

MEER WERK IN DE GEMEENTE: EEN OPUS IN 10 ROLLEN.

EEN VERKENNENDE STUDIE NAAR DE MOGELIJKHEDEN VAN LOKALE OVERHEDEN IN HET ARBEIDSMARKTBELEID

Leen Sannen (HIVA)
Geert Janssens (HIVA)
Ludo Struyven (HIVA)

Lokaal werk scheppen is een opdracht die niet zomaar aan de gemeenten kan voorbijgaan. Vroeger was het relatief eenvoudig: meer werk in de gemeente betekende vooral werk bij de gemeente. Vandaag wordt van de lokale overheden een omvattender arbeidsmarktbeleid verwacht. Wat is dat, een lokaal arbeidsmarktbeleid? Welke deeldomeinen bestrijkt het? Welke maatregelen en financiële middelen staan de lokale overheden ter beschikking? Hoe verhouden de gemeentebesturen zich tot andere lokale en bovenlokale actoren in het veld?

Dit rapport brengt de verschillende mogelijkheden samen: van tewerkstellings- en opleidingsprojecten, buurtdiensten en PWA's tot bedrijfsterreinen en investeringen. Het verkent de mogelijke rollen voor lokale overheden, getoetst aan de aanpak in 4 Vlaamse gemeenten (Antwerpen, Genk, Boom, Gent) en de lokale beleidsontwikkelingen in Nederland. Lokale overheden zijn lang niet meer louter betrokken als werkgever, maar ook als regelgever, financier, beleidsvormer, katalysator, informator, regisseur, aanbieder van opleiding-begeleiding-werkervaring, bemiddelaar en initiator. Kortom, een opus in 10 rollen.

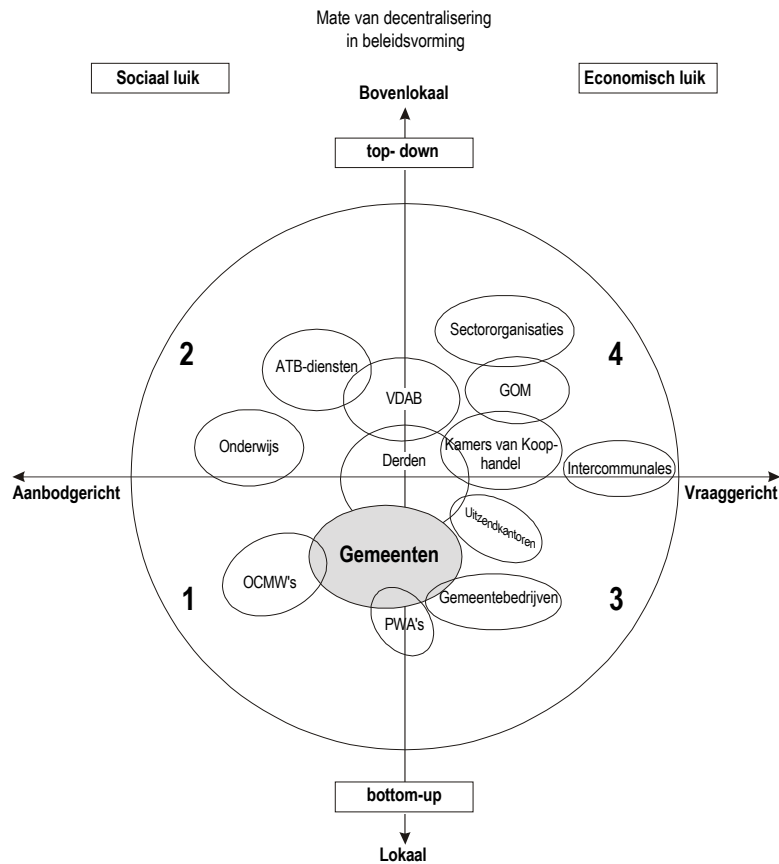
1. Lokaal arbeidsmarktbeleid nader omschreven

Lokaal arbeidsmarktbeleid kan summier worden omschreven als: de lokale aanwending, uitwerking en ontwikkeling van middelen, maatregelen en instrumenten met als doel de aanbod- en vraagzijde op lokaal niveau beter op elkaar af te stemmen. De term 'lokaal' verwijst naar het niveau van de gemeente. In het lokaal arbeidsmarktbeleid nemen de *lokale besturen* (gemeente en OCMW) als democratisch gelegitimeerd bestuur een centrale positie in. Zij vormen dan ook de focus van het rapport. Andere actoren (vzw's, intercommunales, Streekplatformen, VDAB, sociale partners, uitzendkantoren, Kamers van Koophandel, enz.) worden zijdelings behandeld.

Binnen het lokaal arbeidsmarktbeleid onderscheiden we drie domeinen:

- Het *aanbodstimulerend beleid* dat zich richt op de kwalitatieve verbetering van de positie van werklozen op de arbeidsmarkt (of: het sociale luik van het arbeidsmarktbeleid). Binnen het aanbodstimulerend beleid kunnen drie deelgebieden worden onderscheiden: beleid in verband met gesubsidieerde tewerkstelling, het deelgebied van opleiding, begeleiding en bemiddeling van werkzoekenden en ten slotte het deelgebied ten aanzien van OCMW-cliënten.
- Het *vraagstimulerend beleid*, dat in essentie gericht is op het scheppen van nieuwe jobs (of: het economisch luik). Deelgebieden zijn: de gemeente als werkgever; de ontwikkeling van de lokale diensteneconomie; het lokaal-economisch beleid en de gemeente als investeerder.
- De *koppeling* tussen aanbodstimulerend en vraagstimulerend beleid: dit omvat alle initiatieven gericht op het leggen van dwarsverbanden tussen (acties binnen) het aanbodstimulerend en het vraagstimulerend domein, en dat in beide richtingen.

De lokale beleidsruimte om op elk van deze deelgebieden in te grijpen kan sterk variëren naargelang de mate van decentralisering van beleid en uitvoering. Conceptueel kunnen we vier *kwadranten* onderscheiden door twee dimensies met elkaar te kruisen, met name aanbod- versus vraaggerichtheid van beleid enerzijds en de mate van decentralisering anderzijds. Onderstaande figuur geeft deze vierdeling schematisch weer. Tevens worden de soorten actoren die betrokken zijn bij het arbeidsmarktbeleid binnen de figuur gepositioneerd.



Om vorm te geven aan het lokaal arbeidsmarktbeleid kunnen de lokale actoren beschikken over diverse *instrumenten* en (financiële) *middelen*. In de eerste plaats is er het gamma van arbeidsmaatregelen, met relatieve sturingsmogelijkheden vanuit het lokale beleidsniveau: PWA's, gesubsidieerde tewerkstellingsmaatregelen zoals WEP+, Dienstenbanen, artikel 60 §7 en artikel 61 van de OCMW-wet, Gesco's, sociale clausules bij overheidsopdrachten, enz. Tevens zijn er diverse financieringspijlers voor een lokaal beleid, met als belangrijkste het Gemeentefonds, het Investeringsfonds, het Sociaal Impulsfonds en het Mercuriusfonds. Een derde type instrumenten heeft te maken met overleg en advies, aangestuurd vanuit de lokale besturen (SIF-stuurgroepen, werkgelegenheidsfora in het kader van het tewerkstellingsconvenant) dan wel bovenlokaal met variërende betrokkenheid van de lokale besturen en andere lokale actoren (Streekplatformen, STC's, Permanente STC-Werkgroep Risicogroepenbeleid, ESF-consortia).

2. Het belang van een lokaal arbeidsmarktbeleid

Er zijn *verschillende factoren* die duiden op het belang van een lokaal arbeidsmarktbeleid. In de eerste plaats is werkloosheid en de daarmee vaak samenhangende problemen op het vlak van gezondheid, armoede, criminaliteit, huisvesting, welzijn, enz. op lokaal niveau het best *zichtbaar*. Een andere factor is het feit dat de arbeidsmarkt lokaal sterk kan *verschillen* (bv. samenstelling van de werklozenpopulatie, aanwezige industriële activiteiten, enz.), wat een lokaal beleid, afgestemd op de plaatselijke noden en mogelijkheden, noodzakelijk maakt. Bovendien laat het lokale niveau toe om concrete *oplossingen* voor de werkloosheidsproblematiek en aanverwante problemen in het bijzonder ten aanzien van risicogroepen aan te reiken.

Zo biedt het gedecentraliseerde niveau met betrekking tot de *aanbodzijde* de mogelijkheid om via *maatwerk* werklozen individueel te begeleiden naar de arbeidsmarkt. Tevens laat het lokale niveau toe om het arbeidsmarktbeleid in te bedden binnen een globaal lokaal beleid, waarbij een *integrale benadering* van de werkloze voorop staat.

Aan de *vraagzijde* biedt het lokale niveau mogelijkheden voor een werkgelegenheidsbeleid binnen het personeelsbeleid van gemeente en OCMW, bij het ontwikkelen van buurtdiensten en bij het op maat uitbouwen van de lokale infrastructuur en lokale economie. Bij dit laatste zijn de specifieke *omgevingsfactoren* van groot belang. Een gemeente dient daarbij *strategische keuzes* te maken die moeten ingebed worden in een bredere ruimtelijke en economische context. Afhankelijk van de *schaalgrootte* zal een afstemming met de naburige gemeenten en op subregionale schaal meer of minder aangewezen zijn.

Ook op het vlak van *koppeling* tussen vraag en aanbod biedt het lokale niveau diverse mogelijkheden. Zo laat de relatieve kleinschaligheid van het lokale niveau toe om de vraagzijde en de aanbodzijde van de lokale arbeidsmarkt *in kaart* te brengen, wat kan leiden tot een betere matching tussen beide zijden. Tevens maakt het lokale niveau het mogelijk om met de verschillende lokale actoren rond de tafel te zitten en aldus *gezamenlijk* een globaal lokaal arbeidsmarktbeleid uit te tekenen op maat van de gemeente, zowel strategisch als operationeel.

Bovendien stellen ook de *centrale overheden* ten aanzien van het lokale niveau in het bijzonder de lokale overheden meer verwachtingen met betrekking tot het aandragen van oplossingen voor het werkgelegenheidsvraagstuk. Momenteel ligt het accent hierbij voornamelijk op de activering van werklozen en hun doorstroming naar de (reguliere) arbeidsmarkt.

3. Een typologie van rollen voor de lokale besturen

Binnen de aangehaalde domeinen van lokaal arbeidsmarktbeleid kunnen lokale overheden diverse *rollen* opnemen. Vermits in de literatuur geen eenvormige omschrijving van deze rollen voorkomt, wordt in het rapport een eigen typologie geïntroduceerd. Globaal genomen onderscheiden we *vier categorieën* van rollen.

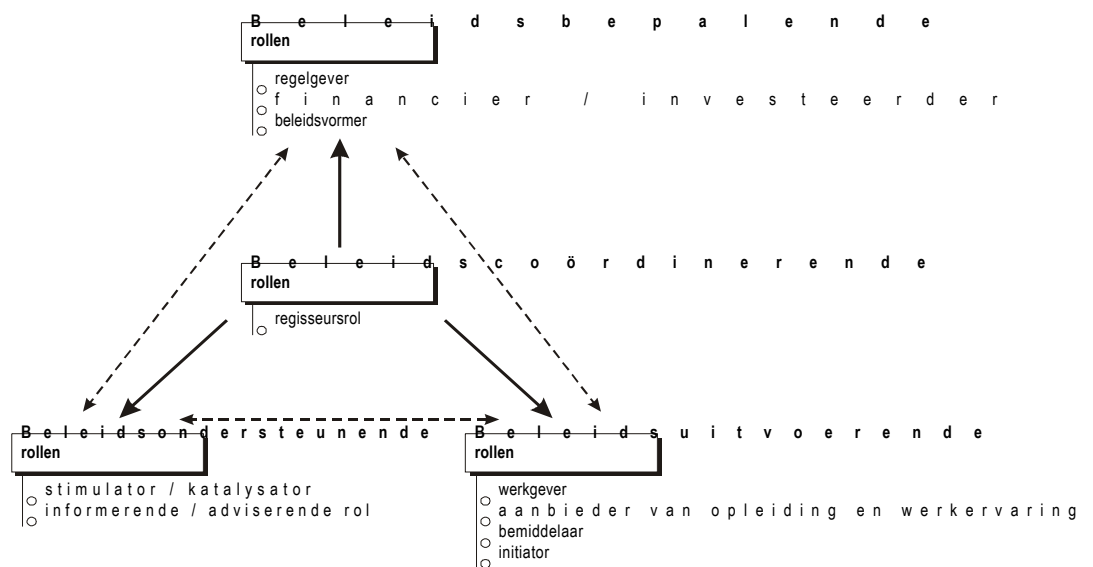
1. De *beleidsbepalende rollen* houden verband met het uittekenen van de beleidslijnen voor een lokaal arbeidsmarktbeleid. Voor lokale overheden komt het erop aan een antwoord te formuleren op de vragen: welke bevoegdheden hebben we als lokale overheid aangaande het bepalen van regels inzake arbeidsmarktbeleid?
 - welke middelen staan ter beschikking om het lokaal beleid vorm te geven?
 - welke prioriteiten leggen we?
 - hoe kan het arbeidsmarktbeleid worden geïntegreerd in het algemeen lokaal beleid? krijgen alle risicogroepen voldoende aandacht? enz. De rollen die hieronder vallen zijn: de lokale overheid *als regelgever*, de lokale overheid *als financier/investeerder* en de lokale overheid *als beleidsvormer*. Het uiteindelijke doel is te komen tot een geïntegreerde lokale beleidsvisie en aanpak.
2. *Beleidsondersteunende rollen* zijn rollen die verband houden met het creëren van condities, het verstrekken van informatie en advies en het geven van stimulansen opdat het lokaal arbeidsmarktbeleid, of bepaalde aspecten hiervan, vorm zouden krijgen. Rollen die hierbij kunnen worden onderscheiden, zijn enerzijds de lokale overheid *als stimulator/katalysator* en anderzijds het vervullen van een *informerende/adviserende rol*.

3. Onder *beleidscoördinerende rollen* vatten we de verschillende types van de *regisseursrol* (cfr. infra).

4. De *beleidsuitvoerende rollen* tot slot houden, zoals de term aangeeft, verband met de mate waarin lokale overheden zelf instaan voor het uitvoeren van bepaalde aspecten van het lokaal arbeidsmarktbeleid. De lokale overheden kunnen hierbij optreden *als werkgever, als aanbieder van opleiding, begeleiding en/of werkervaring, als bemiddelaar* en *als initiator*. Hierbij trachten de lokale overheden een antwoord te formuleren op de vragen:

- wat doen we zelf?
- wat doen we in samenwerking met andere actoren?
- wat besteden we uit?
- wat laten we over aan de marktwerking?

Onderstaand schema geeft de rollen en hun onderlinge relaties weer.



Uit de figuur blijkt dat de *regisseursrol* centraal staat binnen het lokaal arbeidsmarktbeleid. Deze rol kan globaal worden gedefinieerd als 'het op elkaar *afstemmen* van de werkzaamheden en taken van de actoren die betrokken zijn bij het lokaal arbeidsmarktbeleid enerzijds en van de maatregelen en middelen waarover deze actoren kunnen beschikken anderzijds, met het oog op een effectiever, efficiënter en coherenter lokaal arbeidsmarktbeleid'. Het concept 'regie' is evenwel breder dan louter afstemmen of coördineren. Bijkomende aspecten van de regisseursrol zijn *visie-ontwikkeling*, het detecteren van *hiaten* in het lokaal arbeidsmarktbeleid tot en met het formuleren en bewerkstelligen van *oplossingen* voor deze hiaten, gebruikmakend van bestaande middelen en actoren op het veld.

In navolging van Glebbeek e.a. (1998) kunnen drie varianten of types van regie worden onderscheiden:

1. Een eerste type houdt verband met het *ordenen van de activiteiten* van de verschillende actoren die op een welbepaald deelgebied van het lokale arbeidsmarktbeleid actief zijn (bv. lokale opleidings en werkervaringsinitiatieven), en dat via het stimuleren van overleg, de financiering van extra omkadering, enz.

2. Een tweede type heeft betrekking op *beleidsafstemming* tussen autonome partners die betrokken zijn bij het arbeidsmarktbeleid, wat gestalte krijgt in bestuurlijke afspraken (convenanten). Een voorbeeld is het tewerkstellingsconvenant met de Vlaamse overheid en de VDAB, desgevallend samen met de federale overheid en de RVA, met als doel het werkzoekendenbeleid meer op maat van de gemeentelijke behoeften te organiseren.
3. Het vervullen van een *bestuurlijk coördinerende rol* ten aanzien van de subregionale/lokale arbeidsmarkt met het doel de uitkomsten van deze markt te verbeteren is een derde type van regie. De regisseur stelt zich hier nadrukkelijk op als een orgaan voor *beleidsmatige marktbeïnvloeding via directe en indirecte weg*, ook met actoren die traditioneel niet als directe arbeidsmarktactoren worden gezien. Dat doet zich bijvoorbeeld voor in het geval werkgelegenheidsdoelen worden naar voor geschoven bij de uitbouw van een 1-loketfunctie voor bedrijven, de gunning van overheidsopdrachten, de ruimtelijke planning, het promotie- en vestigingsbeleid, de organisatie van het bredere sociaal-economisch overleg, enz.

Bij de eerste twee gevallen van regie gaat het om die activiteiten en actoren die rechtstreeks betrokken zijn in het arbeidsmarktbeleid; vandaar dat men ze als enge vormen van regie kan bestempelen, met dien verstande dat korter op de bal kan worden gespeeld. In het derde geval gaat om een bredere vorm van regie.

4. De belangrijkste bevindingen uit de casestudies

De voornaamste vaststelling uit de case-studies is de *lokale diversiteit* betreffende de manier waarop lokale overheden vormgeven aan het arbeidsmarktbeleid. In de onderzochte cases nemen de lokale overheden verschillende rollen op, afhankelijk van de plaatselijke situatie. *Factoren* die het uitzicht van het beleid mee bepalen zijn de sociaal-economische context (de kenmerken van de beroeps en werkloosheidspopulatie, het aanbod van bedrijventerreinen, de aanwezige sectoren, het aantal bestaansminimumtrekkers in de gemeente, enz.), de financiële ruimte waarover een lokale overheid beschikt (o.a. de belastingsbasis, het SIF-budget), de schaalgrootte van de gemeente, de traditie op het vlak van lokaal arbeidsmarktbeleid, enz. Daarnaast kan ook de lokale politieke constellatie een invloed hebben op de manier waarop een lokaal arbeidsmarktbeleid zich ontwikkelt.

- Zo zien we dat in *Antwerpen* de geleidelijke opname van de *regisseursrol* door de stedelijke overheid prioritair is geworden. Het vereenvoudigen en op elkaar afstemmen van de bestaande fora en stuurgroepen staat hierbij voorop. Tevens worden mogelijkheden onderzocht om bepaalde randvoorwaarden van het arbeidsmarktbeleid te vervullen (bv. uitbouw kinderopvang). In mindere mate opteert de stedelijke overheid er voor om zelf als *uitvoerder* van het lokaal beleid op te treden. Dit wordt geïllustreerd door de organisatie van stedelijke initiatieven zoals het werkgeversnetwerk 'Antwerpen werkt', de één-loketfunctie voor werkzoekenden en het KMO-loket voor de bedrijven, initiatieven waarbij de stedelijke overheid voornamelijk sturend en coördinerend optreedt. De uitvoering wordt overgelaten aan actoren die hieromtrent in het verleden de nodige know-how en ervaring hebben opgebouwd. Er wordt met andere woorden geopteerd voor een duidelijke *scheiding* tussen het beleidsniveau en het uitvoerend niveau. Ook de manier waarop de stedelijke overheid het bovenlokale werkveld tracht te ordenen en bij te sturen via werkgroepen en fora, sluit aan bij deze visie. Daarbij valt het op dat Antwerpen onder druk van allerlei grensoverschrijdende problemen min of meer gedwongen wordt zich te richten tot een breder territoriaal maar ook maatschappelijk spectrum van actoren (omliggende gemeenten, werkgevers- en werknemersorganisaties,

Streekplatform, ...). Binnen de stedelijke organisatie werd het werkgelegenheidsbeleid momenteel ondergebracht bij de Werkgelegenheidscel van de Bedrijfseenheid Burgerzaken. De Werkgelegenheidscel vervult niet alleen een beleidsvormende en regisserende rol inzake het aanbodstimulerend beleid (tewerkstellingsconvenant, actie 'Antwerpen Werkt', Werkgelegenheidsforum), maar heeft ook de taak om het werkgelegenheidsbeleid onder de aandacht te houden bij de verschillende stedelijke diensten en het werkprogramma 1998-2000 op te volgen in samenwerking met de Dienst Economische Ontwikkeling.

- In tegenstelling tot Antwerpen, neemt de stad *Gent* en in het bijzonder het Lokaal Werkgelegenheidsbureau (LWB) wel expliciet diverse *uitvoerende rollen* op. Onder meer vanuit de opvatting dat de stedelijke overheid een voorbeeldfunctie moet vervullen ten aanzien van andere lokale actoren en het bedrijfsleven, opteert het LWB ervoor om zelf op te treden als werkgever ten aanzien van risicogroepen (bv. tewerkstelling van Artikel 60-ers en Gesco's binnen de stedelijke diensten, uitbaten van een sociale werkplaats, enz.). Daarnaast biedt het LWB diverse vormen van opleiding en werkervaring aan. Ook is het LWB erkend als bureau voor kosteloze arbeidsbemiddeling. De *regisseursrol* wordt momenteel *informeel* in een aantal concrete acties vanuit de stad opgenomen (bv. bedrijvennetwerk 'Samen-Werkt'). Ook de afstemming met het bovenlokaal werkveld is minder sterk geformaliseerd (dan bijvoorbeeld in Antwerpen) en vormt een belangrijk aandachtspunt voor het beleid. De samenwerking met de Dienst Economie, Werkgelegenheid en Externe Relaties (DEWER) is momenteel gericht op concrete initiatieven (bv. sociale clausules bij overheidsinvesteringen), hoewel de intentie bestaat tot verdere stappen.
- In *Genk* drukte de sluiting van de Limburgse steenkoolmijnen in 1987-88 een belangrijke stempel op de lokale arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid. De gemeentelijke overheid ontwikkelde talrijke initiatieven ten aanzien van werkzoekenden, zowel aan de aanbod- als de vraagzijde. Dit werd mede mogelijk gemaakt door de financiële middelen waarover de gemeente in het kader van de reconversie kon beschikken. Tevens gaf de gemeente financiële stimuli aan 'derden' voor het ontwikkelen van bijkomende projecten. Op het moment dat de gemeentelijke opleidingsinitiatieven werden overgenomen door derdenorganisaties, trad er in Genk een verschuiving van rollen op. Momenteel bestaat de voornaamste rol van de gemeentelijke overheid uit *netwerkvorming* tussen de verschillende lokale actoren die betrokken zijn bij het tewerkstellingsbeleid. Daarnaast vervult zij een *financieel ondersteunende rol* ten aanzien van diverse lokale initiatieven. Met betrekking tot de vraagzijde vervult Genk een *regisseursfunctie* die op het terrein wordt waargenomen door de *Burgemeester* en de Werkgroep Expansie en Reconversie Genk (*WERG*). Enerzijds worden verschillende advies- en belangenorganisaties betrokken bij het beleid, anderzijds schakelt Genk zich optimaal in de overlegstructuren op bovenlokaal vlak (streekplatform, GOM, Europese beleidsstructuren). Met betrekking tot de koppeling van het vraag- en aanbodbeleid is op het ambtelijke niveau tenslotte een *Cel Strategische Planning* opgericht om de afdelingen Sociale Zaken en Economische Zaken overkoepelend te sturen, waardoor samenwerking en dwarsverbanden ontstaan.
- De *Rupelstreek*, met de gemeente Boom als kern, is in dit verkennend onderzoek opgenomen vanuit de vraag naar de mogelijkheden van en de voorwaarden tot *intergemeentelijke samenwerking*. De belangrijkste vormen van samenwerking in het kader van het arbeidsmarktbeleid zijn de 'Conferentie van de Burgemeesters van de Rupelstreek' (een tweemaandelijks overlegplatform) en het intergemeentelijk PWA. Daarnaast zijn er diverse intercommunales op het niveau van de Rupelstreek. Verschillende *factoren* bevorderen de intergemeentelijke samenwerking. De belangrijkste factor is wellicht de overtuiging die binnen de verschillende gemeenten leeft,

dat enkel een intergemeentelijke aanpak een oplossing kan bieden voor de gelijkaardige uitdagingen waar zij elk op zich voorstaan, met name inzake reconversie van de streek ten gevolge van de sluiting van de steenbakkerijen. De Rupelstreek wordt immers gekenmerkt door een vrij homogene sociaal-economische en ruimtelijke structuur. Bijkomende factoren die in de gesprekken werden vermeld, zijn de homogene politieke coalitie in de Rupelgemeenten en de trekkersrol van de Conferentie van Burgemeesters.

5. Conclusies en beleidsaanbevelingen

Eén van de opvallendste bevindingen uit het onderzoek is de *diversificatie* van het lokaal arbeidsmarktbeleid tussen gemeenten onderling en over verschillende beleidssectoren. Lokaal arbeidsmarktbeleid is meer dan het opzetten van een uitvoeringsorganisatie voor deze of gene centrale overheidsmaatregel. Bovendien is het lokaal arbeidsmarktbeleid *dynamisch*: rollen kunnen verschuiven doorheen de tijd. Dit impliceert dat een blauwdruk van hét lokaal arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen niet kan worden gegeven. Lokaal arbeidsmarktbeleid moet worden opgevat als *maatwerk* dat beantwoordt aan de lokale noden en mogelijkheden. Het feit dat lokale overheden over een breed gamma van taken en bevoegdheden op sociale en economisch vlak beschikken en bovendien eigen extra middelen hebben (via fiscale bevoegdheden, SIF, sociale clausules), vormt een goed uitgangspunt voor een breed opgevat *geïntegreerd* arbeidsmarktbeleid met zowel aandacht voor de stimulering van de aanbodzijde als voor de ontwikkeling van de vraagzijde. Hieruit volgen een aantal conclusies voor het beleid van de centrale overheden ten aanzien van de lokale overheden:

1. Een eerste conclusie luidt dat de centrale overheden best afstappen van een uniformiserende benadering van het arbeidsmarktbeleid. Dit impliceert onder meer dat er ten aanzien van het lokale niveau voldoende *vrijheidsgraden* dienen te worden ingebouwd om centraal geformuleerde maatregelen en beleidslijnen op maat te kunnen uitvoeren, rekening houdend met de schaalgrootte, draagkracht, lokale historiek en dynamiek.
2. De lokale overheden dienen, in de geest van het partnerschapsmodel tussen centrale en lokale overheden, *als volwaardige actoren* betrokken te worden in allerhande beleidsvoorbereidende overlegorganen en commissies op het centrale niveau. Op die manier kunnen tevens algemene knelpunten met betrekking tot de uitvoering van maatregelen, die zich vaak het eerst voordoen op het lokale vlak, sneller worden gesignaleerd. Ook in het beleid van uitvoeringsinstellingen zoals de VDAB of de PWA's wordt de positieve inbreng van gemeenten vooralsnog onvoldoende erkend. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld om lokale besturen een grotere rol te laten spelen via het ter beschikking stellen van specifieke budgetten voor eigen lokale accenten in de dienstverlening van o.m. VDAB en RVA.
3. Inzake gesubsidieerde tewerkstelling vervulden de lokale besturen in het verleden vaak louter een uitvoerende rol door zelf als werkgever te fungeren voor Gesco's e.d. Specifiek voor dit deelgebied is het wenselijk om tot een gemeenschappelijke aansturing te komen van de vele varianten die de jongste tijd zijn uitgewerkt. Hier ligt een mogelijke regisseursrol voor de lokale overheden, die nog kan versterkt worden via systemen van enveloppenfinanciering. De belangrijkste voordelen zijn de mogelijkheden tot planning en flexibiliteit, waardoor de lokale overheid meer verantwoordelijkheid en bestuurskracht verwerft. Bovendien draagt het enveloppenstelsel rechtstreeks bij tot een vermindering van procedures en administratieve werkbelasting.

Een grotere rol en meer verantwoordelijkheid voor de lokale besturen hoeft niet tegengesteld te zijn aan het belang van bovenlokale coördinatie (voor welbepaalde domeinen die ressorteren onder Streekplatformen en STC's) en *intergemeentelijke samenwerking*. Intergemeentelijke samenwerking is wenselijk voor zowel de centrumsteden (met de rand) als voor de kleinere gemeenten (in meer landelijke gebieden); alleen ontbreekt het vaak aan gepaste structuren en stimuli om dit te bevorderen. Ook al geldt dat de beste samenwerking ontstaat van onderop, toch kunnen de centrale overheden in dit verband initiatieven uitlokken, bijvoorbeeld door het uitdrukkelijk te voorzien in diverse regelgevingen (bv. in het kader van het SIF, het tewerkstellingsconvenant, enz.) en via financiële stimuli. Ook de formule van intercommunales is in dit verband aan herziening toe.

Voor het beleid binnen de gemeente zelf is het van het grootste belang dat de lokale actoren uitmaken *welke* rollen inzake arbeidsmarktbeleid het best op gemeentelijk niveau worden vervuld. Pas in tweede instantie is de vraag aan de orde *wie* deze rollen dient te vervullen. Er is vooral nood aan *visieontwikkeling* omtrent lokaal arbeidsmarktbeleid, waarbij de lokale overheden (evenals de andere lokale actoren) zich dienen te bezinnen over hun *sleutelrollen* of kerntaken: een lokale overheid moet en kan niet alles zelf willen (blijven) doen. Als *kerntaken* voor een lokale overheid in de context van het arbeidsmarktbeleid, kunnen naast de formele bevoegdheden worden beschouwd: het bepalen van de grote beleidslijnen voor het lokaal beleid, het uitoefenen van de regisseursfunctie, het bieden van financiële ondersteuning, het scheppen van randvoorwaarden, het ter beschikking stellen van informatie en het opleggen van dezelfde concurrentievoorwaarden voor alle investeerders. Een volgende stap is deze visie te vertalen naar een concrete *strategie* voor lokaal arbeidsmarktbeleid, die ingebed dient te worden in het globaal gemeentelijk beleid. Uit het onderzoek blijkt tevens dat een belangrijk *braakliggend terrein* voor het lokale beleid de *koppeling* tussen aanbod- en vraagbeleid is. Deze koppeling geschiedt o.i. het best op lokaal niveau aangezien vraag en aanbod daar concreet samenkomen en het gemeentelijke niveau de enige brede bestuurslaag is waar de verschillende beleidssectoren elkaar kunnen kruisen. Voor de gemeentelijke organisatie betekent dat meer beleidsintegratie tussen de diensten van 'sociale zaken' en 'economische zaken', zowel ambtelijke als politiek. Meer integratie tussen sociale en economische beleidsdomeinen op het lokale vlak veronderstelt evenwel ook meer integratie op het centrale niveau.