

200021256

Meer werk door samenwerking



Gemeente moet weten wat werkgever beweegt

Met de invoering van de Wet werk en bijstand (WWB) hebben gemeenten meer belang gekregen bij een goede samenwerking met werkgevers. Omdat dit voor veel gemeenten een lastige opgave blijkt, heeft TNO Arbeid in opdracht van de VNG en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) succesvolle voorbeelden in kaart gebracht. Gemeenten die nog een vorm van samenwerking moeten opzetten of die de bestaande samenwerking willen verbeteren, kunnen zo leren van de aanpak van andere.¹

A.A. Smit, S. Andriessen en J. Sanders

Samenwerken met werkgevers hoeft zeker niet ingewikkeld te zijn, zo blijkt uit het onderzoek. Gemeenten kunnen beginnen met de werkgevers die ze al kennen en met wie ze een goede band hebben. Grote gemeenten, die meer mogelijkheden hebben om het groots aan te pakken, zetten soms extra mensen en middelen in. Kleinere gemeenten hebben echter het voordeel van 'ons kent ons', waardoor ze gemakkelijker werkgevers kunnen benaderen. Enkele kleinere gemeenten zetten hiervoor de wethouder in. Sommige zoeken zelf de samenwerking met werkgevers, andere zoeken aansluiting bij initiatieven van het RPA, de brancheorganisaties of werkgeverscollectieven. Er is dus niet één standaardaanpak, maar er zijn verschillende succesvolle mogelijkheden. Uit het onderzoek komen echter een paar belangrijke factoren naar voren: (1) weet waarom werkgevers meewerken; (2) breng de aanknopingspunten in kaart; (3) betrek werkgevers bij de plannen; (4) bepaal wie het best contact kan leggen.

Bereidheid

Verschillende factoren beïnvloeden de bereidheid van werkgevers om met gemeenten samen te werken. Gemeenten die hiermee rekening houden, kunnen veel bereiken.

Werkgevers die *bekend zijn met de doelgroep* en met de regelin-

gen om risico's te beperken, werken eerder mee. Zij hebben vaak goede ervaringen met het in dienst nemen van werklozen of zijn persoonlijk betrokken bij de doelgroep (via familie, kennissen). De meeste werkgevers zijn echter onbekend met de doelgroep. Onbekend maakt onbemind en de beeldvorming over werklozen is dan ook niet zo positief. Ook onbekendheid met subsidies en andere regelingen zoals de no-riskpolis voor arbeidsgehandicapten is groot. Sommige gemeenten starten daarom een imagocampagne of verspreiden succesverhalen van werkgevers om de beeldvorming over werklozen te verbeteren. Deze aanpak blijkt goed te werken en is van groot belang voor een positieve toonzetting van de discussie.

Werkgevers werken samen met gemeenten als ze er iets aan hebben, als sprake is van een *win-winsituatie*. Met name bij een krappe arbeidsmarkt maken werklozen daarom meer kans op werk. Toch komen ze ook dan niet automatisch aan bod omdat werkgevers vaak eerst andere oplossingen benutten om aan personeel te komen, zoals betere arbeidsvoorwaarden, overwerk, uitbesteden van werk of personeel uit het buitenland halen. Werkgevers moeten overgehaald worden door een vraaggerichte aanpak en maatwerk. Vraag daarom onder welke voorwaarden ze willen meewerken en speel daarop in. Daarbij kan de gemeente rekening houden met eerdere ervaringen van werkgevers. Waren die slecht, dan kan de gemeente meer risicocompensatie geven. Zorg voor korte doorlooptijden en neem belemmeringen weg, zoals administratieve rompslomp en risico's voor werkgevers. Ook nazorg en extra begeleiding op de werkplek kunnen werkgevers overhalen. Een win-winsituatie kan ook ontstaan als de gemeente niet alleen probeert werklozen te plaatsen, maar werkgevers tegelijkertijd helpt bij vragen of problemen waar de gemeente wat aan kan doen. Dat kan op personeelsgebied zijn (zoals de herplaatsing van werknemers, een tekort aan personeel met een bepaalde opleiding), maar ook op een heel ander terrein, zoals milieu.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) kan een reden zijn voor werkgevers om werklozen een kans te geven. Wel is het zo dat mvo-activiteiten vaak uit het hart komen. Vooral kleine ondernemers lopen er niet mee te koop. Bij grote werkgevers ligt dat nog wel eens anders. Zij dragen soms juist nadrukkelijk uit dat zij doen aan mvo. Uit ons onderzoek blijkt dat de meningen over het aanspreken van werkgevers

Bekendheid met de doelgroep bevorderen

Imagocampagne gemeente Tilburg

De gemeente Tilburg hield een drempelverlagende campagne om het beeld dat werkgevers hebben van uitkeringsgerechtigden positief te beïnvloeden. Met behulp van een communicatiebureau is een imagocampagne opgezet. 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 verscheen 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 reguliere werknemers.

op mvo verdeeld zijn. Sommige deskundigen vinden dat het goed werkt, terwijl anderen aangeven dat gemeenten het sociale argument juist moeten vermijden. Volgens hen moeten gemeenten juist de nadruk leggen op het voordeel en 'de winst' voor het bedrijf.

Werkgevers zijn eerder bereid een bijdrage te leveren aan het werkgelegenheidsbeleid als ze een *goede relatie* met de gemeente hebben. Gemeenten die hierin investeren kunnen dus op termijn oogsten. Het opbouwen van een goede relatie kan lastig zijn omdat werkgevers vaak hun eigen problemen te weinig herkennen in het beleid van de gemeente. Verambtelijking en bureaucratie, traagheid en jargon zijn belemmeringen voor de samenwerking. Sommige gemeenten kiezen er daarom voor eerst te investeren in het opbouwen van een relatie voordat ze werkgevers vragen mee te werken aan het arbeidsmarktbeleid. Andere doen beide tegelijk of werken bewust eerst samen op andere terreinen zoals veiligheid in de stad. Gemeenten moeten in elk geval aansluiten bij de cultuur van werkgevers en hun taal spreken. Ondernemers zijn doeners gericht op snel resultaat en hebben weinig ruimte om risico's te lopen. Ze hebben behoefte aan concrete tips, denken vooral op de korte termijn en zijn gewend snel tot actie over te gaan. De bereidheid van werkgevers om samen te werken neemt toe als ze zien dat de gemeente werklozen niet vrijblijvend plaatst maar sancties oplegt als de laatsten niet meewerken. Werkgevers zien dan dat de gemeente in staat is om 'als een echte ondernemer' te werken.

Voorbereiding Hoewel veel gemeenten 'niet moeilijk doen en gewoon beginnen' adviseren, is enige voorbereiding natuurlijk wel noodzakelijk. Zo is het goed om eerst in kaart te brengen welke activiteiten de gemeente al onderneemt met betrekking tot werkgevers.

Werkgevers worden door talloze organisaties benaderd voor vacatures en stageplaatsen, bijvoorbeeld door het CWI, reïntegratiebedrijven, uitzendbureaus en ROC's. Dat gebeurt ongecoördineerd, wat werkgevers afschrikt. Breng daarom eerst in kaart welke contacten en samenwerkingsverbanden de gemeente al heeft met werkgevers en branches/sectoren en welke andere partijen binnen de gemeente of regio dit soort contacten hebben. Soms blijkt dan dat het beter is om activiteiten goed te coördineren of aan te sluiten bij een al bestaande samenwerking in plaats van een nieuw project op te zetten. Verschillende gemeenten hebben gezorgd voor één aanspreek-

Waar liggen kansen?

Sectorplannen in Maastricht

De gemeente Maastricht heeft bij regionale brancheorganisaties aangedrongen op het opstellen van sectorplannen om een goed beeld te krijgen van ontwikkelingen, problemen en oplossingen, zodat de gemeente daar met arbeidsmarktbeleid op kan inspelen. Het sectorplan voor de zorg laat bijvoorbeeld zien dat met name een tekort wordt verwacht aan verpleeghulp. 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, de detailhandel en de dienstverlening (callcenters). In de nabije toekomst zijn voor die sectoren veel mensen nodig, dus zorgt de gemeente voor opleiding en scholing van werkzoekenden.

punt of loket voor werkgevers. Zij reguleren in samenwerking met andere partijen zowel de benadering van de vraagkant (werkgevers) als het aanbod van arbeidskrachten. Dit gebeurt in de praktijk op het niveau van zowel de wijk als de gemeente of de regio.

Om werkgevers met succes te kunnen benaderen, moeten gemeenten de geschikte kanalen kennen, bijvoorbeeld de lokale of regionale ondernemersverenigingen, winkelcentra, bedrijventerreinen, regionale sectororganisaties of de Kamers van Koophandel. Dit kan per gemeente en regio verschillen. Het CWI, het RPA, de bedrijfscontactfunctionaris of medewerkers van de afdeling Economische Zaken of Sociale Zaken werken vaak al langer met werkgevers samen en weten wat een goede ingang is.

Eventuele verborgen werkgelegenheid binnen de gemeente of regio en de branches met personeelsproblemen bieden belangrijke aangrijpingspunten voor de benadering van werkgevers. Branches met personeelsknelpunten willen vaak meefinancieren. Dit soort kennis kan helpen om werklozen in de juiste richting te scholen en om op die manier aan te

Succesfactoren

Onderdelen	Succesfactoren
Uitgangspunten	<ul style="list-style-type: none"> • Oog hebben voor elkaars problemen en streven naar een win-winsituatie (werkgevers niet alleen aanspreken op mvo) • Anticiperen op cultuurverschillen tussen gemeenten en werkgevers • Streven naar een klimaat waarin partijen met elkaar de problemen op de arbeidsmarkt proberen op te lossen • Een integrale aanpak en samenwerken met andere gemeentelijke diensten zoals economische zaken en onderwijs • Verantwoordelijkheidsverdeling zuiver houden en niet op de stoel van een andere partij, bijvoorbeeld het CWI, gaan zitten
Vorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurlijke betrokkenheid van de gemeente • Weten wat er speelt bij werkgevers, bijvoorbeeld door onderzoek naar beeldvorming en sociaal-economische onderwerpen • Kennis van de juiste kanalen om werkgevers te benaderen en de kansrijke sectoren voor plaatsing • Weten 'wie al wat doet' met werkgevers (ook binnen de gemeente) en daarbij aansluiten • Werkgevers betrekken bij het maken van plannen • Samenbrengen van enthousiaste en creatieve mensen met beslissingsbevoegdheid en een achterban • Reguleren van de werkgeversbenadering door verschillende instanties die vacatures, stageplaatsen en dergelijke willen acquireren
Ontmoeting	<ul style="list-style-type: none"> • Handige timing, zoals een opening, jubileum of nieuw project • Aansluiten bij bestaande overlegvormen met en tussen werkgevers • Werkgevers aanspreken op hun kennis van de arbeidsmarkt • Intermediair inzetten die relevante sectoren en werkgevers kent en hun taal spreekt • Werkgevers vragen onder welke voorwaarden ze willen meewerken • Meedenken bij problemen van werkgevers waar de gemeente iets aan kan doen • Realistisch zijn over de mogelijkheden van kandidaten • Succesverhalen van werkgevers uitdragen • Burgemeester en wethouders betrekken bij contacten met werkgevers
Inhoud	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbodversterking laten aansluiten op de vraag van werkgevers • Werkgevers zelf de uiteindelijke selectie laten uitvoeren • Zoveel mogelijk de administratie rond subsidies uit handen nemen • Bevorderen van een snelle vacaturevervulling door het CWI • Het goede voorbeeld geven, de gemeente is zelf ook een werkgever • Niet alleen samenwerken bij plaatsing, maar ook bij het voorkomen van werkloosheid • Expertise op het gebied van ESF-subsidies inzetten • Een duidelijk aanspreekpunt creëren voor werkgevers • Betrokkenheid van sectoren en O&O-fondsen bevorderen • Strikt sanctiebeleid zodat duidelijk is dat de gemeente 'als een ondernemer' te werk gaat • Aandacht voor werkgelegenheid en contract compliance in het economisch beleid
Uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> • Niet ingewikkeld doen, beginnen met enthousiaste werkgevers • Indien nodig starten met een pilot om vrees weg te nemen • Maatwerk bieden door een flexibele opstelling en meerdere arrangementen/diensten • Heldere afspraken met betrokken partijen maken over middelen, capaciteit en verantwoordelijkheden en op één A4-tje zetten • Servicegerichte opstelling en toezeggingen waarmaken • Bevorderen van draagvlak en uitstekende communicatie tussen alle betrokken partijen • Zorgen dat consultants en intermediairs goed op de hoogte zijn van alle arrangementen/diensten van de gemeente • Tussentijds evalueren van de aanpak en zo nodig bijstellen

sluiten bij de vraag van werkgevers. De gemeente Maastricht beschikt bijvoorbeeld over sectorplannen waarin ontwikkelingen, personeelsproblemen en oplossingen staan beschreven. De gemeente Deventer doet regelmatig onderzoek naar sociaal-economische onderwerpen en sluit hierop aan met arbeidsmarktbeleid.

De gemeente moet werkgevers vanaf het begin actief betrekken bij het plannen maken. Op die manier kan de gemeente gebruikmaken van de kennis van werkgevers, op hun wensen inspelen, meer draagvlak krijgen en bevestiging van vooroordelen voorkomen. Werkgevers blijken graag bereid hun visie op werkgelegenheidsproblemen te geven als de gemeente daarom vraagt.

Voor een goede samenwerking is het belangrijk dat de gemeente de juiste persoon inschakelt en dat die functionaris het juiste aangrijpingspunt vindt bij het bedrijfsleven.

Degene die contact legt met werkgevers moet ondernemerstaal spreken en de werkgevers en de verschillende sectoren goed kennen. Het acquireren van banen en het motiveren van werkgevers hoeven gemeenten niet altijd zelf te doen. Veel gemeenten schakelen partijen in die hier al langer ervaring mee hebben, zoals reïntegratiebedrijven, uitzendbureaus en het CWI.

Contact

Zelf doen. In veel gevallen speelt burgemeester, wethouder, afdelingshoofd of bedrijfscontactfunctionaris een belangrijke rol bij het opbouwen en onderhouden van de contacten met werkgevers. Bestuurlijke betrokkenheid blijkt een belangrijke succesfactor. Sommige gemeenten stellen een projectleider aan die bijvoorbeeld afkomstig is uit het uitzendwezen en die de arbeidsmarkt goed kent.

CWI of reïntegratiebedrijf. Gemeenten kunnen samenwerking zoeken met het CWI of een reïntegratiebedrijf. Uit het onderzoek blijkt wel dat deze organisaties (nog) niet altijd over voldoende werkgeverscontacten beschikken. Sommige gemeenten helpen bijvoorbeeld het CWI om deze contacten weer op te bouwen of sluiten aan bij een RPA-project waarbij dit gebeurt.

Gespecialiseerd uitzendbureau of detachingsbedrijf. Sommige gemeenten gaan actief op zoek naar gespecialiseerde uitzenden detachingsbureaus die de arbeidsmarkt goed kennen. Deze bedrijven zijn vaak beter dan gewone reïntegratiebedrijven in staat om mensen te plaatsen 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 en geven ze begeleiding op de werkvloer en goede nazorg.

Oud-ondernemers, branchevertegenwoordigers. Vertegenwoordigers van werkgevers- en brancheorganisaties maar vooral ook oud-ondernemers blijken werkgevers eerder over de streep trekken dan vertegenwoordigers van een gemeente of het CWI. In het project Matchmakers spreken oud-ondernemers bijvoorbeeld het netwerk aan dat ze nog hebben vanuit hun verleden. Op die manier acquireren ze vacatures en werker-varingsplaatsen.

Een gemeente kan het contact met werkgevers op verschillende manieren organiseren. Wat mogelijk en nuttig is hangt af van de organisatiegraad van werkgevers en al bestaande contacten en activiteiten. Uit het onderzoek blijkt dat gemeenten werkgevers zowel als groep als individueel benaderen, beide met goed resultaat. Sommige gemeenten benaderen bewust werkgevers als groep omdat die eerder succesverhalen, ervaringen en tips van elkaar willen horen en aannemen dan van andere partijen. De gemeente kan zichzelf laten uitnodigen op een ondernemersvergadering, bedrijventerrein of regionaal sectoroverleg, maar kan ook zelf een bijeenkomst organiseren of een informele overleggroep opzetten met geïnteresseerde werkgevers. Andere gemeenten kiezen ervoor te investeren in persoonlijk contact en een een-op-eenbenadering. Zij gaan persoonlijk langs bij werkgevers en bouwen op die manier een netwerk op. Bijzondere gebeurtenissen zoals een jubileum, bedrijfsuitbreiding of opening zijn goede redenen om contact te leggen. Er zijn ook gemeenten die de individuele benadering en de groepsbenadering combineren.

Ook een goede dienstverlening en informatievoorziening aan nieuwe en bestaande bedrijven in de gemeente of regio is een manier om de samenwerking met werkgevers te verbeteren en goede relatie te krijgen. Dat kan bijvoorbeeld door het opzetten van een ondernemersloket dat de baliefunctie van diverse gemeentelijke afdelingen integreert.

Samenwerking

We hebben ons in dit artikel vooral gericht op samenwerkingsvormen die met de plaatsing van (langdurig) werklozen te maken hebben. Er zijn echter nog vele andere vormen van samenwerking denkbaar op het vlak van arbeidsmarktbeleid, bijvoorbeeld preventie van instroom in de bijstand en het combineren van economisch beleid met werkgelegenheidsbeleid.

Werkgevers betrekken

Nieuw Deventer circuit

Ondernemers die zich binnen de gemeente Deventer 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 door deze activiteit bovendien weer nieuwe talenten voor het opzetten van activiteiten of projecten. Deze activiteit is overigens niet door de gemeente opgezet.

Tilburgse inspiratiesessie

Voor een inspiratiesessie over het werkgelegenheidsbeleid van de gemeente Tilburg waren zo'n twaalf belangrijke werkgevers uitgenodigd. De projectleider legde de aanwezigen de volgende vraag voor: 'Ik heb van de gemeente opdracht gekregen om binnen nu en twee jaar tijd 500 bijstandsgerechtigden te plaatsen. Wat moet ik doen?'. De bijeenkomst was zeer succesvol en leverde 90 ideeën op. De gemeente kon het enthousiasme vasthouden door direct te vertalen concrete afspraken met werkgevers te maken over doelgroepen en concrete projecten voor jongeren, herintreedsters, hoger opgeleide allochtonen en vrouwen.

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. Hierop is het 'Deventer Scholingsoffensief' gestart. Ook anticiperen sommige gemeenten op de gevolgen van vergrijzing (zoals bij het 'Gilde Herleeft'-project van de gemeente Hengelo), ondersteunen ze initiatieven om werknemers in het kader van reïntegratie tweede spoor te herplaatsen (zoals de gemeente Hoorn met het Poortwachterscentrum) of helpen ze bij ontslag voorkomen dat werknemers werkloos worden (zoals de kennispool van het Banenplein in Eindhoven).

Gemeenten kunnen ook sectoren 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.

Via *contract compliance* verplichten sommige gemeenten werkgevers om als tegenprestatie voor de aanbesteding van werkzaamheden kwetsbare groepen in dienst te nemen. Ook kijken sommige gemeenten bij nieuwe bedrijven die zich willen vestigen of ze wel werk kunnen bieden aan laaggeschoolden. ■

A.A. Smit, S. Andriessen en **J. Sanders** zijn werkzaam bij TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid te Hoofddorp (voorheen TNO Arbeid).

A.A. Smit, S. Andriessen, J. Sanders (2004). *Meer werk door samenwerking Aanbevelingen en praktijkvoorbeelden voor gemeenten die (meer) willen samenwerken met werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid*. Hoofddorp: TNO Arbeid. Te downloaden via www.gemeenteloket.szw.nl -> Overzicht dossiers -> Samenwerking.

1 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.