

## **De Tafel van de Regio Zwolle – activiteitenplan (incl. liquiditeitsbegroting) Groeien van branches en sectoren in onze regionale arbeidsmarkt in de Regio Zwolle Versie 2 – 25 oktober 2016**

*Samenwerking en regie arbeidsmarkt biedt ruimte om de samenwerking tussen sectorale partijen onderling en tussen sectorale en regionale arbeidsmarktpartijen te verbeteren en om gezamenlijk het arbeidsmarktbeleid in de arbeidsmarktregio vorm te geven. Het accent kan zowel liggen op het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsrelaties als op het uitbouwen of bestendigen van bestaande samenwerkingsrelaties. De werkgeversorganisaties, de werknemersorganisaties, het UWV Werkbedrijf, de samenwerkende gemeenten en onderwijspartners in de Regio Zwolle dienen een aanvraag in voor Samenwerking & Regie Arbeidsmarkt (SRA).*

### **Inleiding**

Geen innovatie en internationale concurrentiekracht zonder voldoende goed gekwalificeerd personeel. In de afgelopen twee jaar wordt vanuit verschillende invalshoeken én regionale contexten gewerkt aan het vormgeven van strategisch economisch arbeidsmarktbeleid. In de regio Zwolle wordt dit gedaan vanuit de arbeidsmarktregio (AMR), de economische regio (Regio Zwolle), de economic board of Zwolle (triple helix: samenwerking ondernemers, overheid en onderwijs) en door partners onderling (denk aan het beroepsonderwijs). Op dit moment bepalen we vanuit meerdere tafels wat nodig is om te werken aan het menselijk kapitaal, uitstroom van onderwijs naar werk, van werk naar werk en van werkloosheid naar werk. We initiëren vanuit de tafels sectorale en regionale initiatieven, die niet persé met elkaar in verbinding staan. Dit leidt tot sub optimalisatie. Partners erkennen dit en vinden dat het tijd is om nu de handen in één te slaan.

### **Versterking van de samenwerking**

Een verbreding en versterking van strategisch regionaal arbeidsmarktbeleid biedt de regio Zwolle belangrijke kansen voor de regio, branches en sectoren. Voor werkgevers als het gaat om hun zoektocht naar gekwalificeerd personeel, maar ook voor werkzoekenden die hun talenten optimaal willen inzetten en mee willen doen in de samenleving. Het doel is om de samenwerking te bevorderen en het arbeidsmarktbeleid in de arbeidsmarktregio gezamenlijk vorm te geven en kansen te benutten in de kansrijke sectoren van de regio, als E-commerce, Transport & Logistiek, HTSM, Agrifood, Health en brede techniek. Niet meer vanuit verschillende invalshoeken, maar vanuit één regionale context, één opgave, waarbij de regionale kenniseconomie het vertrekpunt is. Het onderwijs is daarbij goed aangesloten. We versterken ons samenwerkingsverband om gezamenlijk strategisch arbeidsmarktbeleid vorm te geven en voeren regie op de uitvoering hiervan. Om dit met elkaar te realiseren richten wij een strategische arbeidsmarkttafel, Tafel van Zwolle, in waarbij alle partners zitting hebben. Op de Tafel van de Regio Zwolle (TRZ) verkennen en ontwikkelen werkgevers, vertegenwoordiging van werknemers, UWV Werkbedrijf, gemeenten, onderwijspartners en kennisinstellingen een praktische werkagenda gericht op het benutten van de kansen in branches en sectoren. Waarbij ruimte is om te groeien / excelleren, maar ook iedereen de kans krijgt om mee te doen. We staan voor een inclusieve arbeidsmarkt waarbij de economie en economische ontwikkelen de uitgangspunten zijn.

De aanvraag die voor u ligt is opgebouwd uit drie onderdelen (zoals opgenomen in het aanvraagformat):

1. De Tafel van de Regio Zwolle voor kansrijke branches en sectoren (arbeidsmarktpartijen)
2. Het realiseren van online platform voor arbeidsmarktinformatie (arbeidsmarktinformatie)
3. Uitvoeren van de werkagenda (arbeidsmarktbeleid)

Dit voorstel is bedoeld voor een tweejarig programma en loopt van 1 januari 2017 tot 31 december 2018.

## **1) De Tafel van de Regio Zwolle (arbeidsmarktpartijen)**

### *Doelmatig en doeltreffendheid*

Met de Tafel van de Regio Zwolle willen wij 1) een duurzame verbinding realiseren tussen economische ontwikkeling, 2) aanpak van de sociaal maatschappelijke problematiek en 3) het benutten van menselijk kapitaal in de brede zin des woord. Daartoe zijn in de regio reeds fundamentele aanzetten gepleegd. De TRZ is het slotstuk om de definitieve verbinding te realiseren in deze drieslag waarbij alle bestaande netwerken worden benut en toegankelijk gemaakt worden. De activiteiten staan ten dienste van de groeisectoren. Daarvoor worden alle bestaande netwerken, activiteiten en beleid benut en toegankelijk gemaakt om werkgevers in hun kracht te zetten.

### *Met wie werken we samen?*

De Tafel van de Regio Zwolle kent vertegenwoordiging van werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, gemeenten uit de (arbeidsmarkt)regio Zwolle, (beroeps)onderwijs en kennisinstellingen. De Tafel kent een onafhankelijke voorzitter die wordt geworven uit de regio. De voorkeur daarbij ligt bij een vertegenwoordiging vanuit de werkgevers. Verder wordt de Tafel gefaciliteerd door een programmteam bestaande uit een programmamanager, projectleider en secretariële ondersteuning. Voor de ontwikkeling van de website wordt een webbouwer, tekstschrijver en fotograaf aangesteld.

### *Activiteiten*

- 1) Opdrachtformulering van de Tafel van de Regio Zwolle (TRZ) – ontwikkelen van de opdracht door de bestuurlijke afvaardiging van de partners voor de TRZ. De opdrachtschrijving is gericht op het formuleren van bouwstenen voor gezamenlijk (regionaal) arbeidsmarktbeleid, benoemen van de prioritaire kansrijke sectoren en branches waaronder Transport & Logistiek, Technologie & ICT en Health, doelgroep afbakening en contouren voor afspraken rondom de inclusieve arbeidsmarkt. Iedere partij benoemt in zijn of haar achterban/kolom een bestuurlijke en ambtelijke afvaardiging ter voorbereiding van de Tafel. De activiteit wordt georganiseerd in januari 2017. Er wordt gewerkt vanuit integrale samenwerking in domeinen onderwijs - economie - arbeidsmarkt, in afstemming met de Economic Board Zwolle. De Tafel is de plaats waar tussen de ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen wordt gesproken over (middel)lange termijn arbeidsmarkt vraagstukken en de aanpak daarvan. De uitkomsten vormen de Strategische Agenda Regio Zwolle, als strategisch koepelend kader.
- 2) De uitkomsten worden formeel vastgelegd in de opdrachtschrijving en bekrachtigd door alle vertegenwoordigers van de TRZ. De Tafel wordt in februari 2017 gepresenteerd aan de regio Zwolle en alle betrokken partners. Zo willen we zorgvuldig stappen met elkaar zetten en langzaam opbouwen (van onderop). Dit om te voorkomen dat partijen ieder voor zich het wiel opnieuw gaan uitvinden.
- 3) Vanuit de TRZ wordt per kansrijke sector / branche een concrete werkagenda opgesteld voor 2017 – 2020. In iedere werkagenda wordt nader ingegaan op: arbeidsmarktanalyse (kwantitatief en kwalitatief), focuspunten voor uitvoering van arbeidsmarktbeleid in de lijnen: van onderwijs naar werk, van werk naar werk, van werkloosheid naar werk en werk voor speciale doelgroepen. De Tafel benoemt per branche / sector ook drie prioriteiten voor innovatie. De werkagenda wordt voorzien van best practises die regionaal worden geëtaleerd. Projecten en programma's worden geïnventariseerd en kenbaar gemaakt. Ook geeft de TRZ aan welke investeringen nodig zijn om een versnelling, verdieping of verrijking te laten plaatsvinden in het arbeidsmarktbeleid. Daar waar kansen zijn voor additionele middelen gaan partners gezamenlijk de samenwerking aan om deze kansen te verzilveren. Experts van landelijke organisaties op verwante agenda's worden uitgenodigd om mee te denken en te reflecteren als critical friend. Hun expertise voor regionale innovatie is daarbij zeer welkom. Voorbeelden van deze organisaties zijn het Techniekpact, Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn en het Zorgpact. Dit kan vanuit de sector zelf zijn of vanuit andere koepelorganisaties. Dit proces start in maart 2017 en eindigt in december 2018. Ieder halfjaar worden twee

werkagenda's opgeleverd. Dit is afhankelijk van de behoefte en actualiteit in de regio. Iedere werkagenda neemt een werksessie van een dagdeel in beslag en wordt via een creatieve werkwijze vormgegeven (gericht op dromen, durven en doen).

- 4) De Tafel brengt ieder jaar een bidbook uit waarbij het proces visueel en middels korte doch krachtige teksten in beeld wordt gebracht. Het bidbook wordt jaarlijks gepresenteerd aan een prominente werkgever uit de regio Zwolle. De presentatie zal in de maand november plaats vinden. Dit event is een jaarlijks terugkerende activiteit voor alle betrokkenen en belangstellenden.
- 5) Voor Tafel van de Regio Zwolle wordt een website ontwikkeld waarbij het online platform voor arbeidsmarktinformatie toegankelijk wordt gemaakt en alle ontwikkelingen te volgen zijn. Ook biedt de website podium voor de kansrijke sectoren en worden best practises uitgelicht. Per kwartaal wordt een digitale nieuwsbrief ontwikkeld en verspreid onder alle partners en belangstellenden.

*Op welke wijze onderscheidt deze activiteit zich van de gebruikelijke organisatie(s)?*

Deze activiteit richt zich specifiek op groeisectoren in de regio Zwolle en realiseert op kleine gerichte schaal de verbinding tussen economie, sociaal maatschappelijke opgaven en benutten van menselijk kapitaal. Dit in een overzichtelijk tijdsplan waarbij het proces en de uitkomsten transparant en toegankelijk worden gemaakt. Ook stelt dit proces de partijen in staat om samen te werken aan strategisch arbeidsmarktbeleid.

*Op welke wijze vindt afstemming plaats tussen de aanvrager, het UWV en de gemeenten voor deze activiteit?*

De aanvrager, het UWV en de gemeenten werken al op verschillende terreinen met elkaar samen. Bijvoorbeeld in de arbeidsmarktregio en het Werkbedrijf Regio Zwolle. Praktische afstemming vindt plaats in het partneroverleg van het Werkbedrijf Regio Zwolle. De voortgang van de Tafel van de Regio Zwolle is agendapunt bij diverse overlegorganen van de arbeidsmarktregio als het BO, PFO, MT en ambtelijk overleg. Dit om een bureaucratisch vergadercircuit te voorkomen.

## **2) Online platform voor arbeidsmarktinformatie**

### *Doelmatig en doeltreffendheid*

De Tafel van de Regio Zwolle ontwikkelt een online platform voor het ontsluiten en toegankelijk maken van arbeidsmarktinformatie. Het ontsluiten van arbeidsmarktinformatie is gericht op thema's, gericht op de provincies, arbeidsmarktregio's, werkgevers en onderwijs. Dit door de bundeling via verschillende dashboards. Het resultaat is toegankelijke en transparante statistiek. Het platform biedt daarmee ook handvatten en aanvullende mogelijkheden die de mobiliteit en employability op de arbeidsmarkt actief ondersteunen en verbeteren. De transparantie van de arbeidsmarkt wordt vergroot en partijen kunnen beter onderbouwde keuzes maken. Met het maken van meer bewuste keuzes streven we naar de ontwikkeling van meer duurzaamheid met betrekking tot werkgever- en werknemerschap. Het arbeidsmarktdashboard is een online platform waarin actuele arbeidsmarktgegevens te filteren zijn voor diverse doelgroepen. Voorbeelden van criteria waarop gefilterd kan worden zijn demografische gegevens, regio specifieke gegevens (provincie, arbeidsmarktregio, grote gemeenten), per sector en per beroepsgroep. Het dashboard kan unieke verbanden leggen en biedt daardoor zeer relevante inzichten. Door eenheid van systematiek kunnen provincies, regio's, sectoren en beroepsgroepen met elkaar vergeleken en verbonden worden. Omdat het dashboard digitaal gekoppeld is aan relevante brongegevens, blijft de informatie steeds actueel.

*Met wie werken we samen?*

De online portal wordt ontwikkeld door een kleine werkgroep met daarin vertegenwoordiging van gemeenten, UWV, werknemers en werkgeversorganisaties onder begeleiding van een extern bureau.

### *Activiteiten*

Door middel van een arbeidsmarktmonitor kan meer inzicht verkregen worden in ontwikkelingen en trends in de regio. Dit kan betrekking hebben op (mogelijke) werkloosheid, de omvang van de niet-werkende werkzoekenden, banen en bedrijven naar sector en andere arbeidsmarktgegevens. Het doel is om meer inzicht te krijgen in de vraag- en aanbodkant van de arbeidsmarkt, zodat er in gezamenlijkheid kan worden ingespeeld op de trends en ontwikkelingen die via deze arbeidsmarktinformatie. Een eerste opzet naar een inzichtelijkere en online arbeidsmarktmonitor wordt ingericht in het najaar van 2016 (voor 7 december).

Goed strategisch arbeidsmarktbeleid kan niet los worden gezien van arbeidsmarktonderzoek. Cijfers en prognoses zijn nodig om beleid strategisch te onderbouwen. Ook hier wordt door regionale arbeidsmarktorganisaties op ingezet door het uitvoeren van arbeidsmarktonderzoek op instellings-, lokaal- én regionaal niveau. Ten behoeve van de ontwikkeling van de arbeidsmarktmonitor wordt een werkgroep samengesteld waarin de gemeenten, UWV, Provincie, werkgeversorganisatie en werknemersorganisatie vertegenwoordigd zijn. De werkgroep gaat aan de slag met een extern bureau om dit verder te ontwikkelen. De activiteiten zullen ten minste bestaan uit: 1) startbijeenkomst, met als doel het ontrafelen van bouwstenen voor het platform, 2) bouwen van het platform, 3) presentatie van een demoversie van het platform, 4) pilot fase van drie maanden van het platform en het inrichten van een klankbordgroep met gebruikers, 5) evaluatie van de demoversie van het platform en aanpassingen doorvoeren daar waar dat volgens deze klankbordgroep nodig wordt geacht en 6) lancering van het platform in de regio Zwolle, zodat het publiekelijk toegankelijk is. Het platform is toegankelijk voor iedereen, ook partijen uit de genoemde samenwerkingsverbanden en dient als (onmisbare) ruggengraat voor de ontwikkeling van strategisch arbeidsmarktbeleid.

### *Op welke wijze onderscheidt deze activiteit zich van de gebruikelijke organisatie(s)?*

Een dergelijke arbeidsmarktmonitor bestaat nog niet voor deze regio. Wel is er een jaarlijkse factsheet vanuit de Regio Zwolle (met daarin de ontwikkeling van de beroepsbevolking, ontwikkeling werkloosheid en werkgelegenheid, etc.). Ook het UWV-rapport 'Regio in Beeld', waarin de arbeidsmarkt van de arbeidsmarktregio wordt geschetst en de databank van de Provincie Overijssel (met het aantal arbeidsplaatsen per gemeente, ontwikkeling beroepsdeelneming, etc.) bieden arbeidsmarktinformatie. Echter, een meer gezamenlijke databundel werkt bevorderlijk voor scenarioplanning, efficiëntie en draagt bij aan het anticiperen op mogelijke mismatches op de arbeidsmarkt. De drieslag van informatievoorziening en –levering tussen werkgevers, onderwijs (uitstroom), UWV (Regio in Beeld) en gemeenten is nieuw.

### *Op welke wijze vindt afstemming plaats tussen de aanvrager, het UWV en de gemeenten voor deze activiteit?*

De monitor wordt specifiek gepresenteerd in de Tafel van Zwolle en doorloopt de infrastructuur van de arbeidsmarktregio en de Regio Zwolle. Hierbij worden geconsulteerd: het ambtelijk overleg, managementteamoverleg en portefeuillehouders c.q. wethoudersoverleg. De aanvrager, het UWV en de gemeenten hebben elke zes weken afstemming rondom deze activiteiten. Dit komt doordat de uitvoering van dit plan structureel onderdeel wordt van de governance structuur. Praktische afstemming vindt plaats in het partneroverleg van het Werkbedrijf Regio Zwolle.

## **3) Aanjagen van de werkagenda's (arbeidsmarktbeleid)**

### *Doelmatig en doeltreffendheid*

De werkagenda van de desbetreffende kansrijke sector / branche wordt bestuurlijk vastgesteld door de Tafel van de Regio Zwolle. Daarmee committeren partners zich aan de realisatie van deze agenda en hebben zij met elkaar de uitdaging om de juiste randvoorwaarden te scheppen om werkgevers de ruimte te geven om te groeien. Zowel op beleids- en ambtelijk niveau als in de uitvoering redeneren vanuit de werkgevers en werkzoekenden. De Regio Zwolle is ambitieus (derde kenniseconomie van Nederland) en wil zijn goede positie graag behouden en versterken – ook daar waar het gaat om sociale inclusie. Dit betekent een goede match tussen werkgever en werknemer, met plek voor

iedereen. Een betere (samen)werking van de arbeidsmarkt is positief voor werkzoekenden, werknemers én werkgevers. Mooie initiatieven die al bestaan en die als vertrekpunt kunnen dienen voor verdieping zijn het Health Innovation Park, Polymer Science Park, intersectorale Gelderse Matchtafels van WZW, Deltion PPS Centra, Centra voor Innovatief Vakmanschap en Centres of Expertise.

#### *Met wie werken we samen?*

Ieder aanjaagteam wordt samengesteld met een vertegenwoordiging van gemeenten, UWV, onderwijs, werknemers en/of werkgeversorganisaties. Dit zijn team bestaande uit maximaal 3 tot 4 personen waarbij een tijdinvestering wordt gevraagd van 8 uur per maand.

#### *Activiteiten*

- 1) Iedere werkagenda krijgt zijn eigen aanjaagteam voor de periode van een jaar. Vanuit de gemeenten wordt er per werkagenda een beleidsadviseur aangewezen die dit in zijn of haar portefeuille heeft. Dit team heeft tot doel om de agenda aan te jagen, randvoorwaarden te creëren waar nodig en vinger aan de pols te houden bij de beweging in de kansrijke sector / branche. Ook worden knelpunten tijdig gesignaleerd en opgepakt. Daar waar nodig worden deze neergelegd bij het juiste netwerk van partners en stakeholders dat ontsloten wordt. Er worden maximaal 4 aanjaagteams per jaar verwacht. Ieder team heeft een klein organisatiebudget om (netwerk)activiteiten mogelijk te maken. Ieder team beschikt over de inzet van experts.
- 2) Uitgangspunten zijn:
  - a. Binnen de samenwerking staan we voor dezelfde opgave die één aanpak vanuit één regionale organisatie vergt.
  - b. Ontkokering van structuren en werken vanuit regionale werkelijkheid met werkgevers- en werknemersorganisaties en andere sociale partners met oog voor werknemers- en werkgeversdienstverlening staat voorop.
  - c. Er wordt gewerkt vanuit de lijnen onderwijs-werk (kiezen & leren), werk-werk (lerend werken), werkloosheid-werk (arbeidsfit & lerend werken) met als doel het realiseren van een goede governance / infrastructuur voor kansrijke sectoren in de Regio Zwolle.
  - d. In het actieteam zijn de partners van de tafel vertegenwoordigd en de invulling kan verschillen per sector / branche. Het actieteam komt ieder kwartaal bij elkaar om de stand van zaken op te maken en acties uit te zetten. Daarin is voortgang een belangrijk item.
  - e. Ieder kwartaal levert het aanjaagteam een bijdrage aan de website en zet met de online portal in met relevante arbeidsmarktinformatie.

#### *Op welke wijze onderscheidt deze activiteit zich van de gebruikelijke organisatie(s)?*

Er wordt een geheel nieuwe werkwijze gehanteerd: vanuit één opgave, één organisatie, één doel. Ontkokering van structuren en werken vanuit regionale gezamenlijkheid met werkgevers- en werknemersorganisaties en andere sociale partners met oog voor werknemers- en werkgeversdienstverlening. Ook intensieve samenwerking tussen economie - onderwijs - arbeidsmarkt.

#### *Op welke wijze vindt afstemming plaats tussen de aanvrager, het UWV en de gemeenten voor deze activiteit?*

De aanvrager, het UWV en de gemeenten werken al op verschillende terreinen met elkaar samen. De aanvrager, het UWV en de gemeenten hebben elke zes weken afstemming rondom deze activiteiten. Dit komt doordat de uitvoering van dit plan structureel onderdeel wordt van de governance structuur.

### **Samenwerkingsverband**

Alle partners hebben toegezegd formeel deel te nemen en zijn akkoord met de begroting zoals deze is toegevoegd bij de aanvraag. De samenwerking is op basis van netwerksturing. Er zal geen juridische entiteit worden opgericht, er worden geen bevoegdheden overgedragen. Het samenwerkingsverband van de regio is als volgt:

#### *Private partners*

VNO-NCW Midden

FNV

CNV

WZW (werkgeversplatform Werken in de Zorg en Welzijn)

#### *Publieke partners*

UWV Werkbedrijf

Provincie Overijssel

Gemeenten arbeidsmarktregio | Werkbedrijf Regio Zwolle

Deltion College – Centra voor Innovatief Vakmanschap PPS

#### *Samenwerkingsverbanden*

Werkbedrijf Regio Zwolle

Arbeidsmarkt Regio Zwolle

Regio Zwolle

### **Organisatie**

De uren van de deelnemers worden gedragen door de partners van het samenwerkingsverband. Voor de financiering van het organiserend vermogen doen we daarmee een beroep aan alle partners. Het overleg heeft naast de 'organisatiemiddelen' op dit moment geen eigen financiële middelen. Door de inzet van DWSRA-middelen worden ingezet voor de financiering van een programmamanager, een projectleider en projectmedewerker, projectadministratie en externe kosten.

De Tafel wordt gevoed en ondersteunt door de programmamanager en adviseurs afkomstig uit de triple-helix samenwerking en partnerorganisaties. Het voorbereidend overleg bestaat uit een 'ambtelijke' werkgroep van adviseurs afkomstig uit de partnerorganisaties, aangevuld met projectleiders van reeds gestarte of op te starten projecten (op inhoud).

## Liquiditeitsbegroting

Maand	Programmamanager	Projectleider	Externe kosten	Opslag indirect	Totaal
jan-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
feb-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
mrt-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
apr-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
mei-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
jun-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
jul-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
aug-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
sep-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
okt-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
nov-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
dec-17	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
jan-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
feb-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
mrt-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
apr-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
mei-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
jun-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
jul-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
aug-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
sep-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
okt-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
nov-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 11.521	€ 5.402	€ 24.890
dec-18	€ 4.427	€ 3.540	€ 10.555	€ 5.402	€ 23.924
	<b>€ 106.248</b>	<b>€ 84.960</b>	<b>€ 275.538</b>	<b>€ 129.648</b>	<b>€ 596.394</b>