

Van Adviseur naar Ambassadeur

Persoonlijk magazine voor
[Roepnaam] [Achternaam]





Themadag 2017



Voorwoord Van Adviseur naar Ambassadeur

Met trots bied ik het magazine 'Van Adviseur naar Ambassadeur' aan. In dit magazine kijken we terug op de themadag van 7 november 2017 in Bunnik, de opbrengsten van deze dag en de wijze waarop we die meenemen naar de dagelijkse praktijk. De praktijk waarin je als adviseur, arbeidsdeskundige of manager een ambassadeursrol vervult op het gebied van de inclusieve arbeidsorganisatie naar je collega's van het WSP. Daarnaast heb je, samen met je collega's, een sleutelrol in het tot ambassadeur maken van de organisaties waar reeds met succes het bedrijfsadvies is uitgebracht. Dit alles sluit naadloos aan bij de speerpunten die opgenomen zijn in de nieuwe koers werkgeversdienstverlening: onder meer het vervullen van de rol als strategisch partner voor werkgevers.

Inhoud

Voorwoord Betsie Gerrits	3
Verslag workshops: Samen werken aan de toekomst	4 en 5
Leve de diversiteit! Column Rick Koster	6
Sfeerverslag en opbrengsten World Café	7, 8 en 9
Drie deskundigen aan het woord	10 en 11

Deze themadag werd georganiseerd door het UWV Werkbedrijf in samenwerking met Novella Media. novella.nl – theworldcafe.nl

Colofon

Redactie: Novella Media B.V.
World Café Experience
Fotografie: Milka Schoenmaker
Vormgeving: Buitengewoon Concept

Dit is een eenmalig magazine ter gelegenheid van de themadag 'Van Adviseur naar Ambassadeur' van het UWV Werkbedrijf op 7 november 2017.

Voor meer informatie over de congressen die wij organiseren:

NOVELLA

novella.nl en theworldcafe.nl

World Café

Inspirerend spreker Rick Koster heeft in zijn speech een verhelderend en humoristisch inzicht gegeven in organisaties, communicatie en de drie pijlers naar succes: verantwoordelijkheid, ruimte en passie. Vervolgens is iedereen actief aan de slag gegaan met de drie onderwerpen die naar aanleiding hiervan werden geformuleerd: 'Ambassadeurschap', 'De vraag achter de vraag' en 'Professionele ruimte'. Met veel inzet en gedrevenheid stortten de deelnemers zich op de tafellakens om alle ideeën, visies en meningen te verwoorden.

In deze sessie is er veel input geleverd en zijn er veel ideeën aangedragen die enerzijds een mooi beeld geven van de status quo van de uitvoering van de dienstverlening en anderzijds handvatten geven om in de dagelijkse praktijk het bedrijfsadvies zowel te verbeteren als breder uit te dragen.

De volgende stap

Na een aantal jaren van het toepassen en verder ontwikkelen van deze dienstverlening is op de themadag opnieuw gebleken dat, zowel binnen als buiten UWV, het bedrijfsadvies als een belangrijke succesfactor fungeert om organisaties te helpen bij het oplossen van HR-vraagstukken rond de inclusieve arbeidsorganisatie. We zijn nu in een fase gekomen waarin het bedrijfsadvies groeit van een door een aantal specialisten gedragen en uitgevoerde dienstverlening tot een WSP-breed gedragen deskundigheid.

Ik hoop dat dit magazine je inspireert tot het vorm geven van je ambassadeursrol, zowel op je eigen vestiging als naar de werkgevers toe. Als je niet aanwezig was, dan ben je met dit magazine weer helemaal up to date. Laat dit de basis zijn om met je collega's deze mooie dienstverlening samen verder vorm te geven.

Betsie Gerrits
hoofd landelijke werkgeversdienstverlening
UWV Werkbedrijf



Verlag workshops Samen werken aan de toekomst

Workshop 'Het lukt alleen samen'

door Richard Duppen

Als adviseur en ambassadeur is het belangrijk te weten wat werkgevers nodig hebben om inclusief te worden. Richard Duppen, directeur van Avabel, producent en leverancier van producten voor de glaszetbranche, vertelt hoe hij zijn familiebedrijf inclusief heeft gemaakt: van de 32 medewerkers hebben 21 medewerkers een arbeidsbeperking!

Vanuit zijn achtergrond in de jeugdbescherming heeft Richard, toen het wat slechter ging met het bedrijf, er voor gekozen mensen met een beperking in dienst te nemen en het bedrijfsmodel hierop aan te passen. In het productieproces werkt men in driehoeken: leerling, meester en gezelschap. De meester regelt in dat alle werkzaamheden volgens afspraak worden verricht. Er ontstaat wederkerigheid: iedereen is van belang en men heeft elkaar nodig om het werk gedaan te krijgen. De meesters hebben een 'Harrie-training' gevolgd en worden ondersteund door een interne jobcoach.

Inclusief ondernemen lukt omdat:

- de werknemer meerwaarde heeft.
- de werkgever PSO gecertificeerd is; dit levert klanten op die een SROI-verplichting hebben.
- de werknemer de ruimte krijgt om zijn/haar plek te vinden; ontwikkeling is essentieel en hier moet ruimte voor zijn.
- begeleiding plaats vindt op de werkvloer door een vaste medewerker.

Wat is nodig om inclusief te (blijven) ondernemen:

- een goede samenwerking met UWV/ gemeenten, de werkgever moet zich gesteund voelen.
- voldoende kennis van beperkingen en mogelijkheden van kandidaten bij alle betrokkenen.
- het voelen van wederkerigheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid en blijvende ondersteuning van werknemer en werkgever.

Richard heeft in zijn bedrijf veel voor elkaar gekregen. Zonder steun van UWV en gemeenten is het echter niet mogelijk om deze inclusiviteit te bereiken. Het lukt dus echt alleen samen!



Workshop 'Werken aan Inclusief'

door Mathieu van Druenen

In het onder de aandacht brengen van het bedrijfsadvies bij werkgevers, heeft de adviseur WSP een cruciale rol. Hoe zorg je dat de adviseurs deze rol pakken? Hoe laat je de meerwaarde van het product zien?

Mathieu van Druenen is senior adviseur werkgeversdiensten en analist voor het bedrijfsadvies. Hij spart met de deelnemers over dit onderwerp.

De meerwaarde staat bij de deelnemers niet ter discussie. En het is breder inzetbaar voor diverse HR-vraagstukken van de werkgever, o.a. over verzuim, vergrijzing en het moeilijk kunnen vinden van personeel. De deelnemers geven aan dat zaken rondom het bedrijfsadvies per district anders zijn ingeregeld: soms structureel op de agenda van diverse overleggen, vaak ad hoc.

Het lijkt alsof er steeds minder concrete vraag is naar het bedrijfsadvies. De deelnemers gaan ervan uit dat de collega's van het WSP het bedrijfsadvies

standaard meenemen naar werkgevers maar is dit wel zo? Het bedrijfsadvies moet worden beschouwd als de basis voor een gesprek over de diverse uitdagingen op personeelsgebied waar werkgevers mee kampen. Het gaat niet alleen over kansen voor medewerkers met een beperking maar ook over verzuimproblematiek en het langer inzetbaar houden van oudere medewerkers. De indruk is nu dat het bedrijfsadvies als losstaand product soms wel maar soms ook niet wordt besproken.

Er moet binnen de districten meer over het bedrijfsadvies gedeeld worden. Standaard agenderen op een werkoverleg is niet voldoende. Daarbij wordt gesteld dat het bij het bedrijfsadvies niet gaat om streepjes aan de balk. Het gaat vaak om de lange adem en het succes moet niet vertaald worden in louter plaatsingen. De deelnemers stellen dat het delen van 'good/best practises' met collega's van het WSP en met andere collega's

met werkgeverscontacten essentieel is. Dit leidt tot meer inzicht in de meerwaarde van het product en tot meer commitment onder collega's.

Rob Schwillens, districtsmanager in Limburg en portefeuillehouder voor het bedrijfsadvies, was bij deze discussie aanwezig. Hij onderschrijft bovenstaande conclusies van harte!



Workshop 'HR consequenties van Inclusief Herontwerp'

door Jeroen Riemeijer

Inclusief herontwerp voor een werkgever is complex en onoverzichtelijk. Hoe kom je achter de informatie die nodig is om de werkgever goed te adviseren?

Jeroen Riemeijer heeft 34 jaar bij Shell gewerkt. In deze periode heeft hij kennis gemaakt met UWV tijdens een omvangrijk project waarin honderden mensen moesten uitstromen. Hij is positief over de goede samenwerking en heeft ook in zijn latere werk bij de TU in Delft contact gehouden met UWV. Hij deelt graag zijn visie met ons. Wat betekent adviseren? Wat doet een adviseur en over welke competenties beschikt een goed adviseur? Elke werkgever en situatie is uniek. Je moet goed aanvoelen wat de werkgever aan je vraagt.

In je voorbereiding moet je erachter zien te komen:

- welke informatie de andere partij al heeft.
 - met wie je aan tafel zit.
 - wie waar de beslissingen neemt.
- Gesteld wordt dat de adviseur iemand aan het denken moet zetten. Luisteren is belangrijker dan praten. Je moet de kern van het probleem achterhalen en begrijpen.

Jeroen geeft wat tips voor het goed vervullen van de functie van adviseur:

1. Wees actief aan tafel.
2. Spiegel je gesprekspartner.
3. Vat samen.
4. Stel gerichte vragen en vraag door.
5. Neem initiatief, heb lef.
6. Durf nee te zeggen.
7. Doe wat je belooft!

Wees je bewust van je rol/positie in het adviesproces. Betrek de opdrachtgever bij het formuleren van problemen en oplossingen. Acceptatie is het uiteindelijke doel. Hou focus!

Hij sluit af met de stelling: 'IK (persoonlijk, kennis) vertel IETS aan JOU (erkenning, belangstelling, luisteren, inleven)!'





Drie vragen om over te denken of met collega's over te praten:

Krijg je genoeg vrijheid in je werk om te doen waarin je gelooft?

Waar voel je je het meest verantwoordelijk voor in je werk?

Hoe zou je het onderling vertrouwen binnen je team verder kunnen vergroten?

Leve de diversiteit!

Op ons werk behandelen we iedereen ongelijk. En terecht. Dat heeft te maken met de mate van vrijheid die iemand aankan, en de mate van verantwoordelijkheid die iemand neemt. Die moeten met elkaar in balans zijn. En dat is voor iedereen anders: leve de diversiteit!

Vrijheid is autonomie: zelf je keuzes mogen maken. Zelf beslissen hoe je iets doet. Dat willen we allemaal, tot op zekere hoogte. Te veel controle beklemt. Kinderen geven we ook steeds meer autonomie. Zelf naar school gaan. Zelf je huiswerk maken. Zelf ontdekken hoe je met andere mensen omgaat. Dat leren ze met vallen en opstaan. En dat doen volwassenen nog steeds.

Kinderen leren we ook verantwoordelijkheid te nemen.

Verantwoordelijkheid is dat je ergens voor zorgt. Boeken mee. Huiswerk gemaakt. Een voldoende voor je proefwerk. Dat leren kinderen ook met vallen en opstaan. En dat doen volwassenen ook nog steeds.

We zoeken in organisaties continu naar de balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid. Want veel vrijheid zonder verantwoordelijkheid in organisaties is onhandig. Die mensen zijn de ongeleide projectielen op werk. Ze roepen van alles, maar geven nooit thuis als er een projectleider wordt gezocht.

Veel verantwoordelijkheid zonder vrijheid kan ook niet. Dat leidt tot stress en frustratie. Je bent wel verantwoordelijk voor de veiligheid van de kluis, maar hebt niet de sleutel.

Te veel regels, te veel procedures, te veel administratie, te veel controle. Je komt aan je échte werk niet meer toe.

Sommige collega's krijgen veel meer vrijheid en verantwoordelijkheid dan anderen. Waardoor komt dat? Door vertrouwen van anderen, de derde V in het model. Teamgenoten geloven dat deze collega's, op basis van ervaringen en inschatting, het goede zullen doen. En dat is vertrouwen.

In organisaties waar veel vertrouwen is, zie je dat medewerkers elkaar veel vrijheid geven. En als er veel vertrouwen is, dan nemen medewerkers ook hun verantwoordelijkheid. Hoe is dat bij jullie?



Sfeerverslag en opbrengsten World Café Van Adviseur naar Ambassadeur

Rick Koster en het World Café

Hoe kun je op een leuke wijze een zinvolle boodschap delen die niet vervalt in een voordracht van hoe de dagelijkse praktijk er voor ons analisten uitziet? Met wat metaforen, met wat inspirerende inzichten. En met humor. Dat was het doel van de keynote speech van Rick Koster. Aan de hand van wetenschappelijke feiten en eigen levenservaringen deelt hij op ludieke wijze wat het belang is van Communicatie, Kracht & Passie en het nemen van professionele ruimte, voor een succesvolle samenwerking. En hij leidt de daarop volgende World Café-sessie in. Bij een World Café draait het om een drietal onderwerpen die (nogal letterlijk) ter tafel komen en aan de hand van verdiepingsvragen uitgewerkt worden door diegenen die iedere dag opnieuw met nieuwe energie aan het werk gaan met inclusieve arbeidsorganisatie, kortom: jullie!

Het is in het World Café de bedoeling om door middel van mindmapping met tekeningen en tekst in een brainstormsessie de onderwerpen met stift uit te werken op de tafellakens en voort te borduren op de resultaten uit de voorgaande ronde. Dit alles in drie verschillende rondes waarbij iedere deelnemer met andere mensen aan tafel zit en een ander onderwerp bespreekt. Om de uitwerking op de lakens te stimuleren wordt er gewerkt met drie verdiepingsvragen: Hoe gaat het nu? Hoe kan het beter? Wat ga jij morgen doen?

Wat is de situatie nu?

De tendens die op alle tafels is waargenomen is dat het bedrijfsadvies een heel mooi product is dat een grote kans biedt om werkgevers te kunnen adviseren. Hier is ook nog veel in te ontwikkelen. Niet alle WG-adviseurs hebben nu voldoende kennis om de dienstverlening met werkgevers op het gewenste niveau te bespreken. Dit vraagt volgens de deelnemers aan het World Café bijvoorbeeld om nauwe samenwerking tussen accounthouder en analist vanaf het begin van het traject. Gewenst gedrag hierbij is nieuwsgierig zijn en een actieve houding om informatie op te halen bij collega's die meer kennis hebben.

Een deel van de deelnemers laat merken zich nog onvoldoende gefaciliteerd te voelen door haar management. Zij hebben behoefte aan tijd en ruimte om dit product goed uit te voeren. Ook zijn veel analisten het erover eens dat er nog te weinig concrete resultaten zichtbaar zijn en dat de kennis daarover onvoldoende gedeeld wordt.

'Adviseurs en analisten: neem je professionele ruimte en straal vertrouwen uit in eigen kennis en kunde.'





Wat is wenselijk?

Samengevat is iedereen het erover eens dat de functie van het product is dat de kennis en vaardigheden (aansluitend op de visie van UWV op werkgeversdienstverlening) helpen bij het worden van een integraal adviseur op het thema IAO.

Zowel intern:

- ambassadeur intern naar collega's binnen de regio (hierbij AG/WSP verbinden).

Als extern:

- informeren werkgevers (over dienstverlening UWV/een realistisch beeld geven van de doelgroep/schetsen van vereiste randvoorwaarden).
- meedenken als strategisch HRM-partner (ontwikkelingen demografisch/branche).
- als ambassadeur extern netwerk benutten en olievlekwerking realiseren (bijvoorbeeld via vakverenigingen).

Wat kan beter?

Op verschillende tafels valt terug te lezen dat (lokaal) management zich verantwoordelijk moet voelen voor de dienstverlening en het nut en de noodzaak daarvan, vanuit organisatieperspectief (UWV), moet uitdragen. Daarbij wordt tevens genoemd dat adviseurs en analisten ook juist hun professionele ruimte moeten nemen en vertrouwen moeten uitstralen in eigen kennis en kunde. Die ruimte bestrijkt ook het reserveren van tijd voor relatiebeheer en promotie van inclusieve arbeidsorganisatie en de bijbehorende dienstverlening.

Wat ook ruimte voor verbetering vraagt is het delen van de kennis over de dienstverlening met collega's van WSP (én AG) die er nog niet zoveel vanaf weten. De inhoudelijke kennis richt zich dan met name op in welke situatie deze dienstverlening geschikt is. Dit gaat enerzijds over momentum ('nee=ook ok'), anderzijds over of deze vorm van dienstverlening het juiste antwoord is op de vraag van de werkgever. Het onderzoeken van wat die vraag precies is, en in kaart brengen welke concrete behoefte daarbij hoort zijn essentiële onderdelen van het bedrijfsadvies.

Ook kennis over de randvoorwaarden die een belangrijke rol spelen bij het bedrijfsadvies, en sterker nog, bij het worden van een inclusieve arbeidsorganisatie zijn belangrijke items voor een ieder die werkgevers hierover adviseert. Denk hierbij aan punten als het verantwoordelijk blijven voor het hele traject, het verkrijgen van 'organisatiediep' draagvlak en de consequenties voor zittend personeel bij een herontwerp van werkprocessen.

Geregeld keert de term 'marketing' terug. Er wordt gerefereerd aan het ontwikkelen van media (folders, filmpjes, reclames) waar de methodiek en succesverhalen in gedeeld worden. Deze kunnen een belangrijke rol spelen in de acquisitie die plaats zou kunnen vinden indien gewenst.

'Bedrijfsadvies is een heel mooi product!'

Wat kun/ga je morgen anders doen?

Als concrete actiepunten die in de praktijk uitgevoerd kunnen worden wordt genoemd het met trots uitdragen van de bijzonder rol die je als ambassadeur van de dienstverlening en inclusieve arbeidsorganisatie in het algemeen vervult. Het vaststellen van de eigen regelruimte in de invulling daarvan. Tijd en ruimte (blijven) nemen om de deskundigheid te blijven bevorderen.

Het zelf blijven volgen van het hele traject nadat bijvoorbeeld de analyse is gemaakt. Van eerste gesprek tot en met wat er na de analyse gebeurt. Het delen van succesverhalen met collega's, tijdens overleg of informeel is belangrijk om de kennis en dienstverlening levendig en op niveau te houden. Het product bedrijfsadvies los gaan zien van plaatsingen (WSP breed) is een benadering die meermaals op de tafels terugkeert.

Het bedrijfsadvies is namelijk meer dan alleen de analyse. Het is een middel en geen doel. De PI is hierin de relatie die je met de werkgever hebt ontwikkeld. Het is van essentieel belang dat de werkzoekendendienstverlening hierin meegenomen wordt. De scheiding in doelstellingen (er wordt genoemd: strategisch partnerschap versus: snel vacaturevulling) zorgt voor spanningen in de samenwerking.

Verder zijn er nog veel meer interessante punten gemaakt en verbetervoorstellen gedaan. Tezamen met bovenstaande worden deze verwerkt tot een aantal speerpunten die het komende jaar nagestreefd gaan worden in de dienstverlening rondom het Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie. Stay tuned!

'Delen van succesverhalen met collega's!'



Drie deskundigen aan het woord

Dagvoorzitter Johan Overdeest sprak aan het begin van de middag met drie deskundigen:

- Martine Baadenhuijsen is oprichter en eigenaar van het bureau All Inclusive at Work. Zij adviseert organisaties over wat nodig is om organisaties en werkplekken geschikt te maken voor mensen met een beperking. Dit doet zij o.a. door teams te laten beleven hoe het is om te moeten functioneren met een beperking.

- Christien Bronda is directeur participatie en decentrale voorzieningen bij het ministerie van SZW. Zij werkt nauw samen met de staatssecretaris op vraagstukken rond de participatiewet en het in dienst nemen van medewerkers met een beperking.

- Richard Duppen is directeur van Avabel, een familiebedrijf in producten op het gebied van beglazing en renovatie. Als sinds jaar en dag werken bij Avabel mensen met een beperking.

'Focus op wat wel kan!'

Gestart werd met de stelling: 'Iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt moet een betaalde baan kunnen krijgen.'

Martine onderschrijft de stelling nadrukkelijk. Mensen met een beperking hebben behoefte aan betaald werk als ieder ander, maar het werk moet er wel toe doen. Het gaat om het leveren van een waardevolle bijdrage naar vermogen. De medewerker mag van de werkgever verwachten dat een werkgever oog heeft voor de beperkingen en hier ook in faciliteert, bijvoorbeeld door parttime mogelijkheden te bieden.

Christien tekent aan dat niet iedereen in staat is om betaald werk te verrichten. Meedoen is het allerbelangrijkste! Zij gaat in op allerlei zaken die (nog) niet goed geregeld zijn; hoe vinden we de juiste kandidaat, samenwerking tussen instanties, transparantie, etc. Christien brengt dit regelmatig onder de aandacht van de staatssecretaris.

Richard beaamt dat je als werkgever oog moet hebben voor beperkingen maar ook voor kwaliteiten.

De medewerker moet zich kunnen ontwikkelen naar de taken die passen. Zijn ervaring is dat uiteindelijk de taak de medewerker vindt.

Christien geeft aan dat het niet zo'n vaart zal lopen met de quotumwet. Het bedrijfsleven voldoet prima aan de Banenafpraak. Overheid en onderwijs blijft echter achter en hier moet veel aandacht voor zijn. Zij begrijpt de koudwatervrees van werkgevers omdat zij zelf ook werkgever is en merkt dat het in dienst hebben van medewerkers met een beperking veel eist van werkgevers als het gaat om begeleiding en coaching. Soms is coaching op de werkplek niet voldoende en moet in de thuissituatie gehandeld worden. De werkgever moet hier mee kunnen omgaan.

'Werkgevers moeten goed geïnformeerd en ontzorgd worden.'

Richard vertelt dat ondernemers risico's ervaren die zij niet overzien.

Het ontbreekt vaak aan kennis over de doelgroep, mogelijkheden en regelingen. Werkgevers moeten goed geïnformeerd en ontzorgd worden. De werkgever moet weten waar hij aan begint en zich bewust worden van het feit dat medewerkers uit de doelgroep ook een asset kunnen zijn.

Christien stelt dat koudwatervrees bij werkgevers weggehaald moet worden. Ga in gesprek met bedrijven! Wat hebben wij elkaar te bieden, waar zit de angel en hoe kunnen we die wegnemen. Focus op wat wel kan!

Martine is het hier mee eens en ondervindt in de dagelijkse praktijk van haar bedrijf hoe belangrijk het is om iedereen binnen het bedrijf mee te nemen in het hele proces op weg naar een inclusieve arbeidsorganisatie. Door alle betrokkenen in een bedrijf daadwerkelijk te laten ervaren hoe het is om te functioneren met een beperking wordt begrip gekweekt en leren medewerkers wat ze wel en wat ze niet moeten doen. Als je bijvoorbeeld vanuit de beste bedoelingen steeds taken van een collega met een beperking overneemt dan blijft er aan het einde

van de rit niet veel meer over voor deze collega en krijgt de collega ook niet de kans om op zijn/haar eigen manier zich deze taken eigen te maken. Haar advies is te zorgen dat zowel werkgevers als werknemers precies weten wat ze aan elkaar hebben en waar ze elkaar in kunnen versterken.

Richard sluit kernachtig af: je moet het gewoon doen! Maar zorg als werkgever dat je goed kijkt naar met wie je te maken hebt. Weet waar kwaliteiten en beperking liggen en stem juist de taken binnen een functie daarop af.

'Mensen met een beperking hebben behoefte aan betaald werk: het leveren van een waardevolle bijdrage naar vermogen.'





Van Adviseur naar Ambassadeur

[Roepnaam], het bedrijfsadvies is een mooie haak voor dialoog met werkgevers.
Medewerker UWV

Het geheim van succes is gewone dingen ongewoon goed doen.
John D. Rockefeller

Het bedrijfsadvies kan ook ingezet worden bij andere probleemstellingen.
Medewerker UWV

Ik denk veel aan de toekomst, want het is daar dat ik de rest van mijn leven zal doorbrengen.
Woody Allen

Pak ook als manager je ambassadeursrol voor deze mooie dienstverlening.
Medewerker UWV

Het 'Wow-effect', hebben jullie dat ook? Deel je succesverhalen met elkaar!
Medewerker UWV

Je kunt alles bereiken, [Roepnaam], maar niet alles tegelijk.
Oprah Winfrey

Elk gesprek met werkgevers gaat over alle dienstverlening van UWV.
Medewerker UWV

De beste manier om met veranderingen te leren omgaan is ze zelf te bewerkstelligen, [Roepnaam].
Robert Dole

Een natie kan niet welvarend worden als ze alleen de welvarenden bevoordeelt.
Barack Obama

Doorgaan op de ingeslagen weg met vertrouwen op de meerwaarde voor werkgevers.
Medewerker UWV

Geluk, dat is als dingen ge-lukt zijn.
Jaap van Zweden

Werkgevers
Servicepunt 

