en bijbehorende begroting vast.
  - Het bestuur stelt daarnaast afzonderlijke de projectplannen per project vast.
  - Jaarlijks stelt het bestuur het jaarverslag FactorWerk (inhoudelijk, financieel, etc.) vast
  - Het bestuur is opdrachtgever voor de programmamanager.
  
- *Programmanager:*
  - De Programmamanager is, met ondersteuning door de centrumgemeente, verantwoordelijk voor inhoudelijke en financiële rapportage aan het bestuur FactorWerk.
  - De Programmanager beslist over de doeltreffende besteding van de middelen binnen de kaders van de Programmabegroting die door het bestuur is vastgesteld. Zij maken binnen de

kaders van de door het bestuur vastgestelde begroting de afwegingen voor de te maken uitgaven.

- Daarmee creëren we de situatie dat het bestuur op hoofdlijnen stuurt en de kaders vaststelt.
- De Programmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering binnen de vastgestelde kaders en de bewaking van het budget.
- De programmamanager beslist over de inzet van de middelen voor regionale coördinatie en organisatie en rapporteert hierover aan het bestuur FactorWerk.
- Het kan voorkomen, dat lopende het jaar een verschuiving tussen de deelbudgetten (per project) wenselijk blijkt te zijn. Deze zullen dan eerst in de vorm van een begrotingswijziging aan het bestuur ter fiattering worden voorgelegd.

#### Projectleiders

- Projectverantwoordelijken hebben de verantwoordelijkheid van de ter beschikking gestelde middelen op basis van de vastgestelde begroting, de geaccordeerde projectplannen (inclusief projectbegroting).
- De Programmanager tekent voor het geheel (vanwege o.m. verbinding tussen de projecten, flexibiliteit v.w.b. de inzet van de middelen).
- Projectverantwoordelijken/Programmanager tekenen voor de prestatie (inhoudelijk en financieel akkoord op de factuur).
- Projectverantwoordelijken tekenen o.b.v. het vastgestelde projectplan en binnen de begroting.
- Projectverantwoordelijken verantwoorden de inzet van de middelen in relatie tot de gerealiseerde concrete resultaten van het project.

## Proces

### Inleiding

Bij de administratieve organisatie gaat het om alle activiteiten die betrekking hebben op het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, het verstrekken van gerichte informatie ten behoeve van het besturen, het doen functioneren en beheersen van de projectorganisatie FactorWerk, evenals het afleggen van verantwoording.

Deze administratie heeft een belangrijke functie, namelijk het nauwkeurig weergeven hoe we er financieel voorstaan. Ook subsidieverstrekkingen stellen voorwaarden alvorens zij mogelijk subsidie of fondsen toekennen ter verwezenlijking van de doelstelling. Verder is het voor het bestuur FactorWerk belangrijk om een overzicht te hebben van de actuele beschikbare financiële middelen om zo focus te houden op de uitvoering, op ambitie, op tastbare resultaten en effecten.

### Inrichting financiële administratie

De basis voor de inrichting van de financiële administratie is de door het bestuur van FactorWerk vastgestelde inrichting van de regionale projectorganisatie. Op hoofdlijnen ziet de financiële administratie er als volgt uit:

1. Kosten voor organisatie en coördinatie FactorWerk
2. Kosten voor activiteiten en projecten

#### Ad 1. Kosten voor het programmabureau en coördinatie

Hieronder vallen de kosten voor de ambtelijke- en secretariële ondersteuning (programmamanager, projectondersteuning, projectleiding), financiële hosting, communicatie, vaste onderhoudskosten, controleverklaring accountant etc. Deze uitgaven worden gefinancierd uit de jaarbijdragen van de deelnemende gemeenten en het UWV en de structurele bijdrage vanuit het ministerie van SZW. Met betrekking tot de bijdrage van alle in FactorWerk deelnemende gemeenten wordt een jaarlijkse financiële bijdrage in rekening gebracht op basis van inwonertal. Daarnaast wordt een vaste bijdrage van het UWV geïnd. De omvang van de inwonerbijdrage en de vaste bijdrage zijn voor 2022 € 0,25 per inwoner en € 10.000 voor het UWV.

#### Ad 2. Kosten voor activiteiten en projecten

Dit is het begrotingsdeel voor projecten en activiteiten.

Uitgangspunt is dat de middelen, die door het ministerie, de provincies, O+O-fondsen, ESF en overige bronnen aan de arbeidsmarktregio ter beschikking worden gesteld, kunnen worden ingezet voor de

realisatie van de afgesproken inhoudelijke doelen en resultaten. Deze middelen komen daarmee maximaal ten goede aan het doel waarvoor de samenwerking in het leven is geroepen.

### Toegekend budgetten

Zoals aangegeven voert de gemeente Apeldoorn als centrumgemeente de financiële administratie. Dat wil zeggen dat zowel de inkomsten als de uitgaven binnen de administratie van de gemeente Apeldoorn worden verantwoord.

Bij de inrichting van de projectorganisatie wordt gekozen voor het beleggen van de verantwoordelijkheid bij de programmamanager. Dit betekent dat de betreffende programmamanager verantwoordelijk is voor de uitvoering en verantwoording van de binnen het toegewezen budget uit te voeren activiteiten. Binnen de kaders van de door het bestuur FactorWerk vastgestelde programmabegroting worden betalingen van geleverde goederen en diensten op de budgetten geadmistreerd op basis van gevalideerde facturen.

### Indienen van facturen

Voor de levering van goederen en diensten gelden de Algemene Inkoopvoorwaarden voor Leveringen en Diensten gemeenten regio Apeldoorn

Facturen moeten nadat het werk is uitgevoerd digitaal als (readable) PDF-bestand worden ingestuurd via het mailadres [facturen@apeldoorn.nl](mailto:facturen@apeldoorn.nl) bij de gemeente Apeldoorn. Voor een juiste en spoedige afhandeling van de facturen gelden bovengenoemde spelregels. Daarnaast geldt voor een juiste en spoedige verwerking van de factuur dat deze aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

Op de factuur moet zijn vermeld:

- De juiste adressering: Gemeente Apeldoorn,
- t.a.v. FactorWerk
- Referentienummer van het betreffende project en kostensoort

-

Facturen zonder vermelding van deze gegevens worden niet in behandeling genomen en teruggestuurd.

Oprichtverstreking > € 10.000 of als er sprake is van inhuur, dan wordt bij de opdrachtverstreking een verplichting opgesteld:

1. Programmamanager tekent voor akkoord voor het aanmaken van de verplichting.
2. Bij facturatie tekent de projectondersteuner (in afstemming met de projectleider) voor de geleverde prestatie, waarna tot uitbetaling van de factuur kan worden overgegaan.

### Valideren facturen (< € 10.000)

1. Programmamanager accordeert als budgetverantwoordelijke de factuur en haalt zo nodig informatie op bij de betrokkenen.

NB. Afdelingshoofd/ de gemeente Apeldoorn tekent voor betaling van de facturen en opdrachten >€ 50.000

### Btw-compensatie

De aan de arbeidsmarktregio's beschikbaar gestelde middelen zijn over het algemeen inclusief de BTW.

De gemaakte kosten voor de projecten kunnen worden gedeclareerd bij de centrumgemeente/ Apeldoorn. **Let wel** dat het toegekende deelbudgetprojectbudget geacht wordt te zijn inclusief eventueel verschuldigde BTW.

In afwijkende gevallen, waarbij er wel mogelijkheid is tot BTW compensatie treden wij in overleg met de deelnemende partijen om dit administratief in te regelen (bijv. door het versturen van een BTW-factuur voor de lokale declaratie).



### Grondslag subsidieverstrekingen

Onder het kopje "Indienen van facturen" ten laste van het regionale budget Perspectief op Werk (PoW)" is aangegeven dat betalingen van geleverde goederen en diensten op de projectbudgetten geadministreerd worden op basis van gevalideerde facturen.

Echter, als in uitzonderlijke gevallen facturatie niet mogelijk is, dan zal gebruik worden gemaakt van incidentele projectsubsidies. Deze worden dan verstrekt op grond van de algemene subsidieverordening (ASV) van de gemeente Apeldoorn<sup>1</sup>.

Ingevolge artikel 3 van de Algemene Subsidieverordening Gemeente Apeldoorn (ASV) wordt de subsidie slechts verstrekt aan rechtspersonen. Dit betekent dat de subsidie dus niet aan natuurlijke personen kan worden verstrekt.

Het geld wordt vervolgens vanuit de centrumgemeente beschikt in de vorm van een incidentele projectsubsidie.

**Let wel** dat ook hierbij geldt dat de toegekende projectsubsidie geacht wordt te zijn beschikt inclusief eventueel verschuldigde btw.

### Kwartaalrapportage

De tussentijdse kwartaalrapportages zijn nodig om te kunnen sturen op de besteding van de ter beschikking gestelde middelen. De programmamanager stelt met ondersteuning van de centrumgemeente per kwartaal een rapportage op waarop de ontvangsten en de besteding van de middelen zijn weergegeven. Deze rapportage is input voor het projectbudget ter bespreking met het bestuur van FactorWerk. Kwartaalrapportages worden vastgesteld door het bestuur van FactorWerk.

### Financiële projectadministratie FactorWerk

Hier volgen, naast een beknopte beschrijving van de betreffende processtappen, ook de interne controlemaatregelen hierop. Het programmabureau voert de gewenste procedures met betrekking tot dit proces uit en het bestuur FactorWerk controleert zowel het proces als de uitkomst.

#### ➤ Vastgestelde begroting FactorWerk

Het door het bestuur vastgestelde begroting is de financiële basis voor de financiële inrichting. Lopende het jaar kan een verschuiving tussen de deel/projectbudgetten wenselijk blijken te zijn. Deze zal in de vorm van een begrotingswijziging aan het bestuur ter besluitvorming worden voorgelegd. Bij goedkeuring zullen dergelijke verschuivingen met een begrotingswijziging financieel worden verwerkt.

### Besluitvorming ten aanzien van nieuwe projecten die nog niet zijn opgenomen in de begroting.

#### - Verzoek

De programmanager ontvangt een verzoek tot financiering van een nieuw project. De programmamanager bespreekt dit eerst met de Regiegroep en adviseert daarna het bestuur binnen de kaders van de programmabegroting die door het bestuur FactorWerk is vastgesteld.

#### - Toewijzing/afwijzing verzoek

Indien niet voldaan is aan de gestelde voorwaarden omdat het project niet bijdraagt aan de afgesproken doelstellingen en resultaten, de beschikbare financiële middelen zijn niet toereikend, adviseert de Programmamanager negatief over het ingediende projectvoorstel.

Indien de Programmamanager het nieuwe projectvoorstel/-plan positief beoordeelt, volgt een positief advies aan het bestuur FactorWerk.

Een toewijzing van een project wordt door het bestuur van FactorWerk besloten. Een afwijzing wordt samen met het advies van de Programmamanager en Regiegroep aan het bestuur ter kennisname medegedeeld.

#### - Afhandeling toegewezen verzoek

---

<sup>1</sup> In de bijlage Algemene Subsidieverordening Gemeente Apeldoorn treft u de voorwaarden aan.

De voorzitter van het bestuur FactorWerk autoriseert het projectplan namens het bestuur FactorWerk.

- *Financiële verwerking goedgekeurde projectplannen.*  
Op grond van de goedgekeurde projectplannen worden in de financiële administratie elementcodes aangemaakt waarop wordt verantwoord. De goedgekeurde, nieuwe projectplannen worden door de Programmamanager aangeleverd aan de financiële administratie.
- *Administratieve handelingen uitvoeren*  
Verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens
- *Monitoring project:*
  - Maandelijks worden financiële overzichten verstrekt van de realisatie begroting en besproken met de Programmamanager
  - Verantwoording naar het college en de raad van de gemeente Apeldoorn vindt plaats via de reguliere P&C-cyclus van de gemeente Apeldoorn.
- *Accountantscontrole*  
Programmanager FactorWerk brengt minimaal één keer per jaar verslag uit aan het bestuur van FactorWerk. Dit schriftelijke verslag over ieder kalenderjaar wordt in ieder geval uitgebracht binnen het eerste kwartaal na afsluiting van het betreffende kalenderjaar. Een financiële paragraaf, gecontroleerd door de accountant, maakt onderdeel uit van het verslag.

## 7. Begroting kosten financiële hosting

Zoals aangegeven is de gemeente Apeldoorn als centrumgemeente eindverantwoordelijk en is zij ook verantwoordelijk om over de besteding van deze middelen verantwoordelijkheid af te leggen aan haar gemeenteraad.

Om ervoor te zorgen dat zowel de gemeenteraad, het bestuur FactorWerk, het bureau FactorWerk worden voorzien van tijdige en juiste informatie, om zo de focus te houden op de uitvoering, op ambitie, op tastbare resultaten en effecten, is een gedegen administratie, informatievoorziening en adviesfunctie noodzakelijk. Daartoe zijn middelen noodzakelijk om dit te organiseren. In onderstaande tabel zijn is voor ieder van de onderscheiden functies de noodzakelijke capaciteit en middelen voor 2022 aangegeven en dient als uitgangspunt voor volgende jaren. De omvang van de werkzaamheden is afhankelijk van het aantal lopende projecten. Op basis van de lopende activiteiten ziet dat er voor 2022 als volgt uit:

<b>Functie/werkzaamheden</b>	<b>Functie niveau</b>	<b>Tarief 2020</b>	<b>Capaciteit (uren p.wk.)</b>	<b>aantal weken</b>	<b>Bedrag</b>
<b>Financieel administratief medewerker</b> - Verwerken mutaties inrichting administratie - Verwerken mutaties facturen - Opstellen maandrapportage - Voorbereiden accountantscontrole	8	€ 52	4,0	45	€ 9.284
<b>Financieel expert</b> - Opstellen begroting - Technische begrotingswijzigingen - Analyse maandrapportage - Toetsing financiële verantwoording - Bespreken maand/kwartaal rapportage intern/extern - Onderbouwing accountantscontrole	10	€ 65	6,4	45	€ 18.685
<b>Financieel adviseur</b> - Financieel advies FactorWerk - Bespreken maand/kwartaal rapportage intern/extern	11	€ 74	7,2	45	€ 24.101

Op basis van 45 productieve weken per jaar zijn de kosten voor de verschillende onderdelen van de financiële hosting voor FactorWerk ingeschat op een totaal van € 52.000. De kostenopgave is gebaseerd op het loonkostentarief per functieschaal zoals is vastgesteld binnen de gemeente Apeldoorn. Hierbij wordt uitgegaan van 1.350 productieve uren per jaar.

De daadwerkelijke gerealiseerde urenbesteding wordt in rekening gebracht. Deze uren worden gedurende het jaar in een tijdschrijfsysteem, dat binnen de gemeente Apeldoorn wordt gebruikt, door betreffende medewerkers in deze functies bijgehouden.

Daarbij geldt dat voor (nieuwe) projecten waarbij de financiële hosting is geïntensiveerd c.q. extra inzet nodig is, de extra lasten in rekening worden gebracht bij het project. Dit gebeurt dan naar rato van de omvang van het project. Dit wordt in 2022 onder meer toegepast voor de Herstel- en overbruggingsactie en het RMT. Jaarlijks wordt het totaal en de toerekening van de financiële hosting geactualiseerd in de begroting.

## Inhoud

1.	Inleiding .....	2
2.	Structuur van samenwerking AMR Stedendriehoek Noordwest Veluwe .....	2
3.	Uitwerking verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden .....	3
3.1	Bestuur FactorWerk .....	3
3.2	Ondersteuning van het bestuur FactorWerk .....	4
3.3	Bureau FactorWerk .....	5
3.3	Regiegroep.....	6
3.4	Tafel Beleid FactorWerk .....	7
3.4	Werkgeversservicepunt/Regionaal mobiliteit teams en projecten .....	8
4.	Financiële organisatie.....	8

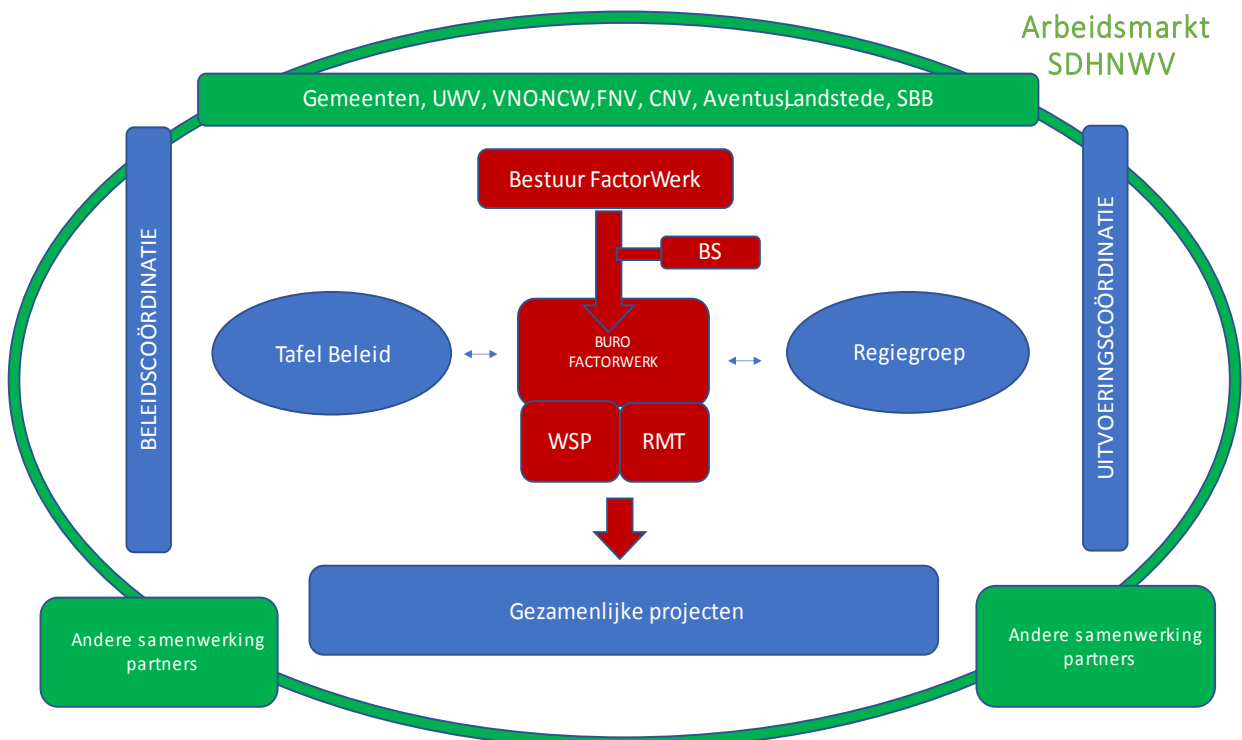
## 1. Inleiding

In januari heeft het bestuur uitgesproken zich in te spannen voor een op samenwerking gerichte wendbare netwerkorganisatie FactorWerk, die staat voor een transparante, inclusieve en veerkrachtige arbeidsmarkt binnen de Arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe. En in dit kader haar missie en visie vertaald in een 4-tal programmalijnen, waarvan de vierde lijn van Samen naar Sterker o.a. betrekking heeft op het oprichten van een uitvoeringsorganisatie (programmabureau) en bedoeld is als ondersteunende lijn waarmee we de andere drie lijnen (Van werk naar Werk, Van 'Her'Start naar Werk en van Studie naar Werk) te kunnen stutten en bevorderen.

In deze notitie wordt de inrichting van de netwerkorganisatie beschreven. In de volgende paragrafen worden de overlegorganen en functies en rollen nader uitgewerkt naar doelstelling, taken en verantwoordelijkheden.

## 2. Structuur van samenwerking AMR Stedendriehoek Noordwest Veluwe

In onderstaand organogram wordt de structuur van de netwerkorganisatie FactorWerk weergegeven.



### 3. Uitwerking verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden

Onderstaand zijn de overlegorganen nader uitgewerkt naar doelstelling, taken & verantwoordelijkheden, mandaat en de frequentie van het overleg.

#### 3.1 Bestuur FactorWerk

In het regionale bestuur FactorWerk zijn 13 gemeenten, UWV, de beide ROC's in onze regio, SBB, de werkgevers en de werknemers vertegenwoordigd. Het bestuur is eindverantwoordelijk op strategisch niveau en stuurt de uitvoeringsorganisatie aan.

De bestuurder/wethouder van de centrumgemeente Apeldoorn is voorzitter van het bestuurlijk overleg FactorWerk. Het bestuur kiest uit zijn midden tevens een vicevoorzitter die op kan treden als voorzitter bij afwezigheid van de voorzitter. Zowel de voorzitter als vicevoorzitter hebben frequent afstemmingsmomenten met de bestuurssecretaris en programmanager van de uitvoeringsorganisatie.

Het bestuur is een collegiaal bestuur en partijen streven naar consensus over de te nemen besluiten. Indien er geen unaniem besluit kan worden genomen, wordt gestemd, waarbij de meerderheid van stemmen bepalend is. Iedere geleding (respectievelijk gemeenten, UWV, onderwijs, werkgevers en werknemers) heeft één stem.

De voorzitter van FactorWerk (en bij diens afwezigheid de vicevoorzitter) stelt de concept agenda vast. De voorzitter wordt hierin ondersteund door de bestuurssecretaris en programmanager. De definitieve agenda wordt ter vergadering door het bestuur van FactorWerk vastgesteld.

Het Bestuur van FactorWerk is opdrachtgever voor de programmamanager en doet dat via de P&C cyclus van Jaarplannen, rapportages en begrotingen. De programmamanager is opdrachtnemer van het bestuur van Factor Werk en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen, inspanningen en resultaten uit het jaarprogramma binnen het door het bestuur vastgestelde begroting.

Het P&C cyclus van Factor Werk kent een meerjarige cyclus waarbij na de gemeenteraadsverkiezingen en vorming van nieuwe colleges B&W een meerjarig regionale arbeidsmarktagenda wordt vastgesteld en een jaarlijkse cyclus waarbij jaarlijkse werkplannen en jaarbegrotingen worden vastgesteld. Het bestuur wordt hierin gefaciliteerd door de uitvoeringsorganisatie FactorWerk.

#### *Taken en Verantwoordelijkheden Bestuur FactorWerk*

- Het bestuur bevordert dat alle doelgroepen van UWV en gemeenten zoveel als mogelijk participeren op de arbeidsmarkt. Het bestuur geeft hierbij uitvoering aan de vanuit de wet SUWI en Participatiewet voortvloeiende regionale arbeidsmarkt taken en verantwoordelijkheden.
- Het bestuur stuurt op hoofdlijnen, stelt de kaders vast, d.w.z. een jaarplan, een jaarbegroting, kwartaalrapportages en jaarverslag, en is verantwoordelijk voor de resultaten die daarin staan. Het bestuur ziet daarmee toe op de doeltreffende uitvoering van vastgestelde werkplan en Regionale arbeidsmarkt agenda.
- Jaarlijks stelt het bestuur het jaarverslag FactorWerk (resultaten, inhoudelijke voortgang, financieel) vast.
- Het bestuur stelt naast het jaarlijkse werkplan en begroting ook elk regionaal arbeidsmarkt project afzonderlijk vast.
- Lopende het jaar kan een verschuiving tussen de projectbudgetten wenselijk blijken te zijn. Deze zal in de vorm van een begrotingswijziging aan het bestuur ter fiattering worden voorgelegd.
- Het bestuur is opdrachtgever voor de programmamanager.

- De leden van het bestuur treden naar buiten toe op als ambassadeur van FactorWerk.
- Voor de wijze waarop door de partners van FactorWerk de uitvoeringsorganisatie inrichten wordt verwezen naar programma van eisen van de uitvoeringsorganisatie FactorWerk (bijlage)
- Het bestuur houdt de achterbannen op de hoogte van de voortgang en de resultaten van FactorWerk, daarin gefaciliteerd door de Programmanager, Tafel Beleid en Regiegroep.
- Het bestuur houdt jaarlijks een zelfevaluatie ten aanzien van het eigen functioneren.
- Het bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoeringsstructuur Factor Werk en stelt (wijzigingen in) de uitvoeringsstructuur vast in opdrachtgeverschap
- Het bestuur draagt zorg voor een evaluatie van het functioneren van de programmamanager (functioneringsgesprek met een door het bestuur jaarlijks aan te wijzen commissie). Het functioneringsgesprek van de bestuurssecretaris wordt medevorm gegeven met diens leidinggevende bij de gemeente Apeldoorn.
- De positionering en de wijze van benoeming en ontslag van de programmanager en ook de wijze waarop functioneringsgesprekken georganiseerd worden tussen bestuur FactorWerk en de programmanager worden in een apart intern reglement vastgelegd.

#### *Frequentie*

Het bestuur komt minstens vijf keer per jaar in vergadering bijeen. Het bestuur kan in voorkomende gevallen een extra bestuursvergadering houden. Het bestuurlijk overleg kan digitaal plaatsvinden dan wel op locatie gehouden worden, roulerend bij de samenwerkende partijen. Naast de reguliere bijeenkomsten vindt tenminste een keer per jaar een werkbezoek plaats. De agenda van het bestuur bevat naast de reguliere kwartaalrapportages tenminste ook één inhoudelijke presentatie van lopende projecten binnen FactorWerk.

#### *Agendaliden*

De wethouders van gemeenten die geen zitting hebben in het bestuur van FactorWerk zijn allen agenda lid.

### 3.2 Ondersteuning van het bestuur FactorWerk

De programmanager FactorWerk draagt samen met de bestuurssecretaris van FactorWerk voor een goede voorbereiding van de bestuurlijke overleggen. Programmamanager draagt zorg voor de inhoudelijke stukken van de agenda, de secretaris voor het vergaderproces, technieken van agendering, zuiverheid van besluitvorming en verslaglegging. Zij hebben elk een autonome ondersteuningsrol naar het bestuur van FactorWerk.

De programmanager en bestuurssecretaris van FactorWerk nemen deel aan de vergaderingen van het bestuur FactorWerk

#### *Bestuurssecretaris FactorWerk*

De bestuurssecretaris FactorWerk ondersteunt en informeert het bestuur FactorWerk ten aanzien van het vergader- en besluitvormingsproces en vervult hierbij een verbindende rol tussen het bestuur en programmamanager.

#### *Taken en verantwoordelijkheden*

- De bestuurssecretaris vervult een adviserende rol voor het bestuur FactorWerk en is klankbord voor de programmamanager van FactorWerk.
- De bestuurssecretaris draagt zorg voor verbinding tussen de voorzitter/vicevoorzitter en de programmamanager.
- De bestuurssecretaris is verantwoordelijk voor de overlegstructuur van het Bestuur, het plannen van de overleggen en het uitnodigen van de bestuurders.

- De bestuurssecretaris is samen met de programmamanager verantwoordelijk voor de agenda, de vergaderstukken en de tijdige verzending hiervan aan de bestuurders. Zij worden hierin ondersteund door de projectmedewerkers.
- De bestuurssecretaris zorgt voor verslaglegging van het bestuurlijk overleg.

### 3.3 Bureau FactorWerk

Het bureau van FactorWerk wordt geleid door de programmanager. De programmamanager is verantwoordelijk is voor het opstellen van jaarplan, advisering hierover aan het bestuur van Factor Werk, voor de uitvoering van het jaarplan en transparant informeren van het bestuur over de uitvoering van het jaarplan.

#### *Programmamanager*

De programmanager is verantwoordelijk voor het zorgdragen van samenhang en voorkomen van overlap tussen de afzonderlijke projecten, opdrachten en dienstverlening die onder de paraplu van Factor Werk vallen, als ook voor het inzichtelijk houden van lokale activiteiten die plaats vinden bij de verschillende aangesloten organisaties die betrekking hebben op de regionale arbeidsmarkt. Daartoe neemt de programmanager deel aan het overleg Tafel Beleid en coördineert en faciliteert het overleg de Regiegroep.

De programmamanager is op uitvoeringsniveau eindverantwoordelijk voor de voortgang en uitvoering van projecten en plannen.

#### *Taken en verantwoordelijkheden Programmanager*

- De programmamanager is opdrachtnemer van het bestuur van Factor Werk en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen, inspanningen en resultaten uit het jaarwerkplan binnen het door het bestuur vastgestelde begroting.
- De programmamanager is budgethouder en heeft mandaat (conform de administratieve financiële hosting en mandaatregeling) binnen de vastgestelde begroting uitgaven te doen. Hierover rapporteert de programmamanager aan het bestuur via financiële kwartaalrapportages en financieel jaarverslag.
- De programmamanager rapporteert over de voortgang van werkzaamheden middels inhoudelijke kwartaalrapportages en een jaarverslag.
- Indien ontwikkelingen daartoe vragen rapporteert de programmanager frequenter dan de reguliere kwartaalrapportages aan het bestuur van FactorWerk.
- De programmamanager beslist over de inzet van de middelen binnen de door het bestuur FactorWerk vastgestelde begroting en afgegeven mandaat
- De programmamanager is op uitvoeringsniveau eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het werkplan.
- De programmamanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het totaal aan projecten binnen de door het bestuur FactorWerk vastgestelde kaders en de bewaking van het budget.
- De programmamanager is verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie en draagt zorg dat relevante informatie gedeeld wordt met de samenwerkende partijen.
- Programmanager stuurt medewerkers die in vaste dienst/ gedetacheerd zijn bij FactorWerk hiërarchisch aan en die in opdracht van FactorWerk werkzaam zijn bij FactorWerk functioneel aan.
- De programmanager houdt maandelijks aan de hand van financiële overzichten van F&C voortgangsgesprekken met de projectverantwoordelijken.



- De programmanager neemt deel aan het overleg Tafel Beleid en vraagt aan dit overleg advies dan wel stemt af.
- De programmanager coördineert en faciliteert het overleg de Regiegroep binnen de arbeidsmarkt regio.
- De programmamanager verstrekt de opdracht voor het financieel jaarverslag en de accountantsverklaring en begeleidt dit proces.

#### *Projectondersteuners FactorWerk*

De projectondersteuners van FactorWerk vormen het secretariaat van het bureau FactorWerk

- Het secretariaat is aanspreekpunt voor alle vragen van de partners van FactorWerk en leidt deze door naar de eerstverantwoordelijke.
- Het secretariaat is medeverantwoordelijk voor de afstemming tussen de verschillende overleg tafels, zij zorgen voor de tijdige verzending van de agenda en voor de verslaglegging van de regionale Tafel Beleid en de Regiegroep.
- De interne nieuwsbrief wordt door het secretariaat verspreid.
- Het secretariaat ondersteunt bij financieel jaarverslag en accountantsverklaring voor iedere jaarschijf.

#### *Frequentie*

Tweewekelijk afstemmingoverleg vindt plaats tussen programmamanager en de bestuurssecretaris FactorWerk. Op reguliere basis tussen programmamanager, projectleiders en projectondersteuners

### 3.3 Regiegroep

De Regiegroep is een uitvoeringstafel van de regionale arbeidsmarkt agenda. De Regiegroep heeft in de rol van gedeeld eigenaarschap binnen de regionale netwerkorganisatie FactorWerk een adviserende rol naar de programmanager. Hierbij ligt de focus op de uitvoering van het werkplan van FactorWerk en de daarin opgenomen projecten, activiteiten, tastbare resultaten en effecten. De Regiegroep adviseert de programmanager ook bij de afweging voor de te maken kosten binnen de kaders van de door het bestuur vastgestelde begroting. Binnen de Regiegroep vindt afstemming en coördinatie plaats op gezamenlijke activiteiten. De Regiegroep kan in samenspraak met de programmanager nieuwe projecten initiëren en ontwikkelen. De door het bestuur vastgestelde projecten worden vanuit de Regiegroep in gezamenlijkheid opgevolgd en geïmplementeerd. Leden van de regiegroep dragen zorg voor interne communicatie binnen de eigen organisatie.

#### *Inrichting*

De Regiegroep bestaat uit functionarissen met doorzettingsmacht en beslisbevoegdheid<sup>1</sup>. Het vertegenwoordigende bestuurslid van de moederorganisatie draagt de deelnemende persoon voor van de eigen moederorganisatie. Het Leerwerkloket als ook de (leer)Werkbedrijven maken standaard deel uit van de Regiegroep. Ook deze personen worden aangewezen vanuit de eigen moederorganisatie.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Het gaat om personen met mandaat dan wel doorzettingskracht binnen de eigen moederorganisatie die binnen de eigen organisatie het mandaat heeft om te kunnen besluiten. In veel organisaties zijn de functionarissen met mandaat managers, maar niet overal.

<sup>2</sup> Daarnaast kunnen op voordracht van bestuursleden op termijn ook vertegenwoordigers van andere samenwerkende partijen toegevoegd worden aan de Regiegroep Bijvoorbeeld Cleantechregio

Verantwoordelijkheid wordt zo laag mogelijk belegd bij de projectverantwoordelijken, op basis van vastgestelde projectplannen.

#### *Taken en verantwoordelijkheden*

- De deelnemers aan de Regiegroep dragen mede zorg voor de verbinding/afstemming tussen de verschillende projecten en deelnemende organisaties aan de regionale arbeidsmarkt agenda en dragen op deze wijze bij aan het realiseren van een eenduidige basisdienstverlening, met ruimte voor lokale accenten en profilering
- De Regiegroep is medeverantwoordelijk voor de planning en organisatie van de projecten en activiteiten en heeft hierbij een adviserende rol naar de programmamanager.

#### *Frequentie en overlegstructuur*

De Regiegroep komt één keer per zes weken bij elkaar. Dit kunnen zowel digitale overleggen zijn dan wel op locatie roulerend bij samenwerkende partijen worden georganiseerd. Het overleg/ agenda van de regiegroep wordt geordend aan de hand van samenhangende projecten dan wel thema's. De programmamanager heeft een faciliterende en coördinerende rol. De regiegroep kiest uit haar midden een technisch voorzitter.

### 3.4 Tafel Beleid FactorWerk

Regionale beleidsmatige afstemming ten aanzien van de regionale arbeidsmarkt agenda, het jaarlijkse werkplan en projectplannen en daarmee over de overkoepelende thema's, vindt plaats aan de Tafel Beleid. Met als centrale doelstelling dat de bestuurders en het management van de partners in FactorWerk optimaal worden geadviseerd door hun beleidsadviseurs. Ook vervult de Tafel Beleid een adviesrol richting de programmamanager. De strategische beleidsadviseurs zijn agenda lid en ontvangen ter kennisname de agenda, de verslagen alle inhoudelijke stukken van het bestuur van FactorWerk. Vanuit de uitvoeringsorganisatie (programmabureau) wordt er samengewerkt aan gezamenlijke beleidsvoorbereiding en strategische beleidsontwikkeling, door onder andere het volgen en analyseren van landelijke en regionale ontwikkelingen op het terrein van arbeidsmarktbeleid.

De leden van Tafel Beleid dragen zorg voor een eenduidige lijn naar de eigen moederorganisatie waaronder de lokale cliëntenraden, met het doel de cliëntenvertegenwoordiging optimaal te betrekken en te informeren. De gemeentelijke organisaties hebben allen een eigen cliëntenraad ingericht, als adviesorgaan van de colleges. UWV kent ook een eigen cliëntenraad. Via deze cliëntenraden kunnen de cliënten betrokken worden. De colleges en UWV kunnen advies vragen aan de cliëntenraden en deze inbreng betrekken bij hun afweging.

#### *Inrichting*

Aan de Tafel Beleid nemen deel de ambtelijke beleidsondersteuning van de gemeenten, onderwijsinstellingen, UWV en werkgevers-werknemersorganisaties van de arbeidsmarktregio Noordwest Veluwe Stedendriehoek. De Tafel Beleid kiest uit haar midden een technisch voorzitter. De programmamanager neemt deel aan het overleg Tafel Beleid.

#### *Taken en verantwoordelijkheden*

- De beleidsmedewerkers adviseren de bestuurders van hun moederorganisaties, onder meer in de voorbereiding op het bestuurlijk overleg. Zij ontvangen voorafgaand aan het bestuurlijk overleg FactorWerk daartoe de agenda en de stukken van de bestuurssecretaris van FactorWerk
- Tafel Beleid heeft ten aanzien van de beleidsontwikkeling binnen FactorWerk een adviserende rol naar de programmanager FactorWerk.

- Tafel Beleid is verantwoordelijk voor de beleidscoördinatie tussen FactorWerk en de eigen moederorganisatie

#### *Frequentie*

Tafel Beleid vindt minstens vijfmaal voorafgaand aan het bestuurlijk overleg plaats. De locatie wordt roulerend onder de tafel-leden georganiseerd. De technisch voorzitter draagt zorg voor de organisatie van de bijeenkomsten en draagt er zorg voor dat de programmamanager wordt uitgenodigd.

### 3.4 Werkgeversservicepunt/Regionaal mobiliteit teams en projecten

Het netwerkorganisatie FactorWerk faciliteert twee soorten basisdienstverleningen, de werkgeversservicepunt en het regionale mobiliteit team.

Daarnaast kan de netwerkorganisatie projecten uitvoeren. De programmanager legt projecten ter besluitvorming voor aan het bestuur van FactorWerk en projectplannen worden vastgesteld door het bestuur.

Aanwezige projectleiders op dit moment zijn de pijler verantwoordelijken (DOE agenda) en de coördinator RMT. Toekomstige projectleiders kunnen in opdracht van het bestuur werkzaam zijn bij een van de netwerkorganisaties dan wel in dienst zijn bij het bureau. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden vastgelegd bij het vaststellen van projecten door het bestuur.

## 4. Financiële organisatie

Het beheer, de doelmatige en rechtmatige inzet van de financiële middelen die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (en in voorkomende gevallen door andere partijen) verstrekt worden ten behoeve van de arbeidsmarktregio.

#### *Uitgangspunten*

Verantwoordelijkheden worden op uitvoeringsniveau zo laag mogelijk belegd. Programmanager is eindverantwoordelijk voor het totaal. De projectleiders/coördinatoren zijn op basis van vastgestelde projectplannen verantwoordelijk voor het project (inhoudelijk, resultaat, inzet van financiële middelen)

Taken en verantwoordelijkheden.

- Projectverantwoordelijken hebben de verantwoordelijkheid van de ter beschikking gestelde middelen op basis van de vastgestelde begroting, de geaccordeerde projectplannen (inclusief projectbegroting)
- De programmanager tekent voor het geheel (vanwege o.m. verbinding tussen de projecten, flexibiliteit v.w.b. de inzet van de middelen en bewaking totaal begroting).
- Programmanager (sommige budgetten/investeringen gaan over projecten heen) tekent voor de prestatie (inhoudelijk en financieel akkoord op de factuur)
- Projectverantwoordelijken tekenen voor het project waarvoor zij verantwoordelijkheid dragen, o.b.v. het vastgestelde projectplan en binnen de begroting
- Projectverantwoordelijken verantwoorden de inzet van de middelen in relatie tot de gerealiseerde, concrete resultaten aan de Programmamanager.

- De Programmamanager is met ondersteuning door de centrumgemeente, verantwoordelijk voor inhoudelijke en financiële rapportage als geheel en voor de afzonderlijke projectonderdelen aan het bestuur FactorWerk.

#### *Centrumgemeente Apeldoorn*

- Geeft uitvoering aan de regionale kassiersfunctie ten behoeve van budgetten FactorWerk - Beheert de overige financiële middelen, die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) verstrekt worden ten behoeve van de arbeidsmarktregio.
- Beheert in voorkomende gevallen de projectgelden die door andere partijen dan SZW worden verstrekt ten dienste van de arbeidsmarktregio (zoals de provincies, Divosa, O&O-fondsen). –
- Belegt het budgethouderschap (o.m. controle op realisatie budget(ten), fiattering betaling facturen) bij de Programmamanager
- Levert maandberichten door Financiën en Control (F&C) t.b.v. projectverantwoordelijken en de Programmamanager (coördinatie - uitvraag - controle op aanwezige middelen - realisatie begroting).
- Levert financieel jaarverslag aan de Programmamanager en programmamanager levert het aan het bestuur van FactorWerk
- Maakt de kosten voor de financiële hosting door de centrumgemeente inzichtelijk en brengt deze ten laste van het regionale arbeidsmarkt budget als regionale arbeidsmarkt kosten voor organisatie en coördinatie
- Voorziet in een financieel protocol<sup>3</sup> waarin de procesbeschrijving voor de financieel-administratieve organisatie is opgenomen.

---

<sup>3</sup> Administratieve organisatie Financiële hosting en mandaatregeling 2022

Programma van Eisen en Begroting  
Uitvoeringsorganisatie (Programmabureau)  
FactorWerk

Definitieve versie BO 18 mei 2022

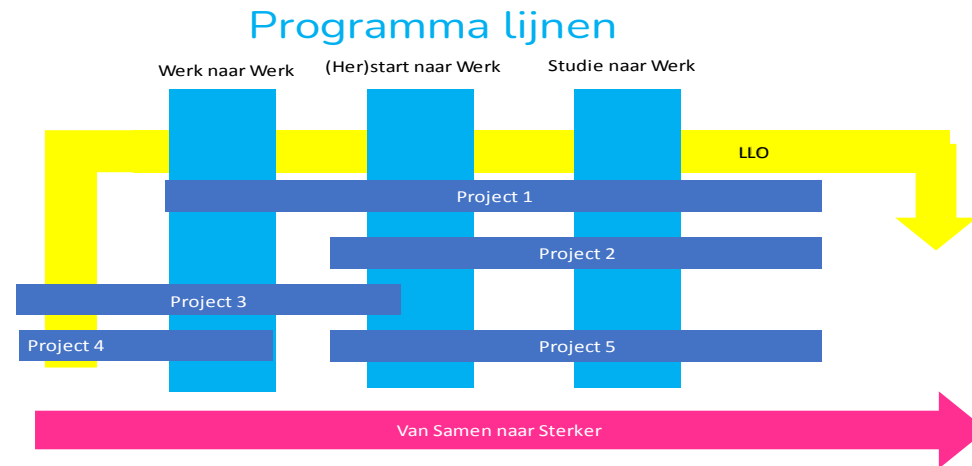
## Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Programma van Eisen uitvoeringsorganisatie FactorWerk.....	4
3. Vertrekpunt en toelichting op programma van eisen.....	5
4. WAS-WORDT .....	6
5. Beschikbare middelen .....	9
Bijlage Definitie Taakveld Overhead .....	10

# 1. Inleiding

Het bestuur heeft zich uitgesproken zich in te spannen voor een op samenwerking gerichte wendbare netwerkorganisatie FactorWerk, die staat voor een transparante, inclusieve en veerkrachtige arbeidsmarkt binnen de Arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe. En in dit kader haar missie en visie vertaald in een 4-tal programmalijnen, waarvan de vierde lijn van *Samen naar Sterker* betrekking heeft op uitvoeringsorganisatie en bedoeld is als programmalijn waarmee we de andere drielijnen ondersteund worden. Vanuit de uitvoeringsorganisatie wordt gestuurd op samenhang en integraliteit, dit wordt gedaan d.m.v. coördinatie en functionele aansturing samen met samenwerkende partijen, als ook d.m.v. optimaliseren van werkprocessen.

Hieronder een schematische weergave van hoe de onderscheidende programmalijnen huidige en toekomstige projecten en de lijn van Samen naar Sterker (uitvoeringsorganisatie) zich tot elkaar verhouden.



In het eerste hoofdstuk worden de programma van eisen uitgewerkt voor de inrichting van de uitvoeringsorganisatie, uitgaand van enkele richtsnoeren. Daarna komt in de volgende hoofdstukken de uitwerking van het vertrekpunt bij het maken van de WAS/WORDT lijst en wordt er in laatste hoofdstukken ingegaan op de op flexibele op en afschaling, de overhead en beschikbare middelen ten behoeve van de gezamenlijke (toekomstige) activiteiten

## 2. Programma van Eisen uitvoeringsorganisatie FactorWerk

1. Wendbaar, slagvaardig, op en schaalbaar en minder kwetsbaar  
D.w.z. structurele middelen worden ingezet t.b.v. structurele inzet en incidentele middelen t.b.v. incidentele inzet
2. Hogere ambities ten aanzien van een wendbare organisatie leiden niet tot hogere kosten.  
D.w.z. dat de was/wordt lijst uitvoeringsorganisatie FactorWerk budgetneutraal vormgegeven wordt.
3. Bevordert integraliteit en samenhang tussen lopende projecten waardoor dubbele kosten voorkomen worden en beschikbare middelen meer op ontschotter wijze benut kunnen worden.
4. Bevordert de samenwerking en bewerkstellig in deze samenwerking SMART geformuleerde doelen van projecten van samenwerkende partijen.
5. Zorgt voor overzicht en transparantie.
6. Lage overhead, maximaal 20%.  
D.w.z. dat beschikbare middelen zoveel mogelijk bestemd worden voor kernactiviteiten
7. Is onafhankelijk ten op zichte van alle samenwerkende partijen en maakt daar geen onderscheidt in.  
D.w.z. Uitvoeringsorganisatie werkt in opdracht van het voltallig bestuur van FactorWerk en kan geen autonome beslissingen nemen buiten de door het bestuur vastgestelde kaders.
8. De autonomie van samenwerkende partijen wijzigt niet door het hebben van een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie. De uitvoeringsorganisatie wordt gehost door de centrumgemeente Apeldoorn.



### 3. Vertrekpunt en toelichting op programma van eisen

Als vertrekpunt is de huidige inrichting van FactorWerk genomen zoals beschreven staat in de hoofdlijnenbegroting 2022. In de hoofdlijnenbegroting is onderscheid gemaakt naar de organisatiekosten, kosten voor uitvoering van de DOE-agenda, herstel- en overbruggingsactie, crisisdienstverlening (waaronder RMT). Onder de verschillende onderdelen valt er personele inzet. De verschillende activiteiten zijn de afgelopen periode ontstaan en ingericht en veel inzet is gepleegd vanuit de partners die zich hebben ingezet op onder andere de DOE-agenda. Deze inzet zoals gecoördineerd en uitgevoerd vanuit de Regionale Tafel Werk door pijlverantwoordelijken ging veelal met gesloten beurs en is zeer waardevol. Ook in de toekomst zal er een beroep op de partners gedaan blijven worden.

Met het inrichten van een centraal uitvoeringsorganisatie (programmabureau) wordt de kans gezien om met een nauwere bundeling van ondersteuningsactiviteiten de kernactiviteiten effectiever en efficiënter uit te kunnen voeren. Door de versnipperde personele inzet bij verschillende pijlers te alloceren als gebundelde inzet bij één uitvoeringsorganisatie wordt er synergiewinst geboekt, minder inhuur leidt tot lagere uurtarieven en minder versnippering leidt tot minder overdrachtsuren. Structurele middelen worden zoveel mogelijk ingezet t.b.v. structurele inzet. We gaan dan uit van een klein vaste kern van medewerkers die zich sneller voegt naar de vraag van het bestuur en samenwerkende partijen. De efficiënte slag die gemaakt wordt is hierbij dus geen vermindering van de huidige kosten maar het kunnen realiseren van hogere ambities bij gelijkblijvende kosten. Dit is tegen elkaar afgezet in een was-woordt lijst (hoofdstuk 3).

Ook in de komende periode zullen projecten opgezet gaan worden, terwijl andere activiteiten tot een einde zullen komen. Dit vraagt een flexibele organisatie die een vaste basis kent met een flexibele/variabele schil. In de opzet voor de begroting van de uitvoeringsorganisatie FactorWerk is hier rekening mee gehouden (hoofdstuk 4). Belangrijk uitgangspunt is dat de structurele lasten door structurele baten gedekt dienen te worden.

Door te schuiven van variabele inzet naar een gedeeltelijk vaste inzet, kan er gebouwd worden op continuïteit. Dit zal de efficiëntie ten goede komen. Om dit te bereiken zullen medewerkers over het algemeen in vaste dienst komen. Kosten zijn afgeleid van een inschatting van de inschaling en de standaard loonkosten (inclusief werkgeversbijdragen). De centrumgemeente zal de hosting op zich nemen en de vaste medewerkers in dienst nemen c.q. detacheren aan de uitvoeringorganisatie FactorWerk. Het risico op beëindiging van de dienstverbanden is een gemeenschappelijk te dragen risico. Hiervoor is een jaarlijkse reservering opgenomen. Hiervoor wordt jaarlijks 1/3 van de maandelijkse kosten gereserveerd (transitievergoeding). Deze reservering wordt tevens aangehouden als buffer voor het gezamenlijke risico bij beëindiging van de uitvoeringsorganisatie. In toekomstige financiële verslagen zal deze reservering standaard deel uitmaken van de rapportages afgezet tegen de aanwezige risico's, waardoor afdekking van deze risico inzichtelijk zal blijven. De personele kosten is gerekend met de loonkosten inclusief werkgeverslasten, exclusief algemene overhead. Voor FactorWerk brengt de gemeente Apeldoorn alleen de direct afgenomen overhead in rekening.

NB. Ook de tijdelijk, extra te plegen inzet van de gemeente Apeldoorn voor de opbouwfase zijn hierin niet meegenomen.

## 4. WAS-WORDT

In het volgende overzicht is een was-wordt lijst opgemaakt. In deze lijst is de versnipperde personele inzet van 2021/2022 afgezet tegen de gewenste gebundelde inzet. Hierbij is het uitgangspunt, budget neutraal gehanteerd. De verschillende inzetten zijn geclusterd weergegeven en laten zien:

- 32 uur programmamanager
- 3x 32 uur projectleiding op de verschillende lopende en nieuwe projecten.
- 3x 36 uur programma assistent c.q. projectondersteuning
- Financiële hosting
- 22 uur communicatie

Naar gelang de projectintensiteit toe- of afneemt zal de omvang van het programmabureau op- of afgeschaald moeten worden. Het huidige schema gaat uit van de huidige, lopende projecten RMT en een nieuw te starten project in het kader van de jeugdwerkloosheid.

Het schema laat de personele inzet zien. Dit is het merendeel van de organisatorische kosten. In de hoofdlijnen begroting 2022 zijn materiële kosten begroot ten behoeve van accountantscontrole, onderhoud DENNIS, onderhoud beroepenzuil en onvoorzien. De voorziene inzet van projectleider is niet bedoeld als extra laag in de uitvoering. In praktische zin kunnen Projectleiders door een van de samenwerkende partijen geleverd worden. De personele kosten zijn echter inzichtelijke gemaakt in de was wordt lijst. De totale kosten van projecten, inzet en activiteit kosten komt terug in de totaal begroting.

Met de laatste 2 kolommen is de 'WORDT'-lijst onderverdeeld in de vaste bezetting en de variabele bezetting.

Personele inzet	2021		2022		WAS			WORDT			
	Werkelijk		Begroot		FTE	Schaal	Opmerkingen	Vast	Variabel	FTE	Opmerkingen
	Euro	Euro	Euro	Euro				Euro	Euro		
<i>Omschrijving</i>											
<b>Algemeen - vaste kern</b>											
Kwartiermaker/programmanager	€ 35.000	€ 145.000	1,00	14/15			€ 124.699	0,88			
Programma assistent/projectondersteuner	€ -			7			€ 119.423	2,00	€ 59.711	1	
Bestuur/programmasecretaris	€ 72.000	€ 73.260	0,56	12			€ 36.561	0,33			
Projectleiding - DOE-agenda gesloten beurs: inzet partners	€ 65.000	€ -					€ 76.142	0,89	€ 114.212	1,33	Wordt betrokken bij de totale begroting, RMT, mogelijk jeugdwerkloosheid en in kaart brengen klantroutes.
Projectsecretaris	€ 80.000	€ 40.000	0,44	extern							ondergebracht bij programma assistent/projectondersteuner
Projectondersteuner (incl monitoring baanafspraken)	€ 57.146	€ 40.293	0,56	7							ondergebracht bij programma assistent/projectondersteuner
Financiële hosting - overhuivend	€ 33.242										
- projectondersteuning en secretaris		€ 13.732	0,08								ondergebracht bij programma assistent/projectondersteuner
- financieel administratief medewerker		€ 4.684	0,06	8			€ 4.684	0,06	€ 4.600	0,05	Totaal: algemeen, RMT en Herstel en overbrugging
- financieel expert		€ 17.646	0,17	10			€ 15.570	0,15	€ 3.114	0,03	Implementatiefase extra inzet expert en adviseur
- financieel adviseur		€ 13.389	0,11	11			€ 21.691	0,18	€ 2.410	0,02	Implementatiefase extra inzet expert en adviseur
Communicatie - overhuivend	€ 30.000	€ 22.000	0,22	extern			€ 29.395	0,34	€ 22.000	0,26	Van extern naar intern ondergebracht bij programmabureau
<b>DOE-Agenda</b>											
Projectleiding, voorzitter RTW -gesloten beurs, inzet partners		€ -									Inzet vanuit partners
Projectondersteuning	€ 110.000	€ 40.000	0,56								ondergebracht bij programmabureau
Communicatie - DOE agenda	€ 50.000	€ 22.000	0,22	extern							ondergebracht bij programmabureau
DAAT-rapportages	PM	PM							PM		komt terug in totaal begroting betreft activiteitskosten
<b>Herstel en overbrugging</b>											
Projectleiding	€ 27.000	€ 9.500									ondergebracht bij programmabureau
Financiële hosting - Herstel en overbrugging	€ 11.000										
- projectondersteuning en secretaris		€ 4.000	0,06								ondergebracht bij programmabureau
- financieel administratief medewerker		€ 2.300	0,03								ondergebracht bij programmabureau
- financieel expert		€ 2.300	0,02								ondergebracht bij programmabureau
- financieel adviseur		€ 3.400	0,03								ondergebracht bij programmabureau
<b>Regionaal mobiliteitsteam</b>											
Operationeel coördinator	€ 51.064	€ 102.000									ondergebracht bij programmabureau
Managementondersteuner	€ 16.000	€ 57.000	0,6								ondergebracht bij programmabureau
Communicatie - RMT	€ 3.497	nmb									ondergebracht bij programmabureau
Financiële hosting - RMT	€ 7.005										
- projectondersteuning en secretaris		€ 4.000	0,06								
- financieel administratief medewerker		€ 2.300	0,03								
- financieel expert		€ 3.000	0,03								
- financieel adviseur		€ 1.700	0,01								
<b>Inrichting expertisecentrum</b>											
Opbouw buffer/onvoorzien							€ 11.775		€ 5.666		PM Aparte besluitvorming inzake bussinescase Expertisecentrum
<b>TOTALE LASTEN</b>	€ 647.954	€ 623.506					€ 439.940		€ 211.715		
<b>DEKKING</b>											
<b>SPECIFIEKE DEKKING (projectbudget)</b>											
- DOE-agenda		€ -62.000							€ -		Bijdrage vanuit project; ongewijzigd ovegenomen
- Herstel en overbrugging excl. projectleiding		€ -21.500							€ -21.500		Bijdrage vanuit project; ongewijzigd ovegenomen
- RMT excl. projectleiding		€ -170.000							€ -170.000		Bijdrage vanuit project; ongewijzigd ovegenomen
- Jeugdwerkloosheid		€ -							PM		Bij benoeming coördinator; dekking landelijk regeling 96.000 euro
<b>ALGEMEEN - beschikbaar structureel</b>											
Contributiebijdrage partners		€ -156.768					€ -156.768				Huidige afspraak: 0,25 per inwoner per gemeente + bedrag UWV
Inzet middelen SZW		€ -					€ -384.607				Structurele bijdrage ministerie ter versterking arbeidsmarktregio
Overloop voorgaande jaren (ROP)		€ -71.831					€ -		€ -71.831		Eenmalig in te zetten; vanaf 2023 rekenen met 0
<b>TOTALE BATEN</b>		€ -482.099					€ -541.375		€ -325.331		Totaal beschikbaar budget
<b>SALDO</b>		€ 141.407					€ -101.435		€ -113.616		Een min bedrag betekent dat niet alle middelen benut zijn.

## Overhead

Een uitvoeringsorganisatie is noodzakelijk om de projectmatige activiteiten van de grond te krijgen. Voor een belangrijk deel hebben zij een rechtstreeks effect op de resultaten van de projecten. Het BBV (Besluit begroting en verantwoording voor gemeenten - de jaarverslaggeving regels voor de gemeenten), schrijft ook definities voor ten aanzien van de categorisering van kosten. Eén van de kostencategorieën betreft overhead (taakveld 0.4). Bij het hanteren van deze definitie leidt dat tot de volgende toedeling qua overhead kosten:

Overheadberekening			
Overheadcomponenten	Lasten		
Programmamanager (6u p/week)	€ 23.381		
Bestuur/programmasecretaris	€ 36.561		
Financiële hosting	€ 52.070		
<b>Totale overhead (vast en variabel)</b>	<b>€ 112.012</b>		
<b>Totale lasten (vast en variabel) programmabureau</b>	<b>€ 651.654</b>		
<i>Overhead / totale lasten programmabureau</i>	<i>17%</i>		
<b>Totale lasten (vast en variabel) programmabureau en activiteiten</b>	<b>€ 1.496.902</b>		
<i>Overhead / totale lasten programmabureau en activiteiten</i>	<i>7%</i>		
<i>(NB. Hierbij uitgegaan van de besteding van de 'overige nog niet bestemde middelen' van ca. € 2,1 miljoen in 2,5 jaar)</i>			

Huidige raming overhead uitvoeringsorganisatie is 17% voor de personele inzet, met daarbovenop een opslag van 3 % voor overige zaken zoals ICT-ondersteuning en apparatuur wordt de totale overhead geraamd op 20%.

Als de overhead wordt afgezet tegenover een verwachte besteding van de overige nog niet bestemde middelen die ingezet worden op activiteiten (ca. € 2,1 miljoen), waarbij wordt uitgegaan van een bestedingstermijn van zo'n 2,5 jaar, bedraagt de overhead zo'n 7%.

NB Indien de benchmark (VNG) van de gemeenten wordt aangehouden dan is deze is 32%. Met voorgestelde 20% aan overheadskosten zit het uitvoeringsorganisatie FactorWerk daar ver onder.

## 5. Beschikbare middelen

In onderstaand schema is op basis van de voorlopige cijfers 2021 en inschatting van de overlopende posten, is de omvang van de resterende budgetten aangegeven. Hierbij is reeds rekening gehouden met de kosten van het programmabureau.

Er is per saldo zo'n € 2,1 miljoen beschikbaar als activiteitenbudget ten behoeve van gezamenlijke (nieuwe) projecten.

Ten opzichte van het overzicht in de hoofdlijnenbegroting 2022 valt dit bedrag hoger uit vanwege een onderbesteding bij de DOE-agenda en het toevoegen van middelen vanuit de crisisdienstverleningsmiddelen die oorspronkelijk aan het RMC toegekend waren en vrijgevallen zijn, en die nu beschikbaar zijn voor activiteiten binnen FactorWerk.

Inkomstenbronnen									
Onderdeel	Incidenteel / Structureel	Type	Beleids- en bestedingsvrijheid	Verantwoordingsplicht naar verstrekker van middelen	Voorlopige bedragen 2022				Opmerking:
					Totaal	Overloop 2021 naar 2022	Bedrag bestemd (incl. voorstel programmabureau)	Bedrag nog niet bestemd; (beschikbaar uitwerking bestuursopdracht; ook na 2022 in te zetten)	
<b>Uitvoeringsprogramma</b>									
1. Doe-agenda	Incidenteel	Decentralisatie uitkering Subsidieregeling Prov. Gld	Ja	Ja, zonder financiële gevolgen	€ 1.150.738	€ 150.000	€ 490.850	€ 509.888	Overloop ingeschat obv voorlopige cijfers 2021 en inschatting afrekening vouchers in 2022
2. Overbruggingsactie	Incidenteel	Gld	Nee	Ja	€ 697.679		€ 697.679	€ -	Bedrag bestemd is inclusief 30.000 materiele kosten (account; dennis; beroepenzulen, onvoorzien)
3. Middelen SZW	Structureel	Decentralisatie uitkering	Ja	Nee	€ 384.607		€ 313.172	€ 71.435	Bedrag bestemd voor doorontwikkeling RMT.
4. Opstart RMT	Incidenteel	Decentralisatie uitkering	Ja	Nee	€ 320.000		€ 320.000	€ -	
5. Samenwerking t.b.v. zelfstandigen	Incidenteel	Decentralisatie uitkering	Ja	Nee	€ 27.429			€ 27.429	
6. Coördinatie aanpak jeugdwerkloosheid	Incidenteel	Decentralisatie uitkering	Ja	Nee	€ 96.000			€ 96.000	
7. Nazorg voor mbo-schoolverlaters	Incidenteel	Decentralisatie uitkering	Ja	Nee	€ 162.143			€ 162.143	
8. Mbo-schoolverlaters naar werk	Incidenteel	Decentralisatie uitkering	Ja	Nee	€ 840.224			€ 840.224	
9. RMC functie	Incidenteel	Decentralisatie uitkering	Ja	Nee	€ 406.000			€ 406.000	
10. RMT - uitvoering en interventie	Incidenteel	Specifieke regedeling	Nee	Ja	pm			pm	
<b>Organisatiekosten</b>									
Bijdrage van contributiepartners	Structureel	Facturatie	Ja en nee	Ja	€ 156.768		€ 156.768	€ -	
					€ 4.201.588	€ 150.000	€ 1.796.704	€ 2.113.119	

## Bijlage Definitie Taakveld Overhead

De volgende definitie hanteert het BBV en het ministerie van Binnenlandse zaken voor lokale overheden ([0.4 - Overhead \(findo.nl\)](#))

### 0.4 - Overhead

Tot dit taakveld behoren de kosten van overhead, d.w.z. alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van medewerkers in het primaire proces:

- leidinggevenden primair proces (hiërarchisch), die personele verantwoordelijkheden hebben zoals het voeren van functioneringsgesprekken;
- financiën, toezicht en controle gericht op de eigen organisatie, waaronder planning & control, verantwoording en auditing;
- personeel en organisatie (P&O/ HRM) en organisatie- en formatieadvies;
- inkoop (incl. aanbesteding en contractmanagement);
- juridische zaken: juridische medewerkers op een bedrijfsvoeringafdeling of belast met een bedrijfsvoeringstaak;
- bestuurszaken: ambtelijke ondersteuning en beleidsadvisering van de burgemeester en het college van B&W;
- informatievoorziening en automatisering van PIOFACH-systemen;
- facilitaire zaken en huisvesting (incl. beveiliging);
- documentaire informatievoorziening (DIV);
- managementondersteuning en secretariaten primair proces.

Tot dit taakveld behoort niet:

- ondersteuning van de raad, de griffie maakt geen deel uit van de ambtelijke organisatie, dit hoort onder taakveld 0.1;
- archieven met een historische betekenis horen onder taakveld 5.4;

De volgende activiteiten horen ook niet op dit taakveld, maar moeten worden verantwoord op het taakveld van het primaire proces:

- de activiteiten van projectleiders en coördinatoren – leidinggevenden zonder personele verantwoordelijkheid;
- Afhandeling van bezwaar- en beroepsschriften en activiteiten van juristen die primaire taken verrichten zoals vergunningverlening;
- Informatievoorziening en automatisering ten behoeve van primaire proces-systemen moeten worden verantwoord op het taakveld van dat proces;
- een bijdrage aan/van een verbonden partij, zoals een gemeenschappelijke regeling, als vergoeding voor de uitvoering van taken. Deze moet worden verantwoord op het taakveld/de taakvelden waar de verbonden partij werkzaam voor is.