Koersdocument

i.h.k.v. de

Samenwerking in het regionaal werkcentrum arbeidsmarktregio Achterhoek

versie | oktober 2026

Arbeidsmarktregio Achterhoek

Managementsamenvatting

De Achterhoek heeft geïnvesteerd. In een regionaal werkcentrum, in professionals, in afspraken en in samenwerking. Die investering heeft ook opgeleverd: trajecten lopen, professionals vinden elkaar, inwoners en werkgevers worden geholpen. Dat fundament is er en dit document bouwt daarop voort.

Maar de uitvoeringspraktijk van 2025 liet ook iets anders zien. Goede intenties en gedeelde ambities zijn niet hetzelfde als een vastgestelde koers. Zodra het schuurt, bijvoorbeeld als een casus tussen twee organisaties in valt, als belangen botsen, als de vraag is wie nu aan zet is, bleek dat de gedeelde principes niet altijd voldoende houvast boden. Niet omdat de principes niet kloppen. Maar omdat intenties geen referentiekader zijn voor de momenten waarop het niet vanzelf gaat.

Dat is de vraag die dit document beantwoordt: hoe zorgen we dat de samenwerking in het Werkcentrum standhoudt ook als het schuurt? Hoe weten partners, de manager en bestuurders waar ze op kunnen terugvallen: concreet, zonder omwegen?

Het antwoord dat de bestuurders van het Regionaal Beraad in 2026 gezamenlijk hebben geformuleerd, begint met een fundamentele verschuiving. We stellen niet langer de vraag wie verantwoordelijk is voor welk deel van het Werkcentrum. We stellen de vraag hoe we gezamenlijk zorgen dat inwoners en werkgevers goed geholpen worden, ongeacht via welke deur ze binnenkomen, ongeacht welke organisatie aan zet is. ***Die omslag van ordening naar effect is de kern van dit koersdocument.***

Concreet levert dat vier dingen op.

- *Een heldere identiteit*: het Werkcentrum is het verbindingspunt van de Achterhoekse arbeidsmarkt, waar alle betrokken partners samenkomen en verantwoordelijkheid voor dragen. Geen organisatie die dienstverlening bezit, maar een levend verbindingspunt dat de dienstverlening van de regio ontsluit, met de gids als menselijk hart.

- *Een concrete beschrijving van wat het Werkcentrum doet*: Kernfuncties die niet de taken van één organisatie beschrijven, maar de stappen in de dienstverlening waarvoor partners gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Dat betreft de volgende functies:

0. **Kennen:** Het Werkcentrum verwerft actief inzicht in het volledige dienstverleningspalet van alle partners en zorgt voor een gedeelde kennisbasis voor gidsen en professionals; en partners in zijn algemeen. O.a. het casusoverleg biedt hiertoe een belangrijke landingsplaats.

1. B**ereiken & ontvangen:** Iedere vraag van inwoner of werkgever wordt ontvangen via click, call of face, ongeacht het kanaal of de partner waar de vraag binnenkomt.
2. **Articuleren:** De vraag wordt verhelderd: Wat heeft deze inwoner of werkgever werkelijk nodig? Voor individuele vragen van inwoners of werkgevers, heeft de gids hierin een belangrijke rol.
3. **Route begeleiden:** (Professionals van) Het werkcentrum begeleid(t)(en) naar passende dienstverlening, inclusief loopbaanoriëntatie, op basis van de gearticuleerde vraag en daartoe best ondersteunende dienstverlening en expertise.
   a. ***Loopbaanoriëntatie en -begeleiding*:** De gids signaleert tijdens de intake of loopbaanoriëntatie aan de orde is en verwijst door naar de partner met de best passende expertise en ondersteunende dienstverlening.
4. **Warme overdracht:** Niemand verlaat het Werkcentrum zonder geregelde overdracht: de volgende stap is georganiseerd, gecommuniceerd en warm begeleid, tot de ontvangende partner de overdracht heeft bevestigd.
5. **Doorlopend leren:** Complexe routes worden gezamenlijk afgestemd en lessen uit de uitvoering vertaald naar verbetering van aanbod en beleid.
6. **Nazorg**: Gidsen doen actief navraag in het netwerk over uitgezette routes en verzamelen zo primair (1) inzicht in de individuele ervaring van geholpen inwoner/werkgever en secundair (2) informatie over de ervaren kwaliteit van dienstverlening, overdracht en samenwerking, in algemenere zin.

Ook levert het vijf samenwerkingsafspraken op, die expliciet maken hoe partners samenwerken als het schuurt. Niet als ambitie, maar als gedeelde gedragsstandaard. Het betreft:

- **We slaan piketpalen op regionale impact:** Elke partner behoudt zijn eigen wettelijke opdracht, maar in de samenwerking is niet (alleen) die opdracht de meetlat. De meetlat is wat bijdraagt aan de gezamenlijke regionale impact voor inwoners en werkgevers, ook als dat vraagt om het oprekken of anders organiseren van de eigen opdracht, zoals we verder in het document toelichten.
- **We vertrouwen op elkaars expertise:** De benodigde expertise en best passende ondersteuning bepaalt de route; partners stellen kennis en netwerk beschikbaar aan alle inwoners en werkgevers.
- **Wederkerigheid is geen keuze:** Alle betrokken partners dragen bij met inzet van medewerkers, kennis en/of actuele informatie over hun dienstverlening.
- **Leren is een gezamenlijke opdracht:** De PDCA-cyclus werkt op twee niveaus: de manager stuurt operationeel continu bij binnen het eigen mandaat, en wat dat mandaat overstijgt brengt hij in bij het partneroverleg, dat besluit binnen de kaders van jaarplan en begroting, en agendeert bij het Regionaal Beraad wat de koers of het budget raakt. Operationeel lerend vermogen kan o.a. vanuit het casusoverleg worden opgehaald.
- **De manager coördineert, de partners zijn eigenaar:** Het Werkcentrum bezit geen dienstverlening; het ontsluit dienstverlening van de samenwerkende partners van de regio en eventuele aanvullende dienstverlening, onder gezamenlijk eigenaarschap van de partners.

BUREAU STUWKRACHT

En tot slot, als *vierde opbrengst: Een richting voor een gezamenlijke manier van sturen.* Het regionaal beraad bestuurt en geeft richting, het partneroverleg stuurt op de vertaling daarvan en is functioneel opdrachtgever van de manager, en de manager voert uit met eigen bevoegdheden en uitvoeringsruimte. Hoofdstuk 5 werkt dit richtinggevend uit, inclusief de monitoring en de PDCA-cyclus die daarbij horen.

Dit document is geen eindpunt. De governance is richtinggevend beschreven en wordt na bespreking met partners vastgesteld; werkgeversdienstverlening vraagt nog verdere uitwerking. Maar het kompas ligt vast. En dat kompas heeft één richting: regionale impact voor inwoners en werkgevers in de Achterhoek, als gedeelde verantwoordelijkheid van alle partners.

Hoofdstuk 1 | Aanleiding en positionering van dit document

Positionering van dit document
Het Regionaal Werkcentrum Achterhoek beschikt over een stevige documentaire basis: de contourennotitie (2024) schetste de ambities en het inrichtings- en implementatieplan (oktober 2024) vertaalde die naar organisatie en formatie. Beide documenten zijn - nog steeds - het fundament waarop dit koersdocument voortbouwt.

De praktijk van 2025 liet ook iets zien dat die documenten nog niet konden beschrijven: Vanuit een experimentele start en met nog altijd in ontwikkeling zijnde landelijke kaders, ontstond er hier en daar spanning. Deze spanning zat niet in de ambities, want die werden breed gedeeld. De spanning zat in de tussenruimte, namelijk:

1. De ruimte tussen gedeelde ambities maar soms ook nog diverse vertalingen daarvan naar de praktijk
2. De ruimte tussen bestuurlijk besluit en uitvoeringspraktijk
3. De ruimte die ontstaat doordat elke partner gecommitteerd is aan de samenwerking, maar tegelijkertijd ook te maken heeft met een eigen organisatielogica en kaderstellende opdrachten.

Dit koersdocument vult die tussenruimte in. Het is geen update van de contourennotitie en geen aanvulling op het inrichtingsplan. Het is een zelfstandig werkend kompas: Voor bestuurders die met hun achterban moeten communiceren, voor de manager van het regionaal werkcentrum, die dagelijks keuzes maakt, en voor professionals die willen weten waar ze aan toe zijn.

De verhouding tussen de diverse documenten is hiernaast schematisch weergegeven.

Document	Wat het doet	Wat dit koersdocument toevoegt
Contourennotitie (2024)	Schetste de ambitie en leidende principes voor het werkcentrum	Herijkt de principes op basis van uitvoeringservaring. Maakt wat impliciet was, nu expliciet.
Inrichtings- en implementatieplan (2024)	Werkte de organisatie, formatie, werkprocessen en governance uit.	Vult de functionele “hoe”-laag in
(Herijkt) Koersdocument (2026)	Geeft een concreet antwoord op ***wat*** het werkcentrum ***is***, ***wat*** het werkcentrum ***doet*** en hoe partners dat ***samen*** doen.	Fungeert als referentiedocument voor RB, toetsingskader voor dagelijkse (tactische/operationele) keuzes en kompas voor verdere uitwerking van toekomstige inrichtings- en/of jaarplannen.
Jaarplan	Vanuit vastgestelde koers, leidende principes en bedrijfsvoerend en financieel kader, bereidt de manager van het werkcentrum jaarlijks een jaarplan voor met concrete aandachtsgebieden, doelen en bijbehorende inzet.	Het partneroverleg stelt dit jaarplan vast binnen de koers en het budgettaire kader die het regionaal beraad heeft meegegeven.

Waarom we dit herijken
In de Achterhoek willen we dat inwoners en werkgevers snel en laagdrempelig de weg vinden naar passende ondersteuning op het gebied van werk en scholing/ontwikkeling. Die ambitie is onveranderd. Het Werkcentrum is het instrument om die ambitie te realiseren: Regionaal, ontschot, en als publiek-private netwerksamenwerking.

Wat in 2025 duidelijk werd, is dat de uitvoering vragen opriep die de eerdere documenten niet beantwoordden. Bijvoorbeeld over eerste- en tweedelijns dienstverlening, over de positie van werkgeversdienstverlening, over wie stuurt op welk deel van het Werkcentrum en de verwachting van wederkerigheid.

Een eerste verdieping
Vanaf mei 2026 zijn we met leden van het regionaal beraad in gesprek gegaan. Deze gesprekken hebben niet zozeer/specifiek antwoorden geboden op alle operationele vragen. Ze leverden een fundamentele verschuiving op in hoe we het Werkcentrum benaderen en hoe we dat samen doen.

De verschuiving
In de bestuurlijke gesprekken die aan dit koersdocument ten grondslag liggen, is een fundamentele verschuiving gemaakt in hoe we het Werkcentrum benaderen. We begonnen elk vanuit de eigen organisatielogica, met vragen over ordening: welke taken horen bij welke organisatie, wat valt binnen of buiten het Werkcentrum, wie stuurt op welk deel? Die vragen zijn begrijpelijk, maar ze produceren antwoorden in de vorm van grenzen en afbakening. En grenzen staan haaks op wat we willen bereiken: ontschotting, verbinding, gezamenlijk bereik.

De verschuiving die we hebben gemaakt is er een van ordeningsvragen naar effectvragen. Niet meer: wie doet wat? Maar: hoe zorgen we dat inwoners en werkgevers goed geholpen worden, ongeacht via welke deur ze binnenkomen, ongeacht welke organisatie aan zet is? Die omslag verandert niet alleen het gesprek. Het verandert welke oplossingen zichtbaar worden. Vragen die eerder onoplosbaar leken omdat ze botsten op organisatiegrenzen, worden bespreekbaar zodra het gedeelde effect het vertrekpunt is

Deze verschuiving in het benaderen ervan biedt de basis van dit herijkte koersdocument. Het heeft niet als doel om elke spanning die tussen partners onderling kan (gaan) bestaan, direct op te lossen. Het maakt het wel mogelijk om van spanning en onoplosbare vragen te bewegen naar bespreekbare denkrichtingen.

“Dit document is richtinggevend, niet afbakenend. Het beschrijft wat we gezamenlijk hebben afgesproken, maar het laat ook bewust ruimte voor wat nog in ontwikkeling is.”

Hoofdstuk 2 | Onze gezamenlijke ambitie

De context
In de Achterhoek bestaat al veel en gaat ook al veel goed. Daar moeten we absoluut niet aan voorbij gaan. Sterker nog, dat moeten we benutten, juist ook in de doorontwikkeling en bestendiging van de samenwerking in het regionaal werkcentrum.

Gemeenten, UWV, SBB, vakbonden, onderwijs en werkgeversorganisaties bieden elk hun eigen dienstverlening aan inwoners en werkgevers op het gebied van werk en loopbaanontwikkeling. De infrastructuur is er. De expertise is er. De partners zijn er. En in veel gevallen werkt het ook: professionals vinden elkaar, trajecten lopen, mensen worden geholpen.

Van experimentele start naar herijking en bestendiging
De partners in de Achterhoek hebben de afgelopen jaren concrete stappen gezet. Kennis en expertise zijn gebundeld. Professionals zijn aangesteld. Functionele afspraken zijn gemaakt over samenwerking in het Werkcentrum. Dat is geen kleine prestatie, zeker niet in een context waarin landelijke kaders nog volop in ontwikkeling zijn en elke partner ook zijn eigen wettelijke opdracht en organisatielogica heeft mee te brengen.

Maar de uitvoeringspraktijk heeft ook iets anders laten zien. Zodra het schuurt als een casus tussen twee organisaties in valt, als belangen botsen, als de vraag is wie nu eigenlijk aan zet is, blijkt dat de gedeelde intenties en leidende principes niet altijd voldoende houvast bieden. Niet omdat de intenties niet kloppen, maar omdat intenties niet hetzelfde zijn als een vastgestelde koers.

Wat nog ontbrak, was een gedeeld referentiekader voor precies die momenten: wanneer het niet vanzelf gaat, wanneer de uitvoering vraagt om een beslissing die niet eerder is voorzien, wanneer een professional of manager moet kunnen terugvallen op iets dat meer is dan een principe op papier.

De herijking die dit document beschrijft, is dan ook geen correctie op wat er is opgebouwd. Het is de bestendiging ervan, door de koers expliciet te maken die de samenwerking kan dragen ook als het moeilijk wordt.

Waarom nu?
Dat vraagt dus om een antwoord. Niet door meer te organiseren of meer dienstverlening op te bouwen, maar door slimmer te verbinden. Het Werkcentrum is en blijft dat antwoord. En dit koersdocument legt vast **hoe** - op basis van de gesprekken en richtinggevende uitspraken daarin.

Het Werkcentrum “bezit” geen dienstverlening. Het ontsluit dienstverlening van de samenwerkende partners van de regio en eventuele aanvullende dienstverlening
Werkgevers en inwoners in de Achterhoek vinden ongeacht via welke deur ze binnenkomen, snel een passend antwoord op hun vraag over werk of scholing/ontwikkeling. Ze worden daarin begeleid door een netwerk van partners dat zijn dienstverlening op elkaar afstemt en gezamenlijk verantwoordelijkheid draagt voor het resultaat. Dat betekent ook: niemand “verlaat” het Werkcentrum zonder dat de volgende stap geregeld is.

Gedeeld kompas
Uit de gesprekken zijn drie ijkpunten naar voren gekomen. Ze zijn leidend bij elke keuze over wat het Werkcentrum doet en biedt een (bestuurlijk) referentiekader en bij elke situatie waarin belangen dreigen te botsen:

- **Impact voor de inwoner en werkgever staat boven het belang van de individuele partner:** Dat is het vertrekpunt bij elke afweging. Ook als dat betekent dat een partner iets loslaat wat van oudsher als eigen domein gold. Ook wanneer dat betekent dat men - gemotiveerd en onderbouwd, en waar mogelijk - de eigen opdracht oprekt of anders organiseert binnen de netwerksamenwerking.
- **Regionaal waar het moet, lokaal waar het kan:** Nabijheid is het uitgangspunt voor de toegang. Na de toegang geldt: zo dicht bij de inwoner of werkgever als mogelijk, zo regionaal als nodig voor kwaliteit en bereik.
- **Succes is collectief**.:Het Werkcentrum is niet het succes van één partner. Het is het succes van de samenwerking. Wie in het Regionaal Beraad of de samenwerking in het regionaal werkcentrum primair de belangen van de eigen organisatie bewaakt, ondermijnt daarmee het gezamenlijke doel.

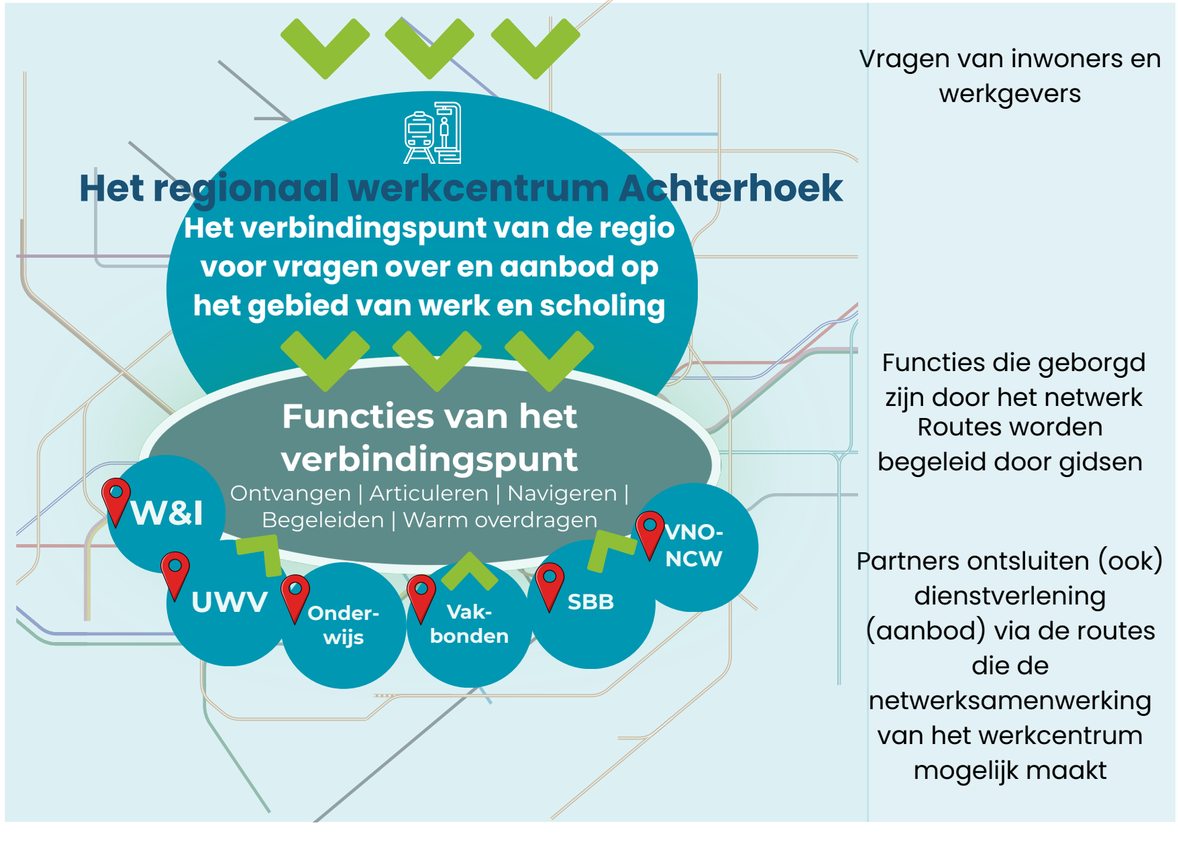
"Echt samenwerken vraagt: hoe kan ik bijdragen aan het oplossen van het vraagstuk van een partner? Waar durf ik los te laten ten behoeve van een andere partner, zodat het uiteindelijk ten goede komt aan de inwoner of werkgever?"

Hoofdstuk 3 | Wat het werkcentrum is, wat het doet en hoe we dat samen doen

Dit hoofdstuk is de kern van het koersdocument. Drie lagen die samen een compleet beeld geven: de identiteit van het Werkcentrum, de taken die het uitvoert, en de samenwerkingsafspraken die dat mogelijk maken.

Wat het is: Het werkcentrum als verbindingspunt op de Achterhoekse arbeidsmarkt
Het Regionaal Werkcentrum Achterhoek is het verbindingspunt van de Achterhoekse arbeidsmarkt. Niet als gebouw of als organisatie die alle dienstverlening in zich heeft, maar als het levende verbindingspunt waar vragen binnenkomen, worden verstaan en worden (be)geleid naar de juiste bestemming in het netwerk van partners, en hun dienstverlening.

Elke partner heeft ook nog steeds een eigen ingang. Het Werkcentrum is de centrale toegang en maakt de belofte dat wie er ook binnenkomt, terechtkomt waar hij of zij geholpen wordt.



Twee instroomrichtingen: de wederkerigheid van het verbindingspunt
Wat het verbindingspunt onderscheidt van de klassieke loket-gedachte, is o.a. de wederkerigheid van de stromen. Er zijn twee instroomkanten:

- Inwoners en werkgevers melden zich met een vraag over werk of scholing/ontwikkeling via het Werkcentrum zelf of via een partner. Het Werkcentrum ontvangt, verstaat en begeleidt de route naar de passende dienstverlening in de regio.
- Professionals bij partners melden een casus waarbij de eigen dienstverlening niet volstaat, of waarbij een ander aanbod of een andere organisatie passender is. Die instroom is even welkom als de directe instroom van inwoners. Dit kan via het casusoverleg of via een directe lijn met een gids.

Dit onderscheidt het herijkte model fundamenteel van het eerdere ‘binnen/buiten’-denken. In eerdere gesprekken stonden vragen centraal als: Welke dienstverlening hoort *in* het Werkcentrum en welke *buiten*? In het verbindingspuntmodel is de kernvraag: hoe zorgen we dat routes voor inwoners en werkgevers soepel lopen, ongeacht hoe deze binnenkomen?

“Het verbindingspunt vraagt niet om grenzen die bewaakt worden. Het biedt routes die gefaciliteerd worden.”

Wat het doet: De functies van het regionaal werkcentrum Achterhoek
Die vraag lijkt eenvoudig, maar het antwoord hangt af van hoe je hem stelt. Soms lijkt er een spanningsveld te bestaan tussen het centraal stellen van de individuele vraag en regionale opgave vs. het vertrekken vanuit de wettelijke kaders en opdrachten van individuele partners. Dit spanningsveld laten we met dit koersdocument los.

We vertrekken anders: vanuit het dienstverleningsconcept dat ten grondslag ligt aan de gezamenlijke ambitie. We vragen niet "wie doet wat?" maar "wat heeft een inwoner of werkgever nodig, en hoe organiseren we dat gezamenlijk vanuit eenieders mogelijke bijdrage?" Oftewel, op welke wijze kunnen de organisatie-eigen kaders, opdrachten, mogelijkheden optimaal worden ingezet ten dienste van de individuele vragen en regionaal beoogde, gezamenlijk impact?

Dat levert (voor nu, tenminste) zes functies op die niet de taken van het Werkcentrum beschrijven, maar de stappen in de dienstverlening waarvoor we samen verantwoordelijk zijn om deze te realiseren. Van het eerste contact tot het moment dat iemand goed geholpen is. De functies bouwen op elkaar voort en ze werken alleen als partners er gezamenlijk invulling aan geven. Daarom beschrijft de tabel op de pagina's hierna niet alleen wat het Werkcentrum doet, maar ook wat partners zelf bijdragen om de samenwerking te laten werken. Een richtinggevende uitwerking van wat dit concreet kan betekenen in de uitvoering is opgenomen in bijlage 2.

De gids: Het menselijke hart dat het verbindingspunt tot leven brengt
Voor we inzoomen op de functies van het regionaal werkcentrum, gaan we eerst in op de rol van de gids. Het verbindingspunt werkt namelijk alleen omdat er mensen zijn die het laten werken. Die persoon is de gids. Uiteraard kunnen zij dit alleen doen wanneer de (bestuurlijk vastgestelde) kaders hen hiertoe in staat stellen en de samenwerkende partners hun inbreng borgen.

We vertrekken dan vanuit een zeer solide, reeds bekwame regionale basis: De huidige gidsen hebben in de afgelopen periode intensief bijgedragen aan wat het regionaal werkcentrum vandaag de dag reeds is en biedt. Dit koersdocument schetst een perspectief op de rol van de gids, zonder afbreuk te doen aan de kundige wijze waarop deze rol momenteel al wordt ingevuld.

De gids is de professional die het verbindingspunt belichaamt in het contact met inwoners, werkgevers en collega-professionals. Hij of zij ontvangt de vraag, ongeacht via welk kanaal die binnenkomt, en zorgt dat die vraag niet verloren gaat in de overdracht tussen organisaties. De gids stelt de vraag achter de vraag, bepaalt samen met de inwoner of werkgever welke route passend is, begeleidt die route actief en draagt warm over aan een collega, wanneer dat in het individuele traject aan de orde is. De gids laat het individu met de vraag pas los als de volgende stap geregeld is.

Dat vraagt meer dan kennis van het aanbod. De gids kent het netwerk, begrijpt de logica van de partners daarin, en weet wanneer hij of zij een casus moet inbrengen bij collega's. De gids is geen poortwachter die beoordeelt of iemand "recht heeft" op dienstverlening. De gids is een navigator die de kortste en meest passende route bepaalt door het netwerk en die route bewaakt totdat het individu is aangekomen.

De gidsrol is daarmee de spil van het dienstverleningsconcept: zonder een gids die ontvangt, articuleert, begeleidt en overdraagt, zijn de functies in de tabel hieronder beschrijvingen op papier.

Met een gids die dit waarmaakt, wordt het verbindingspunt werkelijkheid.

“De gids is geen poortwachter. De gids is de navigator.”

Uitwerking functies regionaal werkcentrum (op hoofdlijnen)

Functie	Wat het regionaal werkcentrum doet	Wat dit vraagt van partners	Hoe dit vertaling geeft aan het regionaal werkcentrum Achterhoek als verbindingspunt
0. Kennen	Vanuit een gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid, verwerven we actief inzicht in het volledige dienstverleningspalet en organisatie-eigen taken van alle (kern)partners en de mogelijkheden van het ontsluiten ervan binnen het netwerk. Dit is de randvoorwaarde voor alle andere functies	Partners leveren actief en tijdig informatie over hun dienstverlening, doelgroepen, instroomcriteria en werkwijze. Ze hebben een contactpersoon die die gidsen kunnen bereiken voor vragen over het aanbod. Ze signaleren wijzigingen in hun aanbod proactief aan de manager, niet nadat een gids er tegenaan loopt in de praktijk.	Een verbindingspunt dat zijn netwerk niet kent, kan niet verbinden. Deze functie is de kennisbasis van het hele dienstverleningsconcept: pas als gidsen weten wat er beschikbaar is in de regio, kunnen routes worden bepaald die werkelijk passend zijn. Het verbindingspunt is zo sterk als zijn kennis van het netwerk.
1. Bereiken en ontvangen	Via click, call en face iedere vraag van inwoners, werkgevers én professionals ontvangen, ongeacht via welk kanaal of welke partner de vraag binnenkomt. Gelijke kwaliteit van ontvangst is de norm.	Partners ontvangen ook zelf vragen van inwoners en werkgevers via hun eigen kanalen. Als een professional merkt dat zijn eigen dienstverlening niet passend is of vermoedt dat een andere partner beter kan helpen, neemt hij contact op met het Werkcentrum. Hij stuurt de inwoner niet weg zonder dat de volgende stap geregeld is. No wrong door geldt ook voor de professional aan de andere kant van de lijn. Warme overdracht hoeft niet *per definitie* via het werkcentrum te lopen, dat kan ook via de korte lijn tussen partners zelf. Zolang de overdracht wel *warm* blijft.	Het verbindingspunt is alleen toegankelijk als de ingang laagdrempelig en herkenbaar is. Deze functie realiseert de belofte van no wrong door in de praktijk: ongeacht via welke deur iemand binnenkomt, wordt de verbinding gelegd. Bereik begint bij ontvangst, en (kwaliteit van) ontvangst is een gedeelde verantwoordelijkheid van het Werkcentrum én alle partners.
2. Articuleren	De vraag achter de vraag helder maken: wat heeft deze inwoner of werkgever werkelijk nodig? Het is een onderdeel van de vraagarticulatiefase, geen apart loket of aparte dienst.	De manager van het werkcentrum heeft de verantwoordelijkheid om te borgen dat het team continu aandacht heeft voor het gezamenlijk het doorontwikkelen van deze vaardigheden, omdat deze zo fundamenteel is voor de functie van het regionaal werkcentrum. Voor zover teamleden functioneel in dienst zijn van hun moeder-organisatie, vraagt dit van deze partners dat de betreffende collega's daar ook de ruimte voor krijgen. Partners voeren ook zelf intake- en oriëntatiegesprekken met hun eigen doelgroepen. Als tijdens zo'n gesprek blijkt dat een andere organisatie beter kan helpen, wordt dit ingebracht bij het Werkcentrum. Niet nadat een lang traject is opgestart dat achteraf niet passend blijkt. Hoe eerder een niet-passende route wordt gesignaleerd, hoe minder schade voor de inwoner of werkgever.	Een verbindingspunt dat alleen de eerste vraag beantwoordt, lost de verkeerde problemen op. Articulatie is de functie die ervoor zorgt dat routes worden ingezet op basis van werkelijke behoeften, niet op basis van wat het systeem of de organisatielogica van een partner aanreikt. Dit is de functie die het verschil maakt tussen doorverwijzen en daadwerkelijk helpen.

"Het gaat om het principe: we staan hier in de eerste plaats voor de inwoners en de voor hen best passende expertise en dienstverlening."

Functie	Wat het regionaal werkcentrum doet	Wat dit vraagt van partners	Hoe dit vertaling geeft aan het RWC als verbindingspunt
3. Route begeleiden	De gids begeleidt het individu actief naar passende dienstverlening. Als de route niet direct helder is, wordt casusoverleg ingezet. De gids is geen poortwachter maar een navigator: hij of zij bewaakt de voortgang totdat de overdracht is geregeld.	Partners volgen het individu op zodra de route is ingezet en de overdracht is bevestigd. Ze koppelen terug aan de gids als een traject niet verloopt zoals verwacht, zodat de route indien nodig kan worden bijgesteld. Ze wachten daar niet mee tot het misgaat. Alle partners nemen actief deel aan het casusoverleg.	Het verbindingspunt is pas effectief als routes ook daadwerkelijk worden begeleid, niet alleen gestart. Deze functie voorkomt dat inwoners en werkgevers verdwalen in de overdracht tussen organisaties. De gids als navigator is de menselijke kern van het verbindingspunt: iemand die het individu niet loslaat totdat de bestemming bereikt is.
3.5 Loopbaanorientatie en -begeleiding*	Loopbaanoriëntatie kan een onderdeel zijn van de routebegeleiding en behoeft geen apart loket en geen aparte instroom. Als tijdens de articulatiefase blijkt dat een individu behoefte heeft aan verdieping op zijn of haar loopbaanvraag, wordt loopbaanoriëntatie als instrument ingezet als onderdeel van de route.	De vraag van het individu bepaalt welke loopbaanbegeleiding passend is en wie deze het beste kan verzorgen. We benutten elkaars diversiteit in wettelijke kaders, taakstellingen en wijze van organiseren door complementair aan elkaar de best passende dienstverlening in te kunnen zetten op tal van verschillende vragen. Partners die ondersteuning bieden zorgen voor voldoende regionale aanwezigheid om de route daadwerkelijk te kunnen bedienen.	Loopbaanoriëntatie is het scharnierpunt tussen ontvangst en route: het is de functie die voorkomt dat inwoners en werkenden in een traject belanden dat achteraf niet passend blijkt. Door loopbaanoriëntatie expliciet te positioneren als onderdeel van de routebegeleiding en niet als apart functie van een specifieke partner, realiseert het Werkcentrum de belofte van ontschotting ook op dit specifieke en gevoelige onderdeel van de dienstverlening.
4. Warme overdracht (indien van toepassing)	Niemand verlaat het Werkcentrum zonder geregelde overdracht naar de juiste partner. De overdracht is pas klaar als de ontvangende partner heeft bevestigd dat hij het individu oppakt.	De ontvangende partner sluit naadloos aan op het beeld en advies vanuit het Werkcentrum. Als de situatie van het individu vraagt om aanpassing van de route, neemt de partner contact op met het Werkcentrum, bij vragen erover. Hij/zij lost dat zelfstandig op met een collega-partner indien mogelijk, maar koppelt hierover ook terug aan het werkcentrum. Partners bevestigen actief de ontvangst van een overdracht, zodat het individu niet tussen partners “uit beeld raakt/niet geholpen blijft”.	De warme overdracht is het moment waarop het verbindingspunt zijn belofte waarmaakt: het individu is niet alleen ontvangen en begeleid, maar ook daadwerkelijk aangekomen bij de juiste dienstverlening. Zonder warme overdracht is het verbindingspunt een doorgeefluik. Met warme overdracht is het een garantie.
5. Doorlopend leren	Complexe individuele routes afstemmen tussen partners, én lessen uit de uitvoering terugkoppelen aan het netwerk en vertalen naar aanpassing van beleid of aanbod. Casusoverleg is zowel instrument voor het individuele vraagstuk als broedplaats voor het (operationele) lerend vermogen van de samenwerking.	Partners vaardigen professionals af die daadwerkelijk deelnemen aan het casusoverleg. Ze delen inzichten die relevant zijn voor andere partners proactief — ook buiten het formele casusoverleg om, via de korte lijn met een gids. Ze nemen signalen die het Werkcentrum teruggeeft serieus als input voor het eigen beleid en aanbod.	Een verbindingspunt dat niet leert, veroudert. Deze functie zorgt dat de samenwerking niet alleen reageert op wat er nu is, maar zich aanpast aan wat de praktijk vraagt. Het casusoverleg is de plek waar het netwerk zichzelf verbetert en waar de verbinding tussen uitvoering en beleid levend blijft.
6. Nazorg	Actief navraag doen in het netwerk van partnerorganisaties over uitgezette routes, doorverwijzingen en ingezette dienstverlening. Zo verzamelt het Werkcentrum primair inzicht in de individuele ervaring van de geholpen inwoner of werkgever, en secundair inzicht in de ervaren kwaliteit van dienstverlening, overdracht en samenwerking in algemenere zin.	Partners beantwoorden navraag van gidsen open en zonder terughoudendheid, ook als een route niet goed is verlopen. Ze zien navraag niet als verantwoording afleggen, maar als gezamenlijk kwaliteitsonderhoud. Omgekeerd geven partners zelf ook proactief terug wanneer een doorverwijzing niet aansloot, zodat het lerend vermogen twee kanten op werkt.	Een verbindingspunt dat routes uitzet maar nooit terughoort of ze aankomen, verbindt zonder inzicht in de kwaliteit. Nazorg sluit de cirkel: het maakt zichtbaar of de belofte van warme overdracht en passende dienstverlening in de praktijk wordt waargemaakt en geeft het netwerk de informatie om zichzelf te verbeteren.

*Loopbaanoriëntatie is tweeledig: een verdiepende tussenstap in de routebegeleiding (voorwaarde voor gericht doorverwijzen of warme overdracht) óf een eindstation, wanneer de vraag gericht is op zicht krijgen op een vervolgstap. Zolang de vraagarticulatie loopt, blijft de procesregie bij de gids; vraagt het om intensievere loopbaancoaching, dan volgt overdracht, omdat dat een specifiek profiel en kwalificatie vereist.

Afwegingskader: Wanneer organiseert het regionaal werkcentrum zelf dienstverlening?
Het uitgangspunt is: dienstverlening is en blijft bij partners georganiseerd. Tegelijkertijd kan het regionaal werkcentrum wel precies de plek zijn waar je met elkaar constateert dat er een hiaat is binnen het totaal aan dienstverleningsconcepten of blijkt dat regionale organisatie en uitvoering ervan effectiever is dan (slechts) doorverwijzing ernaar. In dat geval stellen we een volgend afwegingskader voor:

- Draagt het voorstel voor regionaal te organiseren (aanvullende/nieuwe) dienstverlening aantoonbaar bij aan het doel van het Werkcentrum (bereik, ontsluiting, verbinding)?
- Is het niet al beschikbaar bij een van de partners, of is er een duidelijke reden waarom het regionaal organiseren ervan effectiever is?
- Is er bereidheid bij partners om hier aan bij te dragen: Financieel, in formatie of in kind?

De besluitvorming vanuit dit afwegingskader gebeurt binnen het regionaal beraad, met voorafgaand behandeling in en advies van het partneroverleg. Het signaleren van de noodzaak hieraan, het voorbereiden en agenderen ervan ligt bij de manager van het werkcentrum, samen met het team en collega's van het casusoverleg.

Regionaal organiseren is geen doel op zich. Het is een middel, als er iets ontbreekt of als samenwerken effectiever of efficiënter is dan verwijzen.

Hoe we het gezamenlijk doen: Vertrekken vanuit samenwerkingsafspraken
De eerdere documenten beschreven wat het Werkcentrum zou zijn en hoe het georganiseerd zou worden. Wat ontbrak, was een expliciete beschrijving van hoe we samenwerken als het schuurt. Als belangen botsen, als routes onduidelijk zijn, als verwachtingen niet worden waargemaakt. De afspraken hieronder vullen die leemte in. Ze zijn niet vrijblijvend.

1. **We slaan piketpalen op regionale impact**

Elke partner in het Werkcentrum heeft een eigen wettelijke opdracht of taakstelling en onderling verschillende organisatielogica. Die is legitiem en niet te ontkennen. Die is zelfs essentieel om van elkaar te doorgronden. In het Regionaal Beraad en de samenwerking binnen het werkcentrum benutten we de onderlinge diversiteit van partners om complementariteit in de regionaal beschikbare expertise en dienstverlening te optimaliseren. Oftewel, dienstbaarheid aan de regionale opgave is het vertrekpunt en het gezamenlijk bijdragen hieraan is de gedeelde meetlat.

Dat betekent dus absoluut niet dat wettelijke kaders worden genegeerd. Het betekent dat we ze benutten als manieren om inzicht te behouden in elkaars beweegredenen, ruimte of beperktheid daarvan en dat we bereid zijn om in regionaal verband te beargumenteren waarom iets van toegevoegde waarde is, ook als dat vraagt om het oprekken of deels anders organiseren van de eigen opdracht binnen de netwerksamenwerking, waar mogelijk.

2. **We vertrouwen op elkaars expertise**

In de netwerksamenwerking bepaalt de vraag van de inwoner of werkgever bij welke ondersteuning en expertise iemand is gebaat en welke partner de best passende dienstverlening hiertoe kan bieden. Partners stellen hun kennis en netwerk beschikbaar aan alle inwoners en werkgevers, en zorgen voor voldoende regionale aanwezigheid om die routes waar te maken. De gids kent de expertise en mogelijkheden van de partners, benut die optimaal en draagt warm over. Hiermee laten we een eventueel spanningsveld over doelgroepafbakening los.

Dit vraagt om uitwerking van werkafspraken over vraagarticulatie, routebegeleiding en warme overdracht. Binnen uitwerking dient aandacht te zijn voor beschikbare capaciteit van partners en financiering van de dienstverlening. De samenwerkingsafspraak is het vertrekpunt, maar mag niet "verlammend werken" op het moment dat het in de praktijk *nog* niet haalbaar blijkt. Partners doen hun best om het werkbaar te maken.

3. **Wederkerigheid is geen keuze**

Elke partner die deel uitmaakt van het Werkcentrum stelt medewerkers, kennis en dienstverleningsinformatie beschikbaar ten behoeve van de netwerksamenwerking. Samenwerkende partners dragen actief bij aan de kwaliteit van de dienstverlening. De netwerksamenwerking functioneert alleen als alle partners actief investeren, niet alleen als het hen uitkomt.

4. L**eren is een gezamenlijke opdracht en randvoorwaarde voor succes**

Casusoverleg en een gedeelde kennisbasis zijn geen interne Werkcentrum-instrumenten. Ze zijn gedeelde instrumenten van alle partners. Inzichten uit de uitvoering worden gedeeld en leiden aantoonbaar tot aanpassing van beleid en aanbod.

De PDCA-cyclus werkt vervolgens op twee niveaus.

- In de uitvoering doorloopt de manager continu een eigen cyclus: signalen uit de praktijk leiden binnen het eigen mandaat direct tot bijsturing en optimalisatie van de kwaliteit van dienstverlening. Daar is geen bestuurlijk besluit voor nodig.
- Signalen die het mandaat van de manager overstijgen, zoals structurele hiaten in het aanbod, routes die stelselmatig vastlopen, vraagstukken die de koers raken - en daarom vragen om bijsturing in afspraken of opdracht - brengt de manager in bij het partneroverleg. Het partneroverleg weegt deze signalen en besluit erover, voor zover ze binnen de kaders van het jaarplan en begroting vallen. Raken ze de koers, het budget of het meerjarenplan, dan agendeert het partneroverleg ze in het regionaal beraad. Zo blijft de uitvoering wendbaar én de koers gezamenlijk.

5. **De manager coördineert; de partners zijn gezamenlijk eigenaar**

Het Werkcentrum ontsluit dienstverlening van de samenwerkende partners van de regio en, waar het Regionaal Beraad daartoe besluit op basis van het afwegingskader, ontwikkelt en organiseert eventuele aanvullende regionale dienstverlening. De manager van het Werkcentrum organiseert de operationele, publiek-private netwerksamenwerking, borgt met het team van gidsen dat de routes worden begeleid en signaleert bij het partneroverleg wanneer de koers of het kader bijsturing vraagt; het partneroverleg agendeert dat waar nodig in het Regionaal Beraad.
De netwerksamenwerking slaagt alleen als alle partners actief eigenaarschap voelen. Het Regionaal Beraad is collectief eigenaar van het Werkcentrum — alle partners gezamenlijk en gelijkwaardig.

Hoofdstuk 4 | Van kompas naar praktijk

Dit document is geen gesloten product of bereikt eindpunt. Het is een begin: Een gedeeld referentiekader dat zijn waarde bewijst in de uitvoering, niet op papier. Dat vraagt iets van iedereen die aan dit koersdocument heeft meegewerkt, het heeft vastgesteld en het uitvoert.

Wat dit van het Regionaal Beraad vraagt
Het Regionaal Beraad stelt dit koersdocument vast en is daarmee collectief eigenaar van de koers die erin staat. Dat eigenaarschap stopt niet bij de vaststelling. Het betekent dat bestuurders in hun eigen organisatie de verschuiving uitdragen die dit document beschrijft:

- van ordening naar effect
- van eigen opdracht naar regionale impact

Het betekent dat het Regionaal Beraad signalen uit de uitvoering serieus neemt als input voor beleid. En het betekent dat bestuurders elkaar aanspreken als de koers in de praktijk wordt losgelaten. Constructief, maar zonder omwegen.

Wat dit van de manager vraagt
De manager van het Werkcentrum werkt dit koersdocument uit naar een jaarplan met concrete prioriteiten. Daarin wordt o.a. voor de volgende drie (door te ontwikkelen) punten aandacht gevraagd:

- het in gezamenlijk vertalen van samenwerkingsafspraken en functies uit dit koersdocument naar praktische werkafspraken voor professionals in en rondom het werkcentrum, onder coordinatie van de manager.
- het (verder) inrichten van functie 0 (inzicht in elkaars aanbod als randvoorwaarde voor alles wat volgt),
- het doorontwikkelen van het casusoverleg als gedeeld instrument van alle partners, waarbij men vertrekt vanuit de huidige basis en bekijkt waar verbetermogelijkheden bestaan
- het uitwerken van een monitoringskader dat signalen uit de uitvoering terugkoppelt aan het partneroverleg en, waar die signalen de koers of het budget raken, aan het Regionaal Beraad.

De manager signaleert proactief als de uitvoeringsruimte vraagt om een bestuurlijk besluit en wacht daar niet mee tot het misgaat.

Wat dit van partners vraagt
De kernpartners die deel uitmaken van het Werkcentrum hebben met de vaststelling van dit document ingestemd met meer dan een dienstverleningsconcept. Ze hebben ingestemd met een manier van samenwerken. Dat betekent actief inbrengen van kennis en aanbod, deelnemen aan casusoverleg, terugverwijzen als de eigen dienstverlening niet volstaat, en de eigen organisatie informeren over wat dit koersdocument vraagt. Niet omdat het moet, maar omdat de samenwerking alleen werkt als iedereen zijn deel doet.

Hoe we weten of het werkt
De PDCA-cyclus is het sturingsinstrument. Maar sturen vraagt om inzicht. De manager verzorgt daarom een vast ritme van voortgangsinformatie richting het partneroverleg en het regionaal beraad; hoofdstuk 5 werkt dat ritme uit. Die informatie gaat niet alleen over aantallen en KPI's, maar ook over de kwaliteit van de samenwerking: lopen routes soepel, worden warme overdrachten nagekomen, leren partners van elkaar? Rode draden die terugkomen in de uitvoering worden behandeld in het partneroverleg en, waar ze de koers of het budget raken, geagendeerd in het regionaal beraad.

Tot slot
Dit koersdocument is een levend document. Als de uitvoering laat zien dat de koers bijstelling vraagt, bijvoorbeeld omdat de praktijk complexer is dan verwacht, omdat landelijke kaders veranderen, of omdat de samenwerking nieuwe vragen opwerpt, dan is dat geen mislukking. Dan is dat precies waarvoor het Regionaal Beraad bestaat.

Hoofdstuk 5 | Governance

Dit hoofdstuk bouwt voort op het bestaande governance-en samenwerkingsmodel in de arbeidsmarktregio Achterhoek en op de vastgestelde koers voor het Werkcentrum, zoals beschreven in hoofdstuk 1 t/m 4. Het geeft antwoord op drie vragen:

- hoe geven we optimaal sturing aan het regionaal Werkcentrum?
- hoe monitoren we impact en voortgang?
- en welke PDCA-cyclus hanteren we daarbij?

De voorgestelde richting past bij de fase waarin het Werkcentrum zich bevindt en zoekt de balans tussen efficiëntie, effectiviteit, slagkracht en draagvlak.

Status

Het voorstel is richtinggevend en bedoelt als uitnodiging. We wensen een concreet voorstel te maken aan partners in het Regionaal Beraad, het partneroverleg en betrokken bij de uitvoering van het werkcentrum om gezamenlijk hiertoe te reflecteren, aan te scherpen en indien vastgesteld, de rol als zodanig in te gaan nemen. We beseffen ons dat het innemen van de voorgestelde rollen iets vraagt van gremia en partners. Juist daarom wensen we over dit hoofdstuk nog expliciet het gesprek te voeren.

Uitgangspunten voor de gezamenlijke sturing op het werkcentrum

We vertrekken vanuit vier besproken uitgangspunten (deze zijn niet uitputtend, en kunnen als dynamisch geheel worden aangevuld):

1. **Collectief eigenaarschap:** Alle partners in het regionaal beraad zijn gezamenlijk en gelijkwaardig eigenaar van het Werkcentrum. *Sturing* gebeurt door alle partners samen, vanuit regionale opgave, ambities en gedeeld belang. We erkennen dat er partners zijn met een wettelijke opdracht.
2. **Besturen en sturen vanuit passende gremia:** Het regionaal beraad bestuurt, het partneroverleg stuurt en de manager Werkcentrum voert uit. Elk gremium heeft daarbij een eigen aard van besluiten en een eigen vorm van opdrachtgeverschap. Later in dit hoofdstuk werken we dat uit.
3. **Inhoudelijke en hiërarchische lijnen gescheiden:** De inhoudelijke sturing op het Werkcentrum lopen via de regionale samenwerking, zoals in de diverse gremia belegd. Het formele werkgeverschap van de manager is daarvan bewust losgekoppeld. We zijn samen verantwoordelijk voor het voorkomen van (de schijn van) sturing buiten de afgesproken lijnen om en het bewaken van voldoende ruimte voor onafhankelijke rolneming van de manager. De manager kan afkomstig en formeel in dienst zijn bij één van de partners. Ook dan blijven we transparant en gezamenlijk verantwoordelijk.
4. **Sturing op basis van objectiviteit:** Besluiten en bijsturing baseren we op gedeelde data en inzichten, aangevuld met ervaringen van de werkvloer.

Besturen en sturen vanuit de passende gremia

Het regionaal beraad bestuurt: het stelt koers, strategie en budgettair kader vast en schept de randvoorwaarden waarbinnen het Werkcentrum werkt.

Het partneroverleg stuurt: het vertaalt de vastgestelde koers naar beleid, jaarplan en uitvoeringskaders en bewaakt de voortgang daarop. Die sturing is inhoudelijk én bedrijfsmatig (personeel, administratieve organisatie, ICT, financiën en communicatie) en heeft daarmee deels een strategisch karakter.

De manager Werkcentrum voert uit, met eigen bevoegdheden en uitvoeringsruimte. Zo blijft ieder gremium op het eigen niveau en werkt de structuur als een logisch geheel samen.

Twee vormen van opdrachtgeverschap

Het onderscheid tussen de gremia is ook een onderscheid in opdrachtgeverschap.

- Het regionaal beraad is strategisch opdrachtgever: Het bepaalt wat het Werkcentrum moet bereiken en binnen welke koers en welk budget dat gebeurt. Het regionaal beraad is collectief eigenaar van het regionaal werkcentrum en kan ook als zodanig worden aangesproken op de resultaten.
- Het partneroverleg is functioneel opdrachtgever: Het bepaalt binnen die kaders hoe het Werkcentrum werkt, stuurt de manager daarop aan en is diens eerste aanspreekpunt. Het partneroverleg spreekt de manager aan op de uitvoering.

Beide vormen van opdrachtgeverschap staan naast elkaar en niet boven elkaar: het functioneel opdrachtgeverschap is een mandaat van het regionaal beraad, geen zelfstandige positie.

Verdieping: Het regionaal beraad en strategische richting
Het regionaal beraad is collectief eigenaar van het Werkcentrum en strategisch opdrachtgever. Het stelt dit koersdocument vast en besluit (zo) over meerjarige koers, visie, strategie en het budgettaire kader. Het bewaakt de samenhang tussen het Werkcentrum en het regionale meerjarenplan als breder programma van de arbeidsmarktregio.

Jaarlijks, voorafgaand aan het opstellen van het jaarplan, geeft het beraad richting mee: welke accenten vraagt de komende periode, vraagt de koers bijstelling, en welk budget is beschikbaar? Die richtinggeving is het vertrekpunt voor de voorzet van de manager. Vervolgens stuurt het beraad op koers en kader, niet op de inhoudelijke invulling daarvan; die ligt bij het partneroverleg en de manager.

Het jaarplan zelf wordt vastgesteld door het partneroverleg, binnen de door het beraad meegegeven koers en het budgettaire kader. Het beraad neemt kennis van het vastgestelde jaarplan en spreekt de partners collectief aan op de resultaten.

Opschaling en agendering vanuit het partneroverleg of de manager is altijd mogelijk.

Besluiten nemen, ook als we het niet eens zijn
We streven naar consensus, omdat draagvlak de basis is van netwerksamenwerking. Consensus is echter geen voorwaarde voor besluitvorming: uitblijvende besluitvorming is ook een keuze, en meestal eentje waar geen enkele inwoner, bedrijf of partner baat bij heeft.

Blijft er over een principieel onderwerp verschil van inzicht bestaan, dan stellen we de volgende richtlijn voor: Het partneroverleg bereidt het onderwerp voor met een expliciete weergave van de verschillende posities en de consequenties van elke variant. Het regionaal beraad behandelt het in de eerstvolgende vergadering. Komt het beraad er dan niet uit, dan legt het in diezelfde vergadering vast welke vervolgstap wanneer wordt gezet en wie die voorbereidt. Een onderwerp blijft dus niet zonder besluit óf zonder vervolgafspraak liggen.

Partners die zich niet in een uiteindelijk besluit kunnen vinden, kunnen dat laten aantekenen. Het besluit blijft leidend voor de gezamenlijke uitvoering.

Verdieping: Het partneroverleg en tactische vertaling
Het partneroverleg maakt keuzes over het "hoe": de vertaling van vastgestelde koers, visie en strategie naar beleid en kaders voor de uitvoering. Vanuit die rol vraagt het regionaal beraad het partneroverleg om functioneel opdrachtgever te zijn voor de manager Werkcentrum. Concreet betekent dit dat het partneroverleg:

- de voorzet voor het jaarplan van de manager toetst, aanvult en aanscherpt, en het jaarplan vaststelt binnen de koers en het budgettaire kader die het regionaal beraad heeft meegegeven;
- de voortgang op het jaarplan monitort en de manager daarop aanspreekt en ondersteunt;
- als eerste aanspreekpunt fungeert voor de manager bij vraagstukken die de uitvoering overstijgen, en daarvoor uit eigen midden een vast aanspreekpunt aanwijst;
- signaleert en agendeert richting het regionaal beraad;
- samen met de manager een afsprakenkader opstelt: wie heeft welke rol, waarover beslist het partneroverleg en waarover beslist de manager zelf.

Waarover het partneroverleg zelf besluit, en wanneer wordt opgeschaald
Het partneroverleg besluit zelfstandig over alles wat binnen de kaders van het vastgestelde jaarplan en de begroting valt: bijstelling van prioriteiten binnen het jaarplan, werkwijzen en werkafspraken, de inrichting van overleggen rond het Werkcentrum, en de verdeling van de door partners toegezegde inzet.

Het partneroverleg schaalt op naar het regionaal beraad wanneer een vraagstuk de koers raakt, buiten de vastgestelde begroting treedt, een structurele wijziging van de inzet van partners vraagt, of wanneer partners in het partneroverleg er onderling niet uitkomen. Het partneroverleg legt dan niet alleen het vraagstuk voor, maar ook een handelingsperspectief en een duidelijk advies.

Deze rol vraagt iets nieuws van het partneroverleg: van adviseren naar functioneel opdrachtgeverschap, met de bereidheid om samen tot besluiten te komen en daarbij steeds te handelen vanuit regionaal belang.

Mede-eigenaarschap is daarbij de houding; het opdrachtgeverschap is de rol die daaruit volgt.

De programmamanager van de arbeidsmarktregio maakt deel uit van het partneroverleg (als onafhankelijk voorzitter) en is daarnaast de verbindende schakel naar het regionaal beraad.

De rol van de programmamanager van de arbeidsmarktregio in relatie hiertoe
De programmamanager arbeidsmarktregio is, in opdracht van het regionaal beraad, ambtelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het meerjarenplan van de arbeidsmarktregio. Het Werkcentrum is ook een onderdeel van dit meerjarenplan.

De programmamanager vertaalt de door het regionaal beraad vastgestelde strategie en beleid naar uitvoering en handelt binnen het inhoudelijke en financiële kader van het meerjarenplan, met eigen bevoegdheden en uitvoeringsruimte. Wat dat kader raakt of overstijgt, legt zij voor aan het regionaal beraad, na advies van het partneroverleg.

Voor het Werkcentrum betekent dit twee dingen, namelijk:

- De programmamanager is lid van het partneroverleg (als onafhankelijke voorzitter). De programmamanager heeft geen zelfstandige opdrachtgevende lijn aan de manager van het werkcentrum.
- Tevens is de programmamanager ambtelijk budgetverantwoordelijk voor de regiobudgetten - die voor het Werkcentrum worden ingezet, zoals opgenomen op het meerjarenplan. In die hoedanigheid bewaakt zij de samenhang tussen het Werkcentrum en de overige onderdelen van dit plan.

Die rol is signalerend, agenderend en kaderbewakend van aard. Waar de inzet van regiobudget of de samenhang met het meerjarenplan in het geding is, kan de programmamanager bijsturen binnen het vastgestelde kader. Wat daarbuiten valt, agendeert zij bij het partneroverleg of het regionaal beraad. Zij stuurt niet dwingend bij op de inhoud van het Werkcentrum, want die sturing loopt via het partneroverleg.

De manager van het werkcentrum en operationele leiding en uitvoering
De manager Werkcentrum geeft leiding aan het team van het Werkcentrum en voert het jaarplan uit.Onder het team verstaan we de gidsen en ondersteunende medewerkers die onder leiding van de manager het Werkcentrum draaiende houden, ongeacht bij welke partner zij formeel in dienst zijn. Professionals van partners die vanuit hun eigen organisatie bijdragen aan routes, casusoverleg of dienstverlening horen daar niet toe; met hen werkt het team samen in het netwerk.

Waarover de manager zelf beslist
Binnen het jaarplan, de begroting en het afsprakenkader met het partneroverleg beslist de manager zelfstandig over in ieder geval:

- de inzet, verdeling en prioritering van de capaciteit binnen het team;
- de werkwijze en werkafspraken van het Werkcentrum, en de doorontwikkeling daarvan;
- de agendering, organisatie en frequentie van casusoverleg en managersoverleg
- bestedingen binnen de vastgestelde begroting, tot een in het afsprakenkader af te spreken bedrag;
- operationele bijsturing op signalen uit de uitvoering, zonder voorafgaand bestuurlijk besluit.

Wat het jaarplan of de begroting raakt of overstijgt, legt de manager voor aan het partneroverleg. De manager signaleert proactief wanneer de uitvoeringsruimte om een besluit vraagt.

Afstemming met leidinggevenden van partners
De medewerkers die partners inbrengen in het Werkcentrum blijven (tot nu toe) in dienst van hun eigen organisatie. Dat betekent dat de manager Werkcentrum inhoudelijk coördineert, maar niet hiërarchisch aanstuurt. Inhoudelijke coördinatie betekent dat de manager afspraken maakt over inzet, werkwijze, prioriteiten en deelname, en medewerkers daarop aanspreekt. Hiërarchische aansturing, bijvoorbeeld over beschikbaarheid, roostering, verlof, beoordeling en rechtspositie, blijft bij de eigen organisatie.

Een voorbeeld maakt het verschil concreet: de manager spreekt af dat een ingebrachte medewerker deelneemt aan het casusoverleg en een casus oppakt, en spreekt hem aan wanneer die afspraak niet wordt nagekomen. De manager beslist niet of die medewerker beschikbaar is, hoeveel uur hij inzet of hoe zijn functioneren wordt beoordeeld; dat gesprek voert de manager met de leidinggevende bij de partner, in het managersoverleg.

Dit onderscheid geldt voor alle partners gelijk. Voor de vakbonden geldt aanvullend dat zij geen leidinggevende in het managersoverleg hebben; zij verzorgen daarom een vast aanspreekpunt voor de manager Werkcentrum.

Casusoverleg en aansluiting bij het regionaal beraad
Het casusoverleg vormt de operationele verbinding tussen de professionals van partners: daar stemmen zij af over concrete casuïstiek, wisselen zij kennis uit en leren zij van elkaars aanpak. De manager stimuleert en coördineert dit lerend vermogen.

De manager sluit niet standaard aan bij het regionaal beraad, maar bij de agendapunten die het Werkcentrum betreffen. Hetzelfde geldt voor het partneroverleg.

Het managersoverleg (nog te verkennen en mogelijkerwijs in te richten)
We verkennen of het Werkcentrum gebaat is bij een eigen managersoverleg: een plek waar de manager Werkcentrum en de leidinggevenden van de medewerkers die partners inbrengen afstemmen over inzet van mensen, benodigde en beschikbare capaciteit, instrumentarium en dienstverleningsconcepten. Dat is de afstemming die de manager niet zelf kan beleggen, omdat de ingebrachte medewerkers hiërarchisch bij hun eigen organisatie blijven.

Zo'n overleg bestaat nu niet. Het bestaande managersoverleg W&I van gemeenten en UWV behoudt zijn eigen functie in de SUWI-lijn; de verkenning gaat dus niet over het oprekken van dat overleg, maar over de vraag of daarnaast een breder overleg nodig is waarin alle partners die medewerkers inbrengen vertegenwoordigd zijn.

Mocht het er komen, dan is het geen besluitvormend gremium: het stemt af en bereidt voor. Besluiten die de kaders van het jaarplan of de begroting raken, lopen via het partneroverleg. De manager Werkcentrum neemt het initiatief tot deze verkenning en bepaalt in samenspraak met de partners de mogelijke samenstelling en het ritme.

Werkgeverschap en verantwoordingslijnen
Gemeente Doetinchem vervult als centrumgemeente het formele werkgeverschap van de manager Werkcentrum en draagt de bijbehorende HR-verantwoordelijkheid. Voor de evaluatie en beoordeling van het functioneren haalt de leidinggevende bij gemeente Doetinchem input op bij het partneroverleg. Zo blijft de inhoudelijke sturing waar die hoort, namelijk bij de regionale samenwerking, en is tegelijk het werkgeverschap goed belegd.

Daarnaast kennen partners eigen interne verantwoordingslijnen. Gezamenlijke verantwoordelijkheid vervangt nooit de individuele wettelijke verantwoordelijkheid: elke partner blijft bestuurlijk aanspreekbaar op de eigen wettelijke taak. Dat is geen beperking van de samenwerking, maar de voorwaarde waaronder partners zich eraan kunnen binden. Zo vraagt de wettelijke opdracht van UWV om interne verantwoording binnen de eigen organisatie, bijvoorbeeld aan de hand van het jaarplan van het Werkcentrum; voor gemeenten geldt hetzelfde richting college en raad.

Het sturingsmodel erkent deze lijnen en voorziet erin dat partners over de benodigde informatie beschikken. Dat vraagt iets van twee kanten: partners geven tijdig aan welke informatie zij nodig hebben voor hun interne verantwoording, zodat de manager die kan meenemen in de opzet van de monitoring.

Rollen in een oogopslag

Gremium / rol	Kern van de rol	Besluit over
Regionaal beraad	Collectief eigenaar en strategisch opdrachtgever; bestuurt	Meerjarige koers, visie, strategie en budgettair kader; jaarlijkse richtinggeving voorafgaand aan het jaarplan; bijstelling van het meerjarenplan. Neemt kennis van het door het partneroverleg vastgestelde jaarplan.
Partneroverleg	Functioneel opdrachtgever van de manager; stuurt op de vertaling van koers en strategie naar beleid en uitvoering.	Vaststelling van het jaarplan binnen koers en budgettair kader; afsprakenkader met de manager; bijsturing binnen de kaders van het jaarplan.
Manager Werkcentrum	Voert het jaarplan uit; leidt het Werkcentrum; verbindt professionals van partners	Besluiten en uitvoering binnen jaarplan en afsprakenkader.
Programmamanager AMR	Lid van het partneroverleg (als onafhankelijk voorzitter) en verbindende schakel naar het regionaal beraad; ambtelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het meerjarenplan en budgetverantwoordelijk voor de regiobudgetten die voor het Werkcentrum worden ingezet.	Besluiten binnen de kaders van het meerjarenplan en de regiobudgetten. Signaleert en agendeert wat die kaders raakt of overstijgt. Stuurt niet zelfstandig bij op de inhoud/opdracht van het Werkcentrum.
Managersoverleg (nog verkennen/in te richten)	Afstemming tussen de manager Werkcentrum en de leidinggevenden van de medewerkers die partners inbrengen, over inzet, capaciteit, instrumentarium en dienstverleningsconcepten. Het is van belang om alle organisaties ook op alle niveaus goed aangehaakt te houden. Om het werkbaar te maken en bij te dragen.	Geen besluitvormend gremium; stemt af en bereidt voor. Wat de kaders raakt loopt via het partneroverleg.
Casusoverleg	Professionals van partners stemmen af over casuïstiek, wisselen kennis uit en leren van elkaar	
Gemeente Doetinchem (centrumgemeente)	Formeel werkgeverschap manager; HR-verantwoordelijkheid	Rechtspositionele aangelegenheden, met input van het partneroverleg

Centrumgemeente Doetinchem

Formeel werkgeverschap voor de manager is belegd bij de centrumgemeente.

HR- verantwoordelijkheid.

Verantwoordelijk voor functioneringsgesprek. Hiervoor wordt input opgehaald bij de partners.



Managersoverleg (verkennen en mogelijk in te richten)

Afstemming tussen de manager Werkcentrum en de leidinggevenden van de medewerkers die partners inbrengen, over inzet, capaciteit, instrumentarium en dienstverleningsconcepten. Geen besluitvormend gremium; stemt af en bereidt voor. Wat de kaders raakt loopt via het partneroverleg.



Manager werkcentrum

Bereidt het jaarplan voor -in afstemming met het partneroverleg.
Voert het jaarplan uit met eigen bevoegdheden en uitvoeringsruimte.
Geeft leiding aan het team van gidsen en verbindt hen met de professionals van de kern- en dienstverlenende partners in de arbeidsmarktregio.
Faciliteert en organiseert het casusoverleg en de afstemming met leidinggevenden van partners



Casusoverleg

O.a. afstemming over inhoud, casuïstiek en gericht op het leren over elkaars expertise, dienstverlening en netwerk.

...



Partneroverleg

Functioneel opdrachtgever van de manager; stuurt op de vertaling van koers en strategie naar beleid en uitvoering.
Vaststelling van het jaarplan binnen koers en budgettair kader; afsprakenkader met de manager; bijsturing binnen de kaders van het jaarplan.
Monitoren en bewaken de voortgang en beoogde effecten.

...



Regionaal Beraad

Collectief eigenaar van het regionaal werkcentrum.
Nemen besluiten over en sturen op koers, strategie en budgettair kader.
Geven jaarlijks richting mee voorafgaand aan het jaarplan en nemen kennis van het vastgestelde jaarplan

Programmamanager arbeidsmarktregio

Lid van het partneroverleg (als onafhankelijk voorzitter) en verbindende schakel naar het regionaal beraad; ambtelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het meerjarenplan en budgetverantwoordelijk voor de regiobudgetten die voor het Werkcentrum worden ingezet. Besluiten binnen de kaders van het meerjarenplan en de regiobudgetten. Signaleert en agendeert wat die kaders raakt of overstijgt. Stuurt niet zelfstandig bij op de inhoud/opdracht van het Werkcentrum.

Monitoring van impact en bewaken van voortgang
Gezamenlijk sturen vraagt om een gedeeld en objectief beeld van wat het Werkcentrum bereikt en hoe zich dat verhoudt tot de vastgestelde koers, de ambities en de bijdrage aan de regionale opgave. Partners en Werkcentrum leveren daarvoor over en weer informatie aan. De manager Werkcentrum organiseert het verzamelen en bundelen van deze informatie; alle partners leveren de gegevens over de dienstverlening die zij binnen het netwerk verzorgen.

De monitoring omvat in ieder geval onderstaande kwantitatieve inzichten. We verkennen nader welke kwalitatieve effecten we wensen te monitoren.

- Bereik: aantallen én kenmerken van inwoners (werkzoekenden en werkenden) en werkgevers die het Werkcentrum bereikt, via de fysieke, online en telefonische kanalen;
- Routering: aantallen warme overdrachten naar partners en de benutting van de dienstverlening van partners in het netwerk;
- Resultaat: matches en andere resultaten van de dienstverlening, in relatie tot de doelen uit het jaarplan. De publieke werkgeversdienstverlening kent daarnaast een eigen verantwoordingslijn en wordt daarin separaat gerapporteerd;
- Middelen: realisatie ten opzichte van de begroting;
- Kwaliteit en signalen: ervaringen van inwoners, werkgevers en professionals op de werkvloer;
- Samenwerking: het aantal in het casusoverleg besproken casussen, de mate waarin partners naar elkaars dienstverlening doorverwijzen en die benutten, en de tevredenheid van partners over de samenwerking.

Niet alle informatie hoeft even vaak op elke tafel. We hanteren een gedifferentieerd ritme: het partneroverleg volgt de voortgang van dichtbij, het regionaal beraad stuurt op hoofdlijnen en trends. Het partneroverleg evalueert als functioneel opdrachtgever of het jaarplan wordt gerealiseerd en stuurt daarop bij. Het regionaal beraad evalueert als collectief eigenaar of de vastgestelde koers wordt gehaald en of de bijdrage aan de regionale opgave op peil is, ook in de dienstverlening van de afzonderlijke partners; het doet dat op basis van de monitoring die het partneroverleg verzorgt.

De PDCA-cyclus
De sturing krijgt vorm in een jaarlijkse cyclus met vaste momenten:

P*lan:* De cyclus begint bestuurlijk. Voorafgaand aan het opstellen van het jaarplan bespreekt het partneloverleg wensen ten aanzien van de invulling van de koers: welke accenten vraagt de komende periode, vraagt de koers bijstelling, en welk budget is beschikbaar? Op basis van die richtinggeving maakt de manager Werkcentrum een voorzet voor het jaarplan en motiveert daarin hoe het bijdraagt aan de ambities van het regionale meerjarenplan en in het verlengde ligt van het koersdocument. Het partneroverleg toetst de voorzet, vult aan, scherpt aan en stelt het jaarplan vast in het vierde kwartaal. Het regionaal beraad neemt daarvan kennis.

Zijn er onderwerpen die afwijken van de koers, buiten de begroting treden of anderszins om een bestuurlijke uitspraak vragen, dan voert het regionaal beraad daarover het gesprek, waar zinvol samen met de manager en met aanwezigheid vanuit het partneroverleg.

Do: De manager voert het jaarplan uit binnen de eigen bevoegdheden en het afsprakenkader. Partners leveren hun dienstverlening in het netwerk en dragen bij aan de gezamenlijke resultaten. Het casusoverleg verbindt de professionals van partners in de uitvoering.

Check: Het partneroverleg bespreekt elk kwartaal de voortgang op het jaarplan aan de hand van de monitoringsinformatie, aangevuld met inzichten uit het casusoverleg en signalen van de werkvloer. Datzelfde kwartaalbeeld gaat ter informatie naar het regionaal beraad. Twee keer per jaar staat het regionaal beraad er inhoudelijk bij stil, gelijktijdig met de halfjaarrapportage van de arbeidsmarktregio, zodat het Werkcentrum in samenhang met het totale programma wordt gewogen.

Act: Bijsturing binnen de kaders van het jaarplan gebeurt in het partneroverleg, samen met de manager. Signalen die de kaders raken, uit de monitoring of van de werkvloer, agendeert het partneroverleg in het regionaal beraad: die signalen kunnen leiden tot bijstelling van koers, beleid of meerjarenplan.

Jaarlijks evalueren regionaal beraad en partneroverleg gezamenlijk de resultaten van het Werkcentrum, maar ook de wijze van samenwerken in en sturing geven aan het Werkcentrum. De uitkomsten daarvan, samen met de bestuurlijke richtinggeving, vormen het vertrekpunt voor het volgende jaarplan.

Hoe we (dit onderdeel van) het voorstel verder wensen te brengen
Dit hoofdstuk geeft een eerste richting voor het gezamenlijk sturing geven aan het regionaal werkcentrum, op basis van bestuurlijke gesprekken. Het gesprek erover is nog niet af, en dat is bewust.

Op 14 september leggen we (dit hoofdstuk van) het voorstel voor aan de managers van betrokken partners en de manager Werkcentrum in samenhang met de toets op werkbaarheid en uitvoerbaarheid van het koersdocument als geheel. Aan die tafel liggen de vragen die daar het beste te beantwoorden zijn:

1. Richten we een nieuw, breder managersoverleg in naast het bestaande managersoverleg W&I, en zo ja: wie zit erin en in welk ritme?
2. Welke monitoringsgegevens kan iedere partner praktisch aanleveren, en in welk ritme?
3. Werkt het onderscheid tussen inhoudelijke coördinatie en hiërarchische aansturing zoals hier beschreven in de dagelijkse praktijk?

Op 22 september bespreekt het partneroverleg dit voorstel in zijn geheel en adviseert daarover, in aanwezigheid van een afvaardiging van het regionaal beraad. Daarbij staan in ieder geval de volgende vragen centraal:

1. Herkent het partneroverleg zich in de voorgestelde rol als functioneel opdrachtgever, inclusief de vaststelling van het jaarplan, en wil en kan het deze rol vervullen? Wat is daarvoor nodig?
2. Is het onderscheid tussen strategisch opdrachtgeverschap van het regionaal beraad en functioneel opdrachtgeverschap van het partneroverleg helder genoeg belegd?
3. Welke (onderwerpen voor) afspraken horen in het afsprakenkader tussen partneroverleg en manager Werkcentrum thuis?
4. Herkent het partneroverleg zich in de voorgestelde richtlijn voor besluitvorming wanneer er verschil van inzicht blijft bestaan, en is die richtlijn werkbaar voor het regionaal beraad?

Aan de gemeente Doetinchem leggen we afzonderlijk de vraag voor of de scheiding tussen inhoudelijke sturing en formeel werkgeverschap voldoende helder is beschreven om in de praktijk te kunnen worden nagekomen.

Na bespreking en advisering wordt het voorstel op 1 oktober ter vaststelling geagendeerd in het regionaal beraad, met een afvaardiging van het partneroverleg.

Na deze eerste inhoudelijke toets vragen we de manager Werkcentrum om het richtinggevende voorstel, en de rollen van partners en gremia daarbinnen, verder uit te werken naar verantwoordelijkheden en mandaten per gremium en per partner. Die uitwerking gebeurt in samenspraak met het partneroverleg en geeft de governance de concreetheid die de dagelijkse praktijk vraagt, zonder de vastgestelde richting open te breken.

Slotwoord

Wat er nu ligt
Met dit koersdocument beschikt het Regionaal Werkcentrum Achterhoek over een gedeeld referentiekader, opgebouwd vanuit wat de bestuurders hebben ingebracht - gevoed door partneroverleg en uitvoering, samen hebben getoetst en gezamenlijk hebben voorbereid. De koers is helder: het Werkcentrum is het verbindingspunt van de Achterhoekse arbeidsmarkt, en de samenwerking daarin is een gedeelde verantwoordelijkheid van alle partners. Dat kompas kan nu worden bestendigd.

Veel dingen gaan juist al goed in de uitvoering, het kompas biedt inzicht in waar nog ruimte voor doorontwikkeling of verbetering bestaat.

Wat er nog komt
Vaststelling is het begin, niet het einde. In de periode die volgt liggen nog belangrijke stappen:
We vullen dit koersdocument aan met reflectie op de praktische uitvoerbaarheid ervan. Dit doen we met de managers van betrokken partners bij het werkcentrum, de manager van het werkcentrum en professinoals daarbinnen. De inzichten daaruit neemt de manager mee in de verdere vertaling van samenwerkingsafspraken naar werkafspraken, uitwerking van het jaarplan; de koers zelf staat daarmee niet opnieuw ter discussie.

Bij de uitwerking naar een jaarplan, heeft de manager o.a. ook aandacht voor het inrichten en actueel houden van de gezamenlijke kennisbasis (functie 0), het doorontwikkelen van het casusoverleg en het uitwerken van een monitoringskader.

Het governance-vraagstuk is met hoofdstuk 5 van een eerste richting voorzien. Dat hoofdstuk is richtinggevend en nog niet af: op 14 september toetsen we het met de managers van betrokken partners op werkbaarheid, op 22 september adviseert het partneroverleg erover en op 1 oktober agenderen we het ter vaststelling in het Regionaal Beraad. Daarna werkt de manager Werkcentrum de rollen van gremia en partners verder uit naar concrete verantwoordelijkheden en mandaten, in samenspraak met het partneroverleg.

Een laatste woord
Dit document beschrijft een fundament, maar een fundament is geen doel op zich. Het is de voorwaarde om samen daadwerkelijk impact te maken voor inwoners en werkgevers in de Achterhoek.

De structuren, principes en afspraken die hier zijn uitgewerkt, hebben alleen waarde als ze worden geleefd. Dat betekent dat bestuurders in hun eigen organisatie uitdragen wat hier is afgesproken. Dat de manager durft te signaleren als de koers in de praktijk wordt losgelaten. Dat partners terugverwijzen als hun eigen dienstverlening niet volstaat, ook als dat ongemakkelijk voelt. En uiteindelijk dat partners elkaar niet alleen horen, maar ook naar elkaar luisteren.

De verschuiving die dit document beschrijft - v***an ordening naar effect, van eigen opdracht naar regionale impact*** - vraagt niet om een handtekening. Ze vraagt om een houding. Die houding heeft de gesprekken die aan dit document ten grondslag liggen in ruime mate zichtbaar gemaakt.

Het is aan alle partners samen om haar vast te houden.

Bureau Stuwkracht | Michelle de Vries | september 2026

Bijlage 1 | Herijking leidende principes uit eerdere documentatie

De leidende principes uit de contourennotitie en het inrichtingsplan zijn grotendeels ongewijzigd van kracht. Drie principes zijn herijkt of aangescherpt op basis van de uitvoeringservaring van 2025 en de bestuursgesprekken van 2026.

Principe	Ongewijzigd van kracht	Herijkt / aangescherpt (2026)
Laagdrempelig	Positionering niet verbonden aan één partner. Zonder afspraak terecht voor informatie en advies.	—
No wrong door	Ongeacht via welke deur: warme overdracht naar de juiste partner.	Geldt nu ook voor professionals: een partner die vastloopt brengt de casus in bij het Werkcentrum.
Regionaal en nabij	Regionaal wanneer van toegevoegde waarde; lokaal wanneer dat ook kan.	—
Menselijke maat	In complexe situaties: ruimte voor maatwerk.	—
Netwerkend, samenwerkend en lerend	Niet-vrijblijvende samenwerking vastgelegd in convenant.	Lerend vermogen is een structurele functie van de samenwerking. Kwaliteit begint bij inzicht in elkaars aanbod (functie 0).
Kwaliteit	Hoge kwaliteitsstandaard; regelmatig evalueren.	Kwaliteitsstandaard begint bij alle partners: inzicht in elkaars dienstverlening is een vereiste, geen bonus.
Herkenbaar label	Het Werkcentrum is het herkenbare label voor inwoners en werkgevers in de regio.	—

Bijlage 2 | Voorstel/richtinggevende uitwerking | Functies werkcentrum

Functie	Wat het regionaal werkcentrum doet	Wat dit vraagt van partners	Hoe dit vertaling geeft aan het regionaal werkcentrum Achterhoek als verbindingspunt	Wat dit concreet kan betekenen (richtinggevend voorstel voor verdere uitwerking)
0. Kennen	Vanuit een gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid, verwerven we actief inzicht in het volledige dienstverleningspalet en organisatie-eigen taken van alle (kern)partners en de mogelijkheden van het ontsluiten ervan binnen het netwerk. Dit is de randvoorwaarde voor alle andere functies	Partners leveren actief en tijdig informatie over hun dienstverlening, doelgroepen, instroomcriteria en werkwijze. Ze hebben een contactpersoon die die gidsen kunnen bereiken voor vragen over het aanbod. Ze signaleren wijzigingen in hun aanbod proactief aan de manager, niet nadat een gids er tegenaan loopt in de praktijk.	Een verbindingspunt dat zijn netwerk niet kent, kan niet verbinden. Deze functie is de kennisbasis van het hele dienstverleningsconcept: pas als gidsen weten wat er beschikbaar is in de regio, kunnen routes worden bepaald die werkelijk passend zijn. Het verbindingspunt is zo sterk als zijn kennis van het netwerk.	De manager brengt het aanbod van alle partners in kaart en houdt dit actueel door continu hier expliciet mee aan de slag te gaan. Gidsen weten wat er beschikbaar is en bij wie, op basis hiervan. Er is een gezamenlijke kennisbasis, doordat gidsen en professionals toegang hebben tot dezelfde actuele informatie over het regionale aanbod, voorzieningen en elkaars dienstverlening. Dit is de randvoorwaarde voor alle andere functies. Inzicht in elkaars kaders, opdrachten en wetgeving die van toepassing is op deelnemende organisaties is hierin ook van toegevoegde waarde en wordt expliciet meegenomen. Hiertoe wordt het casusoverleg actief benut.
1. Bereiken en ontvangen	Via click, call en face iedere vraag van inwoners, werkgevers én professionals ontvangen, ongeacht via welk kanaal of welke partner de vraag binnenkomt. Gelijke kwaliteit van ontvangst is de norm.	Partners ontvangen ook zelf vragen van inwoners en werkgevers via hun eigen kanalen. Als een professional merkt dat zijn eigen dienstverlening niet passend is of vermoedt dat een andere partner beter kan helpen, neemt hij contact op met het Werkcentrum. Hij stuurt de inwoner niet weg zonder dat de volgende stap geregeld is. No wrong door geldt ook voor de professional aan de andere kant van de lijn. Warme overdracht hoeft niet per definitie via het werkcentrum te lopen, dat kan ook via de korte lijn tussen partners zelf. Zolang de overdracht wel warm blijft.	Het verbindingspunt is alleen toegankelijk als de ingang laagdrempelig en herkenbaar is. Deze functie realiseert de belofte van no wrong door in de praktijk: ongeacht via welke deur iemand binnenkomt, wordt de verbinding gelegd. Bereik begint bij ontvangst, en (kwaliteit van) ontvangst is een gedeelde verantwoordelijkheid van het Werkcentrum én alle partners.	Een inwoner die belt, wordt te woord gestaan door een gids die zijn vraag serieus neemt en niet doorverwijst zonder context. Een professional die een casus inbrengt, krijgt binnen afzienbare tijd een reactie (conform huidige afspraken). De ontvangst is gelijkwaardig — of de vraag nu via de website binnenkomt, via de balie, of via een collega bij een partnerorganisatie.
2. Articuleren	De vraag achter de vraag helder maken: wat heeft deze inwoner of werkgever werkelijk nodig? Het is een onderdeel van de vraagarticulatiefase, geen apart loket of aparte dienst.	De manager van het werkcentrum heeft de verantwoordelijkheid om te borgen dat het team continu aandacht heeft voor het gezamenlijk het doorontwikkelen van deze vaardigheden, omdat deze zo fundamenteel is voor de functie van het regionaal werkcentrum. Voor zover teamleden functioneel in dienst zijn van hun moeder-organisatie, vraagt dit van deze partners dat de betreffende collega's daar ook de ruimte voor krijgen. Partners voeren ook zelf intake- en oriëntatiegesprekken met hun eigen doelgroepen. Als tijdens zo'n gesprek blijkt dat een andere organisatie beter kan helpen, wordt dit ingebracht bij het Werkcentrum. Niet nadat een lang traject is opgestart dat achteraf niet passend blijkt. Hoe eerder een niet-passende route wordt gesignaleerd, hoe minder schade voor de inwoner of werkgever.	Een verbindingspunt dat alleen de eerste vraag beantwoordt, lost de verkeerde problemen op. Articulatie is de functie die ervoor zorgt dat routes worden ingezet op basis van werkelijke behoeften, niet op basis van wat het systeem of de organisatielogica van een partner aanreikt. Dit is de functie die het verschil maakt tussen doorverwijzen en daadwerkelijk helpen.	De gids voert een intakegesprek dat verder gaat dan de eerste hulpvraag. Hij of zij vraagt door: wat heeft de inwoner al geprobeerd, wat speelt er achter de vraag, wat is haalbaar gezien de persoonlijke situatie? Op basis daarvan ontstaat een helder beeld van wat nodig is. Dat beeld, niet de eerste vraag die iemand stelde, is de basis voor de route. Als de gids twijfelt, raadpleegt hij een collega of specialist voordat een route wordt vervolgd. Een inwoner die denkt een omscholingsplaats nodig te hebben, maar eigenlijk behoefte heeft aan loopbaanoriëntatie, wordt niet direct doorgestuurd naar een omscholingstraject. De gids neemt de tijd om dat onderscheid te maken.

Functie	Wat het regionaal werkcentrum doet	Wat dit vraagt van partners	Hoe dit vertaling geeft aan het RWC als verbindingspunt	Wat dit concreet kan betekenen (richtinggevend voorstel voor verdere uitwerking)
3. Route begeleiden	De gids begeleidt het individu actief naar passende dienstverlening. Als de route niet direct helder is, wordt casusoverleg ingezet. De gids is geen poortwachter maar een navigator: hij of zij bewaakt de voortgang totdat de overdracht is geregeld.	Partners volgen het individu op zodra de route is ingezet en de overdracht is bevestigd. Ze koppelen terug aan de gids als een traject niet verloopt zoals verwacht, zodat de route indien nodig kan worden bijgesteld. Ze wachten daar niet mee tot het misgaat. Alle partners nemen actief deel aan het casusoverleg.	Het verbindingspunt is pas effectief als routes ook daadwerkelijk worden begeleid, niet alleen gestart. Deze functie voorkomt dat inwoners en werkgevers verdwalen in de overdracht tussen organisaties. De gids als navigator is de menselijke kern van het verbindingspunt: iemand die het individu niet loslaat totdat de bestemming bereikt is.	De gids is het vaste aanspreekpunt voor het individu zolang de route loopt. Hij of zij houdt contact, ook als een persoon tijdelijk niet reageert of als een traject bij een partner vertraging oploopt, zolang deze persoon in de actieve caseload zit. Als een individu tussen twee organisaties dreigt te vallen qua momentum, is de gids degene die het initiatief neemt om dat op te lossen. Bij complexe casuïstiek, brengt de gids deze actief in bij een casusoverleg met de betrokken partners: niet als vergadering, maar als werkoverleg met als enige doel de route voor dit individu te bepalen. De gids documenteert de route zodat overdracht naadloos kan verlopen. Er dient te worden onderzocht en uitgewerkt te worden hoe dit AVG-proof kan.
3.5 Loopbaanorientatie en -begeleiding	Loopbaanoriëntatie kan een onderdeel zijn van de routebegeleiding en behoeft geen apart loket, geen aparte instroom. Als tijdens de articulatiefase blijkt dat een individu behoefte heeft aan verdieping op zijn of haar loopbaanvraag, wordt loopbaanoriëntatie als instrument ingezet als onderdeel van de route.	De vraag van het individu bepaalt welke loopbaanbegeleiding passend is en wie deze het beste kan verzorgen. We benutten elkaars diversiteit in wettelijke kaders, taakstellingen en wijze van organiseren door complementair aan elkaar de best passende dienstverlening in te kunnen zetten op tal van verschillende vragen. Partners die ondersteuning bieden zorgen voor voldoende regionale aanwezigheid om de route daadwerkelijk te kunnen bedienen.	Loopbaanoriëntatie is het scharnierpunt tussen ontvangst en route: het is de functie die voorkomt dat inwoners en werkenden in een traject belanden dat achteraf niet passend blijkt. Door loopbaanoriëntatie expliciet te positioneren als onderdeel van de routebegeleiding en niet als apart loket van een specifieke partner, realiseert het Werkcentrum de belofte van ontschotting ook op dit specifieke en gevoelige onderdeel van de dienstverlening.	De gids signaleert tijdens het intakegesprek of loopbaanoriëntatie aan de orde is. Dat kan gaan om een werkzoekende die niet weet welke richting hij op wil, maar ook om een werkende die twijfelt aan zijn huidige baan of sector. De gids verwijst door naar de partner met de best passende expertise en ondersteunende dienstverlening. In de Achterhoek vertrouwen we op elkaars expertise. In de praktijk betekent dit dat de benodigde expertise en het inzicht in de mogelijkheden voor de best passende ondersteuning leidend zijn in de doorverwijzing. Zo zetten we partnerorganisaties in hun kracht: hun kennis en netwerk komen beschikbaar voor alle inwoners en werkgevers in de regio. De gids weet dat, benut dat, en draagt warm over.
4. Warme overdracht (indien van toepassing)	Niemand verlaat het Werkcentrum zonder geregelde overdracht naar de juiste partner. De overdracht is pas klaar als de ontvangende partner heeft bevestigd dat hij het individu oppakt.	De ontvangende partner sluit naadloos aan op het beeld en advies vanuit het Werkcentrum. Als de situatie van het individu vraagt om aanpassing van de route, neemt de partner contact op met het Werkcentrum, bij vragen erover. Hij/zij lost dat zelfstandig op met een collega-partner indien mogelijk, maar koppelt hierover ook terug aan het werkcentrum. Partners bevestigen actief de ontvangst van een overdracht, zodat het individu niet tussen partners “uit beeld raakt/niet geholpen blijft”.	De warme overdracht is het moment waarop het verbindingspunt zijn belofte waarmaakt: het individu is niet alleen ontvangen en begeleid, maar ook daadwerkelijk aangekomen bij de juiste dienstverlening. Zonder warme overdracht is het verbindingspunt een doorgeefluik. Met warme overdracht is het een garantie.	De gids bereidt de overdracht actief voor: hij of zij informeert de ontvangende partner, deelt de relevante context uit het intakegesprek en de routebegeleiding, en zorgt dat er een concrete vervolgafspraak is. het individu hoeft zijn verhaal niet opnieuw te vertellen. De ontvangende professional start niet bij nul maar bouwt voort op wat de gids al heeft uitgezocht. De overdracht is pas afgerond als beide kanten hebben bevestigd.
5. Doorlopend leren	Complexe individuele routes afstemmen tussen partners, én lessen uit de uitvoering terugkoppelen aan het netwerk en vertalen naar aanpassing van beleid of aanbod. Casusoverleg is zowel instrument voor het individuele vraagstuk als broedplaats voor het (operationele) lerend vermogen van de samenwerking.	Partners vaardigen professionals af die daadwerkelijk deelnemen aan het casusoverleg. Ze delen inzichten die relevant zijn voor andere partners proactief — ook buiten het formele casusoverleg om, via de korte lijn met een gids. Ze nemen signalen die het Werkcentrum teruggeeft serieus als input voor het eigen beleid en aanbod.	Een verbindingspunt dat niet leert, veroudert. Deze functie zorgt dat de samenwerking niet alleen reageert op wat er nu is, maar zich aanpast aan wat de praktijk vraagt. Het casusoverleg is de plek waar het netwerk zichzelf verbetert en waar de verbinding tussen uitvoering en beleid levend blijft.	De manager organiseert het casusoverleg (door), waaraan gidsen en professionals van de kernpartners deelnemen: niet als toehoorder maar als actieve bijdrager. Individuele casuïstiek wordt besproken en geanonimiseerd gedeeld als leerstof. Rode draden die meerdere keren terugkomen (een type vraag dat het Werkcentrum niet goed kan beantwoorden, een route die structureel vastloopt, een hiaat in het aanbod) worden door de manager ingebracht bij het partneroverleg als input voor bijsturing van beleid of aanbod, en door het partneroverleg geagendeerd in het Regionaal Beraad wanneer ze de koers of het budget raken.

Functie	Wat het regionaal werkcentrum doet	Wat dit vraagt van partners	Hoe dit vertaling geeft aan het RWC als verbindingspunt	Wat dit concreet kan betekenen (richtinggevend voorstel voor verdere uitwerking)
6. Nazorg	Actief navraag doen in het netwerk van partnerorganisaties over uitgezette routes, doorverwijzingen en ingezette dienstverlening. Zo verzamelt het Werkcentrum primair inzicht in de individuele ervaring van de geholpen inwoner of werkgever, en secundair inzicht in de ervaren kwaliteit van dienstverlening, overdracht en samenwerking in algemenere zin.	Partners beantwoorden navraag van gidsen open en zonder terughoudendheid, ook als een route niet goed is verlopen. Ze zien navraag niet als verantwoording afleggen, maar als gezamenlijk kwaliteitsonderhoud. Omgekeerd geven partners zelf ook proactief terug wanneer een doorverwijzing niet aansloot, zodat het lerend vermogen twee kanten op werkt.	Een verbindingspunt dat routes uitzet maar nooit terughoort of ze aankomen, verbindt zonder inzicht in de kwaliteit. Nazorg sluit de cirkel: het maakt zichtbaar of de belofte van warme overdracht en passende dienstverlening in de praktijk wordt waargemaakt en geeft het netwerk de informatie om zichzelf te verbeteren.	Gidsen volgen routes die zij hebben uitgezet niet tot in de uitvoering van de partner, maar doen wel gericht navraag: is het individu goed aangekomen, sloot de dienstverlening aan op de gearticuleerde vraag, verliep de overdracht zoals bedoeld? Dit gebeurt via de korte lijn met de contactpersonen bij partners, niet via een apart registratiesysteem. De manager bundelt deze inzichten periodiek tot een beeld van wat goed loopt en waar routes haperen, en brengt rode draden in als leerstof in het casusoverleg en, waar structureel, als signaal bij het partneroverleg.

"Het gaat om het principe: we staan hier in de eerste plaats voor de inwoners en de voor hen best passende expertise en dienstverlening."