

**TNO-rapport**

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl)

**18028\27008\27297**

**Meer werk door samenwerking**

Aanbevelingen en praktijkvoorbeelden voor gemeenten die (meer) willen samenwerken met werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid

T 023 554 93 93  
F 023 554 93 94

Datum 15 november 2004

Auteurs A.A. Smit  
S. Andriessen  
J. Sanders

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.



## Inhoudsopgave

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding.....</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1      | Achtergrond.....  | 5         |
| 1.2      | Totstandkoming van het rapport.....                                   | 5         |
| 1.3      | Leeswijzer.....   | 6         |
| <b>2</b> | <b>Aanpak en inhoud van de samenwerking.....</b>                      | <b>9</b>  |
| 2.1      | Inleiding.....  | 9         |
| 2.2      | Waarom werken werkgevers mee?.....                                    | 9         |
| 2.3      | Aanknopingspunten in kaart brengen.....                               | 11        |
| 2.4      | Werkgevers betrekken bij de plannen.....                              | 12        |
| 2.5      | Wie legt het contact?.....  | 14        |
| 2.6      | Samenwerken aan plaatsing van (potentiële) bijstandsgerechtigden..... | 15        |
| 2.7      | Samenwerken aan preventie van instroom in de bijstand.....            | 17        |
| 2.8      | Samenwerken op het gebied van economisch beleid.....                  | 19        |
| 2.9      | Overzicht succesfactoren.....   | 20        |
| <b>3</b> | <b>Best practices.....</b>  | <b>23</b> |
| 3.1      | Gemeente Tilburg.....   | 23        |
| 3.2      | Gemeente Maastricht.....  | 27        |
| 3.3      | Gemeente Deventer.....  | 30        |
| 3.4      | Gemeente Hengelo.....   | 34        |
| 3.5      | Gemeente Lopik.....   | 37        |
| 3.6      | Gemeente Deurne.....  | 40        |
| 3.7      | Gemeente Heiloo.....  | 42        |
| 3.8      | Gemeente Veghel.....  | 46        |
| 3.9      | MatchMakers en Nieuwkomers in de installatietechniek.....             | 48        |
| 3.10     | Poortwachtercentrum.....  | 51        |
| 3.11     | Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland.....                       | 54        |
| 3.12     | Banenplein Zuidoost-Brabant.....                                      | 57        |
|          | <b>Literatuur.....</b>  | <b>63</b> |



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Met de invoering van de Wet Werk en Bijstand (WWB) hebben gemeenten meer belang gekregen bij een goede samenwerking met werkgevers. Het betrekken van werkgevers bij arbeidsmarktbeleid blijkt echter in de praktijk niet gemakkelijk. De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) constateren dat gemeenten en werkgevers ‘elkaars taal niet spreken’. Gemeenten zijn onvoldoende bekend met de behoeften van werkgevers en kunnen het juiste aanspreekpunt niet vinden. Het contact met werkgevers dient professioneler te worden opgepakt.

De VNG en het Ministerie van SZW hebben om deze reden het bevorderen van de samenwerking van gemeenten met werkgevers op de “Gezamenlijke beleidsagenda gemeentelijk arbeidsmarktbeleid” gezet. In de praktijk ontwikkelen de contacten tussen de gemeenten en werkgevers zich op verschillende wijze per regio. Die verschillen zijn met name groot waar het de rol van CWI en werkgeversorganisaties betreft. In de gezamenlijke beleidsagenda is afgesproken dat voorbeelden van samenwerking van gemeenten met werkgevers in kaart worden gebracht. Het idee hierachter is dat door het in beeld brengen van praktijkvoorbeelden, gemeenten kunnen leren van de aanpak van andere gemeenten.

TNO Arbeid is gevraagd onderzoek te doen en best practices in beeld te brengen voor samenwerking tussen gemeenten en werkgevers. Deze publicatie is het resultaat van deze activiteiten.

## 1.2 Totstandkoming van het rapport

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van reeds beschikbare kennis, best practices en succes- en faalfactoren inzake de samenwerking van gemeenten met werkgevers. Gemeenten die de samenwerking met werkgevers nog moeten opzetten, of die het anders willen aanpakken, kunnen hiermee hun voordeel doen. Voor het onderzoek zijn drie hoofdvragen geformuleerd:

1. Wat moeten gemeenten weten over werkgevers willen ze hen met succes betrekken bij het arbeidsmarktbeleid?
2. Welke arrangementen, projecten en/of afspraken zijn succesvol inzake het betrekken van werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid? Wat zijn succesfactoren?
3. Wat is een goede aanpak voor gemeenten die nog samenwerking moeten zoeken met werkgevers of die het anders willen aanpakken?

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zijn verschillende activiteiten verricht. We zijn begonnen met een inventarisatie met als doel het achterhalen van best practices en de reeds beschikbare inzichten over de samenwerking van gemeenten met werkgevers. De inventarisatie is verricht aan de hand van een literatuurstudie, een internetsearch en interviews met vertegenwoordigers van het Ministerie van SZW, VNG, Landelijk Overleg van de Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid (Lorpa), MKB-Nederland en Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). Daarnaast is een telefonische quickscan verricht onder vertegenwoordigers van gemeenten, Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid (RPA's) en (regionale) werkgeversorganisaties waarnaar werd doorverwezen in de inventariserende interviews of die uit de literatuur of internet-

search naar voren kwamen als mogelijke best practice. In totaal zijn tijdens de telefonische quickscan rond de veertig personen benaderd en ondervraagd.

De inventarisatie leverde een uitgebreid overzicht op van interessante voorbeelden van samenwerking met werkgevers. Voor het onderzoek wilden we tien tot twaalf voorbeelden selecteren. Voor de herkenbaarheid was het van belang dat de best practices zowel grote, middelgrote als kleine gemeenten zouden vertegenwoordigen. Tevens moest het gaan om verschillende soorten projecten, doelgroepen en werkgeversbenaderingen. We hebben vooral voorbeelden opgenomen van best practices die al bewezen hebben dat ze effectief zijn. Daarnaast hebben we enkele voorbeelden in ontwikkeling opgenomen, die veelbelovend lijken maar in de praktijk nog tot uitvoering moeten komen of die hun effectiviteit nog moeten bewijzen. Verder hebben we de volgende criteria gehanteerd:

- In het voorbeeld zijn in elk geval een gemeente en werkgevers betrokken.
- Het initiatief ligt bij de gemeente, de gemeente kan het initiatief nemen en/of bevorderen dat anderen het initiatief nemen.
- Betrokkenen zijn van mening dat de gehanteerde aanpak succesvol is en/of vernieuwend/creatief en ook interessant voor andere gemeenten.
- Het voorbeeld is niet te oud.

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden en voldoende informatie te vergaren voor het beschrijven van de best practices zijn bij de geselecteerde voorbeelden casestudies uitgevoerd. Deze studies hebben plaatsgevonden in de periode augustus – begin september 2004. De vragenlijst voor de casestudies is opgesteld op basis van de onderzoeksvragen en uitkomsten van de inventarisatie. Om inzicht te krijgen in de succesfactoren en de effectiviteit van de diverse projecten en werkgeversbenaderingen hebben we niet alleen gevraagd naar de inhoud van maatregelen, maar ook naar de context waarbinnen deze worden uitgevoerd, de manier waarop (proces) alsmede de beoogde en gerealiseerde effecten. Ook zijn vragen gesteld over de directe aanleiding voor de bewuste aanpak, belemmeringen en nieuwe ontwikkelingen.

Bij elke case is een uitgebreid interview afgenomen. In de meeste gevallen betrof het een groepsinterview waarbij in elk geval één of meer vertegenwoordigers van de betrokken gemeente aanwezig waren en soms een vertegenwoordiger van het RPA, een intermediaire organisatie of een werkgever. In enkele gevallen vonden twee interviews plaats omdat het niet lukte de betrokkenen op hetzelfde tijdstip bij elkaar te krijgen. Voorafgaand aan de interviews zijn relevante beleidsstukken, evaluaties en andere documenten opgevraagd en bestudeerd.

### 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk twee gaan we in op de aanpak en inhoud van de samenwerking met werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid. Aan de orde komen verschillende onderwerpen die van belang zijn voor een goede samenwerking, zoals redenen voor werkgevers om mee te werken en het inventariseren van aanknopingspunten om te starten met samenwerken. We gaan in op manieren om werkgevers te betrekken bij de plannen en op de vraag wie het beste contact kan leggen. Vervolgens komen enkele thema's aan de orde waarop samenwerking mogelijk is, namelijk samenwerken aan het plaatsen van (potentiële) bijstandsgerechtigden, samenwerken aan preventie van instroom in de bijstand en samenwerken op het gebied van economisch beleid. Tot slot is een overzicht opgenomen van de belangrijkste succesfactoren voor samenwerking.

In hoofdstuk drie zijn ter inspiratie de beschrijvingen opgenomen van twaalf gemeenten en projecten waar de casestudies zijn uitgevoerd. Achtereenvolgens komen aan de

orde de gemeenten Tilburg, Maastricht, Deventer, Hengelo, Lopik, Deurne, Heiloo, Veghel en de projecten MatchMakers en Nieuwkomers in de installatietechniek, Poortwachterscentrum, Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland en Banenplein Zuidoost-Brabant.



## 2 Aanpak en inhoud van de samenwerking

### 2.1 Inleiding

Met de invoering van de Wet Werk en Bijstand hebben gemeenten meer belang gekregen bij een goede samenwerking met werkgevers. Zonder medewerking van werkgevers zal het immers niet lukken om het volume bijstandsgerechtigden omlaag te brengen. Om deze medewerking te verkrijgen is samenwerking nodig op twee niveaus. Op de eerste plaats kunnen gemeenten werkgevers betrekken bij het ontwikkelen van arbeidsmarktbeleid. Door goed in te spelen op de vraag van werkgevers kan er vertrouwen komen, ontstaat er een win-winsituatie en werken werkgevers ook op de lange termijn eerder mee. Op de tweede plaats gaat het erom dat gemeenten vacatures en werkervaringsplaatsen verkrijgen zodat ze mensen uit de bijstand kunnen plaatsen. Veel gemeenten schakelen hiervoor het CWI, reïntegratiebedrijven en andere intermediaire organisaties in. In de praktijk hebben echter veel van deze organisaties om verschillende redenen moeite met het acquireren van geschikte vacatures en kunnen ze de gemeente (nog) niet goed helpen. Gemeenten die werk willen maken van de WWB moeten dus op dit vlak zelf ook iets doen.

Samenwerken met werkgevers hoeft niet ingewikkeld te zijn en levert veel op. Succesvolle projecten zijn vaak kleinschalig, concreet en praktisch. Gemeenten kunnen beginnen met de meest enthousiaste werkgevers, met werkgevers die ze al kennen en met wie een goede band bestaat. Ze hoeven ook niet alles zelf te doen en kunnen op verschillende manieren vormgeven aan de samenwerking. Grote gemeenten hebben meer mogelijkheden om het 'groots' aan te pakken en zetten soms extra menskracht en middelen in. Kleinere gemeenten hebben weer het voordeel van 'ons kent ons', kunnen werkgevers makkelijker één op één benaderen en hiervoor soms zelfs de wethouder inzetten. Sommige gemeenten zoeken zelf de samenwerking met werkgevers, anderen zoeken aansluiting bij initiatieven van het RPA, brancheorganisaties of werkgevers.

In dit hoofdstuk geven we veel aanwijzingen over de wijze waarop gemeenten de samenwerking kunnen aanpakken en vormgeven. Het hoofdstuk is gebaseerd op het literatuuronderzoek, de inventariserende interviews en de casestudies bij twaalf praktijkvoorbeelden. Aan de orde komen verschillende redenen voor werkgevers om mee te werken aan arbeidsmarktbeleid en de noodzaak van het inventariseren van de aanknopingspunten voor samenwerking. We gaan in op de mogelijkheden om werkgevers te betrekken bij het maken van plannen en op de vraag wie het beste contact kan leggen. Vervolgens komen enkele thema's aan de orde waarop samenwerking mogelijk is, namelijk samenwerken aan het plaatsen van (potentiële) bijstandsgerechtigden, samenwerken aan preventie van instroom in de bijstand en samenwerken op het gebied van economisch beleid. We besluiten met een overzicht van de belangrijkste succesfactoren voor samenwerking. Op diverse plaatsen in de tekst wordt gerefereerd aan de twaalf praktijkvoorbeelden uit het onderzoek. De voorbeelden staan uitgebreider beschreven in het volgende hoofdstuk.

### 2.2 Waarom werken werkgevers mee?

Verschiedende factoren zijn van invloed op de bereidheid van werkgevers om met gemeenten samen te werken. Gemeenten die hiermee rekening houden, kunnen veel bereiken. In deze paragraaf gaan we in op de verschillende factoren, zoals bekendheid

met de doelgroep, voordeel hebben van de samenwerking, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, de band met de gemeente en ondernemerstaal spreken.

#### *Bekendheid met de doelgroep*

Werkgevers die bekend zijn met de doelgroep en met de regelingen om risico's te beperken, werken eerder mee. Dit zijn vaak werkgevers die goede ervaringen hebben met het in dienst nemen van bijstandsgerechtigden of werkgevers die persoonlijk betrokken zijn bij de doelgroep (via familie, kennissen). Veel werkgevers zijn echter nog onbekend met de doelgroep. Onbekend maakt onbemind en de beeldvorming over bijstandsgerechtigden is dan ook niet zo positief. Ook onbekendheid met subsidies en andere regelingen zoals de no-risk polis voor arbeidsgehandicapten is groot. Sommige gemeenten starten om deze redenen een imagocampagne en/of verspreiden succesverhalen met als doel het verbeteren van de beeldvorming over bijstandsgerechtigden bij werkgevers. Deze aanpak blijkt goed te werken.

#### *Win-win situatie*

Werkgevers werken met gemeenten samen als ze er wat aan hebben, als er sprake is van een win-winsituatie. Met name bij een krappe arbeidsmarkt maken bijstandsgerechtigden daarom meer kans op werk. Toch komen ze ook dan niet automatisch aan bod. Werkgevers benutten vaak eerst andere oplossingen, zoals betere arbeidsvoorwaarden, overwerk, uitbesteden van werk of personeel uit het buitenland halen. Werkgevers zijn vaak terughoudend omdat ze denken dat de doelgroep veel begeleiding nodig heeft. Hoe kleiner het bedrijf hoe minder ruimte hiervoor is. Grote werkgevers hebben vaak wat meer plaatsingsmogelijkheden en ruimte voor extra begeleiding.

Om werkgevers over te halen bijstandsgerechtigden te plaatsen kunnen gemeenten maatwerk bieden en aansluiten bij de voorwaarden waaronder werkgevers willen meewerken. Financiële prikkels zoals loonkostensubsidies kunnen ook helpen, maar zijn voor werkgevers meestal niet van doorslaggevend belang. Verschillende gemeenten in ons onderzoek werken daarnaast samen op andere terreinen, zoals scholing van lager opgeleiden of reïntegratie tweede spoor. Voor gemeenten biedt samenwerking op deze terreinen ook voordeel omdat het op termijn instroom in de bijstand kan voorkomen.

*Basis voor de samenwerking in Hengelo is dat partijen oog hebben voor elkaars vragers. Als beide partijen profiteren van een activiteit, dan is het niet moeilijk om draagvlak te krijgen. Als gemeente moet je ervoor waken "met een hoop zieligheid aan te komen". Je moet een zakelijke relatie aangaan waarvan beide partijen het nut inzien.*

#### *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) kan een reden zijn voor werkgevers om bijstandsgerechtigden een kans te geven. Wel is het zo dat MVO-activiteiten vaak uit het hart komen, en dat geldt zeker voor kleine werkgevers. Meestal is het dan ook een backoffice activiteit. Vooral kleine ondernemers lopen er niet mee te koop. Bij grote werkgevers ligt dat nog wel eens anders. Deze werkgevers dragen soms juist nadrukkelijk uit dat zij doen aan MVO. Uit ons onderzoek blijkt dat de meningen verdeeld zijn over het aanspreken van werkgevers op MVO. Sommige respondenten zijn van mening dat het goed werkt, terwijl anderen aangeven dat het averechts werkt en dat het sociale argument vermeden moet worden. Juist op het voordeel en 'de winst' voor het bedrijf zou de nadruk gelegd moeten worden. Ook in de literatuur komt dit laatste standpunt naar voren.

*Een belangrijke valkuil is volgens Peerenboom (gemeente Tilburg) dat gemeenten nog te veel de houding hebben van ‘ik (gemeente) heb een probleem en jullie (werkgevers) moeten mij helpen dit probleem op te lossen, want het is ook een maatschappelijk probleem’. Het probleem van de gemeente is zeker niet automatisch een probleem voor werkgevers.*

#### *Band met gemeente, ondernemerstaal spreken*

Verschillende gemeenten geven aan dat werkgevers wilden meewerken aan de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid omdat al langer sprake is van een goede relatie. Gemeenten die hierin investeren kunnen dus op termijn oogsten. Het opbouwen van een goede relatie kan echter lastig zijn omdat veel werkgevers hun eigen problemen onvoldoende herkennen in het beleid en de gemeentelijke politiek. Verambtelijking en bureaucratie, traagheid en jargon zijn belemmeringen voor de samenwerking. Sommige gemeenten kiezen er daarom voor om eerst te investeren in het opbouwen van een relatie alvorens werkgevers te vragen mee te werken aan het arbeidsmarktbeleid. Anderen doen beide zaken tegelijkertijd en weer anderen werken bewust eerst samen op andere terreinen, zoals veiligheid in de stad. Voor een goede relatie is het in elk geval belangrijk dat gemeenten aansluiten bij de cultuur van werkgevers en hun taal spreken. Met name bij ondernemers moeten gemeenten er rekening mee houden dat het doeners zijn, gericht op snel resultaat en met weinig ruimte om risico's te lopen. Ondernemers hebben behoefte aan concrete tips, denken veelal op de korte termijn en zijn gewend om snel tot actie over te gaan.

### **2.3 Aanknopingspunten in kaart brengen**

Gemeenten kunnen het beste ‘klein beginnen’ en samenwerking bij het arbeidsmarktbeleid starten met enkele werkgevers die enthousiast en betrokken zijn. Als de eerste stappen succesvol zijn en bekend worden, sluiten zich vaak meer werkgevers aan. Hoewel het advies van veel gemeenten is “niet moeilijk doen en gewoon beginnen”, is enige voorbereiding uiteraard wel noodzakelijk. Zo is het goed om eerst de activiteiten die al plaatsvinden in kaart te brengen. Dit is ook zinvol voor gemeenten die al langer samenwerken met werkgevers en die streven naar een meer integrale aanpak. Kennis van andere partijen die al samenwerken met werkgevers, de kanalen om werkgevers te bereiken en de sectoren waar kansen liggen, bieden belangrijke aanknopingspunten voor de samenwerking met werkgevers. Op deze aspecten gaan we hierna verder in.

#### *Wie doet al wat?*

Werkgevers hebben te maken met een veelvuldige en ongereguleerde vraag naar vacatures en stageplaatsen door het CWI, reïntegratiebedrijven, uitzendbranche, ROC's, VMBO's en dergelijke. Veel partijen zijn met ongeveer hetzelfde bezig, terwijl ze dat niet van elkaar weten. Deze gang van zaken schrikt werkgevers af. Het is daarom goed om eerst in kaart te brengen welke contacten en samenwerkingsverbanden de gemeente zelf al heeft met werkgevers en branches/sectoren (ook bij de afdelingen onderwijs en economische zaken) en welke andere partijen dit soort contacten hebben. Soms blijkt dat het beter is om zaken te bundelen, goed te coördineren of gebruik te maken van een al bestaand project/initiatief of succesvolle intermediair in plaats van nog weer een nieuwe actie richting werkgevers op te zetten.

#### *Wat zijn de kanalen?*

Om werkgevers met succes te kunnen benaderen moet een gemeente weten wat hiervoor de geschikte kanalen zijn. Dit kan per gemeente en regio verschillen. Geschikte kanalen zijn vaak lokale of regionale ondernemersverenigingen, winkelcentra, bedrij-

venterreinen, regionale sectororganisaties, de Kamer van Koophandel en dergelijke. Het CWI, RPA, de afdeling economische zaken of andere partijen die al langer met werkgevers samenwerken zijn vaak bekend met de geschikte kanalen in de gemeente en regio om werkgevers te benaderen. Gemeenten doen er daarom verstandig aan om samenwerking te zoeken met deze partijen.

#### *Waar liggen kansen?*

Aanvullend is het goed om kennis te hebben van eventuele verborgen werkgelegenheid binnen de gemeente/regio en van de branches met personeelsproblemen nu en in de naaste toekomst. Dit soort informatie biedt aangrijpingspunten voor de benadering van werkgevers. Bovendien willen branches met personeelsknelpunten vaak meefinancieren. De kennis is ook belangrijk om werklozen in de juiste richting te scholen en op die manier aan te sluiten bij de vraag van werkgevers. Vaak is deze informatie beschikbaar bij CWI, brancheorganisaties en het RPA. Soms is nog wel een extra analyse nodig om te zien wat de informatie nu concreet betekent voor het arbeidsmarktbeleid en de plaatsingskansen voor (potentiële) bijstandsgerechtigden.

*De gemeente Maastricht heeft bij regionale brancheorganisaties aangedrongen op het opstellen van sectorplannen om ontwikkelingen, problemen en oplossingen helder in beeld te krijgen zodat de gemeente daar met arbeidsmarktbeleid op in kan spelen. De gemeente heeft inmiddels de beschikking over plannen voor de zorgsector, detailhandel, agrarische sector en bouw.*

Om meer zicht te krijgen op de lokale situatie kunnen gemeenten of het RPA een arbeidsmarktenquête uitzetten onder werkgevers. Sommige gemeenten, zoals Deventer, doen regelmatig onderzoek naar sociaal-economische onderwerpen. Deze gemeenten beschouwen kennis over wat er speelt in de stad als een belangrijke succesfactor voor het arbeidsmarktbeleid en de samenwerking met werkgevers daarbij.

## **2.4 Werkgevers betrekken bij de plannen**

Als er zicht is op de spelers, activiteiten die al plaatsvinden en kansen voor samenwerking, kan de gemeente van start gaan met het maken van plannen. Werkgevers moeten hierbij actief betrokken worden en 'input' kunnen geven. Op die manier kan de gemeente inspelen op ontwikkelingen en wensen, draagvlak creëren en voorkomen dat vooroordelen worden bevestigd. Bij het betrekken van werkgevers moet de gemeente zich bewust zijn van mogelijke verschillen tussen de eigen ambtelijke organisatie en de cultuur van werkgevers. Tevens is het van belang om rekening te houden met mogelijke verschillen tussen werkgevers, zoals grote en kleine organisaties, profit en non profit en dergelijke. Belangrijk is verder een heldere communicatie over het te volgen traject, wat er precies van de werkgevers wordt verwacht en het tijdsplan. Een goede communicatie kan veel misverstanden voorkomen.

#### *Organiseren input van werkgevers*

De input van werkgevers kan op verschillende manieren worden georganiseerd. Wat er mogelijk en nuttig is hangt af van de organisatiegraad van werkgevers en reeds bestaande contacten en activiteiten. Sommige gemeenten benaderen bewust werkgevers als groep omdat werkgevers eerder succesverhalen en tips van elkaar aannemen dan van andere partijen. Anderen kiezen ervoor om te investeren in persoonlijk contact en een één op één benadering. De gemeente kan zichzelf laten uitnodigen op een ondernemersvergadering, bedrijventerrein of regionaal sectoroverleg. Gemeenten kunnen zelf een bijeenkomst organiseren of persoonlijk bij werkgevers langs gaan en op die

manier een netwerk opbouwen. Een informele overleggroep kan ook een manier zijn om tot innovatieve projecten te komen mits de juiste personen met dadendrang en een achterban bij elkaar zitten. Ook bijzondere gebeurtenissen, zoals een jubileum, uitbreiding van een bedrijf of de vestiging van een nieuw bedrijf zijn goede redenen om contact te leggen. Nog een manier om werkgevers te leren kennen is het bezoeken van conferenties en congressen waar veel werkgevers komen. Het Nieuw Deventer Circuit pakt de kennismaking met werkgevers nog weer anders aan:

*Ondernemers die zich binnen de gemeente vestigen worden “gespot”. Ze worden in vijf avonden groepsgewijs geïnformeerd en ontmoeten daarbij andere werkgevers en de politiek. Nieuwe werkgevers kunnen op deze manier snel een netwerk opbouwen. De organisatoren ontdekken via deze activiteit bovendien weer nieuwe talenten voor het opzetten van activiteiten of projecten.*

De ervaring leert dat het belangrijk is om zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande vormen van overleg: de jaarlijkse bedrijvencontactdag, een maandelijks overleg tussen burgemeester en ondernemers, een stedelijk platform. Enkele gemeenten in ons onderzoek hebben zelf een bijeenkomst georganiseerd omdat ze werkgevers wilden informeren en betrekken bij een nieuw project. De gemeente Tilburg noemde de bijeenkomst een inspiratiesessie:

*Bij de inspiratiesessie waren zo’n twaalf belangrijke werkgevers aanwezig, waaronder de HR directeurs van Fuji en Sony en een vertegenwoordiger van de zorgsector. Deze spelers waren in een eerder stadium reeds persoonlijk benaderd door de projectleider. Tijdens de sessie legde de projectleider de volgende vraag voor: “Ik heb de opdracht gekregen van de gemeente om binnen nu en twee jaar tijd 500 bijstandsgerechtigden te plaatsen. Wat moet ik doen?”*

Een bijeenkomst moet worden afgesloten met concrete afspraken voor follow-upactiviteiten.

#### *Onderwerpen om aan de orde te stellen*

Uit het onderzoek komen de volgende onderwerpen naar voren die met werkgevers besproken kunnen worden:

- Voorwaarden waaronder werkgevers willen meewerken aan plaatsing van bijstandsgerechtigden.
- Beeldvorming bij werkgevers over bijstandsgerechtigden en andere doelgroepen in het gemeentelijk beleid, succesverhalen.
- Voordelen voor werkgevers als uitkeringsgerechtigden aan het werk komen (o.a. vacaturevervulling, toename van koopkracht).
- Sanctiebeleid van de gemeente richting (potentiële) bijstandsgerechtigden (geen vrijblijvende aanpak).
- Mogelijkheden van fiscale faciliteiten en andere subsidies, ondersteuning door de gemeente bij administratieve afhandeling.
- Gevolgen voor werkgevers van ontgroening en vergrijzing en manieren waarop de gemeente kan helpen om hierop te anticiperen.
- Overige problemen die ondernemers ervaren en waar de gemeente wat aan kan doen.

## 2.5 Wie legt het contact?

Voor een goede samenwerking is het belangrijk dat gemeenten aansluiten bij de cultuur van werkgevers. Hiervoor moet de juiste persoon worden ingeschakeld, iemand die ondernemerstaal spreekt en die werkgevers en de verschillende sectoren goed kent. Belangrijk is dat bij contacten op hoog niveau wordt ingestoken bij werkgevers. Het acquireren van banen en overhalen van werkgevers hoeven gemeenten overigens niet zelf te doen. Het kán wel, maar de meeste gemeenten schakelen partijen in die hier al langer ervaring mee hebben (reïntegratiebedrijven, uitzendbureau's, CWI). Hieronder gaan we in op de verschillende personen en partijen die ingezet kunnen worden voor de contacten met werkgevers.

### *Gemeente*

In veel gevallen speelt de burgemeester, wethouder, een afdelingshoofd of bedrijfscontactfunctionaris een belangrijke rol bij het opbouwen en onderhouden van de contacten met werkgevers. Bestuurlijke betrokkenheid is van groot belang omdat burgemeester en wethouders kunnen zorgen voor draagvlak. Werkgevers stellen het ook op prijs als de burgemeester of wethouder hen persoonlijk benadert en betreft bij het werkgelegenheidsbeleid. Ze vinden het leuk om aangesproken te worden op hun expertise of verantwoordelijkheid. Bestuurlijke betrokkenheid is ook nodig bij het opstellen van convenanten en het tot stand komen van zogenaamde contract compliance. Bij verschillende praktijkvoorbeelden in ons onderzoek was de wethouder, en soms ook de burgemeester, betrokken bij acties richting werkgevers.

*In Lopik bezoekt de bedrijfscontactfunctionaris, tevens sectorhoofd Samenleving en Facilitaire Zaken met de wethouder Economische Zaken wekelijks een bedrijf. Bij die bezoeken komen allerlei onderwerpen aan de orde, waaronder werkgelegenheid en de mogelijkheid van stage- of werkervaringsplaatsen in het bedrijf.*

Sommige gemeenten creëren een aparte functie met als doel het benaderen van werkgevers en acquireren van banen voor cliënten uit de bijstand. In de gemeente Tilburg is bijvoorbeeld een projectleider aangesteld afkomstig uit het uitzendwezen, die de arbeidsmarkt kent en de taal van de ondernemer spreekt.

### *CWI of reïntegratiebedrijf*

Gemeenten kunnen samenwerking zoeken met instanties die beschikken over een netwerk en goede relaties met werkgevers, bijvoorbeeld het CWI of een reïntegratiebedrijf. Uit ons onderzoek blijkt echter dat deze organisaties (nog) niet altijd over voldoende werkgeverscontacten beschikken. Voor het CWI geldt bijvoorbeeld dat de splitsing van Arbeidsvoorziening (in het kader van SUWI) met zich meebracht dat veel medewerkers met goede werkgeverscontacten vertrokken. Het CWI moest deze deskundigheid opnieuw opbouwen en hiervoor was de afgelopen jaren weinig tijd door de stijging van nieuwe uitkeringsaanvragen. Sommige gemeenten hebben er daarom voor gekozen om het CWI te helpen deze contacten weer op te bouwen. De manier waarop ze dit doen kan verschillen. De gemeente Lopik legt bijvoorbeeld zelf contacten met werkgevers en probeert hen tegelijkertijd te motiveren om vacatures meer bij het CWI in Nieuwegein te melden. Ook bij de projecten Banenplein Zuidoost-Brabant en Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland was een belangrijk onderdeel van het project het bevorderen van het vertrouwen van werkgevers in het CWI als wervingskanaal voor personeel. Hierbij werd onder andere gebruik gemaakt van mailings met het logo van werkgeversverenigingen.

*Gespecialiseerd uitzendbureau of detachingsbedrijf*

Sommige gemeenten gaan actief op zoek naar gespecialiseerde uitzend- en detachingsbureaus die de arbeidsmarkt goed kennen. Deze bedrijven zijn vaak beter dan reguliere reïntegratiebedrijven en het CWI in staat om een goede matching te realiseren omdat ze de ondernemers met wie ze zaken doen goed kennen, evenals hun ‘gebruiks-aanwijzing’. Soms lossen deze bureaus en passant ook andere problemen in de personeelsvoorziening op, geven ze begeleiding op de werkvloer en goede nazorg. Een gemeente die het op deze manier aanpakt is Heiloo. Met name de gecombineerde aanpak van het geselecteerde uitzendbureau richting werkgevers én cliënten blijkt hier succesvol. De rol van de gemeente betreft onder andere het bevorderen van een goede communicatie tussen betrokken partijen (consulenten, uitzendbureau, CWI) omdat dit onder andere leidt tot een betere samenwerking met werkgevers.

*Oud-ondernemers, branchevertegenwoordigers*

Zowel het Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland als de gemeente Den Haag vragen oud-ondernemers om het netwerk dat ze nog hebben vanuit hun verleden aan te spreken en op die manier vacatures en werkervaringsplaatsen te acquireren. Bij het kenniscentrum worden de oud-ondernemers branchecoaches genoemd, in Den Haag spreekt men van matchmakers. Het blijkt dat vertegenwoordigers van werkgevers- en brancheorganisaties, maar vooral ook oud-ondernemers, werkgevers eerder over de streep trekken dan vertegenwoordigers van een gemeente of het CWI. Oud-ondernemers kennen de sector goed en weten ook beter wanneer een plaatsing kans van slagen heeft. Oud-ondernemers met aanzien in de branche, die het respect van werkgevers hebben, krijgen beduidend meer gedaan. Van het project MatchMakers hebben betrokken partijen overigens wel geleerd dat een dergelijke aanpak niet werkt als alleen gebruik wordt gemaakt personen die in hun eigen tijd de ‘kar trekken’. Een professionele aanpak is nodig zodat er ook voldoende tijd is voor begeleiding van kandidaten en werkgevers.

## **2.6 Samenwerken aan plaatsing van (potentiële) bijstandsgerechtigden**

Een belangrijke reden voor gemeenten om samen te werken met werkgevers is de noodzaak van het plaatsen van (potentiële) bijstandsgerechtigden. Werkgevers moeten echter vaak overgehaald worden om hieraan mee te werken. Al eerder kwam naar voren dat het belangrijk is om werkgevers te betrekken bij de plannen van de gemeente en om daarbij ondernemerstaal te spreken. Dit geldt zeker ook als het gaat om het plaatsen van (potentiële) bijstandsgerechtigden. Verschillende zaken kunnen verder helpen bij het overhalen van werkgevers. We bespreken de vraaggerichte aanpak en maatwerk bieden, succesverhalen verspreiden, prikkels en sancties voor (potentiële) bijstandsgerechtigden, het goede voorbeeld geven en een goede dienstverlening, bijvoorbeeld door het opzetten van één loket.

*Vraaggericht en maatwerk*

Bij het plaatsen van (potentiële) bijstandsgerechtigden zijn een vraaggerichte aanpak en maatwerk de sleutels tot succes. Nu de Wet Werk en Bijstand is ingevoerd kunnen gemeenten immers aan individuele ondernemers vragen: "Onder welke voorwaarden ben je bereid een langdurig werkloze een kans te geven?" Er kan rekening worden gehouden met eerdere ervaringen van werkgevers. Als die slecht waren, kan bijvoorbeeld meer risico-compensatie gegeven worden. Belangrijk is dat de gemeenteconsulent en/of intermediair snel werkt en belemmeringen zoals administratieve rompslomp en risico's voor werkgevers kan wegnemen. Eventuele informatie moet de werkgever hel-

der op een A4-tje krijgen: “Wat krijgt hij bij deelname, wat moet hij doen en wat kost het?”.

Serieus omgaan met werkgevers betekent verder geen zieligheid verkopen, maar gemotiveerde mensen die willen én kunnen werken. Voor kandidaten die (nog) niet geschikt zijn, moet iets anders verzonnen worden. Er moet ook rekening gehouden worden met de angst van werkgevers voor de Pemba en de Wet Verbetering Poortwachter. Werkgevers willen niet te snel ‘vast’ zitten aan een kandidaat. Dus niet alleen maar geld of loonkostensubsidie erbij, maar óók een terugkeeroptie regelen voor het geval het niet goed gaat en een no risk polis. Ook nazorg en indien nodig extra begeleiding op de werkplek kan belangrijk zijn om werkgevers over te halen.

*De Sallcon-groep in Deventer laat werkgevers bij het project “Ik heb de baan voor jou”(aanvankelijk) weinig financieel risico lopen door constructies als detachering, stage en loonsuppletie. Bovendien neemt Sallcon de hele papierwinkel van de werkgever over. Bevalt de werknemer goed, dan kan gesproken worden over meer reguliere contracten. Sallcon heeft speciaal voor dit project een werkgeversdesk ingericht. Die wordt nu uitgebreid tot frontoffice voor alle activiteiten van het bedrijf.*

#### *Succesverhalen verspreiden*

Enthousiaste collega-ondernemers (met ervaring met de doelgroep) zijn een effectief middel om aarzelingen en vooroordelen weg te nemen. Ze kunnen als gastspreker andere werkgevers deelgenoot maken van hun ervaringen, problemen en successen. Het verspreiden van succesverhalen is van groot belang voor een positieve toonzetting van de discussie. Knelpunten en twijfels komen daardoor op een realistische wijze aan de orde. Succesverhalen zijn niet alleen bij de start van een project of nieuwe samenwerking van belang, maar kunnen ook in een later stadium voor aansluiting van nieuwe werkgevers zorgen. Succesverhalen kunnen verspreid worden in groepsbijeenkomsten of persoonlijk contact, via een brochure of in de media. De gemeente Tilburg heeft bijvoorbeeld een brochure laten maken waarin enkele werkgevers aan het woord komen. Zij geven aan dat het verloop onder de geplaatste cliënten lager is dan het verloop onder reguliere werknemers en dat de cliënten gemotiveerd zijn.

#### *Aanpak richting (potentiële) bijstandsgerechtigden*

Het beeld dat werkgevers hebben van bijstandsgerechtigden is niet bijster goed. Elke bevestiging van dat beeld maakt het moeilijker om kandidaten die wél goed zijn te plaatsen. Verschillende gemeenten in ons onderzoek geven aan dat een consequente aanpak daarom een belangrijke succesfactor is voor het verkrijgen van commitment van werkgevers. De bereidheid van werkgevers neemt toe als ze zien dat bijstandsgerechtigden niet vrijblijvend worden geplaatst maar dat sancties volgen als ze niet meewerken. Werkgevers zien dan dat het menens is en dat de gemeente in staat is om ‘als een echte ondernemer’ te werken.

#### *Goede voorbeeld geven*

Gemeenten kunnen het goede voorbeeld geven door zelf ook werklozen in dienst te nemen. De gemeente Tilburg is daarbij creatief en laat cliënten werkervaring opdoen op festivals en grote evenementen (WK, jeugdvoetbal). De gemeente Heiloo heeft daarnaast de procedure voor werving en selectie aangepast. Aan de interne procedure, voorafgaand aan externe werving, kunnen nu ook bijstandsgerechtigden deelnemen.

#### *Eén loket*

Werkgevers willen niet door allerlei verschillende instanties benaderd worden met vragen om vacatures en leer-werkbanen. Gemeenten kunnen zorgen voor één aan-

spreekpunt door met andere partijen samen te werken en de benadering van zowel de vraagkant (werkgevers) als het aanbod meer te reguleren. Verschillende gemeenten in het onderzoek hebben dit met succes gedaan op het niveau van de wijk, de gemeente en/of de regio. Sommigen hebben het zelf georganiseerd en houden ook de uitvoering in eigen hand, anderen organiseren het zelf maar besteden de uitvoering uit en weer anderen hebben zich aangesloten bij een RPA-project. Enkele voorbeelden uit het onderzoek zijn de gemeenten Tilburg en Maastricht en de projecten Banenplein Zuidoost-Brabant en Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland.

De gemeente Tilburg heeft bijvoorbeeld een matchingsunit (MU) opgezet. Werkgevers leveren hier vacatures aan en geven een indicatie van de competenties die kandidaten moeten bezitten. De medewerker van de MU screent de vacatures op 'passendheid'. De gemeente Maastricht werkt met vergelijkbare 'Servicepunten Werkgelegenheid' in achterstandswijken. Onderdeel van het RPA-project Banenplein Zuidoost-Brabant was de organisatie van een dagelijkse banenmarkt voor de gemeente Eindhoven voor (nieuwe) werkzoekenden. Hier werkten veel partijen samen met hetzelfde doel voor ogen: snelle invulling van beschikbare vacatures en voorkomen van langdurige werkloosheid.

Ook een regionaal loket kan zinvol zijn. MKB Noord en de RPA's in Noord Nederland signaleerden dat er behoefte was aan een platform of instantie waarin ondernemers vertrouwen hadden zodat ze hun vacatures zouden gaan melden. Hiertoe is het Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland opgericht. Het kenniscentrum bevordert onder andere dat het CWI binnen 72 uur aangeeft of een vacature op korte termijn ingevuld kan worden. Als dit niet mogelijk is gaat het kenniscentrum met gemeenten en reïntegratiebedrijven aan de slag. Ook brengt het kenniscentrum versnipperde kennis en betrokken partijen bij elkaar om samen te werken aan het oplossen van de mismatch op de arbeidsmarkt.

## 2.7 Samenwerken aan preventie van instroom in de bijstand

Voor laaggeschoolde werknemers is het meer dan ooit van belang om hun kennis en vaardigheden op peil te brengen en te houden. Keerzijde van de technologische ontwikkelingen is namelijk dat vooral deze groep het risico loopt van kwalificatieveroudering. Laaggeschoolden kunnen overbodig en werkloos worden, waarna kan blijken dat ze te weinig opleiding hebben om weer werk te vinden. Het aantal laaggeschoolden kan overigens toenemen omdat veel nieuwkomers in ons land weinig opleiding hebben, het aantal uitvallers uit het onderwijs blijft groeien en veel laaggeschoolden hun baan dreigen te verliezen als gevolg van offshoring. Dit alles onderstreept nog eens de urgentie van upgrading van laaggeschoolden. Samenwerking tussen gemeenten en werkgevers bij deze problematiek leidt ook voor gemeenten tot een win-win situatie omdat op termijn instroom in de bijstand wordt voorkomen.

Gemeenten kunnen werkgevers ook op andere gebieden helpen, zoals anticiperen op de ontgroening en vergrijzing, de verantwoordelijkheid voor verzuim- en reïntegratiebeleid en het voorkomen van instroom in de WAO en WW. Ook hiervoor geldt dat een goede aanpak door werkgevers op termijn instroom in een uitkering kan voorkomen.

In het onderzoek zijn we verschillende voorbeelden tegengekomen van gemeenten die, vaak al langer, op deze onderwerpen samenwerken met werkgevers. Hieronder gaan we nader op deze voorbeelden in.

### *Employability*

Gemeenten kunnen op verschillende manieren bijdragen aan de employability van laaggeschoolden. In sommige gemeenten gebeurt dit omdat het scholingsniveau van werkenden achterblijft bij het landelijk gemiddelde. Dit was bijvoorbeeld het geval in

Deventer. Deze gemeente signaleerde eind jaren negentig dat er veel nieuwe banen bijkwamen maar dat het arbeidspotentieel niet aan de opleidingsvereisten voldeed.

*Met het Scholingsoffensief koos Deventer voor een brede aanpak en richtte zich op verschillende kwetsbare groepen: voortijdig schoolverlaters, risicoleerlingen, werkloze werkzoekenden, inburgeraars en laaggeschoolde werkenden. Er werd samengewerkt met veel partijen met als resultaat een stijging van het opleidingsniveau in Deventer van onder het landelijk gemiddelde naar het gemiddelde.*

Gemeenten kunnen ook sectoren en/of werkgevers helpen bij het verkrijgen van financiering voor scholingsprojecten voor lager opgeleiden. De gemeente Hengelo heeft in dit kader de zorgsector geholpen door haar expertise op het gebied van het aanvragen van ESF-subsidies in te zetten. Hierdoor verkreeg de sector in 2004 acht miljoen euro voor een regionaal plan gericht op upgrading van het zittend personeel in het gebied Twente/Oost-Achterhoek. Afgesproken is dat de gemeente de vrijkomende plaatsen aan de onderkant kan benutten voor het plaatsen van bijstandsgerechtigden.

#### *Inspelen op vergrijzing, voorkomen werkloosheid*

In het onderzoek kwamen we verschillende voorbeelden tegen van gemeenten en RPA's die inspelen op de gevolgen van vergrijzing en/of die werkloosheid proberen te voorkomen. Gemeenten dragen bijvoorbeeld bij aan projecten voor werknemers die ontslagen worden, ze kunnen werkgevers overhalen om ouderen niet als eerste te ontslaan en ze kunnen helpen bij vacaturevervulling als werknemers met pensioen gaan.

Onderdeel van het RPA-project Banenplein Zuidoost-Brabant was bijvoorbeeld het aan het werk houden van met werkloosheid bedreigde werknemers. Met name werknemers waarvan bekend was dat de regio deze doelgroep op korte termijn weer hard nodig zou hebben, werden aan het werk gehouden in een kennispool (ICT'ers). Voor laaggeschoolden die te maken kregen met een bedrijfssluiting of personeelsreductie wilde men gebruik maken van het door Philips ontwikkelde model voor van-werk-naar-werk trajecten. In dit bemiddelingsmodel krijgen ontslagen werknemers een contract bij Nieuw Vakmanschap van waaruit ze gericht geschoold en naar ander werk worden toegeleid. Hoewel de aanpak in het project Banenplein Zuidoost-Brabant niet goed van de grond kwam, heeft Philips hier wel goede ervaringen mee opgedaan. Ook gemeenten kunnen dit type projecten opzetten en/of ondersteunen.

Het Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland richt zich op de naderende ontgroening en vergrijzing. Met name voor werknemers tussen de 45 en 55 jaar die de afgelopen jaren werkloos werden, wil het kenniscentrum bevorderen dat werkgevers en gemeenten iets doen. Het is de bedoeling dat de doelgroep boven sterkte aan het werk wordt gehouden, gefinancierd door O&O-fondsen en gemeenten.

De gemeente Hengelo tot slot heeft in samenwerking met de Stichting Metalectro het project "Het Gilde herleeft" uitgevoerd (inmiddels omgedoopt tot 3x6). Het project bestond uit verschillende modellen, waaronder het Eschermodel. Bij dit model ging het om een baan die wegens pensionering binnen twee jaar vrij zou komen. Werkzoekenden werden geschoold en deden vast werkervaring op in het bedrijf om zo toe te groeien naar de vrijkomende functie. De werknemer die met pensioen ging trad op als leermeester van de kandidaat. Een ander model was het herplaatsingsmodel gericht op werknemers van boven de vijftig die door allerlei oorzaken dreigden uit te vallen. De netwerken van de Stichting Metalectro en de gemeente werden gebruikt om deze werknemers te herplaatsen.

*Reïntegratie tweede spoor*

Gemeenten kunnen werkgevers ook helpen bij verplichtingen in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter. De gemeente Hoorn werkt in dit kader bijvoorbeeld samen met het Poortwachterscentrum (PWC). Dit centrum is opgericht door werkgevers met als doel elkaar te helpen bij de verplichting reïntegratie tweede spoor. Het PWC werkt sinds september 2004 ook aan een netwerk van werkgevers dat in het kader van de jeugdwerkloosheid jongeren de kans gaat geven om te werken en te leren. De gemeente Hoorn geeft facilitaire en financiële ondersteuning. Hoewel er nog geen plannen voor zijn, is het niet ondenkbaar dat het PWC in de toekomst een rol gaat spelen bij het regelen van stageplaatsen en leer-werkplekken op het gebied van arbeidstoeleiding.

**2.8 Samenwerken op het gebied van economisch beleid**

Het is een uitdaging om de samenwerking met werkgevers niet vanuit één sector of beleidsterrein te benaderen maar via een integrale aanpak. Hiervoor is in elk geval samenwerking met de afdeling economische zaken noodzakelijk. Bij economisch beleid gaat het om de ontwikkeling van bedrijventerreinen en kantoorlocaties, maar ook om milieu, innovatie, veiligheid, gemeentelijke informatievoorziening en dienstverlening. Diverse gemeenten in het onderzoek werken samen met werkgevers op één of meer van deze terreinen. In deze paragraaf gaan we hier nader op in. Aan de orde komen contract compliance, acquisitie combineren met arbeidsmarktbeleid en gemeentelijke informatievoorziening en dienstverlening.

*Contract compliance*

De gemeente kan werkgevers als tegenprestatie voor de aanbesteding van werkzaamheden verplichten kwetsbare groepen in dienst te nemen. Een dergelijk arrangement wordt “contract compliance” of “social return” genoemd. Werkgevers die voordeel hebben bij overeenkomsten met de overheid kunnen daar wel wat voor terugdoen, zo is de gedachte. Contract compliance spitst zich in Nederland toe op activiteiten als grondverwerving voor bedrijfsvestigingen, de groenvoorziening en de bouw. Zo heeft de gemeente Deurne een convenant met Bouwradius afgesloten waarbij onder andere met de gemeentelijke woningcorporatie afspraken zijn gemaakt. De aanpak is als volgt:

*De gemeente krijgt van het Rijk zogenaamde bouwcontingenten toegewezen en geeft aan Bergopwaarts opdracht om invulling te geven aan deze contingenten. Bergopwaarts gaat vervolgens de contingenten aanbesteden aan aannemers, waarbij in het bestek de voorwaarde is opgenomen dat leerlingbouwplaatsen beschikbaar moeten komen in het bouwproject. Aannemers die offreren op projecten moeten aan de voorwaarden in het bestek voldoen, anders zijn ze minder kansrijk voor de opdracht.*

Het blijkt dat het verzorgen van goede toeleidingstrajecten voor de doelgroep en een goede communicatie met werkgevers net zo belangrijk zijn als het maken van samenwerkingsafspraken en het opnemen van sociale nevenvoorwaarden in een bestek. Een evaluatie van de Pilot Sociaal Bestek Rijksoverheid uit 2003 wijst verder uit dat het bij contract compliance nodig is om goed na te denken over prikkels voor werkgevers, over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen betrokken partijen, over de consequenties van veranderende arbeidsmarktomstandigheden en over de institutionele context. Tot slot is het bij contract compliance belangrijk dat medewerkers van verschillende afdelingen (economische zaken, sociale zaken) weten wat ze namens elkaar kunnen toezeggen.

*Acquisitie combineren met arbeidsmarktbeleid*

Gemeenten richten zich in hun beleid steeds meer op werkgevers die goed passen bij de lokale situatie. Bij nieuwe bedrijven wordt bijvoorbeeld specifiek gekeken of ze werk kunnen bieden aan laaggeschoolde werkzoekenden. Diverse gemeenten in ons onderzoek geven aan dat hierop gelet wordt. Het beleid van de gemeente Maastricht wordt bijvoorbeeld gekenmerkt door het koppelen van ruimtelijke en economische ontwikkelingen aan problemen in bepaalde wijken. De gemeente maakt afspraken met werkgevers die zich willen vestigen langs de A2, zoals McDonalds, Hago en restaurant Applebees. De gemeente stelt hierbij als voorwaarde dat de bedrijven dan ook mensen uit de wijk in dienst moeten nemen. Bij sommige werkgevers die op deze manier zijn binnengekomen is inmiddels een derde tot soms zelfs vrijwel al het lager geschoold personeel afkomstig uit de wijk.

Ook de gemeente Lopik combineert acquisitie met arbeidsmarktbeleid. Het bedrijventerrein wordt gerevitaliseerd zodat nieuwe werkgevers zich kunnen vestigen en bestaande werkgelegenheid niet verdwijnt. De belangstelling voor een plek op het bedrijventerrein is groot. De gemeente kan daarom voorwaarden stellen. Eén van de criteria voor toewijzing zal zijn het aantal te realiseren arbeidsplaatsen.

*Gemeentelijke informatievoorziening en dienstverlening*

Gemeenten kunnen werkgevers ondersteunen door het verstrekken van informatie. Het verbeteren van de gemeentelijke informatievoorziening en dienstverlening staat al enige tijd in de belangstelling. Een gemeente die snel en adequaat antwoord op vragen van ondernemers kan geven of die procedures snel doorloopt, is klantvriendelijk en heeft hier profijt van bij de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid. Het gaat niet alleen om de inhoud van de dienstverlening, maar ook om de toegankelijkheid van de gemeentelijke organisatie. Veel gemeenten beschikken inmiddels over een bedrijfscontactfunctionaris of accountmanager die belast is met het onderhouden van contacten met werkgevers. Naast het verstrekken van informatie hebben deze functionarissen ook een signalerende functie. Een groot aantal gemeenten beschikt daarnaast over een ondernemersloket, waarbij de baliefunctie van diverse gemeentelijke afdelingen is geïntegreerd ('front-office').

De gemeente Deventer kreeg in 2004 de prijs 'Meest ondernemersvriendelijke gemeente in Stedendriehoek en Noord-West Veluwe'. Punten waar de gemeente goed op scoorde waren:

- Informatievoorziening naar werkgevers via de zeer uitgebreide internetsite.
- Ondersteuning door het Service Team Bedrijven.
- Zeer goed en vroegtijdig het georganiseerde bedrijfsleven betrekken bij het opstellen van beleid.
- Actieve betrokkenheid bij scholingsbeleid en stadsmarketing.
- Aandacht voor de binnenstad.
- Terugdringen van criminaliteit en vergroten van veiligheid voor ondernemers.
- Regelmatig onderzoeken van de stand van zaken rond ondernemerschap en het economische businessplan voor het bijstellen van economisch beleid.

## **2.9 Overzicht succesfactoren**

In dit hoofdstuk hebben we veel aanwijzingen gegeven over de wijze waarop gemeenten de samenwerking met werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid kunnen vormgeven. In deze paragraaf vatten we de belangrijkste succesfactoren nogmaals samen.

### Schema 1: Overzicht succesfactoren

| Onderdelen     | Succesfactoren  |
|----------------|---|
| Uitgangspunten | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oog hebben voor elkaars problemen en streven naar een win-win-situatie (werkgevers niet alleen aanspreken op MVO)</li> <li>▪ Anticiperen op verschillen in cultuur tussen gemeenten en werkgevers</li> <li>▪ Streven naar een klimaat waarin partijen met elkaar de mismatch op de arbeidsmarkt proberen op te lossen</li> <li>▪ Een integrale aanpak en samenwerken met andere gemeentelijke diensten, zoals economische zaken en onderwijs</li> <li>▪ Verantwoordelijkheidsverdeling zuiver houden en niet op de stoel van een andere partij, bijvoorbeeld het CWI, gaan zitten</li> </ul>   |
| Vorbereiding   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestuurlijke betrokkenheid van de gemeente</li> <li>▪ Weten wat er speelt bij werkgevers, bijvoorbeeld door onderzoek naar beeldvorming en sociaal-economische onderwerpen</li> <li>▪ Kennis van de juiste kanalen om werkgevers te benaderen en de kansrijke sectoren voor plaatsing</li> <li>▪ Weten 'wie al wat doet' met werkgevers (óók binnen de gemeente) en daarbij aansluiten</li> <li>▪ Werkgevers betrekken bij het maken van plannen</li> <li>▪ Samenbrengen van enthousiaste en creatieve mensen met beslissingsbevoegdheid en een achterban</li> <li>▪ Reguleren van de werkgeversbenadering door verschillende instanties die vacatures, stageplaatsen en dergelijke willen acquireren</li> </ul>   |
| Ontmoeting     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handige timing, zoals een opening, jubileum of nieuw project</li> <li>▪ Aansluiten bij bestaande overlegvormen met en tussen werkgevers</li> <li>▪ Werkgevers aanspreken op hun kennis van de arbeidsmarkt</li> <li>▪ Intermediair inzetten die relevante sectoren en werkgevers kent én hun taal spreekt</li> <li>▪ Werkgevers vragen onder welke voorwaarden ze willen meewerken</li> <li>▪ Meedenken bij problemen van werkgevers waar de gemeente iets aan kan doen</li> <li>▪ Realistisch zijn over de mogelijkheden van kandidaten</li> <li>▪ Succesverhalen van werkgevers uitdragen</li> <li>▪ Burgemeester en wethouders betrekken bij contacten met werkgevers</li> </ul>  |
| Inhoud         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aanbodversterking laten aansluiten op de vraag van werkgevers</li> <li>▪ Werkgevers zelf de uiteindelijke selectie laten uitvoeren</li> <li>▪ Zoveel mogelijk de administratie rond subsidies uit handen nemen</li> <li>▪ Bevorderen van een snelle vacaturevulling door het CWI</li> <li>▪ Het goede voorbeeld geven, de gemeente is zélf ook een werkgever</li> <li>▪ Niet alleen samenwerken bij plaatsing, maar óók bij het voorkomen van werkloosheid</li> <li>▪ Expertise op het gebied van ESF-subsidies inzetten</li> <li>▪ Een duidelijk aanspreekpunt creëren voor werkgevers</li> <li>▪ Betrokkenheid van sectoren en O&amp;O-fondsen bevorderen</li> <li>▪ Strikt sanctiebeleid zodat duidelijk is dat de gemeente 'als een ondernemer' te werk gaat</li> <li>▪ Aandacht voor werkgelegenheid en contract compliance in het economisch beleid</li> </ul> |
| Uitvoering     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niet ingewikkeld doen, beginnen met enthousiaste werkgevers</li> <li>▪ Indien nodig starten met een pilotproject om vrees weg te nemen</li> <li>▪ Maatwerk bieden door een flexibele opstelling en meerdere arrangementen/diensten bieden</li> <li>▪ Heldere afspraken met betrokken partijen maken over middelen, capa-</li> </ul>  |

| Onderdelen | Succesfactoren   |
|------------|--|
|            | <p data-bbox="712 281 1230 306">citeit en verantwoordelijkheden en op één A-4tje zetten</p> <ul data-bbox="688 310 1386 485" style="list-style-type: none"><li data-bbox="688 310 1230 336">▪ Servicegerichte opstelling en toezeggingen waarmaken</li><li data-bbox="688 340 1386 401">▪ Bevorderen van draagvlak en uitstekende communicatie tussen alle betrokken partijen</li><li data-bbox="688 405 1386 466">▪ Zorgen dat consultants en intermediairen goed op de hoogte zijn van alle arrangementen/diensten van de gemeente</li><li data-bbox="688 470 1268 495">▪ Tussentijds evalueren van de aanpak en zo nodig bijstellen</li></ul> |

## 3 Best practices

### 3.1 Gemeente Tilburg

*Deze case is zowel bijzonder voor wat betreft de inhoud van de activiteiten, de professionaliteit van de uitvoering als de resultaten. De gemeente heeft een projectleider in dienst genomen die de taal van ondernemers spreekt én veel kennis heeft over sectoren, uitzendwezen en arbeidstoeleiding. De projectleider zorgde in korte tijd voor draagvlak en een groot netwerk. Dit deed ze door werkgevers serieus te nemen en hen aan te spreken op hun deskundigheid: ze vroeg hun mening over hoe bijstandsgerechtigden te plaatsen bij werkgevers en zette suggesties snel om in actie. De gemeente zorgde er voor dat werkgevers ook profijt hadden van de samenwerking door een Matchingsunit (MU) op te zetten. De MU verzorgt een goede screening van vacatures en biedt geschikte kandidaten aan werkgevers. De gemeente zorgt daarnaast via een professionele imagocampagne voor een betere beeldvorming over te plaatsen bijstandsgerechtigden bij werkgevers. Ter ondersteuning daarvan voert de gemeente een streng maar rechtvaardig sanctiebeleid. Deze brede aanpak zorgde in korte tijd voor een goed resultaat: veel gemelde en ingevulde vacatures.*

#### *Achtergrond*

Tilburg is met bijna 200.000 inwoners qua inwonertal de zesde gemeente van Nederland. Op dit moment heeft de gemeente rond de 5.600 uitkeringsgerechtigden. Begin 2002 waren dat er nog ruim 6.500. Sterke sectoren zijn van oudsher de industrie, maar de laatste jaren zijn ook het onderwijs (Universiteit van Tilburg, Fontys Hogeschool) en de zorg- en welzijnssector (St. Elisabethziekenhuis) in opkomst. Kenmerkend voor de gemeente is consistent beleid met als centrale elementen de ‘werkgelegenheidsladder’, ketensamenwerking en een consequente uitvoering waarbij casemanagement centraal staat. De bezuinigingen van het Rijk op werkgelegenheidsmiddelen, zoals gesubsidieerde arbeid in combinatie met de nieuwe WWB, en de economische neergang waren voor de gemeente aanleiding om de gevolgde beleidslijn onder de loep te nemen. Er werd een taskforce werkgelegenheid opgericht die zich moest bezinnen op een nieuw inhoudelijk kader voor toekomstig arbeidsmarktbeleid en op een bijpassend financieel kader.

#### *Project Maatschappelijk Werkgeverschap*

De gemeente Tilburg besluit begin 2003 om de vraagkant te ontwikkelen. Aanleiding zijn goede ervaringen met het zogenaamde TROM-project, een ander project waarin gemeente en werkgevers samenwerken om uitkeringsgerechtigden aan het werk te krijgen. In de beleidsnotitie “Wat mensen beweegt” wordt de nieuwe aanpak als volgt verwoord: “Willen we succesvol zijn met de manier van werken dan moeten we actief verbinding maken met werkgevers. Zij zijn uiteindelijk degenen die werkzoekenden regulier werk moeten bieden”. De gemeente wilde Maatschappelijk Ondernemen als instrument inzetten maar realiseerde zich vrij snel dat het onvoldoende is om werkgevers alleen aan te spreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook de problemen die samenhangen met het in dienst nemen van onvoldoende gekwalificeerd personeel moesten weggenomen worden.

Op 1 september 2003 wordt Astrid Peerenboom aangetrokken als projectleider ‘Maatschappelijk Werkgeverschap’ en dat blijkt een cruciale zet. Peerenboom komt uit het uitzendwezen, kent daarmee de arbeidsmarkt en is bekend met de do’s en dont’s van het matchen van vraag en aanbod. Bovendien spreekt zij de taal van de ondernemer,

een belangrijke voorwaarde om in contact te kunnen komen met werkgevers. Die ondernemerstaal spreekt zij niet alleen vanuit haar ervaring in de uitzendbranche, ze stamt zelf ook uit een ‘ondernemersnest’.

#### *De opdracht*

De gemeente Tilburg geeft Peerenboom twee concrete opdrachten mee. De eerste is om in twee jaar tijd verbinding te maken met 200 werkgevers in en om de gemeente Tilburg die bereid zijn om uitkeringsgerechtigden te plaatsen. De tweede opdracht houdt hiermee verband: er moeten 500 bijstandsgerechtigden worden geplaatst in bij voorkeur reguliere banen bij deze werkgevers. Insteek is dat de werkgelegenheid wordt bevorderd door in te zetten op de vraagkant van de arbeidsmarkt en het aanbod daar zo mogelijk op aan te passen. Naast bijstandsgerechtigden behoren ook jonge werklozen, die vaak (nog) geen uitkering hebben omdat ze bijvoorbeeld nog thuiswonend zijn, tot de doelgroep. Het project wordt gefinancierd uit het gemeentebudget en uit middelen die beschikbaar zijn gekomen via de Agenda van de Toekomst.

#### *Inspiratiesessie*

Enmaal in dienst van de gemeente Tilburg trad Peerenboom actief naar buiten om de interesse te peilen bij vertegenwoordigers van uiteenlopende organisaties. Ze bezocht bijeenkomsten, congressen en conferenties om haar netwerk te vergroten en contact te leggen met interessante partners. Dat leidde uiteindelijk tot de organisatie van een ‘Inspiratiesessie’ in november 2003. Bij deze sessie waren zo’n twaalf belangrijke werkgevers aanwezig, waaronder de HR directeuren van Fuji en Sony en een vertegenwoordiger van de zorgsector. Ook aanwezig waren vertegenwoordigers van ROC’s en de sociale werkvoorziening. De gemeente Tilburg werd vertegenwoordigd door Peerenboom zelf en iemand van de afdeling economische zaken. Peerenboom legde in de sessie de volgende vraag voor: “Ik heb de opdracht gekregen van de gemeente om binnen nu en twee jaar 500 bijstandsgerechtigden te plaatsen. Wat moet ik doen?” De inspiratiesessie leverde maar liefst 90 ideeën op, zoals laat succesverhalen zien, richt simulatiewerkplaatsen in, specificeer kennis over het aanbod en houdt rekening met wensen van werkgevers.

#### *Gezamenlijk aan de slag*

Na het spuien van ideeën ging men gezamenlijk aan de slag om de 90 ideeën terug te brengen tot een tweetal sporen voor het gemeentelijk beleid. Het eerste spoor is anticiperen op de toekomstige vraag naar arbeidskrachten. Hiervoor is nodig aansluiting bij lokale samenwerkingsverbanden, screening van het bestand en clustering van de vraag van werkgevers.

Het tweede spoor is een drempelverlagende campagne. Tijdens de sessie bleek namelijk dat het beeld van werkgevers over de te bemiddelen kandidaten erg negatief was. De gemeente heeft vervolgens met behulp van een communicatiebureau een imago-campagne opgezet om de beeldvorming te verbeteren. Aan de hand van best practices laat de gemeente zien dat ze competente kandidaten voordraagt en dat het bestaande beeld in veel gevallen niet conform de werkelijkheid is. In de brochure “Maatschappelijk Werkgeverschap” die medio 2004 uitkwam komen enkele werkgevers aan het woord. Zij geven aan dat het verloop onder cliënten heel wat lager is dan dat van reguliere werknemers omdat ze hun werk niet snel ontgroeien. Bovendien wordt benadrukt dat de motivatie van bijstandsgerechtigden nauwelijks onderdoet voor die van de reguliere werknemers.

Er ontstond op twee niveaus samenwerking. Op strategisch niveau ontwikkelen werkgevers samen met de gemeente een visie op het aanscherpen van het werkgelegen-

heidsbeleid. Op operationeel niveau wordt een Matchingsunit opgezet om vraag en aanbod snel, goed en op één plek bij elkaar te brengen.

#### *Matchingsunit*

De gemeente heeft een Matchingsunit (MU) opgezet. Werkgevers leggen via het project Maatschappelijk Werkgeverschap vacatures neer bij deze unit en geven een indicatie van de competenties die kandidaten moeten bezitten. De MU screent de vacatures op 'passendheid'. Het zal immers moeten gaan om vacatures die geschikt zijn voor bijstandsgerechtigden (veelal laaggeschoold). Zijn de vacatures passend dan volgt de selectie van kandidaten. De werkgevers bepalen hoeveel kandidaten zij willen hebben. "Wil een werkgever drie kandidaten, dan krijgt hij er drie, wil hij er zeven dan krijgt hij er zeven én hij krijgt geschikte kandidaten". Cruciaal is dat de unit waarmaakt wat ze belooft, zodat zowel de MU als de gemeente Tilburg een geloofwaardig gesprekspartner blijven voor werkgevers. De MU is er in feite voor iedereen. Zo staat het reïntegratiebedrijven vrij vacatures in te zien en kunnen bijvoorbeeld ook uitzendbureaus vacatures neerleggen bij de MU.

De Matchingsunit bedient niet alleen werkgevers in en om Tilburg. Ook het schoonmaakbedrijf de Gascogne Groep uit Eindhoven is in samenwerking met de MU in relatief korte tijd tot een aantal succesvolle plaatsingen bij opdrachtgevers in Tilburg gekomen. De MU bedient ook een aantal projecten in het Tilburgse. Zo zullen bijstandsgerechtigden geplaatst worden om te werken bij grote evenementen als het Festival Mundial.

#### *Samenwerking op strategisch niveau*

De samenwerking op strategisch niveau wordt uitgebouwd door het serieus nemen van de ideeën en input vanuit werkgevers. Een belangrijke valkuil is volgens Peerenboom dat gemeenten nog teveel een houding hebben van 'ik (gemeente) heb een probleem en jullie (werkgevers) moeten mij helpen dit probleem op te lossen, want het is ook een maatschappelijk probleem'. Het probleem van de gemeente is zeker niet automatisch een probleem voor werkgevers. Dat het de gemeente is gelukt om werkgevers zo nauw te betrekken heeft alles te maken met het feit dat de werkgevers uitdrukkelijk zijn aangesproken op hun deskundigheid. Zij kennen de regionale arbeidsmarkt, zij kennen het bedrijfsleven en zij kennen elkaar. Met die insteek is werkgevers enthousiast gemaakt en is het project van de gemeente ook het project van de werkgevers geworden. Het is vervolgens cruciaal geweest dat de gemeente het enthousiasme waarmee men de inspiratiesessie uitkwam kon vasthouden. Dat deed Astrid Peerenboom door de input van werkgevers direct te vertalen naar een aantal concrete afspraken waar zowel bedrijven als gemeente direct mee aan de slag konden. Deze vertaalslag leidde tot het bepalen van een aantal doelgroepen voor het beleid en tot concrete projecten voor jongeren, herintredende vrouwen, hoger opgeleide allochtonen en vrouwen.

#### *Sanctiebeleid*

Zo bevlogen en enthousiast als de begeleiding van kandidaten naar werk verloopt, zo streng is ook het sanctiebeleid. Als kandidaten er echt met de pet naar gooien of de inspanningen van gemeente of werkgevers teniet doen door ongewenst gedrag of weigering van passend werk, dan wordt deze kandidaat onmiddellijk gekort op zijn of haar uitkering. In voorkomende gevallen wordt de uitkering zelfs helemaal stopgezet. Volgens Peerenboom moet de gemeente daar "streng doch rechtvaardig" in zijn. Een strikt sanctiebeleid helpt om tot goede resultaten te komen. Dit beleid is des te belangrijker omdat het beeld dat werkgevers hebben van bijstandsgerechtigden niet bijster goed is en elke bevestiging van dat beeld het moeilijker maakt om kandidaten die wél goed zijn te plaatsen.

### *Samenwerking met andere gemeentelijke afdelingen*

De samenwerking met de afdeling economische zaken ontstond spontaan. Het hoofd sector economie kwam tegelijk met Peerenboom in dienst en zij spraken elkaar tijdens een introductiebijeenkomst. Daar bleken gedeelde belangen te bestaan en dat heeft tot samenwerking geleid. Er zijn geen structurele of formele overlegondes, maar “we weten elkaar goed te vinden”. In veel gevallen waarbij Peerenboom nieuwe contacten legt met werkgevers is het hoofd sector economie ook aanwezig of in elk geval nauw betrokken. Het is van belang dat beide diensten weten wat ze namens elkaar kunnen toezeggen. Bij diverse bouwprojecten, waarvoor mensen nodig zijn, heeft deze aanpak haar vruchten al afgeworpen. Sociale zaken heeft mensen uit haar bestand kunnen plaatsen doordat economische zaken goede afspraken kon maken over leerlingbouwplaatsen met bouwondernemingen.

Inmiddels is ook B&W voor het project warm gemaakt. De support van B&W is van groot belang omdat zij kunnen zorgen voor het uitdragen van het project. Bovendien kunnen zij hulp bieden bij het opstellen van convenanten en het tot stand komen van zogenaamde contract compliance. Peerenboom geeft aan dat het bij het verwerven van de huidige status van het project van groot belang was dat de wethouder sociale zaken en zichzelf elkaar gemakkelijk konden vinden. Dat helpt bij het verwerven van draagvlak en vertrouwen van B&W en andere diensten binnen de gemeente, maar ook bij werkgevers en andere externe contacten.

### *Effecten*

Na één jaar zijn 220 van de 500 beoogde vacatures aangemeld. Deze zijn inmiddels ook ingevuld of hieraan wordt door opleidingstrajecten gewerkt. Op het moment van het interview met Astrid Peerenboom was de MU iets meer dan drie maanden operationeel. Werkgevers weten de unit al aardig te vinden. De MU heeft al ruim 54 kandidaten geplaatst en er zijn zo'n 120 kandidaten 'op weg naar werk', wat betekent dat zij in trajecten zitten of met een opleiding bezig zijn gericht op een bepaalde vacature.

Ook is vanuit het project Maatschappelijk Werkgeverschap een aantal projecten opgestart waarbij structureel wordt samengewerkt met werkgevers in de bouw, techniek, zorg, schoonmaak en personenvervoer. Voor een aantal van deze projecten zijn de randvoorwaarden gunstig. In de zorgsector zorgt bijvoorbeeld geldgebrek in combinatie met het voortdurende personeelstekort voor een goede voedingsbodem. Halverwege 2004 is een tweetal convenanten met de zorgsector afgesloten: een kaderconvenant, met afspraken over samenwerking voor de komende vijf jaar en een uitvoeringsconvenant met concrete afspraken over aantallen en doelstellingen voor het komende anderhalf jaar. Peerenboom benadrukt dat het hier niet gaat om 'halfslachtige afspraken of intenties' maar om harde afspraken over concrete aantallen.

### *Succesfactoren*

- Kennis van de sector waarvoor kandidaten geleverd worden.
- Werkgevers aanspreken op hun deskundigheid en kennis van de regionale arbeidsmarkt.
- Een bevlogen projectleider met veel kennis van sectoren en bemiddeling, met een uitgebreid netwerk en een ondernemersmentaliteit.
- Niet verwachten dat werkgevers mensen in dienst nemen alléén omdat ze graag maatschappelijk verantwoord willen ondernemen.
- Eén aanspreekpunt voor werkgevers in de vorm van de matchingsunit die goed functioneert.
- Uitdragen van best practices om bestaande vooroordelen weg te nemen en werkgevers te laten zien dat een aanpak werkt.

- Pro-actief zijn. In alle netwerken ogen en oren openhouden en mogelijkheden signaleren.
- Creatief zijn. Cliënten kunnen werkervaring opdoen bij festivals of grote evenementen (WK jeugdvoetbal).
- Strikt sanctiebeleid om de cliënt te laten zien dat het menens is én om werkgevers te laten zien dat de gemeente ‘als een ondernemer’ te werk gaat.
- Samenwerking met economische zaken, waarbij van belang is dat medewerkers weten wat ze namens de andere afdeling kunnen toezeggen.

#### *Geraadpleegde personen*

Astrid Peerenboom, projectleider Maatschappelijk Werkgeverschap van de gemeente Tilburg.

### **3.2 Gemeente Maastricht**

*Het "Maastrichtse model" is om veel redenen bijzonder. De gemeente maakt gebruik van contract compliance bij de vestiging van werkgevers op A-locaties: ondernemingen mogen zich vestigen op voorwaarde dat ze uitkeringsgerechtigden in dienst nemen. De gemeente bevordert vestiging van werkgevers met laaggekwalificeerd werk in wijken met veel uitkeringsgerechtigden en zorgt voor passende scholing en begeleiding. De één-loketaanpak voor werkgevers en werkzoekenden op wijkniveau zorgt voor een laagdrempelige koppeling; werkgevers kunnen er ook met werkloosheid bedreigde werknemers laten bemiddelen. Daarnaast zet de gemeente in op behoud van traditionele industrieën met veel werk voor laagopgeleiden. De samenwerking met werkgevers is ook succesvol als gevolg van de fusie van de afdelingen sociale- en economische zaken. De gemeente vraagt regionale sectororganisaties om ontwikkelingen, personeelsknelpunten en oplossingen in kaart te brengen. Er zijn inmiddels vijf brancheplannen waarop de gemeente inspeelt met gerichte scholing. De aanpak van Maastricht is succesvol. Het werkloosheidspercentage is gedaald, met name door een sterke afname in de probleemwijken waar de aanpak op gericht was.*

#### *Achtergrond*

De gemeente Maastricht heeft een kleine 125.000 inwoners. Er zijn zo'n 5000 werkgevers gevestigd met een grote diversiteit aan activiteiten. Maastricht bevindt zich daarmee in een buitengewoon interessante arbeidsmarkt, aldus Ed Gijsen van de gemeente en Paul Zeegers, van het servicepunt werk en bemiddeling. "Je vindt hier van alles: van traditionele industrieën, zoals de papierfabriek Sappi, een Academisch Ziekenhuis, het Gouvernement (Provincie Limburg), call centers van grote internationale werkgevers zoals Mercedes Benz en Vodafone". Deze bedrijven en instellingen bieden ruim 70.000 arbeidsplaatsen. Van de Maastrichtenaren die tot de potentiële beroepsbevolking (85.000) behoren is iets meer dan de helft werkzaam (bijna 50.000). Hoewel Maastricht bekend staat als een échte horeca-stad zijn de sectoren openbaar bestuur, onderwijs en gezondheidszorg het grootst. Daarnaast bevindt Maastricht zich in het centrum van de Euregio waardoor er sprake is van een flinke grenspendel.

#### *Meer samenhang in arbeidsmarktbeleid*

Maastricht reorganiseerde halverwege de jaren '90 het arbeidsmarktbeleid voor Maastricht Mergelland (Maastricht en omliggende gemeenten). Deze beslissing kwam voort uit onvrede over de diffuusheid van het beleid tot dan toe. Er stond niet echt een organisatie en het beleid was onoverzichtelijk. Binnen de gemeente werd besloten Grote-Stedenbeleid (GSB) en arbeidsmarktbeleid meer te gaan verknopen: wonen, leven, werken en leren moesten integraal worden aangepakt. De gemeente Maastricht koos

ervoor om vooral in te zetten op versterking van de economie. “Als die motor goed draait, komt de rest vanzelf”.

Die gedachte was ook de aanleiding om, al in 1996, de diensten sociale zaken en economische zaken te laten fuseren. Maastricht wilde meer samenhang tussen ‘de stenen’ en ‘de bewoners’ ofwel een koppeling van economische ontwikkeling aan de inwoners van Maastricht. Een andere aanleiding zien Gijsen en Zeegers in het feit dat Maastricht veel werkzoekenden had, zo’n 4.800 personen, terwijl er destijds toch voldoende vacatures waren. “We haalden van alles aan bedrijvigheid naar Maastricht maar onze ‘bakken’ zaten nog steeds vol, daar moest iets aan worden gedaan”.

#### *GroteStedenBeleid in Maastricht*

Het Maastrichtse GSB wordt van begin af aan gekenmerkt door de sterk-zwak-aanpak, later ook bekend geworden als ‘het Maastrichtse Model’. Volgens dit model worden ruimtelijke en economische ontwikkelingen gekoppeld aan oplossingen van problemen in bepaalde wijken. De gemeente startte in 1998 met een wijkgerichte aanpak bij een aantal wijken met een sociale en economische achterstand. Deze aandachtswijken werden door de gemeente aangemerkt op grond van de hoge werkloosheid, de ‘grijze’ samenstelling en/of omdat de wijk grondig gerenoveerd zou worden. De gemeente kwam in haar aanpak tot een model waarin vier ‘modules’ een plaats kregen: de wijkgerichte aanpak, onbenut arbeidspotentieel, gesubsidieerde arbeid en economische speerpunten en markt vraag. Deze vier modules worden integraal benaderd en aangestuurd door één projectmanager. Dat is ook het geval in het project “Wijkservicepunten werkgelegenheid” dat de gemeente in 2002 is gestart.

#### *Wijkservicepunten werkgelegenheid*

Het project “Wijkservicepunten Werkgelegenheid” beoogt de realisatie van vier servicepunten in de wijken Heugemerveld, Malberg, Mariaberg en Wittevrouwenveld. Op de wijkservicepunten zijn twee medewerkers actief. Beiden zijn in dienst van een reïntegratiebedrijf. Een belangrijke taak voor hen is het leggen van contacten met werkgevers in de wijk. De medewerkers geven presentaties en voorlichting over de aanpak van het servicepunt en de beschikbare middelen. Een andere belangrijke taak is het begeleiden van werkloze wijkbewoners bij het zoeken naar vacatures en solliciteren. De medewerkers hebben ook als taak de toeleiding van (niet-)uitkeringsgerechtigden naar zelfstandig ondernemerschap en de begeleiding van 65-plussers naar allerlei activiteiten. De gemeente heeft ook een op de wijk toegesneden digitale vacaturebank opgezet. Het wijkservicepunt is laagdrempelig en herkenbaar in de wijk.

Er zijn inmiddels niet vier maar vijf servicepunten gerealiseerd. Het vijfde servicepunt is gevestigd in de wijk Boschpoort. Per wijk is door de gemeente gezocht naar passende speerpunten in het beleid. Daartoe is een doelgroepenanalyse uitgevoerd. Gemiddeld blijkt dat zo’n 60% van de mensen in de bestanden niet rechtstreeks bemiddelbaar is. Daarbij gaat het vooral om laag- of ongeschoolde burgers. Mede op basis van de doelgroepenanalyse zijn voor de verschillende wijken en doelgroepen speerpunten geformuleerd en projecten opgezet.

#### *Meewerken werkgevers*

Werkgevers werken mee en dat is mede te danken aan een goede relatie met de gemeente. In de jaren tot 2002 hadden werkgevers behoefte aan ‘handjes’ en die heeft de gemeente destijds verzorgd. Nu heeft de gemeente behoefte aan werk voor de ‘handjes in de bakken’ en staan werkgevers welwillend tegenover de gemeente. De gemeente heeft bovendien altijd al nadruk gelegd op een actieve netwerkstructuur. Eerst in het overleg Welzijn-Economie en nu in het RPA.

De gemeente werkt op dit moment ook aan de bemiddeling van zo'n 1000 met werkloosheid bedreigde werknemers. In dit verband worden medewerkers van de wijkservicepunten vroegtijdig geïnstrueerd, zodat ze goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden die de gemeente biedt om werknemers door outplacement van werk naar werk te bemiddelen.

#### *De wijk Wittevrouwenveld*

Voor de (herintredende) bijstandsmoeders in Wittevrouwenveld is een project opgestart waarbij met behulp van individuele trajectbegeleiding werkzoekenden uitstromen naar de arbeidsmarkt, vooral naar werkgevers in de wijk zelf. Voorbeelden zijn "Werk aan de winkel" gericht op de detailhandel en projecten in de catering, waar werkzoekenden na een kort trainingsprogramma een dienstbetrekking krijgen. In deze projecten bleek het regelen van kinderopvang cruciaal.

De gemeente maakte afspraken met werkgevers die zich hadden gemeld voor vestiging in Wittevrouwenveld, zoals McDonalds, Hago en restaurant Applebees om mensen uit de wijk in dienst te nemen als kamermeisje, schoonmaakster of in de bediening. Het kostte de gemeente niet zoveel moeite om de werkgevers over de streep te trekken. McDonalds maakte net als de gemeente Maastricht deel uit van het Vertrouwenspact Limburg en wilde zich graag vestigen op de locatie aan de A2. Hago heeft al jaren goede contacten met de gemeente en maakt ook schoon in gemeentegebouwen.

#### *De wijk Malberg*

De wijk Malberg kent relatief veel jonge werklozen en voortijdig schoolverlaters. De gemeente zet daarom in deze wijk vooral in op scholing, met name op tweejarige BBL-trajecten. De wijk Malberg wordt gerenoveerd en daarom heeft de gemeente een convenant met de bouwsector afgesloten om op verschillende locaties leerlingbouwplaatsen te creëren. Hierover worden in het bestek afspraken gemaakt tussen de gemeente, aannemers en projectontwikkelaars. Inmiddels zijn al zo'n 60 plaatsen met een baangarantie gecreëerd. Jongeren bouwen zo mee aan hun eigen wijk.

#### *Effecten*

De werkloosheid in de gemeente is gedaald en dat komt vooral door een sterke daling in de aandachtswijken tot onder de 14%. Voor de gemeente als geheel is de werkloosheid gedaald van 14% tot 7%. Bij de ontwikkeling van kantoren/bedrijventerreinen in de wijken heeft de wijkgerichte aanpak zich bewezen. Zo heeft de gemeente in de wijk Heugemerveld in het kader van het GSB het aantal uitkeringsgerechtigden teruggebracht van 240 tot 100 personen.

Met de wijkservicepunten is een laagdrempelig aanspreekpunt gecreëerd. Niet alleen voor buurtbewoners, maar ook voor werkgevers en consultants van reïntegratiebureaus, uitzendbureaus en dergelijke.

#### *Maastricht als sterke economische eenheid*

Zeegers en Gijsen achten het van groot belang dat er oog is voor de ontwikkeling van de gemeente Maastricht als een sterke economische eenheid. Zeegers geeft bijvoorbeeld aan dat de gemeente meer inzet op het vasthouden van studenten van de Universiteit Maastricht en instellingen voor hoger onderwijs. Ook wil de gemeente het eigen ondernemerschap stimuleren om op den duur de werkgelegenheid veilig te stellen. De gemeente is erbij gebaat als zij 'high starters' (innovatief en kennisintensief ondernemerschap) aan zich bindt, maar wil ook inzetten op het stimuleren van 'low starters', mensen met een uitkering die belangstelling hebben voor het ondernemerschap. De gemeente Maastricht zet niet zwaar in op het aantrekken van high tech bedrijven, maar

houdt zich actief bezig met het behoud van laaggeschoolde werkgelegenheid door nauwe contacten te onderhouden met de traditionele industrie.

#### *Sectorplannen*

De gemeente heeft bij regionale brancheorganisaties aangedrongen op het opstellen van sectorplannen om ontwikkelingen, problemen en oplossingen helder in beeld te krijgen zodat de gemeente daar met arbeidsmarktbeleid op kan inspelen. Inmiddels zijn er sectorplannen voor de zorgsector, detailhandel, agrarische sector en bouw. Het sectorplan voor de zorg laat bijvoorbeeld zien dat er een tekort wordt verwacht aan personeel, met name aan verpleeghulpen. Dat is voor de gemeente een signaal om in samenwerking met het AZM te werken aan BBL opleidingen ‘helpende in de zorg’. Ook vanuit de industrie en de kinderopvang kwamen in het verleden soortgelijke vragen. Niet alleen de huidige vraag naar personeel is leidend voor het arbeidsmarktbeleid. De gemeente houdt ook rekening met toekomstige groei, zoals in de zorg, detailhandel en dienstverlening (call centers). In de nabije toekomst zijn voor die sectoren veel mensen nodig dus zorgt de gemeente voor opleiding en scholing van werkzoekenden voor deze sectoren.

#### *Succesfactoren*

- Intensief investeren in een werkgeversnetwerk op gemeentelijk, regionaal en provinciaal niveau.
- Pro-actief werken en anticiperen op ontwikkelingen in branches.
- ‘Sterk naast zwak’: nieuwe werkgevers in achterstandswijken vestigen.
- Fusie van de afdeling sociale zaken met economische zaken.
- Gebruik maken van contract compliance.
- Aanbodversterking laten aansluiten op de vraag van de werkgevers.
- Werkgevers zelf de uiteindelijke selectie laten uitvoeren.
- Duidelijke afspraken met werkgevers over de voorwaarden en inhoud van het werk dat uitkeringsgerechtigden gaan verrichten.
- Studenten vasthouden, ondernemerschap stimuleren en zorgen voor diversiteit en continuïteit als het gaat om economische activiteit.

#### *Geraadpleegde personen*

Ed Gijsen van de gemeente Maastricht, moduleleider wijkgerichte aanpak; Paul Zeegers, loopbaanadviseur bij reïntegratiebureau Linea Recta en coördinator van het servicepunt werk en bemiddeling te Malberg.

### **3.3 Gemeente Deventer**

*De case van Deventer is bijzonder omdat deze gemeente een lange historie heeft van publiek-private samenwerking. De samenwerking is onder meer tot stand gekomen via de Ontwikkelingsraad, een overlegplatform waarin onder andere de gemeente en werkgeversorganisaties vertegenwoordigd zijn. De Ontwikkelingsraad brengt creatieve personen met hart voor de stad bijeen. Geïnitieerd vanuit het platform hebben gemeente en werkgevers met kleine samenwerkingsprojecten ervaring opgedaan. Later groeide dat uit tot grotere meer ambitieuze projecten zoals het Scholingsoffensief en "Ik heb de baan voor jou". De bestuurslaag van de gemeente is heel betrokken bij de samenwerkingsprojecten en er zijn goede samenwerkingsrelaties tussen de gemeentelijke afdelingen economisch- en sociaal beleid en onderwijs. De gemeente doet regelmatig onderzoek naar sociaal-economische onderwerpen en weet zo wat er speelt. De gemeente is in het algemeen heel servicegericht naar werkgevers, wat goodwill kweekt. Werkgevers en gemeente betrekken nieuw gevestigde ondernemers snel bij het netwerk.*

*De resultaten van de samenwerking tussen gemeente en werkgevers zijn divers. Het scholingsoffensief zorgde bijvoorbeeld voor een verbetering van het gemiddelde scholingsniveau van ondergemiddeld naar gemiddeld.*

#### *Achtergrond*

Ooit was Deventer een nogal “rode” stad, wat de bijnaam “Moskou aan de IJssel” opleverde. Als het over onderwerpen zoals werkgelegenheid ging, overheerste het vijanddenken. De ervaring leerde echter dat zo'n houding niets opleverde. Maatschappelijke organisaties en partijen ondervonden dat ze elkaar nodig hebben om resultaat te boeken. Dat was in 1989 één van de factoren die meespeelde bij het oprichten van de Ontwikkelingsraad Deventer. De directe aanleiding was het Rapport “Werk maken en sociaal vernieuwen”, waartoe de toenmalige PvdA-fractievoorzitter Jan Bugter (later wethouder en momenteel directeur van SW-bedrijf de Sallcongroep) het initiatief had genomen. Het rapport bevatte een analyse van knelpunten op de lokale arbeidsmarkt, als uitwerking van het speerpunt sociale vernieuwing van het kabinet Lubbers-III. Vijftien jaar later bestaat de Deventer Ontwikkelingsraad nog steeds. De huidige deelnemers zijn de gemeente Deventer, onderwijsinstellingen, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, de Kamer van Koophandel, het CWI en maatschappelijke organisaties. Het platform initieert nieuwe projecten en activiteiten op basis van een analyse van de ontwikkelingen op het gebied van economie, werk en scholing.

De ervaring leert dat voor een platform zoals de Ontwikkelingsraad niet zozeer instituten samengebracht moeten worden, maar mensen met dadendrang en een achterban. De raad heeft ups en downs gekend. Bij vervanging van deelnemers komt het voor dat iets van het oorspronkelijke elan verloren gaat. Het is een uitdaging steeds de creativiteit te bewaren en niet te veel te institutionaliseren. De samenwerking binnen de raad heeft resultaat en houdt stand omdat de schaal van de stad overzichtelijk is, mensen kennen elkaar. In Deventer heerst bovendien een handelsgeest, er kan veel. Werkgevers in de streek zijn te typeren als mensen die niet alleen met de mond belijden, maar zich ook actief voor zaken inzetten.

#### *Ontwikkelingsraad Deventer*

De publiek-private samenwerking is eind jaren tachtig begonnen met kleinschalige projecten zoals een museum voor Old Timers met bijbehorende leerwerkplaats, een oosterse bazaar die meer dan twintig werkloze allochtone Deventenaren aan werk hielp en het vogeleiland: een verwilderd stuk park dat met particulier en gemeentegeld is opgeknapt. Deze projecten waren een goede manier om ervaring op te doen met dit soort samenwerkingsverbanden. Andere activiteiten en projecten van de Ontwikkelingsraad zijn:

- Een arbeidsmarktenquête onder werkgevers om verborgen werkgelegenheid in kaart te brengen, evenals opleidingseisen en wervingskanalen.
- Het Scholingsoffensief. Scholen van de kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt tot minimaal een startkwalificatie.
- Bijeenkomsten rond het thema “wonen”. De raad organiseerde brainstormsessies voor iedereen die in Deventer met bouwen en wonen te maken had. Dit leidde tot een nieuwe visie, namelijk dat voor een meer gedifferentieerde bevolkingssamenstelling gebouwd moest worden.

Onderwerpen waarmee de Ontwikkelingsraad nu aan de slag is, zijn het imago van de stad, het interesseren van werkgevers voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en “tijdenbeleid”: het beter afstemmen van werk, zorg en privé. Omdat de contacten tussen de betrokkenen goed zijn, ontstaan ook buiten de raad om allerlei initiatieven.

Een voorbeeld daarvan is het Nieuw Deventer Circuit. Ondernemers die zich binnen de gemeente vestigen worden “gespot”. Ze krijgen in vijf avonden op ongedwongen wijze relevante informatie en ontmoeten daarbij andere werkgevers en de politiek. Nieuwe werkgevers kunnen op deze manier snel een netwerk opbouwen. De organisatoren ontdekken via deze activiteit bovendien weer nieuwe talenten voor het opzetten van activiteiten of projecten.

#### *Prijs ondernemersvriendelijke gemeente*

Dat Deventer goed samenwerkt met werkgevers blijkt ook uit de prijs van de 'Meest ondernemersvriendelijke gemeente in Stedendriehoek en Noord-West Veluwe' die de gemeente in juni 2004 gewonnen heeft. Punten waar de gemeente goed op scoorde waren:

- Informatievoorziening aan werkgevers via de zeer uitgebreide internetsite.
- Ondersteuning door het Service Team Bedrijven.
- Zeer goed en vroegtijdig betrekken van het georganiseerde bedrijfsleven bij het opstellen van beleid.
- Actieve betrokkenheid bij scholingsbeleid en stadsmarketing.
- Aandacht voor de binnenstad.
- Terugdringen van criminaliteit en het vergroten van de veiligheid voor ondernemers. De gemeente introduceerde onder andere het Keurmerk Veilig Uitgaan en Veilig Ondernemen in de binnenstad.
- Regelmatig onderzoeken van de stand van zaken rond ondernemerschap en het economische businessplan voor Deventer als mogelijkheden om het economisch beleid te kunnen bijstellen.

#### *Deventer Scholingsoffensief*

De Deventer Ontwikkelingsraad signaleerde eind jaren negentig spanning op de Deventer arbeidsmarkt: door de economische groei kwamen er veel nieuwe banen, maar de mensen die beschikbaar waren voor de arbeidsmarkt waren niet voldoende opgeleid voor deze functies. De Ontwikkelingsraad oordeelde dat deze situatie de concurrentiepositie van Deventer aantastte en vond het onwenselijk dat een deel van de Deventer bevolking niet kon meedelen in de toegenomen welvaart en niet maatschappelijk actief kon zijn. Met het Scholingsoffensief koos Deventer voor een brede aanpak en richtte zich op verschillende kwetsbare groepen: voortijdig schoolverlaters en risicoleerlingen, werkloze werkzoekenden, inburgeraars en laag- en ongeschoolde werkenden. De uitgangspunten van het Scholingsoffensief waren:

- Een startkwalificatie is het minimumniveau benodigd voor een goede positie op de arbeidsmarkt.
- Werkend leren (op de eigen werkplek) stimuleren om schoolse situaties (voor veel van de doelgroepen bedreigend) te vermijden.
- Gebruik van EVC (Erkenning van Verworven Competenties).
- Verbeteren aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt.
- Verbeteren van de doorstroom van VMBO naar MBO.
- Structurele verbetering van de benodigde infrastructuur.
- Ruimte voor experimenten om een vernieuwende aanpak te ontwikkelen.

De gemeente coördineerde het project. Er waren veel deelnemende partners zoals onderwijsinstellingen, werkgeversorganisaties, de gemeente zelf, SW-bedrijf de Sallcongroep, het UWV en dergelijke. De financiering kwam uit drie deelnemende gemeentelijke sectoren en van subsidies in het kader van het GroteStedenBeleid. Ook de deelnemende partijen hebben extra geïnvesteerd, zowel met geld als met menskracht.

Na vier jaar is veel bereikt. De betrokken partijen willen blijvend aandacht besteden aan werkend leren en het voorkomen van schooluitval, gebruikmakend van de ontwikkelde initiatieven. De betrokken ketenpartners hebben een netwerk ontwikkeld rond kwetsbare groepen. Grote werkgevers hebben goede samenwerkingspartners gevonden voor bijscholing van hun vakkrachten. Er is een netwerkboekje met foto's en contactadressen gemaakt. Daardoor is er makkelijker toegang tot elkaars voorzieningen. Verschillende partijen hebben het Platform Techniek opgericht, om de instroom in technische opleidingen te vergroten en de afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren.

Vergeleken met de rest van Nederland is het opleidingsniveau in Deventer gestegen van ondergemiddeld naar gemiddeld. Bij personen met een gesubsidieerde baan was in 2003 vergeleken met 2001 bij scholing het accent sterk verlegd naar het halen van een startkwalificatie. Het project en de ontwikkelde methodieken zijn beschreven in het boekje "Werk maken van scholing; handreiking voor een integrale aanpak op basis van het Deventer Scholingsoffensief". Andere gemeenten kunnen gebruik maken van de inzichten en ontwikkelde producten.

#### *Ik heb de baan voor jou*

Een voorbeeld van goede samenwerking buiten de Ontwikkelingsraad is het project "Ik heb de baan voor jou" van de Sallcongroep en de Deventer werkgeversverenigingen MKB-Deventer en Deventer Kring van Werkgevers. De Sallcongroep is een samenwerkingsverband van de gemeenten Deventer, Olst-Wijhe en Bathmen. De Sallcongroep voert voor deze gemeenten de regelingen voor gesubsidieerde arbeid uit (Wsw en een restant Wiw/ID) en heeft daarnaast vele reïntegratieactiviteiten. Het project wil op een voor werkgevers laagdrempelige manier arbeidsgehandicapten en langdurig werkzoekenden plaatsen bij werkgevers in de regio. Dat betekent dat werkgevers bij plaatsing (aanvankelijk) weinig financieel risico lopen door constructies als detachering, stage, loonsuppletie en dergelijke. Bovendien neemt Sallcon de hele papierwinkel van de werkgever over. Bevalt de werknemer goed, dan wordt gesproken over meer reguliere contracten. De Sallcongroep heeft speciaal voor dit project een loket voor werkgevers ingericht om hen beter van dienst te zijn.

De Sallcongroep is creatief en fanatiek in het binnenhalen van werkgevers. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillende ledenvergaderingen van werkgeversorganisaties binnen het bedrijf gehouden, zodat de aanwezige werkgevers met eigen ogen kunnen zien wat voor soort bedrijf de Sallcongroep is.

Voordat het project "Ik heb de baan voor jou" startte, heeft de Sallcongroep een imago-campagne gehouden, waarin duidelijk werd gemaakt dat het een echt bedrijf is, geen "verzameling van zieligheid". De zakelijke aanpak zonder jargon en administratieve rompslomp is volgens Jan Oggel, voorzitter van MKB-Deventer, het succes van het project. De basis voor het succes ligt volgens hem vooral in de voorbereiding vanuit de Sallcongroep. Het idee is vooraf grondig doorgepraat met de Deventer ondernemersverenigingen. Vervolgens werd besloten samen op te trekken en het project gezamenlijk in de markt te zetten. Bij de start van het project waren bekende Nederlanders betrokken: Wim Kok en Karin Bloemen. Dit gaf extra publiciteit.

De resultaten na acht maanden zijn positief. Er zijn door werkgevers 115 vacatures gemeld, 52 vacatures zijn vervuld, veel werkgevers hebben informatie en offertes aangevraagd. Het project brengt de beschikbare arbeidskrachten op een opvallende manier onder de aandacht van werkgevers: via visitekaartjes presenteren de beschikbare kandidaten zich met hun vaardigheden en wensen.

*Succesfactoren*

- Informeel samenbrengen van creatieve mensen met hart voor de stad, met daden-drang en een achterban.
- Durven aanspreken van werkgevers op hun publieke verantwoordelijkheid.
- Heldere beleidsvisie en originele ideeën helpen de gemeente om goede samenwerkingsrelaties aan te gaan.
- Servicegerichte gemeente richting werkgevers en dat kweekt goodwill.
- Kleinschalig beginnen in de samenwerking met werkgevers.
- Samenwerking tussen afdelingen economisch- en sociaal beleid en onderwijs.
- Weten wat er speelt in de stad, onder meer door het doen van onderzoek naar sociaal-economische onderwerpen.

*Geraadpleegde personen*

Holger Boswijk, hoofd afdeling sociaal-economische zaken gemeente Deventer; Jan Bugter, directeur Sallcon-groep; Henny Grave, Directeur Expertisecentrum Maatschappij & Werk bv.

**3.4 Gemeente Hengelo**

*Deze gemeente is een best practice omdat er al jaren goede contacten met werkgevers bestaan. De contacten zijn tot stand gekomen door gemeentelijke ondernemersdagen en een actieve benadering door wethouders. Partijen zoeken elkaar op als ze ideeën hebben en weten dat samenwerking voor beiden wat moet opleveren om succesvol te kunnen zijn. Door de ruime ervaring op het gebied van samenwerking heeft de gemeente geleerd dat samenwerking via bestaande werkgeversorganisaties effectiever is dan nieuwe overlegvormen starten en contacten opbouwen met individuele werkgevers. Hengelo werkt met verschillende soorten werkgeversorganisaties samen: lokaal (industrieterrein, mkb-vereniging) en regionaal (metalectro, zorg). De consulenten die contact hebben met werkgevers zijn goed geschoold zodat ze kunnen inspelen op de vraag van elke werkgever. Daartoe is ook de diversiteit aan arrangementen vergroot. De gemeente benadert werkgevers bovendien zakelijk: ze biedt praktische oplossingen, regelt de administratie bij subsidies voor werkgevers en is realistisch over de mogelijkheden van cliënten.*

*Achtergrond*

Hengelo is een middelgrote oude industriestad met zo'n 80.000 inwoners. Van oorsprong is de metaalindustrie sterk, wat zorgde voor een behoorlijk opleidingsniveau. Door de neergang van deze industrie is de werkloosheid in Hengelo bovengemiddeld. Toch is de industriële sector nog belangrijk voor de werkgelegenheid. Daarnaast is de dienstensector belangrijk geworden.

Vanuit de gemeente bestaan al jaren goede contacten met werkgevers en werkgeversorganisaties in de regio. Deze contacten zijn via de gemeentelijke ondernemersdagen en via de wethouders tot stand gekomen. Het netwerk kent elkaar en dat zorgt ervoor dat betrokkenen elkaar opzoeken als ze ideeën hebben voor activiteiten en projecten, zoals op het gebied van werkgelegenheid. De ene keer is het een werkgever die het initiatief neemt, de andere keer is het de gemeente. Basis voor de samenwerking is, zoals Jan Reuvers, hoofd sector Werk en Subsidies van de gemeente zegt, dat de partijen oog hebben voor elkaars vragen. Als beide partijen profiteren van een activiteit, dan is het niet moeilijk om draagvlak te krijgen. Als gemeente moet je ervoor waken "met een hoop zieligheid aan te komen". Je moet een zakelijke relatie aangaan waarvan beide partijen het nut inzien.

De samenwerking tussen de afdelingen economische zaken en sociale zaken is bij de gemeente Hengelo goed geregeld. Wethouders, leidinggevenden en beleidsmedewerkers hebben elke drie maanden overleg. Medewerkers lopen gemakkelijk bij elkaar naar binnen. Deze samenwerking is gestimuleerd door de betrokken wethouders, ook op grond van het GroteStedenBeleid. Hengelo ziet het bevorderen van de werkgelegenheid als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de gemeente en de sociale partners. Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid komt vooral tot uitdrukking in het RPA. Wethouder Bert Otten van de gemeente Hengelo, die zitting heeft in het RPA, is een groot voorstander van regionale samenwerking. Op dit moment wordt ook in gezamenlijkheid gewerkt aan een aanpak tegen jeugdwerkloosheid.

De gemeente heeft behalve met werkgevers en het RPA ook een goede samenwerking met het CWI, de Adviesraad Werk en Inkomen en het Platform Uitkeringsgerechtigden Hengelo.

#### *Ontwikkeling in de samenwerkingsrelatie*

De samenwerking tussen gemeente Hengelo en werkgevers heeft een bepaalde ontwikkeling doorlopen. In de eerste fase, vóór 2001, maakte de gemeente vooral het plaatsen van gesubsidieerde werknemers gemakkelijk voor werkgevers. De gemeente verzorgde de aanvraag van subsidies en regelde alle bijbehorende administratie. De tweede fase voegde daar in 2001 via het Gildeproject allerlei arrangementen aan toe waar werkgevers gebruik van konden maken. In 2003 is een nieuwe fase zichtbaar. De gemeente gaat structureel aandacht besteden aan ontwikkeling en doorstroom van gesubsidieerde werknemers, ook in het eigen personeelsbestand, en ontwikkelt een meetinstrument om de prestaties, en dus de loonwaarde, van deze werknemers te kunnen meten. In 2004 gaat de gemeente ertoe over om werkgevers voornamelijk te benaderen via hun bestaande overlegbijeentkomsten, zoals die van bedrijventerreinverenigingen of (regionale) sectororganisaties, omdat dat effectiever blijkt. Ook wordt het productaanbod naar werkgevers diverser, zodat elke werkgever een aanbod kan krijgen dat bij zijn probleem past. Een voorbeeld is een werkgever met seizoenswerk. De gemeente plaatst bij deze werkgever kandidaten en wisselt het seizoenswerk af met werkervaring of scholing. Een ander voorbeeld is het ziekenhuis Deventer waar functiesplitsing mogelijk bleek. Het ziekenhuis heeft daarmee eenvoudige functies gecreëerd voor gesubsidieerd werk.

#### *Het Gilde herleeft*

“Het Gilde herleeft” was een samenwerkingsproject van de Stichting Metalectro en de gemeente Hengelo, waarbij de stichting als uitvoerder optrad en de gemeente als leverancier van kandidaten en middelen. Stichting Metalectro is een mobiliteitsbureau voor personeel in de branche en heeft veel contacten met werkgevers. De stichting en de gemeente hadden al eerder samengewerkt. De gemeente Hengelo nam het initiatief voor het Gildeproject omdat het steeds moeilijker werd om bijstandsgerechtigden bij een werkgever te plaatsen en de metalectro voor de gemeente een belangrijke bedrijfstak is. De stichting financierde mee aan het project omdat ze een bijdrage wilde leveren aan de toeleiding van werkzoekenden naar de branche. Voor werkgevers was het project aantrekkelijk omdat het een antwoord kon geven op de vergrijzing van het personeelsbestand. In het project trad de werkgever als leermeester op en de werkzoekende als gezelschap. Stichting Metalectro was makelaar tussen beide partijen en deed de matching tussen kandidaten en werkgevers. Het project kende drie vormen:

- Eschermodel: Hier ging het om een baan die wegens pensionering binnen twee jaar vrij zou komen. Een werkzoekende werd geschoold en deed vast werkervaring op in het bedrijf om zo toe te groeien naar de vrijkomende functie. De werknemer die met pensioen zou gaan trad op als leermeester van de kandidaat.

- **Adoptiemodel:** Dit betrof een werkervaringsplaats voor een kandidaat die werd opgeleid voor een baan in de metaal- en electrobranche, of eventueel daarbuiten. De werkgever adopteerde een werkzoekende met de belofte deze binnen anderhalf jaar aan een passende functie te helpen.
- **Herplaatsingsmodel:** Hier ging het om werknemers van boven de vijftig die door allerlei oorzaken dreigden uit te vallen. De netwerken van de Stichting Metalectro en de gemeente werden gebruikt om deze werknemers te herplaatsen en zo te behoeden voor vervroegde uitval uit het arbeidsproces.

### *3 x 6-project*

De gemeente Hengelo is van mening dat de werkwijze van het Gildeproject goed is en past ze op kleinere schaal in verschillende varianten nog steeds toe, zoals in het 3x6-project. Doel van het 3x6-project is om op een bedrijventerrein zes gesubsidieerde arbeidskrachten en zes jeugdwerklozen te plaatsen. Daarnaast wil men zes met werkloosheid bedreigde werknemers via het netwerk van de gemeente herplaatsen, waarbij een gemeentelijke bijdrage beschikbaar is van € 6.806 per werknemer.

Het project is begin 2004 gestart. De gemeente Hengelo nam het initiatief. Het project is kleinschalig van opzet en heeft een kortere uitvoeringstijd onder andere als gevolg van vernieuwingen rond gesubsidieerde arbeid. Net als bij het Gildeproject gaat het om een samenwerkingsverband met werkgevers, in dit geval een bedrijventerrein in Hengelo, Twentekanaal. Een grote groep P&O functionarissen van dit bedrijventerrein vormt een P&O platform waar collectieve projecten worden georganiseerd, ook op het gebied van werkgelegenheid. Dit platform is voor het 3x6-project het aanspreekpunt voor de gemeente.

De resultaten zijn over het algemeen positief. Begin september 2004 zijn negen vacatures gevonden en zes vervuld, waarvan twee door jongeren. Er zijn twee aanvragen ingediend voor herplaatsing vanwege dreigend ontslag. Het melden van vacatures is toegestaan door mond-op-mondreclame. De gemeente is enthousiast over de groepsaanpak via het collectief van P&O-ers van een werkgeversorganisatie. Door positieve ervaringen van anderen zijn werkgevers eerder geneigd mee te doen met het project, ook al hebben ze in het verleden wel eens een negatieve ervaring gehad met het plaatsen van een werkloze. Voor de gemeente is de kleinschaligheid van het project een succesfactor.

### *Scholingsproject in de zorg: 8 miljoen ESF-subsidie*

De gemeente Hengelo heeft eind augustus 2004 een ESF-subsidie van acht miljoen euro toegewezen gekregen. De gemeente heeft de aanvraag ingediend namens de zorgsector in het gebied Twente/Oost-Achterhoek. De gemeente kon de zorgsector goed helpen omdat ze veel expertise had op het gebied van ESF-subsidies. De gemeente wil op deze manier actief meewerken aan doorstroom van personeel in deze bedrijfstak om zo ruimte te creëren voor instroom van doelgroepen vanuit het gemeentelijk arbeidsmarktbeleid. Hierover zijn afspraken gemaakt met de Werkgeversvereniging Zorgsector Twente/Oost-Achterhoek. De werkgeversvereniging nam het initiatief voor het project en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het plan. Het plan voorziet erin dat de komende twee jaar zo'n 10.000 medewerkers van zorginstellingen in de regio worden (bij)geschoold. Het gaat daarbij om verschillende soorten scholing: van zorggericht tot administratief. De werkgeversvereniging heeft de opleidingsbehoefte van de zorginstellingen geïnventariseerd en gebundeld in een regionale aanvraag. De vereniging verzorgt ook een deel van de administratie die voortvloeit uit het ESF-project om afzonderlijke zorginstellingen te ontlasten. Met de uitvoering van het plan is een bedrag gemoeid van bijna zestien miljoen euro. De resterende acht miljoen wordt opgebracht door de zorginstellingen in de regio.

*Succesfactoren*

- Goed netwerkbeheer en inspelen op behoeften en mogelijkheden van werkgevers.
- Aansluiting bij bestaande werkgeversorganisaties.
- Werkgevers benaderen als groep heeft als voordeel dat ze eerder succesverhalen van elkaar horen en over de streep getrokken worden.
- Aanpak per sector omdat dan één CAO geldt en de gemeente gebruik kan maken van sectorstructuren voor scholing en mobiliteit.
- Aanpak via een bedrijventerrein maakt onderlinge herplaatsing gemakkelijker.
- Kennis van de mogelijkheden van verschillende werkgevers- en sectororganisaties (mogelijkheden verschillen per sector).
- Zakelijke benadering en zorgen dat activiteiten voor werkgevers én gemeente profijt opleveren, oog hebben voor elkaars problemen.
- Werkgevers praktische oplossingen en formules bieden, zoveel mogelijk de administratie rond aanvragen van subsidies uit handen nemen.
- Realistisch zijn over de mogelijkheden van uitkeringsgerechtigden, geen mooie verhalen ophangen als ze niet waar zijn.
- Consulente goed trainen in het omgaan met werkgevers en zorgen dat ze kennis hebben van alle mogelijke producten die de gemeente werkgevers kan bieden; ngsregelingen en transferpunten.
- Expertise op het gebied van het aanvragen van (ESF)-subsidies.
- Kleine projecten zijn overzichtelijker en gemakkelijker te realiseren.
- Flexibel omgaan met projecten als de arbeidsmarkt daarom vraagt.
- Bestuurlijke betrokkenheid van de gemeente.

*Geraadpleegde personen*

Jan Reuvers, hoofd sector Werk en Subsidies gemeente Hengelo; Leida Wildeboer, stafmedewerker bij de sector Werk en Subsidies.

### 3.5 **Gemeente Lopik**

*De case van de gemeente Lopik laat zien dat ook een kleinere gemeente zonder eigen sociale dienst en CWI de samenwerking met werkgevers op het gebied van werkgelegenheid kan verbeteren. Lopik doet dit op verschillende manieren: ze benadert individuele werkgevers rechtstreeks (wekelijks bezoek door wethouder en sectorhoofd Samenleving en Facilitaire Zaken//bedrijfscontactfunctionaris), collectief (nauwe contacten met werkgeversverenigingen, organiseren van ontmoetingsbijeenkomsten) en via een uitzendbureau. Bij het uitgeven van grond op het bedrijventerrein en bij het nieuwe bestemmingsplan buitengebied heeft de gemeente meer aandacht voor werkgelegenheid. De gemeente zet zich in om, bij afwezigheid van eigen bouwplannen, de lokale woningbouwvereniging leerlingbouwplaatsen te laten realiseren. De gemeente voert een actief beleid om de beeldvorming bij ondernemers over de gemeente te verbeteren: van lastige regelsteller en handhaver naar partner die meedenkt met de ondernemer. Dat maakt dat werkgevers meer openstaan voor initiatieven van de gemeente, zoals het bevorderen van het melden van vacatures bij het CWI. De gemeente gaat ervan uit dat het opbouwen van een betere samenwerkingsrelatie met werkgevers een zaak van langere adem is.*

*Achtergrond*

De gemeente Lopik ligt in het Groene Hart van Nederland. Het is qua oppervlakte één van de grootste gemeenten van Utrecht, maar qua inwoneraantal een kleine gemeente met bijna 14.000 inwoners. Lopik heeft negen kernen die vooral bestaan uit lintbe-

bouwing parallel aan de Lek. De gemeente heeft nauwe contacten met drie ondernemingsverenigingen.

Het aantal bijstandsgerechtigden is beperkt: ongeveer 75 personen, terwijl de nieuwe instroom gemiddeld één persoon per week bedraagt. De oorzaak is gelegen in de goede werkgelegenheid in de Randstad én in de mentaliteit in deze omgeving: die is er een van aanpakken. De gemeente heeft geen eigen sociale dienst en in Lopik is ook geen CWI gevestigd. Deze taken zijn uitbesteed aan de gemeente Nieuwegein. Voor Lopik is dit een lastige factor in de samenwerking met werkgevers op het gebied van werkgelegenheid. De gemeente heeft daardoor immers niet rechtstreeks contact met werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden en kan bij de vraag van een ondernemer naar een arbeidskracht niet zelf geschikte kandidaten aandragen. Deze situatie vereist goede afspraken met de gemeente Nieuwegein. Lopik wil mede hierom een stem krijgen in het aanbesteden van reïntegratietrajecten, voor zover het trajecten voor burgers van Lopik betreft.

De gemeente Lopik heeft in de persoon van Hans Capel een verknoping van de beleidsterreinen economische en sociale zaken. Hij is namelijk én sectorhoofd Samenleving en Facilitaire Zaken (al vanaf 1989) én sinds 2002 bedrijfscontactfunctionaris. Samen met twee wethouders en andere betrokken partijen heeft Capel al verschillende plannen ontwikkeld om de werkgelegenheid te vergroten, de instroom in de bijstand te beperken en de relaties met werkgevers te verbeteren. Ook werkt de gemeente mee aan regionale en bedrijfstakprojecten. Door de kleine schaal van de gemeente en verknoping van de beleidsterreinen sociale- en economische zaken zijn de lijnen kort en is veel mogelijk.

#### *Economisch beleid*

Lopik heeft agrarische werkgevers, middenstanders en een klein industrieterrein met 40 werkgevers. Er was binnen de gemeente lange tijd weinig aandacht voor het werkgebied economische zaken. Capel heeft nieuw beleid ontwikkeld. Het bedrijventerrein wordt onder andere gerevitaliseerd zodat nieuwe werkgevers zich vestigen en bestaande werkgelegenheid niet verdwijnt. De belangstelling voor een plek op het bedrijventerrein is groot. De gemeente kan daarom voorwaarden stellen. Eén van de criteria voor toewijzing zal zijn het aantal te realiseren arbeidsplaatsen. Er wordt ook meer aandacht besteed aan veiligheid op het terrein.

In de agrarische sector is regelmatig sprake van bedrijfsbeëindiging. Het is een uitdaging voor de gemeente om goede plannen te maken voor de vrijkomende grond. De regels voor het Groene Hart zijn talrijk en de beperkingen zijn groot. Vanuit planologisch oogpunt is de provincie geneigd alle niet-agrarische economische activiteit te beperken en dat is dodelijk voor de werkgelegenheid. Het is een belangrijke opdracht voor de gemeente om via een nieuw Bestemmingsplan Buitengebied vast te stellen welke ruimte er wél is voor bedrijvigheid en welke rol dat kan spelen voor de werkgelegenheid. Vooruitdenken over de mogelijkheden voor bedrijvigheid en de consequenties ervan is nieuw. Voorheen was het zo dat bedrijfjes, vaak in de agrarische hoek, klein startten en bij groei overlast gingen geven. De gemeente handhaafde alleen na klachten en had geen pro-actief beleid om problemen te voorkómen. Nu denkt Lopik veel meer met haar ondernemers mee. De gemeente maakt duidelijke afspraken over regels en mogelijkheden. Zo schept ze ook basisvoorwaarden om werkgelegenheid te laten groeien. Tot slot profileert de gemeente zich meer als partner van werkgevers onderzoekt ze de mogelijkheden voor recreatie en toerisme.

#### *Wekelijkse bedrijfsbezoeken*

In de bedrijfsbezoeken die Capel met de wethouder economische zaken wekelijks aflegt, neemt hij ook het onderwerp werkgelegenheid mee. De gemeente neemt het initi-

atief tot de bedrijfsbezoeken. Doel van de wekelijkse bezoeken is in de eerste plaats kennismaken met het bedrijf en de werkgever. Gemeenten weten namelijk niet altijd welke werkgevers zich binnen de gemeente vestigen, bijvoorbeeld als ze huurder in een bedrijfshal zijn. Bij de gesprekken met ondernemers komen allerlei onderwerpen aan de orde, waaronder werkgelegenheid en de mogelijkheid van stage- of werkervaringsplaatsen in het bedrijf. Het CWI in Nieuwegein doet nauwelijks aan bemiddeling naar werkgevers, dus heeft Lopik het op zich genomen om zelf contacten op te bouwen. Het is de bedoeling dat werkgevers vacatures meer bij het CWI gaan melden. In deze regio gebeurt dat weinig. Ondernemers zoeken meer via via naar nieuwe werknemers.

#### *Meedenken met de ondernemer*

Werkgevers zien de gemeente vaak vooral als producent van lastige starre regels. Om dat te veranderen spant de gemeente Lopik zich in: meedenken met de ondernemer en proberen bij problemen samen tot een oplossing te komen. Dit meedenken beperkt zich niet tot één beleidsterrein. Ook op het gebied van bijvoorbeeld milieu moet de gemeente zich niet slechts als regelsteller en handhaver gedragen, maar meedenken met de ondernemer. In zijn rol als bedrijfscontactfunctionaris hoort Capel het tijdig als er op andere beleidsterreinen problemen ontstaan en kan hij als bemiddelaar optreden.

#### *Contacten met ondernemersverenigingen*

Hans Capel heeft regelmatig overleg met de drie ondernemersverenigingen. Het is volgens hem belangrijk een contactpersoon binnen zo'n vereniging te zoeken die maatschappelijk betrokken is. Dat geeft meer mogelijkheden om samen actie te ondernemen. Als gevolg van de goede contacten is hij bijvoorbeeld uitgenodigd op de jaarvergadering van de Ondernemersvereniging Lopik en kreeg hij de mogelijkheid een presentatie te geven over de Wet Werk en Bijstand. Werkgelegenheid kwam daarbij natuurlijk ook aan de orde. Met de ondernemersverenigingen organiseert de gemeente zogenaamde Ooppoo-bijeenkomsten: ondernemers ontmoeten politiek en politiek ontmoet ondernemers. Daarbij komen allerlei onderwerpen aan de orde, ook werkgelegenheid. Naar aanleiding van een bijeenkomst is Capel al eens gebeld door een ondernemer die een vacature meldde die hij binnen een week wilde vervullen. Capel heeft dit via de sociale dienst Nieuwegein naar tevredenheid kunnen oplossen. Hij verwacht dat dit zich rondsprekt in de gemeente en dat meer werkgevers zullen volgen.

#### *Werkstage bij gemeente en andere werkgevers*

De gemeente Lopik gaat vanaf september 2004 een pilot van drie maanden uitvoeren: alle werkzoekenden uit de gemeente die een bijstandsuitkering aanvragen, krijgen tijdens de intake bij het CWI in Nieuwegein een brief, waarin hen gevraagd wordt een afspraak te maken voor een gesprek met de wethouder sociale zaken en het hoofd sector Samenleving & Facilitaire Zaken van de gemeente Lopik. Via dit gesprek wil de gemeente zicht krijgen op wat ze kan doen om werkloosheid te beperken en of de klant ingezet kan worden op een werkstage. Hiervoor zijn bij de gemeente enkele plekken beschikbaar en binnenkort gaat Lopik ook onder andere werkgevers werven.

#### *Leer-werkbanen in de bouw*

De bouwsector heeft de gemeente Lopik verzocht leerlingbouwplaatsen voor jongeren te realiseren. Omdat Lopik momenteel zelf geen opdrachtgever van bouwprojecten is, heeft de gemeente Woningbouwvereniging Lopik gevraagd de plaatsen te realiseren in een aan te besteden uitbreiding van een nieuwbouwwijk. De woningbouwvereniging heeft daarin toegestemd.

*Succesfactoren*

- Wethouder en afdelingshoofd tonen belangstelling voor werkgevers.
- Bij bedrijfscontacten het onderwerp werkgelegenheid aan de orde stellen.
- Lokale ondernemers betrekken bij het reïntegratiebeleid van de gemeente.
- Beeldvorming over de gemeente verbeteren, o.a. door het meedenken bij problemen en toezeggingen waarmaken.
- Regelmatig overleg met ondernemersverenigingen, een contactpersoon zoeken die maatschappelijk betrokken is en gezamenlijke thema-avonden organiseren.
- Goede relatie sociale zaken - economische zaken, aandacht voor werkgelegenheid in het economisch beleid.
- Adequaet en tijdig reageren als een werkgever contact opneemt met de gemeente (bijvoorbeeld om vacatures te melden).
- Zorgen dat werkgevers weten waar ze vacatures kunnen melden.

*Geraadpleegde personen*

Hans Capel, hoofd sector Samenleving en Facilitaire Zaken/bedrijfscontactfunctionaris van de gemeente Lopik.

### 3.6 **Gemeente Deurne**

*Deze case laat zien hoe een middelgrote gemeente een convenant sluit met een sector (de bouw) om leerlingbouwplaatsen te realiseren. De gemeente past contract compliance toe bij aanbesteding door de gemeente en de gemeentelijke woningbouwcorporatie als prikkel voor aannemers en projectontwikkelaars om voor leerlingplaatsen te zorgen. Door samenwerking tussen de diensten sociale zaken en ruimtelijke ordening is sociale zaken op de hoogte waar gebouwd gaat worden en waar instroom van bijstandsgerechtigden mogelijk is. De gemeente laat personen uit de WWB instromen in deze leerlingplaatsen en bereidt hen voor door onder andere motivatietraining of een korte taal cursus. De gemeente communiceert de successen in de plaatselijke media, zodat werkgevers zien wat de gemeente voor hen kan betekenen.*

*Achtergrond*

De gemeente Deurne, gelegen aan de rand van de Brabantse Peel, is met ruim 32.000 inwoners een middelgrote gemeente. Op dit moment heeft de gemeente zo'n 962 werkende werkzoekenden. Het aandeel werklozen in de totale beroepsbevolking blijft daarmee net onder de 7%.

Eind jaren '80 is Deurne gestart met reïntegratie via een samenwerkingsverband met vijf andere gemeenten in de regio en arbeidsvoorziening. De gemeente Deurne scoorde binnen dat samenwerkingsverband opvallend goed. De uitstroom was ongeveer even groot als de uitstroom van de overige gemeenten samen. Volgens Antoon Kandelaars, hoofd externe dienstverlening van de gemeente Deurne, werd dit succes vooral geboekt doordat consultants van het samenwerkingsverband zelf intensief contact onderhielden met de mensen die zij plaatsten én door de goede contacten met werkgevers. Vertegenwoordigers van de gemeente namen kandidaten letterlijk mee naar werkgevers om ze daar te introduceren en aan een baan te helpen. Het eerste contact met werkgevers liep toen overigens meestal via medewerkers van arbeidsvoorziening omdat die het netwerk hadden en de werkgevers beter kenden. Eind jaren '90 was het bestand van de gemeente grotendeels afgeroomd. De meest geschikte bijstandsgerechtigden hadden een plek gevonden op de arbeidsmarkt en wat overbleef was een harde kern van 'moeilijk bemiddelbaren'.

### *Bouwradius*

Het werd begin 2000 steeds moeilijker om fase-3 en 4-cliënten aan het werk te krijgen. De gemeente Deurne besloot daarom om naast het aanbieden van intensieve reïntegratietrajecten ook aandacht te schenken aan het werven van werkervaringsplaatsen. Dat gebeurde onder andere via een reïntegratiebedrijf dat de gemeente in contact bracht met de Bouwradius Groep BV. De Bouwradius Groep BV is eigendom van werkgevers- en werknemersorganisaties in de bouw. Het is een paritaire organisatie met subsidie van OC&W, maar grotendeels gefinancierd door de sector. Sinds 2001 voert Bouwradius een aantal werkgelegenheidstaken uit voor de sectoren Burgerlijke en Utiliteitsbouw en Infra. Eén van die taken is het garanderen van vakmanschap in de bouw door te zorgen voor voldoende instroom in de sector. De sector kent namelijk een jaarlijkse vervangingsvraag van 10% (23.000 mensen landelijk) en kampt al tijden met een slecht imago. Vanwege de vergrijzing heeft de sector bovendien te maken met meer uitstroom en op termijn een te geringe instroom.

Bouwradius stelt jaarlijks de behoefte aan geschoolde instroom per regio per beroep en de regionale instroomtargets vast. Die cijfers zijn uitgangspunt bij het opstellen van convenanten met bijvoorbeeld gemeenten.

### *Convenant 'Vakmanschap in de bouw' regio Deurne*

De gemeente Deurne is één van de gemeenten waarmee Bouwradius recentelijk een convenant heeft afgesloten. Naast Bouwradius en de gemeente Deurne zijn ook de woningbouwcorporatie Bergopwaarts, Federatie Bouwned Zuidoost-Brabant en de Stichting Bouwopleiding Regio Helmond (SBRH) partij in het convenant.

Doel van het convenant is "uitvoering geven aan de wens van de bouwsector om, door zoveel mogelijk leerlingbouwplaatsen te organiseren, het vakmanschap van bouwwerknemers te bevorderen en te behouden. Daartoe stimuleren de partijen de instroom van reguliere en additionele (doelgroep) leerlingen, zodat zij een sterkere positie op de arbeidsmarkt verwerven". Om deze doelstelling te halen spant de gemeente zich op lokaal niveau in om bouw- en aannemingsbedrijven, woningbouwcorporaties en projectontwikkelaars te interesseren voor het opnemen van voldoende leerlingbouwplaatsen. Daarnaast is afgesproken dat de gemeente geschikte kandidaten uit de gemeentelijke doelgroep kan en zal voordragen. Bouwned heeft toegezegd leerlingbouwplaatsen te realiseren en zich in te zetten voor de opleiding van leerlingen. SBRH spant zich in om de opleiding, begeleiding en detachering van kandidaten optimaal te laten verlopen. Het convenant heeft een looptijd van vijf jaar en wordt ieder jaar geëvalueerd.

### *Contract compliance*

De aanpak is eenvoudig. De gemeente krijgt van het Rijk zogenaamde bouwcontingenten toegewezen. De gemeente geeft aan Bergopwaarts opdracht om invulling te geven aan deze contingenten. Bergopwaarts gaat vervolgens de contingenten aanbesteden aan aannemers, waarbij in het bestek de voorwaarde is opgenomen dat leerlingbouwplaatsen beschikbaar moeten komen in het bouwproject. Aannemers die offereën op projecten moeten aan de voorwaarden in het bestek voldoen, anders zijn ze bij voorkeur al minder kansrijk voor de opdracht (de zogenaamde contract compliance). De aannemers committeren zich dus automatisch aan de aanbestedingsregels omtrent de leerlingbouwplaatsen. Datzelfde geldt voor projectontwikkelaars die in aanmerking willen komen voor projecten in de gemeente Deurne. Een dwingende aanpak, maar de meeste aannemers en projectontwikkelaars staan er positief tegenover. Volgens Kandelaars en van Beek heeft dat te maken met het feit dat ook de bouwondernemingen wel zien dat alles in het werk moet worden gesteld om het groeiende tekort aan vakmensen in de bouw tegen te gaan.

### *Rol gemeente en Bouwradius*

Als een project door de gemeente (of Bergopwaarts) wordt gegund, wordt aan de hand van de projectbeschrijving en tekeningen gekeken of een leerlingbouwplaats kan worden ingericht. Dat doen adviseurs van Bouwradius. Kan een leerlingbouwplaats (geheel of gedeeltelijk) worden gerealiseerd dan wordt in het samenwerkingsverband (SBRH, Bouwned, Bouwradius en gemeente) bekeken hoeveel leerlingen geplaatst kunnen worden en welk type leerling het best op zijn plaats is op deze plek. De beoogde leerlingen gaan overigens niet direct op leerlingbouwplaatsen aan de slag. Ze krijgen eerst zover nodig een taal cursus of motivatietraining.

Zijn er in de gemeente waar de leerling vandaan komt geen projecten of plaatsen meer beschikbaar dan wordt gezocht naar plekken elders in de regio. In het samenwerkingsverband Bouwned zijn zo'n 150 aannemers uit de regio vertegenwoordigd dus er zijn veel mogelijkheden. Bovendien heeft de Bouwsector convenanten afgesloten met een aantal gemeenten in de regio. In principe kunnen alle gemeenten kandidaten leveren en het maakt dan niet uit waar de leerlingen worden geplaatst. Van onderlinge concurrentie tussen de gemeenten is mede door deze aanpak geen sprake.

Binnen de gemeente is er samenwerking tussen sociale dienst en de dienst Ruimtelijke Ontwikkeling. De afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling weet als eerste op welke locaties wat gebouwd gaat worden. Als de Sociale Dienst hiervan op de hoogte is, kan ze wijzen op de noodzaak van leerlingbouwplaatsen.

### *Succesfactoren*

- Duidelijk gedeeld belang. De gemeente zoekt werkervaringsplaatsen, de bouwsector zoekt vakkrachten.
- Gebruik van contract compliance als prikkel voor werkgevers.
- Communicatie van successen in de plaatselijke media. Op deze manier zien werkgevers wat de gemeente doet op het gebied van werkgelegenheidsbeleid.
- Samenwerking tussen de sociale dienst en de dienst Ruimtelijke Ontwikkeling waardoor de gemeente leerlingbouwplaatsen kan realiseren.
- Kennis van vraag en aanbod.
- Investeren in de motivatie en taalbeheersing van cliënten. Deze investering is van grote waarde voor het slagen van het hele project.

### *Geraadpleegde personen*

Antoon Kandelaars, hoofd externe dienstverlening van de gemeente Deurne; Jan van Beek, arbeidsmarktcoördinator Bouwradius/SBW.

## **3.7 Gemeente Heiloo**

*Deze case is een mooi voorbeeld van hoe een gemeente in een project samenwerkt met werkgevers door tussenkomst van een intermediair die gespecialiseerd is in het begeleiden van moeilijker plaatsbare cliënten én ondernemerstaal spreekt. De intermediair heeft een acquireur ingezet die heel succesvol is. Er is zo weinig mogelijk vastgelegd zodat maatwerk mogelijk is. De intermediair zorgt voor een intensieve begeleiding van zowel cliënten als werkgevers en is zo nodig dag en nacht beschikbaar. De aanpak is niet vrijblijvend, er volgen sancties als cliënten niet meewerken. Het blijkt dat deze aanpak werkgevers aanspreekt en dat ze daardoor bereid zijn om vacatures beschikbaar te stellen. De gemeente geeft als werkgever zelf het goede voorbeeld en zoekt actief naar plaatsingsmogelijkheden binnen de eigen organisatie. De gemeente werkt ook mee aan het opbouwen van contacten met werkgevers door samen met de acquireur te verschijnen op ondernemersbijeenkomsten. Ook heeft de gemeente een belangrijke rol in het zorgen voor een goede communicatie en op één lijn zitten van alle partijen.*

*Dit is van groot belang voor de goede samenwerking met werkgevers en het kunnen realiseren van maatwerk.*

#### *Achtergrond*

De gemeente Heiloo is een forensengemeente met ruim 22.000 inwoners. Zo'n 249 personen hebben een bijstandsuitkering. Op het terrein van werk en inkomen wordt op diverse niveaus samengewerkt met omliggende gemeenten (bestuur, management, beleid). Ook worden gezamenlijk projecten uitgevoerd, scholing ingekocht en regionaal aanbesteed.

De gemeente hield zich tot voor kort meer bezig met inkomen en zorg dan met aan het werk helpen van bijstandsgerechtigden. Er was intern geen afstemming tussen sociale en economische zaken over het benaderen van werkgevers. Voor het aan werk helpen van bijstandsgerechtigden werd samengewerkt met vijf reïntegratiebedrijven. De resultaten van deze bedrijven vielen echter tegen.

De directe aanleiding om een betere relatie met werkgevers op te bouwen was de invoering van de WWB. De gemeente was zich ervan bewust dat er iets moest gebeuren, gezien het stijgend aantal bijstandsgerechtigden. Het zou anders veel geld gaan kosten. Rob de Vries, hoofd van de afdeling welzijn (waaronder ook sociale zaken en onderwijs), zag echter ook kansen. Bij het CWI West-Friesland was een effectieve methode ontwikkeld waarbij onder meer gebruik werd gemaakt van de diensten van een bijzonder uitzendbureau. Het idee was om in Heiloo op een vergelijkbare manier te gaan werken. De vraag was wel of de ongunstiger situatie op de arbeidsmarkt een dergelijke aanpak nog steeds mogelijk zou maken. Heiloo durfde echter het risico te nemen.

#### *Het project*

Doel van het project is om bijstandsgerechtigden of mensen die werkloos zijn geworden en die zich bij het CWI melden een baan aan te bieden in plaats van een uitkering. Samenwerkende partners zijn Agros uitzendorganisatie BV en het CWI Alkmaar. De bedoeling is dat (potentiële) klanten eerst gedurende een half jaar op uitzendbasis werkzaam zijn, waarna hen een contract wordt aangeboden. Volgens De Vries is bijzonder aan het project dat er geen gebruik gemaakt wordt van gesubsidieerde arbeid, de eenvoudige en heldere opzet en de flexibiliteit. Enkele andere belangrijke uitgangspunten zijn:

- Elke (potentiële) klant die *kan* werken, wordt aan het werk geholpen. Heiloo/CWI zorgt voor de klanten; de uitzendorganisatie voor de banen (algemeen geaccepteerde arbeid) en de begeleiding van klanten en werkgevers.
- Werkgevers hebben de keuze tussen een uitzendconstructie of direct een contract bieden voor een paar maanden, de begeleiding door Agros is gelijk.
- Er is een (globale) procedure afgesproken. Klanten die door het CWI als fase 1 aangemerkt worden, krijgen een zoektijd en moeten zichzelf bij Agros melden. Er volgen sancties als niet wordt meegewerkt.
- In het geval extra ondersteuning nodig is, bijvoorbeeld vergoeding van kosten die met het werk te maken hebben of kosten van een korte cursus, kan de gemeente deze extra (financiële) ondersteuning voor haar rekening nemen.
- Er is zo weinig mogelijk vastgelegd, zodat een flexibele aanpak mogelijk is. Het project staat beschreven op twee A4tjes: de procedures zijn globaal en kunnen per geval na overleg tussen gemeente (op niveau klantmanager) en uitzendorganisatie anders zijn.

### *Aanpak uitzendbureau*

De dienstverlening van Agros gaat verder dan die van ‘gewone’ uitzendbureau’s. Kenmerkend is dat drempels om te werken worden weggenomen. De medewerkers zijn dag (en als het nodig is ook nacht) beschikbaar. Ze zijn een soort ‘vader en moeder’ voor de klanten en dat werkt volgens Alie de Git, één van de eigenaren, heel goed. De medewerkers gaan mee op kennismakingsgesprek met de werkgever. Indien nodig kunnen ze tijdens het gesprek direct drempels die de klant opwerpt wegnemen. De werkgever wordt extra goed voorbereid op de komst van een werknemer, als deze al lang niet gewerkt heeft. Als een arbeidsritme of vervoer ontbreekt, worden klanten gedurende de eerste dagen naar het werk gebracht. Deze aanpak beperkt de kans op uitval. Naast persoonlijke aandacht en begeleiding voor de werknemer, is er nauw contact met de werkgever over de voortgang en eventuele benodigde extra voorzieningen, zoals scholing, een werkaanpassing, etc. Regelmatig vinden gesprekken met klanten plaats. Dit gebeurt op de werkplek, of als dat niet kan telefonisch in de avond of in het weekend. De intensieve aanpak is met name in de eerste weken noodzakelijk om mensen over een drempel te helpen. De ervaring leert dat de meeste cliënten daarna beter in staat zijn zelf problemen op te lossen.

### *Draagvlak klantmanagers*

Een belangrijk onderdeel van het project was het verkrijgen van draagvlak bij de klantmanagers van Heiloo. In eerste instantie dachten ze namelijk dat zijzelf het niet goed deden. Waarom anders moesten ze op een andere manier werken? Draagvlak en op één lijn zitten is een belangrijke succesfactor voor de manier waarop het project nu verloopt. Iedereen (Agros, medewerkers van de gemeente Heiloo) is inmiddels enthousiast en heeft het over ‘ons project’. De communicatielijnen zijn kort; per mail of telefonisch kan direct overleg plaatsvinden over cliënten, als dat nodig is. Dat is belangrijk, aangezien voor de beoordeling een maatregel op te leggen de klantmanager afhankelijk is van de informatie van het uitzendbureau.

### *Mobiliseren werkgevers*

De gemeente Heiloo nodigde begin 2004 alle werkgevers uit voor een informatiebijeenkomst over het project. De belangstelling was niet zo groot. Slechts een stuk of acht werkgevers kwamen opdagen. Maar een aantal van hen was wel heel gemotiveerd om mee te werken. Een belangrijke reden voor de geringe opkomst was waarschijnlijk dat er nog niet eerder contact was geweest tussen de gemeente en werkgevers; er was nog geen samenwerkingsrelatie. Agros heeft speciaal voor de acquisitie van banen een medewerker ingehuurd die met een één op één benadering meer succes heeft. Als verklaring wijst De Vries erop dat werkgevers veel premies moeten betalen en graag zien dat de overheid daar nuttige dingen mee doet. Bij dit project zien dat gebeuren. Het is niet vrijblijvend. Als werkzoekenden en klanten niet meewerken heeft het consequenties. Aan zo’n project willen werkgevers wel meewerken.

De Vries is later in het jaar met de acquisitiemedewerker van het uitzendbureau op een jaarvergadering van de plaatselijke ondernemersvereniging geweest. Hier is gesproken over de invoering van de WWB en de benodigde medewerking van werkgevers. Geprobeerd werd met de nodige humor en met een voorbeeld uit de praktijk van een enthousiaste ondernemer die al over de streep was, werkgevers te interesseren. Vooroordelen over uitkeringsgerechtigden werden eerlijk benoemd, en voor zover niet terecht ontkracht. Het project ‘Werk boven uitkering’ werd uitgelegd, de consequente benadering richting de klant, de beperkte risico’s en extra’s voor de werkgever. Géén subsidies, maar wel extra begeleiding door het uitzendbureau en snel ingrijpen bij problemen. Volgens De Vries was een belangrijke boodschap dat iedereen belang bij het pro-

ject heeft, ook werkgevers. Als mensen aan het werk gaan, hebben ze immers meer te besteden, en neemt de koopkracht toe.

De gemeente Heiloo is zelf ook werkgever en zoekt actief naar plaatsingsmogelijkheden voor deelnemers aan het project. Daarnaast heeft de gemeente de werving en selectieprocedure voor nieuwe medewerkers aangepast. Aan de interne procedure, voortgaand aan externe werving, kunnen nu ook bijstandsgerechtigden deelnemen.

#### *Belemmeringen*

Hoewel het project een succes is, zijn er ook belemmeringen. Een belangrijke belemmering is concurrentie van een vergelijkbaar project in een naburige gemeente. Dit project wordt uitgevoerd door het plaatselijke SW-bedrijf en heeft alleen als doelgroep werkzoekenden tussen de 18 – 45 jaar die een beroep op een uitkering doen (dus geen bijstandsgerechtigden). Ook wordt er bij dit project gebruik gemaakt van gesubsidieerde banen. Het probleem is dat het SW-bedrijf en Agros elkaar soms tegenkomen bij de benadering van werkgevers. Het is voorgevallen dat een klant van Agros kon vertrekken, omdat zijn werkgever een klant van het SW-bedrijf (mét) subsidie werd aangeboden. De situatie is inmiddels met betrokkenen binnen de regio besproken. Afsgesproken is dat gesubsidieerde arbeid reguliere arbeid niet mag verdringen. Als medewerkers van Agros en het SW-bedrijf elkaar tegenkomen bij eenzelfde werkgever zal per geval overleg plaatsvinden. Ook is afsgesproken dat Agros klanten naar het SW-bedrijf doorstuurt, als blijkt dat een reguliere baan bij nader inzien (nog) niet haalbaar is.

#### *Effecten*

Tegen de verwachting in, gezien het economisch tij en sombere berichten over de werkgelegenheid, zijn er voldoende reguliere banen gevonden. Het uitzendbureau heeft klanten geplaatst als zweminstructrice, ICT'er, metaalarbeider, chauffeur en dergelijke. Volgens De Vries en De Git zijn de werkgevers tevreden en is het project een win-win situatie voor alle partijen: gemeente, klanten én werkgevers. De stand van zaken aan het eind van het derde kwartaal 2004 was als volgt: er zijn 92 personen aangemeld voor het project; hiervan zijn 33 personen aan het werk. Niet alle aangemelde (potentiele) klanten konden of wilden werken. Bij een aantal klanten is de uitkering daadwerkelijk stopgezet.

Dankzij het project is er meer afstemming binnen de gemeente tussen de verschillende afdelingen. Ook met de bedrijfscontactfunctionaris is inmiddels regelmatig overleg. Eind augustus 2004 zijn tien andere gemeenten in de regio aangehaakt bij het project, waaronder Hoorn, Bergen en Castricum. Er is belangstelling voor de aanpak bij diverse andere gemeenten (groot en klein) in heel Nederland.

#### *Succesfactoren*

- Inzet van een externe intermediair die ondernemerstaal spreekt én veel ervaring heeft met het naar werk begeleiden van moeilijk plaatsbare cliënten.
- Draagvlak bij alle betrokkenen, op één lijn zitten, uitstekende communicatie.
- De benadering van cliënten: enerzijds strak en consequent (sancties), anderzijds maatwerk bieden wat betreft het wegnemen van drempels en de behoefte aan begeleiding en extra voorzieningen.
- De benadering van werkgevers. Een projectaanpak die werkgevers aanspreekt (niet vrijblijvend), goede informatieverstrekking, direct ingrijpen bij problemen met de geplaatste klant, de mogelijkheid van extra scholing en weinig risico's.
- Flexibiliteit, geen dichtgetimmerd project, waardoor maatwerk goed mogelijk is.

*Geraadpleegde personen*

Rob de Vries, hoofd afdeling welzijn; Alie de Git, directeur uitzendbureau Agros.

**3.8 Gemeente Veghel**

*In deze case ziet u hoe een middelgrote gemeente de al lang bestaande relatie met één groot bedrijf verstevigt en in samenwerking een arbeidstoeleidingsproject voor moeilijk plaatsbare allochtone bijstandsgerechtigden realiseert. De werkgever had negatieve ervaringen met een eerder vergelijkbaar project, maar was onder voorwaarden toch bereid om een pilot te starten. De gemeente speelde goed in op de voorwaarden die het bedrijf stelde voor wat betreft tijdelijkheid van het project, voortraject (door de gemeente), selectie (door de werkgever) en sociale begeleiding (door de gemeente). De gemeente paste het sanctie- en premiebeleid aan zodat het aansloot bij de zakelijke en no-nonsense benadering van de werkgever. Ook de werkgever zorgde voor goede voorwaarden, zoals begeleiding van de kandidaten door het bedrijf en scholing in intercultureel management voor leidinggevenden. Er was geen uitgebreid voortraject, de gemeente en het bedrijf zijn gewoon begonnen nadat de belangrijkste zakelijke afspraken op een A4-tje waren gezet. Toen na afloop bleek dat de pilot een succes was, waren ook andere werkgevers bereid mee te werken aan een vervolgproject.*

*Achtergrond*

Veghel heeft iets meer dan 36.000 inwoners. Er zijn zo'n 2600 werkgevers gevestigd, waarvan het merendeel op de zes industrieterreinen van de gemeente. De economische pijlers van de gemeente zijn vooral logistiek, voedingsindustrie en bouw. Grote werkgevers zoals Mars BV, DMV Campina en Sligro hebben hun hoofdkantoor in Veghel staan. Met een werkloosheidscijfer van 5,4% doet de gemeente Veghel het goed in de regio Noord-Oost Brabant. De gemeente heeft op dit moment zo'n 400 uitkeringsgerechtigden, de meesten behoren tot de harde kern. Ongeveer een kwart van het bestand bestaat uit mensen van allochtone afkomst.

De gemeente heeft het contact met de Veghelse werkgevers niet echt georganiseerd. Zij maakt echter wel gebruik van de informele overlegcultuur die bestaat tussen de gemeente en met name één van de grotere werkgevers, de Sligro Food Group NV. De Sligro Food Group NV is in 1935 in Veghel opgericht als groothandel in margarine, vetten en oliën door Abel Slippens, de grootvader van de huidige directievoorzitter. De familie Slippens speelde destijds ook een centrale rol in het publieke leven van de gemeente Veghel en vormde daarmee de link tussen politiek en werkgevers. Die band tussen de gemeente en de familie en dus ook het familiebedrijf is eigenlijk altijd blijven bestaan. De huidige directievoorzitter van Sligro is behalve directievoorzitter bij Sligro ook voorzitter van de Contactgroep Veghelse Ondernemers. Deze contactgroep heeft met enige regelmaat op informele basis overleg met de gemeente Veghel.

*Aanleiding*

De gemeente Veghel constateerde dat de aanpak om bijstandsgerechtigden aan werk te helpen, veelal trajecten en taalcurssussen, vooral voor allochtonen onvoldoende effectief was. Daarom ging de gemeente op zoek naar andere manieren om uitstroom te realiseren. Hiervoor had ze echter ook de medewerking van werkgevers nodig. Ze besloot halverwege 1999 om in het informele overleg met de Contactgroep Veghelse Ondernemers de problematiek van de moeilijk bemiddelbare allochtonen te bespreken. De Veghelse ondernemers voelden wel iets voor een gezamenlijke aanpak en verklaarden zich bereid de mogelijkheden te bezien om uitkeringsgerechtigden, vooral allochtonen, na het doorlopen van een scholingstraject een (tijdelijke) baan te bieden. Omdat werkgevers in de Contactgroep Veghelse Ondernemers in het verleden met Arbeidsvoorzie-

ning al eens trajecten hadden gestart die niet tot het gewenste resultaat hadden geleid, waren ze wat huiverig. Er werd daarom besloten tot het opzetten van een pilotproject. Jeroen de Bree, hoofd P&O bij Sligro en een bekende in het P&O platform dat deel uitmaakt van het Veghelse Bedrijvencollectief, bleek geïnteresseerd in het voorstel om tot een pilotproject te komen. Slechte ervaringen met het arbeidsbureau hadden echter ook Sligro voorzichtiger gemaakt. De Bree stelde daarom een aantal voorwaarden:

- We doen zelf de selectie van de kandidaten.
- We willen inspraak in het opleidingstraject.
- We doen geen sociale begeleiding (schuldsanering, woningen, verblijfsvergunningen, belastingdienst), dat doet de gemeente.
- Kandidaten zijn vanaf het moment dat ze de drempel over komen van ons.
- Kandidaten hebben geen strafblad, detentieverleden of verslaving.
- Kandidaten spreken minimaal een beetje Nederlands.
- Kandidaten zijn in staat zijn fysiek werk te doen.
- Kandidaten hebben geen bezwaar tegen het werken met producten waarin varkensvlees of alcohol voorkomt.

Sligro wenste “geen geneuzel” en dat heeft de gemeente opgepakt door kort op papier te zetten wat de bedoeling was en gewoon te beginnen. Er zijn heldere afspraken gemaakt voorafgaand aan het project. Veghel ging met de voorwaarden van Sligro akkoord en in december 1999 startte het “Sligro-project”.

#### *Sligroproject*

Bij het Sligroproject waren betrokken de gemeente Veghel, Sligro, trainingsbureau De Ruyter BV, het arbeidsbureau en een projectbureau. Er startte een groep van 21 kandidaten met een voortraject van zes weken. Tijdens het voortraject gold het lik-op-stukbeleid van de gemeente. Als een kandidaat niet kwam opdagen, belde de cursusleider de gemeente en ging een ‘fietsambtenaar’ poolshoogte nemen. Als de kandidaat ziek was, werd direct de huisarts ingeschakeld. Bij wangedrag werden sancties opgelegd. De sociale dienst kwam met het College B&W overeen dat ze hogere sancties kon opleggen dan gebruikelijk was. Het project bij Sligro kostte de gemeente namelijk veel geld. Tijdens het project werden kandidaten echter ook financieel geprikkeld om te blijven presteren. De gemeente gaf hiertoe ondermeer een bonus bij het afronden van een deeltraining.

Het sanctie- en premiebeleid zorgde ervoor dat kandidaten snel doorkregen dat het de gemeente menens was. In combinatie met het groepsgevoel leidde dit bij de kandidaten tot een zekere motivatie. Aan werkgevers liet de gemeente door dit beleid zien dat ze in staat is ‘als een echte ondernemer’ te werken.

Tijdens het werkervaringsjaar was er sprake van een intensieve begeleiding door Sligro van de eigen mensen én de 15 nieuwe allochtone medewerkers. Dit was cruciaal voor een succesvolle integratie op de werkvloer. Sligro verzorgde ook een cursus Intercultureel Management voor al haar leidinggevenden. Verder werd een projectmedewerker Multiculturele Samenleving aangesteld en een interculturele lunch georganiseerd. Door veel verschillende nationaliteiten bij elkaar te zetten en Nederlands tot voertaal te maken, leerden de kandidaten snel de taal.

Na afloop van het project heeft Sligro zeven personen een vast dienstverband aangeboden. De overige kandidaten zijn afgevallen als gevolg van allerlei redenen: gezondheidsproblemen, slecht functioneren, niet voldoen aan instroomeisen en vertrek naar een andere werkgever. Al met al heeft de gemeente Veghel met het Sligroproject een uitstroom uit de bijstand bewerkstelligd van 20 van de 21 deelnemers, waarvan er 12 naar regulier werk zijn uitgestroomd.

*Vervolgproject*

Eind 1999 is de gemeente een tweede allochtonenproject gestart. Doelstelling was het plaatsen van een groep nieuwkomers in een reguliere baan na afloop van de werkervaringsplaats. Omdat de verschillen in werkervaring groot waren, werden de deelnemers geplaatst bij verschillende werkgevers. De leerpunten uit het traject bij Sligro werden ter harte genomen. Zo werd zwaarder ingezet op ontwikkeling van de lichamelijke conditie, maar ook op nog intensievere begeleiding. Naast Sligro zijn nog zeven andere werkgevers bereid gevonden mee te werken. Alle kandidaten aan dit project hebben inmiddels een reguliere baan. Wederom speelde de open houding van de werkgevers een belangrijke rol. Het succes van het Sligroproject en de medewerking van Sligro aan het tweede project zorgen er mede voor dat andere werkgevers zich spontaan aanmeldden.

*Succesfactoren*

- Inspelen op personeelsproblemen bij Sligro.
- Beginnen met een pilotproject om vrees weg te nemen.
- Aansluiten bij voorwaarden voor instroom van Sligro, goede selectie.
- Voortraject en begeleiding afstemmen op eerdere ervaringen bij Sligro.
- Lik-op-stuk-beleid (direct korten bij wangedrag, fietsambtenaar) in combinatie met een premiebeleid.
- Historische band tussen Sligro en de gemeente Veghel, open houding van Sligro.
- No-nonsense aanpak, heldere afspraken, één A-4tje.
- Goede begeleiding van de kandidaten door Sligro, Nederlands als voertaal, Intercultureel Management.

*Geraadpleegde personen*

Toon Kerkhof, coördinator Werk en Inkomen van de gemeente Veghel; Jeroen de Bree, hoofd P&O, Sligro.

### **3.9 MatchMakers en Nieuwkomers in de installatietechniek**

*De projecten MatchMakers en Nieuwkomers in de installatietechniek zijn een aardig voorbeeld van een samenwerkingsverband tussen een gemeente en een branche (installatiebranche). Beiden profiteren van de samenwerking: de branche krijgt meer instroom van geschoolde vaklieden en de gemeente kan uitkeringsgerechtigden uit verschillende doelgroepen (bijstandsgerechtigden, nieuwkomers, oudkomers) aan werk helpen en integreren. De activiteiten worden gefinancierd door zowel de gemeente als de branche. Als bemiddelaar treden oud-ondernemers uit de branche op, die een goede ingang hebben bij werkgevers en het werk kennen. Zoals zo vaak blijkt ook hier dat het enthousiasme en de volhardendheid van de trekker van het project van invloed is op het succes. Daarnaast zijn van invloed de concrete afspraken, helder omschrijven van rollen, verantwoordelijkheden en doelstellingen voor de deelnemende partijen. In dit project was ook belangrijk dat er een tussentijdse evaluatie plaatsvond zodat de samenwerking kon worden aangescherpt.*

*Achtergrond*

Ondanks de ruimere arbeidsmarkt eind jaren negentig bleef het voor de installatiebranche moeilijk om te voldoen aan de groeiende vervangingsvraag. Een belangrijk reden is volgens Cees Voorham, voormalig matchmaker en projectcoördinator van Dual Werknet dat installateurs 'nieuwe stijl' zich meestal op de opleiding specialiseren terwijl in de praktijk juist steeds meer behoefte is aan allround installateurs.

Halverwege de jaren negentig had de installatiebranche al behoefte aan extra personeel. Deze behoefte werd nog groter na een rapport van de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) waarin stond dat het beter voor de volksgezondheid zou zijn als het lood zou worden vervangen door andere materialen. Het rapport van de WHO was voor voormalig opbouwwerker Marco Fehres aanleiding om te komen tot een door de gemeente Den Haag bekroond werkgelegenheidsproject. Een aantal installateurs, waaronder Cees Voorham, greep het rapport van de WHO en het werkgelegenheidsproject van Fehres aan om de Stichting Loodsanering Drinkwaterinstallaties Nederland (SLDN) op te richten. Doelstellingen waren het vervangen van loden waterleidingen én meer werkgelegenheid voor de branche. De stichting stapte in 1995 naar de gemeente voor subsidie en zette een arbeidspool op om aan voldoende installateurs te komen. Om de nieuwe installateurs goed voor te bereiden op het werk heeft de SLDN tevens samen met de gemeente een scholingsproject opgezet. Hiermee was de samenwerkingsrelatie tussen de gemeente Den Haag (Jaap Apperloo) en de SLDN (Cees Voorham) geboren. Een samenwerkingsrelatie die uitmondde in het Matchmakerproject.

#### *MKB benadert gemeente*

Eind jaren '90 verzocht MKB Den Haag de gemeente om mee te denken over manieren om, bij voorkeur zonder tussenkomst van Arbeidsvoorziening, werkzoekenden uit de bijstand, WW of WAO aan de slag te krijgen. De krapte op de arbeidsmarkt was een belangrijke reden voor het verzoek. Een andere reden was dat Arbeidsvoorziening volgens MKB Den Haag niet goed functioneerde. De gemeente ging met de voorzitter van MKB Den Haag rond de tafel om te kijken wat er mogelijk was. Uit een aantal alternatieven werd gekozen voor het project 'MatchMakers': oud-ondernemers vragen om in de branche waar zij hun contacten hebben als een soort ambassadeur te bemiddelen tussen werkzoekende en werkgever met als doel plaatsing van uitkeringsgerechtigden. Een belangrijke reden voor deze keuze was dat er al goede contacten en samenwerkingsverbanden waren met verschillende branches, waaronder de installatiebranche vanuit de SLDN. Het project MatchMakers genoot echter ook de voorkeur omdat zowel de gemeente als MKB Den Haag een brug wilden slaan tussen ondernemers en ambtenaren.

#### *Matchmakers*

MKB Den Haag en de gemeente vroegen verschillende brancheorganisaties om oud-ondernemers als matchmaker te leveren. Om potentiële matchmakers over de streep te trekken, was het belangrijk dat het verzoek niet alleen van de gemeente kwam, maar ook van MKB Den Haag. Vanuit de Vereniging van Nederlandse Installateurs werd Cees Voorham matchmaker die vanuit de SLDN al een bekende van de gemeente was. Het project is gestart met vijf matchmakers in de horeca, detailhandel, carrosseriebouw, installatiebranche en één voor verschillende branches. Het waren allemaal 'ondernemers-in-ruste' die in eigen tijd aan de slag gingen en op basis van een onkostenvergoeding werkten.

De matchmaker is een schakel tussen werkgever, consulent van de gemeente (Werkbij) en werkzoekende. De matchmaker denkt mee met de werkgever hoe vacatures zijn in te vullen, bijvoorbeeld door te wijzen op instrumenten zoals functiedeling en trainingen. Zo kunnen binnen een bedrijf nieuwe functies ontstaan die beter aansluiten bij het aanbod op de regionale arbeidsmarkt. Volgens Voorham is het van groot belang dat een matchmaker bekend is in de branche en dat hij door werkgevers graag gezien en vertrouwd wordt. Pas dan kan de matchmaker werkgevers ervan overtuigen dat het, gezien het aanbod op de arbeidsmarkt, nodig is om flexibeler om te gaan met functie-eisen. Het gaat niet zozeer om grote aantallen plaatsingen, als wel om het leveren van

maatwerk voor mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt. Kleinschaligheid en het bieden van maatwerkoplossingen staan daarom voorop.

#### *Duaal Werknet*

Door de verruiming van de arbeidsmarkt werd het voor de matchmakers steeds lastiger om moeilijk bemiddelbare kandidaten bij een werkgever te plaatsen. Een aantal matchmakers hield het daarom na verloop van tijd voor gezien. Ook voor de gemeente Den Haag waren de resultaten onvoldoende.

In de installatietechniek werd echter doorgezet en was het project uiteindelijk toch redelijk succesvol. Dat kwam door een in verhouding gunstiger arbeidsmarktsituatie voor de branche, waardoor toch aan de vraag kon worden voldaan én het kwam door de niet aflatende inspanning van matchmaker Cees Voorham. Betrokken partijen hebben van het project MatchMakers wel geleerd dat een dergelijke aanpak niet werkt als alleen gebruik wordt gemaakt bemiddelaars die tegen een onkostenvergoeding werken. Nodig is een professionele en commerciële aanpak zodat er ook voldoende tijd is voor begeleiding van kandidaten en werkgevers. SLDN is daarop gestart met Duaal Werknet, een organisatie die zich richt op leerwerktrajecten voor specifieke doelgroepen in de installatietechniek. Duaal Werknet bestaat uit twee medewerkers: projectcoördinator Cees Voorham en jobcoach Peter van der Velden en wordt gefinancierd door de branche. Duaal Werknet is verantwoordelijk voor het matchen van vraag en aanbod en het werven van stage- en arbeidsplaatsen. Duaal Werknet begeleidt tevens deelnemers tijdens hun stage en bij uitplaatsing naar een reguliere baan.

#### *Project “Nieuwkomers in de installatietechniek”*

De dienst Werkgelegenheidsprojecten en Arbeidsmarktbeleid (WAM) van de gemeente Den Haag is samen met Duaal Werknet betrokken bij verschillende vervolgprijzen, waaronder “Nieuwkomers in de installatietechniek”. Dit project past in het streven van de gemeente om inburgeren te koppelen aan het opdoen van werkervaring. Naast de verplichte scholing voor het inburgeren volgen de deelnemers een vakopleiding en doen ze werkervaring op bij een werkgever in de installatietechniek. Uitgangspunt is de concrete vraag naar personeel van werkgevers en de vraag naar een duurzame baan door de nieuwkomers. De kans op werk in de installatiebranche wordt bevorderd door de toekomstige werkgever nauw te betrekken bij de inhoud en voortgang van het traject en een baangarantie van de werkgever voor de deelnemer.

Verschillende afdelingen en diensten van de gemeente Den Haag vervullen een rol in het project. De dienst WAM is samen met het sectorfonds van de installatie- en elektrotechniek (OTIB) medefinancier en coördinator van het project. Andere betrokken afdelingen van de gemeente zijn het Haag Steunpunt Nieuwkomers, Werkkompas, Werkbij en het Leerwerkcentrum. Daarnaast zijn betrokken het Regionaal Opleidingsbedrijf Installatietechniek en ROC Mondriaan.

Alles bij elkaar maken veel partijen deel uit van het project. Dit zorgde in eerste instantie voor een beperkte transparantie en soms stroeve communicatie. Na een procesevaluatie is de projectstructuur verhelderd en zijn duidelijke afspraken gemaakt over de taak- en rolverdeling. Deze afspraken zijn in april 2003 in een convenant tussen de gemeente Den Haag en sectorfonds OTIB vastgelegd. Dit convenant geldt voor vijf jaar en moet ertoe bijdragen dat een continue stroom ontstaat van werklozen naar reguliere banen in de installatiebranche. Ook met werkgevers worden duidelijke afspraken gemaakt en zij hebben veel inbreng in de gang van zaken. Alleen op die manier is volgens de betrokkenen structurele samenwerking mogelijk en levert het ook wat op. Van de 22 nieuwkomers die in 2002-2003 zijn ingestroomd, zijn inmiddels zes personen

geplaatst in een reguliere baan in de installatietechniek, dertien personen lopen stage en vier personen volgen een opleiding bij het ROI.

#### *Succesfactoren*

- Niet als gemeente zelf ‘de boer opgaan’ maar iemand inschakelen die de sector en werkgevers kent én die hun taal spreekt.
- Strakke projectbeschrijving, concrete afspraken maken, helder omschrijven van rollen, verantwoordelijkheden en doelstellingen.
- Bevlogenheid, enthousiasme en ‘dadendrang’ bij de verschillende partijen.
- Meefinancieren door de branche, dan wordt het ook een project van de branche.
- Selectie van kandidaten door iemand die de taal van de ondernemer spreekt én begrijpt wat deze nodig heeft.
- Intensieve begeleiding van kandidaten en zo nodig ook werkgevers na plaatsing.
- Partijen bij elkaar zetten die beslissingen kunnen en willen nemen.

#### *Geraadpleegde personen*

Petra den Hollander en Jaap Apperloo, Dienst Werkgelegenheids- en Arbeidsmarktprojecten (WAM) bij de gemeente Den Haag; Cees Voorham, voormalig Matchmaker en projectcoördinator Duaal Werknet; Peter van der Velden, adviseur en begeleider bij het Duaal Werknet.

### **3.10 Poortwachtercentrum**

*Deze case is een voorbeeld hoe een gemeente investeert in de samenwerking met werkgevers op een ander terrein dan arbeidstoeleiding, en zo op langere termijn meer mogelijkheden creëert voor samenwerking op het gebied van werkgelegenheid. De gemeente Hoorn ondersteunt namelijk een initiatief van werkgevers voor het onderling regelen van reïntegratie tweede spoor, het Poortwachtercentrum. De samenwerking zorgt voor preventie van instroom in de bijstand op iets langere termijn. Verder kweekt de inbreng van de gemeente goodwill bij werkgevers, zodat ondernemers eerder openstaan voor samenwerking met de gemeente op het gebied van arbeidstoeleiding. Ook bouwt de gemeente een goed netwerk op met werkgeversorganisaties, zowel lokaal als regionaal. De gemeente levert het Poortwachterscentrum menskracht (de wethouder economische en sociale zaken is secretaris van het stichtingsbestuur, de personeelsmanager zit in de klankbordgroep) en stelt ruimte ter beschikking. Ook neemt de gemeente als werkgever deel aan het Poortwachterscentrum.*

#### *Achtergrond*

Het Poortwachtercentrum (PWC), opgericht op 6 december 2003, is een initiatief van de Westfriese Bedrijvengroep. Deze groep kent vooral veel kleine werkgevers. Jan Harder, ondernemer in Hoogkarspel, maakte zich in 2002 zorgen over de ontwikkelingen rond de Wet Verbetering Poortwachter. Hij zou als werkgever aan een zieke werknemer passend werk moeten aanbieden; hoe zou hij dat kunnen als kleine werkgever? Zou hij dat met collega-ondernemers kunnen regelen? Hij kwam in contact met Erik Joosse van de Westfriese Bedrijvengroep en later met Piet Kamminga, die in allerlei functies in de regio al veel ervaring had met een onorthodoxe aanpak van arbeidsbemiddeling en -toeleiding. Samen gaven ze het idee vorm: een centrum voor en door ondernemers dat werkgevers ondersteunt bij het reïntegratieproces van hun werknemers. Gekozen is voor een pragmatische aanpak, gewoon beginnen en kijken tegen welke problemen je aanloopt. Echte problemen deden zich niet voor, al snel bleek de aanpak ‘geen regels vooraf maar praten met de betrokkenen’ en voor en door ondernemers zeer effectief.

In tegenstelling tot veel bestaande reïntegratie-initiatieven is het PWC niet sectorgevijs georganiseerd, maar regionaal. Het PWC wordt ondersteund door onder andere VNO-NCW-west, Bouwned, MKB Noordwest-Holland, de Kamer van Koophandel Noordwest-Holland en het Regionaal Platform Werk & Inkomen.

#### *Financiering*

Fondsenwerving onder publieke en private partijen maakt een gedeeltelijk gratis dienstverlening mogelijk. Een verzekeringsmaatschappij heeft bij de start financiële ondersteuning gegeven. Het PWC biedt werkgevers een gratis intake, waarin de precieze vraag in kaart wordt gebracht. Eventuele verdere dienstverlening, zoals proefplaatsing of definitieve plaatsing van een werknemer bij een andere werkgever, brengt het PWC in rekening op verrichtingenbasis.

#### *Samenwerkingspartners*

Het opzetten van een organisatie als het PWC is volgens de trekkers primair een taak van en voor ondernemersorganisaties. Als de gemeente "leading" wordt zou zij ook verdacht zijn omdat een gemeente per definitie diverse belangen dient. Gemeenten kunnen zich beter als een betrouwbare en op samenwerking gerichte partij opstellen en facilitaire en financiële ondersteuning bieden.

De gemeente Hoorn werkt graag samen met het PWC en zit het Stichtingsbestuur (de wethouder economische en sociale zaken is secretaris, de personeelsmanager zit in de klankbordgroep). De gemeente neemt ook als werkgever deel aan het PWC. Samenwerking is aantrekkelijk omdat het PWC preventief werkt en zorgt dat minder mensen uiteindelijk een uitkering bij de gemeente moeten aanvragen. Ook als de arbeidsmarkt weer krap wordt, zal het PWC een aantrekkelijke samenwerkingspartner voor de gemeente zijn.

Het UWV-Alkmaar is heel geïnteresseerd in samenwerking. Ook een landelijk directielid heeft het PWC al bezocht. Een staf-AD biedt zo nodig ondersteuning om dossiers snel door de UWV-bureaucratie te loodsen. Een budget voor werkplek-aanpassing staat zo nodig ter beschikking. Er is de afspraak gemaakt dat het PWC lopende reïntegratietrajecten mag afmaken bij personen van wie het contract bij de werkgever afloopt.

Ook met het CWI Hoorn bestaat een goede samenwerking. Het CWI heeft bijvoorbeeld arbeidsmarktinformatie verstrekt. Ook is er de afspraak dat het CWI cliënten voor wie het PWC geen oplossing kan bieden, overneemt. De Bedrijfskring Heerhugowaard heeft zich kort geleden ook bij het project aangesloten.

#### *Werkwijze en opzet*

Het PWC heeft twee personeelsleden: een telefoniste/secretaresse en een consulent/assistent casemanager. Daarnaast is er een hechte samenwerking met een zelfstandig gevestigde arbeidsdeskundige. De telefoniste/secretaresse is het aanspreekpunt voor werkgevers, de consulent neemt de contacten met de werkgevers voor zijn rekening en de arbeidsdeskundige voert werkzaamheden uit zoals het vaststellen van de herplaatsingsmogelijkheden.

De eerste fase bestaat uit een gratis intake. Het PWC beoordeelt de knelpunten, brengt de risico's in beeld en beoordeelt welke dienstverlening feitelijk nodig en gewenst is. Het blijkt dat veel dossiers van te herplaatsen werknemers onvolledig of niet goed opgebouwd zijn. Het PWC biedt een gratis quickscan door een arbeidsdeskundige. Dit kan leiden tot een kostenbesparing of een aanvraag voor subsidie. Indien gewenst, kan het PWC een plan van aanpak voor de werkgever opstellen.

In de tweede fase vindt uitwerking en implementatie van het plan van aanpak plaats. Werknemers die wegens gezondheidsproblemen vervangend werk nodig hebben, wor-

den daadwerkelijk geplaatst bij een collega-werkgever. Eerst wordt de geschiktheid en beschikbaarheid van alternatieve beroepen in beeld gebracht. Aansluitend wordt een proefplaatsing of zelfs een definitieve plaatsing gerealiseerd. Voor deze fase berekent het PWC een tarief dat gebaseerd is op het bruto maandloon van de betreffende werknemer.

De bestuursleden voeren zelf veel taken uit als netwerken, productontwikkeling, publiciteit, maken van voorlichtingsmateriaal. Er is een klankbordgroep, bestaande uit P&O-managers uit de regio en van Corus (dat veel werknemers uit de streek in dienst heeft). De groep geeft belangrijke signalen uit de markt door die relevant zijn voor het PWC, doet voorstellen voor nieuwe producten en toetst ideeën van het stichtingsbestuur. Verder wisselen de deelnemers onderling ervaringen uit, wat heel belangrijk blijkt voor deze functionarissen die vaak solistisch werken.

#### *Resultaten*

De formule blijkt een gat in de markt. Het PWC krijgt draagvlak bij werkgevers door veel publiciteit bij de Westfriese Bedrijvengroep aangesloten werkgevers, zowel via presentaties als de tweemaandelijks nieuwsbrief. Positieve resultaten leiden tot mond-op-mondreclame. Ook de deelnemers van de klankbordgroep zorgen voor draagvlak bij aangesloten werkgevers. Omdat het PWC een echte netwerkorganisatie is, verspreidt de informatie zich via alle betrokken partijen.

Meer dan 1.700 werkgevers zijn inmiddels aangesloten bij het PWC. De regionale aanpak is een succes. Werknemers gaan sneller weer aan het werk. De werkervaring vanuit de ene sector blijkt vaak ook waardevol voor de andere sector. Voorbeelden zijn een timmerman die in een doe-het-zelfzaak aan het werk kan, of een voormalige monteur die (administratief) baliewerk gaat doen bij een garage en zo nodig ook een lampje bij een auto kan indraaien.

In de eerste tien maanden zijn twintig werknemers bij een andere werkgever herplaatst en zestig werknemers bij hun eigen werkgever. Dat laatste was zonder inbreng van het PWC niet gelukt. Verder hebben betrokken werkgevers door dossieronderzoek meer dan een miljoen euro kunnen besparen: door het opsporen van onterecht betaalde Pemba-premies en het aanvragen van (REA)subsidies waarop recht bleek te bestaan.

#### *Toekomstige ontwikkelingen*

Het PWC wil stap voor stap werken en niet te veel hooi op de vork nemen. Er zijn echter veel plannen en mogelijkheden. Zo gaat het PWC meer Regionale Ondernemersverenigingen benaderen, de zorgsector in de regio heeft samenwerking gezocht en verschillende werkgeversverenigingen hebben interesse getoond. Het PWC wil zijn werkgebied binnen een bereikbaar gebied uitbreiden, bijvoorbeeld van Den Helder tot Zaanstreek-Waterland. Zo ver is het echter nog niet. Het PWC wil eerst zorgen dat de dienstverlening voor de nu aangesloten werkgevers goed op poten staat.

Er zijn plannen voor uitbreiding van het dienstenpakket. Het PWC wil leegloop bij werkgevers en de vraag naar werknemers koppelen. Verder werkt het PWC samen met het regionaal economisch stimuleringsprogramma Halter in Balans sinds september 2004 aan een netwerk van werkgevers die in het kader van de dreigende jeugdwerkloosheid en de aansluiting VMBO-arbeidsmarkt jongeren de kans gaat geven om binnen hun organisaties te werken en te leren.

Hoewel er nog geen plannen voor zijn, is het volgens betrokkenen van het PWC niet ondenkbaar dat de organisatie in de toekomst een rol gaat spelen bij het regelen van stageplaatsen en leer-werkplekken, dus bij de arbeidstoeleiding. Dat kan het geval zijn als de arbeidsmarkt weer aantrekt en werkgevers daarom vragen.

*Succesfactoren*

- Voldoende innovatief vermogen bij de vijf initiatiefnemers.
- Kennis op belangrijke gebieden (ondernemer zijn, projectmanagement, wet- en regelgeving, subsidies, arbeidstoeleiding) en de wil en het vermogen om bruggen te slaan.
- Een groot netwerk dat alle belangrijke partijen bevat: ondernemers(organisaties), gemeenten, RPA en UWV, veel ondernemers kenden elkaar al.
- De formule. Reïntegratie onderling regelen, simpel en snel, herplaatsing dicht bij huis, hulp bij administratieve procedures, de gerichtheid op de ondernemer.
- De mentaliteit in de regio. Bereidheid tot samenwerking, zelf zaken willen oplossen, voorkeur voor simpele oplossingen.
- Voor de gemeente: door deelname en bijdragen aan een activiteit van een bedrijvennetwerk komt de gemeente gemakkelijker binnen in dat netwerk.

*Geraadpleegde personen*

Piet Kamminga, ondernemer en penningmeester PWC; Erik Joosse, voorzitter Westfriese bedrijvengroep en voorzitter PWC; Arthur Helling, wethouder sociale en economische zaken van de gemeente Hoorn en secretaris PWC; Jan Harder, ondernemer en bestuurslid PWC.

### **3.11 Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland**

*Deze case laat zien hoe in Noord Nederland een aantal gemeenten via een RPA-project de mismatch op de arbeidsmarkt aanpakt en de benadering van werkgevers rond werkgelegenheid verbetert. Het Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland brengt partijen bijeen, zorgt ervoor dat versnipperde kennis over de arbeidsmarkt samenkomt en brengt zaken in beweging. Ook regelt het kenniscentrum voor werkgevers een snelle vervulling van vacatures, reguleert ze de benadering door intermediaire organisaties en bevordert ze het vertrouwen in het CWI. De samenwerking met MKB-Noord en de inzet van oud-ondernemers als intermediair zorgen ervoor dat gemeenten gemakkelijker toegang krijgen bij werkgevers. Het kenniscentrum helpt gemeenten bij hun arbeidsmarktbeleid door concrete arbeidstoeleidingsprojecten op te zetten die aansluiten op vragen vanuit branches in de regio. Het kenniscentrum maakt gemeenten en werkgevers/branches ook bewust van de noodzaak om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, zoals ontgroening en vergrijzing.*

*Achtergrond*

Het Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland ('t KAN) is in oktober 2002 opgericht. Het midden- en klein bedrijf had in (deel)sectoren grote personele tekorten, terwijl Noord-Nederland voldoende potentiële arbeidskrachten had die niet aan het arbeidsproces deelnamen. Door de mismatch op de arbeidsmarkt kwamen vraag en aanbod moeilijk bij elkaar. De invoering van SUWI was hierbij ook een belemmering. Arbeidsvoorziening was immers opgesplitst in een publiek en een privaat deel. Door deze splitsing was afstemming van vraag en aanbod minder goed mogelijk. Bovendien vertrokken juist de consultants met goede werkgeverscontacten naar Kliq. Het CWI moest dit opnieuw opbouwen.

De krapte op de arbeidsmarkt, het wegvallen van overlegstructuren en de mismatch hebben MKB Noord doen besluiten een initiërende rol op zich te nemen bij de personeelsvoorziening van werkgevers. MKB Noord was er van overtuigd dat de schaarste van goed opgeleid en ervaren personeel de groei van de noordelijke economie zou remmen. Het CWI en MKB Noord werkten al eerder samen aan het bemiddelen van werkzoekenden in een project voor allochtonen. Die samenwerking ging goed. Maar

ook bleek dat veel verschillende partijen zich bezighielden met arbeidsmarktbeleid: gemeenten, uitkeringsinstanties, reïntegratiebedrijven en werkgevers. Er was sprake van een ongereguleerde benadering van werkgevers. Bovendien signaleerden verschillende partijen dat er een mismatch op de arbeidsmarkt was (CWI, werkgevers, gemeenten en dergelijke), maar voelde niemand zich geroepen om het voortouw te nemen hier daadwerkelijk wat aan te doen. Er moest daarom een platform komen waarin ondernemers vertrouwen konden hebben en van waaruit iedereen die te maken had met arbeidsmarktproblemen zou samenwerken. Dit is het kenniscentrum geworden. De drie noordelijke RPA's hebben het initiatief van MKB Noord opgepakt toen bleek dat het voor MKB Noord en het CWI moeilijk was om voldoende financiering te krijgen.

#### *Doelstelling*

Het kenniscentrum wil een verbindende schakel zijn tussen werkgevers en intermediaire organisaties die arbeidskrachten aanbieden. Daarnaast wil het kenniscentrum werkgevers ondersteunen bij het personeelsbeleid, het ontwikkelen van scholingsplannen en hen stimuleren om deel te nemen aan specifieke projecten gericht op scholing van het eigen personeel. Het kenniscentrum wil bovendien bevorderen dat werkgevers meer vertrouwen krijgen in het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) als volwassen werwingskanaal voor personeel. Een belangrijke afspraak is daarom dat het CWI binnen 72 uur contact opneemt met werkgevers over de kans op vervulling van een vacature. Lukt vervulling niet op korte termijn, dan meldt het CWI dit aan het kenniscentrum en gaat deze met gemeenten en reïntegratiebedrijven aan de slag. Het kenniscentrum heeft verder de functie van verzamelaar én makelaar van informatie voor alle partijen in het proces van arbeidstoeleiding.

#### *Organisatie*

Het kenniscentrum wordt getrokken door twee personen, de projectleider die speciaal vanuit VNO-NCW is aangetrokken voor het kenniscentrum (Philip de Jager) en de projectleider van het RAP Groningen (Piet Boekhoudt). Organisaties die participeren zijn MKB Noord, VNO-NCW, vijf brancheorganisaties, CWI, vertegenwoordigers van de drie RPA's en vertegenwoordigers van gemeenten van de betrokken RPA's. Deze partijen vormen het expertpanel. De functie van het expertpanel is het aandragen en uitwisselen van informatie en het signaleren van knelpunten. Het RAP Groningen verzorgt de secretariële ondersteuning. De projectleider van het kenniscentrum werkt in nauwe samenwerking met het CWI, is daar ook gestationeerd en wordt aangestuurd door het kenniscentrum. Het kenniscentrum is een pilotproject en heeft een looptijd van drie jaar, van 2002 tot en met 2004. De drie Noordelijke RPA's hebben voor het eerste experimentele jaar ieder € 50.000,- bijgedragen. Het kenniscentrum heeft financiering van de RWI ontvangen in het kader van het vacature-offensief. Toekomstige financiering is nog onzeker.

#### *Uitvoering*

Op 6 maart 2003 ging het kenniscentrum officieel van start. In het eerste jaar richtte het kenniscentrum zich vooral op het stimuleren van ondernemers om al hun vacatures te melden bij het CWI. Het kenniscentrum heeft via een enquête onderzocht welke instellingen iets doen met reïntegratie, bemiddeling en vraag en aanbod bij elkaar brengen. Hierdoor kwam het kenniscentrum in contact met sleutelfiguren bij gemeenten en intermediaire organisaties. Met deze functionarissen is de projectleider gaan zorgen dat ondernemers vacatures gingen melden. Voordeel voor het kenniscentrum was dat men kon beschikken over het adressenbestand van de regionale MKB-organisatie. Het kenniscentrum heeft een mailing met logo's van MKB en CWI verstuurd naar alle werkgevers. Het blijkt dat ondernemers hier positiever op reageren dan

op brieven met alleen het CWI logo. Het kenniscentrum heeft werkgevers opgeroepen vacatures te melden, hetzij rechtstreeks bij het CWI hetzij bij het kenniscentrum.

Er zijn inmiddels zes branches betrokken bij het kenniscentrum. Per branche is een branchecoach benoemd, veelal een oud-ondernemer, die de taal van de ondernemers in de betreffende branche goed spreekt. Er is bewust gekozen voor oud-ondernemers uit dezelfde branche, omdat de ervaring leert dat werkgevers van zo iemand meer aannemen dan van een buitenstaander. Activiteiten van de branchecoaches zijn:

- Advisering van individuele werkgevers over het opstellen van vacatureprofielen.
- Gebieds- en sectorgericht inventariseren van reële vacatures.
- Advisering over de opnamecapaciteit van het midden- en kleinbedrijf.
- Personeelswerving via groepsbijeenkomsten.
- Bemiddeling door samenwerking met bemiddelingspartijen.

### *Effecten*

Bij de start van het kenniscentrum was de acute aanleiding, een gebrek aan voldoende geschoold personeel, weggevallen. Het zwaartepunt lag veel meer op het vinden van verborgen en onvervulde vacatures en het blijven betrekken van werkgevers bij het thema arbeidsmarkt. De voorgenomen doelstellingen waren hierdoor moeilijker te halen. Door de branches werd echter het overleg in het expertpanel ervaren als een goede vervanging voor het verdwenen sectoroverleg door de invoering van SUWI. Er is veel tijd gestoken in de platform- en informatiefunctie van het kenniscentrum, er zijn contacten gelegd, presentaties gegeven en er is een knelpuntenanalyse gemaakt.

Vanuit het kenniscentrum is inmiddels sprake van een meer gereguleerde benadering van werkgevers door diverse reïntegratiebedrijven, CWI, gemeenten, uitzendbureaus en dergelijke. Ondernemers kunnen bij het kenniscentrum hun vragen kwijt en uitvoerders zoeken naar oplossingen voor hun problemen.

### *Anticiperen op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt*

Het kenniscentrum wil zich meer gaan richten op preventie van problemen met het oog op de naderende ontgroening en vergrijzing. Met name voor werknemers tussen de 45 en 55 jaar die de afgelopen jaren werkloos werden, moeten werkgevers en gemeenten iets doen. Deze groep is namelijk hard nodig over vijf jaar, maar heeft dan een grote afstand. Gemeenten en werkgevers kunnen deze doelgroep boven de sterkte aan het werk te houden. Het is de bedoeling dat één en ander deels gefinancierd wordt door O&O-fondsen en deels door gemeenten met uitkeringsgeld.

Het blijkt vooral moeilijk om deze boodschap bij werkgevers tussen de oren te krijgen. Het kenniscentrum wil daarom via de branchecoaches en op basis van een goede analyse van de verzamelde arbeidsmarkt- en sectorinformatie concreet laten zien wat er nodig is. Het kenniscentrum kan op basis van in- en uitstroomgegevens van het onderwijs voorrekenen hoeveel mensen er instromen op de arbeidsmarkt. Op deze manier gaat het wel leven bij werkgevers, zo is de verwachting. Het kenniscentrum is van plan om in samenwerking met branches ondernemersavonden te organiseren. Doel is het bewustmaken van werkgevers van de noodzaak om te anticiperen op de vergrijzing. De bijeenkomsten worden mogelijk gekoppeld aan andere onderwerpen, als dat aantrekkelijk en zinvol is voor de werkgevers.

### *Succesfactoren*

- Vertrouwen winnen van werkgevers door het reguleren van de benadering door intermediaire organisaties, snellere vacaturevervulling door CWI en inzetten van branchecoaches.
- Bewust gebruik maken van logo's van MKB-organisaties, kanalen zoals de bladen van MKB Noord, VNO-NCW en relaties met werkgevers die al bestaan.

- Zuiver houden van de verantwoordelijkheidsverdeling en erboven blijven staan, niet op de stoel van andere partijen gaan zitten en de matching zelf gaan doen.
- Bevorderen van samenwerking en informatie-uitwisseling: samenwerken aan het oplossen van de mismatch op de arbeidsmarkt.
- Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, zoals vergrijzing: werkgevers en gemeenten ervan overtuigen dat ze hierop moeten inspelen en samenwerken.

*Geraadpleegde personen*

Piet Boekhoudt, projectleider RPA en in dienst van de gemeente Groningen.

### 3.12 Banenplein Zuidoost-Brabant

*Het project Banenplein Zuidoost-Brabant laat zien dat gemeenten niet alles zelf hoeven te doen maar dat aansluiten bij een regionaal project (in dit geval van het RPA) ook een goede optie is. Het project zorgde met behulp van een kleine projectorganisatie dat een groot aantal partijen (werkgevers, gemeenten, CWI, reïntegratiebedrijven, uitzendbureaus, sectororganisaties) beter gingen samenwerken en dat het benaderen van werkgevers professioneler verliep. Onderdeel van het project was tevens het ontwikkelen van projecten, procedures en protocollen om werkloosheid te voorkomen. Gemeenten die op dit vlak willen samenwerken met werkgevers kunnen profiteren van de ervaringen die hiermee zijn opgedaan. Succesfactoren waren een projectleider met een groot eigen netwerk, personen die dachten in termen van oplossingen in plaats van problemen, vestiging van betrokken partijen in elkaars nabijheid en verbeteringen bij het CWI. Hoewel niet alle doelstellingen zijn behaald, zijn de resultaten sprekend: meer dan een verdubbeling van de plaatsingen door het CWI, betere samenwerking van de gemeente Eindhoven met het CWI, verzoeken voor verschillende nieuwe wervingsacties en projecten, een betere procedure voor arbeidstoeleiding van laag opgeleide werklozen en een kennispool voor hoogopgeleide technici.*

*Achtergrond*

Sinds het najaar van 2002 loopt de werkloosheid in de regio Zuidoost-Brabant snel op. Het grote verlies aan arbeidsplaatsen is behalve in de industrie, ook merkbaar bij werkgevers in de verschillende technologiebranches, waaraan Zuidoost-Brabant rijk is. Daarnaast verdwijnt in delen van de maakindustrie (veel bij Philips) de massaproductie in rap tempo naar de lage lonenlanden. Zowel hoger- als lager opgeleiden worden in de regio met ontslag bedreigd en/of raken werkloos. Laagopgeleiden zonder startkwalificatie worden het sterkst getroffen.

Door de invoering van SUWI zijn veel samenwerkingsverbanden op het gebied van werkgelegenheid, onder andere met werkgevers, verloren gegaan. Door de grote toestroom van werklozen is de capaciteit van het CWI echter onvoldoende om prioriteit te geven aan de bemiddeling naar werk.

De directe aanleiding voor het project Banenplein was de toenemende werkloosheid in Zuidoost-Brabant. Het RPA nam haar verantwoordelijkheid omdat duidelijk was dat een betere samenwerking en nieuwe instrumenten nodig waren om bij de meest kwetsbare groepen langdurige werkloosheid te voorkomen. De gemeente Eindhoven nam graag deel aan het project omdat het een kans was om het proces van het bemiddelen naar werk van werklozen te versnellen. De werkprocessen van het CWI en de gemeente moesten beter op elkaar gaan aansluiten. De gemeente was bang voor meer instroom in de bijstand omdat de doorlooptijd bij het CWI te lang was.

### *Doelstelling*

Het project heeft een looptijd van een jaar en twee hoofddoelstellingen. Op de eerste plaats moest een actieve publiek-private bemiddelingsunit opgezet worden voor een snelle invulling van alle beschikbare vacatures in de regio en het voorkomen van onnodig lange werkloosheid. Beoogde producten zijn 5000 vervulde vacatures, een bedrijfsverzamelgebouw met een bemiddelingscentrum waar actieve bemiddeling plaatsvindt door diverse partijen en dagelijkse banenmarkten waar zoveel mogelijk vraag en aanbod bij elkaar komt. Een tweede hoofddoelstelling betreft het op basis van vrijwilligheid tot stand brengen van afspraken tussen de publieke en private partijen in de arbeidsmarktketen. Beoogde producten zijn:

- Protocollen om werkprocessen en doorlooptijden te bekorten.
- Afspraken om zo veel mogelijk vacatures, leer-werkplekken en stageplekken te kunnen acquireren voor werkloze jongeren.
- Projecten en protocollen voor "van werk naar werk" trajecten voor het voorkomen van werkloosheid<sup>1</sup>.
- Een pool van zogenaamde kenniswerkers (ontwikkelaars/ingenieurs).

Het CWI Eindhoven stond vergeleken met andere CWI's in de regio het verst van werkgevers af. Daarom is ervoor gekozen om het bedrijfsverzamelgebouw op te zetten in Eindhoven (Banenplein Eindhoven). De overige activiteiten vonden plaats voor de hele regio Zuidoost-Brabant.

### *Organisatie*

Organisatorisch is het project ondergebracht bij het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE). Hier werken de 21 gemeenten in Zuidoost-Brabant samen op onderwerpen die om een regionale aanpak vragen, zoals sociaal economische zaken en arbeidsvoorziening. De opdrachtgever voor het project is het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Zuidoost-Brabant (RPA)/SRE. De projectorganisatie bestaat uit een projectleider, een managementassistent en een medewerker voor de financiële- en projectadministratie. De stuurgroep wordt gevormd door de vertegenwoordigers van het RPA. De aansturing van de diverse partners in het project vindt plaats door middel van samenwerkingsovereenkomsten. De belangrijkste financiers (700.000 euro totaal) waren de SRE, de provincie, Europese middelen, Stichting Instituut GAK en de gemeente Eindhoven. Het project loopt van juni 2003 tot juli 2004.

### *Ongelukkige start*

Onder druk van de toenemende werkloosheid en het besef dat er dringend maatregelen genomen moesten worden koos Johan Bekema, de projectleider, voor een start zonder uitgebreide voorbereidingsperiode. De toezeggingen en intentieverklaringen van alle belangrijke samenwerkingspartners gaven hem voldoende vertrouwen om aan de slag te gaan. Bovendien zou een snelle start de benodigde druk geven om snel te handelen. In de praktijk liep het echter anders. De uitvoering van het project werd belemmerd door verschillende zaken. Een grote belemmering was dat het project eigenlijk op een slecht moment kwam. Gemeenten waren bezig met de voorbereidingen van de Wet Werk en Bijstand, het CWI was druk met intakes door de oplopende werkloosheid en zowel het CWI als de UWV waren aan het reorganiseren. Hierdoor waren deze organisaties vooral met zichzelf bezig. Ze begrepen wel dat de activiteiten voor het Banenplein Zuidoost-Brabant belangrijk waren, maar hadden nauwelijks tijd.

---

<sup>1</sup> Hierbij wordt gebruik gemaakt van de ervaringen van Philips Terneuzen. Werknemers kregen hier bij collectieve ontslagen een contract bij Nieuw Vakmanschap en via scholing, werkervaring en bemiddeling werden ze naar ander werk toegeleid.

Een tweede tegenvaller was de situatie op de arbeidsmarkt. CWI, uitzendbureaus en reïntegratiebedrijven hadden weinig vacatures. Bovendien bleek dat het CWI weinig relaties had met werkgevers. Dit moest nog helemaal worden opgebouwd. Bij commerciële partijen was dit in eerste instantie ook een belemmering voor de samenwerking. Het kwam bijvoorbeeld voor dat een consulente van een uitzendbureau op het Banenplein de computer uitzette als ze even van haar werkplek afmoest. Dit deed ze uit angst dat een concurrent 'vacatures zou gaan stelen'. Hier moest op gestuurd worden.

Een derde tegenvaller was de weigering van het UWV om bij te dragen aan een preventieve aanpak door middel van WW-financiering voor "van werk naar werk"-trajecten om werkloosheid bij collectieve ontslagen te voorkomen.

#### *Opbouwen contacten met werkgevers*

Ondanks de belemmeringen is er veel bereikt. Dit is voor een groot deel te danken aan de gelukkige omstandigheid dat personen bij de gemeente Eindhoven, het CWI en de UWV waar de projectleider mee te maken had, dachten in termen van oplossingen in plaats van problemen. Hierdoor konden er, ondanks de hoge werkdruk en interne gerichtheid van de betrokken organisaties, toch resultaten geboekt worden. Een belangrijke activiteit van de projectleider was het ervoor zorgen dat CWI en de reïntegratiebedrijven zich bewust werden van de noodzaak contacten met werkgevers professioneler op te pakken. Het CWI in Eindhoven had veel nieuwe medewerkers in dienst zonder netwerk en ervaring in het samenwerken met werkgevers. De betrokken CWI-managers zagen in dat hier wat aan gedaan moest worden.

De projectleider heeft zijn eigen netwerk in de regio, dat hij nog had vanuit een vorige functie als directeur arbeidsvoorziening, aangesproken. Hij heeft ook (oude bekende) regionale vertegenwoordigers van sectoren benaderd en gevraagd of ze onder de leden vacatures wilde werven. Deze actie leverde direct al 86 vacatures op en er is een project van gemaakt met het CWI. In plaats van alleen maar verwijzen, zou er nu ook een vorm van selectie plaatsvinden: werkgevers zouden hooguit vijf doorverwijzingen krijgen en geen veertig (zoals wel eens voorkwam). Langzaam maar zeker is een nieuwe werkwijze ingevoerd.

Het CWI heeft ook ingegrepen door een team marktwerking op te zetten. Verder is twee keer gedurende het project een vacatureoffensief opgezet. Bij een mailing hierover aan werkgevers zat informatie bijgevoegd over het project Banenplein Zuidoost-Brabant. Voor de mailing werd gebruik gemaakt van adressenlijsten van de Brabantse werkgeversvereniging. Ook kreeg de projectleider de gelegenheid om te spreken op bijeenkomsten van deze vereniging. Door al deze activiteiten gingen werkgevers meer en meer meewerken.

#### *Effecten*

Het project was ambitieus en laat zien dat een andere manier van werken mogelijk is. Niet alle plannen zijn verwezenlijkt, maar er zijn wel degelijk belangrijke resultaten geboekt. Een belangrijk resultaat is de dagelijkse banenmarkt in Eindhoven voor (nieuwe) werkzoekenden (gemiddeld driehonderd vacatures). Potentiële gemeenteklanten worden direct geconfronteerd met vacatures en/of in bemiddeling genomen. Een kwantitatief effect is een toename van het aantal plaatsingen van het CWI (van 530 plaatsingen in 2003 tot naar verwachting 1700 plaatsingen in 2004). De werkprocessen van de gemeente Eindhoven en het CWI zijn beter op elkaar afgestemd. Volgens Corinne der Kinderen, projectleider van de dienst Werk Zorg en Inkomen (WZI) van de gemeente Eindhoven, is het project alleen al vanwege dit resultaat geslaagd.

Het project trekt grote nieuwe wervingsacties aan. Zo is het projectteam gevraagd om tweehonderd medewerkers te werven voor DAF. Daarnaast heeft Randstad het team

gevraagd ondersteuning te bieden bij een project gericht op werving en plaatsing van driehonderd jongeren. Tot slot is bij het Banenplein een verzoek uit de metaalbranche binnen gekomen voor werving van 790 kandidaten voor diverse functies in de metaal. Voor werklozen met een te lage opleiding (minder dan startkwalificatie) is een speciale procedure ontworpen en een consortium van reïntegratiebedrijven opgericht. Met het CWI is afgesproken dat deze personen in fase 2 terechtkomen, waardoor zij onder verantwoordelijkheid komen van de UWV. Deze afwijkende procedure is alleen afgesproken in verband met het Banenplein.

Om ontslagen kenniswerkers van technologiebedrijven als Philips en ASML voor de regio te behouden, is vanuit het Banenplein een kennispool opgezet. Na onderzoek naar de toekomstige vraag naar kenniswerkers bij werkgevers in de regio zijn 41 ingenieurs van Philips-CFT overgenomen. De kennispool is een samenwerkingsverband van Yacht (onderdeel van uitzendbureau Randstad) en een ingenieursbureau.

#### *Geslaagd, maar ...*

Het project is geslaagd in termen van uitkomsten. Er is veel bereikt. Toch is het volgens de projectuitvoerders beter als een volgende keer de uitvoerende rol opgepakt wordt door één van de partijen, bijvoorbeeld het CWI of de gemeente. Corinne der Kinderen van de gemeente Eindhoven geeft aan dat vanaf het begin een strakkere projectstructuur en duidelijke afspraken nodig waren geweest. De projectuitvoerders zijn verder van mening dat veel meer ruimte nodig is voor regio's en diverse partijen om te experimenteren zonder beperkende regelgeving. Nu was men voor het slagen van het project afhankelijk van de bereidheid van personen om risico's te nemen.

Eén van de doelstellingen van het project was inbedding in bestaande structuren. De betrokken uitvoerders achten het wenselijk dat de diverse activiteiten worden overgeplant naar het nieuwe onderkomen van CWI Eindhoven en de dienst WZI van de gemeente Eindhoven. Het fysiek huisvesten van zoveel partijen op één locatie zoals bij Banenplein het geval was, is echter onder de huidige omstandigheden praktisch nog niet mogelijk. Wel heeft de gemeente Eindhoven besloten de "banenplein werkwijze" van het direct bemiddelen van werkzoekenden naar vacatures door de nauwe samenwerking met diverse partijen zoals CWI, uitzendbureaus, UWV, werkgevers en ROC te continueren. Voor de gemeente was doel van het project het zoveel mogelijk beperken van nieuwe instroom in het bestand van bijstandsgerechtigden en het verkleinen van de afstand tussen werkzoekenden en werk via de onconventionele wijze van samenwerken die het project Banenplein mogelijk maakte. De gemeente denkt echter ook zonder een volledig Banenplein goed te kunnen blijven samenwerken met alle partijen.

#### *Succesfactoren*

- De aanwezigheid van functionarissen bij betrokken partijen (CWI, gemeente, UWV) die denken in termen van oplossingen in plaats van problemen.
- Een 'oliemannetje' tussen beleid en uitvoering als schakel en om middelen bij elkaar te krijgen.
- Een projectleider die ondernemerstaal spreekt, een uitgebreid netwerk van werkgevers en sectorale vertegenwoordigers heeft én een goede reputatie.
- Maatwerk leveren aan werkgevers: goede voorselectie, meerdere personele diensten/arrangementen leveren, waaronder scholing (voor elk wat wils).
- Kennis van de arbeidsmarkt en benodigde opleidingen voor specifieke sectoren en die koppelen met fondsgelden.
- Kwaliteitsverbetering bij het CWI.
- Professionele en planmatige benadering van werkgevers en sectoren.

*Geraadpleegde personen*

Paul van Leeuwen, secretaris RPA Zuidoost-Brabant en SRE; Johan Bekema project-leider Banenplein Zuidoost-Brabant; Corinne der Kinderen, projectleider van de dienst Werk Zorg en Inkomen van de gemeente Eindhoven.



## Literatuur

Andriessen S. Buitenlandse ervaringen: leerpunten voor gemeenten (intern document). Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

Beetstra M. Wel of niet werknemer met een arbeidshandicap. Onderzoek naar factoren die van invloed zijn op de bereidwilligheid van werkgevers in Oldenzaal om werknemers met een arbeidshandicap aan te nemen. Enschede: Universiteit Twente, 2004.

Bosselaar H en Reijenga F. Koplopers in Disability Management. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000.

Bruggen T van der. De lange weg naar Den Haag. Marktwaarde en kansen op de arbeidsmarkt. Eindhoven: Lecturis BV, 2004.

Bunt S, Veen J van der en Engelen M. Samen aan het werk. De praktijk van Suwiketensamenwerking. Eindrapport. Leiden: Research voor Beleid, 2004.

Haan HF de en Smit AA. Vaarwel! Wees welkom! Over het uitgestelde afscheid van de onderkant van de arbeidsmarkt. Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.

Haan HF de en Smit AA. Nieuwe schaarste? Nieuw aanbod! Activerend arbeidsmarktbeleid op sectorniveau. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2001.

Hoevenagel R. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf. Zoetermeer: EIM, 2004.

Homburg G, Batelaan H en Tromp E. Sociale neveloelen bij overheidsopdrachten: een moeizaam experiment. In: Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2004-20, nummer 2 pagina 211 – 220.

Marckelbach LS, van Oijen QHJM, Slagmolen R. Op zoek naar een optimale organisatorische context. Een onderzoek naar succes- en faalfactoren van arbeidsmarkt- en werkgelegenheidsprojecten. Amsterdam: Orbis, 2002.

Ministerie van SZW en VNG. Gezamenlijke beleidsagenda gemeentelijk arbeidsmarktbeleid. Den Haag: Ministerie van SZW en VNG, 2004.

Nieuwkerk T en Wiendels B (redactie). Participatie. Gemeentelijk arbeidsmarktbeleid: gericht op participatie voor iedereen, Den Haag: VNG Uitgeverij, 2003.

Ondernemers Doen Meer. Gewoon doen, gewóón dóen. Bevindingen uit de Burgemeester Ondernemers Bijeenkomsten. Periode 1999 – 2001. Amsterdam: VNO-NCW en Anne Frank Stichting, 2001.

Peters D en Smit AA. Handreiking gesubsidieerde banen. De nieuwe rol van gemeenten en instellingen in de V&V branche. Utrecht: Arcares, december 2003.

Petersen A van, Vonk M en Bouwmeester J. Onbekend maakt onbemind. Attitude onderzoek naar de positie van arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt. Eindrapport. Leiden: Research voor Beleid, 2004.

Smit AA en Andriessen S. Weer op de rails. Handreiking duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

Smit AA en Minderhoud J. Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

Smit AA en Stark K. Inzetbaarheid van lager opgeleiden. Ervaringen van organisaties met employability, werkgeverschap op afstand en gesubsidieerde arbeid. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

SW-journaal: nummer 1, februari 2004; nummer 3, maart 2004; nummer 4, april 2004.

Tissing H, Davelaar EJ, Carretero de Jong A, Vette P de en Castenmiller P. Handreiking Gemeentelijk economisch beleid. Den Haag: VNG Uitgeverij, 2001.

Veth DG. Schipperen met respect. Portretten van voormalig langdurig werklozen, hun bemiddelaars, begeleiders, voorlieden en bazen. Haarlem: Provincie Noord-Holland, 2001.

Vlaming H de, Schouten R, Alta S, Leest E van, Bekkers H. Samenwerken aan Meer-Waarde. Handreiking maatschappelijk verantwoord ondernemen. Den Haag: VNG Uitgeverij, 2002.

VNG. Verslag brainstormsessies VNG-conferentie Gemeentelijk arbeidsmarktbeleid: gericht op participatie voor iedereen. Nieuwegein: 9-2-2004 ([www.vng.nl](http://www.vng.nl)).