

## **Evaluatie pilot vraaggerichte reïntegratie**

Samenwerking tussen de St. A+O Metalektro, de  
gemeente Dordrecht en de Raad voor Werk en Inkomen

december 2005

## 1. Inleiding en achtergronden

Op 20 juli 2004 sloten de Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding in de Metalektro<sup>1</sup>, de gemeente Dordrecht en de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) een overeenkomst, gericht op het in samenwerking tussen deze partijen in uitvoering nemen van een pilotproject in de sfeer van de vraaggerichte reïntegratie.

Aanleiding voor deze overeenkomst was het beleidsvoornemen van de RWI om via een aantal pilotprojecten een impuls te geven aan een aanpak, waarbij sprake is van samenwerking en beleidsafstemming tussen enerzijds gemeenten en anderzijds sectoren en in die sectoren actieve O&O-fondsen. Met als vertrekpunt in sectoren bestaande of te verwachten vacatures, richten deze pilotprojecten zich via een - inhoudelijke én financiële- samenwerking tussen (het O&O-fonds in) die sectoren en één of meerdere gemeenten op het vervullen van deze vacatures met al dan niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden die tot de arbeidsinpassingsverantwoordelijkheid van die gemeente(n) behoren (vraaggerichte reïntegratie).

Via de pilotprojecten moet zicht ontstaan op wat de slaag- en faalfactoren en de rand-voorwaarden zijn om tot een meer optimale koppeling tussen de besteding van beschikbare reïntegratiemiddelen en de vraag op de arbeidsmarkt te komen. Het verloop van de pilotprojecten en de daarbij opgedane ervaringen worden door de RWI dan ook nauwlettend gemonitord. De uitkomsten en de leereffecten hiervan zullen door de RWI actief worden uitgedragen richting andere sectoren/O&O-fondsen en andere gemeenten om op die manier een impuls te geven aan meer samenwerking tussen deze partijen en daarmee aan vraaggerichte reïntegratieactiviteiten.

In een bijeenkomst, die plaatsvond op 16 februari 2004, hebben de gemeente Dordrecht en de St. A+O Metalektro kenbaar gemaakt deel te willen nemen aan een pilotproject in de door de RWI bedoelde zin.

Voor wat betreft de gemeente Dordrecht sloot een dergelijk pilotproject op dat moment goed aan bij de door de gemeente voorgestane wijze van implementatie van de op 1 januari 2004 in werking getreden Wet werk en bijstand (WWB). De beleidsvoornemens van de gemeente Dordrecht dienaangaande zijn in maart 2004 neergelegd in de notitie "De kortste weg naar werk!". Uitgangspunt in die notitie is dat in de relatie tussen de gemeente en WWB-uitkeringsgerechtigden niet (langer) de uitkering, maar werken centraal staat (work first). Tegen deze achtergrond geeft de gemeente hoge prioriteit aan het intensiveren van de samenwerking met werkgevers, branches en sectoren, die actief zijn op de lokale en regionale arbeidsmarkt van Dordrecht. Via deelname aan het pilotproject kon door de gemeente Dordrecht ervaring worden opgedaan met de wijze waarop tot een dergelijke sectorale samenwerking kan worden gekomen.

---

<sup>1</sup> In het vervolg van deze notitie korthedshalve te noemen: St. A+O Metalektro.

Het bestuur van de St. A+O Metalektro is paritair samengesteld uit in de Raad van Overleg in de Metalektro (ROM) vertegenwoordigde partijen (Vereniging FME-CWM, FNV Bondgenoten, CNV BedrijvenBond, De Unie en de VHP Metalektro). In het kader van het onderhavige pilotproject is de St. A+O Metalektro vertegenwoordigd door het landelijk kantoor en het Regioteam Rijndelta van deze organisatie.

Door de St. A+O Metalektro worden onder meer activiteiten en projecten ondersteund, die zich ten doel stellen werkzoekenden in brede zin toe te leiden naar en geschikt te maken voor vacatures in de metaal- en elektrotechnische industrie (metalektro). Mede tegen de achtergrond van het gegeven dat het aanbod van gediplomeerd vakbekwaam personeel vanuit de reguliere opleidingen in toenemende mate van onvoldoende omvang zal zijn om in de openstaande vacatures in de bedrijfstak te voorzien, heeft de St. A+O Metalektro besloten deel te gaan nemen aan het pilotproject om op die wijze te verkennen hoe in samenwerking met gemeenten activiteiten ontwikkeld kunnen worden die gericht zijn op het bevorderen van de instroom van nieuwe werknemers in de bedrijfstak vanuit gemeentelijke werkzoekendenbestanden. In het pilotproject stond voor de metalektro dus centraal het bepalen van de wijze waarop tussen de bij het project betrokken partijen met ieder hun eigen belangen, verantwoordelijkheden en instrumentarium tot een optimale vorm van samenwerking zou kunnen worden gekomen. Of te wel: de ontwikkeling van een goed functionerend samenwerkingsmodel met een zo hoog mogelijk rendement.

Naast het opdoen van leerervaringen, wat voor alle betrokken partijen een belangrijke overweging vormde om aan het pilotproject deel te nemen, kende dit project een operationele doelstelling (de vervulling van vacatures bij ondernemingen in de metalektro met werkzoekenden uit het bestand van de gemeente Dordrecht). Deze operationele doelstelling is door partijen op een bescheiden niveau geformuleerd. Daarbij speelde enerzijds de overweging een rol dat het meer in het algemeen van belang is vraaggerichte reïntegratieprojecten via een groeimodel vorm te geven (begin kleinschalig en bouw succesvolle aanpakken vervolgens verder uit). Daarnaast is het pilotproject ontwikkeld in een periode van laagconjunctuur. Op dat moment lieten de uitkomsten van een door de St. A+O Metalektro gehouden vacaturescan bij bedrijven in de metalektro in de regio Rijndelta op een termijn van 3-12 maanden slechts een beperkte toekomstige vraag naar de instroom van werknemers op de WEB-niveaus 1 en 2 zien (in het werkgebied van de gemeente Dordrecht was dit aantal nog beperkter). Tenslotte is door partijen bij de formulering van de operationele doelstelling meegewogen de inschatting van de gemeente Dordrecht over het (opleidings)niveau van het gemeentelijke werkzoekendenbestand en het aantal aanwezige direct bemiddelbare werkzoekenden in het regionale CWI-bestand.

Per 1 maart 2005 is een einde gekomen aan de uitvoering van het pilotproject. Dit tegen de achtergrond van het gegeven dat dit soort projecten naar hun aard een eindige looptijd dienen te hebben en de conclusie van partijen dat op die datum sprake was geweest van een voldoende lange implementatieperiode van de pilot om inhoud te kunnen geven aan de geformuleerde leerdoelstelling van het project. Gegeven de ervaringen die in kwantitatieve en kwalitatieve zin met de ontwikkeling en de uitvoering van de samenwerkingspilot zijn opgedaan, beschrijft de Begeleidingscommissie<sup>2</sup> in deze evaluatie de conclusies die daaruit kunnen

---

<sup>2</sup> In de Begeleidingscommissie van de samenwerkingspilot is deelgenomen door de St. A+O Metalektro, de gemeente Dordrecht en de RWI. De werkzaamheden van de Begeleidingscommissie zijn voorbereid door een Stuurgroep, waarin naast deze partijen tevens

worden getrokken. Op basis van deze conclusies formuleert de Begeleidingscommissie een aantal aanbevelingen over wat wel en niet zou moeten/kunnen worden gedaan om in samenwerking tussen gemeenten en de vraagzijde van de arbeidsmarkt tot de vormgeving van goed functionerende vraaggerichte reïntegratieactiviteiten te komen.

De bijlage van deze evaluatie beschrijft op hoofdlijnen het aan de samenwerkingspilot ten grondslag liggende projectplan.

De resultaten die in kwantitatieve zin met het pilotproject zijn behaald, kunnen naar het oordeel van de Begeleidingscommissie niet anders dan als teleurstellend worden gekarakteriseerd. Voornamelijk als gevolg van het feit dat zowel qua aantal, als qua achtergronden in onvoldoende mate potentieel geschikte werkzoekenden voor deelname aan de pilot zijn voorgedragen, is zelfs de op zich al in bescheiden termen geformuleerde operationele doelstelling van het project niet gerealiseerd.

De Begeleidingscommissie is positiever gestemd over de mate van realisatie van de tweede doelstelling van het pilotproject. Er is een reeks aan leerervaringen opgedaan, die voor de RWI een input vormen voor de verdere activiteiten van deze organisatie op het terrein van het stimuleren van vraaggerichte reïntegratie, door de St. A+O Metalektro kunnen worden gebruikt bij de vormgeving van samenwerkingsprojecten met andere gemeenten en voor de gemeente Dordrecht bruikbaar zijn bij het tot stand brengen van vraaggerichte reïntegratieactiviteiten in samenspraak met andere (groepen van) ondernemingen en sectoren.

## **2. Kwantitatieve aspecten van de uitvoering van het pilotproject**

De in kwantitatieve zin met het pilotproject behaalde resultaten kunnen naar de stand van 1 oktober 2005 als volgt worden samengevat:

Aantal geworven vacatures in de metalektro
19

Aantal geworven vacatures in de kleinmetaal
5

<b>Totaal aantal geworven vacatures</b>
<b>24</b>

De geworven vacatures hadden betrekking op de functies machineoperator, lasser, constructiebankwerker, monteur, ijzerwerker, machinaal slijper, verfspuiter, draaier en magazijnmedewerker.

Aantal aangemelde kandidaten door de gemeente Dordrecht
54

Totale WWB-bestand gemeente Dordrecht per 31-12-2004: 4.000

Aantal aangemelde kandidaten door werkplaats-RIB's
5

---

werd deelgenomen door de gecontracteerde projectuitvoerder (FourstaR Reïntegratie Service B.V.).

Aantal aangemelde kandidaten door reïntegratiebedrijven	18
Spontane aanloop van kandidaten (al dan niet gestimuleerd door derden)	<u>16</u>
<b>Totaal aantal voor deelname aan het pilotproject aangemelde kandidaten</b>	<b>93</b>

De aangemelde kandidaten zijn door de projectuitvoerder opgeroepen voor een groepsvoorlichting en/of een één op één- intakegesprek, met het volgende resultaat:

Aantal verschenen kandidaten	65
Aantal niet verschenen kandidaten	28

De niet verschenen kandidaten behoorden allen tot de groep die door de gemeente Dordrecht voor deelname aan het pilotproject zijn geselecteerd.

Van het aantal kandidaten dat heeft deelgenomen aan een groepsvoorlichting en/of een één op één- intakegesprek (65), konden 43 kandidaten niet voldoen aan de voor deelname aan de pilot geformuleerde instroomcriteria, waaronder begrepen de totale groep spontane aanmelders. Hierdoor kwamen 22 kandidaten in aanmerking voor een assessment.

Aantal assessments met een negatieve uitkomst	5
Aantal deelnemers op basis van een positieve assessment met een toeleidingstraject kon beginnen	17

De voornaamste reden voor een negatieve uitkomst van de assessments was een onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal door de betrokken deelnemers.

Van het aantal deelnemers dat op basis van de uitkomsten van hun assessment aan een toeleidingstraject had kunnen beginnen, is dat in een achttal gevallen niet gelukt als gevolg van een schulden- en/of detentie- en/of verslavingsproblematiek en daaruit voortvloeiende andere problemen in de persoonlijke sfeer.

Van de deelnemers die wel aan een toeleidingstraject zijn begonnen, is er een viertal alsnog uitgevallen (3 deelnemers gedurende de periode dat het toeleidingstraject zonder dienstbetrekking plaatsvond en 1 deelnemer gedurende de detacheringdienst-betrekking). Ook in deze gevallen was een aanwezige schuldenproblematiek een belangrijke oorzaak voor de uitval van de deelnemers.

De vijf overige deelnemers bevonden zich op het meetmoment van 1 oktober 2005 in de volgende positie:

Nog in detacheringsdienstbetrekking

1

In opleiding (één of meerdere deelopleidingen afgerond, maar nog geen contact met een werkgever)

3

Geplaatst op een vacature bij een werkgever in de metalectro

1

Op grond van de bovenstaande gegevens moet geconcludeerd worden dat het pilotproject in kwantitatieve zin niet succesvol is geweest. Een belangrijke reden hiervoor is dat de aanlevering van geschikte kandidaten, vooral ook in kwalitatieve zin, onvoldoende van de grond is gekomen. Niet alleen konden nog al wat van de voor deelname aan het pilotproject voorgedragen kandidaten vanuit arbeidsmarktoptiek bezien niet voldoen aan de voor het pilotproject geformuleerde instroomcriteria, ook had een substantieel aantal van deze kandidaten te maken met een -soms meervoudige- in de persoonlijke situatie gelegen problematiek.

### **3. Voorbereiding en uitvoering van pilotproject in kwalitatieve zin**

Deze paragraaf bevat de ervaringen die in kwalitatieve zin met de voorbereiding en de uitvoering van het pilotproject zijn opgedaan. Bij een aantal constatering wordt verwezen naar een daarover in paragraaf 4 opgenomen aanbeveling.

#### **De voorbereiding van het pilotproject**

Tussen het eerste overleg tussen partijen over het pilotproject (16 februari 2004) en de vaststelling van het projectplan (20 juli 2004) heeft een periode van vijf maanden gelegen.

Op grond van de ervaringen die door de RWI worden opgedaan bij de ontwikkeling van andere pilotprojecten in de sfeer van vraaggerichte reïntegratie kan worden geconcludeerd dat een voorbereidingsperiode van een dergelijke duur niet ongebruikelijk is. Dat is het gevolg van het feit dat het tot stand komen van samenwerking tussen enerzijds gemeenten en anderzijds sectoren en in die sectoren actieve O&O-fondsen om via beleids- en middelcoördinatie vraaggerichte reïntegratieactiviteiten te ondernemen, op dit moment een nog verre van spontaan, natuurlijk verlopend proces is (aanbeveling 1).

#### **De werving van vacatures**

In de uitvoering is het proces van vacaturewerving voor de gecontracteerde uitvoeringsorganisatie FourstaR Reïntegratie Service B.V. (in het vervolg kortheidshalve te noemen: FourstaR) weliswaar een tijds- en arbeidsintensief proces geweest, maar -ook door de inspanningen van de St. A+O Metalectro- in relatie tot de geformuleerde taakstelling en de conjuncturele ontwikkelingen zeker niet slecht verlopen. Tussen 1 oktober 2004 (de startdatum van de vacaturewerving) en 1 maart 2005 (de einddatum van de vacaturewerving) zijn 24 vacatures geworven, waarbij op een gegeven moment besloten is op dit punt wat gas terug te nemen. Dit omdat het niet voorhanden zijn van voldoende potentieel

geschikte deelnemers bij werkgevers in toenemende mate vraagtekens begon op te roepen over de mogelijkheden van het pilotproject om gemelde vacatures ook feitelijk tot vervulling te brengen.

Gedurende de vacaturewerving is gebleken dat bedrijven zich in de aanpak van de vraaggerichte reïntegratie herkenden: hun vacature stond centraal in en vormde het uitgangspunt van de reïntegratieactiviteiten, terwijl voorts de betrokkenheid van de “eigen” St. A+O Metalektro en het gegeven dat men direct betrokken kon zijn bij de selectie van een deelnemer voor een aangemelde vacature positief werden beoordeeld. De bedrijven bleken weinig op te hebben met reïntegratiebedrijven die worden geassocieerd met begrippen als aanbodgeoriënteerd en niet vacaturegericht. Voorts werd vraaggerichte reïntegratie gezien als een tegenwicht tegen de ontwikkeling waarbij werkgevers worden geconfronteerd met een veelheid aan langs elkaar heen werkende initiatieven, projecten en instituties die op zoek zijn naar vacatures om in welk verband dan ook afgesproken taakstellingen in de sfeer van de plaatsing van werkzoekenden en/of de uitstroom uit reïntegratietrajecten in te vullen.

Een en ander betekent overigens niet dat het informeren, motiveren, stimuleren en mobiliseren van werkgevers om vacatures ter beschikking te stellen voor de arbeidsinpassing van gemeentelijke werkzoekenden die daarvoor een toeleidingstraject moeten doorlopen, een eenvoudig proces is geweest. Er is niet alleen veel tijd en inspanning gestoken in het werven van de vacatures, maar ook in het overtuigen van de betrokken bedrijven als het er om ging een concrete kandidaat te koppelen aan een concrete vacature. Dit gold te meer, omdat nog al wat van de kandidaten die op basis van een positief assessment voor een toeleidingstraject in aanmerking kwamen, te maken hadden met een (meervoudige) in de persoonlijke situatie gelegen problematiek.

Verder kan voor wat betreft het aspect vacaturewerving nog het volgende worden opgemerkt:

- in de uitvoering is gebleken dat de bereidheid van bedrijven om vacatures voor het project te melden, kan worden gestimuleerd als zou kunnen worden aangegeven dat het zich laat aanzien dat er geschikte potentiële deelnemers voorhanden zouden zijn. Door onvoldoende inzicht van de gemeente Dordrecht in het gemeentelijk werkzoekendenbestand kon van dit gegeven niet of nauwelijks gebruik gemaakt worden;
- bij het wervingsproces is het onderscheid tussen enerzijds de metalektro en anderzijds de kleinmetaal niet altijd even helder en in zekere zin kunstmatig gebleken;
- gedurende het proces van vacaturewerving is het beeld bevestigd, dat ook al naar voren kwam en komt uit de periodiek verschijnende Arbeidsmarktmonitor van de St. A+O Metalektro: de instroomvereisten voor vacatures in de metalektro nemen toe en komen gaandeweg steeds minder op WEB-niveau 1 of 2 te liggen. Dit gegeven maakt vraaggerichte samenwerkingsprojecten tussen gemeenten en de metalektro niet onmogelijk, maar stelt -gelet op de afstand tot de arbeidsmarkt van de gemiddelde gemeentelijke werkzoekende- wel begrenzingen aan de omvang van de taakstelling die in kwantitatieve zin aan dit soort projecten verbonden kan worden (zie ook aanbeveling 3);

- de St. A+O Metalektro is van oordeel dat deze organisatie te veel tijd heeft moeten steken in de werving van vacatures. Dat had veel meer door FourstaR moeten gebeuren. FourstaR stelt daar tegenover dat het -zonder dat de sector/het O&O-fonds op dit punt het werk van de gecontracteerde uitvoeringsorganisatie moet gaan overnemen of overdoen- bij vraaggerichte reïntegratieprojecten juist van belang is dat ook door de deelnemende sector c.q. het deelnemende O&O-fonds actief wordt geïnvesteerd in contacten met de “achterban” om de uitvoerder een optimale scoringskans te bieden bij de werving van vacatures. Daarnaast speelde ook voor FourstaR dat niet altijd op voorhand duidelijk was of te benaderen bedrijven tot de metalektro, dan wel tot de kleinmetaal behoorden (aanbeveling 5);
- van de zijde van FourstaR is gewezen op het belang van “nazorg” richting werkgevers, nu de uitvoering van het pilotproject per 1 maart 2005 is beëindigd. Werkgevers zijn in het kader van het pilotproject immers benaderd met de oproep mee te werken aan een activiteit die zich kenmerkte door een vraaggerichte insteek van de reïntegratie, die -ondanks dat werkgevers zich in die benadering herkenden- vanuit hun optiek nu plotseling weer is afgelopen en (weer) wordt vervangen door een meer aanbodgerichte aanpak van de reïntegratie.

### **Selectie van deelnemers**

Ten aanzien van de selectie van potentiële deelnemers aan het pilotproject is door de gemeente Dordrecht aangegeven dat er per 31-12-2004 sprake was van ruim 4.000 uitkeringsgerechtigden jonger dan 65 jaar (waarbij er per jaar ongeveer 2.000 cliënten uit de uitkering verdwijnen en er ca. 2.000 nieuwe cliënten bijkomen). Voor het pilotproject waren hiervan 500 cliënten reëel aanbod (de andere cliënten waren niet beschikbaar als gevolg van fase 4, ouder dan 57,5 jaar, alleenstaande ouder of in traject bij reïntegratiebedrijven). Het arbeidsmarktgerichte inzicht in dit bestand was bij de gemeente Dordrecht niet aanwezig. Er is dan ook een beroep gedaan op CWI-gegevens om inzicht in de achtergronden van deze cliënten te krijgen. Daaruit kwamen 167 potentiële deelnemers naar voren. In een papieren/administratieve selectie (mede omdat de klantmanagers over het algemeen niet beschikten over kennis van beroepen/functies in sectoren, is met de potentiële kandidaten door de klantmanagers geen persoonlijk gesprek gevoerd) heeft de gemeente daaruit 54 cliënten geselecteerd, waarvan er 28 niet kwamen opdagen voor een groepsvoorlichting. Met de 26 wel opgedaagde kandidaten is door de gecontracteerde uitvoeringsorganisatie een één op één- “sollicitatiegesprek” gevoerd om te bezien of de kandidaten geschikt moesten worden geacht om aan het project te gaan deelnemen. Daarna resteerden nog 13 potentiële deelnemers voor een assessment.

Daarbij kwam dat de gemeente Dordrecht gedurende de uitvoering van het pilotproject verdere invulling heeft gegeven aan de uitrol van de work first-aanpak, zoals neergelegd in de notitie “De kortste weg naar werk!” Kort samengevat leidde dat tot een aanpak en werkprocessen, waarbij vanaf 1 oktober 2004 activiteiten van de gemeente in de sfeer van reïntegratie als vertrekpunt lopen over de band van via aanbesteding gecontracteerde reïntegratiebedrijven (via werkplaats- en

AGU-RIB's<sup>3</sup>) en via het qua werkprocessen in de work first-systematiek passende instrument contract compliance/social return on investment. Complement van de besluitvorming om als vertrekpunt reïntegratieactiviteiten uit te besteden, is dat er minder door het gemeentelijk apparaat zelf wordt gedaan, met als gevolg een interne reorganisatie gericht op een afnemend aantal klantmanagers.

Een en ander heeft ertoe geleid dat het draagvlak dat vanaf het begin van de pilot bij het uitvoerende apparaat van de gemeente Dordrecht al niet groot was, nog verder is afgebrokkeld. De voor de uitvoering van het pilotproject benodigde werkprocessen werden ervaren als staande op gespannen voet met die in de work first-systematiek, met als resultaat dat het uitvoerende apparaat noch motivatie, noch tijd meer had voor het selecteren van potentiële deelnemers voor het pilotproject. Richting het einde van 2004 is door medewerk(st)ers van de gemeente Dordrecht dan ook steeds minder zelf in het zittende bestand van WWB-uitkeringsgerechtigden of in de nieuwe WWB-instroom gezocht naar potentiële kandidaten voor het project en per 1 januari 2005 is aan deze activiteit helemaal een eind gekomen. Vanaf die datum diende de selectie van potentiële deelnemers volledig te geschieden vanuit de nieuwe instroom van WWB-uitkeringsgerechtigden via een voordracht van de zijde van de door de gemeente Dordrecht gecontracteerde werkplaats-RIB's. Ook van de kant van die bedrijven is het aantal voorgedragen kandidaten beperkt geweest (tussen 1 januari 2005 en 1 maart van dat jaar een vijftal).

De ontwikkelingen die zich gedurende de uitvoering van het pilotproject rondom de selectie van deelnemers hebben voorgedaan, brengen de Begeleidingscommissie tot de aanbevelingen 10 t/m 13.

Gedurende het selectieproces van potentiële deelnemers is "ruis op de lijn ontstaan" over de daarbij door de gemeente Dordrecht te hanteren criteria (waardoor bijvoorbeeld de idee had postgevat dat ook door het CWI werkzoekenden voor deelname aan het project zouden kunnen worden voorgedragen en bij de selectie op zich nooit afgesproken leeftijdsgrenzen van 23 en 27 jaar in beeld geweest zijn). Dit is mede het gevolg van het feit dat deze criteria in het projectplan in te algemene bewoordingen en dus te weinig specifiek zijn opgenomen (aanbeveling 14).

---

<sup>3</sup> AGU-RIB's zijn de reïntegratiebedrijven die door de gemeente Dordrecht zijn gecontracteerd om de AGU-regeling uit te voeren.

Alle werkzoekenden die zich voor het verkrijgen van een WWB-uitkering bij de gemeente Dordrecht melden en niet voldoende gekwalificeerd zijn voor directe bemiddeling door de CWI-organisatie, worden door de gemeente Dordrecht per ommekeer verwezen naar daarvoor gecontracteerde werkplaats-RIB's. Bij die reïntegratiebedrijven krijgen de werkzoekenden als voorwaarde voor de uitkering voor een periode van in beginsel drie maanden (die in bijzondere situaties kan worden verlengd met nog eens drie maanden) gedurende 20 uur per week begeleiding bij het zoeken naar werk aangeboden. Deze werkbegeleiding bestaat uit zoekbegeleiding/sollicitatietraining, arbeidsoriëntatie en het verrichten van eenvoudig ongeschoold productiewerk. Hierdoor wordt de werkzoekende in staat gesteld werkervaring, werkritme en sociale vaardigheden op te doen. Als deze activiteiten na drie maanden nog niet tot uitstroom naar werk hebben geleid, wordt door het betreffende reïntegratiebedrijf een advies over de kansen/mogelijkheden van de betrokken werkzoekende op de arbeidsmarkt opgesteld, dat vergezeld gaat van een voorstel voor het traject dat gevolgd moet worden om tot arbeidsinpassing te komen.

Het projectplan stelt deelname aan de pilot ook open voor niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden. In de praktijk van de uitvoering zijn door de gemeente Dordrecht echter geen kandidaten uit deze doelgroep voor participatie aan het project voorgedragen. Bij de selectie van potentiële deelnemers is er ook niet naar gekeken of voor cliënten die (in het begin van) hun reïntegratietraject zitten, de pilot wellicht meer mogelijkheden voor arbeidsinpassing zou kunnen bieden dan het traject waaraan men deelneemt of binnenkort gaat beginnen (aanbeveling 15).

Tenslotte heeft de gemeente Dordrecht in de praktijk geen vergaande inspanningen ondernomen om potentiële deelnemers uit andere gemeenten in de regio Rijnmond voor deelname aan het project voorgedragen te krijgen. De St. A+O Metalektro heeft daar wel een contact met de gemeente Zwijndrecht over gehad, maar zonder rendement, ook omdat in relatie tot de AGU-regeling onduidelijkheid bestond over de financiering van deelname aan het pilotproject van uitkeringsgerechtigden uit andere gemeenten dan Dordrecht (aanbeveling 16).

### **Uitvoering van de assessments en de opgestelde arbeidsinpassingsplannen**

Rondom de activiteiten in de sfeer van de assessments en de uitvoering van de opgestelde arbeidsinpassingsplannen hebben zich geen vermeldenswaardige bijzonderheden voorgedaan. In dit verband verwijst de Begeleidingscommissie nog wel naar aanbeveling 17.

### **Begeleiding van de deelnemers**

Gegeven de persoonlijke omstandigheden waarin nog al wat van de door de gemeente Dordrecht voor deelname aan het pilotproject voorgedragen werkzoekenden verkeerden, heeft FourstaR -aanzienlijk- meer tijd in de activiteit begeleiding moeten steken dan bij het opstellen van het projectplan werd verwacht. In het bijzonder rondom het onderdeel schuldhulpverlening zijn door FourstaR veel begeleidingsinspanningen verricht. Daarbij zijn mede van betekenis geweest dat in verband met daar bestaande wachtlijsten geen beroep kon worden gedaan op de reguliere professionele schuldhulpverlening en dat de gemeente Dordrecht geen gevolg heeft gegeven aan het door FourstaR gedane verzoek om als kandidaten een schuldenprobleem hadden, dit bij de voordracht van deze kandidaten aan te geven (aanbeveling 18).

Daarnaast heeft ook het gegeven dat een aantal van de bedrijven die vacatures hebben aangemeld, niet of moeilijk met openbaar vervoer bereikbaar bleken, in combinatie met het feit dat niet alle door de gemeente voorgedragen kandidaten over eigen vervoer beschikten, de nodige aandacht van FourstaR gevraagd.

### **Afvallers en onvervulde vacatures**

Door de gemeente Dordrecht voor deelname aan het pilotproject voorgedragen kandidaten, die niet zijn verschenen voor een groepsvoorlichting en/of een één op één-intakegesprek, die zijn afgevallen na een assessment of zijn uitgevallen gedurende de uitvoering van hun toeleidingstraject, zijn door de gemeente, al dan niet na of in combinatie met een maatregel in de sfeer van sanctionering (korting op of intrekking van de WWB-uitkering), ter behandeling overgedragen aan een gecontracteerde werkplaats-, dan wel AGU-RIB met de opdracht om deze

werkzoekenden toe te leiden naar voor hen wel geschikte activiteiten in de sfeer van kwalificatie of sociale activering.

Vacatures die in het kader van het pilotproject wel zijn geworven, maar niet zijn vervuld, zijn door de St. A+O Metalektro onder de aandacht gebracht van de CWI-vestigingen, andere intermediairs en relevante scholings- en opleidingsinstellingen in de regio Rijnmond, teneinde te bezien of langs die weg tot invulling van deze vacatures zou kunnen worden gekomen.

#### **Overige uitvoeringsaspecten**

- bij de uitvoering van de pilot zijn onduidelijkheden ontstaan over een tweetal aspecten waarvan het achteraf bezien beter ware geweest die in het projectplan te regelen. Het betreft hier de vergoeding van de kosten van eventueel benodigde medische adviezen en de vergoeding van de reiskosten van de deelnemers (aanbeveling 19);
- in het projectplan is aanvankelijk een aanpak opgenomen waarbij vóór een bepaalde datum zicht moest bestaan op het beschikbaar zijn van voldoende vacatures en voldoende kandidaten, waarna een go/no go-beslissing over de voortgang van het project genomen zou worden. Die aanpak heeft in de praktijk niet goed gewerkt omdat er daardoor bij voortdurend een te grote druk op met name de activiteiten rondom de werving van vacatures en de selectie van potentiële deelnemers kwam te staan. Als gevolg hiervan heeft de Begeleidingscommissie eind 2004 besloten de formulering van de operationele doelstelling in het projectplan aan te passen, in die zin dat is afgesproken dat tot 1 maart 2005 kon worden doorgedaan met de vacaturewerving (waarbij als streefcijfer een aantal van 30 te werven vacatures is geformuleerd) en de selectie van potentiële deelnemers aan het pilotproject (aanbeveling 20);
- door de St. A+O Metalektro wordt gewezen op de noodzaak vóór het in uitvoering nemen van een project een implementatieplan op te stellen, zodat het voor iedere partij duidelijk is wat er gedurende de uitvoeringsfase wel en niet van die partij wordt verwacht. Zij het in een wat andere context, wordt dit element ook door de gemeente Dordrecht onderschreven: het beschikbaar zijn van een draaiboek rondom de implementatie (hoe wordt wat op welk moment door wie gedaan), had mogelijkerwijs tegenwicht kunnen bieden voor het gegeven dat het project binnen de uitvoerende dienst van de gemeente met nogal wat scepsis is ontvangen (aanbeveling 21).

## **4. Aanbevelingen**

Op grond van de met de voorbereiding en de uitvoering van het pilotproject opgedane ervaringen<sup>4</sup> en gelet op de in het projectplan van de samenwerkingspilot neergelegde aanpak<sup>5</sup>, adviseert de Begeleidingscommissie bij de vormgeving van samenwerkingsprojecten tussen sectoren/O&O-fondsen en gemeenten in de sfeer van vraaggerichte reïntegratie de volgende aspecten in het oog te houden:

---

<sup>4</sup> Zie de aanbevelingen 1, 3, 5 en 10 t/m 21.

<sup>5</sup> Zie de aanbevelingen 2, 4 en 6 t/m 9.

1. Bij de ontwikkeling van projecten in de sfeer van vraaggerichte reïntegratie moet -vooralsnog- rekening worden gehouden met een relatief langdurige voorbereidingsperiode (ca. vijf maanden en soms zelfs langer). Daar waar de ontwikkeling van dat soort projecten zich nog in de kinderschoenen bevindt, blijkt het in de praktijk tijd te nemen om te komen tot een samenwerkingsafspraken tussen gemeenten en sectoren die elkaars taal (nog) onvoldoende spreken en daarbij het eigen beleid en in dat verband ontwikkelde WWB-verordeningen en regelgeving van O&O-fondsen op onderling versterkende wijze op elkaar af te stemmen.  
Tegen deze achtergrond is het bij de vormgeving van vraaggerichte samenwerkingprojecten, waarbij meerdere partijen met ieder een eigen “cultuur” betrokken zijn, noodzakelijk van het begin af aan te investeren in gelijke beeld- en begripsvorming. Dat voorkomt dat partijen elkaars taal niet begrijpen en langs elkaar heen gaan communiceren;
2. Het is van belang vraaggerichte reïntegratieprojecten in aanvang niet te grootschalig op te zetten. Het is beter om te beginnen met een relatief beperkte operationele taakstelling en die vervolgens uit te bouwen, waarbij dan rekening kan worden gehouden met de tijdens de eerste uitvoeringsfase opgedane leer- en opletpunten (wat zijn de do’s en de dont’s);
3. Vraaggerichte reïntegratieprojecten moeten zich baseren op een goede analyse van de (regionale) arbeidsmarkt en de lokale en regionale bedrijvigheid. Alvorens een project in uitvoering wordt genomen, moet enerzijds op grond van door de deelnemende sector of sectoren te verstrekken gegevens (gebaseerd op een vacatureinventarisatie in de vorm van bijvoorbeeld een vacaturescan of arbeidsmarktmonitor) een voldoende zekerheid worden gecreëerd over het aanwezig zijn van bestaande of in de overzienbare toekomst te verwachten vacatures<sup>6</sup>. Anderzijds moet op grond van een inschatting van de betrokken gemeente(n) de verwachting gerechtvaardigd zijn dat voldoende potentiële deelnemers uit het werkzoekendenbestand zullen kunnen worden geselecteerd om via scholings- en/of werkervaringstrajecten op het instroomniveau van de beschikbare vacatures te worden gebracht. Het hoeft hierbij overigens niet altijd noodzakelijkerwijs om een startkwalificatie te gaan. Ook het startniveau van de functie kan -in ieder geval als eerste stap- de inzet zijn.  
Beide aspecten moeten in hun onderlinge samenhang worden gezien. Zo kan er in een bepaalde sector weliswaar sprake zijn van een groot aantal openstaande en/of te verwachten vacatures, maar zal de operationele doelstelling voor een daarvoor op te zetten vraaggericht reïntegratieproject toch van beperkte omvang moeten zijn, indien de kenmerken en achtergronden van het betrokken gemeentelijke werkzoekendenbestand een te grote kwantitatieve en kwalitatieve

---

<sup>6</sup> In het geval het gaat om projecten waar de toeleidingstrajecten geheel of in substantiële mate met een dienstbetrekking kunnen plaatsvinden, kan deze inventarisatie relatief meer gericht zijn op bestaande vacatures. Wanneer de toeleidingstrajecten in overwegende mate zonder een dienstbetrekking (en voor uitkeringsgerechtigden dus met behoud van uitkering) plaatsvinden en vacaturevervulling eerst tegen het einde van of na de afronding van deze trajecten aan de orde zal zijn, zal de inventarisatie relatief meer geconcentreerd zijn op in de toekomst te verwachten vacatures.

discrepanantie vertonen met de aard en het niveau van de beschikbare vacatures. Vanuit gemeentelijke optiek betekent dit dat het van belang is goed zicht te ontwikkelen in welke op de lokale en regionale arbeidsmarkt actief zijnde sectoren qua omvang van vacatures en qua inhoud van de functies het beste “passen” bij de samenstelling van het gemeentelijke werkzoekendenbestand en dus het meeste perspectief bieden voor vraaggerichte reïntegratieactiviteiten. Aldus kan ook worden voorkomen dat inspanningen worden verricht richting sectoren, waarin het aantal te vervullen vacatures niet in verhouding staat tot de investeringen die daarvoor door de betrokken gemeente(n) moeten worden gedaan;

4. De doelgroep voor vraaggerichte reïntegratieprojecten bestaat niet uit direct plaatsbare werkzoekenden die tot de bemiddelingspopulatie van de CWI-organisatie behoren. Anderzijds moet erkend worden dat niet alle uitkeringsgerechtigden die tot de reïntegratieverantwoordelijkheid van de gemeenten behoren, via een vraaggericht reïntegratietraject de stap naar betaald werk zullen kunnen maken. Er is een groep van wie de afstand tot de arbeidsmarkt daarvoor -vooralnog- te groot is. Dit betekent dat vraaggerichte reïntegratieactiviteiten met name van betekenis zijn voor de relatief beter plaatsbaren in het gemeentelijke werkzoekendenbestand. De financiële ruimte die gemeenten geven de financieringssystematiek van de WWB bij succesvolle vraaggerichte reïntegratieprojecten kunnen creëren, kan ingezet worden om meer en/of meer intensieve activiteiten voor WWB-cliënten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te ondernemen. Bij de opzet van vraaggerichte reïntegratieprojecten kan een en ander worden geoperationaliseerd door uit te gaan van toeleidingstrajecten met een relatief korte looptijd (maximaal 6-12 maanden). Daarmee kan tevens worden bewerkstelligd dat niet te veel tijd verstrijkt tussen het moment van de vacaturewerving en het moment van afronding van de toeleidingstrajecten op basis waarvan de vacaturevervulling kan gaan plaatsvinden;
5. Indien een vraaggericht reïntegratieproject door partijen niet in eigen beheer wordt uitgevoerd, maar daarvoor geheel of gedeeltelijk een externe uitvoeringsorganisatie wordt gecontracteerd, is het van belang dat partijen daarvoor gezamenlijk een uitvoerder contracteren. Partijen moeten er daarbij van overtuigd zijn dat die uitvoerder aantoonbaar beschikt over een netwerk in de sector(en) waarop het project zich richt en kennis heeft van/ervaring heeft met die sector(en) en de daarbinnen aanwezige beroepen en functies. Indien de uitvoering slechts gedeeltelijk wordt uitbesteed of wordt afgesproken dat bepaalde activiteiten in samenwerking tussen de uitvoeringsorganisatie en één of meerdere van de projectpartijen zal geschieden, is het om discussies daarover tijdens de uitvoering te voorkomen van betekenis goede afspraken te maken over wat door de uitvoeringsorganisatie zal worden opgepakt en wat tot de verantwoordelijkheid van de betreffende partij(en) behoort;
6. Het is gewenst waar even mogelijk in de opzet van vraaggerichte reïntegratieprojecten een constructie in te bouwen waarbij de toeleidingstrajecten geheel of voor een substantieel deel met een dienstbetrekking kunnen plaatsvinden. Niet alleen bevordert dat een maximale binding van deelnemers aan het project, maar tevens is de betrokken gemeente

daardoor in staat al in een vroegtijdig stadium van de projectuitvoering een uitkeringsbesparing in te boeken. Als randvoorwaarde geldt daarbij vanzelfsprekend wel dat de betrokken sector qua structuur en qua economische en fysieke mogelijkheden in staat en bereid moet zijn om aan een dergelijke aanpak medewerking te verlenen;

7. Het komt de ontwikkeling en uitvoering van vraaggerichte reïntegratieprojecten ten goede, indien én de betrokken gemeente(n) én de deelnemende (O&O-fondsen in) sectoren voor de financiering ervan kunnen beschikken over vrij besteedbare en dus flexibel inzetbare budgetten. Dit om te voorkomen dat de dekking van de begroting (te) geforceerd moet plaatsvinden met regelingen, opgenomen in vaak vanuit een andere optiek tot stand gekomen WWB-verordeningen of O&O-uitkeringsreglementen.
8. Het is van belang bij vraaggerichte reïntegratieprojecten participerende werkgevers zo veel als mogelijk te betrekken bij de selectie van projectdeelnemers en -op basis van de uitkomsten van het assessment- bij de inkleuring van de voor deze deelnemers noodzakelijke toeleidingstrajecten. Een dergelijke benadering maakt het voor werkgevers mogelijk direct betrokken te zijn bij de oplossing van het eigen vacaturevraagstuk;
9. Contracteer een uitvoerder die het beste bij het betrokken project “past”. In het kader van de onderhavige samenwerkingspilot is gekozen voor een projectuitvoerder, die als reïntegratiebedrijf door de gemeente Dordrecht al was gecontracteerd als uitvoerder van de AGU-regeling. Op zich is daar vanzelfsprekend niets tegen (zeker niet daar waar dit in de visie van de betrokken partijen de meest in aanmerking komende uitvoerder betrof), maar tegelijkertijd kan hierbij worden opgemerkt dat het onderbrengen van de uitvoering van samenwerkingsafspraken met sectoren/O&O-fondsen in bestaande (op basis van aanbesteding tot stand gekomen) contracten met reïntegratiebedrijven zeker niet altijd de meest aangewezen weg is. Te denken valt dan aan situaties waarin gericht en efficiënter kan worden geopereerd door, los van reeds bestaande afspraken, te zoeken naar een uitvoerder die met het betrokken project de meeste affiniteit heeft en dit te combineren met het ontwikkelen van een op het betreffende project toegespitste specifieke financieringsconstructie( zie ook de aanbevelingen 5 en 7);
10. Gemeenten moeten investeren in het ontwikkelen en het behouden van arbeidsmarktgericht inzicht in hun werkzoekendenbestand. Het grootste knelpunt in de uitvoering van het pilotproject bestond uit het tijdig en in voldoende mate door (en na 1 januari 2005 in opdracht van) de gemeente Dordrecht selecteren van geschikte potentiële deelnemers. Oorzaak hiervoor is dat er bij de gemeente Dordrecht, in ieder geval voor wat betreft het zittende bestand, sprake is van een knelpunt in de sfeer van arbeidsmarktgericht inzicht in de populatie uitkeringsgerechtigde werkzoekenden. Overigens is hier geen specifiek Dordts probleem aan de orde. Meer in het algemeen blijkt het voor gemeenten niet altijd even eenvoudig om vanuit bestanden die primair zijn opgezet om te komen tot een efficiënte en rechtmatige uitkeringsverstrekking, snel en gericht tot hun reïntegratieverantwoordelijkheid behorende werkzoekenden te selecteren voor

plaatsing op door de gemeenten geworven vacatures of voor deelname aan projecten die vertrekken vanuit en gericht zijn op de vervulling van bestaande of te verwachten vacatures bij bedrijven en instellingen.

Het is van belang verbetering in deze situatie aan te brengen. Niet alleen kan daarmee worden bereikt dat gemeenten sneller en gericht selecties uit hun werkzoekendenbestand kunnen maken (waardoor ook kan worden voorkomen dat er potentiële deelnemers worden geselecteerd, waarvan de werkervaring en competenties geen gelijkenis vertonen met de geworven vacatures), maar tevens heeft het onderhavige pilotproject geleerd dat de bereidheid van bedrijven om vacatures te melden, positief kan worden beïnvloed als gemeenten zodanig zicht op het aanbod van werkzoekenden hebben dat kan worden aangegeven of naar verwachting voldoende geschikte potentiële deelnemers voor een scholings- of werkgelegenheidsproject zullen kunnen worden aangeleverd.

Tegen deze achtergrond heeft de RWI het initiatief genomen om onder de werktitel “Ken uw bestand”, in nauwe samenspraak met de VNG en DIVOSA, te verkennen of het mogelijk is voor gemeenten in de sfeer van de werkorganisatie en de werkmethodeken een handreiking te ontwikkelen waarmee beter arbeidsmarktgericht inzicht in hun werkzoekendenbestand kan ontstaan en worden behouden. Als op grond van de uitkomsten van deze verkenning wordt besloten een handreiking te ontwikkelen, kan die naar verwachting in het tweede kwartaal van het jaar 2006 aan de gemeenten worden aangeboden.

11. Afspraken over samenwerkingsprojecten tussen sectoren/O&O-fondsen en gemeenten komen over het algemeen op bestuurlijk resp. managementniveau tot stand. Het is vervolgens noodzakelijk dat partijen voor de uitvoering van deze afspraken voldoende menskracht en middelen ter beschikking stellen en dat de medewerk(st)ers van de onderscheiden partijen die belast gaan worden met de uitvoering van deze afspraken, in een zo vroeg als mogelijk stadium hierover worden geïnformeerd en worden voorbereid op door hen te verrichten werkzaamheden. Dit vergroot de betrokkenheid van deze medewerk(st)ers bij het project en kan in de uitvoering onnodig tijdsverlies en “ruis op de lijn” voorkomen.

Voorts is het in dit verband van belang dat medewerk(st)ers die van gemeentelijke zijde bij de uitvoering van een samenwerkingsproject in de sfeer van vraaggerichte reïntegratie worden betrokken, tijdig worden geïnstrueerd over relevante kenmerken van en ontwikkelingen binnen de aan het betrokken project deelnemende sector(en), alsmede over de in die sector(en) aanwezige functies en de voor de vervulling van die functies geldende functievereisten. Aan het bijbrengen en vergroten van die kennis bij gemeentelijke medewerk(st)ers kan door de betreffende sector(en) een belangrijke bijdrage worden geleverd;

12. Indien een partij gedurende de uitvoeringsfase van een vraaggericht reïntegratieproject in bijvoorbeeld de werkprocessen -substantiële- wijzigingen ten opzichte van de in het projectplan neergelegde aanpak wil doorvoeren, moet dit vooraf met de andere betrokken partijen worden overlegd. Indien dat niet gebeurt, kan dat bij de andere partijen en de uitvoerende organisatie niet alleen de indruk doen ontstaan dat een samenwerkingsbijeenkomst moet

worden uitgevoerd met een partij die tijdens de rit de spelregels heeft veranderd en daardoor feitelijk niet meer zonder voorbehoud meewerkt aan het realiseren van de bij de aanvang van het project afgesproken doelstelling, maar kan dat tevens tot gevolg hebben dat de uitvoering van het project op één of meerdere onderdelen feitelijk stil komt te liggen (zoals in het onderhavige pilotproject de voordracht van potentiële deelnemers);

13. Naar aanleiding van het spanningsveld dat naar het oordeel van de gemeente Dordrecht is ontstaan tussen enerzijds de in het pilotproject afgesproken aanpak en anderzijds de werkprocessen die door de gemeente worden gehanteerd in het kader van de work first-aanpak, onderschrijven de St. A+O Metalektro en de RWI op zich het belang dat voor gemeenten gelegen kan zijn in een work first-benadering, het uitbesteden aan reïntegratiebedrijven van werkzaamheden gericht op de arbeidsinpassing van WWB-uitkeringsgerechtigden en toepassing van het instrument contract compliance/social return on investment. Dat neemt echter niet weg dat er in de visie van deze partijen bij gemeenten ook oog zal moeten bestaan voor het bewandelen van een vierde weg: het rechtstreeks maken van afspraken met (groepen van) ondernemingen, sectoren en in die sectoren actieve O&O-fondsen over de arbeidsinpassing van gemeentelijke werkzoekenden op bestaande of te verwachten vacatures. Zonder een dergelijke beleidsinstek ontberen gemeenten immers de mogelijkheden om samen te werken met (en dus baanopeningen te benutten bij) branches en sectoren, die er geen behoefte aan hebben direct zaken te doen met reïntegratiebedrijven en waarvoor contract compliance/social return on investment geen relevant instrument is omdat de gemeente met deze branches/sectoren geen opdrachtrelatie onderhoudt;
14. Om te voorkomen dat daarover tijdens de uitvoeringsfase onduidelijkheden ontstaan, is het van belang al in het projectplan van vraaggerichte reïntegratieprojecten concreet en uitputtend op te nemen welke eisen door de deelnemende sector(en) aan kandidaten worden gesteld en welke selectiecriteria derhalve bij het selecteren van potentiële deelnemers in acht moeten worden genomen;
15. Het is van belang dat gemeenten bij de selectie van potentiële deelnemers voor vraaggerichte reïntegratieprojecten ook aandacht besteden aan niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden en aan werkzoekenden die aan een reïntegratiebedrijf zijn overgedragen, maar voor wie het traject nog een aanvang moet nemen of voor wie de uitvoering van het traject net is gestart;
16. In het geval bij de ontwikkeling van een vraaggerichte reïntegratieactiviteit wordt afgesproken dat naast de deelnemende gemeente(n) in voorkomende gevallen ook andere gemeenten in de betreffende regio kandidaten voor deelname aan het project kunnen voordragen, is het -mede gelet op qua inhoud tussen gemeenten vaak uiteenlopende WWB-verordeningen- van belang dat tijdig goede afspraken worden gemaakt hoe en onder welke (financiële) voorwaarden dat kan plaatsvinden;

17. Hoewel in het kader van het pilotproject het instrument scholing slechts in beperkte mate is ingezet, benadrukt de Begeleidingscommissie nog eens het belang van het modulair kunnen plaatsvinden van scholingsactiviteiten, waarop voorts een flexibele instroom mogelijk moet zijn. Daardoor kan in de scholing individueel maatwerk worden geboden (in plaats van “klasjes-werk”) en kan worden bewerkstelligd dat deelnemers alleen behoeven te participeren in die delen van scholingsprogramma’s die ze nodig hebben om hun afstand tot de beschikbare vacatures te overbruggen (in plaats van het doorlopen van complete scholingsprogramma’s);
18. Het is gewenst bij de ontwikkeling van projecten in de sfeer van vraaggerichte reïntegratie goede afspraken te maken over het wel of niet kunnen deelnemen van werkzoekenden met een in de persoonlijke situatie gelegen problematiek en, als deelname wel mogelijk wordt gemaakt, over de randvoorwaarden waaronder dat kan gebeuren. Gezien de in de onderhavige pilot opgedane ervaringen verdient het als vertrekpunt aanbeveling in projectplannen op te nemen dat voor potentiële deelnemers in voorkomende gevallen een schuldsanering moet zijn geregeld, dat potentiële deelnemers over een vaste verblijfplaats moeten beschikken en dat er bij potentiële deelnemers geen sprake mag zijn van een psychische of verslavingsproblematiek;
19. Teneinde te voorkomen dat daar gaandeweg de uitvoeringsfase van vraaggerichte reïntegratieprojecten discussies over ontstaan, is het van belang in het projectplan heldere afspraken te maken over de vergoeding van de kosten en de kostensoorten (zoals de kosten van eventueel benodigde medische adviezen en van de reiskosten van de deelnemers);
20. Het verdient als vertrekpunt geen aanbeveling om in projectplannen voor samenwerkingspilots in de sfeer van vraaggerichte reïntegratie een aanpak op te nemen waarbij er vóór een bepaalde datum zicht moest bestaan op het in voldoende mate beschikbaar zijn van vacatures en kandidaten, waarna een go/no go-beslissing over de voortgang van het project genomen zal worden. Beter is het een bepaalde looptijd van het project af te spreken, waarbij (zonder dat het de bedoeling kan zijn dat een pilot “eeuwig” gaat duren) de implementatietermijnen niet te “krap” moeten worden vastgesteld. Van belang is dan wel de (tussentijdse) evaluatiepunten en -momenten vast te leggen waarop de uitvoering kan worden bijgestuurd of het project bij onvoldoende rendement kan worden beëindigd;
21. Het is van belang na de vaststelling van een projectplan voor vraaggerichte reïntegratieactiviteiten zo spoedig als mogelijk een implementatieplan op te stellen, waarin -voorzover dat in het projectplan nog niet of slechts op hoofdlijnen is gebeurd- in extenso de rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen gedurende de uitvoeringsfase worden vastgelegd. Voorts is het van betekenis in dit implementatieplan of in een afzonderlijk evaluatieplan expliciet aan te geven op welke elementen geëvalueerd zal gaan worden (zie ook aanbeveling 20), zodat dan vóór het in uitvoering nemen van het project duidelijk is welke partijen daarvoor welke informatie moeten bijhouden.

## 5. Het vervolgtraject

De RWI zal de leerervaringen die met de samenwerkingspilot tussen de St. A+O Metalektro en de gemeente Dordrecht zijn opgedaan en die zijn neergelegd in de onderhavige evaluatie, gebruiken als input voor de activiteit die zich erop richt slaag- en faalfactoren van vraaggerichte reïntegratieprojecten uit te dragen naar andere sectoren/in die sectoren actieve O&O-fondsen en andere gemeenten om op die manier een impuls te geven aan meer vraaggerichte samenwerking tussen deze partijen. In dit kader zal deze evaluatie op de website van de RWI worden geplaatst en in voorkomende situaties actief aan belanghebbende partijen ter beschikking worden gesteld.

Zoals in paragraaf 2 van deze evaluatie al aangegeven, staat de St. A+O Metalektro als vertrekpunt positief tegenover het aangaan van vraaggerichte samenwerkingsrelaties met (samenwerkingsverbanden van) gemeenten. Ook de metalektro zal immers moeten inspelen op het gegeven dat het aanbod van gediplomeerd vakbekwaam personeel vanuit de reguliere opleidingen in toenemende mate opdroogt<sup>7</sup>, waardoor er in de sector steeds meer vacatures zullen ontstaan die mede uit gemeentelijke werkzoekenden zullen moeten worden vervuld.

Bij de vormgeving van deze samenwerkingsrelaties zal de St. A+O Metalektro de leerervaringen betrekken, die in de samenwerkingspilot met de gemeente Dordrecht zijn opgedaan (tegen deze achtergrond zal deze evaluatie ook op de website van de St. A+O Metalektro worden geplaatst).

Voorts zal een en ander moeten plaatsvinden binnen de kaders, zoals die zijn vastgelegd in de tot en met 31 maart 2008 van toepassing zijnde CAO inzake arbeidsmarkt en opleiding in de Metalektro. Kort samengevat legt deze CAO het primaat voor de totstandkoming van samenwerkingsrelaties met gemeenten op het lokale en regionale niveau. Het zijn in eerste instantie (samenwerkingsverbanden van) ondernemingen in de metalektro die, omdat ze daar het eigen voordeel in zien, zullen moeten besluiten tot samenwerking met (samenwerkingsverbanden van) gemeenten en vervolgens zullen moeten zorg dragen voor het beschikbaar komen van de voor deze samenwerking benodigde financiële middelen. Vergeleken met de situatie in de afgelopen jaren, zal de St. A+O Metalektro derhalve meer op de achtergrond opereren. In voorkomende gevallen kunnen (samenwerkingsverbanden van) ondernemingen en (samenwerkingsverbanden van) gemeenten een beroep op de St. A+O Metalektro (blijven) doen om vanuit de bij die organisatie bestaande kennis en op basis van het relatienetwerk van die organisatie in ondersteunende en adviserende zin behulpzaam te zijn bij de ontwikkeling van samenwerkingsrelaties en de St. A+O Metalektro blijft bereid en in staat om de totstandkoming van interessante samenwerkingprojecten waar

---

<sup>7</sup> Dit beeld wordt bevestigd door de uitkomsten van de eerste meting 2005 van de Arbeidsmarktmonitor 2005 van de St. A+O Metalektro. In deze meting, die betrekking heeft op de periode 1 januari 2005 tot 1 juli 2005, geeft 40% van de metalektrobedrijven aan problemen te hebben met de werving van technisch personeel, waarvoor als voornaamste redenen worden genoemd een te gering aanbod van sollicitanten met de juiste competenties en/of voldoende werkervaring en een te beperkt aanbod van geschikte werkzoekenden vanuit de opleidingen. Verwacht wordt dat dit knelpunt zich in de toekomst in toenemende mate zal voordoen, waarbij overigens wel sprake is van regionale verschillen.

nodig een laatste (en bescheiden) financieel zetje in de rug te geven, maar dat laat onverlet dat door de thans vigerende CAO het voortouw voor de materie samenwerking sector-gemeenten niet op het landelijke, maar op het decentrale niveau gelegd is.

Ook de gemeente Dordrecht blijft onverkort geïnteresseerd in het aangaan van samenwerkingsrelaties met (groepen van) ondernemingen, sectoren en in die sectoren actieve O&O-fondsen. Daarbij heeft de gemeente Dordrecht een voorkeur voor constructies die naar het oordeel van de gemeente de grootste kans op arbeidsinpassing van WWB-uitkeringsgerechtigden bieden (contract compliance/social return on investment) en voor samenwerking met sectoren waarbinnen de (te verwachten) vacatures het beste aansluiten bij de achtergronden en arbeidsmarktkenmerken van het gemeentelijke werkzoekendenbestand. Voorts zal de samenwerking zodanig vorm moeten worden gegeven, dat die aansluit bij de werkprocessen waarvoor de gemeente Dordrecht in het kader van de work first-aanpak heeft gekozen. Kort samengevat komt dat neer op een aanpak waarbij:

- de gemeente Dordrecht en sectoren/O&O-fondsen in bestuurlijke zin de samenwerkingsafspraken maken (en die ook op dat niveau evalueren en er elkaar op aan kunnen spreken als zaken niet conform afspraak verlopen);
- de gemeente Dordrecht de uitvoering van in de samenwerkingsafspraken neergelegde zaken die de gemeente betreffen, niet in eigen beheer zal doen, maar zal uitbesteden aan een daarvoor gecontracteerd reïntegratiebedrijf. Deze inschakeling van reïntegratiebedrijven zal plaats moeten vinden binnen de kaders van de contractuele afspraken die door de gemeente Dordrecht met de werkplaats- en de AGU-RIB's zijn gemaakt, hetgeen praktisch tot gevolg heeft dat het betreffende reïntegratiebedrijf betrokken zal moeten zijn bij het overleg over de totstandkoming van de samenwerkingsafspraken en het vastleggen van die afspraken in een project- en uitvoeringsplan.

## Bijlage – Het projectplan op hoofdlijnen

In het op 20 juli 2004 door partijen vastgestelde projectplan zijn op hoofdlijnen de volgende afspraken neergelegd:

1. Centraal in het pilotproject staat het bepalen van de wijze waarop tussen de bij het project betrokken partijen met ieder hun eigen belangen, verantwoordelijkheden en instrumentarium tot een optimale vorm van samenwerking kan worden gekomen (leerdoelstelling);
2. In operationele zin is het pilotproject gericht op het met in de gemeente Dordrecht woonachtige uitkeringsgerechtigde en niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden vervullen van in eerste termijn 15 en, mede op basis van de ervaringen die daarmee worden opgedaan en afhankelijk van de alsdan bestaande vraag naar arbeidskrachten, in tweede termijn nog eens 15 vacatures bij ondernemingen in de metaalsector in de regio Rijnmond, met de nadruk op de metaalektro;
3. Onverlet latend dat het pilotproject zich primair richt op de vervulling van vacatures in de metaalektro, kunnen -mits blijvend binnen aanvaardbare grenzen (bepaald op ca. 10% van de totale voor de eerste en de tweede termijn geformuleerde operationele doelstelling; derhalve 2 à 3 vacatures)- ook vacatures bij ondernemingen in de kleinmetaal met toepassing van de in het projectplan neergelegde financieringsconstructie onder de werkingssfeer van het pilotproject worden gebracht. Mochten bij de uitvoering van het projectplan grotere aantallen vacatures vanuit de kleinmetaal worden geworven, dan wordt bezien of, en zo ja onder welke condities, ook de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor het Metaalbewerkingsbedrijf (OOM) als partij bij het pilotproject zou kunnen worden betrokken<sup>8</sup>;
4. De vacatures die het vertrekpunt vormen voor de activiteiten in het kader van het pilotproject, worden geworven door een daarvoor in te huren externe uitvoeringsorganisatie, die bij deze activiteit zal worden ondersteund door de St. A+O Metaalektro. Gegeven het vraaggeoriënteerde uitgangspunt van het pilotproject, wordt het niet verder in uitvoering genomen in het geval de uitvoeringsorganisatie er met ondersteuning van de St. A+O Metaalektro niet in slaagt voldoende vacatures te werven;
5. Potentiële deelnemers aan het pilotproject worden door de gemeente Dordrecht geselecteerd vanuit het tot de arbeidsinpassingverantwoordelijkheid van deze gemeente behorende bestand aan uitkeringsgerechtigde en niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden.  
Doelgroep voor de selectie zijn werkzoekenden met belangstelling voor of een voormalige achtergrond in functies in de metaal en/of de elektrotechniek, die qua competenties een gelijkenis vertonen met de vacatures die in het kader van het pilotproject worden geworven, en die naar verwachting in staat zullen zijn

---

<sup>8</sup> Desgevraagd heeft het OOM in eerste instantie (in mei 2004) kenbaar gemaakt geen mogelijkheden te zien om in voorkomende gevallen in het pilotproject te participeren. Later (in december 2004) kwam dat anders te liggen. Gezien het voorgenomen besluit om de uitvoering van het pilotproject per 1 maart 2005 te beëindigen, is toen echter afgezien van een verdere concretisering van deze positieve grondhouding (nadere afspraken met het OOM zouden dan immers in de uitvoeringsfase komen op het moment van aflopen van de pilot).

met een toeleidingstraject dat maximaal één jaar kan duren de afstand naar die vacatures te overbruggen.

Deze doelgroepafbakening brengt met zich dat het pilotproject zich enerzijds niet richt op werkzoekenden die nog tot de bemiddelingsverantwoordelijkheid van de CWI-organisatie behoren (het ligt immers niet in de rede gemeentelijke WWB-middelen in te zetten voor het direct bemiddelbare werkzoekendenbestand van de CWI's) en anderzijds niet op de meest moeilijk bemiddelbaren uit het gemeentelijke werkzoekendenbestand;

6. Als vertrekpunt zijn de potentiële deelnemers in de gemeente Dordrecht woonachtig. In voorkomende gevallen kan de gemeente Dordrecht in afstemming met die gemeenten ook werkzoekenden uit andere gemeenten in de regio Rijnmond voor deelname aan het pilotproject voordragen;
7. Om te bezien of door de gemeente Dordrecht voor deelname aan het pilotproject voorgedragen potentiële deelnemers geschikt moeten worden geacht om het toeleidingstraject richting de in het geding zijnde vacatures met goed gevolg te doorlopen en wat voor die deelnemers in termen van competenties de inhoud en de duur van het toeleidingstraject zal moeten zijn, krijgen deze deelnemers een assessment. De uitkomsten van het assessment worden neergelegd in een op de individuele deelnemers toegesneden arbeidsinpassingsplan;
8. De aan het pilotproject deelnemende werkgevers worden nauw bij de selectie van de deelnemers en bij de inhoudelijke vormgeving van de toeleidingstrajecten betrokken;
9. De toeleidingstrajecten zullen bestaan uit scholing, gecombineerd met werkervaring. Waar mogelijk leiden de toeleidingstrajecten deelnemers op tot het basisberoepsniveau (WEB-niveau 2), maar voor deelnemers voor wie dat niet haalbaar moet worden geacht, kunnen deze trajecten ook het karakter hebben van een voorschakelactiviteit waarvan de eindtermen gelegen zijn op het assistentenniveau (WEB-niveau 1);
10. Als vertrekpunt geschiedt deelname aan de toeleidingstrajecten eerst twee maanden zonder dienstbetrekking en vervolgens met een detacheringdienstbetrekking van in beginsel 32 uur of meer per week bij de in te huren externe uitvoeringsorganisatie. Gedurende deze dienstbetrekking zijn betrokken deelnemers met het oog op het opdoen van werkervaring en het doorlopen van de praktijkcomponent van hun scholing gedetacheerd bij de werkgevers, die een vacature in het kader van het pilotproject hebben aangemeld. Daarnaast worden ze in staat gesteld het theoretische onderdeel van de voor hen noodzakelijke scholingsactiviteiten af te ronden;
11. Voor de in het kader van het project benodigde scholingsactiviteiten wordt in beginsel gebruik gemaakt van de binnen de sector metaal operationele opleidingsinfrastructuur. Uitgangspunt is dat een flexibele instroom van deelnemers in scholingsactiviteiten kan plaatsvinden. Voorts geschiedt de scholing op grond van de uitkomsten van het assessment modulair. Dit betekent dat deelnemers niet per definitie complete scholingsprogramma's behoeven te doorlopen, maar alleen die onderdelen van deze programma's die ze nodig hebben om hun afstand tot de beschikbare vacatures te overbruggen;
12. Deelnemers die hun toeleidingstraject met goed gevolg afronden, worden met een arbeidsovereenkomst met een duur van tenminste zes maanden door een werkgever in dienst genomen op een in het kader van het pilotproject aangemelde vacature. Over het algemeen zal het hier de werkgever betreffen

- bij wie de deelnemer gedurende de detachingsfase werkervaring heeft opgedaan c.q. de praktijkcomponent van het scholingsprogramma heeft doorlopen. Na het moment van indiensttreding kan door deelnemers waar mogelijk en relevant verdere WEB-scholing gevolgd worden;
13. Voor de uitvoering van het pilotproject zal een externe organisatie worden ingehuurd, waarbij de mate waarin bij deze organisatie kennis bestaat van en sprake is van ervaring met en betrokkenheid bij de sector metaal een belangrijk selectie criterium zal vormen;
  14. De St. A+O Metalektro en de gemeente Dordrecht financieren gezamenlijk de aan het pilotproject verbonden traject- en organisatiekosten<sup>9</sup>. Deze gezamenlijke financiering vloeit voort uit het gegeven dat beide partijen belang bij het pilotproject hebben. De gemeente Dordrecht wordt door het pilotproject in staat gesteld dicht bij de beschikbare vacatures in de sector metaal te komen en daarmee het plaatsingsrendement van geïnvesteerde reïntegratiemiddelen te vergroten, terwijl voor de St. A+O Metalektro de mogelijkheid ontstaat om de besteding van reïntegratiemiddelen op een vraaggerichte wijze te sturen richting de invulling van de “eigen” vacatures;
  15. De wijze waarop het pilotproject verloopt en de met de uitvoering van het project opgedane ervaringen en leereffecten zullen door de RWI, in samenwerking en in samenspraak met de St. A+O Metalektro en de gemeente Dordrecht, worden gemonitord.

---

<sup>9</sup> Omdat de gemeente Dordrecht niet in staat was vrij besteedbaar budget voor de gemeentelijke financiering van het pilotproject vrij te maken, was voor de gemeente daarbij met name toepassing van de AGU-regeling van belang. Op basis van deze regeling kan de gemeente Dordrecht aan daarvoor gecontracteerde uitvoeringsorganisaties/reïntegratiebedrijven een financiële ondersteuning verstrekken voor arbeidsmarktgerichte uitstroomtrajecten.