

# Lokale werkgelegenheidsinitiatieven

## Een analyse van goede praktijkvoorbeelden

Gevers, A. & Devisscher, S. (2003). *The Vademecum on Local Employment Development, National report for Belgium*. In opdracht van de Europese Commissie, DG Employment & Social Affairs (in press).

***Meer en meer groeit het inzicht dat er op lokaal niveau veel mogelijkheden zijn voor jobcreatie en de ontwikkeling van een lokale arbeidsmarkt. In het onderzoek 'The Vademecum on Local Employment Development' gingen we op zoek naar kritische succesfactoren voor de oprichting van lokale partnerschappen en de uitwerking van een lokale werkgelegenheidsstrategie.***

### Situering van het onderzoek

Lokale werkgelegenheidsinitiatieven:  
wat en waarom?

Lokale werkgelegenheidsinitiatieven omvatten een grote verscheidenheid aan acties en initiatieven die verband houden met de creatie van jobs en de verbetering van het arbeidsaanbod via een proces dat ontworpen en geïmplementeerd wordt door lokale actoren. Arbeidsvraag en -aanbod worden versterkt en op elkaar afgestemd in het kader van een lokale werkgelegenheidsstrategie, die berust op de kennis en expertise van lokale actoren. Men kan stellen dat in de ontwikkeling van lokale werkgelegenheid *twee elementen noodzakelijk* zijn: (1) een zichtbare structuur onder de vorm van een geïnstitutionaliseerd lokaal partnerschap dat systematisch inspeelt op lokale noden en (2) een lokale werkgelegenheidsstrategie.

Lokale werkgelegenheid in een Europese context

In de meeste Europese lidstaten bestaat al lang het inzicht dat er vooral op lokaal niveau veel moge-

lijkheden zijn voor de ontwikkeling van een lokale arbeidsmarkt, ook al liggen de meeste arbeidsmarktbevoegdheden op nationaal en regionaal niveau. Alhoewel de werkgelegenheidsstrategie van de Europese Unie voornamelijk bestemd is voor de nationale overheden,

wordt daarin toch *ook steun gegeven aan lokale experimenten*. Voorbeelden hiervan zijn het LEDA-programma (Local Employment Development Action Programme), de territoriale werkgelegenheidsacties, het proefproject 'Derde-Systeem' (Third Sector and Employment Programme) en het proefproject 'plaatselijk sociaal kapitaal' (Local Social Capital Pilot Actions). Via haar actieprogramma's wil de Europese Commissie de lokale dimensie van de Europese werkgelegenheidsstrategie versterken. Deze lokale dimensie is belangrijker geworden sinds de richtsnoeren voor werkgelegenheid voor het jaar 2000.

### Doelstelling van het onderzoek

Naast het in kaart brengen van het bestaand nationaal, regionaal en lokaal beleid inzake lokale werkgelegenheid en het beschrijven van de voornaamste programma's poogt het onderzoek 'The Vademecum on Local Employment Development' een aantal goede praktijken en/of kritische succesfactoren te identificeren op vlak van lokale werkgelegenheidsinitiatieven. Deze laatste zullen hier kort samengevat worden.

## Kritische succesfactoren voor lokale werkgelegenheidsinitiatieven

### Oprichten van een lokaal partnerschap

Een geïntitutionaliseerd lokaal partnerschap is een essentieel element in de ontwikkeling van lokale werkgelegenheid. De *lokale draagwijdte van het partnerschap* dient afgelijnd. Lokale werkgelegenheidsinitiatieven die op initiatief van de overheid worden opgestart, volgen vaak de 'administratieve' grenzen: de lokale werkwinkel opereert binnen de gemeente, het subregionaal tewerkstellingscomité binnen een regio, enzovoort. Het voordeel van werken met bestaande administratieve grenzen bestaat er in dat statistieken over deze administratieve gebieden voorhanden zijn (onder andere de werkloosheidsgraad in een gemeente). Doch in bepaalde gevallen (onder meer de streekplatformen) houden partnerschappen minder rekening met deze administratieve indeling, vooral indien een administratief gebied de lokale identiteit onvoldoende weerspiegelt. Een lokaal partnerschap dient als structuur immers in te spelen op de lokale noden. Haar werkerterrein wordt dan ook afgebakend aan de hand van die gemeenschappelijke identiteit. Men kan daarom stellen dat de optimale schaal voor een partnerschap rekening moet houden met de projectstrategie en de lokale situatie. Met andere woorden, is een zekere nabijheid cruciaal of gaat men eerder ruimere strategische oriëntaties analyseren en bepalen?

*Is er nog plaats voor een partnerschap?* Gezien de veelheid van lokale werkgelegenheidsinitiatieven in België, is het belangrijk om bij de oprichting van een nieuw partnerschap, de bestaande initiatieven te screenen en mogelijke samenwerkingsverbanden te onderzoeken. Overlap dient vermeden en als partnerschap moet je complementair zijn met de anderen. Het subsidiariteitsbeginsel dient tevens gerespecteerd te worden: zaken die door een lokaal orgaan kunnen worden verricht dienen niet door een regionaal orgaan ter hand genomen te worden.

De *keuze van de partners* dient weloverwogen te gebeuren. In een land als België met zijn lange traditie van sociale dialoog, zijn overheid en sociale partners op verschillende niveaus betrokken, ook op het lokale. Ook de minder traditionele partners zoals de niet-gouvernementele organisaties en der-

de sector worden als waardevolle partners beschouwd in lokale werkgelegenheidsinitiatieven. Ten slotte brengt ook de private sector vaak dynamiek in een partnerschap. Elk van de partners dient de kans te krijgen om zijn objectieven na te streven, zonder echter de gemeenschappelijke agenda te verwaarlozen. Uit ervaringen (onder meer binnen het territoriaal werkgelegenheidspact Halle-Vilvoorde) is het succes gebleken van een open partnerschap waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen centrale partners en ad hoc partners. De eerste zijn continu betrokken en vormen een soort van bestuurscomité, de laatste worden afhankelijk van de gevoerde actie en hun expertise betrokken. Voor het doorgeven van informatie is het van belang dat er een zekere continuïteit is in de personeelsbezetting van het partnerschap.

Een cruciale factor voor het welslagen van een lokaal partnerschap is uiteraard de financiering ervan. Bij de opstart van projecten dient onderzocht welke *steunmaatregelen* mogelijk zijn (van stad of gemeente, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, VESOC, EU-financiering onder meer Objective 1, 2 en 3, URBAN, Leader+, EQUAL, enzovoort). Reële engagementen dienen verzekerd te zijn.

### Implementatie van een lokale werkgelegenheidsstrategie

Een lokale werkgelegenheidsstrategie berust steeds op een grondige *analyse van de lokale arbeidsmarkt*, bijvoorbeeld via een sterkte-zwakte analyse (SWOT). Vanuit deze analyse kunnen objectieven en concrete acties worden afgelijnd. Naast kwantitatieve analyses inzake werkgelegenheid op lokaal en regionaal vlak zijn ook kwalitatieve analyses uitzonderlijk belangrijk voor het uitwerken van een lokale werkgelegenheidsstrategie. Interviews zijn nuttig voor het verkrijgen van informatie over de behoeften en belangen van lokale actoren en begunstigen en over bestaande initiatieven.

In het onderzoek bestudeerden we een aantal lokale werkgelegenheidsinitiatieven: Gent Stad in Werking, STC Mechelen, Agence pour le développement local de Aiseau-Presles, Territoriaal Werkgelegenheidspact Halle-Vilvoorde en Centrum voor Sociale Stadsontwikkeling Brussel. Uit hun ervaringen halen we volgende succesfactoren voor de

implementatie van een lokale werkgelegenheidsstrategie:

- Een goede lokale werkgelegenheidsstrategie wordt uitgedragen door een persoon die de *trekkersrol* op zich neemt. Deze persoon dient de partners te mobiliseren en erover te waken dat zij het project in de juiste richting sturen;
- Een *gefaseerde aanpak* met een duidelijk projectplan dat vermeldt welke doelstellingen in welke projectfase gerealiseerd dienen (met welke middelen en tegen welke deadlines) is aan te bevelen;
- *Monitoring* is cruciaal voor het meten van de geboekte vooruitgang. Zichtbare resultaten houden de betrokken actoren actief en gemotiveerd. Monitoring is bovendien een vereiste in programma's gesubsidieerd door de Europese Commissie. Een mogelijke methode van monitoring is de 'Balanced Score Card', waarin gepeild wordt naar de geboekte resultaten, de tevredenheid van de betrokken partijen (onder andere betrokken bedrijven, doelgroepen), de processen om tot de resultaten te komen (samenwerkingsverband, kostprijs, tijdsduur, opleiding, enzovoort) en het innovatieve karakter van de gerealiseerde acties (inclusief de getoonde creativiteit en het strategisch belang).

De sleutelementen in de lokale werkgelegenheidsstrategieën van de onderzochte partnerschap-

pen betreffen (1) *jobcreatie* of het stimuleren van een *vraag* naar lokale arbeid; (2) de *verbetering* van het lokale *arbeidsaanbod* opdat het zou tegemoet komen aan de lokale arbeidsvraag; (3) de *afstemming* van het lokale *arbeidsaanbod* op de lokale *arbeidsvraag* en (4) het bevorderen van *gelijke kansen* voor iedereen op de lokale arbeidsmarkt. In tabel 1 geven we een aantal voorbeelden van acties ondernomen door de onderzochte lokale werkgelegenheidsinitiatieven.

## Disseminatie van goede praktijken

Het verspreiden en leren van goede praktijken is een belangrijke stap in het verder ontwikkelen van een lokaal werkgelegenheidsbeleid. De meeste gescreende lokale werkgelegenheidsinitiatieven hebben een *degelijke communicatiestrategie* uitgewerkt, gebaseerd op media als een nieuwsbrief, een eigen projectwebsite, een brochure en op samenwerking tijdens conferenties, workshops en bedrijfscontactdagen.

## Conclusie

Europese, nationale, regionale en lokale actoren kunnen heel wat doen om de lokale werkgelegenheidsinitiatieven verder te ondersteunen. Uit de er-

**Tabel 1.**

Enkele voorbeelden van acties ondernomen door lokale werkgelegenheidsinitiatieven.

<b>Jobcreatie</b>	<i>Agence pour le développement local Aiseau-Présles</i> 'La couveuse d'entreprises' voorziet logistieke en strategische ondersteuning voor werkzoekenden die hun eigen bedrijf willen oprichten
<b>Versterking van arbeidsaanbod</b>	<i>STC Mechelen</i> 'STOPIT-project' geeft moeilijkst plaatsbare werkzoekenden kans om zich te (re)-integreren op de arbeidsmarkt door opleiding op de werkvloer in een instroombedrijf
<b>Afstemming arbeidsvraag en -aanbod</b>	<i>Gent Stad in Werking</i> 'Jobbus', een initiatief om werkzoekenden te voorzien van de nodige informatie betreffende opleidingsprogramma's, lokale werkwinkel, tewerkstellingsmaatregelen, juridisch advies
<b>Bevorderen van gelijke kansen</b>	<i>STC Mechelen</i> Project met 'Nova-Veg' omtrent introductie van nieuwkomers uit kansengroepen (begeleiding, attitudetraining, jobrotatie)

**Bron:** Idea Consult (2003) op basis van interviews met lokale werkgelegenheidsinitiatieven.

varingen in België konden we reeds enkele succesfactoren identificeren met betrekking tot het oprichten van een lokaal partnerschap, de implementatie van een lokale werkgelegenheidsstrategie en de disseminatie van goede praktijken. Het ontwikkelen van geëigende methodieken om vorm te geven aan lokale werkgelegenheidsstrategieën en de

valorisatie van bestaande initiatieven vraagt echter permanente aandacht.

*Ann Gevers*  
*IDEA Consult*