



PROJECT SAMENWERKINGSAFSPRAKEN

eindrapportage

- Februari 2019 -

In 2017 zijn dertig grotere werkgevers, verenigd in De Normaalste Zaak (DNZ) het project Samenwerkingsafspraken gestart. Aanleiding was de groeiende diversiteit aan regelingen tussen gemeenten en arbeidsmarktregio's (AMR's) om medewerkers met een arbeidsbeperking aan te nemen. Met name bovenregionale werkgevers worstelen hiermee. DNZ pleit daarom voor een landelijke aanpak met alle betrokken partijen, zodat we met elkaar een eenduidige, werkbare uitvoering kunnen inrichten. In deze handreiking leggen we uit hoe we hier aan hebben gewerkt. Belangrijkste les: je kunt pas samenwerken en gaan doen als er een op vertrouwen gebaseerde relatie is.

PROJECT SAMENWERKINGSAFSPRAKEN

1 FOCUS OP REGELS

Werkgevers | Gemeenten

· Wij - zij DENKEN ·



3 RESULTAAT

STEVIG PARTNERSCHAP



2 DIALOOG

VERTROUWEN GROEIT

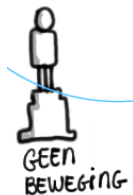
- JUISTE CONTACTPERSOONEN
- SAMEN DOEL BEPALEN
- AANDACHT VOOR DE RELATIE
- SAMEN AAN DE SLAG

Start project: begonnen vanuit de inhoud

Het project startten we niet met lege handen. Supermarktketen Albert Heijn werkte reeds met een werkdocument waarin een uitvoeringsplan beschreven staat. Dit plan kwam samen met gemeenten en arbeidsmarktregio's tot stand en werd de leidraad voor nieuwe contracten voor mensen met een arbeidsbeperking. De basis voor een set landelijke werkafspraken was dus al gelegd.

Een DNZ-collectief van zo'n dertig werkgevers schreef, op basis van de werkafspraken van Albert Heijn, een conceptvoorstel met gewenste uitgangspunten en procesafspraken over o.a. proefplaatsing, jobcoaching, loonwaardebepaling, en loonkostensubsidie. Tijdens twee dialoogsessies werd het voorstel van werkgevers, samen met tien arbeidsmarktregio's en werkgevers, UWV en het Schakelpunt Landelijke Werkgevers (SLW) daarna verder ingevuld. Het resultaat is een praktisch raamwerk aan werkafspraken waarmee grotere werkgevers en arbeidsmarktregio's/gemeenten direct aan de slag kunnen

Vervolgens nodigden we de werkgevers en AMR's/gemeenten uit om de set met werkafspraken in de praktijk te brengen en te verkennen hoe haalbaar de afspraken zijn. Het SLW zou deze afspraken beproeven binnen hun activiteiten en DNZ zou de ervaringen bij werkgevers en AMR's volgen en hen adviseren.



Op papier leek niets een vruchtbare samenwerking tussen werkgever en gemeente/arbeidsmarktregio nog in de weg te staan. Echter, in de praktijk was er nog weinig beweging. Bedrijven bleken nog niet over de juiste contactpersonen in

de AMR's te beschikken, waardoor samenwerking in de regio stroef of zelfs helemaal niet op gang kwam. AMR's misten op hun beurt interne afstemming omtrent de set werkafspraken. De contactpersonen (vaak uitvoerend) vonden intern - vooral bij de beleidsmedewerkers - onvoldoende draagvlak voor het volledig adopteren van de afspraken. Een aantal regio's, Foodvalley en Flevoland bijvoorbeeld, ging er wel enthousiast mee aan de slag, maar de implementatie duurde (veel) langer dan verwacht.

Deze eerste fase leerde ons dat praten over inhoud zinvol is, maar dat dit niet de basis is voor een goede samenwerking. Inhoudelijke werkafspraken 'uitrollen' ging daarom niet vanzelf. Tussen werkgevers en AMR's bleef vaak het gevoel van "wij tegen zij" aanwezig. Dat frustriert de samenwerking. Inhoudelijke afspraken blijken pas te gaan werken als er eerst een goede relatie, enige mate van vertrouwen in elkaar en helderheid over elkaars bedoelingen is ontstaan.

Opnieuw beginnen bij de relatie (en dan doen!)

Na de eerste dialoogsessies gaven werkgevers in februari 2018 aan: het is fijn de inhoud paraat te hebben, maar als we geen relatie hebben (met de juiste mensen), komen we niet ver. Doel van de dialoogsessie in september 2018: niets opleggen vanuit een 'wij-zij' gedachte, maar meer richten op samen doen. Ontmoeting en concrete vervolgspraken maken stonden centraal. Deelnemers gingen in speeddates - geclusterd per regio - met elkaar aan de slag. Ze plaatsten hun vervolgstappen op een grote landkaart. Deze werkvorm bleek erg effectief; dankzij de positieve energie werden er maar liefst veertig vervolgspraken gemaakt, onder meer over

verkenningen rond nieuwe projecten. Na de dialoogsessie kregen we veel positieve feedback: dit was waar deelnemers, zowel werkgevers als AMR's, behoefte aan hadden.

Tijdens de dialoogsessies kreeg een aantal deelnemers de kans om over hun innovatieve voorbeelden te vertellen. Werkgevers en gemeenten leerden zo over elkaars plannen, struggles en opbrengsten. Een voorbeeld is het 'medewerkerpaspoort' uit Rivierenland, deze wordt nu ook in andere regio's gebruikt.

Dat een vertrouwensbasis, vaste aanspreekpunten en dialoogsessies tot concrete resultaten leiden, laten we zien in twee uitgeschreven best practices: Samenwerkingsafspraken Albert Heijn en Samenwerking ISS en gemeente Den Haag.

Ook ontstonden er spin-offs van het project, bijvoorbeeld bij PostNL. Het bedrijf wilde in vijf nieuwe postsorteercentra mensen uit de doelgroep plaatsen. Tijdens een project onder begeleiding van DNZ en Accenture met drie AMR's en PostNL stond leren en inspireren centraal. Inmiddels zijn er drie sorteercentra geopend en zijn zo'n 70 doelgroepers aan de slag. Het leernetwerk gaat door; twee nieuwe arbeidsmarktregio's schuiven aan.

De ontmoetingen tussen grotere werkgevers en regio's/gemeenten hebben de kloof die er bestond, (deels) gedicht. Vergeleken met anderhalf jaar geleden zijn de deelnemers van het project van 'wij-zij' naar 'samen aan de slag' gegaan.

Samen verder werken aan de inhoud

Terwijl het raamwerk met inhoudelijke uitgangspunten voor samenwerking al besproken en 'af' was, ontstonden discussies over verschillende onderwerpen. Daarom zijn we op een aantal onderwerpen verder de inhoud ingedoken, met een kleinere groep werkgevers en AMR's.

- Jobcoaching was voor AMR's het grootste punt van weerstand. N.a.v. een projectvoorstel vanuit de G4 waarin zij voor werkgevers onwerkbaar tarieven voorstelden, zijn we gestart met een gezamenlijk (G4, UWV, Programmaraad en Accenture) onderzoek naar de kosten en effectiviteit van jobcoaching.
- Gemeenten meldden zich - toen de discussie over loondispensatie op z'n hoogtepunt was - om samen te praten over looncompensatie. Daarna is een aantal praktijktafels met SZW georganiseerd; eerst met grotere bedrijven en daarna met mkb. Dit gaf een genuanceerd beeld van hoe werkgevers over loonkostensubsidie en loondispensatie dachten. Het gaf de staatssecretaris input voor haar keuze om van haar plan van loondispensatie af te stappen.
- Grote bedrijven vroegen:

"Kunnen we eens met gemeenten naar de hele journey van samenwerking rondom indiensttreding tot duurzaam dienstverband kijken en onderzoeken waar we allebei tegenaan lopen?"

We gingen weer helemaal terug naar het begin - naar de inhoud - maar dit keer op gelijkwaardige basis samen met gemeenten. Deze praktijktafels “Journey” gaven een gedeelde analyse van knelpunten en oplossingsrichtingen. Deelnemers leerden minder voor elkaar in te vullen en kwamen erachter dat ze over veel punten hetzelfde dachten.

Inhoudelijk hebben deze praktijktafels voor SZW input geleverd voor de Kamerbrief vereenvoudiging Banenafspraken en de invulling van het breed offensief. De werkvorm van praktijktafels zorgt ervoor dat de gaan over de praktijk en leiden tot werkbaar voorstellen. Het originele raamwerk met werkafspraken is middels deze praktijktafels steeds geëvalueerd en aangescherpt.

Rode draad: ook DNZ kan meer samenwerken met publieken

De focus van het project Samenwerkingsafspraken is van inhoud naar relatie verschoven, en van denken en praten naar *doen*. Waar we eerst het werkgeversperspectief aan de publieke partijen probeerden te verkopen (op te leggen), hebben we nu een stevige werkwijze waarin we vanuit gemeenschappelijk perspectief bekijken hoe wij samen met publieke partijen naar een betere uitgangssituatie van samenwerken kunnen komen. Een partnerschap met landelijke partijen én met UWV, gemeenten en arbeidsmarktregio's:

- **G4**: we werken samen aan onderzoek naar meer duidelijkheid over de behoeften rondom het instrument jobcoaching.
- **VNG & Divosa**: we trokken samen op in de organisatie van praktijktafels en de gezamenlijke dialoogsessie voor wethouders in maart 2019.
- **SLW**: DNZ en SLW verschillen van aanpak in het samenbrengen van werkgevers en regio's. DNZ richt zich op relaties en het harmoniseren en stroomlijnen van gezamenlijke werkafspraken; SLW hanteert landelijke convenanten waarin juist maatwerk per werkgever wordt geboden (zie gezamenlijk document). Toch hebben we samengewerkt, bijvoorbeeld bij het harmoniseren van onze documenten en het aanreiken van de juiste contactpersonen.
- **Gemeenten/AMR's**: middels praktijktafels en dialoogsessies leren we van elkaar en zetten we samenwerkingen op.



De grootste les van project Samenwerkingsafspraken is daarom: inhoud van samenwerkingsafspraken zijn van belang, maar als je tot resultaten wilt komen zijn de relatie, vertrouwen en *het samen doen* minstens even belangrijk. Wij zetten dit daarom voort in onze vervolgprojecten; allemaal met als doel om meer mensen te laten participeren op de arbeidsmarkt.