

# **Samenwerking tussen gemeenten en de vraagzijde van de arbeidsmarkt**

Gemeenten en vraaggerichte reïntegratie

Conclusies en aanbevelingen

Raad voor Werk en Inkomen  
Den Haag  
20 maart 2006

## **Samenvatting**

In december 2003 heeft de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) besloten dat vraaggerichte reïntegratie een impuls moet krijgen. Om het plaatsingsrendement van reïntegratietrajecten te vergroten, is het belangrijk dat gemeenten beter en in een eerder stadium samenwerken met de vraagzijde van de arbeidsmarkt: (groepen van) ondernemingen, werkgevers- en werknemersorganisaties in branches en sectoren en in die sectoren operationele O&O-fondsen. De partijen dienen gezamenlijk activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren die bestaande of toekomstige vacatures als vertrekpunt hebben. Deze samenwerking heeft tot doel de vacatures te vervullen met werkzoekenden die onder de arbeidsinpassingsverantwoordelijkheid van gemeenten vallen.

Deze notitie gaat in op de conclusies die door de RWI in beleidsmatige zin worden getrokken vanuit de betrokkenheid bij het beleidsterrein van de vraaggerichte reïntegratie tussen december 2003 en nu. Verder wordt op basis van deze conclusies aangegeven welke activiteiten de RWI in 2006 zal ondernemen om vraaggerichte reïntegratie verder te stimuleren.

### **Concrete acties**

De aandacht van gemeenten en partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt voor de mogelijkheden van vraaggerichte samenwerking is de laatste jaren – mede als gevolg van de RWI-inspanningen – toegenomen. Tegelijkertijd wordt deze toegenomen aandacht echter onvoldoende ‘vertaald’ in concrete vraaggerichte reïntegratieactiviteiten. Reden genoeg dus om te blijven proberen de groeiende aandacht voor vraaggerichte samenwerking om te zetten in concrete acties.

### **Investeren in samenwerking**

Omdat gemeenten momenteel nog geen natuurlijke samenwerkingspartner zijn voor werkgevers en branches/sectoren, is het noodzakelijk dat ze verder investeren in de samenwerking met deze partijen. Het gaat daarbij vooral om het investeren in:

- kennis van de (regionale) arbeidsmarkt en de lokale en regionale bedrijvigheid;
- arbeidsmarktgericht inzicht in hun werkzoekendenbestand;
- samenwerking op mesoniveau met branche- en sectorale organisaties;
- beleidsmatige en financiële krachtenbundeling via regionale samenwerking;
- gecoördineerde werkgeversbenadering;
- synergie tussen de beleidsterreinen werk, economie, onderwijs en zorg.

### **Winsituatie voor alle partijen**

Door zich op bovenstaande manier als aantrekkelijke samenwerkingspartner te profileren, creëren gemeenten voor partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt een potentiële winsituatie. Deze partijen kunnen hun vacatures dan ook opvullen met werkzoekenden uit de gemeentelijke bestanden. Bovendien: wanneer ondernemingen en branches/sectoren winst zien in de samenwerking met gemeenten, ontstaat voor die gemeenten zelf ook een winsituatie. In dat geval komen er meer vacatures beschikbaar waarop gemeentelijke werkzoekenden kunnen worden geplaatst.

Afspraken over vraaggerichte reïntegratieprojecten tussen gemeenten en partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt kunnen op drie niveaus vorm krijgen: lokaal, regionaal en landelijk.

Per samenwerkingsproject moet worden bezien op welk niveau de afspraken het beste kunnen worden gemaakt. Ofwel: waar kunnen de meeste vacatures vervuld worden en op welke manier kunnen de meeste gemeentelijke werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt geplaatst worden?

Cruciaal is wel dat de samenwerking gericht is op de vervulling van een concrete vacature, op welk niveau de afspraken ook gemaakt worden. Dit betekent dat de afspraken voor afzonderlijke bedrijven of instellingen voldoende aantrekkelijk en uitnodigend moeten zijn. Alleen dan zullen ze immers een of meerdere vacatures ter beschikking stellen voor gemeentelijke werkzoekenden.

De precieze bijdrage van partijen aan de ontwikkeling en uitvoering van vraaggerichte reïntegratieprojecten, moet per samenwerkingsproject worden bepaald. Dit komt omdat er per project sprake dient te zijn van maatwerk. Ingespeeld moet worden op de specifieke kenmerken, eigenschappen en mogelijkheden van de deelnemende gemeente(n) en de deelnemende partij(en) aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

### **Activiteiten RWI**

De RWI zal gemeenten en partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt, die met elkaar aan de slag willen met vraaggerichte reïntegratieprojecten, in 2006 op een aantal terreinen stimuleren en ondersteunen. De RWI zal:

- bij gemeenten en werkgevers- en werknemersorganisatie in branches en sectoren aandacht blijven vragen voor het belang van en de noodzaak tot het ontwikkelen en uitvoeren van vraaggerichte reïntegratietrajecten;
- een handreiking over de *do's and dont's* rond vraaggerichte samenwerkingsprojecten uitbrengen, gevolgd door een aantal regionale werkconferenties;
- een handreiking uitbrengen, waarmee gemeenten arbeidsmarktgericht inzicht in hun werkzoekendenbestand kunnen ontwikkelen en behouden;
- voor gemeenten een voorbeeldsubsidieregeling voor de ondersteuning van vraaggerichte reïntegratie ontwikkelen;
- inventariseren welke samenwerkingsverbanden van gemeenten onder welke condities met welke branches/sectoren vraaggerichte reïntegratieprojecten tot ontwikkeling zouden willen brengen. Tegelijkertijd inventariseert de RWI welke branches/sectoren het, gegeven de te verwachten vacaturebehoefte, de moeite waard vinden om samenwerking met gemeenten te zoeken en onder welke condities dat zou kunnen plaatsvinden;
- in het kader van zijn advies aan de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over regionaal arbeidsmarktbeleid ingaan op de vraag hoe organiserend vermogen kan worden gemobiliseerd om de samenwerking tussen gemeenten en partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt op het terrein van vraaggerichte reïntegratie maximaal tot ontwikkeling te laten komen.

### **Belang vraaggerichte aanpak voor UWV**

Tot slot: net als gemeenten heeft ook het UWV belang bij samenwerking met de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Tot nu toe is zo'n aanpak nog niet of nauwelijks van de grond gekomen. De RWI denkt dat vraaggerichte samenwerking een aanvulling kan vormen op het bestaande reïntegratie-instrumentarium van het UWV. Ook de mogelijkheden die de individuele reïntegratieovereenkomst (IRO) biedt, kunnen hierbij betrokken worden.

## **1. Inleiding**

In december 2003 is door de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) geconstateerd dat de beschikbare reïntegratiemiddelen grotendeels aanbodgericht ingezet worden. De vraagkant van de arbeidsmarkt - de beschikbare vacatures - komt vaak pas aan het eind van de reïntegratietrajecten op een te laat moment in beeld.

### **Belang gemeenten**

Ook constateerde de RWI dat gemeenten belang hebben bij samenwerking met partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Op die manier namelijk kunnen zij hun doelstellingen op de beleidsterreinen werk en inkomen beter realiseren. Door afspraken te maken met (groepen van) ondernemingen en branches/sectoren is de kans groter dat werkzoekenden na een reïntegratietraject een betaalde baan krijgen.

### **Belang vraagzijde**

Ook partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt hebben belang bij samenwerking met gemeenten. Op de langere termijn zal het aantal vacatures weer toenemen. Deze vacatures kunnen ook vanuit de werkzoekendenbestanden van gemeenten worden vervuld. Daarom moeten ondernemingen en branches/sectoren nu investeren in samenwerkingsprojecten met gemeenten. De daarmee opgedane ervaringen vormen de basis om in de toekomst over gekwalificeerd personeel te kunnen beschikken.

### **Samenwerking moet beter**

De voordelen ten spijt, was de conclusie van de RWI eind 2003 dat gezamenlijke scholings- en werkgelegenheidsprojecten die vertrekken vanuit de vraagkant van de arbeidsmarkt niet of nauwelijks tot stand komen. Ook om het plaatsingsrendement van reïntegratietrajecten te verhogen, moeten partijen beter en in een eerder stadium samenwerken. In concreto gaat het hierbij om gemeenten en reïntegratiebedrijven aan de ene kant en (groepen van) ondernemingen, werkgevers- en werknemersorganisaties in branches en sectoren en in die sectoren operationele O&O-fondsen aan de andere kant.

Deze partijen moeten – al dan niet in projectmatige vorm – gezamenlijk activiteiten ontwikkelen en uitvoeren, die vertrekken vanuit bestaande of toekomstige vacatures bij ondernemingen of in branches/sectoren. Deze samenwerking moet ertoe leiden dat deze vacatures vervuld worden door (al dan niet uitkeringsgerechtigde) werkzoekenden die onder de arbeidsinpassingsverantwoordelijkheid van gemeenten vallen. Overigens hoeven deze vraaggerichte reïntegratieprojecten zich niet te beperken tot de marktsector. Ook in overheidssectoren kunnen dit soort initiatieven ontplooid worden.

## **2. Activiteiten om vraaggerichte reïntegratie te stimuleren**

De RWI heeft eind 2003 besloten een aantal activiteiten in gang te zetten die vraaggerichte reïntegratie een impuls moeten geven<sup>1</sup>.

### **Quick scan**

Ten eerste is via een quick scan door de RWI verkend in hoeverre er vraaggerichte scholings- en werkgelegenheidsprojecten lopen of gelopen hebben. Projecten, die zijn opgezet op basis van in sectoren bestaande of te verwachten vacatures. Projecten ook waaraan zowel (het O&O-fonds van) sectoren, als een of meerdere gemeenten – in financiële zin – deelnemen of -namen. Verder zijn de ervaringen die met deze projecten zijn opgedaan, door de quick scan in kaart gebracht<sup>2</sup>.

De uitkomsten van de in april 2004 verschenen quick scan bevestigen dat door sectoren en gemeenten in zeer bescheiden mate gezamenlijke scholings- en werkgelegenheidsprojecten zijn of worden ontwikkeld en uitgevoerd. Dat geldt zeker voor projecten waarin zowel sectoren (vanuit bijvoorbeeld O&O-fondsen) als gemeenten (vanuit WWB-middelen) financieel participeren.

### **Pilotprojecten**

Mede op basis van de uitkomsten van de quick scan heeft de RWI vervolgens een aantal pilotprojecten opgestart. Deze pilots nemen bestaande of in de nabije toekomst te verwachten vacatures in een sector of een aantal sectoren als uitgangspunt. Sectoren en gemeenten werken in deze projecten inhoudelijk en financieel samen om de vacatures te vervullen met (al dan niet uitkeringsgerechtigde) werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt, die onder de arbeidsinpassingsverantwoordelijkheid van die gemeenten vallen.

De RWI heeft de wijze waarop de pilotprojecten verlopen en de (leer)ervaringen die daarbij worden opgedaan, nauwkeurig gemonitord. Daarnaast heeft de RWI via contacten met een aantal andere initiatieven in de sfeer van vraaggerichte reïntegratie inzicht verkregen in de resultaten die met deze projecten worden behaald. Daarbij ging het onder meer om het door de Taskforce Jeugdwerkloosheid ontwikkelde O&O Jeugdmodel, het project 'Maatwerkt' van de Stichting Scholing en Werkgelegenheid Meubelbranche (SSWM), de activiteiten van de Stichting ElektroWerk en het Saturnusproject in de regio Rijnmond.

### **Beleidsmatige conclusies**

In het vervolg van deze notitie wordt ingegaan op de conclusies die door de RWI in beleidsmatige zin worden getrokken vanuit de betrokkenheid bij het beleidsterrein van de vraaggerichte reïntegratie tussen december 2003 en nu. Verder wordt op basis van

---

<sup>1</sup> Daarbij is de keuze gemaakt de inspanningen in eerste instantie te richten op samenwerking tussen gemeenten en sectoren met een O&O-fonds en in een later stadium te kijken naar vraaggerichte samenwerking tussen gemeenten en sectoren die niet over een O&O-fonds beschikken. Verder is daarbij erkend dat vraaggerichte reïntegratie vanuit de gemeentelijke optiek niet per definitie sectoraal hoeft te worden georganiseerd. Gemeenten kunnen ook op lokaal en regionaal niveau in contact treden en samenwerken met (groepen van) bedrijven en instellingen.

<sup>2</sup> De sectorale insteek van de quick scan kan worden gezien als complement van het onderzoek 'Meer werk door samenwerking', uitgevoerd door TNO Arbeid. Dit onderzoek, dat in november 2004 is verschenen, bevat een reeks van voorbeelden van een aanpak waarbij gemeenten op lokaal niveau samenwerking zoeken met (samenwerkingsverbanden van) werkgevers.

deze conclusies aangegeven welke activiteiten de RWI in 2006 zal ondernemen om vraaggerichte reïntegratie verder te stimuleren.

Daarnaast is er ook een aantal meer operationele, instrumentele conclusies geformuleerd. Deze conclusies zullen voor de RWI mede de basis vormen voor een handreiking die voor gemeenten en partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt zal worden opgesteld over de *do's and dont's* in de sfeer van de ontwikkeling en uitvoering van vraaggerichte samenwerkingsprojecten. In deze handreiking zullen, naast de ervaringen die zijn opgedaan met de RWI-pilotprojecten vraaggerichte reïntegratie, ook de mogelijkheden die worden geboden door bijvoorbeeld de – door de RWI in het advies 'Omdat iedereen nodig is' voorgestelde – leerwerkplekken en het O&O Jeugdmodel aan de orde komen. Op die wijze wordt dan tevens invulling gegeven aan het op 30 november 2005 door de zogeheten Werktop aan de RWI gedane verzoek om een handreiking over leerwerkplekken op te stellen.

Bij het beschrijven van de conclusies zijn niet alleen de uitkomsten van de quick scan en de pilotprojecten meegenomen. Ook de volgende zaken zijn in de beschouwing betrokken:

- de resultaten van een werkconferentie die op 21 oktober 2004 door de RWI en het Platform Arbeidsmarktbeleid Rijnmond is georganiseerd. Thema: de samenwerking tussen Rijnmondse gemeenten en lokale en regionale partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt;
- de uitkomsten van het op 3 november 2005 gehouden RWI-Najaarscongres 'Is de vraag het antwoord? Nieuwe accenten in reïntegratie';
- de bevindingen van het onderzoek dat het bureau ECORYS onlangs in opdracht van de RWI heeft verricht naar de ervaringen die zijn opgedaan in een aantal SVWW-projecten, waarin in inhoudelijke en financiële zin is samengewerkt tussen sectoren en gemeenten<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> RWI, Ervaringen met samenwerking tussen sectoren en gemeenten in SVWW-projecten, Den Haag, december 2005.

### **3. Groeiende aandacht voor vraaggerichte reïntegratie**

De aandacht van gemeenten en partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt voor de mogelijkheden van vraaggerichte samenwerking is de laatste jaren – mede als gevolg van de RWI-inspanningen – toegenomen.

#### **Gemeenten intensiveren contact vraagzijde**

Sinds de inwerkingtreding van de WWB is een groeiend aantal gemeenten zich gaan bezinnen op de vraag hoe de contacten met de vraagzijde van de arbeidsmarkt kunnen worden geïntensiveerd. Bij veel gemeenten staat daar dan overigens niet of niet alleen de samenwerking op het sectorale niveau centraal, maar veel meer de vraag hoe op het lokale niveau kan worden bewerkstelligd dat bij (groepen van) bedrijven en instellingen aanwezige vacatures maximaal kunnen worden vervuld door gemeentelijke werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vanuit de optiek van deze gemeenten vormen vraaggerichte reïntegratieactiviteiten dan een onderdeel van hun werkgeversbenadering<sup>4</sup>.

#### **Ook werkgevers krijgen meer oog voor samenwerking**

Ook branche- en sectorale organisaties krijgen (heel) langzaam maar zeker meer oog voor de voordelen die samenwerking met gemeenten kan opleveren. De sectoren die deelnemen of hebben deelgenomen aan de RWI-pilotprojecten vraaggerichte reïntegratie en aan de projecten in het kader van het O&O Jeugdmodel, zijn hier voorbeelden van.

#### **Samenwerking steeds belangrijker**

De samenwerkingsfilosofie die ten grondslag ligt aan vraaggerichte reïntegratie, speelt ook een belangrijke rol bij de vormgeving van de door de RWI in het advies 'Omdat iedereen nodig is' voorgestelde leerwerkplekken. Dit is ook het geval bij de ontwikkeling van de 'van werk naar werk-trajecten', zoals bedoeld in de Tijdelijke stimuleringsregeling leer-/werktrajecten.

#### **RWI-advies regionaal arbeidsmarktbeleid**

Ten slotte zal de wijze waarop in organisatorische zin inhoud aan de samenwerking tussen gemeenten en de vraagzijde van de arbeidsmarkt kan worden gegeven, één van de centrale aandachtspunten zijn in het advies dat door de RWI op verzoek van de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) zal worden uitgebracht over de opzet en vormgeving van regionaal arbeidsmarktbeleid.

---

<sup>4</sup> In het kader van de werkgeversbenadering kan door gemeenten een breed scala aan activiteiten op sociaal, economisch en onderwijsterrein worden ondernomen. Hierbij kan gedacht worden aan de instelling van een werkgevers- c.q. bedrijvenloket en het ontwikkelen van het gemeentelijke beleid voor werkgevers samen met een advies- c.q. klankbordgroep vanuit het lokale bedrijfsleven. Een andere optie is het samen met het CWI ontwikkelen van één loket waar werkgevers hun vacatures, leerwerkplekken, stageplaatsen e.d. kunnen melden en waar vanuit op een gestructureerde wijze en via persoonlijke dienstverlening snel geschikte kandidaten voor deze baanopeningen worden verwezen.

## **4. Drie niveaus van samenwerking**

Afspraken over vraaggerichte reïntegratieprojecten tussen gemeenten en partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt kunnen op de volgende drie niveaus vorm krijgen:

1. lokaal niveau;
2. regionaal niveau;
3. landelijk niveau.

### **1. Lokaal niveau**

Gemeenten kunnen bedrijven en instellingen binnen de gemeentegrenzen gericht benaderen. Hierbij gaat het vooral om die bedrijven en instellingen die naar verwachting over vacatures beschikken die qua inhoud van de functies het beste ‘passen’ bij de samenstelling van het gemeentelijke werkzoekendenbestand.

### **2. Regionaal niveau**

Gemeenten kunnen de handen ineen slaan en via bijvoorbeeld een centrumgemeente proberen een branche of een sector te interesseren voor een vraaggericht reïntegratietraject.

### **3. Landelijk niveau**

Soms kan het voor gemeenten noodzakelijk zijn om op landelijk niveau te opereren. Bijvoorbeeld als gemeenten afspraken willen maken met sociale partners in branches/sectoren, of met binnen die sectoren operationele O&O-fondsen, die niet over een lokale of regionale infra- en contactstructuur beschikken.

### **Concrete vacature blijft centraal staan**

Per samenwerkingsproject moet worden gezien welk niveau voor betrokken partijen het meeste rendement oplevert. Ofwel: waar kunnen de meeste vacatures vervuld worden en op welke manier kunnen de meeste gemeentelijke werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt geplaatst worden?

Cruciaal is wel dat de samenwerking gericht is op de vervulling van een concrete vacature, op welk niveau de afspraken ook gemaakt worden. Dit betekent dat de afspraken voor afzonderlijke bedrijven of instellingen voldoende aantrekkelijk en uitnodigend moeten zijn. Alleen dan zullen ze immers een of meerdere vacatures ter beschikking stellen voor gemeentelijke werkzoekenden.

## 5. Samenwerking in de praktijk niet vanzelfsprekend

Hoewel de aandacht voor vraaggerichte samenwerking dus toeneemt<sup>5</sup>, blijkt dat de praktische vertaling hiervan bepaald nog geen spontaan, natuurlijk verlopend proces is. Het aantal vraaggerichte reïntegratieprojecten is nog steeds beperkt van omvang. Niet zelden kennen deze samenwerkingsprojecten een langdurige voorbereidingsperiode en is de realisatie van operationele doelstellingen niet vanzelfsprekend. Kortom: hoewel steeds meer partijen beseffen dat het gewenst en noodzakelijk is om samen te werken aan vraaggerichte reïntegratie, 'leeft' het in de praktijk nog onvoldoende.

### Knelpunten vraagzijde

Bij de overgrote meerderheid van de afzonderlijke bedrijven en instellingen staat het zoeken naar samenwerking met gemeenten niet hoog op de agenda. Dat komt omdat gemeenten bij werkgevers geen vraag- en ondernemingsgericht imago hebben. Verder is de gemiddelde ondernemer er (nog) onvoldoende van doordrongen dat de arbeidsmarkt in relatief kort tijdsbestek kan omslaan van een overschot- naar een tekortmarkt (en omgekeerd). Hierdoor is het van belang om juist nu te investeren in contacten met gemeenten om bij een aantrekkende conjunctuur over voldoende en goed gekwalificeerd personeel te kunnen beschikken. Hier is een belangrijke taak weggelegd voor branche- en sectorale organisaties.

Tot slot speelt zeker bij kleinere sectoren ook een rol dat ze 'door de bomen het bos niet meer kunnen zien'. Gemeenten bundelen nog te weinig de krachten op regionaal niveau. Ook slagen ze er nog onvoldoende in om hun lokale beleidsdoelstellingen, middelen en instrumenten op elkaar af te stemmen.

### Knelpunten gemeenten

Gemeenten werken op lokaal niveau hard en met toenemend succes aan aanbodgerichte reïntegratieactiviteiten, zoals het uitbesteden van de arbeidsinpassing van WWB-ers aan reïntegratiebedrijven, de work first-aanpak en de inzet van het instrument *contract compliance/social return on investment*. Verder is, zoals in paragraaf 3 geconstateerd, een toenemend aantal gemeenten bezig met de vraag hoe op lokaal niveau contact gelegd kan worden met de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd hebben veel gemeenten echter op bestuurlijk en/of uitvoerend niveau onvoldoende oog voor de noodzaak om naast deze activiteiten afspraken te maken op branche- en sectoraal niveau. Gemeenten die de wenselijkheid daarvan wel onderkennen, zien samenwerking met de vraagkant van de arbeidsmarkt vaak teveel als een lokaal en te weinig als een regionaal vraagstuk.

---

<sup>5</sup> Zie in dit verband ook de grote belangstelling die bestond voor het Najaarscongres 2005 van de RWI.

## **6. Blijvende aandacht noodzakelijk**

Was er eind 2003 voor zowel gemeenten als voor ondernemingen en branches/sectoren al alle redenen om te komen tot vraaggerichte samenwerking, momenteel is dat nog meer het geval. Iedere onbenutte kans om uitkeringsgerechtigde werkzoekenden aan een baan te helpen, leidt voor gemeenten tot onnodige WWB-lasten. Bovendien groeit het bestand van werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. En: in een aantrekkelijke economie leidt iedere niet gedane poging om vacatures met gemeentelijke werkzoekenden te vervullen, tot een hoger aantal niet of moeilijk te vervullen vacatures binnen ondernemingen en branches/sectoren.

### **Aanvulling op aanbodgerichte aanpak**

Genoeg redenen dus om de groeiende aandacht voor vraaggerichte reïntegratie meer dan nu het geval is om te zetten in concrete acties en samenwerkingsprojecten. Voor de goede orde: dat gemeenten investeren in vraaggerichte reïntegratieactiviteiten betekent niet dat dit in de plaats komt van bijvoorbeeld de work first-aanpak of het contracteren van reïntegratiebedrijven. Het vormt daarop een aanvulling. Hetzelfde geldt voor ondernemingen en branches/sectoren: het feit dat voor de vervulling van vacatures het oog wordt gericht op gemeentelijke werkzoekenden, betekent niet dat andere wervingskanalen, zoals het CWI of de uitstroom uit het beroepsonderwijs, niet meer benut hoeven worden.

## **7. Een win-winsituatie**

Omdat werkgevers de gemeenten op dit moment niet als natuurlijke samenwerkingspartner beschouwen bij het vervullen van hun vacatures, is het voor gemeenten van cruciaal belang verder te investeren in hun werkgeversbenadering en het zoeken van samenwerking aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt. En dat, zoals in paragraaf 4 al aangegeven, op een zodanig uitnodigende wijze dat ze voor afzonderlijke bedrijven en instellingen meer dan nu het geval is wel een partij worden waarnaar (ook) gekeken wordt als het er om gaat zich voordoende baanopeningen in te vullen. In dit verband valt er voor gemeenten met name op de volgende aspecten het nodige te 'verdienen':

1. Kennis van de vraagzijde van de arbeidsmarkt;
2. Arbeidsmarktgericht inzicht in het werkzoekendenbestand;
3. Samenwerking met branches en sectoren;
4. Krachtenbundeling op regionaal niveau;
5. Gecoördineerde werkgeversbenadering.
6. Synergie tussen beleidsterreinen.

### **1. Kennis van de vraagzijde van de arbeidsmarkt**

Vraaggerichte reïntegratieprojecten moeten gebaseerd zijn op een goede analyse van de (regionale) arbeidsmarkt en van de lokale en regionale bedrijvigheid. Dit betekent dat gemeenten moeten weten welke sectoren qua aantal vacatures én qua inhoud van de functies het best 'passen' bij het gemeentelijke werkzoekendenbestand. Deze sectoren bieden het meeste perspectief voor vraaggerichte reïntegratieactiviteiten. Dit betekent ook dat de kennis van gemeentelijke medewerkers over ontwikkelingen bij bedrijven/instellingen en in branches/sectoren vergroot moet worden. Met andere woorden: deze medewerkers moeten de slag maken van uitsluitend aanbodgericht naar meer vraaggericht werken.

### **2. Arbeidsmarktgericht inzicht in het werkzoekendenbestand**

Een belangrijk knelpunt in de uitvoering van vraaggerichte reïntegratieprojecten is op dit moment de selectie van potentiële deelnemers. Zeker voor het zittende bestand is de informatie, die in dossiers van cliënten is opgenomen over hun arbeidsmarktpositie (werkervaring, opleiding/diploma's, competenties), over het algemeen niet optimaal en niet actueel. Gemeenten moeten dus investeren in het ontwikkelen en behouden van arbeidsmarktgericht inzicht in hun werkzoekendenbestand.

### **3. Samenwerking met branches en sectoren**

De RWI erkent op zich het belang en de noodzaak voor gemeenten om op het lokale niveau goede contacten met (samenwerkingsverbanden van) bedrijven en instellingen te ontwikkelen en te onderhouden, om op die basis zaken te kunnen doen over de instroom op vacatures van gemeentelijke werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd is het gewenst dat gemeenten zich richten op het mesoniveau, door samenwerking te zoeken met branche- en sectorale organisaties. Daarbij moeten ze hun krachten bundelen op het regionale niveau. Niet zelden is de arbeidsmarkt immers regionaal in plaats van lokaal georganiseerd. Bovendien worden met de lokale benadering voornamelijk vacatures voor gemeentelijke werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt 'opgehaald' bij ondernemingen en

instellingen die deze vacatures op basis van ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ ter beschikking stellen. Vacatures bij werkgevers die in mindere mate met die achtergrond op de arbeidsmarkt opereren - en zich vaak minder aangesproken voelen door arbeidsmarktgerichte activiteiten van gemeenten en reïntegratiebedrijven - blijven dan buiten beeld. De sectorale benadering kan voor gemeenten de deur bij een aantal van deze bedrijven en instellingen openen.

#### **4. Krachtenbundeling op regionaal niveau**

Nogal wat branches en sectoren willen of kunnen geen zaken doen met grote aantallen afzonderlijke gemeenten die allemaal over eigen WWB-verordeningen met specifieke regelgeving beschikken. Daarmee moeten gemeenten rekening houden bij het zoeken van samenwerking met branche- en sectorale organisaties. Dit betekent dat gemeenten zich op regionaal niveau moeten verenigen. Daarmee worden gemeenten niet alleen zichtbaarder voor branches en sectoren, maar vormen ze voor hen ook een aantrekkelijkere samenwerkingspartij. In het advies dat op verzoek van de staatssecretaris van SZW wordt uitgebracht over de opzet en vormgeving van regionaal arbeidsmarktbeleid, komt de RWI hierop terug.

#### **5. Gecoördineerde werkgeversbenadering**

Werkgevers worden in toenemende mate geconfronteerd met een veelvoud aan organisaties met over het algemeen weinig samenhang vertonende verzoeken om vacatures, scholings- en werkervaringsplaatsen of medewerking aan werkgelegenheidsprojecten. Gemeenten moeten met hun lokale werkgeversbenadering niet aan dit proces bijdragen. In het advies ‘Het vizier op de werkgever’<sup>6</sup> heeft de RWI al aandacht voor deze ontwikkeling gevraagd en daarbij uitgesproken dat coördinatie op dit terrein zeer gewenst is. Hierbij zou voortgeborduurd moeten worden op het SUWI-Ketenprogramma 2005, waarin het CWI wordt aangemerkt als het verzamelpunt van vacatures voor de gehele keten.

#### **6. Synergie tussen beleidsterreinen**

Samenwerking met de vraagzijde van de arbeidsmarkt en het in dat kader reïntegreren van gemeentelijke werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt beweegt zich vanuit de gemeentelijke optiek op het snijvlak van verschillende beleidsterreinen (werk, economie, onderwijs en zorg). Hiervoor zijn binnen de gemeenten niet zelden meerdere wethouders en/of gemeentelijke diensten verantwoordelijk zijn. Om te voorkomen dat in die situatie partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt met meerdere gesprekspartners van doen krijgen, is het van belang dat door gemeenten wordt gezorgd voor een gecoördineerde aanpak en voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt herkenbare en eenduidige contactstructuur<sup>7</sup>.

#### **Win-winsituatie**

Als gemeenten zich op bovenstaande wijze op lokaal en regionaal niveau profileren als aantrekkelijke samenwerkingspartner, creëren ze voor partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt een potentiële winsituatie. Er valt dan immers voor die partijen winst te behalen als ze bij het vervullen van hun vacatures ook kijken naar werkzoekenden uit gemeentelijke bestanden. Op die wijze ontstaat voor partijen aan de vraagzijde van de

---

<sup>6</sup> Uitgebracht op 27 juni 2005.

<sup>7</sup> Het onderzoek ‘Effectief lokaal arbeidsmarktbeleid door synergie tussen beleidsterreinen’, uitgevoerd door Research voor Beleid, dat in december 2004 is verschenen, bevat hiervoor een reeks van aangrijpingspunten.

arbeidsmarkt de mogelijkheid om de besteding van gemeentelijke reïntegratiemiddelen op een vraaggerichte wijze te sturen richting de invulling van de “eigen” vacatures.

Wanneer ondernemingen en branches/sectoren – meer dan nu het geval is – de voordelen gaan zien van samenwerking met gemeenten, ontstaat voor die gemeenten zelf ook een winsituatie. Er komen dan meer vacatures beschikbaar waarop gemeentelijke werkzoekenden na een maatwerktraject kunnen worden geplaatst. Op die manier kunnen gemeenten het plaatsingsrendement van geïnvesteerde reïntegratiemiddelen vergroten.

Er zijn nog meer manieren waarop partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt een bijdrage kunnen leveren aan vraaggerichte reïntegratieprojecten. Bijvoorbeeld door het leveren van een financiële bijdrage aan de toeleidingstrajecten vanuit O&O-fondsen (voorzover die in sectoren operationeel zijn). Of door toeleidingstrajecten met een dienstbetrekking mogelijk te maken, waardoor de betrokken gemeenten sneller in staat zijn een uitkeringsbesparing te realiseren.

### **Maatwerk vereist**

De precieze bijdrage van beide partijen aan de ontwikkeling en uitvoering van vraaggerichte reïntegratieprojecten, moet per samenwerkingsproject worden bepaald. Dit komt omdat er per project sprake moet zijn van maatwerk om voor alle betrokken partijen een win-winsituatie te bereiken. Ingespeeld moet worden op de specifieke kenmerken, eigenschappen en mogelijkheden van de deelnemende gemeente(n) én de deelnemende partij(en) aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

## **8. Financiële prikkels voor samenwerking**

Samenwerkingsverbanden van gemeenten en branches/sectoren kunnen elkaar ook in financiële zin ‘verleiden’ tot samenwerking in de sfeer van vraaggerichte reïntegratie.

### **Gemeentelijke subsidieregeling**

Samenwerkende gemeenten kunnen vanuit hun WWB-budgetten een vraaggeoriënteerde subsidieregeling ontwikkelen. Daarin kunnen deze gemeenten dan aangeven onder welke voorwaarden sectoren/O&O-fondsen hierop een beroep kunnen doen, als laatstgenoemden hun vacatures met behulp van een scholings- en/of werkervaringstraject willen invullen met gemeentelijke werkzoekenden. De RWI zal een voorbeeldsubsidiereregeling ontwikkelen als handreiking voor gemeenten.

### **Branches en sectoren**

Branches/sectoren op hun beurt kunnen op lokaal of regionaal niveau aangeven hoeveel vacatures ze in een bepaalde periode voor gemeentelijke werkzoekenden ter beschikking willen stellen. Daarbij kunnen branches/sectoren eveneens aangeven wat de bijdrage van gemeenten zal moeten zijn als zij hun werkzoekenden via een scholings- en/of werkervaringstraject op die vacatures willen laten instromen. Geïnteresseerde gemeenten kunnen dan vervolgens op een aantal van deze vacatures ‘intekenen’.

## 9. Activiteiten RWI

De RWI zal gemeenten en partijen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt die gezamenlijk een impuls willen geven aan vraaggerichte reïntegratieprojecten, in 2006 op een aantal terreinen ondersteunen. De ervaringen die zijn opgedaan met de pilotprojecten vraaggerichte reïntegratie en de andere activiteiten van de RWI rondom dit beleidsthema vormen daarvoor een goede basis.

### **Aandacht vragen voor vraaggerichte aanpak**

De RWI blijft bij gemeenten en werkgevers- en werknemersorganisaties aandacht vragen voor het belang van en de noodzaak tot het ontwikkelen en uitvoeren van vraaggerichte reïntegratietrajecten. Daarbij zal ook aan de orde komen de inkleuring van de in paragraaf 7 beschreven activiteiten en voorzieningen die daarvoor nodig zijn.

### **Handreiking voor gemeenten en werkgevers**

De RWI brengt in 2006 een handreiking over de *do's and dont's* rond vraaggerichte samenwerkingsprojecten uit<sup>8</sup>. Mede op basis van deze handreiking wordt voor gemeenten en branches/sectoren een aantal werkconferenties op regionaal niveau over vraaggerichte samenwerking georganiseerd. Bij deze werkconferenties worden ook de uitkomsten van het project 'Ken uw bestand'<sup>9</sup> betrokken.

### **Inventarisatie samenwerkingswensen**

Verder gaat de RWI in 2006 inventariseren welke samenwerkingsverbanden van gemeenten onder welke condities met welke branches/sectoren vraaggerichte reïntegratieprojecten tot ontwikkeling zouden willen brengen. Tegelijkertijd inventariseert de RWI welke branches/sectoren het, gezien de te verwachten vacaturebehoefte, de moeite waard vinden samenwerking met gemeenten te zoeken en onder welke condities dat zou kunnen plaatsvinden.

### **Bevorderen organiserend vermogen**

Vervolgens komt het dan aan op het 'matchen' van de uitkomsten van deze inventarisatie en het op grond daarvan tot ontwikkeling brengen van concrete samenwerkingsprojecten. Eerder in deze notitie is al aangegeven dat deze match op dit moment niet op een vanzelfsprekende, natuurlijke wijze tot stand komt. Dat betekent dat er sprake zal moeten zijn van organiserend vermogen, dat richting de betrokken sectorale en gemeentelijke partijen een makelende rol gaat vervullen (conform de rol die in de RWI-pilots vraaggerichte reïntegratie door het secretariaat van de RWI vervuld is). De RWI acht het denkbaar dat daarvoor een stimuleringsregeling wordt ontwikkeld, waarop (samenwerkingsverbanden van) gemeenten en branches/sectoren gezamenlijk een trekkingsrecht kunnen uitoefenen als ze een project in de sfeer van vraaggerichte samenwerking tot ontwikkeling willen brengen.

De RWI zal op het vraagstuk van het organiserend vermogen nader ingaan in het eerder genoemde advies aan de staatssecretaris van SZW over het regionaal arbeidsmarktbeleid. In dat advies zal ook een uitwerking worden gegeven aan de mogelijkheid om daarvoor een stimuleringsregeling in het leven te roepen.

---

<sup>8</sup> In deze handreiking wordt ook de in paragraaf 8 van deze notitie bedoelde voorbeeld vraaggeoriënteerde subsidieregeling opgenomen.

<sup>9</sup> In het kader van dit project wordt door de RWI, in nauwe samenspraak met de VNG en DIVOSA, voor gemeenten een handreiking opgesteld, waarmee ze beter arbeidsmarktgericht inzicht in hun werkzoekendenbestand kunnen ontwikkelen en behouden.

## 10. UWV en vraaggerichte reïntegratie

Net als gemeenten heeft ook het UWV belang bij samenwerking met de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Tot nu toe is zo'n aanpak echter nog niet of nauwelijks van de grond gekomen. Het UWV heeft in dat verband aangegeven over onvoldoende (personele) capaciteit te beschikken om samen met branches/sectoren een vraaggeoriënteerde inzet van reïntegratiemiddelen te realiseren. Ook vanwege de andere taken en verantwoordelijkheden die de nieuwe wet- en regelgeving op het terrein van sociale zekerheid met zich meebracht, moest het UWV andere prioriteiten stellen.

### **Onbegrip vraagzijde over opstelling UWV**

Uit de contacten tussen de RWI en branches/sectoren blijkt dat die niet altijd begrijpen waarom ze geen afspraken kunnen maken over deelname van UWV-uitkeringsgerechtigden aan vraaggerichte reïntegratieprojecten. Zeker omdat de gemiddelde UWV-werkzoekende een kortere afstand tot de arbeidsmarkt heeft dan de gemiddelde gemeentelijke werkzoekende en dus met een relatief korter traject op de beschikbare vacatures kan worden ingepast. Ook vanuit de werkorganisatie van het UWV zelf is bij de RWI een aantal malen de vraag neergelegd of deelname aan de RWI-pilots voor het UWV niet een extra instrument zou kunnen betekenen om inhoud te kunnen geven aan de reïntegratieverantwoordelijkheid richting de werkzoekenden die van het UWV een uitkering ontvangen.

### **Aanvulling bestaand instrumentarium**

De RWI acht het van belang dat ook door het UWV nog eens wordt bezien hoe en onder welke voorwaarden het nu ingezette reïntegratie-instrumentarium van die organisatie kan worden uitgebreid met een aanpak waarbij de arbeidsinpassing van uitkeringsgerechtigde werkzoekenden wordt gestimuleerd door daarover rechtstreekse samenwerkingsafspraken te maken met branches en sectoren.

Het is gewenst daarbij ook de mogelijkheden die worden geboden door de individuele reïntegratieovereenkomst (IRO) in de beschouwing te betrekken. De RWI denkt dan aan een aanpak waarbij door (groepen van) ondernemingen of branches/sectoren wordt aangegeven tegen welke kosten kan worden deelgenomen aan een scholings- en/of werkervaringstraject richting een – te verwachten – vacature, waarna voor dat traject door de betreffende uitkeringsgerechtigde werkzoekende een IRO wordt aangevraagd.