Van Versnippering naar Verbinding

Intern vervolgonderzoek integratie WIN-GIP-Expatcenter

Looptijd: februari tot en met augustus 2025

YelloTree
Dennis van de Put

In samenwerking met

ERAC
Carlo Bekx en Jimmy Danner

In opdracht van de Provincie Noord-Brabant
Augustus 2025

Index

1. Managementsamenvatting algemeen 3

2. Uitwerking van het LAT-relatie scenario 5
- 2.1. Managementsamenvatting 5
- 2.2. Uitwerking van scenario 5
- 2.3. Score van het LAT-relatie scenario aan de hand van de 5 criteria 6
- 2.4. Aandachtspunten die in overweging moeten worden genomen 7
- 2.5. Voorwaarden 8
- 2.6. Financiële implicaties van het LAT-relatie scenario 9
- 2.7. Voorkeursoptie voor financiering van het LAT-relatie Scenario 9
- 2.8. Conclusie LAT-relatie scenario 10

3. Uitwerking van het Huisgenoten-scenario 11
- 3.1. Managementsamenvatting 11
- 3.2. Uitwerking van scenario 11
- 3.3. Score van het Huisgenoten-scenario aan de hand van de 5 criteria 12
- 3.4. Aandachtspunten die in overweging moeten worden genomen 13
- 3.5. Voorwaarden 14
- 3.6. Financiële implicaties van het Huisgenoten-scenario 15
- 3.7. Voorkeursoptie voor financiering van het Huisgenoten-scenario 15
- 3.8. Conclusie Huisgenoten-scenario 16

4. Uitwerking van het Volledige integratie-scenario 17
- 4.1. Managementsamenvatting 17
- 4.2. Uitwerking van scenario 17
- 4.3. Score van het volledige integratie-scenario aan de hand van de 5 criteria 18
- 4.4. Aandachtspunten die in overweging moeten worden genomen 20
- 4.5. Voorwaarden 20
- 4.6. Financiële implicaties van het volledige integratie-scenario 22
- 4.7. Voorkeursoptie voor financiering van het volledige integratie-scenario 22
- 4.8. Conclusie Volledige Integratie-scenario 24

5. Algehele beschouwing op scenario's 25

6. Conclusie en advies 27

7. Vervolg en Plan van Aanpak 28

1. Managementsamenvatting algemeen

Dit rapport levert een concrete bouwsteen voor toekomstgericht (internationaal) arbeidsmarktbeleid in Brabant. Het is een strategisch vervolg op het onderzoeksrapport Integratie loketten internationale medewerkers[1] waarin werd geconcludeerd dat de huidige lokettenstructuur, bestaande uit Holland Expat Center South, de Grensinformatiepunten (GIP's) en de Work in NL-informatiepunten (voorheen BMIP), gefragmenteerd is georganiseerd en gefinancierd. Deze versnippering belemmert een effectieve en toegankelijke dienstverlening aan internationaal talent, en ondermijnt daarmee het vestigingsklimaat en de economische slagkracht van de regio. Tegelijkertijd werd vastgesteld dat deze loketten grotendeels dezelfde basisbehoeften bedienen: het bieden van informatie, begeleiding en toegang tot publieke voorzieningen. De aanbeveling om scenario's voor integratie uit te werken vormt dan ook het vertrekpunt voor dit rapport, dat concrete opties aanreikt om van overlap naar samenhang te bewegen met het oog op een sterkere, efficiëntere en toekomstbestendige dienstverlening[2].

Het rapport presenteert drie realistische scenario's die elk bijdragen aan een toekomstbestendige, schaalbare en klantgerichte infrastructuur voor internationale medewerkers:

- LAT-relatie (functionele samenwerking zonder fysieke integratie),
- Huisgenoten (gedeelde locatie en frontoffice),
- Volledige integratie (één organisatie, één loket).

Elk scenario is beoordeeld op vijf criteria: financiële impact, efficiëntie, gebruiksvriendelijkheid, samenwerkingspotentieel en schaalbaarheid. Daarbij is ook gekeken naar de voorwaarden voor succesvolle implementatie, de benodigde governance en de implicaties voor financiering.

Verbreding van perspectief: lessen uit andere regio's

Om de scenario's te verrijken en te toetsen aan de praktijk, is nadrukkelijk gekeken naar ervaringen in andere regio's. Zo is onder andere in Zuid-Limburg het platform Welcome to Maastricht Region geanalyseerd, waarin Expat Centre Maastricht, ITEM, EURES en het Cross-border Information Point[3], Team Grensarbeid (waar Service Grensoverschrijdende Arbeidsbemiddeling onder valt) samenwerken aan een geïntegreerde dienstverlening voor kenniswerkers, grensgangers en internationale studenten. Ook het Zeeland International Center, Utrecht International Center en The Hague international Centre zijn nader bestudeerd.

Daarnaast is er intensief contact geweest met de Euregio Rijn-Waal en het GIP ERW in Kleve. Dit gebied neemt een bijzondere positie in door de grensoverschrijdende organisatievorm, de betrokkenheid van Noordrijn-Westfalen en de centrale rol van de Euregio als uitvoerder en coördinator. De financiering, met bijdragen van SZW, Euregio, provincies Gelderland, Noord-Brabant, Limburg en buitenlandse partners, laat zien dat integratie ook over landsgrenzen heen mogelijk is, mits er bestuurlijke wil en structurele afspraken zijn. (Zie bijlage 2).

Concretisering en financiële onderbouwing

In samenwerking met ERAC is een financiële analyse uitgevoerd waarin de huidige kostenstructuren van de Brabantse loketten zijn geconsolideerd en afgezet tegen de verwachte kosten en baten per scenario. Deze analyse vormt de basis voor de financiële onderbouwing van de scenario's en maakt inzichtelijk waar schaalvoordelen en efficiëntiewinst te behalen zijn.

---

[1] Onderzoeksrapport Integratie van loketten voor internationale medewerkers, R. Stoop, november 2024

[2] Inhoudelijke toelichting en verdieping is per informatiepunt in de bijlagen weergeven.

[3] Het Cross Border Information Point (CBIP) is een samenwerkingsplatform dat zich richt op het ondersteunen van grensoverschrijdende arbeid en dienstverlening voor internationale medewerkers, grensgangers en studenten. Het is actief in regio's zoals Zuid-Limburg en maakt daar deel uit van bredere netwerken zoals Welcome to Maastricht Region, waarin ook organisaties als het Expat Centre Maastricht, ITEM en EURES participeren

Doel, gebruik en randvoorwaarden

Dit rapport fungeert als een strategisch kompas voor bestuurlijke besluitvorming en biedt concrete handelingsopties om de huidige versnippering in de dienstverlening aan internationale medewerkers om te buigen naar samenhang, schaalvoordeel en maatschappelijke impact. Het reikt drie onderbouwde scenario's aan, elk met een doorkijk naar haalbare governance- en financieringsmodellen, en vormt daarmee niet alleen een logisch vervolg op eerder onderzoek, maar ook een praktische leidraad voor het maken van strategische keuzes.

Bij het bepalen van die keuzes is het essentieel oog te hebben voor de actuele context – in het bijzonder de positie van de Grensinformatiepunten (GIP's). Deze vormen een kritieke schakel in de keten en vereisen eerst een herziening van hun organisatie en financiering, voordat integratie of samenwerking met andere loketten effectief kan worden gerealiseerd. De aanbevelingen en voorgestelde aanpak hiervoor zijn uitgewerkt in bijlage 1 en 2 van dit rapport.

Scoremethodiek in de uitwerkingen

De scores in de hoofdstukken 2.3, 3.3 en 4.3 zijn gebaseerd op de huidige situatie maar ook op de mate waarin:

- Governance is geregeld of haalbaar is te organiseren;
- Financiering structureel en gedeeld kan worden ingericht;
- Voorwaarden voor succes (zoals gezamenlijke intake, CRM, training, monitoring) aanwezig of realiseerbaar zijn.

Een hogere score impliceert dus niet alleen een betere uitkomst, maar ook dat de randvoorwaarden voor implementatie als haalbaar worden ingeschat.

Score	Betekenis	Kenmerken
1	Zeer beperkt/negatief effect	Geen of negatieve bijdrage aan het criterium; risico's overheersen; implementatie zeer lastig of onhaalbaar
2	Beperkt effect	Enige bijdrage, maar met duidelijke beperkingen of risico's; weinig schaalvoordeel of samenwerking.
3	Neutraal/Gematigd positief	Redelijke bijdrage, maar met duidelijke kanttekeningen; potentie aanwezig, maar nog niet benut.
4	Sterk effect	Duidelijke meerwaarde; samenwerking of efficiëntie is aantoonbaar verbeterd; voorwaarden grotendeels aanwezig.
5	Maximale bijdrage/Ideaalbeeld	Volledige benutting van potentieel; optimale klantreis, schaalvoordelen, governance en financiering zijn geborgd.

De gehanteerde scoreschaal is impliciet en consistent opgebouwd rond de mate van bijdrage aan het betreffende criterium (financiële impact, efficiëntie, gebruiksvriendelijkheid, samenwerkingspotentieel en schaalbaarheid), in combinatie met de uitvoerbaarheid en structurele borging. De schaal is relatief fijnmazig (1–5) en maakt het mogelijk om nuance aan te brengen tussen scenario's die allemaal potentie hebben, maar verschillen in ambitie, complexiteit en mate van integratie.

2. Uitwerking van LAT-relatie scenario

2.1 Managementsamenvatting

Het LAT-relatie scenario (Living Apart Together) biedt een laagdrempelige en pragmatische eerste stap in de richting van samenwerking tussen de loketten voor internationale medewerkers. In dit model blijven de bestaande loketten – zoals HECS, GIP en Work in NL (WIN) – zelfstandig opereren, maar delen zij een aantal basisdiensten en werken zij op onderdelen samen. Denk aan een gezamenlijke website, gedeelde welkomstfunctie, gezamenlijke communicatie en een netwerk van experts.

De kracht van dit scenario ligt in de eenvoud en uitvoerbaarheid. Er is geen sprake van organisatorische fusie of gedeelde huisvesting, maar van functionele samenwerking op onderdelen waar dat logisch en haalbaar is. Dit maakt het mogelijk om snel stappen te zetten, zonder grote investeringen of bestuurlijke herstructurering. De LAT-relatie is daarmee geen eindbeeld, maar een fundament. Het legt de basis voor vertrouwen, afstemming en gezamenlijke ontwikkeling. Vanuit deze samenwerking kunnen partners doorgroeien naar intensievere vormen van integratie, zoals het Huisgenoten scenario of volledige integratie.

De totaalscore van 22 op basis van de vijf criteria bevestigt dat dit scenario een geschikte en haalbare eerste stap is richting een meer samenhangende dienstverlening voor internationale medewerkers

2.2 Uitwerking van het LAT-relatie scenario

Het scenario voor LAT-relatie uit het Onderzoeksrapport integratie loketten voor internationale medewerkers[4] houdt in dat de verschillende loketten voor internationale medewerkers hun basisdiensten delen, maar verder zelfstandig blijven opereren. Hier is een voorbeeld van hoe dit scenario eruit zou kunnen zien: In dit scenario blijven de Holland Expat Center South (HECS), de Grens Informatiepunten (GIP's) en het WIN Informatiepunt (voorheen BMIP) als aparte entiteiten bestaan. Zij werken samen op onderdelen waar dat logisch en haalbaar is, zoals een gezamenlijke website, een gedeelde welkomstfunctie, gezamenlijke communicatie en een netwerk van experts. De samenwerking is functioneel en thematisch, maar niet organisatorisch of fysiek. De klant ervaart op onderdelen eenheid, maar de loketten behouden hun eigen identiteit, locatie en werkwijze.

- *Website*

Er wordt een gezamenlijke website opgezet waar internationale medewerkers informatie kunnen vinden over het wonen, werken en leven in Noord-Brabant en Nederland. De website biedt een digitaal welkom en advies, en verwijst gebruikers door naar de fysieke loketten van HECS, WIN en GIP's voor specifieke diensten. De website bevat een database met relevante informatie die door alle betrokken partijen wordt bijgehouden en geüpdatet.

- *Welkomstfunctie Individueel*

Internationale medewerkers worden aan de loketten uniform welkom geheten en geholpen met individuele vraagstukken en behoeften. De eerstelijnshulp is afgestemd op de gezamenlijke intakeprincipes. Bij complexere vraagstukken wordt warm doorverwezen naar het juiste loket of aangesloten partner voor verdere dienstverlening. De klant wordt begeleid in het vinden van de juiste ingang, zonder dat de loketten fysiek samengevoegd zijn.

- *Welkomstfunctie Groepsgewijs*

Internationale medewerkers worden verwelkomd met een gezamenlijk introductieprogramma of een uniform welkom bij alle loketten in Noord-Brabant. Zij kunnen gebruik maken van informatie, workshops en begeleiding op onderwerpen die voor alle internationale medewerkers relevant zijn. Denk aan taallessen, uitleg over systemen in Nederland of andere onderwerpen die betrekking hebben op wonen en leven in Nederland. Deze sessies worden op verschillende locaties aangeboden, maar zijn inhoudelijk afgestemd.

[4] Onderzoeksrapport Integratie van loketten voor internationale medewerkers, R. Stoop, november 2024

Beide vormen van ‘welkom heten’ kunnen waar wenselijk of noodzakelijk ook op een externe locatie verzorgd worden door een ‘mobiel team’. (Alle externe activiteiten worden uitgevoerd vallen onder de noemer ‘mobiel team’)

- *Netwerk van experts*

Alle loketten kunnen gebruik maken van een gedeeld netwerk van specialisten voor tweedelijns hulp. Dit betekent dat frontoffice-medewerkers van de loketten een intake doen en, indien nodig, doorverwijzen naar specialistische organisaties voor verdere ondersteuning. Het netwerk wordt gezamenlijk beheerd, met afspraken over beschikbaarheid, expertise en doorverwijzing.

- *Advies aan werkgevers*

Er wordt een team van accountmanagers gevormd dat werkgevers ondersteunt bij het aantrekken, verwelkomen en behouden van internationale medewerkers. Dit team werkt vanuit de eigen loketten, maar stemt onderling af over informatie, tools en communicatie. Werkgevers krijgen zo toegang tot een breed palet aan ondersteuning, zonder dat zij zelf hoeven te schakelen tussen loketten.

- *Training voor medewerkers*

Er wordt een gezamenlijke training ontwikkeld voor de medewerkers van de internationale loketten. Deze training bevat zowel algemene onderdelen die voor iedereen relevant zijn, als specifieke modules die afhankelijk van de rol van de medewerker gevolgd kunnen worden. De training bevordert een gedeelde taal, klantbenadering en kennisbasis, zonder dat medewerkers fysiek samenwerken.

- *Monitoring*

Er wordt een gezamenlijk monitoringssysteem opgezet waarin alle loketten hun data registreren. Dit systeem helpt stakeholders om hun beleid en activiteiten aan te passen op basis van real-time gegevens over de dienstverlening. De data worden geanonimiseerd gedeeld en geanalyseerd in gezamenlijke dashboards.

- *Informatie verstrekken in landen van herkomst*

De loketten werken samen om internationale medewerkers al in hun land van herkomst te informeren en te ondersteunen. Dit gebeurt via ambassades, EURES, de European Labour Authority (ELA), en andere kanalen. De informatie is afgestemd en voorzien van gezamenlijke branding, maar verwijst naar de afzonderlijke loketten.

- *Campagnes*

De loketten voeren gezamenlijke campagnes om internationale medewerkers te informeren over belangrijke onderwerpen, zoals het wonen, werken en leven in Nederland, en het belang van inschrijving bij de gemeente. De campagnes worden gezamenlijk ontwikkeld, maar lokaal uitgevoerd. Dit zorgt voor herkenbaarheid én maatwerk.

In het LAT-relatie scenario blijven de loketten zelfstandig opereren, maar werken zij functioneel samen op onderdelen zoals een gezamenlijke website, welkomstfunctie en experts netwerk. De samenwerking is modulair en thematisch, zonder fysieke of organisatorische integratie. Klanten ervaren op onderdelen eenheid, maar de loketten behouden hun eigen identiteit en werkwijze. Dit scenario biedt een laagdrempelige manier om samenwerking te starten en vertrouwen op te bouwen.

2.3 Score van het LAT-relatie scenario aan de hand van de 5 criteria

Financiële impact en financieringsstructuur

Het LAT-relatie scenario biedt kostenbesparingen door het delen van basisdiensten zoals websites, intakeformats, communicatie en expertise. De ontwikkel- en onderhoudskosten van deze gedeelde voorzieningen worden verdeeld over de deelnemende loketten. De financieringsstructuur blijft echter gefragmenteerd, omdat elke partij zelfstandig blijft opereren en eigen financieringsstromen behoudt. Dit maakt gezamenlijke verantwoording complexer, maar biedt ook flexibiliteit.
Score: **4**

Efficiëntie van dienstverlening

Door het delen van digitale voorzieningen en het afstemmen van intake en communicatie, wordt de dienstverlening efficiënter. Klanten krijgen sneller toegang tot informatie en worden beter doorverwezen. Tegelijkertijd blijven processen en systemen gescheiden, waardoor overdrachtsmomenten en afstemming nodig blijven. De efficiëntiewinst is merkbaar, maar beperkt door de autonomie van de loketten.
Score: **4**

Gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid

De gezamenlijke website en uniforme welkomstfunctie zorgen voor een herkenbare en toegankelijke eerste indruk. Klanten worden beter geïnformeerd en sneller geholpen. Toch blijft de klantreis versnipperd: afhankelijk van de vraag wordt de klant doorverwezen naar verschillende loketten met eigen systemen, locaties en werkwijzen.
Score: **5**

Samenwerkingspotentieel

Het LAT-relatie scenario legt een fundament voor samenwerking. Door gezamenlijke diensten te ontwikkelen, ontstaat vertrouwen en afstemming. Tegelijkertijd blijft de samenwerking vrijwillig en afhankelijk van onderlinge relaties. Zonder formele structuur of gezamenlijke governance is het risico op versnippering en ongelijkheid aanwezig.
Score: **4**

Flexibiliteit en schaalbaarheid

Het scenario is zeer flexibel: partners kunnen op eigen tempo deelnemen, uitbreiden of zich terugtrekken. De samenwerking is modulair en schaalbaar, zowel inhoudelijk als geografisch. Dit maakt het scenario geschikt voor een dynamische omgeving waarin behoeften en partnerschappen kunnen veranderen.
Score: **5**

Totaalscore: 22

2.3 Aandachtspunten die in overweging moeten worden genomen

- *Beperkte integratie:* Hoewel basisdiensten worden gedeeld, blijven de loketten als aparte entiteiten opereren. Dit kan leiden tot een gebrek aan volledige integratie en samenwerking, waardoor sommige efficiëntievoordelen niet volledig worden gerealiseerd.
- *Complexiteit in coördinatie:* Het coördineren van gezamenlijke diensten en het onderhouden van een gedeelde website, welkomstfunctie en netwerk van experts kan complex en tijdrovend zijn. Dit vereist voortdurende communicatie en afstemming tussen de verschillende loketten.
- *Inconsistentie in dienstverlening:* Omdat de loketten zelfstandig blijven opereren, kan er inconsistentie ontstaan in de kwaliteit en aanpak van de dienstverlening. Internationale medewerkers kunnen verschillende ervaringen hebben afhankelijk van het loket waar ze terechtkomen.
- *Beperkte schaalvoordelen:* Hoewel er kostenbesparingen kunnen worden gerealiseerd door het delen van basisdiensten, zijn de schaalvoordelen beperkt in vergelijking met volledige integratie. Dit kan betekenen dat sommige kostenbesparingen en efficiëntievoordelen niet volledig worden benut.
- *Moeilijkheden bij doorverwijzing:* Het doorverwijzen van internationale medewerkers tussen de verschillende loketten kan uitdagend zijn, vooral als er geen gestroomlijnde processen en duidelijke communicatiekanalen zijn. Dit kan leiden tot verwarring en vertragingen voor de medewerkers die hulp nodig hebben.
- *Beperkte gezamenlijke financiering:* Het LAT-relatie scenario kan het moeilijker maken om gezamenlijke financiering te verkrijgen, omdat de loketten als aparte entiteiten blijven opereren. Dit kan leiden tot een gebrek aan eenduidigheid en efficiëntie in de financieringsstructuur.

De beperkte integratie leidt tot versnippering in dienstverlening en samenwerking, waardoor efficiëntievoordelen slechts deels worden benut. Coördinatie van gedeelde functies zoals website en expertnetwerk vraagt om intensieve afstemming. Door het ontbreken van gestroomlijnde processen kunnen doorverwijzingen moeizaam verlopen en ervaren internationale medewerkers inconsistenties. Daarnaast bemoeilijkt de zelfstandige financieringsstructuur gezamenlijke verantwoording en strategische investeringen.

2.5 Voorwaarden

Om een optimaal werkend LAT-relatie scenario te realiseren voor de integratie van loketten voor internationale medewerkers, moeten de volgende voorwaarden worden gesteld:

- *Duidelijke governance-structuur*: Er moet een stuurgroep internationale medewerkers worden opgericht waarin alle betrokken loketten en financiers vertegenwoordigd zijn. Deze stuurgroep is verantwoordelijk voor de coördinatie en afstemming van de gezamenlijke diensten en de besluitvorming over gezamenlijke initiatieven.
- *Gezamenlijke financiering*: Er moet een uniforme en duurzame financieringsstructuur worden opgezet waarin alle betrokken partijen bijdragen aan de gezamenlijke diensten. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een gezamenlijke aanvraag voor financiering bij alle financiers, zoals het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), de provincie Noord-Brabant en de betrokken gemeenten.
- *Gezamenlijke diensten en infrastructuur*: Basisdiensten zoals een gezamenlijke website, een gedeelde welkomstfunctie en een netwerk van experts moeten worden ontwikkeld en onderhouden door alle betrokken loketten. Dit vereist een gezamenlijke database met relevante informatie die door alle partijen wordt bijgehouden en geüpdatet.
- *Efficiënte coördinatie en communicatie*: Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over de coördinatie en communicatie tussen de verschillende loketten. Dit omvat het opzetten van gestroomlijnde processen voor doorverwijzing van internationale medewerkers tussen de loketten en het onderhouden van duidelijke communicatiekanalen.
- *Uniforme training en monitoring*: Er moet een gezamenlijke training worden ontwikkeld voor de medewerker zodat zij goed voorbereid zijn op hun taken en weten hoe ze efficiënt kunnen doorverwijzen. Daarnaast moet er een gezamenlijk monitoringssysteem worden opgezet waarin alle loketten hun data registreren, zodat stakeholders hun beleid en activiteiten kunnen aanpassen op basis van real-time gegevens.
- *Betrokkenheid van internationale medewerkers*: Internationale medewerkers moeten worden betrokken bij de ontwikkeling en evaluatie van de gezamenlijke diensten. Dit kan door middel van feedbacksessies, klanttevredenheidsonderzoeken en het betrekken van internationale medewerkers bij de besluitvorming over gezamenlijke initiatieven.
- *Flexibiliteit en schaalbaarheid:* Het LAT-relatie scenario moet flexibel en schaalbaar zijn, zodat de dienstverlening kan worden aangepast aan veranderende behoeften en kan worden uitgebreid naar andere regio's of doelgroepen indien nodig.
- *Gezamenlijke campagnes en informatieverstrekking*: De loketten moeten samenwerken om gezamenlijke campagnes te voeren en informatie te verstrekken aan internationale medewerkers, zowel in Nederland als in hun landen van herkomst. Dit kan via ambassades, EURES, de European Labour Authority (ELA) en andere kanalen.

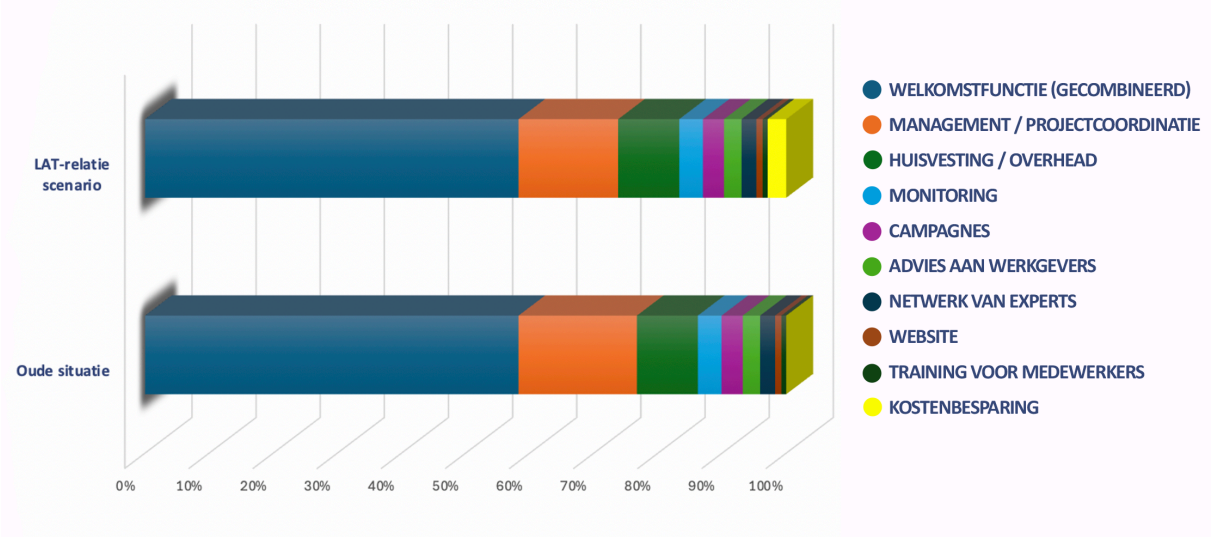
Voor een succesvolle uitvoering van het LAT-relatie scenario is een duidelijke governance-structuur vereist, met een stuurgroep die gezamenlijke diensten coördineert. Gezamenlijke financiering en infrastructuur, zoals een gedeelde website en experts netwerk, moeten worden opgezet en onderhouden. Uniforme training, monitoring

en communicatieprocessen zijn essentieel om consistentie en efficiëntie te waarborgen.
Flexibiliteit, schaalbaarheid en betrokkenheid van internationale medewerkers vormen aanvullende voorwaarden voor duurzame samenwerking.

2.6 Financiële implicaties van het LAT-relatie scenario

Het LAT-relatie scenario houdt in dat de verschillende loketten voor internationale medewerkers hun basisdiensten delen, maar verder zelfstandig blijven opereren. Dit scenario biedt gelimiteerde kostenbesparingen doordat basisdiensten zoals websites, overhead, locaties en apparatuur op kleine schaal gedeeld kunnen worden. Grotere kostenbesparing zijn door het in stand houden van losse loketten op afzonderlijke locaties nog niet mogelijk.

Potentiële kostenbesparingen LAT-relatie scenario



Door het delen van basisdiensten zoals een gezamenlijke website, welkomstfunctie, training en monitoring kunnen de loketten hun operationele kosten verlagen. De samenwerking verlaagt ook de uitgaven voor campagnes, advies aan werkgevers en internationale informatievoorziening. Tegelijkertijd blijven de loketten zelfstandig, waardoor schaalvoordelen beperkt blijven.

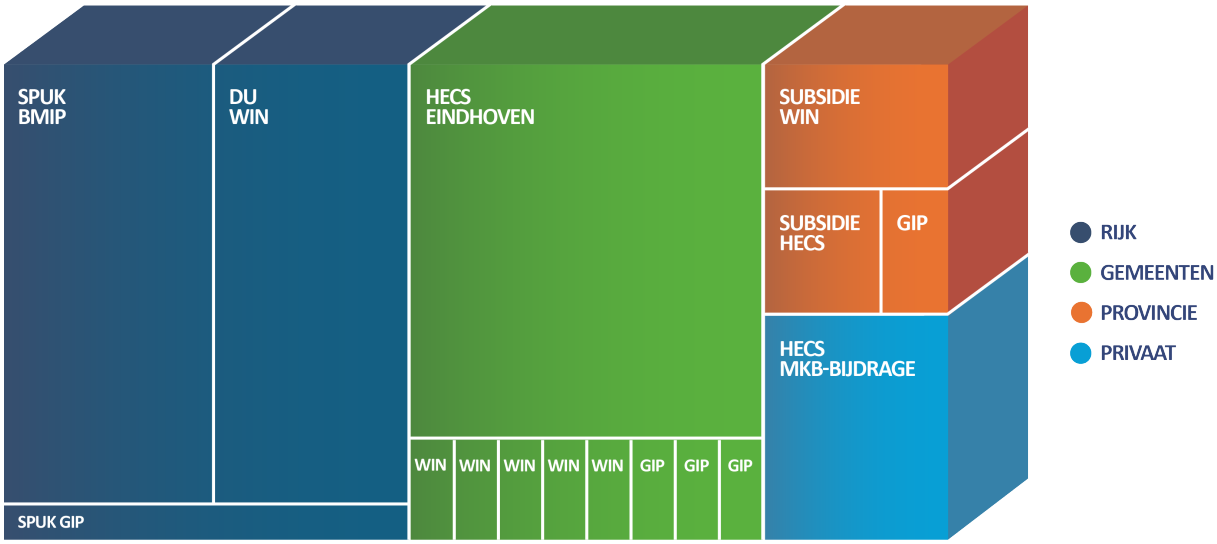
2.7 Voorkeursoptie voor financiering van het LAT-relatie scenario

In het kader van het LAT-relatie scenario, waarin internationale loketten zelfstandig blijven opereren maar functioneel samenwerken, zijn verschillende financieringsmodellen onderzocht. Op basis van uitvoerbaarheid, continuïteit en bestuurlijke eenvoud is gekozen voor het model van **parallelle financiering met coördinatieafspraken**.

In dit model behoudt elk loket zijn eigen begroting en verantwoordingsstructuur. Tegelijkertijd worden er duidelijke afspraken gemaakt over de gezamenlijke inzet van middelen voor activiteiten zoals communicatie, monitoring en kennisdeling. Een lichte coördinatiestructuur, bijvoorbeeld een stuurgroep of programmabureau, bewaakt de afstemming en voortgang. Voor gezamenlijke initiatieven wordt een fonds gevormd, gevuld via vrijwillige bijdragen of projectsubsidies.

Deze aanpak biedt een werkbaar alternatief voor de huidige situatie, waarin financiering versnipperd is over meerdere partijen en schaalniveaus. Door coördinatie toe te voegen aan bestaande structuren ontstaat meer samenhang, zonder dat organisaties hun autonomie verliezen.

Huidige situatie (2025) vs LAT-relatie-scenario



De afbeelding toont de huidige financieringssituatie, waarin negen gemeenten een deel van de kosten voor hun rekening nemen. De financieringsstromen zijn uitgesplitst naar de drie hoofdstructuren: Holland Expat Center South (HECS), WIN en de GIP's. Deze driedeling is ook zichtbaar in de bijdragen van het Rijk en de provincie.

Zoals aangegeven verandert er in het LAT-scenario niets aan de financieringsstructuur. De loketten blijven zelfstandig opereren, waardoor de bestaande financieringslijnen grotendeels intact blijven. Wel vervalt vanaf 2026 de SPUK voor het Brabants Migratie Informatiepunt (BMIP), maar dit is een landelijke beleidswijziging en staat los van het LAT-scenario.

2.8 Conclusie LAT-relatie scenario

Het LAT-relatie scenario biedt een pragmatische en laagdrempelige benadering van samenwerking tussen loketten voor internationale medewerkers. Door te kiezen voor coördinatie in plaats van integratie, kunnen partijen hun eigen identiteit behouden en tegelijkertijd profiteren van gezamenlijke initiatieven.

De voordelen zijn helder: behoud van autonomie, beperkte implementatielast en ruimte voor maatwerk. Tegelijkertijd zijn de beperkingen evident: zonder centrale sturing blijft de samenwerking kwetsbaar voor versnippering, afhankelijk van vrijwillige inzet en onderlinge verhoudingen.

Het LAT-relatie scenario is daarmee vooral geschikt als tussenstap of als model voor regio's waar volledige integratie (nog) niet haalbaar is. Het biedt een kans om vertrouwen op te bouwen, gezamenlijke successen te boeken en de basis te leggen voor verdere samenwerking in de toekomst.

De totaalscore van 22 op basis van de vijf criteria bevestigt dat het LAT-relatie scenario een geschikte en pragmatische aanpak als eerste stap naar de integratie van loketten voor internationale medewerkers kan zijn.

3. Uitwerking van Huisgenoten scenario

3.1 Managementsamenvatting

Het Huisgenoten scenario biedt een realistische en uitvoerbare tussenstap in de richting van integratie van loketten voor internationale medewerkers. In dit model blijven de bestaande loketten – zoals HECS, GIP en Work in NL – formeel zelfstandig, maar delen zij een gezamenlijke fysieke locatie, frontoffice en ondersteunende diensten. Door letterlijk onder één dak te werken, ontstaat een hybride samenwerkingsvorm, een International House of International Center, waarin zelfstandigheid behouden blijft, maar de dagelijkse samenwerking wordt versterkt.

De voordelen van dit scenario zijn tastbaar: betere afstemming, snellere dienstverlening, gedeelde infrastructuur en een herkenbare toegang voor internationals. Tegelijkertijd blijft er ruimte voor maatwerk, lokale accenten en eigen mandaten. Het Huisgenoten scenario is daarmee geen eindbeeld, maar een robuuste tussenfase – een groeimodel dat richting geeft aan verdere integratie, zonder de complexiteit van volledige fusie.

De totaalscore van 23 op basis van de vijf criteria bevestigt dat dit scenario zowel haalbaar als waardevol is. Het biedt een solide basis voor samenwerking, met ruimte voor verdere ontwikkeling.

3.2 Uitwerking van scenario

Het scenario voor Huisgenoten houdt in dat de verschillende loketten voor internationale medewerkers hun basisdiensten delen én gezamenlijk gehuisvest zijn, terwijl ze formeel zelfstandig blijven opereren. Hier is een voorbeeld van hoe dit scenario eruit zou kunnen zien:

In dit scenario blijven de Holland Expat Center South (HECS), de Grens Informatiepunten (GIP's) en het Work in NL Informatiepunt als aparte entiteiten bestaan, maar zij delen een gezamenlijke fysieke locatie, frontoffice en ondersteunende functies. Door letterlijk onder één dak te werken, ontstaat een hybride samenwerkingsvorm waarin zelfstandigheid behouden blijft, maar de dagelijkse samenwerking wordt versterkt. De klant ervaart één loket, terwijl de achterliggende organisaties hun eigen mandaat en specialisatie behouden.

- *Website*

Er wordt een gezamenlijke website opgezet die fungeert als digitale toegangspoort tot de gedeelde locatie. De website biedt informatie over wonen, werken en leven in Nederland, en verwijst gebruikers door naar de juiste partner binnen het Huisgenotenverband. De site bevat een centrale agenda, een intakeformulier en een klantportaal. Door de gedeelde huisvesting is het mogelijk om de digitale en fysieke klantreis beter op elkaar af te stemmen.

- *Welkomstfunctie Individueel*

Internationale medewerkers worden op de gezamenlijke locatie ontvangen door een frontoffice-team dat gezamenlijk is samengesteld uit medewerkers van de deelnemende loketten. De intake is uniform en klantgericht. Bij eenvoudige vragen wordt direct geholpen; bij complexere vragen wordt warm doorverwezen naar de juiste partner binnen het gebouw. De fysieke nabijheid maakt het mogelijk om klanten letterlijk te begeleiden naar de juiste balie.

- *Welkomstfunctie Groepsgewijs*

Naast individuele ontvangst worden er gezamenlijke welkomstdagen georganiseerd. Deze vinden plaats op de gedeelde locatie en worden gezamenlijk voorbereid. Tijdens deze sessies krijgen internationals informatie over praktische zaken, regelgeving en sociale integratie. De groepsgewijze aanpak bevordert ontmoeting, kennisdeling en een gevoel van welkom.

Beide vormen van ‘welkom heten’ kunnen waar wenselijk of noodzakelijk ook op een externe locatie verzorgd worden door een ‘mobiel team’. (Alle externe activiteiten worden uitgevoerd vallen onder de noemer ‘mobiel team’)

- *Netwerk van experts*

Het netwerk van specialisten wordt fysiek ingebed in de gedeelde locatie. Er worden vaste spreekuren georganiseerd waarbij experts op het gebied van belastingen, sociale zekerheid, onderwijs en juridische zaken beschikbaar zijn. Door deze experts op locatie te brengen, wordt de drempel voor tweedelijns hulp verlaagd en kunnen vragen sneller worden opgelost. De loketten stemmen onderling af wie welke expertise beschikbaar stelt en op welke momenten.

- *Advies aan werkgevers*

Werkgevers kunnen terecht bij een centraal werkgeversloket binnen de gedeelde locatie. Hier worden zij ondersteund bij het aantrekken, onboarden en behouden van internationale medewerkers. De organisatie biedt maatwerkadvies, organiseert werkgeversbijeenkomsten en fungeert als aanspreekpunt voor overheden. Door de co-locatie is er één aanspreekpunt, met kennis van zaken en korte lijnen.

- *Training voor medewerkers*

De gezamenlijke huisvesting biedt een unieke kans om medewerkers van verschillende loketten samen te trainen. Er worden gezamenlijke opleidingsmodules ontwikkeld op het gebied van klantgerichtheid, interculturele communicatie, wet- en regelgeving en systeemgebruik. Door fysiek samen te werken, ontstaat ook informeel leren: medewerkers leren van elkaar door dagelijkse interactie, casusbesprekingen en gezamenlijke overleggen.

- *Monitoring*

Er wordt een gedeeld monitoringssysteem opgezet waarin alle loketten hun klantinteracties registreren. Dit systeem maakt het mogelijk om trends te signaleren, knelpunten te analyseren en de dienstverlening continu te verbeteren. Door de fysieke nabijheid kunnen data sneller worden besproken en vertaald naar gezamenlijke acties. De monitoring wordt ondersteund door dashboards die inzicht geven in klantstromen, wachttijden en klanttevredenheid.

- *Informatie verstrekken in landen van herkomst*

De gezamenlijke locatie wordt gepositioneerd als hét centrale loket voor internationals in de regio. Deze positionering wordt actief gecommuniceerd via ambassades, EURES, internationale werkgevers en online platforms. Door één herkenbare plek te promoten, wordt de vindbaarheid vergroot en ontstaat er duidelijkheid voor internationals nog vóór aankomst in Nederland.

- *Campagnes*

De communicatiecampagnes worden gezamenlijk ontwikkeld en uitgevoerd. De focus ligt op zichtbaarheid van de gezamenlijke locatie, het aanbod van diensten en het belang van registratie en oriëntatie. Er wordt gebruik gemaakt van sociale media, flyers, video's en ambassadeurs uit de doelgroep. Door de krachten te bundelen ontstaat een consistente en herkenbare boodschap.

Het Huisgenoten scenario combineert zelfstandigheid met fysieke co-locatie: de loketten delen een locatie, frontoffice en ondersteunende functies, maar behouden hun eigen mandaat. Door letterlijk onder één dak te werken, ontstaat een hybride samenwerkingsvorm met uniforme intake, gezamenlijke communicatie en gedeelde klantbeleving. De fysieke nabijheid bevordert informele samenwerking en maakt de dienstverlening toegankelijker en efficiënter. Dit scenario vormt een robuuste tussenfase richting verdere integratie.

3.3 Score van het Huisgenoten-scenario aan de hand van de 5 criteria

Financiële impact en financieringsstructuur

Het Huisgenoten scenario biedt aanzienlijke kostenbesparingen door het delen van huisvesting, frontoffice, ICT-infrastructuur en ondersteunende functies. De gezamenlijke locatie maakt het mogelijk om middelen efficiënter in te zetten. De financieringsstructuur blijft complexer dan bij volledige integratie, omdat de loketten formeel zelfstandig blijven. Het scenario biedt wel ruimte voor gezamenlijke financieringsaanvragen en het bundelen van middelen voor gedeelde functies.

Score: **5**

Efficiëntie van dienstverlening
Door co-locatie en gedeelde intake ontstaat een efficiëntere klantreis. Klanten worden sneller geholpen, overdrachtsmomenten worden beperkt en medewerkers kunnen elkaar direct consulteren. De fysieke nabijheid bevordert informele afstemming en samenwerking. Hoewel processen nog niet volledig geharmoniseerd zijn, leidt de gedeelde werkomgeving tot merkbare efficiëntiewinst.
Score: **5**

Gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid
De klant ervaart één locatie, één ontvangst en één gezamenlijke uitstraling. Dit verhoogt de toegankelijkheid en verlaagt de drempel om hulp te zoeken. De gedeelde locatie is herkenbaar, goed bereikbaar en ingericht op de behoeften van internationals. Door gezamenlijke communicatie en een uniforme ontvangst wordt de dienstverlening overzichtelijker en klantvriendelijker.
Score: **5**

Samenwerkingspotentieel
De co-locatie stimuleert samenwerking, kennisdeling en gezamenlijke initiatieven. Medewerkers leren van elkaar, stemmen af en bouwen aan een gedeelde cultuur. Tegelijkertijd blijven de loketten formeel zelfstandig, wat kan leiden tot verschillen in werkwijze, prioriteiten en besluitvorming. Dit vraagt om duidelijke afspraken en gezamenlijke sturing.
Score: **4**

Flexibiliteit en schaalbaarheid
Het Huisgenoten scenario is flexibel in uitvoering: partners kunnen op- of afschalen, zonder dat de hele structuur hoeft te worden aangepast. De gedeelde locatie is schaalbaar en kan worden uitgebreid met extra functies of partners. Tegelijkertijd vraagt co-locatie om fysieke ruimte en afstemming, wat flexibiliteit op korte termijn kan beperken.
Score: **4**

Totaalscore: 23

3.4 Aandachtspunten die in overweging moeten worden genomen

- *Ruimtelijke en logistieke beperkingen*: Niet elke regio beschikt over een geschikte locatie voor co-locatie. De locatie moet voldoende ruimte, bereikbaarheid en representativiteit bieden. Aanpassingen aan het pand (zoals balie-indeling, ICT-infrastructuur en wachtruimtes) kunnen extra investeringen vergen.
- *Complexiteit in gezamenlijke aansturing*: Hoewel co-locatie samenwerking bevordert, vereist het ook een duidelijke governance-structuur. Verschillen in mandaat, financiering en juridische status kunnen leiden tot onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. Heldere afspraken over eigenaarschap, besluitvorming en escalatie zijn noodzakelijk.
- *Culturele en organisatorische verschillen*: De fysieke nabijheid van medewerkers van verschillende organisaties kan leiden tot frictie als er geen aandacht is voor cultuurverschillen, werkstijlen en verwachtingen. Dit vraagt om gezamenlijke teamontwikkeling, intervisie en een gedeelde visie op dienstverlening.
- *Beperkte flexibiliteit bij veranderingen*: Een gedeelde fysieke locatie biedt schaalvoordelen, maar maakt het ook lastiger om snel te reageren op veranderingen in beleid, doelgroep of financiering. Als één van de partners zich terugtrekt, heeft dat directe gevolgen voor de anderen.
- *Privacy en gegevensdeling*: Het gebruik van gedeelde systemen en werkplekken vereist zorgvuldige afspraken over gegevensbescherming, toegang tot klantinformatie en vertrouwelijkheid. Verschillende loketten vallen mogelijk onder verschillende wet- en regelgeving, wat het delen van informatie complex maakt.

- *Afhankelijkheid van gezamenlijke financiering:* Hoewel cofinanciering voordelen biedt, kan het ook leiden tot afhankelijkheid van externe partijen. Als één financier zich terugtrekt of voorwaarden wijzigt, kan dit de continuïteit van de gezamenlijke locatie onder druk zetten.

Hoewel co-locatie samenwerking bevordert, brengt het ruimtelijke en logistieke uitdagingen met zich mee, zoals het vinden van een geschikte locatie en het aanpassen van infrastructuur. Verschillen in mandaat, cultuur en juridische status vereisen duidelijke governance en gezamenlijke teamontwikkeling. De gedeelde fysieke setting beperkt bovendien de flexibiliteit bij beleidswijzigingen of terugtrekking van partners. Ook vraagt het gebruik van gedeelde systemen om zorgvuldige afspraken over privacy en gegevensdeling. Deze samenwerking verloopt eenvoudiger wanneer alle loketten worden ondergebracht in een Regionaal Werkcentrum met een wettelijke basis. Loketten voor internationals maken daarbij expliciet deel uit van de meerjarenagenda voor de hervorming van de nieuwe arbeidsmarktinfrastructuur.

3.5 Voorwaarden

Om een optimaal werkend Huisgenoten scenario te realiseren voor de integratie van loketten voor internationale medewerkers, moeten de volgende voorwaarden worden gesteld:

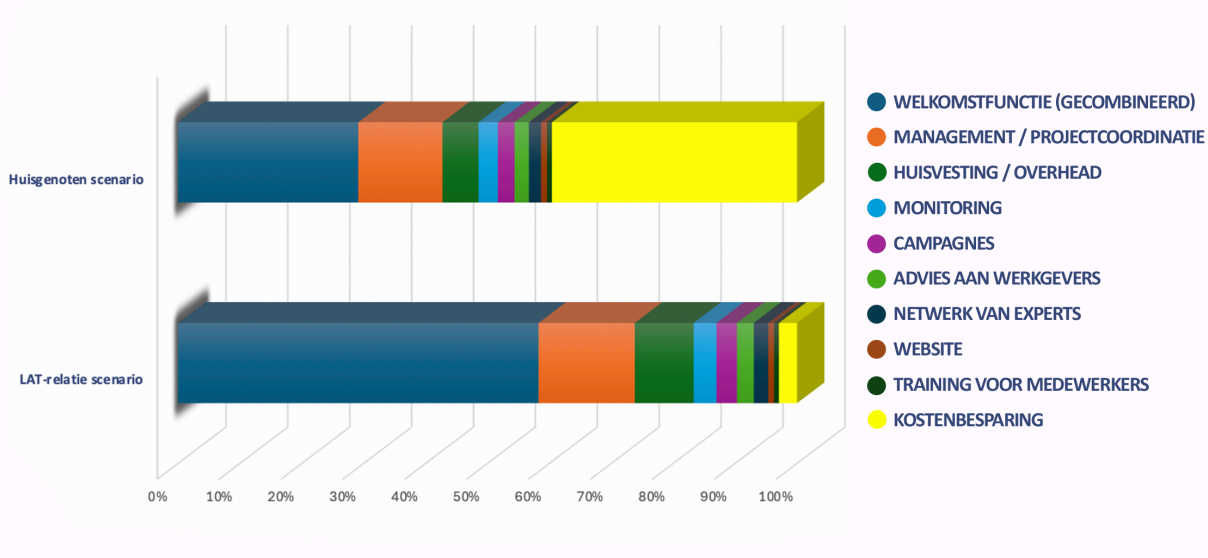
- *Gedeelde visie en commitment*: Alle betrokken loketten moeten zich committeren aan een gedeelde visie op klantgerichte, integrale dienstverlening. Zonder gedeeld eigenaarschap is co-locatie slechts een optelsom van loketten in één gebouw.
- *Geschikte fysieke locatie*: Er moet een representatieve, goed bereikbare en functioneel ingerichte locatie beschikbaar zijn die ruimte biedt aan alle partners. De locatie moet voldoen aan eisen op het gebied van toegankelijkheid, veiligheid, ICT-infrastructuur en klantbeleving.
- *Heldere governance-structuur:* Er moet een stuurgroep of coördinatieoverleg worden ingericht waarin alle partners vertegenwoordigd zijn. Deze structuur is verantwoordelijk voor strategische keuzes, operationele afstemming en het oplossen van knelpunten.
- *Gezamenlijke financiering en exploitatie*: De kosten voor huisvesting, frontoffice, ICT en gezamenlijke functies moeten evenwichtig worden verdeeld over de partners. Er moet een gezamenlijke begroting en verantwoording komen, ondersteund door een transparant financieel model.
- *Uniforme intake en klantregistratie*: Om de klantreis te stroomlijnen, moeten de loketten werken met een gedeeld intakeproces en registratiesysteem. Dit vereist afstemming over datavelden, privacyregels en toegangsniveaus.
- *Gezamenlijke communicatie en huisstijl:* De gezamenlijke locatie moet herkenbaar zijn als één loket voor internationals. Dit vraagt om een gedeelde huisstijl, gezamenlijke communicatie-uitingen en een uniforme boodschap naar buiten.
- *Investeren in teamontwikkeling*: Om samenwerking te laten slagen, moeten medewerkers elkaar leren kennen, elkaars werk waarderen en samen leren. Dit vraagt om gezamenlijke trainingen, intervisie, teamdagen en een cultuur van open feedback.
- *Juridische en organisatorische borging*: De samenwerking moet juridisch worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst of convenant. Hierin worden afspraken gemaakt over eigenaarschap, aansprakelijkheid, gebruik van middelen en beëindiging van de samenwerking.

Het Huisgenoten scenario vereist een gedeelde visie en commitment van alle partners, ondersteund door een geschikte fysieke locatie die voldoet aan functionele en representatieve eisen. Een heldere governance-structuur en gezamenlijke financiering zijn noodzakelijk voor het beheer van huisvesting, frontoffice en ICT. Uniforme intake, communicatie en klantregistratie zorgen voor een gestroomlijnde klantreis. Investeringen in teamontwikkeling en juridische borging versterken de samenwerking en zorgen voor continuïteit.

3.6 Financiële implicaties van het Huisgenoten-scenario

Het Huisgenoten scenario houdt in dat de verschillende loketten voor internationale medewerkers hun basisdiensten delen en gezamenlijk gehuisvest zijn, maar verder zelfstandig blijven opereren. Dit scenario biedt aanzienlijke kostenbesparingen door het bundelen van fysieke, personele en digitale middelen.

Potentiële kostenbesparingen Huisgenoten-scenario



Het Huisgenoten scenario biedt structurele kostenbesparingen op vrijwel alle onderdelen van de dienstverlening. Het delen van huisvesting, frontoffice, ICT en ondersteunende functies leidt tot aanzienlijke structurele kostenbesparingen. Door co-locatie kunnen personele en facilitaire middelen efficiënter worden ingezet en wordt dubbel werk voorkomen. Gezamenlijke communicatie, monitoring en training versterken de doelmatigheid van de dienstverlening.

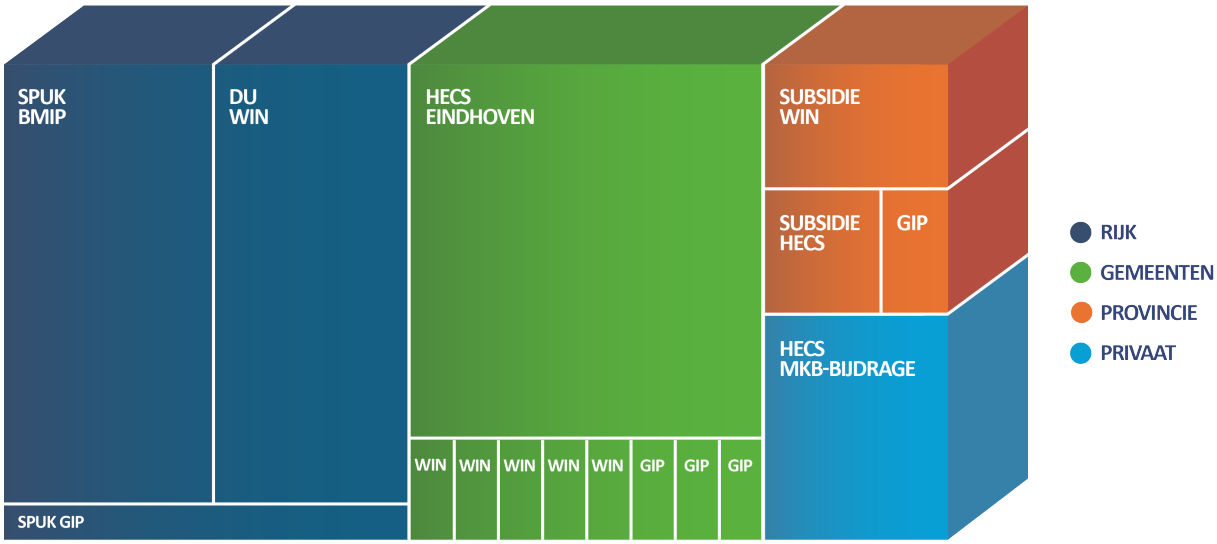
3.7 Voorkeursoptie voor financiering van het Huisgenoten-scenario

Voor het Huisgenoten-scenario – waarbij internationale loketten zelfstandig blijven maar samenkomen op één locatie met gedeelde frontoffice en ondersteunende functies – heeft de Provincie Noord-Brabant meerdere financieringsopties onderzocht. De voorkeur gaat uit naar **gedeelde financiering door betrokken partijen**.

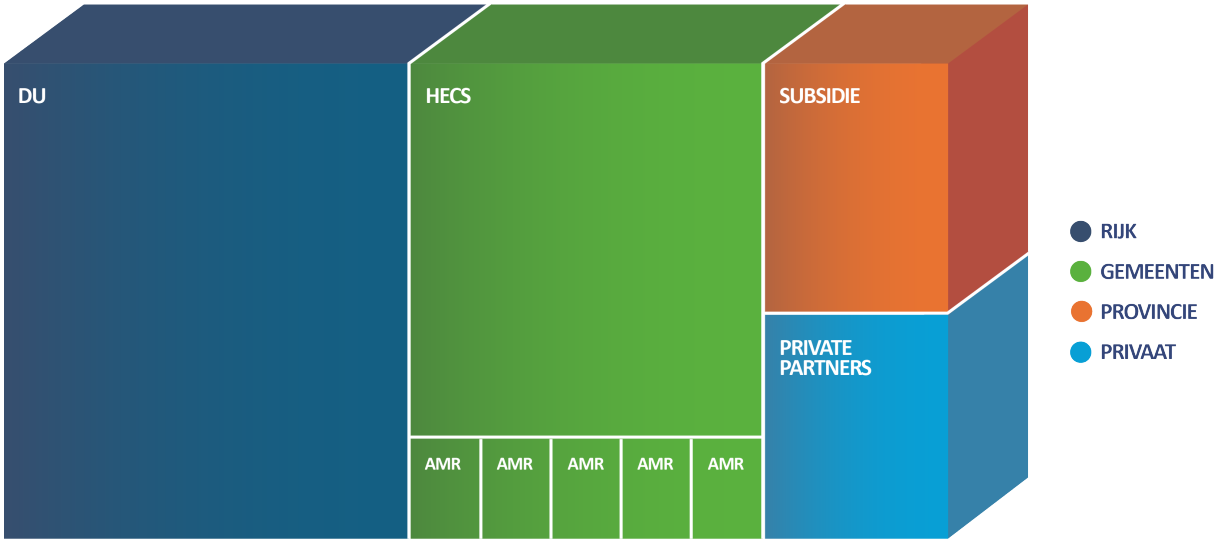
In dit model dragen Rijk, provincie en gemeenten gezamenlijk bij aan de exploitatie van de gedeelde locatie en functies. Aanvullende bijdragen van werkgevers, onderwijsinstellingen of andere stakeholders zijn mogelijk. De verdeling van middelen kan plaatsvinden op basis van klantvolume, regionale spreiding of beleidsprioriteiten. De financiering is bij voorkeur meerjarig en gekoppeld aan prestatie-indicatoren. Dit biedt stabiliteit, voorkomt versnippering en maakt strategische sturing mogelijk.

De huidige financiering is versnipperd: verschillende partijen dragen bij onder uiteenlopende voorwaarden en verantwoordingsstructuren. Dit leidt tot overlap en inefficiëntie. Het voorgestelde model brengt hier verandering in door gezamenlijke afspraken over inzet, verdeling en verantwoording. Zo ontstaat een transparante, voorspelbare en doelgerichte financieringsstructuur.

Huidige situatie (2025)



Huisgenoten scenario



De tweede afbeelding toont een fictieve verdeling van de financiering binnen het Huisgenoten-scenario. Door het samengaan van de verschillende loketten vervallen de afzonderlijke financieringslijnen van Rijk en provincie. In dit model blijven mogelijk vijf gemeenten – naar verwachting de centrumgemeenten van de vijf arbeidsmarktregio's – een deel van de kosten dragen. Het Holland Expat Center South (HECS) wordt in de visual apart weergegeven, omdat het uitsluitend actief is binnen AMR Zuidoost-Brabant. Deze regio kan in de financiering gezamenlijk optrekken met HECS.

3.8 Conclusie Huisgenoten-scenario

Het Huisgenoten scenario biedt een realistische en uitvoerbare tussenstap in de richting van integratie van loketten voor internationale medewerkers. Door het delen van huisvesting, frontoffice en ondersteunende functies ontstaat een hybride samenwerkingsvorm waarin zelfstandigheid behouden blijft, maar de dagelijkse samenwerking wordt versterkt.

De voordelen zijn tastbaar: betere afstemming, snellere dienstverlening, gedeelde infrastructuur en een herkenbare toegang voor internationals. Tegelijkertijd blijft er ruimte voor maatwerk, lokale accenten en eigen mandaten. Het scenario is daarmee geen eindbeeld, maar een robuuste tussenfase – een groeimodel dat richting geeft aan verdere integratie, zonder de complexiteit van volledige fusie.

Door nu te investeren in co-locatie en gedeelde functies, wordt de basis gelegd voor verdere samenwerking en innovatie. Het Huisgenoten scenario is daarmee een belangrijke stap op weg naar een toekomstbestendige, klantgerichte en efficiënte dienstverlening voor internationale medewerkers.

De totaalscore van 23 op basis van de vijf criteria bevestigt dat het Huisgenoten scenario een logische vervolgstap kan zijn naar de integratie van loketten voor internationale medewerkers.

4. Uitwerking van het Volledige integratie-scenario

4.1 Managementsamenvatting

Het scenario Volledige Integratie beschrijft een toekomstbeeld waarin de huidige loketten voor internationale medewerkers – zoals HECS, GIP en Work in NL – niet langer als afzonderlijke entiteiten opereren, maar volledig opgaan in één geïntegreerde organisatie. Deze organisatie biedt een uniforme, herkenbare en toegankelijke dienstverlening aan internationals, zowel fysiek als digitaal.
De voordelen van dit scenario zijn groot: één loket, één merk, één systeem en één klantreis. De klant hoeft niet meer te navigeren tussen verschillende loketten of systemen, maar wordt geholpen door één organisatie met een gedeelde missie en visie. Dit verhoogt de gebruiksvriendelijkheid, verlaagt de kosten en versterkt de bestuurlijke slagkracht.

Tegelijkertijd is dit scenario complex en vraagt het om fundamentele keuzes. Volledige integratie betekent het opheffen van bestaande structuren, het harmoniseren van financieringsstromen en het ontwikkelen van een nieuwe juridische en organisatorische entiteit. Daarmee is dit scenario geen direct uitvoerbare oplossing, maar een richtinggevend toekomstbeeld – een stip op de horizon – dat richting geeft aan beleidsontwikkeling en samenwerking.

De totaalscore van 24 op basis van de vijf criteria bevestigt het potentieel van dit scenario. Het is een ambitieus maar realistisch eindbeeld dat via tussenstappen kan worden benaderd.

4.2 Uitwerking van scenario

Het scenario voor Volledige Integratie uit het Onderzoeksrapport integratie loketten voor internationale medewerkers [5] houdt in dat de verschillende loketten voor internationale medewerkers worden samengevoegd tot één nieuwe organisatie. Hier is een voorbeeld van hoe dit scenario eruit zou kunnen zien:

In dit scenario verdwijnen de afzonderlijke merken en structuren van HECS, GIP en Work in NL. In plaats daarvan ontstaat één organisatie met een eigen bestuur, financiering, personeel en huisvesting. De dienstverlening wordt volledig geharmoniseerd: er is één website, één intakeproces, één CRM-systeem en één fysieke locatie. De klant ervaart één loket, ongeacht de aard van de vraag.

De integratie betreft zowel de frontoffice als de backoffice, en omvat ook communicatie, monitoring, beleidsontwikkeling en werkgeversdienstverlening. De organisatie werkt met multidisciplinaire teams, gedeelde systemen en een uniforme huisstijl. Achter de schermen zijn alle processen gestroomlijnd en ondergebracht in één structuur.

- *Website*

Er wordt één centrale website ontwikkeld die fungeert als het digitale loket voor alle internationale medewerkers. De website biedt informatie over wonen, werken, studeren en integreren in Nederland, en is beschikbaar in meerdere talen. Via het klantportaal kunnen gebruikers afspraken maken, documenten uploaden en hun dossier inzien. De website is gekoppeld aan het CRM-systeem van de organisatie, zodat klantinteracties worden vastgelegd en opgevolgd.

- *Welkomstfunctie Individueel*

Internationale medewerkers worden op de centrale locatie ontvangen door een multidisciplinair team. De intake is uniform en wordt ondersteund door een digitaal klantdossier. De medewerker heeft toegang tot alle relevante informatie en kan direct doorverwijzen naar de juiste specialist binnen de organisatie. De klant hoeft zijn verhaal maar één keer te doen.

[5] Onderzoeksrapport Integratie van loketten voor internationale medewerkers, R. Stoop, november 2024

- *Welkomstfunctie Groepsgewijs*

Naast individuele ontvangst worden er regelmatig welkomstdagen en thematische bijeenkomsten georganiseerd. Deze sessies worden verzorgd door een vast team en vinden plaats op de centrale locatie of bij partners in de regio. De bijeenkomsten zijn interactief, informatief en gericht op het opbouwen van een sociaal netwerk.

Beide vormen van 'welkom heten' kunnen waar wenselijk of noodzakelijk ook op een externe locatie verzorgd worden door een 'mobiel team'. (Alle externe activiteiten worden uitgevoerd vallen onder de noemer 'mobiel team')

- *Netwerk van experts*

De organisatie beschikt over een intern netwerk van specialisten op het gebied van belastingen, sociale zekerheid, onderwijs, juridische zaken en meer. Deze experts zijn onderdeel van de organisatie en werken nauw samen met de frontoffice. Er zijn vaste spreekuren, maar ook digitale consultaties mogelijk. Door de integratie is er geen sprake meer van externe doorverwijzing: alle expertise is in huis.

- *Advies aan werkgevers*

Werkgevers kunnen terecht bij een speciaal werkgeversloket binnen de organisatie. Hier worden zij ondersteund bij het aantrekken, onboarden en behouden van internationale medewerkers. De organisatie biedt maatwerkadvies, organiseert werkgeversbijeenkomsten en fungeert als aanspreekpunt voor overheden. Door de integratie is er één aanspreekpunt, met kennis van zaken en korte lijnen.

- *Training voor medewerkers*

Alle medewerkers van de organisatie volgen een gezamenlijk opleidingsprogramma. Dit programma is modulair opgebouwd en bevat onderdelen over klantgerichtheid, wet- en regelgeving, interculturele communicatie en systeemgebruik. Door de integratie ontstaat een gedeelde cultuur en een gemeenschappelijke taal. Medewerkers worden gestimuleerd om van elkaar te leren en samen te werken aan continue verbetering.

- *Monitoring*

De organisatie beschikt over een geavanceerd monitoringssysteem waarin alle klantinteracties, doorlooptijden, klanttevredenheid en beleidsindicatoren worden vastgelegd. De data worden gebruikt voor interne sturing, verantwoording aan financiers en beleidsontwikkeling. Door de integratie is er één dataset, één dashboard en één verantwoordingslijn. Dit verhoogt de transparantie en maakt het mogelijk om gericht te sturen op kwaliteit en impact.

- *Informatie verstrekken in landen van herkomst*

De organisatie werkt samen met ambassades, EURES, internationale werkgevers en onderwijsinstellingen om informatie over de dienstverlening al in het land van herkomst beschikbaar te stellen. Er worden webinars georganiseerd, brochures verspreid en contactpunten ingericht. De integratie maakt het mogelijk om één uniforme boodschap uit te dragen en de vindbaarheid van de dienstverlening te vergroten.

- *Campagnes*

De organisatie voert professionele communicatiecampagnes, gericht op verschillende doelgroepen. Er wordt gewerkt met een centrale huisstijl, meertalige content en een mix van online en offline middelen. De campagnes zijn gericht op zichtbaarheid, vertrouwen en activering. Door de integratie is er één communicatieafdeling die verantwoordelijk is voor de strategie, uitvoering en evaluatie van alle campagnes.

In het scenario van volledige integratie worden de huidige loketten samengevoegd tot één nieuwe organisatie met een uniforme structuur, huisstijl en klantreis. Alle processen, systemen en teams worden geharmoniseerd, wat leidt tot één loket, één website en één aanspreekpunt voor internationale medewerkers. De dienstverlening wordt centraal aangestuurd en ondersteund door multidisciplinaire teams en een geïntegreerd CRM-systeem. Dit scenario biedt maximale efficiëntie en gebruiksvriendelijkheid, maar vereist een fundamentele herstructurering.

4.3 Score van het volledige integratie-scenario aan de hand van de 5 criteria

Financiële impact en financieringsstructuur

Het Volledige Integratie scenario biedt aanzienlijke kostenbesparingen door het volledig samenbrengen van organisatiestructuren, systemen en huisvesting. Door het opheffen van parallelle structuren en het centraliseren van ondersteunende functies (zoals ICT, communicatie en administratie), worden schaalvoordelen gerealiseerd. De financieringsstructuur wordt overzichtelijker en eenduidiger, omdat alle middelen centraal worden beheerd en verdeeld. Dit maakt het mogelijk om gezamenlijke aanvragen voor financiering te doen bij alle betrokken partijen, met een duidelijke verantwoording op output en impact.
Score: **5**

Efficiëntie van dienstverlening

De volledige integratie van processen, systemen en teams leidt tot een hoge mate van efficiëntie. Klanten worden sneller geholpen, overdrachtsmomenten verdwijnen en interne afstemming wordt eenvoudiger. De organisatie kan werken met gestandaardiseerde werkprocessen, waardoor de doorlooptijd van klantvragen afneemt en de kwaliteit van dienstverlening toeneemt. Door de inzet van één CRM-systeem en één intakeproces ontstaat een uniforme klantreis.
Score: **5**

Gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid

Voor de klant is het Volledige Integratie scenario het meest overzichtelijk: er is één loket, één website, één telefoonnummer en één fysieke locatie. De klant hoeft niet meer te begrijpen welk loket waarvoor verantwoordelijk is, maar wordt geholpen door één organisatie. Dit verhoogt de toegankelijkheid, verlaagt de drempel en draagt bij aan een positieve klantbeleving. De dienstverlening is meertalig, digitaal ondersteund en afgestemd op de behoeften van verschillende doelgroepen.
Score: **5**

Samenwerkingspotentieel

In dit scenario is samenwerking geen keuze meer, maar een gegeven. De verschillende loketten zijn samengevoegd tot één organisatie, met gedeelde doelen, processen en cultuur. Dit maakt het mogelijk om integraal beleid te voeren, gezamenlijke innovaties te ontwikkelen en als één partij op te treden richting stakeholders. Tegelijkertijd vraagt dit om een intensief verandertraject, waarin verschillen in cultuur, werkwijze en belangen moeten worden overbrugd.
Score: **5**

Flexibiliteit en schaalbaarheid

De volledige integratie maakt het systeem robuust, maar ook minder flexibel. Aanpassingen in beleid, doelgroep of financiering hebben direct impact op de hele organisatie. Schaalbaarheid is mogelijk, bijvoorbeeld door uitbreiding naar andere regio's of doelgroepen, maar vergt meer voorbereiding en afstemming dan in lichtere samenwerkingsvormen.
Score: **4**

Totaalscore: 24

4.4 Aandachtspunten die in overweging moeten worden genomen

- *Opheffen van bestaande structuren*: Volledige integratie betekent dat bestaande organisatiestructuren, merken en werkwijzen worden opgeheven. Dit kan leiden tot weerstand bij medewerkers, bestuurders en financiers. Het vraagt om zorgvuldige besluitvorming, heldere communicatie en aandacht voor het behoud van waardevolle elementen uit de huidige praktijk.
- *Juridische en bestuurlijke complexiteit*: Het oprichten van een nieuwe organisatie vereist juridische verankering, bestuurlijke afspraken en mogelijk wetswijzigingen. Verschillen in rechtsvorm, governance en

mandaat tussen de huidige loketten maken dit proces complex. Er is behoefte aan juridische expertise en bestuurlijke regie.

- *Cultuurverschillen en verandermanagement*: De integratie van teams met verschillende achtergronden, werkculturen en routines vraagt om intensieve begeleiding. Zonder aandacht voor cultuur en gedrag kan samenwerking onder druk komen te staan. Investeren in teamontwikkeling, leiderschap en gezamenlijke waarden is essentieel.
- *Financiële afhankelijkheid en risico's*: De nieuwe organisatie is afhankelijk van structurele financiering van meerdere partijen. Als één financier zich terugtrekt of voorwaarden wijzigt, kan dit de continuïteit onder druk zetten. Dit vraagt om een robuust financieel model en afspraken over risicoverdeling.
- *Verlies van lokale inbedding*: Door centralisatie bestaat het risico dat de organisatie minder goed aansluit bij lokale behoeften en netwerken. Dit kan worden ondervangen door regionale antennes of partnerschappen, maar vraagt om expliciete aandacht in de inrichting.
- *Langdurig implementatietraject:* Volledige integratie is geen project van maanden, maar van jaren. Het vraagt om een meerjarenplan, met tussenstappen, evaluatiemomenten en ruimte voor bijsturing. Het is belangrijk om realistische verwachtingen te scheppen en successen onderweg zichtbaar te maken.

De opheffing van bestaande structuren en het vormen van één organisatie vergt bestuurlijke moed en zorgvuldig verandermanagement. Juridische en financiële complexiteit, evenals cultuurverschillen tussen de huidige loketten, vormen substantiële risico's. De centrale structuur kan leiden tot verlies van lokale inbedding en vraagt om expliciete borging van regionale aansluiting. Bovendien is het implementatietraject langdurig en vereist het een gefaseerde aanpak met realistische verwachtingen.

4.5 Voorwaarden

Om een optimaal werkend Volledig Integratie scenario te realiseren voor de integratie van loketten voor internationale medewerkers, moeten de volgende voorwaarden worden gesteld:

- *Draagvlak en bestuurlijke regie*: Er moet breed bestuurlijk draagvlak zijn voor het opheffen van bestaande structuren en het oprichten van een nieuwe organisatie. Dit vraagt om regie vanuit provincie of Rijk, met betrokkenheid van gemeenten, werkgevers en andere stakeholders.
- *Juridische en organisatorische verankering*: De nieuwe organisatie moet een duidelijke juridische status krijgen, met afspraken over eigenaarschap, mandaat, aansprakelijkheid en governance. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een stichting, publiek-private entiteit of gemeenschappelijke regeling.
- *Gedeelde visie en strategie*: Alle betrokken partijen moeten zich committeren aan een gezamenlijke visie op dienstverlening aan internationals. Deze visie vormt de basis voor de inrichting van processen, systemen en cultuur. Zonder gedeeld toekomstbeeld is integratie niet haalbaar.
- *Uniforme processen en systemen:* De organisatie moet werken met één intakeproces, één CRM-systeem, één monitoringsstructuur en één huisstijl. Dit vraagt om harmonisatie van werkwijzen, datadefinities en klantbenadering. ICT speelt hierin een sleutelrol.
- *Investeren in mensen en cultuur*: Medewerkers moeten worden meegenomen in het veranderproces. Dit vraagt om training, coaching, intervisie en ruimte voor dialoog. Leiderschap is cruciaal: leidinggevenden moeten het voorbeeld geven en zorgen voor verbinding.
- *Gefaseerde implementatie*: De integratie moet stapsgewijs plaatsvinden, met ruimte voor pilots, evaluatie en bijstelling. Denk aan een groeimodel waarin eerst frontofficefuncties worden geïntegreerd, gevolgd door backoffice, ICT en beleid.

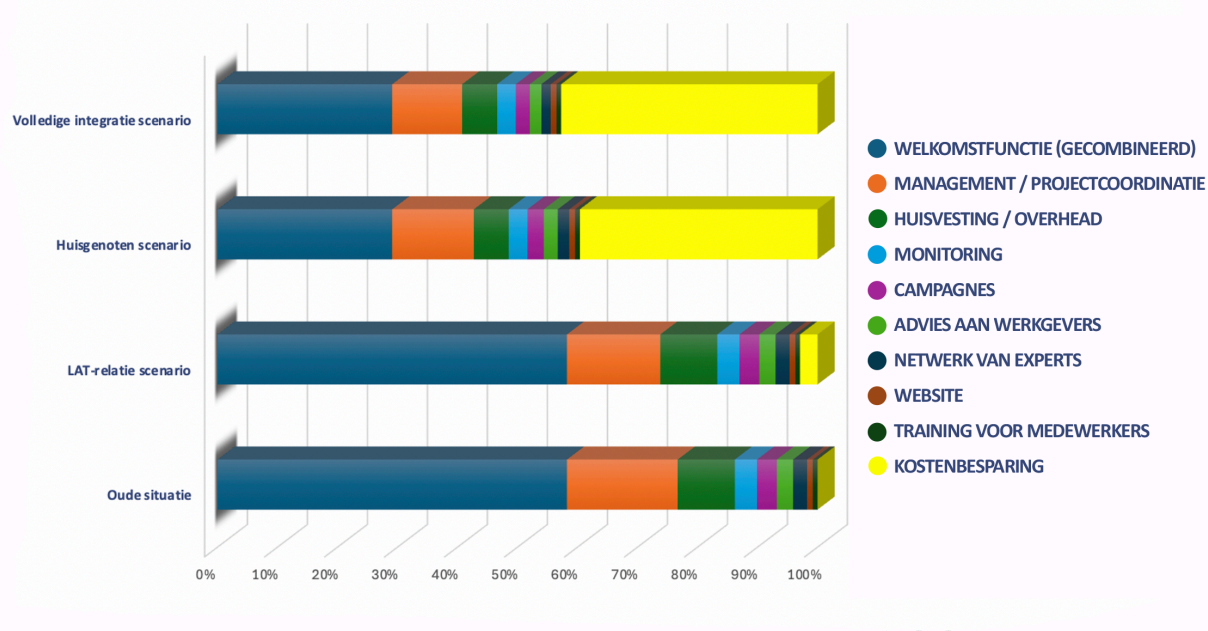
- *Structurele financiering*: De organisatie moet kunnen rekenen op meerjarige financiering van Rijk, provincie en gemeenten. Dit biedt stabiliteit en maakt het mogelijk om te investeren in kwaliteit, innovatie en continuïteit.
- *Externe positionering en communicatie*: De nieuwe organisatie moet herkenbaar zijn voor klanten, partners en financiers. Dit vraagt om een heldere naam, huisstijl en communicatiestrategie. Ook intern moet er aandacht zijn voor communicatie, betrokkenheid en trots.

Voor volledige integratie is breed bestuurlijk draagvlak nodig, evenals regie vanuit hogere overheden om bestaande structuren op te heffen en een nieuwe organisatie juridisch te verankeren. Een gedeelde visie, uniforme processen en systemen vormen de basis voor een efficiënte en klantgerichte dienstverlening. Investeren in cultuur, leiderschap en gefaseerde implementatie is cruciaal om de transitie te begeleiden. Structurele financiering en een sterke externe positionering zorgen voor stabiliteit en herkenbaarheid van de nieuwe organisatie.

4.6 Financiële implicaties van het volledige integratie-scenario

Het Volledige Integratie scenario houdt in dat de verschillende loketten voor internationale medewerkers worden samengevoegd tot één nieuwe organisatie. Dit scenario biedt aanzienlijke kostenbesparingen boven op de besparingen van de andere scenario's, door het opheffen van parallelle structuren, het centraliseren van ondersteunende functies en het bundelen van middelen.

Potentiële kostenbesparingen Volledige integratie-scenario



Het Volledige Integratie scenario biedt maximale kostenbesparing door het opheffen van parallelle structuren en het centraliseren van functies zoals ICT, communicatie en huisvesting. Eén organisatie, één systeem en één loket zorgen voor schaalvoordelen en lagere overhead. De vrijgekomen middelen kunnen worden ingezet voor kwaliteitsverbetering en innovatie. In bovenstaande afbeelding wordt de ontwikkeling van de kostenbesparingen weergegeven over de verschillende fasen omdat het Volledige integratie-scenario alleen gefaseerd bereikt kan worden.

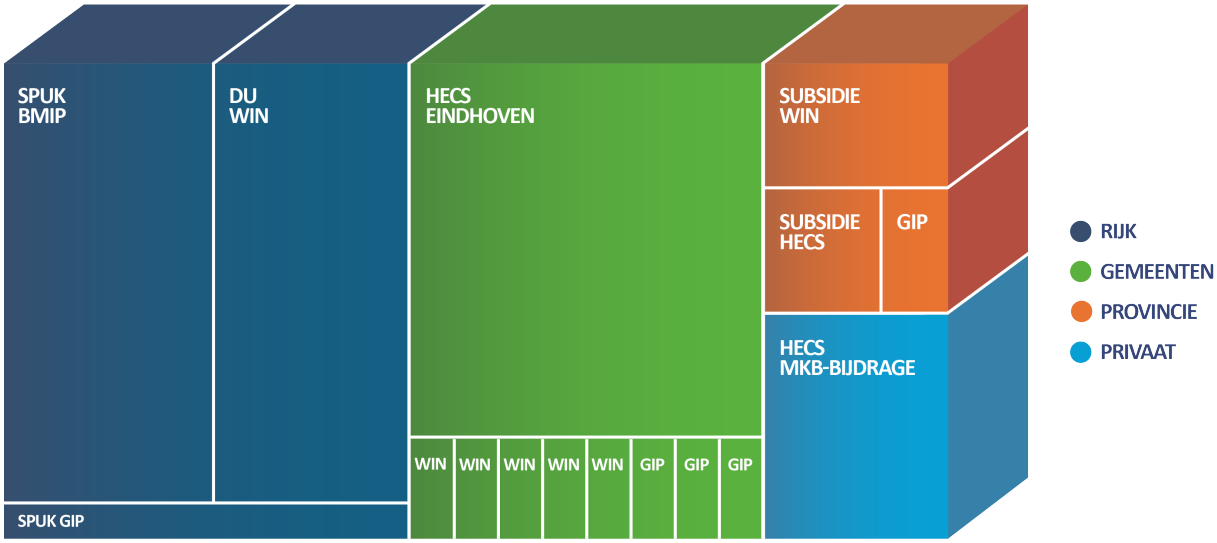
4.7 Voorkeursoptie voor financiering van het Volledige integratie-scenario

Voor het scenario van Volledige integratie waarin de huidige loketten opgaan in één nieuwe organisatie, is gekozen voor een model van **gedeelde financiering door betrokken partijen**.

In dit model dragen Rijk, provincie en gemeenten gezamenlijk bij aan de exploitatie van de nieuwe organisatie. Aanvullende bijdragen van werkgevers, onderwijsinstellingen en andere stakeholders zijn mogelijk. De verdeling van middelen kan plaatsvinden op basis van klantvolume, regionale spreiding of beleidsprioriteiten. De financiering is bij voorkeur meerjarig en gekoppeld aan prestatie-indicatoren en maatschappelijke impact. Dit biedt stabiliteit, voorkomt versnippering en maakt strategische sturing mogelijk.

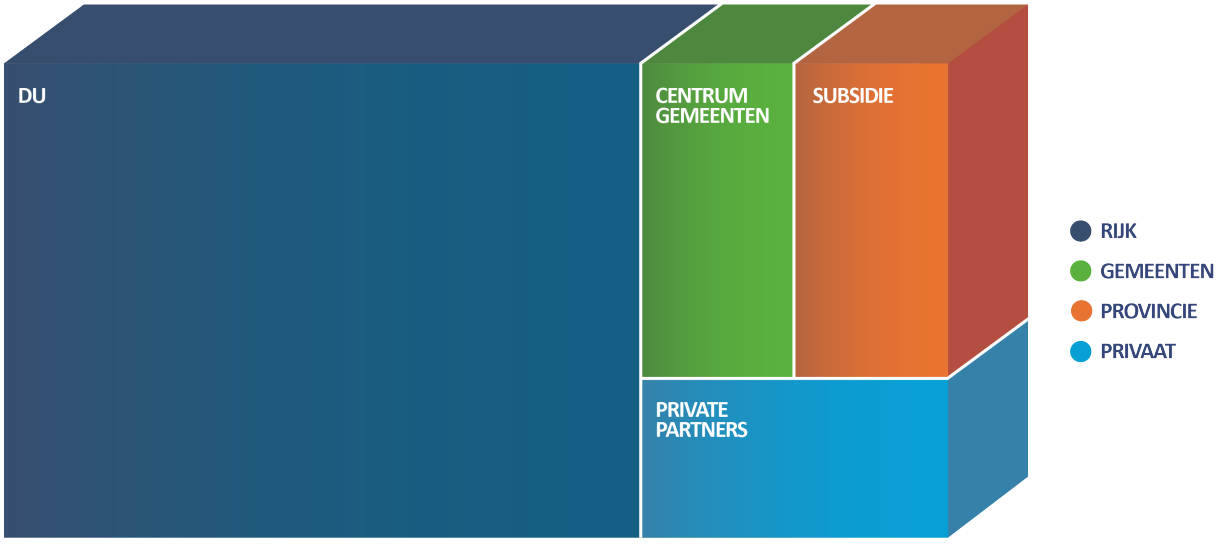
De huidige financiering is verdeeld over meerdere partijen met uiteenlopende voorwaarden en verantwoordingsstructuren. Dit leidt tot inefficiëntie en beperkte samenhang. Het voorgestelde model brengt hierin verandering door alle middelen te bundelen in één centrale structuur. Dit maakt gezamenlijke sturing mogelijk en vergroot de transparantie en voorspelbaarheid van de financiering.

Huidige situatie (2025



Bovenstaande afbeelding toont de huidige financieringssituatie, waarin negen gemeenten een deel van de kosten voor hun rekening nemen. De financieringsstromen zijn uitgesplitst naar drie structuren: Holland Expat Center South (HECS), vijf WIN-punten en drie GIP's. Deze driedeling is ook zichtbaar in de bijdragen van het Rijk en de provincie.

Volledige integratie



Bovenstaande afbeelding toont een fictieve verdeling van de financiering binnen het scenario van Volledige integratie. In dit model dragen individuele gemeenten niet langer zelfstandig bij aan de kosten. In plaats daarvan

wordt uitgegaan van een gezamenlijke bijdrage van centrumgemeenten aan de nieuwe organisatie of het centrale fonds.

4.8 Conclusie Volledige Integratie scenario

Het Volledige Integratie scenario biedt een krachtig toekomstbeeld voor de dienstverlening aan internationale medewerkers. Door het opheffen van versnippering en het samenbrengen van expertise, systemen en middelen ontstaat een robuuste, klantgerichte en efficiënte organisatie.

De voordelen zijn groot: één loket, één klantreis, één organisatie. Tegelijkertijd vraagt dit scenario om bestuurlijke moed, langdurige inzet en een zorgvuldig verandertraject. Het is geen oplossing voor morgen, maar een richtinggevend eindbeeld – een stip op de horizon – dat richting geeft aan beleidsontwikkeling en samenwerking.

Door nu al stappen te zetten in de richting van integratie, kunnen de eerste voordelen worden gerealiseerd, terwijl tegelijkertijd wordt gewerkt aan het fundament voor een toekomstbestendige organisatie.

5. Algehele beschouwing op scenario's

Een strategisch vergezicht voor internationale dienstverlening in Noord-Brabant

De drie uitgewerkte scenario's – LAT-relatie, Huisgenoten en Volledige Integratie – bieden elk een unieke route naar versterkte samenwerking tussen de loketten voor internationale medewerkers in Noord-Brabant. Ze verschillen in intensiteit, complexiteit en uitvoeringssnelheid, maar delen een gemeenschappelijk doel: het realiseren van een toegankelijke, efficiënte en herkenbare dienstverlening voor een groeiende en diverse internationale doelgroep.

De urgentie van verandering

Wat tijdens de scenarioverkenning steeds duidelijker werd, is dat de huidige versnippering van loketten niet houdbaar is. Elk loket kent zijn eigen historie, structuur en financiering. Deze diversiteit is waardevol, maar vormt ook een barrière voor samenhang en effectiviteit. Bestuurlijke moed en gedeeld eigenaarschap zijn daarom cruciaal om tot duurzame verandering te komen.

Tegelijkertijd is er een breed gedragen besef dat samenwerking noodzakelijk is. De instroom van internationale medewerkers groeit, net als het aantal grenspendelaars. Deze realiteit vraagt om een dienstverlening die zich niet laat begrenzen door institutionele of geografische kaders, maar zich richt op de werkelijke routes van mensen.

Diversiteit vraagt om maatwerk én een gedeelde basis

De doelgroep is breed: van EU-arbeidsmigranten tot kenniswerkers, van grensgangers tot statushouders. Deze groepen verschillen in achtergrond, taal, verblijfsstatus en ondersteuningsbehoefte. Een uniforme aanpak is daarom niet altijd passend. Wat wél nodig is, is een gedeelde basisinfrastructuur: één herkenbare toegang, gedeelde intakeformats, gezamenlijke communicatie en gestroomlijnde doorverwijzing.
Een heldere afbakening van rollen en verantwoordelijkheden tussen GIP's, WIN, Expatcentra en EURES is essentieel. Evenals een gezamenlijke positioneringsstrategie, afgestemd met SZW en Europese partners. Alleen zo kan de klantreis worden verbeterd en overlap worden voorkomen.

GIP's als eerste horde richting verdere integratie

In alle scenario's komt één aandachtspunt steeds terug: de organisatie, financiering en positionering van de Grensinformatiepunten (GIP's). Deze vormen een cruciale schakel in de dienstverlening, maar vergen substantiële aanpassingen voordat verdere integratie mogelijk is. De aanbevelingen hiervoor zijn daarom (randvoorwaardelijk) opgenomen in hoofdstuk 7 Vervolg en Plan van Aanpak.

Geen lineair pad, maar een modulair palet

De scenario's zijn bewust niet gepresenteerd als een lineair stappenplan. Ze vormen geen route van 'licht naar zwaar', maar eerder een modulair palet van mogelijkheden. In de praktijk zullen elementen uit de verschillende scenario's elkaar overlappen. Een regio kan starten met een LAT-relatie, maar al snel onderdelen van het Huisgenotenmodel toepassen – of juist bepaalde functies volledig integreren terwijl andere zelfstandig blijven. De weg naar optimale samenwerking is zelden rechtlijnig – en dat hoeft ook niet.

Realisme in financiële onderbouwing

Hoewel de scenario's overtuigende kostenbesparingen laten zien, is realisme geboden. In de praktijk zijn besparingen op personele inzet, huisvesting of ICT-systemen vaak lastiger te realiseren dan op papier. Bovendien zijn veel financieringsstromen tijdelijk, versnipperd of gebonden aan specifieke voorwaarden. De keuze voor een scenario zal dan ook in hoge mate afhangen van de bereidheid van financiers – Rijk, provincie, gemeenten en private partijen – om gezamenlijk te investeren in een duurzame structuur.

Leren van andere regio's

De bestaande loketten voor internationals in Brabant zijn tot in detail onderzocht. In de voorbereiding van dit rapport is ook nadrukkelijk gekeken naar andere regio's, waaronder Zuid-Limburg, Utrecht en de regio Arnhem-Nijmegen. Naast deze binnenlandse voorbeelden zijn ook voorbeelden van een grensoverschrijdende structuur onder de loep genomen, zoals de Euregio's Rijn-Waal en Maas-Rhein. Alle resultaten die hieruit voortkwamen tonen aan dat integratie mogelijk is, mits er bestuurlijke regie, gedeeld eigenaarschap en een heldere visie zijn.

6. Conclusie en advies

De scenario's in dit rapport laten zien dat er meerdere realistische routes zijn naar een meer samenhangende en toekomstbestendige dienstverlening voor internationale medewerkers in Noord-Brabant. Elk scenario – van functionele samenwerking tot volledige integratie – biedt concrete aanknopingspunten om versnippering te verminderen, klantgerichtheid te vergroten en middelen doelmatiger in te zetten.

De urgentie is evident. De instroom van internationale medewerkers groeit, en het aantal mensen dat in Nederland woont en in België of Duitsland werkt – of andersom – neemt structureel toe [6]. Deze grensoverschrijdende realiteit vraagt om een dienstverlening die niet ophoudt bij bestuurlijke grenzen, maar zich richt op de werkelijke routes van mensen. Tegelijkertijd is de doelgroep breed en divers, wat vraagt om maatwerk in uitvoering, maar ook om een gedeelde basisinfrastructuur.

De scenario's zijn geen stappenplan, maar bouwstenen. Ze hoeven niet volgordelijk te worden doorlopen. In de praktijk zullen elementen uit de LAT-relatie, het Huisgenotenmodel en Volledige Integratie elkaar overlappen. De weg naar samenwerking is modulair en iteratief. Wat wél vaststaat: zonder gezamenlijke regie en financiering blijven de kansen op versnippering groot.

Daarom is het advies aan alle betrokken partijen – gemeenten, provincie, Rijk, uitvoeringsorganisaties en werkgevers – om nu een eerste stap te zetten. Die stap is niet technisch of organisatorisch, maar strategisch: start het gesprek over een gedeeld doel. Niet over structuren, maar over de vraag: hoe maken we het voor de internationale medewerker beter?

Om dat gesprek te voeden, bevelen we aan:

- Gebruik informatie uit dit rapport als gespreksstarter om gezamenlijk te verkennen welke elementen uit de scenario's direct in de praktijk kunnen worden gebracht. Denk hierbij aan het opzetten van een gezamenlijke website, het ontwikkelen van gedeelde intakeformats of het activeren van een netwerk van experts.
- Organiseer een bestuurlijke werkconferentie, bij voorkeur in samenwerking met een platform als Pact Brabant. Binnen dit gremium is al kennis aanwezig over de arbeidsmarkt en het RWC, waardoor het een geschikt forum vormt om de scenario's te bespreken en te toetsen op draagvlak en uitvoerbaarheid.
- Start met pilots in de regio's die qua context en organisatiegraad van de huidige loketten sterk verschillen. In deze regio's wordt geëxperimenteerd met een hybride model (bijvoorbeeld een combinatie van LAT-samenwerking en gedeelde locatie), waarbij monitoring plaatsvindt op klanttevredenheid, bereik en kosteneffectiviteit.
- Verken met het Rijk, de Provincie en betrokken gemeenten de contouren van een gezamenlijke financieringsstructuur voor de drie loketten voor internationals. Deze structuur dient beter aan te sluiten bij de feitelijke inzet en situatie, met het oog op structurele borging en toekomstbestendigheid.

Deze adviezen zetten in op het versterken van het internationale vestigingsklimaat en het verbinden van talent, innovatie en arbeidsmarktkracht en benadrukt het belang van grensoverschrijdende samenwerking en het slimmer benutten van arbeidspotentieel in een krappe arbeidsmarkt.

De eerste stap is eenvoudig, maar essentieel: met elkaar in gesprek gaan, met een gedeeld doel voor ogen. Dat doel is helder: een betere, toegankelijkere en effectievere dienstverlening voor iedereen die in Noord-Brabant komt wonen, werken of ondernemen. In het volgende hoofdstuk wordt hiervoor een plan van aanpak aangereikt.

[6] In 2023 iets meer grenspendelaars vanuit Duitsland en België | CBS

7. Vervolg met Plan van Aanpak

7.1 Inleiding

Noord-Brabant wil internationaal talent niet alleen aantrekken, maar ook vasthouden. Dat vraagt om een moderne, toegankelijke en herkenbare dienstverlening die meebeweegt met de dynamiek van de arbeidsmarkt. Dit plan van aanpak zet daarom in op een hybride model waarin functionele samenwerking (LAT-relatie) wordt gecombineerd met gedeelde huisvesting (Huisgenotenmodel). Geen blauwdruk, maar een flexibele aanpak die ruimte laat voor regionale invulling.

De uitvoering vindt plaats via regionale pilots. Deze pilots zijn geen papieren exercitie, maar concrete proeftuinen waarin partners samenwerken, leren en verbeteren. Door te variëren in regionale contexten – van Brainport tot grensregio – ontstaat een breed toepasbaar model dat recht doet aan de diversiteit van Brabant.

Een randvoorwaarde voor succes is de herpositionering van de Grensinformatiepunten (GIP's). Deze zijn nu nog te versnipperd georganiseerd en onvoldoende ingebed in de bredere arbeidsmarktinfrastructuur. Zonder stevige bestuurlijke en financiële verankering kunnen zij hun rol in de integrale dienstverlening niet waarmaken.

De komende paragrafen beschrijven hoe we dit plan in de praktijk brengen: met duidelijke doelstellingen, een realistische fasering en ruimte voor maatwerk. De inzet: een Brabant dat klaar is voor de internationale arbeidsmarkt van morgen.

7.2 Doelstellingen

Dit plan beoogt een toekomstbestendige structuur voor internationale dienstverlening in Noord-Brabant, met als uitgangspunt één herkenbare toegang voor internationals. De aanpak is modulair, schaalbaar en gericht op samenwerking tussen overheden, uitvoeringsorganisaties en werkgevers.

De doelstellingen zijn:

1. De GIP's herpositioneren en bestuurlijk borgen binnen de arbeidsmarktinfrastructuur;
2. In twee of drie pilots de hybride aanpak testen op uitvoerbaarheid, klantgerichtheid en schaalbaarheid; De pilots betreffen de gebieden West-Brabant & Midden-Brabant, Zuidoost Brabant & Helmond de Peel en Noordoost Brabant met verbinding naar Euregio Rijn Waal. Met drie pilots wordt de gehele provincie Noord-Brabant afgedekt.
3. Op basis van de pilotresultaten een businesscase ontwikkelen voor structurele inbedding en opschaling;
4. Toewerken naar een integrale, herkenbare en toekomstbestendige dienstverlening voor internationale medewerkers in Brabant.

Deze aanpak sluit aan bij de ambitie van Brabant als internationale topregio, en draagt bij aan een sterk vestigingsklimaat, een wendbare arbeidsmarkt en een efficiënte inzet van publieke middelen.

7.3 Aanpak en Tijdlijn

→ **<u>Provincie Noord-Brabant</u>**

Doorlopende acties provincie ten behoeve van de herpositionering en verbetering van de GIP-constructies gedurende 2025- 2026:

- *Organisatorische en communicatieve herpositionering*
  Beëindig het 'huisartsenmodel'; zet uitsluitend tweedelijns experts in die naar wens en behoefte spreekuren draaien op locatie, bij voorkeur in een RWC. Breng financiering en organisatie hiervan rechtstreeks onder bij de SVB (Bureau Belgische Zaken en Bureau Duitse Zaken). Herijk governance: positioneer GIP's binnen de arbeidsmarktregio's. Communiceer helder over de nieuwe werkwijze, scope en positionering richting stakeholders en klanten.

- *Structurele koppeling met Brabantse arbeidsmarktregio's en RWC's*
  Verbind de GIP's actief met de Brabantse arbeidsmarktregio's en Regionale Werkcentra (RWC's). Zorg voor deelname aan RWC-overleggen en een natuurlijke samenwerking met WIN-informatiepunten en Expatcentra. Ontwikkel een gezamenlijke agenda voor arbeidsmarkttoeleiding en internationale thema's en -dienstverlening.
- *Gezamenlijke lobby met GIP-convenantpartners voor 100% rijksfinanciering*
  Het doel op de langere termijn is volledige rijksfinanciering van het Nederlandse aandeel in de GIP-structuur, naar analogie van de WIN-informatiepunten. Positioneer deze lobby als expliciete randvoorwaarde voor duurzame borging van de GIP's in het nationale stelsel. Veranker deze actie in bestuurlijke overleggen met het Rijk en relevante ministeries (waaronder Grensregio-overleg) Alternatief is gezamenlijke lobby voor een tenminste onvoorwaardelijke gedeeltelijke landelijke bijdrage of de inzet van landelijke subsidieregelingen zoals de Regiodeal.
- *GIP ERW: Herijking van de bijdrage en wijziging van de financieringsrelatie*
  Verplicht ERW allereerst om inzichtelijk te maken hoeveel Brabantse klanten gebruik maken van GIP ERW. Maak structurele afspraken over de registratie van herkomstregio's van klanten. Actualiseer de huidige verdeelsleutel van medefinanciering door 3 provincies aan GIP ERW op basis van actuele klantvolumes en gebruiksintensiteit. Regel de Brabantse financiering/bijdrage via de SVB (zoals ook voor de Brabants GIP's) Alternatieve route is een rechtstreekse financieringsrelatie tussen ERW en provincie Noord-Brabant via de reguliere route van een subsidieaanvraag en toekenning.
- *Begeleiding van de GIP's in de wijzigingen*
  Organiseer een structureel gezamenlijk overleg waarin alle betrokken GIP-partners meegenomen worden in het stappenplan en (de gevolgen van) de wijzigende situatie. Bereid de GIP's BN en ERW voor op deelname aan de pilotstructuur in Midden- en Noordoost-Brabant.

→ **Provincie Noord-Brabant**

Doorlopende acties provincie t.b.v. WIN en HECS gedurende 2025-2026:

- Eindevaluatie BMIP: Uitvoering deel 2 van de evaluatie BMIP en formele afronding van de pilot, terugkoppeling naar PS, keuzes maken met betrekking tot het toekomstig arbeidsmigratiebeleid op basis van de aanbevelingen die landelijk uitgewerkt (gaan) worden uit het Roemer-rapport 'Geen Tweederangs Burgers'. Bijvoorbeeld de 'Effectrapportage bij Nieuwe Bedrijvigheid' [7].
- HECS: Gezamenlijke heroverwegingen en herijking van de bijdrage, keuzes voor het toekomstige provinciaal beleid met betrekking tot kenniswerkers in relatie tot Brainport, Schaalsprong en andere hotspots in Brabant.

→ **Arbeidsmarktregio's Midden/West-Brabant en/of Zuidoost-Brabant/Helmond de Peel**

Pilots in Midden- en/of West-Brabant, Zuidoost-Brabant en/of Helmond de Peel worden uitgevoerd in vier fasen met concrete acties gedurende Q4 2025 tot en met Q3 2026:

Fase 1: Voorbereiding en opdrachtverlening (maand 0 - 3)

1.1 Benoemen van projectleider en samenstellen stuurgroep internationale medewerkers.
1.2 Formele opdrachtverlening door provincie Noord-Brabant.
1.3 Bepalen gebieden: Midden-/West-Brabant en/of Zuidoost-Brabant/Helmond-de Peel
1.4 Afspraken maken met betrokken loketten over deelname en inzet.
1.5 Selectie van kennisinstelling voor onderzoekscomponent.

[7] https://www.arbeidsmigratieingoedebanen.nl/thema-huisvesting-maatregelen/effectrapportage-bij-nieuwe-bedrijvigheid

Fase 2: Ontwerp en inrichting pilot (maand 4 - 6)

2.1 Inrichten van een gedeelde fysieke locatie met gezamenlijke frontoffice.
2.2 Ontwikkelen van gezamenlijke intakeformats, website en doorverwijsstructuur.
2.3 Start gezamenlijke training voor medewerkers.
2.4 Vastleggen van meetbare doelstellingen en KPI's.
2.5 Start van het onderzoek naar governance, financiering en klantbeleving.

Fase 3: Uitvoering pilot (maand 6 - 9)

3.1 Operationele samenwerking tussen loketten opgestart op gedeelde locatie.
3.2 Lancering gezamenlijke website en monitoring.
3.3 Monitoring van klanttevredenheid, bereik en samenwerking.
3.4 Onderzoeksteam voert interviews, dataverzameling en analyse uit.

Fase 4: Evaluatie en besluitvorming (maand 9 - 10)

4.1 Evaluatie van de pilotresultaten en onderzoeksbevindingen.
4.2 Opstellen van een businesscase voor structurele inrichting.
4.3 Bestuurlijke besluitvorming over vervolg en opschaling.

Arbeidsmarktregio Noord-Oost Brabant

→ *Een meerjarige pilot in Noordoost-Brabant via de Regiodeal gedurende 2026 tot en met 2029*
Dit betreft pijler 2: Menskracht P7 Aanpak van arbeidskrapte. Binnen het deelprogramma Internationaal Talent is een regionale pilot voorzien die zich richt op het versterken van de samenwerking en het integreren van de dienstverlening aan internationaal talent. Deze pilot bouwt voort op inzichten uit twee eerdere onderzoeken:

- Onderzoek naar de integratie van loketten voor internationale medewerkers in Noord-Brabant (2024)
- Vervolgonderzoek Integratie WIN-GIP-Expatcentra (2025)
  De pilot benut de scenario's uit deze onderzoeken om te komen tot een meer samenhangende, toegankelijke en toekomstbestendige dienstverlening. De uitwerking en beschrijving van deze pilot zijn opgenomen in het programmaprofiel van de Regio Deal.

Leren door variatie: de meerwaarde van drie pilots

Om de hybride aanpak, functionele samenwerking gecombineerd met gedeelde huisvesting, te toetsen op uitvoerbaarheid en impact, worden maximaal drie regionale pilots opgezet die bij voorkeur geheel Brabant afdekken. Door bewust te kiezen voor gebieden met verschillende profielen ontstaat een rijk leerlandschap waarin scenario's getest worden op effectiviteit, schaalbaarheid en bestuurlijk draagvlak. Deze aanpak sluit aan bij de ambitie van Brabant als internationale topregio en biedt ruimte voor maatwerk per regio.

Pilot 1 – Noordoost-Brabant: bouwen aan verbinding

Noordoost-Brabant biedt een contrasterend perspectief. De regio kent een relatief laag aandeel expats, een groot aandeel arbeidsmigranten en de nabijheid van het GIP ERW in Kleve (Duitsland.) Dit GIP functioneert momenteel grotendeels autonoom en is nog niet verbonden met de Nederlandse arbeidsmarktregio. Deze context biedt een unieke kans om te verkennen hoe grensoverschrijdende samenwerking en integratie met bestaande loketten vorm kan krijgen in een omgeving waar de basisstructuur nog in ontwikkeling is.

Daarnaast wordt binnen één of meerdere RWC's die volgens het landelijke model met Gidsen gaan werken, onderzocht en getest of Gidsen specifiek voor internationale medewerkers kunnen worden ingezet.

Pilot 2 – Midden- en/of West-Brabant: innovatie in een diverse context

Midden- en West-Brabant zijn regio's met een breed palet aan internationale doelgroepen: van kenniswerkers en studenten tot statushouders en arbeidsmigranten. De aanwezigheid van een universiteit en hogeschool, RNI-

loket en de vooruitstrevende aanpak van centrumgemeenten Tilburg en Breda op het gebied van integratie en participatie maken deze regio's bij uitstek geschikt als ontwikkelomgeving voor innovatieve werkwijzen. Hier wordt geëxperimenteerd met integrale benaderingen, waarbij dienstverlening en kennisontwikkeling hand in hand gaan.

NB. Deze pilot kan doorgang vinden als tweede pilot naast Noordoost-Brabant, maar kan ook als enige aanvullende pilot worden uitgevoerd indien de capaciteit of het draagvlak voor een derde pilot ontbreekt.

Pilot 3 – Zuidoost-Brabant en/of Helmond-de Peel: versterken van het internationale vestigingsklimaat

De regio Zuidoost-Brabant, inclusief Helmond-de Peel, is een economische motor met een sterk internationaal profiel. De aanwezigheid van Brainport Eindhoven, een groot aantal internationale bedrijven en kennisinstellingen, en het bestaande Holland Expat Center South (HECS) maken deze regio uitermate geschikt om te testen hoe de dienstverlening aan kenniswerkers en hun gezinnen verder kan worden geïntegreerd met andere loketten. Deze pilot biedt de mogelijkheid om het accent te leggen op het versterken van het internationale vestigingsklimaat, het verbeteren van de klantreis voor alle internationals en het benutten van digitale innovaties zoals het platform Insidr.

NB. De pilot kan parallel aan de andere pilots worden uitgevoerd, of als alternatief voor pilot 2 indien daar geen uitvoering aan wordt gegeven.

Gefaseerd leren, gericht op resultaat

De pilots worden gefaseerd ingericht. Pilots 2 en 3 fungeren als versneld leertraject; de inzichten worden direct benut in de langer lopende pilot in Noordoost-Brabant. Zo ontstaat, naar voorbeeld BMIP, een iteratief leerproces waarin voortschrijdend inzicht wordt vertaald naar concrete bijsturing in beleid en uitvoering. Deze aanpak vergroot de kans op succesvolle implementatie, beperkt risico's en versterkt het bestuurlijk en operationeel draagvlak. Tegelijkertijd biedt het de mogelijkheid om scenario's in uiteenlopende contexten te toetsen op hun bijdrage aan een herkenbare, toegankelijke en toekomstbestendige dienstverlening voor internationale medewerkers in Brabant.

7.4 Pilots als bouwsteen voor een toekomstbestendig International Center

De pilots in Brabant vormen een strategische bouwsteen voor de ontwikkeling van een herkenbaar en toekomstbestendig International Center: een centrale voorziening die internationals integraal bedient, kennis bundelt en samenwerking tussen partners coördineert. Door uitvoering en onderzoek te combineren binnen één traject, ontstaat een krachtige structuur die aansluit bij de ambities van zowel de provincie als het Rijk.

Om te komen tot een toekomstbestendige en herkenbare dienstverlening voor internationale medewerkers in Brabant, is het essentieel om de hybride aanpak – functionele samenwerking gecombineerd met gedeelde huisvesting – in meerdere regio's te testen. Elke regio kent eigen kenmerken qua doelgroep, schaal, bestaande infrastructuur en bestuurlijk draagvlak. Door deze variatie bewust op te zoeken, kunnen we scenario's toetsen op uitvoerbaarheid en opschaalbaarheid in uiteenlopende contexten. Dit vergroot de kans op een breed toepasbaar model dat werkt in de praktijk én aansluit bij de regionale realiteit.

Bovendien stimuleert het ruimte geven aan regio's om een eigen testplan in te dienen het eigenaarschap en de betrokkenheid. Zo bepalen zij zelf welke elementen voor hen het meest relevant zijn om samenwerking en integratie vorm te geven. De korte pilots in Midden-/West-Brabant en Zuidoost-Brabant/Helmond-de Peel fungeren als versnellingskamers voor innovatie, waarvan de inzichten direct worden benut in de meerjarige pilot in Noordoost-Brabant. Deze gefaseerde aanpak versnelt het leerproces, beperkt risico's en draagt bij aan een gedragen en uitvoerbare oplossing voor heel Brabant.

Bestaande digitale initiatieven bieden kansen om innovatieve vormen van dienstverlening te testen voor bredere groepen internationals. In de pilots wordt aandacht besteed aan de verbetering van de klantreis voor alle internationals en het combineren van digitale en fysieke ondersteuning.

Een inspirerend voorbeeld is het Utrecht International Center (UIC), waar integratie en samenwerking tussen diverse loketten al succesvol in de praktijk worden gebracht. UIC ontwikkelt zich bovendien, in samenwerking met de universiteit, tot kenniscentrum op het gebied van internationals. Deze combinatie van dienstverlening en onderzoek biedt een waardevol referentiepunt

Tenslotte

De tijd om te handelen is nu. De versnippering in de dienstverlening aan internationale medewerkers is niet langer houdbaar. Met dit plan van aanpak zetten we een concrete stap richting één of meerdere herkenbare, toegankelijke en toekomstbestendige International Centers. We roepen alle betrokken partijen op om samen deze beweging te maken – voor de internationale medewerker, voor de regio, en voor de toekomst van Noord-Brabant.