

## Evaluatie Experiment Van Werk Naar Werk

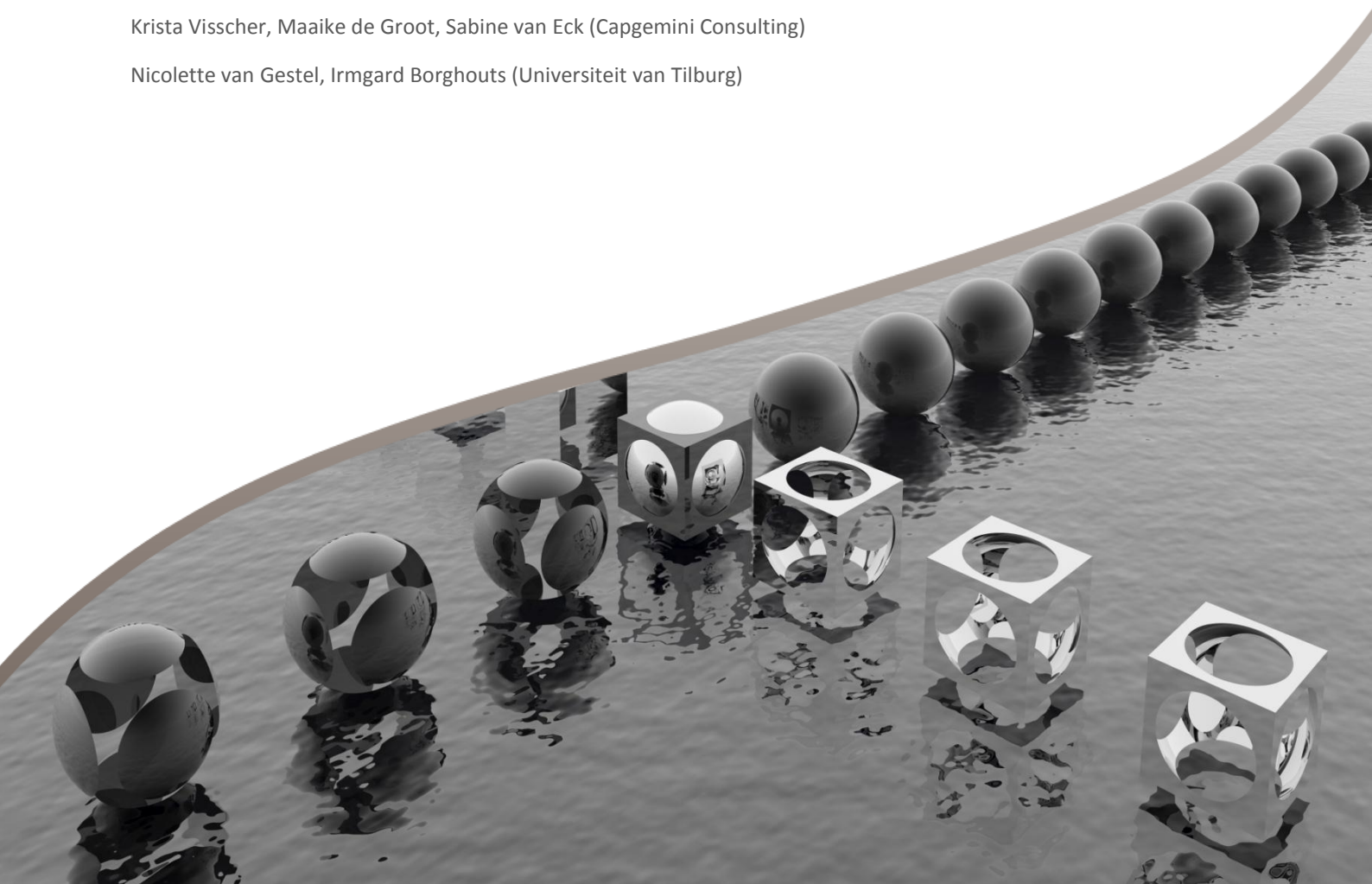
Eindrapportage

December 2012

Onderzoeksteam

Krista Visscher, Maaïke de Groot, Sabine van Eck (Capgemini Consulting)

Nicolette van Gestel, Irmgard Borghouts (Universiteit van Tilburg)



## Inhoud

<b>SAMENVATTING .....</b>	<b>4</b>
<b>1 INLEIDING .....</b>	<b>10</b>
1.1 Doel- en vraagstelling .....	11
1.2 Achtergrond van het onderzoek.....	11
1.3 Leeswijzer .....	11
<b>2 ONDERZOEKSKADER .....</b>	<b>13</b>
2.1 Onderzoekskader .....	13
2.2 Onderzoeksvragen.....	16
2.3 Onderzoeksaanpak.....	18
<b>3 TIJDELIJK BESLUIT VAN WERK NAAR WERK: 9 PROJECTEN .....</b>	<b>21</b>
3.1 Tijdelijk besluit van werk naar werk .....	21
3.2 De projecten .....	23
3.3 Vergelijking projecten .....	37
<b>4 RESULTATEN .....</b>	<b>41</b>
4.1 Uitkomsten .....	43
4.2 Beoordeling .....	53
<b>5 ORGANISATIE.....</b>	<b>57</b>
5.1 Inrichting van het netwerk .....	58
5.2 Dynamiek samenwerking .....	63
<b>6 DRAAGVLAK .....</b>	<b>65</b>
6.1 Vertrouwen .....	66
6.2 Aantal deelnemers .....	69
6.3 Doelconsensus.....	70
<b>7 ACTIVITEITEN .....</b>	<b>73</b>
7.1 Proces .....	74
7.2 Communicatie .....	77
7.3 Financiering .....	78
7.4 Arbeidsrechtelijke factoren .....	81
<b>8 CONCLUSIES .....</b>	<b>84</b>
8.1 Aansprekende resultaten .....	84
8.2 Condities voor VWNW: organisatie, draagvlak en activiteiten .....	87

8.3	Het onderzoek in perspectief .....	91
<b>BIJLAGE 1.</b>	.....	<b>92</b>
<b>BIJLAGE 2.</b>	.....	<b>95</b>

## Samenvatting

### Inleiding

Het kabinet wil actief initiatieven ondersteunen die meerwaarde kunnen opleveren voor van werk naar werk transities (VWNW) op de arbeidsmarkt. Daarom heeft het kabinet met het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* een experiment gestart waarmee tijdelijk financiële ondersteuning wordt gegeven aan (samenwerkende) werkgevers in regio's en sectoren. Op 1 december 2010 zijn in het kader van het *Tijdelijk Besluit van werk naar werk* de negen onderstaande projecten van start gegaan.

Project	Regio
<p>1. Schilders^cool – Vastgoedtotaalconcept</p> <p>Project van 10 opleidingsbedrijven in de bouw- en schildersbranche. Werknemers volgen een BBL-opleiding en komen daarmee voor twee jaar in dienst van het opleidingsbedrijf.</p>	Gelderland
<p>2. A&amp;O Fonds Grafimediabranche</p> <p>Het mobiliteitscentrum van de branche C3 ondersteunt, adviseert en begeleidt boventallige werknemers bij het vinden van een nieuwe baan via trajecten met baangarantie of een reëel baanperspectief (binnen of buiten de branche).</p>	Landelijk
<p>3. CNV Vakmensen, Industriële Kring Hardenberg - Transfercentrum Maasland-Hardenberg</p> <p>Werknemers komen na een verlengde opzegtermijn van 3 maanden obv een oproepcontract in dienst bij het Transfercentrum. Werkgevers zijn verplicht 12 x 15% van het vroegere salaris aan te vullen op de WW-uitkering. Het Transfercentrum biedt begeleiding bij het zoeken naar werk.</p>	Regio Hardenberg
<p>4. VNO-NCW Midden, Werkend Stedendriehoek, ACE de Vallei - Voorsprongvoucher</p> <p>Werkgevers kunnen een voucher aanvragen voor outplacement van met ontslag bedreigde 40-plus werknemers óf voor scholing en begeleiding bij aanneming van een 40-plusser. De betrokken poortwachterscentra kunnen hierbij ondersteuning bieden.</p>	Overijssel, Flevoland, Utrecht, Gelderland
<p>5. ZW Haaglanden</p> <p>Boventallige werknemers van zorg- en welzijnsinstellingen worden met een re-integratie- of outplacementtraject naar ander werk begeleid. De begeleiding heeft tot doel dat de deelnemers de regie over de eigen loopbaan in de hand nemen.</p>	Regio Haaglanden
<p>6. Stichting Scholings- en Werkgelegenheidsfonds Timmerindustrie (SSWT)</p> <p>SSWT biedt met ontslag bedreigde werknemers begeleiding bij het zoeken naar ander werk binnen of buiten de timmerbranche.</p>	Landelijk

<p>7. Ondernemersvereniging Rietvelden- de Vutter (RIVU) –Arbeidspool</p> <p>De Arbeidspool is een digitale databank waarin werkgevers van vijf bedrijventerreinen zelf boventallige werknemers en vacatures kunnen plaatsen en inzien. Vacatures en medewerkers worden systematisch op profielkenmerken vergeleken en gekoppeld.</p>	<p>Regio Den Bosch</p>
<p>8. FNV Bouw – Sociaal plan als preventief instrument</p> <p>In sociale plannen worden met werkgevers afspraken gemaakt over de financiering van VWNW-trajecten. FNV Bouw zorgt voor de intake en adviseert de werkgever over de uitwerking en uitvoering van de trajecten.</p>	<p>Landelijk</p>
<p>9. MKB Eindhoven – Herschikking vakmensen</p> <p>Uitgaande van de vraag van werkgevers worden met jobcarving functies gecreëerd voor minder gekwalificeerd personeel. Het project richt zich op bedrijven in de techniek (o.a. bouw).</p>	<p>Regio Eindhoven</p>

Het doel van dit experiment is te onderzoeken of (samenwerkende) werkgevers, in plaats van UWV, een meer directe rol kunnen spelen bij de herplaatsing van met ontslag bedreigde of recent werkloos geworden werknemers en of dit leidt tot aansprekende resultaten, zoals een groot aantal herplaatsingen en grote(re) betrokkenheid van werkgevers.

#### *Beperkingen van het onderzoek*

Hoewel de evaluatie van het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* tot interessante conclusies heeft geleid, heeft het onderzoek uiteraard ook de nodige beperkingen. Een beperking is de *representativiteit*. De studie van de experimenten betreft – zoals bij aanvang duidelijk was – case studies, dat wil zeggen gevalsstudies gericht op het achterhalen van relevante condities voor succes in bepaalde, specifieke contexten. Dat betekent dat er wel vergeleken kan worden – met inachtneming van de verschillende contexten – maar dat generaliseerbaarheid geen doel is. Hoewel er veel geleerd kan worden uit deze studie op het niveau van de onderzochte projecten en – tot op zekere hoogte – van de vergelijking van projecten, moeten we dus voorzichtig zijn om er te algemene conclusies aan te verbinden. Dat geldt te meer bij vragen waar het aantal deelnemende respondenten per categorie (bijvoorbeeld baanvinders of werkgevers) relatief klein is.

#### *Het monitorings- en evaluatieonderzoek*

De centrale onderzoeksvraag van het monitor- en evaluatieproject luidt: Onder welke condities kunnen werkgevers (en werknemers) een aansprekende bijdrage leveren aan soepele transitie op de arbeidsmarkt van met ontslag bedreigde werknemers door een actieve bemiddeling van werk naar werk?

Voor het onderzoek naar de VWNW-projecten is een onderzoekskader ontwikkeld op basis van de netwerktheorie en onderzoeken naar VWNW-activiteiten. De negen projecten in dit onderzoek zijn te zien als evenzoveel netwerken, dat wil zeggen als samenwerkingsverbanden van meerdere organisaties, elk met eigen ambities en een relatief autonome positie, maar afhankelijk van elkaar voor het bereiken van een gemeenschappelijk doel (in dit geval de VWNW-transities). Op basis van de netwerkliteratuur kunnen we een

aantal kritische succesfactoren onderscheiden voor het bereiken van resultaten in netwerken. Deze succesfactoren zijn te verdelen in drie clusters:

- de *organisatie* van het netwerk: inrichting van het netwerk en de mate waarin het netwerk in staat is de juiste dynamiek te vinden tussen voortdurende aanpassing en noodzakelijke stabiliteit.
- het *draagvlak* onder de deelnemers: vertrouwen tussen de deelnemers, het juiste aantal participanten cq. de schaal waarop wordt samengewerkt en de mate van overeenstemming over de doelen.
- de *activiteiten* van het netwerk: begeleiding van het proces, communicatieve activiteiten, financiering en juridische middelen (CAO-afspraken, afspraken met vakbonden e.d.).

De drie clusters van kritische succesfactoren hebben niet alleen afzonderlijk invloed op de resultaten van de projecten maar kunnen elkaar ook onderling beïnvloeden.

De (feitelijk) negen casestudies leveren per project veel informatie op over de organisatie, de ingezette activiteiten, het draagvlak en de resultaten. Dit betreft zowel een meer kwalitatieve beschrijving van de projecten (organisatie en activiteiten van projecten, draagvlak deelnemers en ervaringen van werknemers en werkgevers) als een cijfermatige beschrijving van de projecten (kenmerken werknemers en werkgevers). Om de relatie te leggen tussen de condities en de resultaten hebben we in het onderzoek de deelnemers gevraagd in welke mate bepaalde condities hebben bijgedragen aan het succes van een project. Per project krijgen we zo inzicht in de condities die hebben bijgedragen aan het succes. Vergelijking van de projecten is niet zinvol als we los van deze context alleen kijken naar de meeste/beste resultaten. In de onderzoekopzet heeft de vergelijking daarom betrekking op het herkennen van patronen van succes in de relatie tussen condities (op het gebied van organisatie, draagvlak, activiteiten) en resultaten.

#### *Resultaten van de projecten*

Bij het operationaliseren van de resultaten worden zowel de uitkomsten (het aantal en de kwaliteit van de VWNW-transities) en de beoordeling van de deelnemers (ervaringen verschillende deelnemers met het project) onderscheiden. Het percentage deelnemers dat een VWNW-transitie heeft gemaakt, verschilt sterk tussen de projecten. Onderstaande tabel geeft een overzicht van het aantal beoogde en gerealiseerde aantal deelnemers en het aantal transities als percentage van het aantal afgeronde VWNW-trajecten.

Tabel 1. Kwantitatieve resultaten (peildatumseptember 2012)

Projecten	Aantal deelnemers		Status trajecten			Aantal VWNW-transities		
	beoogd	gerealiseerd	nog in traject	afgerond	onbekend	aantal transities	als % van afgeronde trajecten	als % van aantal deeln.
Schilder^sCOOL	100	110	2 (2%)	108 (98%)		103*	95%	94%
Grafimediabranche	200	226	18 (8%)	208 (92%)		121	58%	54%
TC Maasland-Hardenberg	100	20	6 (30%)	14 (70%)		12	86%	60%
Voorsprongvouchter	100	41	9 (22%)	32 (78%)		28	88%	68%
ZW Haaglanden	60	79	12 (15%)	57 (72%)	10 (13%)	28**	49%	35%
SSWT	75	77	0 (0%)	77 (100%)		54	70%	70%
RIVU - Arbeidspool	50	48	0 (0%)	48 (100%)		22	46%	46%
FNV Bouw	50	76	11 (14%)	64 (84%)	1 (1%)	33	52%	43%
MKB Eindhoven	50	3	0	3 (100%)		3	100%	100%
<b>Totaal</b>	<b>785</b>	<b>680</b>	<b>58 (9%)</b>	<b>611 (90%)</b>	<b>11 (2%)</b>	<b>404</b>	<b>66%</b>	<b>60%</b>

\* Dit betreft plaatsingen bij de betrokken opleidingsbedrijven.

\*\* Een aantal transities (zo'n 57%) van het project ZW Haaglanden betreft plaatsingen bij de oude werkgever.

De projecten hadden zich tot doel gesteld om in totaal 670 VWNW-transities (uit 785 VWNW-trajecten) te realiseren. Sinds 1 december 2010 hebben de negen experimentele projecten 680 deelnemers "in traject" genomen (dat wil zeggen 87% van de beoogde 785). Van de 680 deelnemers hebben 404 mensen (60%) op dit moment een nieuwe baan gevonden (een deel van de VWNW-trajecten is nog niet afgerond). In totaal hebben 611 werknemers een VWNW-traject afgerond, daarvan heeft 66% (404) een nieuwe baan gevonden. Zo'n 9% van de deelnemers (58 personen) is nog in begeleiding en heeft het traject nog niet afgerond. Van zo'n 11 personen (2%) is de status van het traject onbekend. Een deel hiervan zal wellicht nog uitstromen naar werk.

Het is niet zonder meer te zeggen dat de projecten met een hoger percentage transities betere resultaten hebben behaald. Zoals uit het onderzoekskader naar voren komt, zijn meer condities van invloed op het behalen van resultaten: de organisatie van het project; selectie van deelnemers; de ingezette activiteiten en het draagvlak onder de netwerkpartners.

Werknemers, oude werkgevers en netwerkpartners zijn overwegend positief over de kwaliteit van de geboden ondersteuning en het verloop van het proces. Netwerkpartners oordelen positiever over het verloop van het project en de kwaliteit van de ondersteuning dan de oude werkgevers. Dit is hoogstwaarschijnlijk toe te schrijven aan het feit dat beide partijen een andere rol hebben vervuld in het project. Zo hebben de netwerkpartners als onderdeel van het netwerk meer invloed kunnen uitoefenen op het project en waren de werkgevers meer afnemers van het project.

### *Conclusies: succesfactoren voor VWNW*

Onderstaand wordt per cluster van succesfactoren aangegeven aan welke condities de samenwerking rond VWNW moet voldoen om succesvol te kunnen zijn.

- **Organisatie**

Interessant genoeg blijkt dat de VWNW-experimenten als nieuwe vorm van arbeidsbemiddeling de meeste kans te maken als zij bestuurlijk geworteld zijn in – en voortbouwen op traditionele instituties, zoals de samenwerking tussen sociale partners, scholingsinstituten en kenniscentra. Hierdoor kan al bij de start van een VWNW-project worden voortgebouwd op bestaande netwerken. Dit werkt vooral goed als het een sectoraal netwerk is met een sterke eigen cultuur en historie, zoals in de Grafimediabranche of de Timmerbranche (SSWT). Naast de bestuurlijke basis in bestaande netwerken is een tweede belangrijke succesfactor op operationeel niveau (in bedrijven) de actieve betrokkenheid van de vakbond.

Een derde factor die succes bevordert is deelname van (individuele) werkgevers aan het netwerk. Zij zijn tenslotte de partij waarbij werknemers boventallig raken (van werk) of die vacatures hebben (naar werk). In dit onderzoek hebben we de VWNW-projecten als netwerkorganisaties beschouwd. Effectieve netwerken veronderstellen wederkerigheid tussen de betrokken partijen. De wederkerigheid is wat betreft de individuele werkgevers minder evident, zij worden vooral als klant/afnemer van de dienstverlening gezien. Ditzelfde geldt voor werknemers. Zij kunnen wel kiezen óf ze deelnemen, maar hebben geen of beperkte keuze in het dienstverleningsaanbod. Het lijkt dus van belang om de invloed van de werkgever en werknemer in het netwerk te vergroten. Duidelijk moet zijn wat de bijdrage is van partijen aan het netwerk en wat de toegevoegde waarde van het netwerk is voor elk van de partijen. Tot slot is het formaliseren van afspraken een factor die succes voor VWNW-transities bevordert.

- **Draagvlak**

Draagvlak en vertrouwen zijn cruciaal voor VWNW en de factor tijd is een eerste conditie voor het opbouwen hiervan, zowel in het netwerk van samenwerkende partijen als met (individuele) werkgevers en werknemers. Uit het voorgaande blijkt al dat vertrouwen in samenwerking van werkgevers (en werknemers) en hun organisaties binnen de sectoren een goede basis heeft. Sectorale samenwerking heeft meer historie en ingesleten patronen en lijkt in deze experimenten vruchtbaarder voor VWNW dan regionale samenwerking met (veel) verschillende bedrijven uit diverse sectoren. Weliswaar heeft TC Maasland-Hardenberg en de Voorsprongvoucher een vrij hoog percentage gescoord t.a.v. transities, maar zij blijven ver achter bij projecten als Grafimediabranche en SSWT als we kijken naar het aantal werknemers dat zij in begeleiding hebben genomen (respectievelijk 20 en 39) ten opzichte van het beoogde doel (respectievelijk 100 en 100).

Zoals het spreekwoord zegt komt vertrouwen te voet en gaat te paard; het moet dus ook zorgvuldig onderhouden worden. Daarbij zijn een aantal zaken van belang, zo blijkt uit dit onderzoek. Ten eerste prefereren alle partijen korte lijnen: direct contact en continuïteit (niet steeds een ander gezicht). Ten tweede is de kwaliteit van de dienstverlening (goede resultaten laten zien) van groot belang. Tenslotte, werkgevers en werknemers houden van een eenvoudige regeling en hun vertrouwen wordt bevorderd door positieve collega-werkgevers en VWNW-kandidaten. Ook hier komt weer naar voren dat het voortbouwen op bestaande, geïstitutionaliseerde structuren, zoals sectorale afspraken, een Sociaal Plan, CAO-afspraken, aan werkgevers en werknemers meer vertrouwen geeft in VWNW.



Wederzijdse verwachtingen rondom bijdrage van partijen ten aanzien van de samenwerking moeten expliciet worden gemaakt om het samenwerkingsverband duurzaam te laten zijn en scherp te stellen wat partijen komen halen en wat ze (verwacht worden) te brengen. Welke vragen leven er bij werkgevers? Welke bij werknemers? Welke ondersteuningsbehoefte is er om VWNW-transities te kunnen realiseren? Transparantie over verwachtingen en wensen, kansen en bedreigingen voor alle stakeholders is noodzakelijk.

- Activiteiten

Qua activiteiten volgen de meeste projecten een uitgebreidere variant van coaching en loopbaanbegeleiding, waarmee wordt toegewerkt naar re-integratie. Interessant is daarbij dat de experimenten het belang van een zo "compleet mogelijk" aanbod benadrukken, zeker voor de doelgroepen die hier aan de orde zijn. De meer intensieve begeleiding aan het begin van het traject lijkt zich snel terug te verdienen doordat hiermee barrières voor het vervolg worden weggenomen. Op basis van de experimenten lijkt een op maat gericht aanbod een belangrijke conditie voor succes.

De meer innovatieve instrumenten, zoals vouchers (Voorsprongvoucher), sociale plannen (FNV Bouw), op MUP-basis (overeenkomst Met Uitgestelde Prestatieplicht) in dienst nemen van boventallige werknemers (Transfercentrum Maasland-Hardenberg), actieve marktwerking (met de werknemer mee naar werkgevers, ZW Haaglanden), scholing voor multi-inzetbaarheid (Schilder<sup>^</sup>sCOOL "vastgoedtotaalconcept en jobcarving om laagopgeleide werknemers in te laten stromen (MKB Eindhoven) lijken wel interessant om tot meer effectiviteit te komen, maar mislukken vooralsnog of blijven qua aantallen deelnemers of aantal transities toch (ver) achter bij de verwachtingen van de projecten. Schilder<sup>^</sup>sCOOL heeft zowel een hoog percentage deelnemers in begeleiding als waarbij een transitie is gerealiseerd, maar zij zijn afgeweken van de oorspronkelijke opzet van het project (namelijk: het breed opleiden van werknemers middels het "vastgoedtotaalconcept"). Samenwerkende opleidingsbedrijven waren gedurende het project nog in overleg hoe het vastgoedtotaalconcept moest worden vormgegeven. Bij de start van het project stond de samenwerking tussen de opleidingsbedrijven nog in de kinderschoenen.

Een activiteit die onmisbaar is voor succes is natuurlijk een goede communicatie, zowel binnen het netwerk als met bedrijven en werknemers. Hoewel dit voor niemand een verrassing kan zijn, is deze factor in de meeste projecten onderschat en veronachtzaamd.

De gevraagde financiële medewerking van werkgevers varieert tussen de projecten. Om te beginnen vragen niet alle projecten een eigen bijdrage van de individuele werkgever: MKB Eindhoven, SSWT en Grafmediabranche doen dat niet. Werkgevers betalen in de laatste twee projecten wel indirect mee aan VWNW, namelijk via een bijdrage aan sectorfondsen en/of stichtingen. We zien dat meebetalen geen probleem is als de werkgever veel invloed heeft op de invulling van de begeleiding.

Er is na afloop van de experimenten niet voorzien in overheidssubsidie. De vraag is of (samenwerkende) werkgevers voldoende draagvlak en financiering kunnen vinden om in de toekomst te investeren in VWNW-trajecten. Wat betreft de toekomst geven de geïnterviewde werkgevers aan dat zij wel een beperkte financiële verantwoordelijkheid zien voor zichzelf bij VWNW (er wordt een voorbeeld van € 1000 per ontslagen werknemer genoemd), maar veel werkgevers benadrukken het belang van co-financiering door overheid en bedrijfsleven. De ondervraagde werkgevers noemen vaak hun voorkeur om de financiële bijdrage te leveren via een collectieve (sector)voorziening, ondernemersvereniging, CAO of centraal akkoord. Ook wordt regelmatig geopperd dat werknemers zelf een (beperkte) financiële bijdrage zouden kunnen leveren aan VWNW.

## 1 Inleiding

Het kabinet wil actief initiatieven ondersteunen die meerwaarde kunnen opleveren voor van werk-naar-werk transitie op de arbeidsmarkt. Het kabinet is daarom met het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* een experiment gestart waarmee tijdelijk financiële ondersteuning wordt gegeven aan samenwerkende werkgevers in regio's en sectoren. Samenwerkende of grote werkgevers in regio's of sectoren hebben de mogelijkheid gekregen om projecten in te richten waarbij zijzelf, in plaats van UWV, de transitie van werk naar werk verzorgen. Vertegenwoordigers van de werknemers dienen betrokken te zijn bij de totstandkoming en de uitvoering van de projectplannen. Het doel van het Tijdelijk besluit is onderzoeken of (samenwerkende) werkgevers een meer directe rol kunnen spelen bij herplaatsing of re-integratie bij een andere werkgever dan wel bij de toeleiding naar zelfstandig ondernemerschap van met ontslag bedreigde werknemers.

Op 1 december 2010 zijn in het kader van het *Tijdelijk Besluit van werk naar werk* negen projecten van start gegaan. In de negen projecten experimenteren samenwerkende werkgevers en werknemers met verschillende activiteiten en instrumenten om van werk naar werk (VWNW) transitie te realiseren. Het gaat om de volgende projecten:

Tabel 2. Overzicht VWNW-projecten

Project	Regio
1. Schilder's COOL – Vastgoedtotaalconcept	Gelderland
2. A&O Fonds Grafimediabranche	landelijk
3. CNV Vakmensen, Industriële Kring Hardenberg - Transfercentrum Maasland-Hardenberg	regio Hardenberg
4. VNO-NCW, Werkend Stedendriehoek, ACE de Vallei - Voorsprongvoucher	Overijssel, Flevoland, Utrecht, Gelderland
5. ZW Haaglanden	regio Haaglanden
6. Stichting Scholings- en Werkgelegenheidsfonds Timmerindustrie (SSWT)	landelijk
7. Ondernemersvereniging Rietvelden- de Vutter (RIVU) – Arbeidspool	regio Den Bosch
8. FNV Bouw – Sociaal plan als preventief instrument	landelijk
9. MKB Eindhoven – Herschikking vakmensen	regio Eindhoven

De projecten hebben tot 1 maart 2012 de mogelijkheid gehad om VWNW-trajecten te starten. Trajecten voor werknemers die op 1 maart 2012 nog niet zijn afgerond, worden voortgezet. Daarom heeft in september nog een extra gegevens uitvraag plaatsgevonden. Het onderzoek loopt daarom tot 1 oktober 2012. In deze eindrapportage van de evaluatie van het VWNW-experiment zijn een aantal trajecten nog niet afgerond en is derhalve nog niet bekend of deze werknemers nieuw werk hebben gevonden.

### 1.1 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit experiment is te onderzoeken of (samenwerkende) werkgevers een meer directe rol kunnen spelen bij herplaatsing van met ontslag bedreigde of recent werkloos geworden werknemers en of dit leidt tot aansprekende resultaten, zoals een groot aantal herplaatsingen en grote(re) betrokkenheid van werkgevers.

De centrale onderzoeksvraag van het monitor- en evaluatieproject luidt:

Onder welke condities kunnen werkgevers (en werknemers) een aansprekende bijdrage leveren aan soepele transitie op de arbeidsmarkt van met ontslag bedreigde werknemers door een actieve bemiddeling van werk naar werk?

### 1.2 Achtergrond van het onderzoek

Werkgevers en werknemers kunnen een belangrijke rol spelen in het voorkomen van werkloosheid en het toeleiden naar een andere baan van met werkloosheid bedreigde werknemers. Uit onderzoek<sup>1</sup> blijkt dat de rol van sociale partners hierbij tot nu toe relatief gering is. In een aantal cao's zijn bepalingen opgenomen over werkzekerheid, er is echter (nog) geen zicht op hoe sociale partners hier in de praktijk invulling aan geven. Ook uit onderzoek naar VWNW-activiteiten binnen sociale plannen, wordt niet duidelijk op welke wijze werknemers concreet worden ondersteund. De sociale plannen bieden veelal geen uitgebreide informatie over hoe de werkgever de boventallig verklaarde medewerker zal helpen bij het vinden van een andere interne functie of een baan buiten de organisatie.

In de afgelopen jaren is wel een beweging geconstateerd in regio's en sectoren, waarbij samenwerkende partijen proberen ontslagen of met werkloosheid bedreigde werknemers VWNW te helpen. Hiertoe werden door samenwerkende partijen diverse initiatieven ontwikkeld, waarbij tevens een financiële ondersteuning uit publieke middelen werd gevraagd. Het kabinet heeft met het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* negen projecten financieel ondersteund met als doel te onderzoeken of (samenwerkende) werkgevers (of sociale partners) een meer directe rol kunnen spelen bij VWNW-transities.

Het kabinet vindt het organiseren van het netwerk van werkgevers in de regio of sector een belangrijke beweging voor het bevorderen van arbeidsmobiliteit. Werkgevers kunnen toegevoegde waarde hebben bij het VWNW helpen van hun werknemers in het netwerk van bedrijven in de regio en de sector. Dit geldt met name voor die werknemers die niet snel zelf ander werk vinden en daardoor het risico lopen langdurig werkloos te worden.

### 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het onderzoekskader toegelicht aan de hand waarvan de projecten systematisch zijn geanalyseerd. In hoofdstuk 3 gaan we nader in op de *Tijdelijke regeling van werk naar werk* gevolgd door een beschrijving van de negen projecten die hebben deelgenomen aan het experiment. Hoofdstuk 4 bevat een overzicht van de resultaten van de projecten. In de daaropvolgende hoofdstukken komt de analyse van de kritische succesfactoren aan de orde. In Hoofdstuk 5 geldt dat voor de organisatiefactoren. In Hoofdstuk 6

---

<sup>1</sup> Borghouts – van de Pas, I.W.C.M. (2012). Securing job-to-job transitions in the labour market. A comparative study of employment security systems in European countries. Wolf Legal Publishers: Nijmegen.

komt de analyse van het draagvlak van de projecten aan de orde en in Hoofdstuk 7 worden de activiteiten geanalyseerd. Het rapport sluit af met de conclusies waarin condities voor succes worden samengevat (hoofdstuk 8).

## 2 Onderzoekskader

### 2.1 Onderzoekskader

Voor het onderzoek naar de VWNW-projecten hebben we een onderzoekskader ontwikkeld op basis van wetenschappelijke literatuur, in het bijzonder de netwerktheorie en onderzoeken naar VWNW-activiteiten.<sup>2</sup> Hiermee zijn we in staat om de onderzoeksvraag in te bedden in een passend onderzoekskader dat ons in staat stelt een systematische uitwerking te maken naar relevante deelvragen. Dit onderzoekskader en de bijbehorende literatuur vormen tevens de achtergrond voor een verantwoorde, onderbouwde data-analyse en daarop gebaseerde conclusies.

De negen projecten in dit onderzoek zijn te zien als evenzoveel *netwerken*, dat wil zeggen als samenwerkingsverbanden van meerdere organisaties, elk met eigen ambities en een relatief autonome positie, maar afhankelijk van elkaar voor het bereiken van een gemeenschappelijk doel (in dit geval de VWNW-transities).<sup>3</sup> Op basis van de netwerkliteratuur kunnen we een aantal kritische succesfactoren onderscheiden voor het bereiken van resultaten in netwerken. Deze condities zijn te verdelen in drie clusters:

- de *organisatie* van het netwerk;
- het *draagvlak* onder de deelnemers en;
- de *activiteiten* van het netwerk.

We lichten hierna elk cluster van relevante succesfactoren kort toe.

#### 2.1.1 Organisatie

In de literatuur vinden we twee belangrijke condities voor succes van de netwerkorganisatie, namelijk de *inrichting* van het netwerk en de mate waarin het netwerk in staat is de juiste *dynamiek* te vinden tussen voortdurende aanpassing en noodzakelijke stabiliteit.

De eerste conditie, de *inrichting* van de projectorganisatie refereert aan de kenmerken van de deelnemers, maar ook aan de interne inbedding van de projecten in bedrijven en aan de wijze waarop de onderlinge samenwerking is vormgegeven. De tweede belangrijke factor (*dynamiek*) is of en hoe de organisatie van het

---

2 Zie Van Gestel, N. 2010. Netwerken van organisaties: van perspectief naar performance. N. van Gestel. 2010. In: B. Tjemkes, T. van den Hout & I. Schrijver, Strategie in verhouding: netwerken - stakeholders - samenwerken. Den Haag: Lemma, p. 33-42.

Kok, J. de, C. van Uitert, P. van der Hauw & D. Grijpstra 2008 'Werk op maat, Curatieve Van Werk Naar Werk-activiteiten in de praktijk' Zoetermeer: EIM in opdracht van de RWI

Piek, P., T. van Vuuren, J. Fekke Ybema, C. Joling, J. Huijs 2008 'Re-integratie van zieke werknemers: feiten, verklaringen, mogelijkheden'. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven in opdracht van RWI

Piek, P. & B. Fermin 2009 'Het regionale domein en het functioneren van poortwachtercentra'. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven in opdracht van RWI

Haan, J. de 2010 Small informal mobility networks. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen

3 Godfroy, A. 1981. Netwerken van organisaties. Strategieën, spelen, structuren. 's Gravenhage: VUGA; Bruijn, T.J.N.M. de 2008. 'Samenwerken in beleidsnetwerken', in: A. Hoogerwerf en M. Herweijer, Overheidsbeleid, een inleiding in de beleidswetenschap, 8e druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer, p.299-319; Klijn, E.H. 1996. 'Analyzing and managing policy processes in complex networks: A theoretical examination of the concept policy network and its problems', Administration & Society, 28/1: 90-119.

project zich aanpast aan nieuwe behoeften en mogelijkheden én tegelijkertijd voldoende stabiliteit weet te bieden aan de deelnemers. Netwerken evolueren namelijk in de tijd. Opgericht voor een bepaald doel kunnen netwerken in de loop van de tijd (ook) andere doelen ontwikkelen en/of van samenstelling veranderen.<sup>4</sup> In de literatuur is er daarom steeds meer aandacht voor een dynamische – in plaats van een statische benadering – van netwerken, waarbij de manier waarop partijen samenwerken moet worden aangepast aan de fase waarin die samenwerking verkeert.<sup>5</sup> Behalve aanpassingsvermogen is ook de nodige stabiliteit in de netwerken van groot belang. Vertrouwen en enige voorspelbaarheid worden gezien als basisvoorwaarden voor innovatie. In de innovatieliteratuur is lang genegeerd dat er een bepaalde stabiliteit in de organisatie van het netwerk nodig is om tot succes te komen.<sup>6</sup>

### 2.1.2 Draagvlak

Draagvlak voor de netwerkresultaten kan worden verkregen door een juiste combinatie van de volgende zaken: *vertrouwen* tussen de deelnemers, het juiste *aantal participanten* cq. de schaal waarop wordt samengewerkt en de mate van *overeenstemming over de doelen*.<sup>7</sup>

Empirisch onderzoek<sup>8</sup> leert dat juist de combinatie van deze factoren die zorgen voor draagvlak cruciaal is om resultaten te kunnen bereiken. Deelnemers kunnen bijvoorbeeld wel gemeenschappelijke doelen hebben maar dit zorgt niet voor resultaten als er geen vertrouwen is. Andersom leidt een groot wederzijds vertrouwen tussen de deelnemers niet automatisch tot effectieve samenwerking in een situatie waarin de organisaties sterk verschillende prioriteiten hebben. Vertrouwen en doelovereenstemming zijn dus beide van grote invloed op het bereiken van resultaten. Ook het juiste aantal participanten speelt in de combinatie van draagvlakfactoren een grote rol. Bij een groot aantal deelnemers zal het doorgaans moeilijker zijn om overeenstemming over de doelen te bereiken en vertrouwen te genereren en vast te houden. Anderzijds is een zekere schaal nodig om resultaten te kunnen bereiken. Bij *draagvlak* als conditie voor succes in de projecten gaat het dus om een goede combinatie van de drie factoren: vertrouwen, aantal deelnemers en doelconsensus.<sup>9</sup>

- 
- 4 Kenis, P. and K.G. Provan 2009. 'Towards an exogenous theory of public network performance', *Public Administration*, 87/3: 440-456.
  - 5 Lowndes, V. en C. Skelcher 1998. 'The dynamics of multi-organisational partnerships: an analysis of changing modes of governance'. *Public Administration* 76/2: 313-334.
  - 6 O'Toole, L.J. Jr. 1997. 'Implementing public innovations in network settings.' *Administration & Society*, 29(2): 115-138.
  - 7 Provan, K.G. en P. Kenis 2008. 'Modes of network governance: structure, management, and effectiveness', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2): 229-257.
  - 8 Lundin, M. 2008. 'Explaining Cooperation: How Resource Interdependence, Goal Congruence, and Trust Affect Joint Actions in Policy Implementation.' *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17: 651-672.
  - 9 Kenis, P. and K.G. Provan 2009. 'Towards an exogenous theory of public network performance', *Public Administration*, 87/3: 440-456.

### 2.1.3 Activiteiten

Uit de literatuur blijkt dat voor een collectieve probleemoplossing in netwerken vooral een goede inrichting en begeleiding van het *proces* van belang is.<sup>10</sup> Daarbij gaat het in de eerste plaats om het samen vinden van een gemeenschappelijke aanpak en instrumenten, waarbij tegemoet moet worden gekomen aan de verschillende visies van deelnemers.<sup>11</sup> Voor het procesmanagement van een netwerk kunnen verschillende instrumenten worden aangewend.<sup>12</sup> Ten eerste is succes in netwerken afhankelijk van *communicatieve activiteiten*, zoals overleg over de aanpak van het project en over de begeleiding van deelnemers. In de tweede plaats kunnen *economische instrumenten* een belangrijke rol spelen, denk bijvoorbeeld aan gezamenlijke financiering. Ten slotte zijn de *juridische middelen* van belang als condities voor het succes van netwerken. Te denken valt hierbij aan wetgeving, CAO-afspraken, afspraken met vakbonden en OR. In al deze activiteiten is het balanceren van de macht van de 'stakeholders' die betrokken zijn bij een bepaald project of beleid essentieel om tot succes te komen.<sup>13</sup>

### 2.1.4 Onderlinge interactie tussen clusters van factoren

De hiervoor genoemde drie clusters van kritische succesfactoren hebben niet alleen afzonderlijk invloed op de resultaten van de projecten maar kunnen elkaar onderling beïnvloeden. Zo kan een goede organisatie en de juiste activiteiten de motivatie en betrokkenheid van de deelnemers vergroten. Ook kunnen bijvoorbeeld activiteiten ingezet worden om het draagvlak te bevorderen en meer vertrouwen en overeenstemming te bereiken over de projectdoelen. Bovendien kunnen de resultaten weer van invloed zijn op het draagvlak. Positieve resultaten vergroten in het algemeen het vertrouwen en versterken daarmee de organisatie van het project.

---

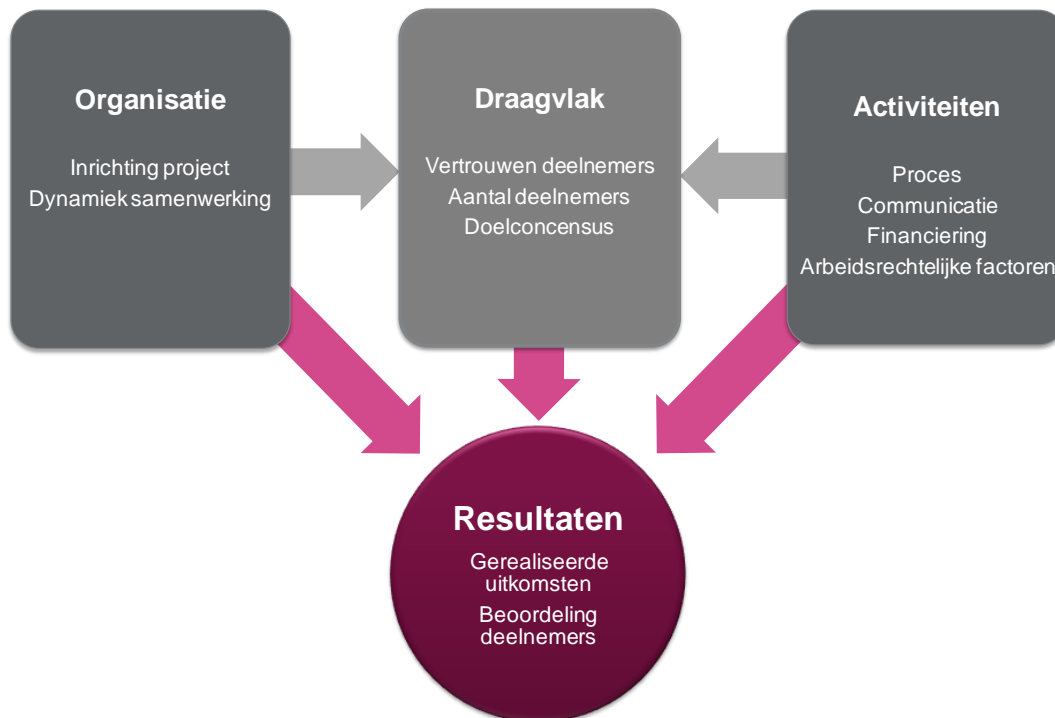
10 Bruijn, T.J.N.M. de 2008. 'Samenwerken in beleidsnetwerken', in: A. Hoogerwerf en M. Herweijer, *Overheidsbeleid, een inleiding in de beleidswetenschap*, 8e druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer, p.299-319.

11 Klijn, E.H. 1996. 'Analyzing and managing policy processes in complex networks: A theoretical examination of the concept policy network and its problems', *Administration & Society*, 28/1: 90-119.

12 Bruijn, T.J.N.M. de 2008. 'Samenwerken in beleidsnetwerken', in: A. Hoogerwerf en M. Herweijer, *Overheidsbeleid, een inleiding in de beleidswetenschap*, 8e druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer, p.299-319.

13 Bovaird, T. 2005. 'Public governance: balancing stakeholder power in a network society.' *International Review of Administrative Sciences*, 71(2): 217-228.

Samengevat leidt dit tot het volgende onderzoekskader:



*Figuur 1: Onderzoekskader*

## 2.2 Onderzoeksvragen

Op basis van dit onderzoekskader is het mogelijk om systematisch de hoofdvraag uit te splitsen naar relevante onderzoeksvragen. De door het Ministerie geformuleerde centrale vraag kan uiteen worden gezet in de volgende onderzoeksvragen:

### *Organisatie*

1. *Inrichting*: Hoe is de organisatie van het project ingericht?
  - a) Welke deelnemers zijn bij de projecten betrokken en wat zijn hun kenmerken? (deelnemers zijn bijvoorbeeld aanvragers, werkgevers, werknemers en vertegenwoordigers, outplacement- en re-integratiebureaus)
  - b) Hoe is het project ingebed in de bedrijven? (interne samenwerking)
  - c) Hoe is de samenwerking tussen bedrijven georganiseerd? (externe samenwerking)
2. *Dynamiek*: Hoe ontwikkelt de organisatie zich gedurende de looptijd van het project?
  - a) In hoeverre is er stabiliteit in de samenwerking en waardoor wordt die bevorderd cq bedreigd?
  - b) Wordt de organisatie van het project voldoende aangepast aan veranderende wensen, behoeften en omstandigheden en welke gevolgen heeft dat voor de resultaten?



#### *Draagvlak*

3. *Vertrouwen*: Hebben de verschillende deelnemers aan het project (aanvragers werkgevers, werknemers) vertrouwen in de samenwerking, neemt dit toe/af tijdens het project en waar wordt dit vertrouwen door bevorderd cq belemmerd?
4. *Aantal deelnemers*: Welke invloed heeft het aantal deelnemers cq de schaal van de regio/sector waar wordt samengewerkt op de resultaten en welke oplossingen worden gevonden voor een optimale samenstelling van het netwerk?
5. *Doelconsensus*: In hoeverre zijn de deelnemers aan de projecten het eens over de te bereiken resultaten, met andere woorden: wat zijn hun gedeelde ambities en welke veranderingen treden hierin (eventueel) op gedurende het project?

#### *Activiteiten*

6. *Proces*: Welke instrumenten en middelen worden ingezet (bijvoorbeeld jobcarving, scholing, vouchers, outplacement, afspraken sociaal plan etc.) om naar wat voor soort banen te bemiddelen? Hoe worden hierover afspraken gemaakt, wie zijn daar in betrokken en welke bijdrage wordt geleverd?
7. *Communicatie*: Hoe worden de deelnemers aan projecten op de hoogte gehouden en begeleid, vinden de diverse deelnemers dat zij een goede inbreng (kunnen) hebben en hoe/waarover is er afstemming in het project met UWV/gemeente?
8. *Financiering*: Welke financiering kennen de verschillende activiteiten en hoe is de kosten-batenverhouding in de verschillende projecten? Welke toegevoegde waarde heeft de overheidssubsidie al of niet voor de resultaten?
9. *Juridische/arbeidsrechtelijke factoren*: In hoeverre wordt het succes van de projecten beïnvloed door CAO-afspraken en andere regelingen tussen sociale partners over bijvoorbeeld salaris, arbeidsvoorwaarden, pensioen, ontslag en sociaal plan?

#### *Resultaten*

10. *Uitkomsten*: Welke resultaten zijn met de projecten gerealiseerd? Hoeveel werknemers zijn hiermee VWNW gegaan en wat zijn de kenmerken van de transitie in termen van onder meer functieniveau, hoogte salaris, omvang en type dienstverband. In hoeverre zijn werknemers sneller of in andere opzichten beter aan een andere baan geholpen? Welke lessen kunnen hier uit de vergelijking van projecten worden getrokken?
11. *Beoordeling*: Hoe hebben de verschillende deelnemers (aanvragers, werkgevers, werknemers en vertegenwoordigers, derden) het VWNW project ervaren? Zijn zij tevreden over het verloop van het proces, de kwaliteit van de geboden ondersteuning en de behaalde resultaten? Welke verschillen/overeenkomsten zijn er in de beoordeling van de projecten en in hoeverre kunnen die begrepen worden uit het onderzoekskader, dat wil zeggen door de organisatie, het draagvlak en de activiteiten van de projecten?

## 2.3 Onderzoeksaanpak

De invulling van de projecten is erg verschillend. De projecten verschillen niet alleen in kenmerken van de betrokken werknemers maar ook in aard, doelstelling en opzet. Dat is voor het experiment zeer interessant, want het levert informatie op over een breed spectrum van VWNW-activiteiten. Het onderzoek omvat feitelijk negen casestudies die per project veel informatie opleveren over de organisatie, de ingezette activiteiten, het draagvlak en de resultaten. Dit betreft zowel een meer kwalitatieve beschrijving van de projecten (organisatie en activiteiten van projecten, draagvlak deelnemers en evaringen van werknemers en werkgevers) als een cijfermatige beschrijving van de projecten (kenmerken werknemers en werkgevers). Om de relatie te leggen tussen de condities en de resultaten vragen we in het onderzoek de deelnemers in welke mate bepaalde condities hebben bijgedragen aan het succes van een project. Per project krijgen we zo inzicht in de condities die hebben bijgedragen aan het succes.

Vanwege het beperkte aantal waarnemingen en de variatie tussen de projecten moet in de vergelijking van de projecten voortdurend rekening gehouden worden met de specifieke context van elk project. Vergelijking van de projecten is dus niet zinvol als we los van deze context alleen kijken naar de meeste/beste resultaten. In onze opzet heeft de vergelijking daarom betrekking op het herkennen van *patronen* van succes in de relatie tussen condities (op het gebied van organisatie, draagvlak, activiteiten) en resultaten.

Met behulp van het onderzoekskader en de systematische manier waarop de onderzoeksvragen zijn opgesteld en de projecten in kaart zijn gebracht kunnen we deze patronen van succes afleiden uit de data. Bij de analyse van patronen van succes maken we tevens gebruik van de kennis en ervaringen van de projectleiders. We vragen hen middels de focusgroepen om de succesfactoren te prioriteren en te analyseren. Daarmee kunnen we een overall beeld schetsen van de condities waaronder werkgevers en werknemers succesvolle VWNW-transities kunnen realiseren.

### 2.3.1 Fasering onderzoek

De projecten hebben een (maximale) doorlooptijd van één jaar en drie maanden: van 1 december 2010 tot 1 maart 2012.<sup>14</sup> Trajecten voor individuele werknemers die bij afloop nog niet zijn afgerond worden in het kader van het project nog voortgezet. Om de projecten de gelegenheid te geven deze trajecten nog af te ronden, heeft het onderzoek een doorlooptijd van ruim anderhalf jaar.

Het monitoren van de resultaten en het evalueren van de condities (organisatie, activiteiten en draagvlak) waaronder de resultaten bereikt worden, wordt in drie fases uitgevoerd. Hierdoor krijgen we een beeld hoe de projecten zich gedurende de looptijd hebben ontwikkeld. Elke fase van het onderzoek beslaat ongeveer een half jaar. Fase 1 omvat het eerste halfjaar van 2011, fase 2 het tweede halfjaar van 2011 en begin 2012 en fase 3 een half jaar na afloop van de projecten. Deze fases lopen parallel aan de fases waarin de negen gefinancierde projecten zich bevinden: opstarten, uitvoeren, resultaten. In deze eindrapportage doen we verslag van fase 1, 2 en fase 3.

---

<sup>14</sup> SSWT en RIVU hebben geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de doorlooptijd met drie maanden te verlengen. Deze projecten zijn op 1 december 2011 beëindigd.

### 2.3.2 Onderzoeksmethoden

Binnen dit onderzoeksproject zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, te weten deskresearch, diepte-interviews, webenquêtes, groepsinterviews, telefonische interviews, uitvraag van gegevens en focusgroepen. Voor een overzicht van de ingezette onderzoeksmethoden zie bijlage 1. Op deze manier krijgen we een beeld van de kritische succesfactoren organisatie, draagvlak, activiteiten en resultaten vanuit verschillende perspectieven (projectorganisaties, bij projecten betrokken partijen, werkgevers, werknemers).

#### *Deskresearch*

Met deskresearch van de aanvragen en eventueel aanvullend materiaal is een eerste beeld gekregen van de opzet van elk van de projecten en de doelstellingen.

#### *Diepte-interviews projectleiders*

Gedurende de looptijd van het experiment hebben drie rondes diepte-interviews (april 2011, oktober 2011 en maart 2012) met de projectleiders van de verschillende projecten plaatsgevonden om inzicht te krijgen waar de projecten staan. In totaal hebben we 25 interviews met projectleiders afgenomen. In de eerste twee rondes hebben we alle negen projectleiders gesproken. In de laatste, derde, ronde hebben we zeven projectleiders gesproken, omdat twee projecten (RIVU en SSWT) het maximale aantal deelnemers al had bereikt en besloot af te zien van verlenging van het project. Interviews bieden de mogelijkheid om door te vragen en een uitgebreider beeld te krijgen *waarom* een bepaalde factor de transitie van werk naar werk belemmert of juist bevordert.

#### *Webenquête betrokken partijen*

De betrokken partijen bij de projecten (te denken aan: aanvragers, werkgevers, vertegenwoordigers van werknemers, scholingsinstituten, outplacement- en re-integratiebureaus) zijn in fase 1 en 2 benaderd om een webenquête in te vullen (mei 2011 en november 2011). In fase 1 zijn 38 partijen benaderd en hebben 16 respondenten de vragenlijst ingevuld. In fase 2 zijn 168 personen benaderd en was de respons 97. Middels deze webenquête is inzicht verkregen in de mate van vertrouwen en de consensus over de bereikte doelen onder de betrokken partijen en of die gedurende de doorlooptijd van de projecten veranderd is.

#### *Interviews werkgevers*

De werkgevers (zowel de 'oude' werkgever: de werkgever die boventallig personeel heeft, als de 'nieuwe' werkgever: de werkgever die vacatures heeft) zijn uiteraard een belangrijke groep onder de betrokken partijen. Om meer verdieping aan de resultaten uit de webenquête te geven van specifiek werkgevers zijn per project drie individuele telefonische interviews met werkgevers afgenomen. Bij één project (Schilder's COOL) is een groepsinterview afgenomen met vijf werkgevers. In totaal zijn 28 werkgevers geïnterviewd.

#### *Webenquête werknemers*

Onder werknemers die aan een project deelnemen (in begeleiding zijn bij de projecten) hebben we een webenquête afgenomen. In de enquête hebben we de werknemers gevraagd of zij tevreden zijn over het verloop van het proces, de kwaliteit van de geboden ondersteuning en het resultaat. Daarnaast zijn vragen opgenomen over de in het onderzoekskader beschreven drie clusters van succesfactoren (organisatie,

activiteiten en draagvlak), zoals hoe zij de communicatie hebben ervaren, of zij voldoende inbreng hebben gehad en welke invloed arbeidsrechtelijke factoren hebben gehad op herplaatsing. Van 495 van 651 werknemers waren adresgegevens beschikbaar. Hiervan hebben 214 de enquête ingevuld. Dit is een respons van 43%.

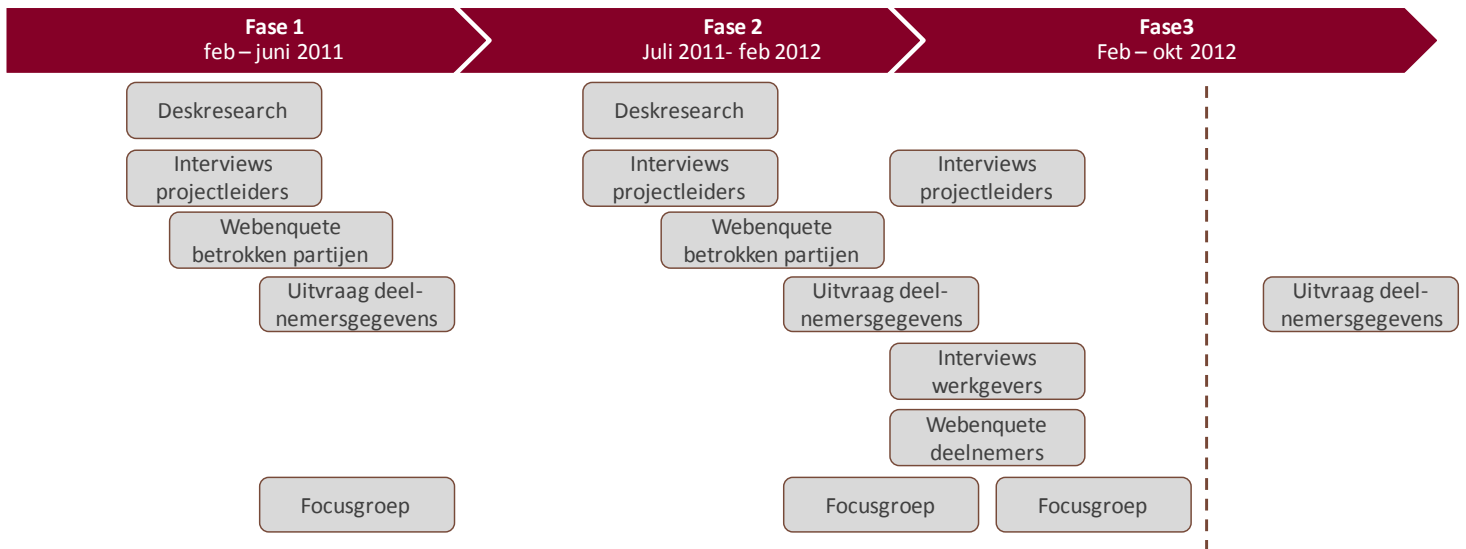
*Uitvraag deelnemersgegevens*

Voor het in kaart brengen van de kenmerken van werknemers en de resultaten van de projecten hebben we de projectorganisaties drie keer (juli 2011; maart 2012; september 2012) gevraagd een overzicht te verstrekken met daarin per betrokken werknemer een aantal gegevens. Ondanks het bij de start van het experiment, aangeleverde format ontbreken veel gegevens (missings) in de overzichten. Projectleiders geven aan dat zij voor het uitvragen van persoonlijke gegevens (zoals oud en nieuw functieniveau en inkomen) afhankelijk zijn van de bereidheid van betrokken werknemers om dit af te geven. Dit heeft tot gevolg gehad dat een aantal gegevens, die we wel hebben uitgevraagd (zoals oud en nieuwe functieniveau en loonniveau; duur arbeidsverleden), niet zijn meegenomen in de analyse en resultaten.

*Focusgroepen*

Tot slot, hebben we drie focusgroepen met de projectleiders georganiseerd. Het doel van deze focusgroepen was het verrijken en valideren van de opgehaalde onderzoeksresultaten. Daarnaast hebben de focusgroepen bijgedragen aan kennisdeling tussen projecten. De focusgroepen vonden plaats in juni 2011, januari 2012 en april 2012.

Figuur 2 geeft een overzicht van de fasering van de onderzoeksmethoden.



*Figuur 2. Fasering onderzoeksmethoden*

## 3 Tijdelijk besluit van werk naar werk: 9 projecten

### 3.1 Tijdelijk besluit van werk naar werk

Het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* is een experiment om sociale partners meer te betrekken bij VWNW-trajecten. Het besluit legt de re-integratieverantwoordelijkheid, die normaal bij UWV ligt, tijdelijk bij (samenwerkende) werkgevers. Zij kunnen subsidie krijgen voor de toeleiding naar ander werk van ontslag bedreigde werknemers of werknemers die tijdens de duur van het project werkloos worden.

#### *Selectie projecten*

Werkgevers of organisaties van werkgevers in een regio of sector konden tot 1 november 2010 een subsidieaanvraag indienen. Het ministerie van SZW heeft de aanvragen in november 2010 beoordeeld. Het ministerie heeft in totaal 39 aanvragen ontvangen. Daarvan zijn er bij een eerste selectie 25 aanvragen afgevallen. De voornaamste redenen hiervoor zijn:

- Activiteiten waren niet of onvoldoende gericht op re-integratie en bemiddeling naar werk bij een andere werkgever dan wel toeleiding naar zelfstandig ondernemerschap;
- Geen sprake van 50% co-financiering;
- Betrokkenheid vertegenwoordiging werknemers niet geborgd;
- Kosten project stonden niet in verhouding tot het aantal deelnemende werknemers;
- Aantal deelnemende werknemers te laag;
- Het plan werd reeds ten uitvoer gebracht en financiële ondersteuning levert geen verdere bijdrage aan uitbreiding.

Bij de beoordeling van de overige 14 projecten heeft het ministerie onder meer gekeken naar:

- De conjunctuurbestendigheid van de voorgestelde aanpak: het is van belang dat het uit te voeren project zowel in tijden van economische neergang effect kan hebben als in tijden van economische opgang (vacaturevervulling);
- Diversiteit van projecten (naar regio, sector en bedrijfsgrootte);
- Innovativiteit en creativiteit in aanpak en werkwijze;
- Brancheoverstijgende en intersectorale aanpak;
- Of er sprake is van de opbouw van een (regionaal) netwerk om VWNW-transities te vereenvoudigen;
- Of de aanvraag past binnen de kaders van de WW.

Wat sectoren betreft waren echter veel aanvragen voor de projectsubsidie afkomstig uit sectoren waar traditioneel veel oudere mannen werken.

Aan 9 projecten is in totaal € 1,938 mln. subsidie toegekend. De projecten hebben zich tot doel gesteld totaal 785 werknemers begeleiding te bieden.

#### *Looptijd experiment*

Het *Tijdelijk Besluit van werk naar werk* heeft vastgesteld dat de looptijd van het project maximaal één jaar betreft vanaf het moment van toekenning van de aanvraag. De aanvragen zijn per 1 december 2010 toegekend. Per 1 december 2011 kunnen de projecten dus geen aanspraak meer maken op de subsidie die via het *Tijdelijk Besluit van werk naar werk* is vrijgemaakt. Een aantal projecten heeft vanwege de lange aanloop het verzoek ingediend om het besluit te verlengen, zodat zij nog een aantal begeleidingstrajecten kunnen subsidiëren. Het ministerie van SZW heeft de projecten in november 2011 de mogelijkheid geboden het

project te verlengen tot 1 maart 2012. Twee projecten (SSWT en RIVU- arbeidspool) hebben besloten hiervan af te zien, omdat zij het maximale aantal deelnemers al hadden bereikt.

#### *Doelgroep*

Het experiment richt zich op met ontslag bedreigde of recent (tijdens de duur van het project) werkloos geworden werknemers. Met ontslag bedreigde werknemers zijn werknemers die kunnen aantonen, dat hun dienstbetrekking binnen vier maanden zal eindigen (blijkend uit een ontslagaanzegging of reorganisatie). Deze werknemers nemen op basis van vrijwilligheid deel aan de projecten.

#### *Activiteiten*

In de negen projecten experimenteren werkgevers met veel verschillende activiteiten en instrumenten om VWNW-transities te realiseren. Het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* laat de aanvragende partijen vrij in hoe zij hun aanpak vorm en inhoud willen geven.

#### *Financiering*

Per met ontslag bedreigde werknemer is maximaal € 2.500 beschikbaar met een minimum van € 125.000 (50 werknemers) en een maximum van € 500.000 per project (200 werknemers). Aanvragers beslissen zelf hoe en voor welke werknemers de beschikbare gelden worden ingezet, zolang deze maar worden besteed aan bemiddeling of re-integratie naar ander werk. Aanvragers kunnen zelf bepalen of zij voor één werknemer meer middelen inzetten dan voor de andere werknemer. Voorwaarde voor de financiële ondersteuning is dat samenwerkende werkgevers ook eigen middelen inzetten. Zij dienen minimaal 50% van de totale projectkosten uit eigen middelen in te zetten als co-financiering.

#### *Afbakening rol UWV*

De projecten verzorgen in plaats van UWV, de toeleiding naar werk bij een andere werkgever dan wel de toeleiding naar zelfstandig ondernemerschap. Als werknemers tijdens het project instromen in de WW blijven arbeidstoeleiding en re-integratie van de werknemers onder regie van de aanvragers vallen. Werknemers die hebben besloten deel te nemen aan een project kunnen gedurende de looptijd van het project niet alsnog kiezen voor de bemiddeling en re-integratiedienstverlening via UWV. Na het project neemt UWV de re-integratieverantwoordelijkheid weer over. Hierover dient afstemming met UWV plaats te vinden.

#### *Afbakening WW*

Aangezien de werknemer in geval van werkloosheid een WW-uitkering ontvangt, zijn de daarbij geldende verplichtingen onverminderd van kracht. Hetzelfde geldt ook voor de werknemers, die niet voor een WW-uitkering in aanmerking komen, maar eventueel direct instromen in de WWB. Deze wet blijft voor wat betreft de uitkeringsvoorwaarden gewoon van kracht. Aanvragers moeten daarom met het UWV en/of gemeenten afspraken maken over invulling van de controle op deze verplichtingen in het project. Hieronder valt in ieder geval controle op de sollicitatieverplichtingen.

### 3.2 De projecten

Voor de vergelijking van de projecten moet rekening gehouden worden met de specifieke context van elk project. Deze paragraaf bevat daarom een korte, feitelijke weergave van de opzet van elk project. We geven een korte omschrijving van het project (de doelgroep, de doelstelling, de duur, de regio), de inrichting van de organisatie, de activiteiten en vervolgstappen.

#### 1. Schilder^scool

Project: Vastgoedtotaalconcept

Aanvrager: Schilder^sCOOL Nijmegen (samenwerkende opleidingsbedrijven in de schildersbranche)

#### Algemeen

Omschrijving project: Werknemers volgen bij een opleidingsbedrijf een BBL-traject wat inhoudt dat ze voor twee jaar in dienst komen van het opleidingsbedrijf. Ze gaan één dag per week naar school en doen vier dagen bij een lidbedrijf praktijkervaring op. In veel gevallen kan de werknemer na zijn opleiding bij het lidbedrijf aan de slag. Tijdens de opleiding van de werknemer wordt ruimte gezocht bij opleidingsbedrijven van andere branches en de daarbij aangesloten lidbedrijven om zich op die manier breder op te leiden. Daarbij was het idee om binnen het project brancheoverstijgende scholing (vastgoedtotaal concept) te ontwikkelen, zodat beter aan de vraag naar multifunctioneel personeel kan worden voldaan. Werknemers hebben echter geen gebruik kunnen maken van het vastgoedtotaalconcept, omdat de samenwerkende opleidingsbedrijven nog in gesprek zijn hoe het vastgoedtotaalconcept er uit moet zien.

Doelgroep: Werknemers (uit diverse sectoren), geïnteresseerd in de sector techniek.

Doelstelling: 100 VWNW-transities realiseren; brede inzetbaarheid werknemer; flexibele arbeidsmarkt; versterken samenwerking sectorbreed; innovatie opleiding opleidingsbedrijven.

Duur project: Januari 2011 tot en met februari 2012.

Op 24 maart 2011 hebben de tien betrokken opleidingsbedrijven een samenwerkingsconvenant ondertekend.

Regio: Gelderland.

Resultaat: 110 deelnemers; 103 VWNW-transities.

#### Inrichting organisatie

##### *Inrichting*

De regie van het project ligt bij een stuurgroep bestaande uit drie Gelderse Schilder^sCOOLs. Daarnaast is er een klankbordgroep (drie Gelderse schilder^sCOOLs, 7 opleidingsbedrijven uit de bouw (6) en installatietechniek (1 )) die inhoudelijk advies geeft aan de stuurgroep. De uitvoering van het project ligt bij een projectbureau bestaand uit twee ingehuurde medewerkers (BMC). De opleidingsbedrijven bieden ieder ongeveer 10 opleidingsplekken aan. Met het leerwerkloket Arnhem is in september 2011 een samenwerkingsafpraak gemaakt dat de werkcoaches potentiële deelnemers aanmelden.

#### Activiteiten

##### *Begeleidingsinstrumenten en -middelen om naar banen te bemiddelen*

De projectorganisatie organiseert de voorselectie van de kandidaten: het toetsen van de kandidaten op motivatie middels een gesprek. Vervolgens wordt er gekeken bij welk opleidingsbedrijf (bouw- en installatietechniek) de kandidaat geplaatst kan worden. De projectorganisatie regelt vervolgens de financiën. Daarna gaan de kandidaten bij het opleidingsbedrijf op gesprek en wordt ook daar een toets op motivatie en vaardigheden gedaan waarna de kandidaat kan starten met de opleiding. Zodra de werknemer een opleiding

start bij een opleidingsbedrijf treedt de werknemer in dienst van het opleidingsbedrijf voor minimaal twee jaar. Het opleidingstraject bestaat uit 1 dag opleiding bij het opleidingsbedrijf en 4 dagen werken bij een aangesloten leerwerkbedrijf.

#### *Communicatie*

Eens per twee maanden zijn er projectbijeenkomsten bij de opleidingsbedrijven zelf waar de tien opleidingsbedrijven vertegenwoordigd zijn. Eens in de 3 maanden is er stuurgroepoverleg waarbij de drie initiatiefnemers (schilders opleidingsbedrijven) aanwezig zijn.

De nieuwe werkgevers zijn de opleidingsbedrijven die in de klankbordgroep zitten en hun aangesloten lidbedrijven. De opleidingsbedrijven worden rechtstreeks op de hoogte gehouden. Het contact met de lidbedrijven verloopt via de opleidingsbedrijven. De projectorganisatie heeft bewust gekozen om geen direct contact met de lidbedrijven te hebben, omdat de projectorganisatie aangeeft onvoldoende in het netwerk te zitten. De opleidingsbedrijven presenteren zich op bijeenkomsten van ROC's, gemeente, UWV waar potentiële kandidaten komen. Werknemers melden zich aan bij een opleidingsbedrijf of komen via de reguliere contacten van de opleidingsbedrijven met het ROC Aventus en het ROC Rijn-IJssel binnen. Daarnaast legt de projectorganisatie voor het werven van werknemers contact met gemeenten en UWV.

#### *Financiering*

De opleidingsbedrijven nemen de co-financiering (50% van de begeleidingskosten) in de vorm van begeleiding/opleiding voor hun rekening. Dat betekent dat het uitgangspunt is dat er per kandidaat gemiddeld € 5.000,- beschikbaar is. Hiervan gaat € 300 naar de projectorganisatie. In totaal is er dus € 4.700 voor de begeleiding van de kandidaat (waarvan € 2.200 subsidie en € 2.500 co-financiering opleidingsbedrijven).

#### **Vervolg**

De opleidingsbedrijven hebben met de projectleiding in januari 2012 het project geëvalueerd en zijn in gesprek gegaan over een vervolg van het project. Dit heeft ertoe geleid dat er door de directeuren van vestigingen van Schilder's COOL en opleidingsbedrijven metaal, installatiewerk en bouw in Gelderland en Provincie Gelderland een convenant is ondertekend voor het project 'Versterken brede leerwerk omgeving Gelderland'. Het convenant richt zich op een viertal onderwerpen: inzet nieuwe instroom; behoud van de huidige leerling werknemer; breed opleiden en het inrichten van leerling bouwplaatsen en behoud van BBL en BOL leerlingen tijdens de wintermaanden. In het convenant geven betrokken partijen aan dat zij zich ten doel hebben gesteld voor 31 augustus 2013 minimaal 130 VWNW-transities te realiseren (ook dit betreffen leerwerkplaatsen).

## **2. Grafimediabranche**

Project: Samenwerkende branches aan de slag

Aanvrager: Stichting Arbeidsmarkt & Onderwijs Fonds Grafimediabranche

#### **Algemeen**

Omschrijving project: De uitvoering van het project is belegd bij C3 het mobiliteitscentrum voor mensen in de creatieve industrie dat begin 2010 is opgezet. C3 is een initiatief van sociale partners in de grafimedia- en uitgeverijbranche dat werknemers en werkgevers ondersteunt bij (dreigend) ontslag. Het is onderdeel van het Kenniscentrum GOC. C3 ondersteunt, adviseert en begeleidt werknemers bij het vinden van een nieuwe baan. In het project wordt via trajecten met baangarantie of een reëel baanperspectief bemiddeld en geschoold naar ander werk. De trajecten zijn afgestemd op de kwaliteiten en competenties van de individuele kandidaat en



rekening houdend met het arbeidsmarktperspectief. Het project begeleidt werknemers ook naar functies buiten de sector. C3 zoekt actief binnen het netwerk of er bedrijven zijn die mensen nodig hebben. Hierbij wordt gezocht naar functies die qua werkprocessen, werktijden, arbeidsvoorwaarden en werkcompetenties aansluiten bij werknemers uit de grafimedia.

Doelgroep: Werknemers uit de Grafimediabranche.

Doelstelling: 200 werknemers VWNW-begeleiding bieden; 75% heeft binnen 6 maanden werk of een leerwerkbaan met een arbeidsovereenkomst van ten minste 12 maanden. Daarnaast: goed functionerend uitvoeringsmodel ontwikkelen voor instroom, uitstroom en doorstroom; structurele duurzame samenwerking tussen kenniscentra, O&O-fondsen en CAO-partijen m.b.t. transitie en bekostiging van intersectorale mobiliteit.

Duur project: November 2010 tot en met februari 2012.

Regio: Landelijk.

Resultaat: 226 deelnemers; 121 VWNW-transities.

### **Inrichting organisatie**

Het A&O fonds (sectorfonds) van de Grafimediabranche is aanvrager en opdrachtgever van het project. C3, het mobiliteitscentrum van de creatieve industrie is uitvoerder en coördinator van het project. Sociale partners Grafimedia (KVGO, NUV, FNV Kiem, CNV Media) geven via de regie/stuurgroep inhoudelijke sturing, maar onderhouden ook contact met bedrijven. Bij reorganisaties signaleren ze of een bedrijf gebruik wil maken van VWNW-ondersteuning van C3. Extern adviesbureau CINOP Advies heeft ondersteund bij de aanvraag en vormgeving van de begeleidingstrajecten. De begeleiding en het monitoren van de scholingstrajecten vindt plaats door de flexibele schil (zzp'ers) van mobiliteitsadviseurs.

Binnen het project is ook samengewerkt met het Dienstencentrum. Dit is een werkgeversorganisatie waar ongeveer 4 juristen werken die worden ingeschakeld bij reorganisaties en C3 op de hoogte kunnen brengen van mogelijke reorganisaties en werkgevers kunnen doorverwijzen naar C3. Randstad HR-Solution heeft intakegesprekken gevoerd met werknemers en het project maakt gebruik van het matching- en volgsysteem van uitzend- en outplacementbureau MatchCare.

### **Activiteiten**

#### *Begeleidingsinstrumenten en -middelen om naar banen te bemiddelen*

Alle kandidaten kunnen gebruik maken van de basis dienstverlening van C3, te weten E-coaching, de met competenties verrijkte vacaturebank, het digitaal mobiliteitscentrum, mobiliteitsmarkten en intersectorale voorlichtingsbijeenkomsten, nieuwsbrieven en vacaturemeldingen, groepsgerichte trainingen (financieel inzicht, solliciteren) en netwerkbijeenkomsten.

Daarnaast wordt, afhankelijk van de afstand tot de arbeidsmarkt, een individueel begeleidingstraject ingezet met onder andere de EmployabilityCheck (in een basis en uitgebreidere versie), persoonlijke begeleiding en inzet jobhunter. Mobiliteitsadviseurs bekijken samen met de kandidaat of en welke scholing de kans op werk vergroot. Het kan gaan om vakgerichte trainingen of opleidingen, maar ook persoonsgerichte opleidingen of vaardigheidstrainingen. De kandidaat vult hiervoor samen met zijn mobiliteitsadviseur een scholingsverzoek in, waar hij onder andere zijn motivatie kenbaar maakt en aangeeft hoe dit zijn kans op werk vergroot (bijvoorbeeld door aan te geven welke vacatures er zijn ten behoeve van zijn scholingsverzoek). Voor scholing is een gemiddeld budget van € 2.500 per kandidaat beschikbaar. Scholing die dit budget overschrijdt komt voor eigen rekening van de kandidaat.

Binnen het project is bij één van de bedrijven geëxperimenteerd met groepsbegeleiding. Groepen werknemers werden in twee blokken van twee aaneengesloten dagen en één afsluitende dag door een proces begeleid

(dag 1: verwerken, dag 2: loslaten, dag 3: nieuwe ervaringen, dag 4: (net)werken, dag 5: toekomstplan). In de tussenliggende 2 weken krijgen kandidaten een gerichte training afgestemd op de behoefte van deze groep (solliciteren/ social media) en krijgen ze concrete opdrachten om zelf actief aan de slag te gaan met hun toekomst.

#### *Communicatie*

De projectorganisatie heeft een website en brochures ontwikkeld, afgestemd op zowel de werkgever als de werknemer. Er is per doelgroep vanuit het project een communicatieplan opgesteld. Daarnaast is er een nieuwsbrief voor de stuurgroep en intern betrokkenen en ongeveer maandelijks een nieuwsbrief voor de kandidaten. In die nieuwsbrief worden zij op de hoogte gesteld van de resultaten, ontwikkelingen en er staan bijvoorbeeld interviews in met kandidaten. C3 zet advertenties in vakbladen en er worden informatiedagen georganiseerd waarin werkgevers worden geïnformeerd over C3. Verder is C3 aanwezig bij beurzen en evenementen, zoals de grafische vakbeurs. Regelmatig geeft C3 in afstemming met de vakbonden voorlichting over VWNW-begeleiding.

#### *Financiering*

Gemiddeld kosten de begeleidingstrajecten € 4.100; voor organisatiekosten begroot Grafimediabranche € 900,- per werknemer. Deze kosten worden deels (€ 2.500 per traject) bekostigd met de subsidie en deels uit co-financiering van het sectorfonds (€ 2.500 per traject). Waar mogelijk wordt een bijdrage van de werkgever gevraagd. Afhankelijk van welke activiteiten voor een individuele werknemer nodig zijn, kan het bedrag per werknemer variëren. Door deze variatie zijn sommige trajecten duurder uitgevallen en andere trajecten weer goedkoper.

#### **Vervolg**

In de CAO van de Grafimediabranche is per 1 april 2012 een VWNW-regeling opgenomen. Werknemers die worden geconfronteerd met een faillissement worden door het mobiliteitscentrum C3 geholpen met het vinden van ander werk, binnen of buiten de sector. Werknemers die worden betrokken in een reorganisatie worden op basis van een door de werkgever af te dragen marktconform tarief geholpen met het vinden van ander werk binnen of buiten de bedrijfstak. C3 wordt genoemd als de uitvoerende partij. De VWNW-regeling is in de plaats gekomen van een regeling waarbij werknemers een eenmalige uitkering (reorganisatie) of aanvulling op de WW (faillissement) kregen.

Daarnaast zet C3 stappen om zich te verbreden naar andere branches binnen de creatieve industrie.

### **3. Transfercentrum Maasland-Hardenberg**

Project: Transfercentrum Maasland-Hardenberg

Aanvragers: CNV Vakmensen en industriële kring Hardenberg

#### **Algemeen**

Omschrijving project: Het project is gebaseerd op het Maaslandmodel van CNV Vakmensen en gericht op het aan het werk houden van met ontslag bedreigde werknemers in de regio Noordoost Overijssel. Werknemers krijgen na afloop van de normale CAO-opzegtermijn een verlengde opzegtermijn van 3 maanden op basis van een MUP (met uitgestelde prestatie plicht) overeenkomst, waarbij al wel aanspraak wordt gemaakt op WW-uitkering als niet wordt gewerkt. Indien zij na afloop van beide opzegtermijnen nog geen werk gevonden hebben komen zij nog maximaal 9 maanden met een MUP-overeenkomst in dienst bij het Transfercentrum.

© 2012 Capgemini. All rights reserved.

Pagina 26 van 98

Referentie: 12.0294.WB

Hiermee wil het TC Maasland-Hardenberg zoveel mogelijk de situatie van loondoorbetaling nabootsen. Werkgevers zijn verplicht 12 x 15% van het vroegere salaris aan te vullen op de WW-uitkering. Na de intake, direct aan het begin van de normale opzegtermijn, bepaalt de projectorganisatie samen met de cliënt hoe de route naar werk eruit komt te zien. De begeleiding bestaat uit: loopbaanbegeleiding, netwerken, solliciteren, CV verbeteren, voorbereiden sollicitatiegesprekken en jobhunting.

Doelgroep: Werknemers uit diverse sectoren binnen de regio Hardenberg.

Doelstelling: het realiseren van 100 VWNW-transities. Daarnaast: bijdragen aan een cultuuromslag bij werkgevers en werknemers dat zij primair verantwoordelijk zijn voor duurzame participatie; versterken regionale kaders.

Duur project: februari 2011 tot en met februari 2012.

Regio: Hardenberg.

Resultaat: 20 deelnemers; 12 VWNW-transities.

### **Inrichting organisatie**

CNV Vakmensen en de Industriële kring Hardenberg zijn aanvragers van het project. De uitvoering van het project is belegd bij Stichting BONO. Stichting Transfercentrum Maasland fungeert als werkgever van de werknemers in traject en verzorgt de projectorganisatie. De stichting heeft een Raad van Toezicht (lokaal: werkgevers- en werknemersorganisaties, afvaardiging aangesloten werkgevers, manager gemeente, bestuur Stichting Bono). Daarnaast is er een Raad van Advies met een landelijke vertegenwoordiging. Ongeveer 40 individuele werkgevers zijn aangesloten bij het Transfercentrum. DION B.V. is het uitvoeringsorgaan van Stichting BONO en verzorgt de (loopbaan)begeleiding van deelnemers.

### **Activiteiten**

#### *Begeleidingsinstrumenten en -middelen om naar banen te bemiddelen*

Transfercentrum Maasland-Hardenberg (TC Maasland-Hardenberg) neemt het werkgeverschap op zich door werknemers een arbeidsovereenkomst met uitgestelde prestatieplicht (MUP) aan te bieden, als onderdeel van de eigen CAO. Werknemers ontvangen 90-85% van hun laatstverdiende loon (75-70% WW-uitkering plus een aanvulling van 15% van de oude werkgever). Het idee is dat dit de werknemers stimuleert om naar werk te zoeken. Het Transfercentrum probeert voor alle kandidaten een tijdelijke detacheringsovereenkomst te regelen zodat kandidaten zoveel mogelijk in een werksituatie (blijven) zitten. Gelijktijdig krijgt de werknemer begeleiding en wordt gezocht naar een duurzame arbeidsplaats. Het TC Maasland-Hardenberg begeleidt de deelnemers en schakelt indien nodig andere diensten in. Het TC Maasland-Hardenberg bepaalt samen met de cliënt hoe de route naar werk eruit komt te zien. Deze route start met een uitgebreide test met daarna loopbaanbegeleiding, netwerken, solliciteren, CV verbeteren, voorbereiden sollicitatiegesprekken, jobhunting en eventueel opleiding en scholing. Het Transfercentrum is gevestigd op het werkplein.

#### *Communicatie*

De projectorganisatie heeft informatiebijeenkomsten georganiseerd voor werkgevers, OR-leden en HR-medewerkers van de aangesloten bedrijven. Daarnaast voert de manager van het TC Maasland-Hardenberg gesprekken met individuele werkgevers.

Er is geadverteerd in regionale en lokale media, via linkedin, twitter en het blad van VNO-NCW. TC Maasland-Hardenberg is ook aanwezig bij werkgeversnetwerken van bijvoorbeeld VNO-NCW, netwerkbijeenkomsten van lokale ondernemersverenigingen. Daarnaast zijn leaflets opgesteld en is een website ingericht. Vanwege vele vragen van juristen heeft de projectleiding geprobeerd om specifiek voor/met juristen een bijeenkomst te

plannen via de werkgevers- en werknemersorganisaties. Dit is echter niet van de grond gekomen vanwege gebrek aan respons van de juristen van werkgevers- en werknemersorganisaties.

#### *Financiering*

CNV Vakmensen en de Stichting BONO hebben met een investering van € 62.500 respectievelijk € 50.000 de oprichting van het TC Maasland-Hardenberg mogelijk gemaakt. Werkgevers (€ 77.000), Gemeente Hardenberg (€ 100.000) en de provincie Overijssel (€ 100.000) zijn co-financierders van het operationele deel van het project. De bijdrage van werkgevers komt tot stand via de verplichting om 12 x 15% van het loon door te betalen. Van het beschikbare budget worden de kosten van de begeleiding en bemiddeling door het Transfercentrum en per werknemer een re-integratietraject van gemiddeld € 2.500 bekostigd.

#### **Vervolg**

Het TC Maasland-Hardenberg wil graag doorgaan omdat de gewenste cultuuromslag bij werkgevers en werknemers dat zij primair verantwoordelijk zijn voor duurzame participatie tijd kost. Momenteel worden de mogelijkheden voor financiering verkend (werkgever voor VWNW-traject en subsidiegever voor operationele kosten).

#### **4. Voorsprongvoucher**

Project: Met kennis meer voorsprong

Aanvragers: VNO-NCW Midden, ACE de Vallei en Poortwachterscentrum WerkendStedendriehoek

#### **Algemeen**

Omschrijving project: Werkgevers kunnen in dit project gebruik maken van vouchers die kunnen worden ingezet voor outplacement van met ontslag bedreigde werknemers of voor scholing en begeleiding bij aanneme. Het project wil daarmee VWNW-begeleiding van 40 plussers stimuleren. De betrokken poortwachterscentra kunnen hierbij ondersteuning bieden.

Doelgroep: Werknemers van 40 jaar en ouder (uit verschillende sectoren) in de regio Midden-Nederland.

Doelstelling: 100 werknemers VWNW-begeleiding bieden met behulp van vouchers gericht op een baan van minimaal 6 maanden.

Duur project: februari 2011 tot en met februari 2012.

Regio: Midden-Nederland (Overijssel, Gelderland, Utrecht, Flevoland).

Resultaat: 41 deelnemers; 28 VWNW-transities.

#### **Inrichting organisatie**

Het project is een initiatief van VNO-NCW Midden, ACE de Vallei (arbeidsmobiliteitcentrum) en Poortwachtercentrum WerkendStedendriehoek. De projectleiding bestaat uit drie vertegenwoordigers van deze organisaties. De uitvoering van het project ligt bij Synensis Match aangesloten bij het poortwachtercentrum WerkendStedendriehoek. De Kamer van Koophandel, Bouwend Nederland en de regionale poortwachtercentra in Gelderland hebben vooral een rol vervuld om bekendheid te geven aan het project.

## **Activiteiten**

### *Begeleidingsinstrumenten en -middelen om naar banen te bemiddelen*

De voucher kan worden ingezet voor een outplacementtraject of voor een aannametraject. Werkgevers vragen de vouchers aan en kunnen met behulp van de voucher begeleiding bij aanname financieren of outplacement inkopen. Werkgevers hebben 108 aanvragen voor vouchers ingediend, daarvan zijn er 42 toegekend (26 vouchers voor aanname en 16 voor outplacement). Uiteindelijk vallen 39 trajecten onder het experiment. De belangrijkste redenen voor afwijzing zijn dat de aanvragen niet de doelgroep (40 jaar en ouder) betroffen of niet binnen de kaders van de regeling vielen. Synensis Match beoordeelt de aangeboden VWNW-trajecten inhoudelijk op de volgende punten: voldoende gesprekken, sollicitatiebegeleiding, gespreksbegeleiding, arrangeren kennismaking. De werkgever zorgt zelf voor de (inkoop van) begeleiding (bij verschillende bureaus). De projectorganisatie is hierbij niet betrokken. Zodra de vouchers zijn toegekend, is er geen contact meer tussen Synensis Match en werkgever. De projectorganisatie fungeert dus vooral als 'budgethouder'.

### *Communicatie*

Binnen het project is veel aandacht geweest voor communicatie richting werkgevers om bekendheid te geven aan de voorsprongvoucher. De drie projectteamleden zitten zelf in veel verschillende netwerken waar zij de informatie hebben gecommuniceerd. De voucher is onder de aandacht gebracht in netwerkbijeenkomsten (bij regiomanagers), VNO NCW blad, nieuwsbrief, via linkedin en een eigen website. Daarnaast is een extern communicatiebureau ingehuurd die in vakbladen / dagbladen e.d. werkgevers hebben geïnformeerd over de voucher. Er is bijvoorbeeld een persbericht verschenen waarin vier aansprekende bedrijven aan bod komen die een voucher hebben ingezet en een plaatsing hebben gerealiseerd.

### *Financiering*

De vouchers bedragen € 2.000 per werknemer. Werkgevers co-financieren met minimaal € 3.000 per werknemer. Voor de begeleiding is dus € 5.000 per werknemer beschikbaar. Daarnaast is € 50.000 voor projectkosten begroot (€ 500,- per werknemer).

## **Vervolg**

Het project Voorsprongvoucher is gestopt, omdat er geen subsidie meer beschikbaar is. De betrokken poortwachtercentra gaan wel verder met hun structurele activiteiten. Inmiddels vindt uitwisseling van werknemers en kennis in een veel breder kader plaats dan invulling geven aan de verplichting van de Wet Poortwachter voor re-integratie 2<sup>e</sup> spoor. De PWC's faciliteren nu ook het operationele platform voor arbeidsmobiliteit en vormen een (kennis) netwerk voor personeels-/HR-verantwoordelijken.

## 5. ZW Haaglanden

Project: Van-werk-naar-werk

Aanvrager: ZW Haaglanden

### Algemeen

Omschrijving project: Boventallige werknemers van zorg- en welzijnsinstellingen worden met een re-integratie- of outplacementtraject naar ander werk begeleid. De trajecten bieden intensieve begeleiding waarin de werknemer gedurende 6 maanden 3 fasen doorloopt (zelfonderzoek, loopbaanpad en marktwerking). De begeleiding heeft tot doel dat de deelnemers de regie over de eigen loopbaan in de hand nemen. In de loop van het project is dit traject losgelaten, omdat er onvoldoende werkgevers geïnteresseerd waren. In de nieuwe vorm hebben werkgevers de regie gekregen over het invullen en inkopen van de begeleiding. Het project probeert zoveel mogelijk mensen in de zorg te houden. Als deelnemers niet binnen de zorg geplaatst kunnen worden, is de tweede optie ze in een andere sector te plaatsen.

Doelgroep: De doelgroep betreft werknemers uit de zorg en welzijn met een zwakke positie op de arbeidsmarkt (bv door laag opleidingsniveau, 50-plus, laag aanpassingsvermogen, eenzijdige werkervaring).

Doelstelling: 60 VWNW-trajecten, waarvan 30 deelnemers herplaatsen in een baan die past bij wensen en mogelijkheden. Daarnaast: alle deelnemende werknemers hebben een reëel beeld van hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

Duur project: Januari 2011 tot en met februari 2012.

Regio: Haaglanden.

Resultaat: 79 deelnemers; 28 VWNW-transities (waarvan zo'n 57% bij de oude werkgevers zijn herplaatst).

### Inrichting organisatie

De projectorganisatie is belegd bij ZW Haaglanden, een werkgeversorganisatie voor zorg en welzijn op het gebied van arbeidsmarktvaartstukken. ZW Haaglanden heeft een mobiliteitskring van 68 (zorg- en welzijn) organisaties die voor zowel het aanbod (boventallige werknemers) als de vraag (vacatures) moesten zorgen. In de loop van het project zijn ook werkgevers buiten de mobiliteitskring van ZW Haaglanden benaderd. Binnen het project is gebruik gemaakt van eigen loopbaancoaches, maar ook van andere outplacementbureaus. Rond december heeft er een wijziging binnen de projectorganisatie plaatsgevonden: er is een andere projectleiding aangesteld en de projectadministratie (acquisitie) is uitbesteed aan I-Business Support.

Met ROC's en KvK zijn in het begin afspraken gemaakt over mogelijke onderdelen van het project (scholing en/of zelfstandig ondernemerschap). Hier is uiteindelijk geen gebruik van gemaakt, omdat er geen homogene groepen (in de zin van een zelfde zoekrichting of opleidingsvraag) meededen in het project. Daardoor konden mensen niet groepsgewijs instromen in een dergelijk opleidingsprogramma.

### Activiteiten

#### *Begeleidingsinstrumenten en -middelen om naar banen te bemiddelen*

De begeleiding was in eerste instantie gericht op de oriëntatie van de werknemer (zelfonderzoek: wie ben ik en wat wil ik), gevolgd door een loopbaanpad (fase 2) waarin met behulp van een digitaal instrument wordt bekeken welke competenties de werknemer heeft. Het traject zou worden afgesloten met fase 3: marktwerking. In deze fase wordt de werknemer intensief geholpen bij het zoeken naar vacatures en sollicitatietraining. De begeleiding zou door de loopbaanadviseurs en de coachpool van ZW Haaglanden

worden verzorgd. Werkgevers bleken echter geen interesse te hebben in dit traject. Daarom hebben werkgevers in de loop van het project meer vrijheid gekregen bij het invullen van de begeleiding. Zij kregen de mogelijkheid om ook bij andere outplacementbureaus trajecten in te kopen. Een deel van de trajecten is uiteindelijk door loopbaanadviseurs van ZW Haaglanden begeleid en een deel door outplacementbureaus.

#### *Communicatie*

De organisatie ZW Haaglanden heeft een mobiliteitskring van 68 zorginstellingen waar verkennende gesprekken mee zijn gevoerd en er is een bijeenkomst georganiseerd om de zorg- en welzijnsinstellingen te informeren over de mogelijkheden van het project. In de nieuwsbrieven, op de website en in persberichten is aandacht besteed aan het VWNW-project. Na de wijziging in de projectorganisatie heeft het contact met werkgevers meer direct plaatsgevonden: bellen en nabellen in plaats van mailverkeer, omdat indirect contact via mailverkeer tot onvoldoende deelname van werkgevers leidde. De loopbaancoaches van outplacementbureaus onderhouden contact met de deelnemende werknemers.

#### *Financiering*

Uitgangspunt is dat er gemiddeld € 5.000 per werknemer beschikbaar is. Dit is opgebouwd uit € 2.500 subsidie en € 2.500 co-financiering van werkgevers. Van de € 5.000 gaat € 700 naar de projectorganisatie en € 4.300 naar het begeleidingstraject.

#### **Vervolg**

ZW Haaglanden is gestopt met het project, omdat er geen subsidie meer beschikbaar is.

### **6. SSWT**

Project: Experimentele regeling van werk naar werk timmerbranche

Aanvrager: Stichting Scholings- en Werkgelegenheidsfonds Timmerindustrie (SSWT)

#### **Algemeen**

Omschrijving project: Het project is gericht op het van werk naar werk begeleiden van met ontslag bedreigde werknemers binnen de timmerbranche naar ander werk binnen of buiten de timmerbranche. SSWT biedt als scholings- en werkgelegenheidsfonds al sinds 2009 VWNW-trajecten aan. Met de subsidie zijn de bestaande trajecten uitgebreid met bijvoorbeeld meer aandacht voor verwerking van het ontslag en meer intensieve begeleiding.

Doelgroep: Werknemers uit de timmerbranche met een zwakke positie op de arbeidsmarkt.

Doelstelling: 50-75 werknemers VWNW-begeleiding bieden gericht op duurzame arbeidsbetrekking van minimaal 6 maanden met vergelijkbare omvang als laatste functie; na 9-12 maanden begeleiding 51-80% plaatsingen zowel binnen als buiten de timmerbranche. Daarnaast: bewustwording werknemers en werkgevers dat investeren in loopbaanontwikkeling en opleiden belangrijk is; samenwerking tussen relevante (branche) partijen bewerkstelligen met een conjunctuurbestendige aanpak.

Duur project: December 2010 tot en met november 2011.

Regio: Landelijk.

Resultaat: 77 deelnemers; 54 VWNW-transities.

#### **Inrichting organisatie**

Het project is aangevraagd door het sectorfonds Stichting Scholings- en Werkgelegenheidsfonds Timmerindustrie (SSWT). De uitvoering van het project ligt ook bij SSWT. Sociale partners hebben deze stichting opgericht met als doel het bevorderen, coördineren, begeleiden en verzorgen van om-, her-, en

bijscholingsprojecten ten behoeve van werknemers in de bedrijfstak timmerindustrie. Daarnaast heeft het sectorfonds tot taak het uitvoeren van CAO afspraken op het gebied van scholing en werkgelegenheid. In de CAO is opgenomen dat SSWT meldpunt en het middelpunt is van een structuur die zorg draagt dat werknemers die overbodig worden bij het ene bedrijf zo spoedig mogelijk geplaatst worden bij een ander bedrijf.

Het re-integratie- & outplacementbureau Matchcare (o.b.v. aanbesteding geselecteerd) en Kenniscentrum Stichting Hout & Meubel (SH&M) worden ingezet om de begeleiding van werknemers te verzorgen en te volgen (matching- en volgsysteem). De loopbaanadviseurs van SH&M vervullen ook een rol als ambassadeurs van het project bij bedrijven.

### **Activiteiten**

#### *Begeleidingsinstrumenten en -middelen om naar banen te bemiddelen*

SSWT start de dienstverlening als sprake is van een reorganisatie of bedrijfssluiting met een voorlichting waarbij zowel de projectorganisatie als loopbaanbegeleiders aanwezig zijn. Na de voorlichting volgt een vrijblijvend intake-gesprek met een loopbaanbegeleider en ontvangt de werknemer een inlogcode om zelf in de vacaturebank van SSWT (SSWT beheert een vacature- en kandidatenbank voor de sector en maakt gebruik van de vacaturebank van MatchCare) naar banen te zoeken en een employability check te doen. De employability check zet de competenties van de werknemer (aanbod) af tegen de banen waar zijn interesse naar uit gaat. Een loopbaanbegeleider bespreekt de employability check met de werknemer. Afhankelijk van de uitkomsten van de employabilitycheck kunnen verschillende arrangementen ingezet worden (arrangement 1: medewerker goed bemiddelbaar, arrangement 2: medewerker redelijk bemiddelbaar, arrangement 3: medewerker (zonder erkende diploma's) redelijk bemiddelbaar, 4: medewerker matig bemiddelbaar). Binnen de arrangementen worden weer uiteenlopende activiteiten uitgevoerd waaronder m.n. EVC's en diverse brancheoverstijgende scholingen. Alle werknemers worden ingeschreven bij Technopark, dit is het uitzendbedrijf van de timmerbranche dat de CAO voor de Timmerindustrie hanteert. Indien mogelijk hebben werknemers naast de begeleiding een tijdelijke functie via Technopark.

#### *Communicatie*

Er vinden reguliere bijeenkomsten van SSWT plaats waar iedereen (MatchCare, SSWT, SH&M, Technopark) wordt geïnformeerd. Vanuit dat overlegorgaan gaan de partijen uiteen en die informeren weer hun eigen netwerk. Tussendoor is er veel contact met het netwerk middels mail en telefonie.

Werknemers (die onder de CAO vallen) ontvangen een nieuwsbrief (thuis). Directeuren van bedrijven ontvangen dezelfde nieuwsbrief met een begeleidend briefje.

Daarnaast zijn ook afspraken gemaakt met loopbaanadviseurs van SH&M en de loopbaanadviseurs van betrokken vakbonden om potentiële ontslagen/reorganisaties/faillissementen te signaleren en door te geven aan SSWT en werknemers door te verwijzen naar SSWT.

#### *Financiering*

Uitgangspunt is dat de begeleidingstrajecten gemiddeld € 5.000 kosten. Deze kosten worden deels (€ 2.500 per traject) bekostigd met de subsidie en deels uit co-financiering van het sectorfonds (€ 2.500 per traject). Afhankelijk van welke activiteiten voor een individuele werknemer nodig zijn, kan het bedrag per werknemer variëren.

### **Vervolg**

SSWT was als scholings- en werkgelegenheidsfonds al actief met VWNW-activiteiten en gaat hiermee door in de toekomst. Met de subsidie zijn de bestaande trajecten uitgebreid en getoetst op effectiviteit. SSWT is de



mate van effectiviteit nog aan het meten en analyseren en zal op basis daarvan, in overleg met sociale partners, kijken in hoeverre het traject in de toekomst moet worden aangepast.

## 7. RIVU - Arbeidspool

Project: Plan H - van werk naar werk

Aanvrager: Ondernemersvereniging RIVU

### Algemeen

Omschrijving project: Ondernemersvereniging de RIVU faciliteert met de Arbeidspool de uitwisseling van informatie over vraag en aanbod van personeel tussen werkgevers op vijf bedrijventerreinen. De Arbeidspool is een digitale databank waarin werkgevers zelf boventallige werknemers en vacatures kunnen plaatsen en inzien. Ook kunnen vacatures en medewerkers systematisch op profielkenmerken vergeleken worden. De informatie-uitwisseling kan worden verbreed en versterkt met bemiddeling, begeleiding, scholing, EVC en dergelijke om de plaatsingsmogelijkheden te vergroten.

Doelgroep: Werknemers van werkgevers uit diverse sectoren aangesloten bij de ondernemersvereniging RIVU en bedrijventerreinen High Tech en Maaspoort, De Herven, De Pettelaar en Spoorzone.

Doelstelling: 50 vacatures bij lidbedrijven van de ondernemersvereniging invullen met boventallige medewerkers van andere bedrijven die aangesloten zijn bij die ondernemingsverenigingen. Daarnaast: werkgevers hebben positieve ervaring met re-integratie in eigen beheer en hebben vertrouwen om samenwerking te continueren.

Duur project: Januari 2010 tot en met januari 2012.

Regio: Den Bosch.

Resultaat: 48 deelnemers; 22 VWNW-transities.

### Inrichting organisatie

De ondernemingsvereniging RIVU is aanvrager en opdrachtgever van het project. De dagelijkse coördinatie en uitvoering van het project (ontwikkeling en beheer arbeidspool) ligt bij BV Maakbaar (projectbureau voor arbeidsmarktvragestukken). Voor de coördinatie van het project is een projectstuurgroep ingericht. Deze bestaat uit vertegenwoordigers van de vijf ondernemersverenigingen, de projectmanagers van BV Maakbaar en een vertegenwoordiger van FNV.

### Activiteiten

#### *Begeleidingsinstrumenten en -middelen om naar banen te bemiddelen*

De arbeidspool is een in opdracht van ondernemersvereniging RIVU ontwikkeld instrument dat voor het project geschikt is gemaakt voor de vier andere ondernemersverenigingen. De arbeidspool is een instrument dat het matchen van vacatures met cv's van kandidaten mogelijk maakt. Werkgevers en werknemers kunnen op de pool vacatures of cv's zetten. Van de 400 bij de vijf ondernemingsverenigingen aangesloten werkgevers, zijn 225 werkgevers actief geweest op de arbeidspool. Deze werkgevers hebben 207 vacatures en 48 profielen geplaatst op [www.arbeidspool.nl](http://www.arbeidspool.nl).

Het systeem maakt zelf op basis van een aantal factoren (functieomschrijving, competentieprofiel, opleidingsniveau, branche/sector) een match. BV Maakbaar controleert die match en zoekt zelf ook naar mogelijke matches. Bij een potentiële match vindt er een individueel gesprek plaats met de werknemer om de competenties beter in beeld te brengen en hulp te bieden bij het aanscherpen/opstellen van een cv. BV

Maakbaar gaat de eerste keer samen met de werknemer langs bij de werkgever (ook om zelf kennis te maken) om te kijken of omscholing nodig is. Als scholing nodig is, wordt een externe partij ingehuurd door BV Maakbaar. Indien er binnen de arbeidspool geen vacatures beschikbaar zijn, zoekt de BV Maakbaar samen met de kandidaten naar andere vacatures.

#### *Communicatie*

Op 20 januari 2011 was de kick-off en is [www.arbeidspool.nl](http://www.arbeidspool.nl) officieel online gegaan. De projectleiders hebben activiteiten ingezet om werkgevers te bereiken en de arbeidspool onder de aandacht te brengen en te houden. De bedrijven aangesloten bij vijf ondernemersverenigingen van bedrijventerreinen zijn via de besturen van de ondernemersverenigingen op de hoogte gebracht en gehouden van het project. Een vereniging stopt standaard de folder van de Arbeidspool bij de informatie die zij in het kader van de reguliere activiteiten verspreiden. BV Maakbaar verspreid onregelmatig (1x per mnd/per 2 mnd) een nieuwsflits onder de bij de arbeidspool aangesloten werkgevers over de stand van zaken, afhankelijk van of er iets interessants te melden is. BV Maakbaar heeft een aantal HRM-bijeenkomsten georganiseerd met uiteenlopende thema's (aanpak ziekteverzuim, preventie WIA, matchen op competenties en een door werkgevers aangedragen onderwerp (social media). Het idee hierachter is werkgevers breder laten nadenken over HRM en arbeidsmarkt en daarmee ook de arbeidspool promoten. Daarnaast heeft het project gebruik gemaakt van zogenaamde free publicity in lokale en regionale zakelijke bladen waarin een succesverhaal (werkgever vindt werknemer via arbeidspool) is verspreid.

#### *Financiering*

De begeleiding van een kandidaat in de arbeidspool kost gemiddeld € 5.000. Uitgangspunt is dat er per traject € 2.500 subsidie beschikbaar is en de werkgever als co-financiering een financiële bijdrage van € 2.500 levert (waarvan € 1.500 interne begeleiding en scholing en € 1.000 out of pocket). De ontwikkelingskosten en organisatie/overheidkosten zijn verwerkt in de kosten voor het begeleidingstraject.

Omdat het project veel meer tijd heeft gekost dan gedacht en werkgevers geen aanvullende scholing/begeleiding willen inzetten (wat als co-financiering zou dienen), heeft het project met SZW afgesproken dat een groter deel van de co-financiering bestaat uit projectorganisatie/begeleiding en minder uit scholingsactiviteiten dan in de oorspronkelijke begroting opgenomen.

#### **Vervolg**

Bij de vijf ondernemersverenigingen was draagvlak voor een vervolg van de Arbeidspool, mits er een alternatieve bekostigingsstructuur (bij publieke en private partners) kon worden gevonden na het wegvallen van de subsidie van het ministerie van SZW. Dit is niet gelukt en heeft geresulteerd dat BV Maakbaar is gestopt met de dienstverlening ([arbeidspool.nl](http://arbeidspool.nl)).

#### **8. FNV Bouw**

Project: Van werk naar werk, van inkomen naar inkomen – Sociaal plan als preventief instrument

Aanvrager: FNV Bouw

#### **Algemeen**

Omschrijving project: FNV Bouw wil de inzet van VWNW-trajecten in sociale plannen binnen de bouwnijverheid vergroten door in sociale plannen afspraken te maken met werkgevers over de financiering

van deze trajecten. FNV Bouw zorgt voor de intake en adviseert de werkgever over de uitwerking en uitvoering van de trajecten. De begeleiding en bemiddeling wordt vervolgens ingekocht bij diverse partijen (afhankelijk van de afspraken die met werkgever worden gemaakt).

Doelgroep: Werknemers werkzaam in de bouw en railinfra, woondiensten, afbouw en onderhoud en de meubel- en houtindustrie.

Doelstelling: 50 werknemers VWNW-begeleiding bieden, waarvan 40 binnen 3 maanden ingestroomd in ander werk (25 binnen sector en 15 in andere technieksector o.a. metaal).

Daarnaast: vergroting VWNW-budget binnen sociale plannen; verkleining aandeel gedwongen ontslagen; behoud werknemers voor sector; soepele aanpassing personeelsbestand; sociale plannen als arbeidsmarkt/VWNW-instrument op de kaart.

Duur project: November 2010 tot en met februari 2012.

Regio: Landelijk.

Resultaat: 76 deelnemers; 33 VWNW-transities.

### **Inrichting organisatie**

FNV Bouw vertegenwoordigt de belangen van werknemers in de sectoren bouw en railinfra, woondiensten, afbouw en onderhoud en de sector meubel en houtindustrie. Regiobestuurders aangesloten bij FNV Bouw maken afspraken met werkgevers over VWNW-afspraken in sociale plannen. Er zijn geen harde afspraken gemaakt met regiobestuurders, omdat je regiobestuurders niet kunt verplichten dit aspect in de onderhandeling mee te nemen. De trajecten worden uitgevoerd door re-integratie/outplacementbureaus in afstemming met de werkgever.

### **Activiteiten**

#### *Begeleidingsinstrumenten en -middelen om naar banen te bemiddelen*

Vanuit het project wordt per werkgever als onderdeel van het sociaal plan een deelprojectplan opgesteld met de werkgever, de regiobestuurder en het betrokken outplacement/re-integratiebureau. De invulling van het plan komt tot stand door onderhandelingen met de werkgever, daardoor is er elke keer sprake van een andere constructie (ander budget, ander outplacementbureau e.d.). Het re-integratiebureau richt zich met name op het zoeken van een vacature bij een kandidaat, maar ook op loopbaanbegeleiding. Soms vinden de trajecten groepsgewijs, soms individueel plaats. Indien nodig/gewenst kan scholing worden ingezet.

#### *Communicatie*

De projectleider van FNV Bouw heeft regiobestuurders via mail en nieuwsbrieven en tijdens reguliere overleggen geïnformeerd over de mogelijkheden van het VWNW-project. Toen daar weinig respons op kwam is via één-op-één-gesprekken aandacht gevraagd voor het project. De regiobestuurders van FNV Bouw voeren onderhandelingen over sociale plannen met werkgevers en informeren werkgevers en werknemers over de VWNW mogelijkheden.

Zodra er afspraken met de werkgever zijn gemaakt, vindt er een voorlichtingsbijeenkomst over het sociaal plan (en dus ook over VWNW-begeleiding) plaats bij het bedrijf voor werknemers. Daar zijn de regiobestuurders altijd bij. Hier worden brochures aan werknemers meegegeven en/of presenteren de betrokken re-integratie-bedrijven zich. Het contact met de werknemer tijdens het begeleidingstraject ligt bij het betrokken re-integratiebureau.

#### *Financiering*

In het sociaal plan wordt afgesproken dat de werkgever 50% van de begeleidingskosten voor zijn rekening neemt en vanuit de projectsubsidie 50% wordt bijgedragen. Hoe hoog het bedrag is, is afhankelijk van wat de

werkgever beschikbaar heeft. Er zijn 6 deelprojecten opgestart: de werkgeversbijdrage varieert van € 500,- tot € 2500,-; ook is er een project waarbij SSWT heeft voorzien in de co-financiering vanwege een faillissement en in één geval heeft het CAO-loopbaantraject (met een waarde van € 1.200) als co-financiering gediend.

### **Vervolg**

FNV Bouw heeft het project geëvalueerd met de betrokken regiobestuurders. De evaluatie was positief: het experiment heeft hen geleerd dat belangenbehartiging rondom ontslag verder gaat dan de ontslagdatum en de hoogte van de ontslagvergoeding. Zij proberen te komen tot een duidelijke bondsbrede keuze voor VWNW-trajecten bij collectief ontslag. Binnen FNV Bouw is dus draagvlak, maar de mogelijkheden voor financiering moeten nog verkend worden. De betrokken regiobestuurders zullen de inzet van VWNW-trajecten ook in de toekomst meenemen in hun onderhandeling met werkgevers over de sociale plannen.

## **9. MKB Eindhoven**

Project: Herschikking vakmensen

Aanvrager: MKB Eindhoven

### **Algemeen**

Omschrijving project: Met het project Herschikking Vakmensen wil MKB Eindhoven functies creëren voor minder gekwalificeerd personeel door vakspecialisten in te zetten op veeleisende werkzaamheden en eenvoudige werkzaamheden te laten verrichten door minder gekwalificeerd personeel (jobcarving). Het project richt zich op bedrijven in de techniek (o.a. bouw). Het project is integraal onderdeel van het arbeidsmarktprogramma van MKB Eindhoven genaamd MKB Werkt!. Het doel van dit programma is voor instroom in de techniek te zorgen. De vraag van werkgevers staat daarbij centraal. Zij werden integraal vanuit het programma MKB Werkt! benaderd. Als zij behoefte hebben aan VWNW dan kunnen zij gebruik maken van het project Herschikking Vakmensen.

Gedurende de looptijd van het project Herschikking vakmensen is men er nauwelijks in geslaagd werknemers voor het project te werven.

Doelgroep: Laaggekwalificeerde werknemers uit de sector techniek.

Doelstelling: 50 VWNW-transities realiseren. Daarnaast: een blijvende structuur opzetten.

Duur project: januari 2011 tot en met februari 2012 (vanwege looptijd subsidie)

Het overkoepelende programma MKB Werkt! duurt 3 jaar (tot en met september 2013).

Regio: Eindhoven.

Resultaat: 3 deelnemers; 3 VWNW-transities.

### **Inrichting organisatie**

Het bestuur van MKB Eindhoven is opdrachtgever van het project en het projectbureau van MKB Werkt (het overkoepelende programma) coördineert het project en de ingezette trajecten en een eigen team van accountmanagers haalt de vraag (vacatures & boventalligen) op bij aangesloten werkgevers. MKB Eindhoven vertegenwoordigt als werkgeversorganisatie meer dan 3.000 ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. Re-integratiebedrijven en onderwijsinstellingen voeren de trajecten uit. Kenteq (kennis en adviescentrum technisch vakmanschap) brengt via de opleidingsadviseurs de vraag van werkgevers in kaart. Ergon (SW-bedrijf) en Trabajo (werkbedrijf van de gemeente) worden ingezet als bron voor werkzoekenden.

### **Activiteiten**

#### *Begeleidingsinstrumenten en -middelen om naar banen te bemiddelen*

De accountmanagers inventariseren personeelsbehoeften, werven vacatures en begeleiden werkgevers bij het vinden van personeel. MKB Eindhoven werft en screent kandidaten en legt verbindingen met betrokken instanties.

#### *Communicatie*

De accountmanagers brengen het programma en project op vijf grote bedrijventerreinen onder de aandacht van ondernemers. Ook wordt in digitale nieuwsbrieven van MKB Eindhoven aandacht besteed aan MKB Werkt! en de deelprojecten. De bestuursleden van MKB Eindhoven vormen ook een belangrijke schakel naar ondernemers. De communicatie is niet specifiek gericht op VWNW-activiteiten, maar vooral gericht op de technieksector aantrekkelijk maken voor mensen.

#### *Financiering*

Subsidie van Stichting Instituut GAK voor het overkoepelende programma MKB Werkt! is ingezet als co-financiering. Per traject was gemiddeld € 5.000 beschikbaar. Daarvan werd het zoeken van werkgevers en kandidaten en de begeleiding van de kandidaten bekostigd.

### **Vervolg**

Het project heeft niet geresulteerd in een concreet vervolg. Via het bestaande Schakelpunt Techniekhuis worden ondernemers geattendeerd op de mogelijkheid van om via een begeleidingstraject zij-instroom een contract te bieden.

### **3.3 Vergelijking projecten**

Uit het voorgaande blijkt dat alle projecten zich weliswaar richten op VWNW maar dat er onderling grote verschillen bestaan (zie tabel 3). Zo zijn er vier projecten door werkgeversorganisaties aangevraagd, één initiatief voor een project is afkomstig van de vakbond en bij de overige vier zijn de aanvragers “sociale partners”, dat wil zeggen brancheorganisaties of combinaties van bond en ondernemersvereniging. Bij iets meer dan de helft van de projecten ligt het initiatief dus niet rechtstreeks bij (samenwerkende) werkgevers. In de vier projecten waar de (samenwerkende) werkgevers wel de aanvrager zijn, valt op dat het meestal geen individuele (samenwerkende) bedrijven zijn maar werkgeversorganisaties. Dat wil niet zeggen dat zij geen belang zien in deelname aan VWNW-projecten, maar dat belang is kennelijk niet zo groot dat zij het op bedrijfsniveau willen organiseren en als bedrijf de leiding willen nemen. In alle projecten – bij de een meer dan de ander - is er dus vanuit de aanvrager enige afstand tot de individuele werkgever. Deze afstand zal overbrugd moeten worden om resultaat te kunnen bereiken.

Er zijn drie projecten met een nationale scope, maar de overige zes zijn regionaal gericht, waarbij de meeste regio's relatief klein zijn. Er is een oververtegenwoordiging van traditionele sectoren, zoals de bouw, grafimedia, techniek. Er is maar één project gericht op de zorgsector, terwijl drie projecten zich richten op diverse sectoren tegelijk. Alle sectoraal georiënteerde projecten hebben de werknemers in de eigen sector als doelgroep; enkele specificeren ook naar leeftijd (jongeren of juist ouderen) of (lagere) opleiding. De projecten zijn dus actief in sectoren waar zeker behoefte is aan VWNW, maar zij zijn absoluut niet representatief voor de Nederlandse arbeidsmarkt als geheel.

Qua instrumenten maken de meeste projecten gebruik van re-integratiebegeleiding. De begeleiding en het trajectaanbod zijn vaak wat completer, intensiever en gevarieerder dan traditioneel het geval is, maar er staat

dan ook een hogere prijs voor (€ 5000). Naast re-integratiebegeleiding zijn er een aantal innovatieve instrumenten, zoals de inzet van een eigen (sectorale of regionale) vacaturebank, van sociale plannen of vouchers voor VWNW, of van jobcarving. In een aantal projecten wordt ook het doel van een bredere opleiding en intersectorale mobiliteit benadrukt. Een aantal innovatieve elementen kwamen duidelijk minder goed uit de verf (jobcarving, brede opleiding, marktwerking) dan van tevoren was aangekondigd.

Gezien de grote verschillen tussen de projecten ligt de nadruk in de evaluatiestudie niet op het bepalen van het “beste” project, maar op het achterhalen van de condities waaronder deze projecten optimaal kunnen functioneren dan wel belemmerd worden in hun resultaten.

Tabel 3. Vergelijking projecten

Project	Aanvragers	Sector	Schaal	Doelgroep	Instrument	Co-financiering (naast €2.500 subsidie per traject)	Innovatie
Schilder^sCOOL	Sociale partners (Opleidings-bedrijven)	Bouw/ Installatie-techniek	Regionaal en sectoraal	Algemeen	Leerwerkplaatsen (BBL-trajecten)	Opleidingsbedrijven (€2500 per traject). Per traject €300 kosten projectorg.	“Vastgoedconcept”. Multi-inzetbaarheid
Grafimediabranche	Sociale partners (A&O fonds)	Grafische industrie	Nationaal en sectoraal	Werknemers eigen sector	Eigen vacaturebank Indiv & groepstraining	Sectorfonds (€2500 per traject). Per traject €900 kosten projectorg.	€ 2500 pp scholing, intensieve aanpak
TC Maasland-Hardenberg	Sociale partners (CNV & Industr.Kring)	Algemeen	regionaal (kleine regio)	Algemeen	Individuele coaching	Indirecte bijdrage werkgevers (€77.000), Gemeente Hardenberg (€100.000) Provincie Overijssel (€100.000) als co-financiering van operationele org. Directe bijdrage werkgevers 12x 15% loondoorbetaling om trajecten te financieren	Inzet sociaal plan voor VWNW
Voorsprongvoucher	Werkgevers-organisatie (VNO-NCW Midden)	Algemeen	Regionaal (grote regio)	Leeftijd 40+	Voucher voor outplacement/aanname	Werkgevers (minimaal €3.000 per traject). Per traject €500 kosten projectorg.	Voucher als nieuw instrument
ZW Haaglanden	Werkgevers-	Zorg en	Sectoraal	Werknemers	Individuele coaching,	Werkgevers (€2500 per	Marktbewerking

	organisatie (Zorg en welzijn)	Welzijn	(kleine regio)	eigen sector met zwakke positie op arb.markt	competentiescreening	traject). Per traject €700 kosten projectorg.	
SSWT	Sociale partners (sectorale stichting)	Timmer- industrie	Nationaal en sectoraal	Werknemers eigen sector met zwakke positie op arb.markt	Eigen vacaturebank, diverse trajecten obv employability check	Sectorfonds (€2500 per traject)	Eigen uitzendbedrijf obv CAO
RIVU	Werkgeversorganisatie (ondernemers- vereniging)	Diverse sectoren	Regionaal (kleine regio)	Algemeen	Digitale matching, individuele trajecten	Werkgever (€2500 per traject)	Indiv. begeleiding bij nieuwe werkgever
FNV Bouw	Vakbond	Bouw	Nationaal en sectoraal	Werknemers eigen sector	Inzet sociaal plan voor VWNW, begeleiding	Werkgevers financieren 50% van begeleidingskosten werknemer (deze kosten variëren en afspraken worden gemaakt in Sociaal Plan)	Inzet sociaal plan voor VWNW
MKB Eindhoven	Werkgevers- organisatie	Techniek	Regionaal en sectoraal	Laagopgeleide werknemers sector techniek	Jobcarving, werkgevers- ondersteuning	Subsidie Stichting GAK (€2500 per traject)	Jobcarving, vraaggestuurd



## 4 Resultaten

Bepalend voor het succes van de negen projecten zijn de gerealiseerde VWNW-transities. In het onderzoekskader operationaliseren we resultaten als 1) de uitkomsten: wat is het aantal en de kwaliteit van de VWNW-transities? en 2) de beoordeling van de deelnemers: wat zijn de ervaringen van de verschillende deelnemers met het project?

### **Onderzoeksvragen resultaten**

**Uitkomsten:** Hoeveel werknemers zijn met het project van werk naar werk begeleid en wat zijn de kenmerken van de transities in termen van onder meer functieniveau, hoogte salaris, omvang en type dienstverband?

**Beoordeling:** Hoe hebben de verschillende deelnemers (aanvragers, werkgevers, werknemers en vertegenwoordigers, derden) het van werk naar werk project ervaren? Zijn zij tevreden over het verloop van het proces, de kwaliteit van de geboden ondersteuning en de behaalde resultaten?

### **Conclusie resultaten**

- Aantal deelnemers: In de negen projecten zijn 680 deelnemers gestart met VWNW-begeleiding (87% van de beoogde 785). SSWT, Grafimediabranche, Schilder<sup>^</sup>sCOOL, RIVU, ZW Haaglanden en FNV Bouw hebben 95% van de doelstelling of zelfs meer dan het beoogd aantal deelnemers gerealiseerd. Het aantal gerealiseerde deelnemers blijft achter bij MKB Eindhoven (6% van de doelstelling), TC Maasland-Hardenberg (20% van de doelstelling) en Voorsprongvoucher (41% van de doelstelling).
- De projecten SSWT, Grafimediabranche en RIVU kenmerken zich door een snelle start: al in de eerste maanden van het project hadden zij al een groot aantal deelnemer in VWNW-begeleiding.
- Doelgroepen: Met uitzondering van het project Schilder<sup>^</sup>sCOOL is de gemiddelde leeftijd van de deelnemers hoog (gemiddeld 43 jaar), de deelnemers zijn laag of middelbaar opgeleid en met uitzondering van ZW Haaglanden betreft het vaak mannen. De deelnemers hebben een gemiddelde duur van het laatste dienstverband van 13 jaar (met uitzondering van het project Schilder<sup>^</sup>sCOOL) en vaak een vast contract voorafgaand aan het ontslag. Dit zijn over het algemeen kenmerken van een groep werknemers met een zwakke positie op de arbeidsmarkt. De meeste werknemers verloren hun baan in traditionele sectoren, zoals de bouw. Een belangrijk deel van de VWNW resultaten is in elk geval gericht op – en komt ten goede aan - werkzoekenden die (zeker in deze tijd) moeilijk aan nieuw werk komen.
- Aantal transities: In totaal zijn 680 werknemers een VWNW-traject gestart. Daarvan hebben 404 mensen (60%) op dit moment een nieuwe baan gevonden (9% van de VWNW-trajecten is nog niet afgerond). In totaal hebben 611 werknemers een VWNW-traject afgerond, daarvan hebben 404 mensen een nieuwe baan gevonden (66%). Het percentage deelnemers dat een VWNW-transitie heeft gemaakt verschilt sterk tussen de projecten. Dit is afhankelijk van het moment van instroom, maar ook van de duur van de VWNW-begeleiding en de opzet van het project. Schilder<sup>^</sup>sCOOL heeft dankzij de opzet van het project een hoog percentage VWNW-transities weten te realiseren. Bij dit project neemt (een belangrijk deel) van de werknemers aan het project deel als zij in dienst treden bij de nieuwe werkgever. Werknemers treden in dienst bij een opleidingsbedrijf en krijgen gedurende twee jaar een leerwerkplek.

- Kwaliteit nieuwe baan: De meeste nieuwe banen zijn tijdelijke dienstverbanden (bijna 74%). Een deel van de deelnemers van ZW Haaglanden (68%), SSWT (15%), FNV Bouw (14%), RIVU (11%), Grafimediabranche (9%) en Voorsprongvouchervoucher (7%) heeft een vast dienstverband gevonden in tegenstelling tot TC Maasland-Hardenberg, Schilder^sCOOL. Bij het laatstgenoemde project gaat het om opleidingsplaatsen die altijd tijdelijk van aard zijn. Deze banen zijn wel voor het overgrote deel fulltime banen (88% meer dan 36 uur). Een derde van de banen is gevonden bij opleidingsbedrijven (Schilder^sCOOL) die de subsidie inzetten voor een tijdelijk dienstverband voor gemiddeld 21-jarigen die werk en opleiding combineren. Voor ZW Haaglanden geldt dat zo'n 57% van de transitie heeft plaatsgevonden bij de oude werkgever (dwz: contract is voortgezet) en aangezien dit vaak vaste dienstverbanden waren, heeft dit project een hoog percentage transitie binnen de sector.
- Van de 214 respondenten in de werknemersenquête hebben er 52 een nieuwe baan gevonden en daarover vragen beantwoord. In verband met de lage respons zijn de percentages hoogstens een indicatie en niet representatief voor het totaal aantal deelnemers of transitie. De bevindingen worden hier wel ter indicatie gepresenteerd, maar moeten met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.
  - o Kwaliteit nieuwe baan: Van de 52 mensen die over hun nieuwe baan vertellen, verdient 54% minder dan voorheen en heeft 40% een lagere functie. Daar staat tegenover dat circa een derde evenveel verdient en 42% op hetzelfde functieniveau is gebleven, terwijl ongeveer 15% meer is gaan verdienen op een hoger functieniveau.
  - o Intersectorale mobiliteit: Bijna de helft van de respondenten vond een baan buiten de eigen sector. Gezien het relatief lage aantal respondenten kunnen hier geen algemene conclusies aan worden verbonden. Wel kan worden geconstateerd dat de projecten er in elk geval in geslaagd zijn om intersectorale mobiliteit te realiseren voor sectoren waar werknemers zich doorgaans erg mee verbonden voelen (bouw, grafische industrie, zorg) en in het algemeen niet zo geneigd zijn om over te stappen naar een andere sector.
- Toegevoegde waarde VWNW-traject: De verschillende partijen (werknemers, werkgevers en netwerkpartners) zijn overwegend positief over het project waar men bij aangesloten is en de begeleiding die men gekregen heeft dan wel aangeboden is aan werknemers.
- Van de 214 respondenten in de werknemersenquête heeft een kwart een nieuwe baan gevonden en 69% van hen is daar (zeer) tevreden over. Maar 55% van de baanvinders (N=52) ziet geen toegevoegde waarde in het VWNW-traject. En nog eens 23% antwoordt neutraal. Dat wil zeggen dat van werknemerszijde men in een ruime meerderheid van de VWNW-transities deze niet ziet als een gevolg van deelname aan de trajecten. Of dit ook werkelijk zo is, valt lastig uit te maken. Het is een algemeen bekend verschijnsel dat werkzoekenden het vinden van werk niet aan anderen maar aan zichzelf toerekenen. Dit zou zelfs als een positief gevolg van de begeleiding ("empowerment") kunnen worden gezien. In de antwoorden op open vragen in de werknemersenquête wordt wel waardering geuit voor de hulp bij sollicitaties en het zoeken naar geschikte bedrijven.
- Netwerkpartners oordelen positiever over het proces en de geboden ondersteuning dan werkgevers. Dit is te verklaren aan de verschillende rollen die deze partijen hebben vervuld in project. De netwerkpartners als onderdeel van het netwerk meer invloed kunnen uitoefenen op het project en de werkgevers zijn vooral 'afnemers' van het project. Dit verklaart mogelijk de meer kritische houding aangenomen wat betreft de ingezette instrumenten en de uiteindelijke resultaten. Zowel

netwerkpartners als werkgevers noemen de beperkte betrokkenheid van werkgevers als knelpunt.

## 4.1 Uitkomsten

4.1.1 In totaal hebben de negen projecten 680 werknemers in begeleiding genomen

Bij de projectaanvraag hebben de projecten kwantitatieve en overige doelstellingen geformuleerd, waaronder het beoogde aantal deelnemers. Om VWNW-transities te kunnen realiseren is het logischerwijs van belang dat er werknemers deelnemen aan de projecten; zonder deelnemers kun je immers ook geen VWNW-transities realiseren. Tabel 4 geeft het aantal VWNW-deelnemers weer, afgezet tegen de ambities van de projecten.

Tabel 4. Overzicht doelstelling en realisatie aantal deelnemers

Projecten	Aantal werknemers in begeleiding		
	Doel	Realisatie (absoluut)	Realisatie (%)
Schilder^sCOOL	100	110	110%
Grafimediabranche	200	226	113%
TC Maasland-Hardenberg	100	20	20%
Voorsprongvoucher	100	41	41%
ZW Haaglanden	60	79	132%
SSWT	75	77	103%
RIVU - Arbeidspool	50	48	96%
FNV Bouw	50	76	152%
MKB Eindhoven	50	3	6%
<b>Totaal</b>	<b>785</b>	<b>680</b>	<b>87%</b>

In totaal zijn 680 werknemers in VWNW-begeleiding genomen. Dit is 87% van het beoogde aantal. Zes projecten (FNV Bouw, SSWT, Grafimediabranche, Schilder^sCOOL, RIVU - Arbeidspool, ZW Haaglanden) hebben het beoogde aantal bijna bereikt of overschreden. Bij de overige drie projecten (Voorsprongvoucher, TC Maasland-Hardenberg, MKB Eindhoven<sup>15</sup>) is het gerealiseerde aantal deelnemers ver tot zeer ver achter gebleven bij de doelstelling. TC Maasland-Hardenberg en MKB Eindhoven hadden moeite om werkgevers bereid te vinden om deel te nemen aan het project. Voor het project Voorsprongvoucher was op zich voldoende belangstelling van werkgevers voor de vouchers, maar het project heeft veel aanvragen moeten

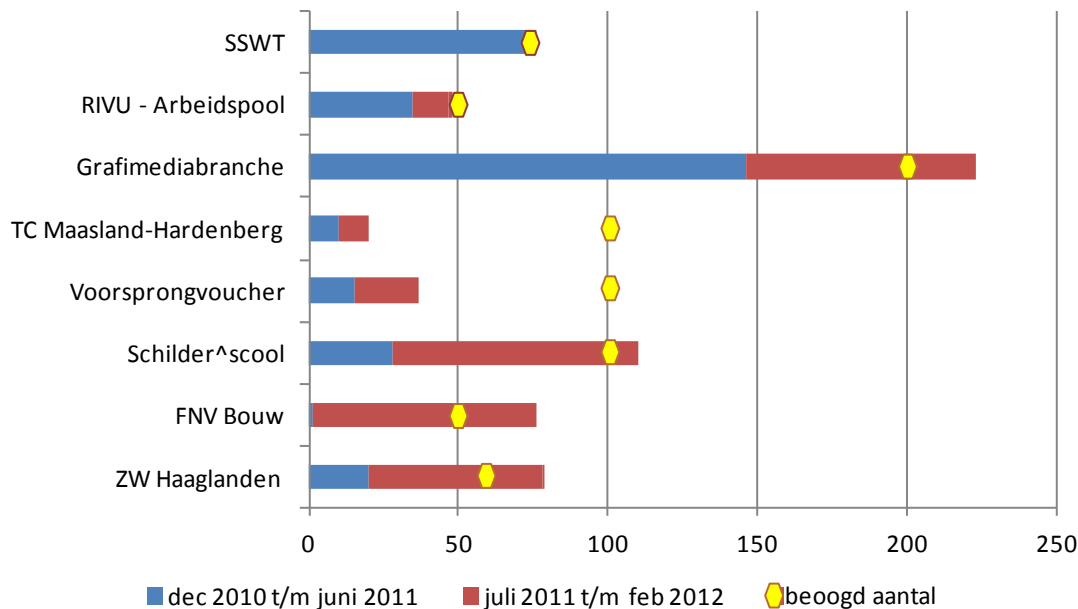
<sup>15</sup> Vanwege het lage aantal deelnemers bij het project MKB Eindhoven is dit project niet in alle vervolg tabellen opgenomen of zijn alleen de absolute aantallen opgenomen.

afwijzen, omdat de werknemers niet binnen de 40-plus doelgroep en/of de doelgroepkaders van het *Tijdelijk Besluit van werk naar werk* vielen.

#### 4.1.2 Grote verschillen in moment van instroom

De projecten verschillen sterk in de tijd die ze nodig hadden om op te starten (zie figuur 3). De projecten SSWT, RIVU en Grafimediabranche zijn snel van start gegaan en hebben een aanzienlijk deel van de werknemers in begeleiding in de eerste acht maanden (december 2010 tot en met juni 2011) gerealiseerd. Zij hebben na acht maanden respectievelijk 50%, 68% en 100% van het geambieerde aantal werknemers in begeleiding. SSWT heeft de eigen doelstelling in termen van het aantal werknemers in begeleiding dan dus al bereikt. Bij Schilder^sCOOL, TC Maasland-Hardenberg en Voorsprongvoucher is de instroom van deelnemers langzamer op gang gekomen. Tot slot hebben MKB Eindhoven, ZW Haaglanden en FNV Bouw na acht maanden nog nauwelijks of geen werknemers in begeleiding. ZW Haaglanden en FNV Bouw hebben in de laatste fase van het onderzoek de instroom flink verhoogd en zelfs over hun beoogde aantal heen gegaan.

Figuur 3. Moment van instroom deelnemers



NB. Bij MKB Eindhoven is van de 3 deelnemers de startdatum van de VWNW-begeleiding niet bekend.

De uitgangspositie van de projecten bij de start was verschillend. Sommige projecten hebben een voorsprong omdat ze al VWNW-activiteiten aanbieden en/of de VWNW-begeleiding al hadden ontwikkeld voordat het project startte. Deze projecten zijn in staat om snel van start te gaan vanuit bestaande activiteiten en netwerk. Het project SSWT biedt al sinds 2009 VWNW activiteiten aan en kon daarom vanuit een bestaand netwerk en bestaande activiteiten snel van start. Andere organisaties hebben een voorsprong omdat ze het begeleidings-traject al hebben opgezet. Zo heeft TC Maasland-Hardenberg de VWNW-begeleiding al voor de start van het project vormgegeven en had RIVU de digitale matchingstool al op kleinere schaal in bedrijf.

Andere projecten hebben deze voorsprong niet en hadden daarom een langere aanlooptijd nodig. Het opzetten van een netwerk en de inrichting van de begeleiding kost tijd. Grafimediabranche en ZW Haaglanden

hebben bijvoorbeeld de begeleiding in de startfase ontwikkeld en MKB Eindhoven, Schilder^sCOOL en FNV Bouw hebben de organisatie en/of het netwerk in de startfase moeten opbouwen.

Ook de opzet van de projecten is bepalend voor hoe snel werknemers met VWNW-begeleiding kunnen starten. De onderhandelingen over VWNW in sociale plannen in het project van FNV Bouw kosten bijvoorbeeld meer tijd dan het inschrijven van een werknemer in de arbeidspool van de RIVU. Ook sectorspecifieke kenmerken verklaren verschillen tussen de projecten. In de zorgsector (project ZW Haaglanden) bijvoorbeeld brengen werkgevers hun werknemers al een jaar van te voren op de hoogte van boventaligheid. Het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* stelt als eis dat alleen werknemers mogen meedoen die binnen vier maanden werkloos worden, vanwege de afbakening van private en publieke verantwoordelijkheden. De werkgevers in de zorg zijn terughoudend om werknemers die momenteel wel binnen vier maanden werkloos worden, te laten deelnemen aan het project, omdat het project de werkgever vraagt opnieuw te investeren via de eigen bijdrage, terwijl de werkgevers in de periode daarvoor al hebben geïnvesteerd in outplacement. Hierdoor was het voor ZW Haaglanden lastig om werkgevers bereid te vinden deel te nemen aan het project. Een meer persoonlijke, directe aanpak om werkgevers te informeren over de regeling bleek het juiste effect te hebben en uiteindelijk heeft ZW Haaglanden meer deelnemers een traject kunnen aanbieden dan zij beoogd hadden.

#### 4.1.3 Kenmerken werknemers in transitie van-werk-naar-werk

Tabel 5 geeft een overzicht van de leeftijd, sexe en opleidingsniveau van werknemers in van VWNW-begeleidingstrajecten. Hoewel de meeste projecten zich niet specifiek richten op oudere werknemers, ligt de gemiddelde leeftijd vrij hoog. De gemiddelde leeftijd van de werknemers ligt bij vijf projecten tussen de 45 en 50 jaar. Alleen van de projecten ZW Haaglanden, TC Maasland-Hardenberg en Schilder^sCOOL ligt de gemiddelde leeftijd lager dan 45 jaar. Opvallende uitschieter naar beneden is de Schilder^sCOOL met een gemiddelde leeftijd van 21 jaar. Dit is te verklaren gezien de opzet van het project waarbij de deelnemers in dienst komen bij een opleidingsbedrijf en een BBL-opleiding volgen. Ook de reguliere activiteiten van opleidingsbedrijven zijn gericht op jongeren.

Het merendeel van de werknemers is man; slechts 22% van alle werknemers in begeleiding is vrouw. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat vier projecten plaatsvinden in sectoren waar veel mannen werken (SSWT – timmerbranche, Grafimediabranche, FNV Bouw, Schilder^sCOOL). Bij ZW Haaglanden (zorgsector) zie je bijvoorbeeld juist weer veel vrouwen (84%). RIVU – Arbeidspool en TC Maasland-Hardenberg hebben een hoger percentage vrouwen in begeleiding (respectievelijk 34%, 39% en 25%) dan de andere projecten. Bij de selectie van de negen projecten heeft het ministerie wel rekening gehouden met diversiteit in sectoren, echter veel aanvragen voor de projectsubsidie betroffen sectoren waar traditioneel veel (oudere) mannen werken. De deelnemers aan de VWNW-projecten vormen daarmee een vrij eenzijdige en specifieke groep op de arbeidsmarkt.

Tot slot heeft 39% van de werknemers in begeleiding een laag opleidingsniveau (LBO, MAVO, VMBO); 51% heeft een midden opleidingsniveau (HAVO, MBO) en slechts 10% een hoog opleidingsniveau (HBO, WO). Met name bij de projecten FNV Bouw en SSWT heeft een groot deel (68% respectievelijk 74%) van de werknemers een laag opleidingsniveau. Het TC Maasland-Hardenberg, ZW Haaglanden en RIVU hebben ten opzichte van de andere projecten een groot deel hoog opgeleiden (20%, 33% respectievelijk 17%).

Tabel 5. Kenmerken werknemers in begeleiding

	Schilder^ sCOOL	Grafimedia branche	TC Maasland- Hardenberg	Voorsprong voucher	ZW Haaglanden	SSWT	RIVU Arbeidspool	FNV Bouw	MKB Eindhoven	Totaal
n=	110	226	20	41	79	77	48	76	3	680
<b>Leeftijd</b>										
gemiddelde leeftijd	21 jaar	48 jaar	42 jaar	50 jaar	43 jaar	48 jaar	46 jaar	46 jaar		43 jaar
18-24 jaar	90%	0%	5%	0%	0%	3%	5%	1%		16%
25-34 jaar	8%	8%	15%	0%	7%	6%	10%	19%		9%
35-44 jaar	2%	23%	35%	27%	35%	22%	19%	20%	2	21%
45-54 jaar	0%	48%	30%	37%	38%	42%	50%	37%	1	36%
55-64 jaar	0%	22%	15%	37%	20%	27%	17%	23%		19%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%
Missing	(1)	(0)	(0)	(0)	(5)	(0)	(6)	(1)	(0)	(13)
<b>Sexe</b>										
Man	98%	85%	75%	61%	16%	97%	66%	95%	2	78%
Vrouw	2%	15%	25%	39%	84%	3%	34%	5%	1	22%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%
Missing	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)
<b>Opleidingsniveau</b>										
Laag	41%	30%	25%	22%	21%	74%	17%	68%	1	39%
Midden	59%	63%	55%	68%	47%	26%	66%	21%		51%
Hoog	0%	7%	20%	10%	33%	0%	17%	11%	2	10%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%
Missing	(1)	(6)	(0)	(0)	(21)	(0)	(1)	(0)	(0)	(29)

\*NB. Vanwege het lage aantal deelnemers in het project MKB Eindhoven, is besloten absolute aantallen mee te nemen in de tabel en deze kleine groep niet mee te nemen in de verdere analyse van de kenmerken van de werknemers en transitie.

Tabel 6 geeft de kenmerken van de oude baan van alle deelnemers aan de VWNW-projecten weer: de duur van het dienstverband en de aard en omvang van het contract. Gemiddeld hebben de kandidaten een dienstverband van 13 jaar (van 15% van de deelnemers is de duur van het dienstverband bij de oude werkgever onbekend) en heeft 82% een vast contract. De kandidaten van het project Schilder^sCOOL laten een ander beeld zien: zij hebben gemiddeld een dienstverband van 2 jaar en 99% heeft een tijdelijk contract. Dit is niet verwonderlijk gezien het feit dat ook de gemiddelde leeftijd een stuk lager ligt dan bij de andere projecten. Uitschieters naar boven zijn Grafimediabranche en FNV Bouw waarbij de gemiddelde duur van het dienstverband op 16 jaar ligt.

Gemiddeld heeft 82% van de deelnemers een fulltime dienstverband (meer dan 36 uur). Bij de projecten ZW Haaglanden en Voorsprongvoucher ligt de verhouding tussen fulltime en parttime dienstverbanden echter

anders: slechts 28% respectievelijk 55% van de deelnemers van deze projecten hebben een fulltime dienstverband.

Tabel 6. Kenmerken oude baan ((m)=missing)

Projecten		Kenmerken oude baan						
		Duur dienstverband in jaren (missing)	Aard contract (missing)			Omvang contract (missing)		
	n=		tijdelijk contract	vast contract	(m)	fulltime	parttime	(m)
Schilder^sCOOL	110	2 jr (50)	99%	1%	(40)	94%	6%	(46)
Grafimediabranche	226	16 jr (21)	4%	96%	(19)	89%	11%	(23)
TC Maasland-Hardenberg	20	14 jr (0)	15%	85%	(0)	85%	15%	(0)
Voorsprongvoucher	41	9 jr (1)	27%	73%	(0)	56%	44%	(2)
ZW Haaglanden	79	13 jr (20)	5%	95%	(20)	28%	72%	(21)
SSWT	77	15 jr (3)	3%	97%	(0)	97%	3%	(0)
RIVU – Arbeidspool	48	11 jr (4)	28%	72%	(5)	78%	22%	(12)
FNV Bouw	76	16 jr (2)	1%	99%	(0)	95%	5%	(0)
<b>Totaal</b>	<b>677</b>	<b>13 jr (101)</b>	<b>19%</b>	<b>81%</b>	<b>(84)</b>	<b>82%</b>	<b>18%</b>	<b>(104)</b>

NB. Vanwege het lage aantal deelnemers bij het project MKB Eindhoven is dit project niet in de tabel opgenomen

4.1.4 Ruim de helft van de deelnemers die een VWNW-traject is gestart, en tweederde van degenen die een traject heeft afgerond, heeft een nieuwe baan gevonden

Voor de resultaten is het vooral van belang hoeveel van de gestarte trajecten ook daadwerkelijk hebben geresulteerd in een VWNW-transitie. Tabel 7 geeft een overzicht van het aantal deelnemers, de status van de trajecten in september 2012 en het aantal transitie als percentage van het aantal afgeronde trajecten. In totaal zijn 680 werknemers een VWNW-traject gestart. Daarvan hebben 404 mensen (66%) op dit moment een nieuwe baan gevonden (een deel van de VWNW-trajecten is nog niet afgerond). In totaal hebben 611 werknemers een VWNW-traject afgerond, daarvan hebben 404 mensen een nieuwe baan gevonden (66%). Van het totaal aantal deelnemers heeft 90% het traject afgerond; daarvan heeft 66% een nieuwe baan gevonden. 9% van de deelnemers zit nog in traject en van 2% is niet bekend of zij nog in traject zitten of al zijn uitgestroomd. Ongeveer een vierde van de plaatsingen is afkomstig van het project Schilder^sCOOL en meer dan een vierde van het project Grafimediabranche.

Tabel 7. Status trajecten en VWNW-transities als percentage van het aantal afgeronde trajecten (peildatum: september 2012)

Projecten	Aantal deelnemers		Status trajecten			Aantal VWNW-transities		
	beoogd	gerealiseerd	nog in traject	afgerond	onbekend	aantal transities	als % van afgeronde trajecten	als % van aantal deeln.
Schilder^sCOOL	100	110	2 (2%)	108 (98%)		103*	95%	94%
Grafmediabranche	200	226	18 (8%)	208 (92%)		121	58%	54%
TC Maasland-Hardenberg	100	20	6 (30%)	14 (70%)		12	86%	60%
Voorsprongvoucher	100	41	9 (22%)	32 (78%)		28	88%	68%
ZW Haaglanden	60	79	12 (15%)	57 (72%)	10 (13%)	28**	49%	35%
SSWT	75	77	0 (0%)	77 (100%)		54	70%	70%
RIVU - Arbeidspool	50	48	0 (0%)	48 (100%)		22	46%	46%
FNV Bouw	50	76	11 (14%)	64 (84%)	1 (1%)	33	52%	43%
MKB Eindhoven	50	3	0	3 (100%)		3	100%	100%
<b>Totaal</b>	<b>785</b>	<b>680</b>	<b>58 (9%)</b>	<b>611 (90%)</b>	<b>11 (2%)</b>	<b>404</b>	<b>66%</b>	<b>60%</b>

\* Dit betreft plaatsingen bij de betrokken opleidingsbedrijven.

\*\* Een aantal transities (zo'n 57%) van het project ZW Haaglanden betreft plaatsingen bij de oude werkgever.

NB. Vanwege afronding van percentages tellen kolommen niet altijd op tot 100%

Een aantal deelnemers heeft het traject nog niet afgerond (58 personen). Het feit dat een aantal deelnemers het traject nog niet heeft afgerond of de projecten sterk verschillen van deelnemersaantallen is het gevolg van het moment van instroom, maar ook van de duur van de VWNW-begeleiding en de opzet van het project. Zo is in de vorige subparagraaf al aan de orde gekomen dat SSWT en RIVU - Arbeidspool snel van start zijn gegaan. Dit resulteert in een relatief groot aantal deelnemers waarvan de begeleiding beëindigd is. Bij RIVU speelt daarnaast dat de begeleiding bestaat uit het plaatsen van een CV op [www.arbeidspool.nl](http://www.arbeidspool.nl) en actieve matching met de vacatures die daarop werden geplaatst. Deze begeleiding is afgerond met het einde van het project op 1 december 2011.

Ook Schilder^sCOOL kent een specifieke opzet, waardoor een groot aantal plaatsingen is gerealiseerd, namelijk 94%. Bij dit project krijgen deelnemers direct na de intake bij één van de opleidingsbedrijven een dienstverband voor één of twee jaar. Ook bij de Voorsprongvoucher is bij een deel van de begeleidings-trajecten de nieuwe werkgever al in beeld: de voucher wordt zowel verstrekt aan werkgevers die een werknemer ontslaan, als die een werknemer aannemen. ZW Haaglanden heeft in de laatste fase van het experiment nog deelnemers laten starten, dus logischerwijs zijn deze werknemers nog bezig met de afronding van hun traject.



#### 4.1.4 Ruim driekwart van de geplaatste werknemers heeft een fulltime contract voor bepaalde tijd gekregen

Tabel 8 geeft de aard en omvang van het nieuwe contract. Werknemers die ander werk hebben gevonden hebben met name een tijdelijk contract gekregen (74%). 12% heeft een vast contract gekregen. Van ZW Haaglanden heeft een relatief groot aantal deelnemers een baan met een vast contract gevonden (68%). Dit komt omdat een aantal transitie van het project ZW Haaglanden plaatsingen betreft bij de oude werkgever waarbij het (vaste) contract werd voortgezet.

De meeste nieuwe contracten (84%) zijn voor fulltime dienstverbanden (meer dan 36 uur). Bij de projecten ZW Haaglanden, TC Maasland-Hardenberg en Voorsprongvoucher, zijn ten opzichte van de andere projecten veel deelnemers een parttime dienstverband aangegaan (respectievelijk 87%, 57% en 30%).

Tabel 8. Kenmerken VWNW-transities: Aard en omvang contract ((m)=missing)

		Kenmerken nieuwe baan								
Projecten	n=	Aard contract						Omvang contract		
		tijdelijk contract	uitzend contract	proef plaatsing	vast contract	zelf-standige	(m)	fulltime	parttime	(m)
Schilder^sCOOL	103	100%	0%	0%	0%	0%	(17)	100%	0%	(17)
Grafimediabranche	121	71%	10%	4%	9%	3%	(23)	80%	20%	(45)
TC Maasland-Hardenberg	12	75%	8%	0%	8%	0%	(0)	58%	42%	(0)
Voorsprongvoucher	28	89%	4%	0%	7%	0%	(0)	70%	30%	(8)
ZW Haaglanden	28	28%	4%	0%	68%	0%	(3)	13%	87%	(13)
SSWT	54	44%	30%	6%	15%	4%	(0)	92%	8%	(2)
RIVU – Arbeidspool	22	89%	0%	0%	11%	0%	(3)	80%	20%	(7)
FNV Bouw	33	79%	4%	0%	14%	4%	(5)	94%	6%	(16)
<b>Totaal</b>	<b>401</b>	<b>74%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>2%</b>	<b>(51)</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>	<b>(108)</b>

NB. Vanwege het lage aantal deelnemers bij het project MKB Eindhoven is dit project niet in de tabel opgenomen

NB. Vanwege afronding van percentages tellen kolommen niet altijd op tot 100%

Informatie over de sector van de nieuwe werkgever, het verschil in inkomen en functieniveau hebben we via de gegevensuitvraag en via de werknemersenquête (aan de werknemers zelf) verkregen. De gegevensuitvraag geeft een beeld of men werk heeft gevonden binnen de sector waar hij/zij al werkzaam was. Er ontbreken echter veel gegevens (missings). Tabel 9 geeft hier een overzicht van. De meerderheid (36%) van de VWNW transitie heeft geleid tot werk binnen de sector waar de werknemer al werkzaam was. De meer sectoraal georganiseerde projecten (ZW Haaglanden en SSWT) hebben ook meer transitie gerealiseerd binnen de sector. Overigens geldt voor ZW Haaglanden dat zo'n 20% van de werknemers een begeleidingstraject heeft gevolgd (E-check en employability check) en waarbij hun oude contract uiteindelijk is voortgezet. Deze mensen zijn dus in feite niet en ontslagen en automatisch binnen dezelfde sector gebleven (dat betekent dat 57% van de transitie heeft plaatsgevonden bij de oude werkgever).

Grafimediabranche is een uitzondering, maar zij waren er ook op gericht om functies te zoeken buiten de sector in verband met terugvallende vraag naar arbeidskrachten in de grafimediabranche. In geval van

Schilder^sCOOL vermoeden wij dat een aantal deelnemers vanuit school zijn ingestroomd en dus geen werkverleden hebben binnen een sector.

Tabel 9. Kenmerken VWNW-transities: (inter)sectorale transities

Projecten	(Inter)sectorale transities			Missings
	Aantal transities (missings)	Binnen de sector	Buiten de sector	
Schilder^sCOOL	103	29%	19%	51%
Grafimediabranche	121	29%	31%	40%
TC Maasland-Hardenberg	12	58%	42%	0%
Voorsprongvouchet	27	50%	46%	4%
ZW Haaglanden	28	75%*	7%	18%
SSWT	54	44%	28%	28%
RIVU - Arbeidspool	22	27%	64%	9%
FNV Bouw	33	21%	33%	45%
MKB Eindhoven	3	0%	0%	100%
<b>Totaal</b>	<b>403</b>	<b>36%</b>	<b>29%</b>	<b>38%</b>

\*\*Een aantal transities (zo'n 57%) vond plaats bij de oude werkgever.

In de laatste gegevens uitvraag in september hebben de projecten onvoldoende gegevens aangeleverd om een beeld te krijgen van het verschil in inkomen en functieniveau na VWNW. De webenquête die in een eerder stadium van het onderzoek is uitgezet onder 495 werknemers geeft hier wel een beeld van. 214 respondenten de enquête ingevuld (43%). Van de 214 respondenten heeft 24% een nieuwe baan gevonden. Tabel 10 geeft aan hoe het inkomen en het functieniveau is veranderd. Gezien het relatief kleine aantal waarnemingen (52) is het niet mogelijk om de antwoorden uit te splitsen naar project. Omdat bijna de helft van de respondenten een traject heeft gevolgd bij het project Grafimediabranche hebben we de antwoorden opgesplitst voor Grafimediabranche en Overig.

In de helft van de gevallen (54%) is het inkomen in de nieuwe baan lager dan bij de oude baan; 33% geeft aan dat het inkomen gelijk is gebleven ten opzichte van het inkomen van het vorige werk; en 13% is meer gaan verdienen. Met name de respondenten van Grafimediabranche zijn in inkomen achteruit gegaan. De respondenten zijn iets minder in functieniveau gezakt: 40% heeft een lager functieniveau t.o.v. vorig werk; 42% heeft een gelijk functieniveau t.o.v. vorig werk en 17% heeft nu een hoger functieniveau t.o.v. vorig werk.

Tabel 10. Kenmerken VWNW-transities: inkomen en functieniveau (o.b.v. webenquête werknemers)

Kenmerken VWNW-transities: sector, inkomen en functie					
	Totaal (n=52)	Grafimediabranche (n=24)		Overig (n=28)	
<i>Verschil inkomen</i>					
lager dan bij vorige werk	54%	17	71%	11	39%
gelijk aan inkomen bij vorige werk	33%	4	17%	13	46%
hoger dan bij vorige werk	13%	3	13%	4	14%
	100%	24	100%	28	100%
<i>Verschil functieniveau</i>					
lager dan bij vorige werk	40%	10	42%	11	39%
gelijk aan functieniveau bij vorige werk	42%	11	46%	11	39%
hoger dan bij vorige werk	17%	3	13%	6	21%
	100%	24	100%	28	100%

NB. Vanwege afronding van percentages tellen kolommen niet altijd op tot 100%

#### 4.1.5 Kenmerken werknemers die een nieuwe baan hebben gevonden

Het type werknemers dat VWNW-begeleiding krijgt, heeft naar verwachting invloed op het aantal VWNW-transities. Het is lastiger voor iemand met een zwakke positie op de arbeidsmarkt om werk te vinden dan voor iemand met een sterke positie. Tabel 11 geeft een overzicht van de kenmerken van de 404 werknemers die een baan hebben gevonden (tabel 5 geeft de kenmerken van alle 680 deelnemers aan de VWNW-projecten weer).

De groep deelnemers die een baan heeft gevonden (tabel 11) is per project gemiddeld even oud als het totaal aantal deelnemers (tabel 5). Het is dus niet zo dat de jongere leeftijdscategorieën een nieuwe baan hebben gevonden. Opvallend is dat bij de plaatsingen (tabel 11) het percentage vrouwen bij alle projecten (iets) hoger is dan van het totaal aantal deelnemers (tabel 5). De vrouwelijke deelnemers lijken makkelijker een nieuwe baan te vinden dan de mannelijke. Bij TC Maasland-Hardenberg, ZW Haaglanden en RIVU zijn de middelbaar en hoogopgeleiden onder de geplaatsten in verhouding tot het totaal aantal deelnemers per project oververtegenwoordigd. Bij de andere projecten is dit niet het geval.

Tabel 11. Kenmerken deelnemers die een baan hebben gevonden

	Schilder^ school	Grafimedia branche	TC Maastrand- Hardenberg	Voorsprong voucher	ZW Haaglanden	SSWT	RIVJ Arbeidspool	FNV Bouw	MKB Eindhoven	Totaal plaatsingen
Aantal plaatsingen	103	121	12	28	28	54	22	33	3	404
Leeftijd										
Missing	1	0	0	0	1	0	2	1	0	5
gemiddelde leeftijd	21	46	40	50	45	46	44	46		40
18-24 jaar	91%	0%	8%	0%	0%	2%	10%	0%		24%
25-34 jaar	7%	12%	25%	0%	7%	9%	10%	19%		10%
35-44 jaar	2%	32%	33%	32%	44%	26%	15%	22%	2	23%
45-54 jaar	0%	43%	17%	39%	33%	48%	55%	47%	1	32%
55-64 jaar	0%	12%	17%	29%	15%	15%	10%	13%		11%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	3	100%
Sexe										
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Man	98%	84%	67%	54%	11%	96%	59%	94%	2	81%
Vrouw	2%	16%	33%	46%	89%	4%	41%	6%	1	19%
	100%	100%	100%	100%	9	100%	100%	100%	3	100%
Opleidingsniveau										
Missing	1	6	0	0	8	0	1	0	0	16
Laag	40%	30%	17%	36%	5%	69%	19%	58%	1	39%
Midden	60%	64%	67%	46%	35%	31%	57%	24%		52%
Hoog	0%	5%	17%	17%	60%	0%	24%	18%	2	10%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	3	100%

#### 4.1.6 Belangrijke nevendoelstelling is het verduurzamen van het netwerk

Naast de kwantitatieve doelstelling hebben de projecten voorafgaand aan het project ook andere doelstellingen geformuleerd. Zeven van de negen projecten noemt het verduurzamen van het netwerk als nevendoelstelling. Uitzonderingen zijn ZW Haaglanden en Voorsprongvoucher. Het bouwen aan een robuust netwerk is voor de indieners een basis voor de bestendiging van de resultaten van het experiment na de projectperiode. De aanname is dat het netwerk in de toekomst op zichzelf blijft bestaan en een functie heeft na de looptijd van het project. Deze nadruk op bestendiging van een stabiele netwerkstructuur vraagt specifieke aandacht tijdens het uitvoeren van de projecten. Denk daarbij aan de wijze waarop het netwerk tot stand wordt gebracht en de manier waarop de stakeholdergroep voor, tijdens en na de projectfase betrokken en geactiveerd wordt. Daarnaast speelt financiering een belangrijke rol bij de bestendiging van een stabiel netwerk. Het experiment en de subsidie is per 1 maart 2012 beëindigd. Een aantal projecten (SSWT en Grafimediabranche) is erin geslaagd het netwerk te verduurzamen en het project voort te zetten zonder overheidssubsidie. Beiden hebben opleidings- en/of sectorfondsgelden hiervoor kunnen inzetten. Het

merendeel van de projecten is er echter niet in geslaagd het netwerk duurzaam te laten zijn en de financiering op andere wijze (dan via overheidssubsidie) tot stand te brengen, zodat dezelfde vorm van dienstverlening kan blijven bestaan. Projecten geven aan dat de bereidheid onder betrokken partijen aanwezig is, maar tegelijkertijd constateert men dat een voortzetting van het project stuit op financiële blokkades. Daarbij is er vooral gezocht naar externe financieringsbronnen ter vervanging van de subsidie tijdens het experiment.

## **4.2 Beoordeling**

Voor de resultaten kijken we niet alleen naar de uitkomsten in termen van aantal deelnemers, aantal transities en de kenmerken van de transities, maar ook naar hoe de verschillende partijen het VWNW-project hebben ervaren. In deze paragraaf schetsen we voor werknemers, werkgevers en bij de projecten betrokken partijen of zij tevreden zijn over het verloop van het proces, de kwaliteit van de geboden ondersteuning en de behaalde resultaten. Hiervoor is een webenquête uitgezet onder 495 werknemers (respons 214; 43%) en een webenquête onder 186 bij de projecten betrokken partijen (respons 97 (58%), waarvan 19 werkgevers en 46 netwerkpartners). In bijlage 2 een overzicht van de resultaten uit de webenquête.

### **4.2.1 Werknemers zijn tevreden over de geboden ondersteuning**

#### *Tevredenheid geboden ondersteuning*

De meerderheid van de respondenten heeft vertrouwen in de personen die het VWNW-traject aanboden en de organisatie van het VWNW-traject (bijlage 2). 39% van de respondenten staat neutraal tegenover de vraag of zij het aangeboden VWNW-traject aantrekkelijk vonden en 11% staat hier negatief tegenover. Deze respondenten geven aan dat het traject niet aansloot bij opleiding en werkervaring of dat vooral de eigen inspanningen hebben geresulteerd in nieuw werk. De respondenten zijn over het algemeen ook positief over het VWNW-traject.

De respondenten zijn ook overwegend positief over de geboden ondersteuning. Bijna de helft geeft aan dat het VWNW-traject de begeleiding biedt waar de werknemer behoefte aan heeft en zes van de tien werknemers vindt dat het traject hen motiveert werk te zoeken.

#### *Tevredenheid over het verloop van het proces*

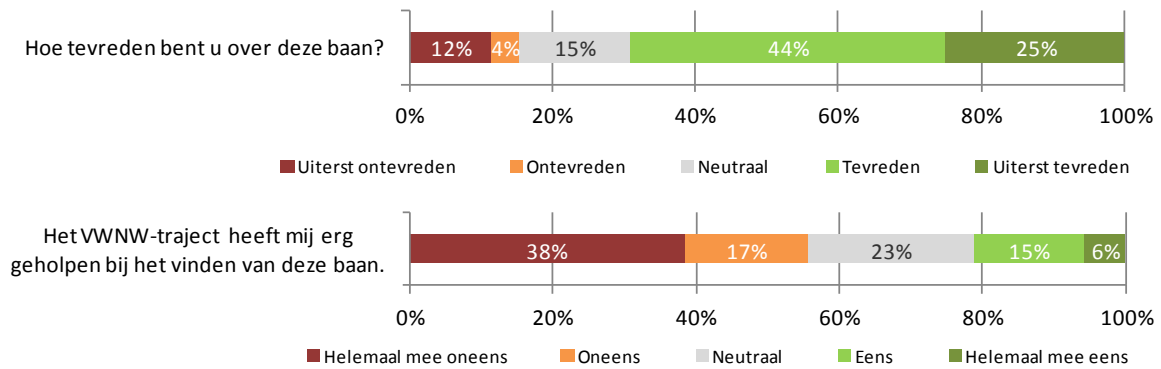
Het verloop van het proces beoordelen de meeste werknemers ook positief. De helft tot driekwart van respondenten reageert positief op de stellingen zoals “mijn contactpersoon komt zijn afspraken na” en “ik heb voldoende invloed op de inhoud van het VWNW-traject”. Op de stelling of men voldoende op de hoogte wordt gehouden van zijn of haar VWNW-traject, geeft een kleine 20% aan het hier niet mee eens te zijn. Zij hadden meer informatie verwacht.

#### *Tevredenheid met resultaat*

Van de 214 respondenten van de webenquête geeft 24% aan een nieuwe baan te hebben gevonden (n=52). Ongeveer tweederde van de respondenten geeft aan (uiterst) tevreden te zijn over de nieuwe baan. Daar staat tegenover dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat het VWNW-traject niet erg heeft geholpen bij het vinden van die baan.

De werknemers schrijven het vinden van een nieuwe baan met name aan zichzelf toe (“ik heb zelf gesolliciteerd”, “ik heb het zelf gevonden”). Dit hoeft niet negatief uitgelegd te worden. Het is ook bij UWV een

bekend verschijnsel dat werkzoekenden het vinden van werk aan zichzelf toeschrijven. Dit zou zelfs als een positief gevolg van de begeleiding (“empowerment”) gezien kunnen worden. In de open antwoorden geven respondenten aan dat zij de steun van de coach of van medekandidaten als waardevol ervaren. Ze waarderen de adviezen over hoe te solliciteren en krijgen meer inzicht in mogelijke bedrijven waar ze kunnen solliciteren. Veel mensen geven aan dat ze meedoen omdat het de kans op werk vergroot.



Figuur 4. Tevredenheid werknemers met resultaat (n=52)

#### Verschillen tussen projecten

De respons per project is met uitzondering van het project Grafimediabranche te laag om per project aan te geven hoe tevreden werknemers zijn over de kwaliteit van de geboden ondersteuning, het verloop van het proces en de resultaten. Werknemers die bij grafimediabranche VWNW-begeleiding hebben gehad, reageren op alle stellingen gemiddeld negatiever dan de werknemers van de andere projecten.

#### 4.2.2 Ondervraagde werkgevers zijn overwegend positief over de ondersteuning, het proces en de resultaten

Over het algemeen reageren de ondervraagde werkgevers overwegend positief over het verloop van het proces, de kwaliteit van de geboden ondersteuning en de behaalde resultaten. Wel moet gewezen worden op het relatief kleine aantal respondenten (28).

#### Tevredenheid over geboden ondersteuning

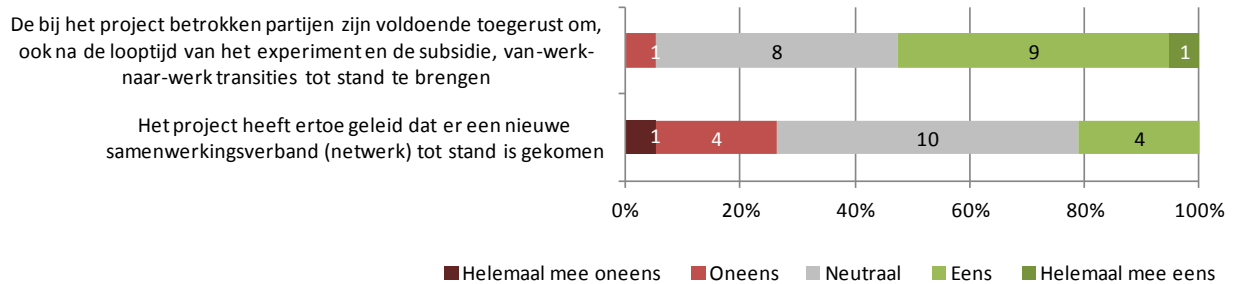
Bijna alle werkgevers zijn neutraal tot positief over de geboden ondersteuning (zie bijlage 2). Slechts enkele werkgevers zijn het oneens met de stellingen dat het project voldoende verbindend vermogen heeft, dat de juiste instrumenten worden ingezet en dat het project de beste manier is om werknemers naar ander werk te begeleiden.

#### Tevredenheid over verloop van het proces

Vijf werkgevers geven aan voldoende invloed te hebben het project, tien staan hier neutraal tegenover en vier geven aan onvoldoende invloed te hebben (zie bijlage 2). Als reden waarom men aangeeft onvoldoende invloed te hebben geeft één van de respondenten aan: “Vanuit mijn positie als werkgever kan ik geen invloed uitoefenen. Ik vermoed dat de betrokken partijen dat wel hebben gehad”. Deze werkgever ziet zichzelf dus niet als onderdeel van een netwerk, maar meer als afnemer van VWNW-dienstverlening. Dit wordt ook bevestigd in gesprekken die we met werkgevers hebben gevoerd.

### Tevredenheid over behaalde resultaten

We hebben werkgevers ook de vraag voorgelegd of het project ertoe heeft geleid dat er een nieuw samenwerkingsverband (netwerk) tot stand is gekomen (zie figuur 5). Het merendeel antwoordt hier neutraal op; vijf werkgevers geven aan dat het project niet heeft geleid tot een nieuw samenwerkingsverband en vier geven aan dat dat wel het geval is; de overige tien werkgevers zijn neutraal.



Figuur 5. Tevredenheid werkgevers met behaalde resultaten (n=19)

### 4.2.3 Netwerkpartners

Bij de opzet en uitvoering van de projecten zijn verschillende partijen betrokken (aanvragers, vertegenwoordigers werkgeversorganisaties, vertegenwoordigers van werknemers, scholingsinstituten, outplacement- en re-integratiebureaus). We noemen dit netwerkpartners. In totaal hebben 46 netwerkpartners de enquête ingevuld.

### Tevredenheid over geboden ondersteuning

Netwerkpartners zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van de geboden dienstverlening (zie figuur 10). Aantal kanttekeningen die worden gemaakt, zijn:

- Voor de doelgroep binnen het project is soms te weinig aandacht;
- Aanpak is vrij traditioneel en lijkt op klassieke benadering UWV/re-integratiebedrijven;
- Aanpak is erg werkgeversgericht. Weinig zicht op wat werknemers willen en/of nodig hebben.
- Onvoldoende budget om serieuze (om)scholing in te zetten.

Ook de netwerkpartners hebben we gevraagd welke knelpunten zij hebben ervaren:

- Focus lag onvoldoende op het vinden van ander werk;
- Arbeidsmarktomstandigheden: te weinig vacatures;
- Doelgroep is lastig in beweging te brengen;
- Samenwerking met andere sectoren verloopt moeizaam. Houding is: "onze branche komt eerst";
- Verbindende factor werkgevers is onvoldoende (het is lastig werkgevers te verbinden aan het project).

Als randvoorwaarden om het project te laten slagen noemen zij:

- Goede samenwerking met UWV/bedrijfstak/werkgevers;
- Innovatie, betrokkenheid, daadkracht en kennis (van de sector);
- Heldere communicatie, doelen moeten bij alle partijen helder zijn;
- Vertrouwen;
- Operationele slagkracht;

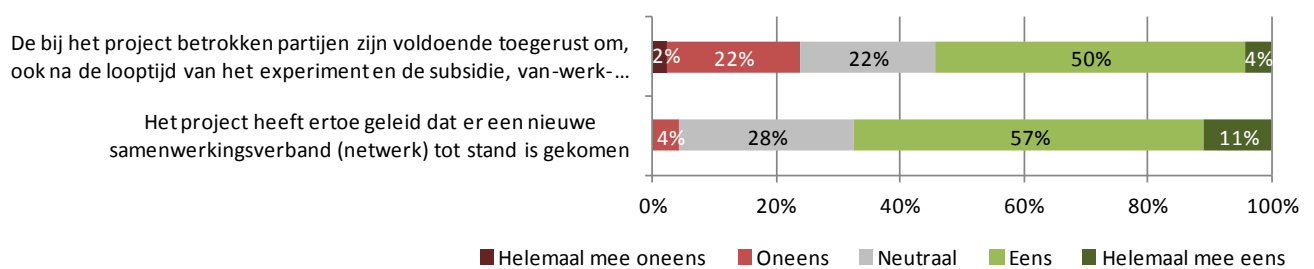
- Eigenaarschap van werkgevers;
- Goed netwerk en goede werkafspraken;
- Meer tijd en ruimte voor inrichten infrastructuur en ontwikkelen van creatieve oplossingen.

#### *Tevredenheid over verloop van het proces*

De netwerkpartners (N=46) zijn over het algemeen meer tevreden over het verloop van het proces dan de werkgevers. Met name op het gebied van de invloed die zij hebben en de afspraken over taken en verantwoordelijkheden reageren zij positiever dan werkgevers. Dit is hoogstwaarschijnlijk toe te schrijven aan het feit dat netwerkpartners zich meer betrokken hebben gevoeld en meer betrokken zijn bij het project dan de (individuele) werkgever.

#### *Tevredenheid over behaalde resultaten*

Het merendeel van de netwerkpartners (68%) geeft (in tegenstelling tot de 21% van de werkgevers) aan dat het project ertoe heeft geleid dat er een nieuw samenwerkingsverband tot stand is gekomen.



*Figuur 6. Tevredenheid netwerkpartners over behaalde resultaten (n=46)*



## 5 Organisatie

Twee belangrijke condities voor succes van de netwerkorganisatie zijn de *inrichting* van het netwerk en de mate waarin het netwerk in staat is de juiste balans te vinden tussen voortdurende aanpassing en noodzakelijke stabiliteit (omgang met *dynamiek*). De VWNW projecten vragen om samenwerking tussen verschillende partijen. De samenwerkende partijen vormen een netwerk waarbij de partners onderling afhankelijk van elkaar zijn voor het bereiken van succes.

### **Onderzoeksvragen Organisatie**

**Inrichting:** Hoe is de organisatie van het project ingericht? Welke deelnemers zijn bij de projecten betrokken en wat zijn hun kenmerken? (deelnemers zijn bijvoorbeeld aanvragers, werkgevers, werknemers en vertegenwoordigers, outplacement- en re-integratiebureaus) Hoe is het project ingebed in de bedrijven? (interne samenwerking) Hoe is de samenwerking tussen bedrijven georganiseerd? (externe samenwerking)

**Dynamiek:** Hoe ontwikkelt de organisatie zich gedurende de looptijd van het project? In hoeverre is er stabiliteit in de samenwerking en waardoor wordt die bevorderd cq bedreigd? Wordt de organisatie van het project voldoende aangepast aan veranderende wensen, behoeften en omstandigheden en welke gevolgen heeft dat voor de resultaten?

### **Conclusies organisatie**

- Actieve betrokkenheid van de vakbond met name op operationeel niveau vergemakkelijkt het werven van werknemers en werkgevers en draagt bij aan het resultaat, zoals FNV Bouw laat zien. De vakbond kan onzekerheid en vragen bij werknemers én werkgevers wegnemen en biedt toegang tot werknemer en werkgever vanwege nauwe betrokkenheid bij reorganisaties/faillissementen.
- Het voortbouwen op bestaande netwerken werkt versnellend bij de start van een VWNW project. Echter indien VWNW een noviteit is binnen het netwerk kost het winnen van vertrouwen en het vergroten van bekendheid ook binnen een bestaand netwerk veel tijd. Projecten als Grafimediabranche en SSWT hebben als sectorfonds een duidelijke structuur waarbinnen de samenwerking van werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties is geformaliseerd en het vertrouwen in Grafimedia danwel SSWT als uitvoerder er al is.
- In dit onderzoek hebben we de VWNW-projecten als netwerkorganisaties beschouwd. Effectieve netwerken veronderstellen wederkerigheid tussen de betrokken partijen. De wederkerigheid is wat betreft de individuele werkgevers minder evident. De werkgevers zijn vooral afnemer van de dienstverlening geweest en slechts in zeer beperkte mate 'eigenaar' van het project dan wel ervaren onderdeel van een VWNW-netwerk. Deels heeft dit te maken met de 'productmatige' opzet van de projecten (voucher, matchingssysteem, begeleidingstraject) waarbij vervolgens afnemers gezocht werden.

- Zelfs als je de projecten dichtbij de werkgevers organiseert (zoals een RIVU waarbij bedrijventerreinen zijn aangesloten), zie je dat werkgevers zich geen aandeelhouder voelen om transities tot stand te brengen. Het VWNW-netwerk is ook zo ingericht dat de focus met name ligt op begeleiding en er niet tot nauwelijks een directe match tussen oude en nieuwe werkgever plaatsvindt. De verantwoordelijkheid rondom het maken van een transitie is bij de uitvoeringsorganisatie van de begeleidingstrajecten gelegd en niet zozeer bij de oude en/of nieuwe werkgever.
- Voor projectorganisaties ontstaat er een spanningsveld tussen enerzijds de werkgever 'ontzorgen' en anderzijds de werkgever betrokken houden. Duidelijk moet zijn wat de bijdrage is van partijen aan het netwerk en wat de toegevoegde waarde van het netwerk voor elk van de partijen is. Of kies expliciet voor werkgevers als klanten/afnemers, maar zorg dan voor expliciete kennis van klantvraag en behoefte en een bijpassend dienstverleningsaanbod. Of creëer eerst een netwerk en dan pas aanbod.
- Ook het formaliseren van afspraken blijkt een succesfactor. Het afsluiten van een samenwerkingsconvenant met opleidingsbedrijven (Schilder^sCOOL), het vastleggen van de rol van SSWT in de CAO, maar ook een stuurgroep/projectteam als gremium om de samenwerking tussen netwerkpartners meer te formaliseren (SSWT, RIVU, Grafimediabranche) lijkt te hebben bijgedragen aan het resultaat.

### 5.1 Inrichting van het netwerk

Bij de inrichting van het netwerk gaat het om de kenmerken van de betrokken partijen, maar ook om de wijze waarop de onderlinge samenwerking is vormgegeven. Bij de projecten zijn verschillende partijen betrokken: aanvragers, projectorganisatie, UWV, re-integratie/outplacementbureaus, werkgevers en werknemers (zie figuur 7). Verschillen in de samenstelling van het netwerk of bijvoorbeeld hoe afspraken tussen de partijen zijn vormgegeven kunnen bepalend zijn voor het succes van de projecten.



Figuur 7. Bij de projecten betrokken partijen

### *Projecten kennen verschillende typen aanvragers*

De negen projecten hebben verschillende typen aanvragers van de projectsubsidie: werkgeversorganisaties (MKB Eindhoven, ZW Haaglanden, RIVU, Schilder^sCOOL en Voorsprongvoucher), werknemersorganisaties (FNV Bouw) en samenwerkende werknemers- en werkgeversorganisaties (TC Maasland-Hardenberg, SSWT en Grafimediabranche). Het contact met werkgevers is een noodzakelijke voorwaarde om tot VWNW-transities te komen. Werkgevers zijn immers de partij die van werknemers afscheid wil nemen (boventalligen) of die hen juist nodig heeft (vacatures). Daarom kan worden verondersteld dat hoe dichter de projecten bij werkgevers staan, hoe sneller zij tot VWNW-transities zullen komen. Aanvragers kunnen die verbinding met werkgevers vormen.

De resultaten van de projecten laten hier een wisselend beeld in zien. ZW Haaglanden heeft ondanks de toegang tot een netwerk van aaneengesloten zorginstellingen, een moeizame start gehad om werkgevers bereid te vinden werknemers aan te melden bij het project. Volgens de projectleider en een aantal werkgevers was in het begin niet duidelijk wat het project nu precies inhield en waren de gestelde kaders een drempel voor deelname. Binnen dit project heeft een wijziging plaatsgevonden t.a.v. de gestelde kaders en de benadering van werkgevers, namelijk er is in de loop van het project veel meer gebruik gemaakt van het netwerk en *direct* contact gezocht met de werkgevers. Dit heeft ervoor gezorgd dat ZW Haaglanden in de laatste fase zelfs over het beoogd aantal deelnemers is heen gegaan. Bij TC Maasland-Hardenberg viel het aantal aanmeldingen van werknemers tegen ondanks dat 40 werkgevers bij de start hebben aangegeven zich te willen verbinden aan het transfercentrum. Ook de projecten van RIVU en MKB Eindhoven bevestigden dat toegang tot werkgevers niet per definitie betekent dat werkgevers werknemers (en vacatures) aanmelden. Projectleiders geven aan dat werkgevers allereerst moeten weten dat het project bestaat en vervolgens vertrouwen moeten hebben in de organisatie van het project en de geboden begeleiding, voordat zij werknemers en vacatures aanmelden; zeker als van werkgevers een financiële bijdrage gevraagd wordt.

Niet alleen de betrokkenheid van de werkgever is cruciaal om van VWNW-transities te bewerkstelligen, ook de deelname van werknemers is uiteraard van belang. Dit is bij sommige projecten een knelpunt. MKB Eindhoven en TC Maasland-Hardenberg hebben aangegeven dat het lastig was om potentiële deelnemers (werknemers) te overtuigen van deelname aan het project. Werknemers kiezen volgens de projectleiders liever de zekerheid van een hogere ontslagvergoeding dan (een deel van) de ontslagvergoeding inleveren voor VWNW-begeleiding. De werkgever is met name benaderd als 'klant' of 'afnemer' van de dienstverlening van wie het project de vraag/behoefte scherp probeert te krijgen. Ook de werknemer kan in feite als klant worden benaderd, maar dat lijkt in veel projecten veel minder het geval. Veel werknemers raken de zekerheid van een vaste baan kwijt en moeten vertrouwen op de dienstverlening die het project aanbiedt. Dat is best een grote stap waarin onzekerheden moeten worden weggenomen. Een aantal projectorganisaties probeert dit ook een plek te geven in hun begeleiding, maar de vakbond kan hierin ook een cruciale rol spelen.

### *Vakbond kan een belangrijke rol vervullen om het vertrouwen van werknemers in het project te vergroten*

Bij de projecten SSWT, Grafimediabranche en FNV Bouw heeft de vakbond een belangrijke rol in het maken van afspraken met werkgevers over VWNW in sociale plannen of vergelijkbare overeenkomsten. De loopbaanadviseurs van de vakbonden weten als één van de eersten dat er mogelijk een reorganisatie speelt en hebben boventalligen snel in beeld. Minstens zo belangrijk is dat de vakbond werknemers het vertrouwen geeft dat zij in hun belang handelen en nemen daarmee eventuele twijfel over deelname weg. Daarnaast kunnen vakbonden in de onderhandelingen over sociale plannen of vergelijkbare overeenkomsten VWNW-

begeleiding bespreken met de werkgever. De betrokkenheid van vakbonden is een (zekere) succesfactor in de VWNW-transities. Het geeft de werknemers vertrouwen in het project.

Ook bij het TC Maasland-Hardenberg is de vakbond betrokken: CNV is mede-aanvrager en ook vertegenwoordigd in de RvT (lokaal) en de RvA (landelijk). De betrokkenheid op operationeel niveau is echter niet van de grond gekomen: de vakbond heeft niet meegewerkt om (juridische) vragen van werknemers omtrent de opzet van het project weg te nemen. Ook is het bij dit project niet gelukt om aansluiting te vinden bij FNV. Mogelijk maakt de intersectorale opzet van het project het lastiger om de samenwerking met de sectoraal georganiseerde vakbonden vorm te geven.

Binnen de sectorfondsen SSWT en Grafimediabranche is sprake van betrokkenheid en nauwe samenwerking van werkgevers- en werknemersorganisaties op bestuurlijk maar ook op uitvoerend niveau. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor hun succes. De samenwerking tussen werkgeversorganisatie en werknemersorganisaties is bovendien geformaliseerd binnen het sectorfonds.

#### *Belangrijk verschil in houding ten opzichte van (oude) werkgevers en werknemers*

Werkgevers en werknemers zijn in essentie de partijen waar het om gaat bij VWNW-transities. We constateren een belangrijk verschil in de houding van de projectleiders ten opzichte van werkgevers en werknemers. Van werknemers verwachten de projectleiders een actieve, zeer gemotiveerde opstelling. Vier van de negen projecten noemen motivatie expliciet als selectiecriteria. Hoewel van individuele werknemers een grote inzet verwacht wordt tijdens het begeleidingstraject is hun rol bij het vormgeven van het VWNW-project gering. De projecten bieden een kant-en-klaar product (opleidingsvoucher/ begeleidingstraject, etc).

Van oude werkgevers verwachten de projectleiders weinig inbreng; werkgevers zijn bij een reorganisatie druk met het voortbestaan van het bedrijf. Een aantal projecten (MKB Eindhoven, SSWT) geeft aan heel bewust voor de rol als intermediair te kiezen om werkgevers zoveel mogelijk te ontzorgen. Bij twee projecten (FNV Bouw, ZW Haaglanden) coördineert de oude werkgever samen met het projectbureau de begeleiding van de werknemer.

Er lijkt een spanningsveld te zijn tussen enerzijds de werkgever ontlasten en anderzijds de oude werkgever verantwoordelijk en betrokken houden. De projectorganisaties hebben de neiging de werkgever te 'ontzorgen', maar verwachten ook een bijdrage van werkgevers. De projecten behandelen de oude werkgevers als 'klant', maar zij hebben de klantvraag niet altijd helder. Uit gesprekken met werkgevers komt naar voren dat de doelen van en rollen binnen het project niet altijd duidelijk waren. Verschillende werkgevers hebben in de interviews aangegeven dat zij graag met andere werkgevers over VWNW en aanverwante activiteiten van gedachten hadden willen wisselen. Ook hadden ze in een aantal gevallen graag beter geïnformeerd willen zijn over de voortgang van de VWNW-begeleiding van werknemers. Dit heeft wellicht effect gehad op de wijze waarop de werkgever zijn of haar rol vervolgens heeft ingevuld: wat afwachtend. Indien de projecten meer klantgericht zouden zijn geweest, hadden zij de klantvraag wellicht scherper kunnen stellen (werkgevers geven zelf ook aan dat ze meer geïnformeerd willen zijn en kennisuitwisseling interessant hadden gevonden) en daarmee de betrokkenheid kunnen vergroten.

#### *De projectorganisaties spelen een centrale rol*

De projectorganisaties spelen een centrale rol in de uitvoering van de projecten. Zij vormen de verbinding tussen aanvragers, oude en nieuwe werkgevers en werknemers, outplacement/re-

integratiebureaus/opleidingsinstituten en UWV. Tabel 12 geeft een overzicht van de projectorganisaties (uitvoerende partijen) bij de projecten en hoe zij de VWNW-begeleiding invullen. De coördinatie van de projecten is bij vier van de negen projecten belegd bij de betrokken aanvrager(s) zelf. Dit zijn Voorsprongvoucher, ZW Haaglanden, SSWT en FNV Bouw. Bij de overige projecten is de projectorganisatie uitbesteed aan een apart projectbureau. Dit is het geval bij MKB Eindhoven, Schilder^sCOOL, Grafimediabranche, TC Maasland-Hardenberg en RIVU.

De inrichting van de projecten is gedurende de looptijd nauwelijks gewijzigd. Wel is de begrote tijdsinvestering van de projectorganisatie onvoldoende gebleken. Zo geven alle projecten aan veel (extra) tijd te hebben moeten investeren in het opbouwen en bekendmaken van het project tijdens de startfase van het project. Logischerwijs heeft die extra tijd tot meer inzet van projectleden geleid. De extra inzet is gedurende het project weer verminderd en zo zie je bij een aantal projecten dat de inzet van projectleiding is afgenomen.

Tabel 12. Project en projectbureaus

Project	Projectorganisatie	Uitvoering VWNW-begeleiding
Schilder^sCOOL	Projectbureau (BMC)	Eigen opleiding en begeleiding (opleidingsbedrijven)
Grafimediabranche	Projectteam C3, GOC, FNV Kiem, CINOP	Inzet eigen loopbaanadviseurs (C3), evt. met inkoop scholing/training
TC Maasland-Hardenberg	Stichting BONO ism projectbureau (DION)	Inzet eigen loopbaanadviseurs (DION) evt. met inkoop scholing/training
Voorsprongvoucher	Projectteam VNO-NCW Midden, ACE De Vallei, Poortwachterscentrum Werkend Stedendriehoek (Synensis)	Inkoop outplacementtrajecten of inwerktrajecten van werkgevers
ZW Haaglanden	Beleidsmedewerker ZW Haaglanden; vanaf november 2011 projectleider van een extern bureau (I-business support)	Eigen loopbaanadviseurs (ZW Haaglanden), evt. met inkoop training/scholing Later (ook): inkoop outplacementtrajecten
SSWT	Bureau SSWT	Inkoop outplacementtrajecten
RIVU - Arbeidspool	BV Maakbaar, lid van RIVU en beheerder Arbeidspool RIVU	Eigen sollicitatiebegeleiding (BV Maakbaar) evt. met inkoop scholing/training/evc's
FNV Bouw	Beleidsmedewerker FNV Bouw	Inkoop outplacementtrajecten evt (in combinatie met) loopbaantraject CAO
MKB Eindhoven	Programmaorganisatie MKB Werkt!	Inkoop evc's, scholing, training, outplacementtrajecten

De projectorganisaties leggen met name contacten met werkgevers en via de werkgever met werknemers. In de projectaanvragen werd aangegeven dat een aantal projectorganisaties zelf (een deel van) de begeleiding van werknemers doet. Zij beschikken zelf of via de aanvragers over eigen begeleiders (Grafimediabranche, ZW Haaglanden, RIVU) of opleiders (Schilder^sCOOL). De loopbaanbegeleiders van ZW Haagland zijn uiteindelijk bij een beperkt deel van de trajecten ingezet. De regie op de begeleiding is gedurende het project meer bij de

werkgever komen te liggen; de werkgever mag zelf kiezen met welk outplacement/re-integratiebureau hij wil werken. Redenen hiervoor waren vaak de contacten die werkgevers al hadden met andere bureaus.

Drie projecten hebben een stuurgroep: Grafimediabranche, RIVU en Schilder'sCOOL; TC Maasland-Hardenberg heeft een RvT. De functie van de stuurgroep/RvT is sturing geven aan het project én het borgen van de betrokkenheid van de netwerkpartners. Aangezien Grafimediabranche en RIVU (en Schilder'sCOOL in vergelijking tot MKB Eindhoven, ZW Haaglanden en FNV Bouw) een vlotte start hebben gehad, kan een (extra) premium waar de betrokkenheid van de netwerkpartners al bij de start wordt geborgd een rol hebben gespeeld. Wel is het van belang dat de stuurgroep/RvT voldoende invloed kan uitoefenen op de inhoud van het project. Een stuurgroep is volgens de projectleiders een manier om samenwerking tussen netwerkpartners meer te formaliseren en een manier om het thema op de agenda te zetten en vooral te houden. Het duidelijk vastleggen van afspraken tussen netwerkpartners is een succesfactor.

#### *Rol van re-integratiebedrijven/outplacementbureaus/ROC gedurende het project*

Re-integratiebedrijven en outplacementbureaus zijn in de uitvoeringsfase van de projecten een grotere rol gaan spelen. De projecten kregen gedurende de looptijd steeds meer werknemers in begeleiding/traject en in vier van de acht projecten werd dit ingekocht bij externe bureaus (SSWT, ZW Haaglanden, Voorsprongvouchervoucher, FNV Bouw). De re-integratiebedrijven en outplacementbureaus vormen daarmee een belangrijke schakel, omdat zij direct contact hebben met de werknemer. De vier projectorganisaties die werken met deze externe bureaus minimaliseerden, onder andere door gebrek aan tijd, het contact met deze externe bureaus als de werknemer eenmaal in traject was. SSWT heeft hiervoor een klantvolgsysteem ingericht om op die manier zicht te houden op het traject van de werknemers en, indien nodig, bij te sturen.

Schilder'sCOOL en ZW Haaglanden hebben in de aanvragen aangegeven ook samenwerking met ROC's te zoeken. Dit is gedurende de looptijd van de projecten op de achtergrond geraakt. In geval van de Schilder'sCOOL zou het ROC een rol vervullen in het uitwerken en ontwikkelen van een nieuw concept om mensen breder op te leiden (vastgoedtotaalconcept). Dit nieuwe concept is echter op de langere termijn geschoven, omdat het tot stand brengen van de samenwerking tussen de betrokken opleidingsbedrijven meer tijd nodig had. Ook ZW Haaglanden gaf bij de start aan contacten te hebben gelegd met het ROC voor het bijscholen van schoonmaakpersoneel in de zorg om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Hier is binnen het project geen gebruik van gemaakt. Het is niet gelukt om groepen van werknemers te vormen zodat gelijktijdig met de scholing gestart kon worden.

#### *Afstemming met het UWV*

De projecten hebben in het kader van het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* afspraken gemaakt met UWV om de samenloop van deelname aan het project en WW in goede banen te leiden. De projecten geven de gegevens van werknemers die aan het project deelnemen door aan de lokale contactpersonen van UWV, zodat de werknemers niet ook vanuit het UWV worden benaderd voor re-integratie en arbeidstoeleiding. In het contact met UWV worden ook afspraken gemaakt over hoe de projecten de controle op WW-verplichtingen van degenen die WW ontvangen, invullen.

Twee projecten (Schilder'sCOOL en MKB Eindhoven) zien UWV ook als partner om werkgevers en werknemers te werven. Deze samenwerking verliep echter moeizaam en leverde nauwelijks tot geen potentiële deelnemers op. Bij het project Schilder'sCOOL is dit gedurende het project verbeterd. Op 1 september 2011 is

er een samenwerkingsafpraak gemaakt tussen het project en UWV Arnhem-Noord. Dit is een afspraak dat de werkcoaches van het leerwerkloket potentiële deelnemers aanmelden.

## 5.2 Dynamiek samenwerking

De tweede factor van organisatie is de dynamiek van de samenwerking: of en hoe de organisatie van het project zich aanpast aan nieuwe behoeften en mogelijkheden én tegelijkertijd voldoende stabiliteit weet te bieden aan de deelnemers. Vertrouwen en enige voorspelbaarheid worden gezien als basisvoorwaarden voor innovatie.

### *Stabiliteit: Formaliseren van afspraken*

De projecten zijn in de meeste gevallen ingebed in bestaande netwerken. Het starten van de projecten is dan een noviteit binnen het bestaande netwerk. In zekere zin hebben de projecten het netwerk rond het project moeten plooiën: bekendheid geven aan de mogelijkheden die het project biedt, verkennen wat de belangen zijn voor de partijen in het netwerk en eventueel nieuwe partners betrekken. In veel gevallen is er voortgebouwd op een bestaand netwerk waarbinnen het project is ondergebracht. In sommige gevallen heeft het bestaande netwerk de stabiliteit en kracht kunnen bieden om snel resultaten te boeken (Grafimediabranche, SSWT), maar in een aantal andere gevallen (ZW Haaglanden, TC Maasland-Hardenberg, MKB Eindhoven) was dit niet vanzelfsprekend. Veel projecten hebben zich met name gericht op de individuele werkgever en werknemer om resultaten te boeken. Het bouwen aan een netwerk specifiek voor deelnemers van het project en het bieden van stabiliteit aan het netwerk leek van ondergeschikt belang. In één van de focusgroepen werd ook aangegeven dat het experiment een te korte looptijd heeft om een duurzaam netwerk op te bouwen. De druk op korte termijn resultaten zal een rol hebben gespeeld bij de (gebrek aan) aandacht voor het bouwen aan een duurzaam netwerk.

In de opstartfase van de projecten hebben alle projectleiders geïnvesteerd in het informeren en uitbreiden van het netwerk. Hierbij spelen de verschillen in uitgangspositie en in hoeverre de netwerken al gericht zijn op (het oplossen van knelpunten op) de arbeidsmarkt een rol. Projecten die het netwerk nog moesten opbouwen en/of bekendheid geven aan de VWNW-activiteiten hebben meer moeten investeren qua tijd om het netwerk op te bouwen. Daarnaast hebben de projecten zich in het eerste halfjaar voor een belangrijk deel gericht op het in beeld krijgen van en werven van werkgevers en werknemers (de vraag en het aanbod). De projectleiders constateren dat het veel inzet en tijd kost om het vertrouwen van werkgevers en werknemers voor het project te winnen.

We kunnen ons afvragen in hoeverre werkgevers daadwerkelijk onderdeel zijn geworden van een netwerk behorend bij het project. Tijdens de gesprekken die zijn gevoerd met werkgevers viel op dat zij zich niet echt onderdeel voelen van een netwerk specifiek gericht op VWNW. Werkgevers zien zichzelf vooral als afnemer van de door de projectorganisatie aangeboden dienstverlening. De projectorganisaties hebben de dienstverlening zo ingericht dat de focus met name ligt op begeleiding en niet zozeer op een directe relatie tussen de oude en de nieuwe werkgever. Als het ware is er met het aangeboden traject een tussenstap gecreëerd tussen de oude en de nieuwe werkgever. Dit kan er wellicht ook toe hebben geleid dat oude en nieuwe werkgever zich minder verantwoordelijk hebben gevoeld voor de daadwerkelijke transitie.

Het formaliseren van afspraken had deelname aan de projecten wellicht ook minder vrijblijvend gemaakt. Schilder's COOL heeft de betrokken opleidingsbedrijven een samenwerkingsconvenant laten ondertekenen

waarin zij zich ieder committeren aan het bieden van 10 opleidingsplekken en werknemers dus in feite in dienst komen van het opleidingsbedrijf. Bij het project in de timmerbranche (SSWT) is in de CAO vastgelegd dat SSWT een centrale rol heeft in een structuur die zorg draagt dat werknemers die overbodig worden bij het ene bedrijf zo spoedig mogelijk geplaatst worden bij een ander bedrijf. Werkgevers moeten uiteraard wel bereid zijn zich formeel te committeren aan een project. TC Maasland-Hardenberg heeft bijvoorbeeld geprobeerd werkgevers een convenant te laten ondertekenen, maar werkgevers wilden de keuzevrijheid behouden om niet alle werknemers exclusief bij het Transfercentrum te moeten aanmelden. Het blijkt lastig werkgevers actief te betrekken bij de projecten.

*Flexibiliteit: aanpassen aan nieuwe mogelijkheden en behoeften*

Het voordeel van een netwerk ten opzichte van een hiërarchie (zoals bijvoorbeeld UUV) is dat netwerken vaak meer flexibel zijn. Flexibiliteit kunnen we zien als de mate waarin de projecten zich aanpassen aan nieuwe mogelijkheden en behoeften. MKB Eindhoven is eigenlijk voortdurend op zoek is geweest naar een projectvorm die kon voldoen aan de vraag van werkgevers. Dit heeft tot gevolg gehad dat zij veel tijd hebben gestoken in het voortraject, namelijk: de ontwikkeling van de dienstverlening in plaats van het VWNW begeleiden van werknemers. Ook hebben we gezien dat projecten op basis van opmerkingen in de focusgroep hun project hebben aangepast. Zo heeft Grafimediabranche naar aanleiding van een opmerking over de (gebrek aan) innovativiteit van de begeleidingstrajecten hun begeleidingstraject onder de loep genomen. Het traject is aangepast aan de wensen en behoeften die zij hebben geïnventariseerd bij werknemers. SSWT geeft op basis van de gepresenteerde resultaten in de focusgroep aan werkgevers in de toekomst meer betrokken te willen houden door evaluatiemomenten in te passen.

Daarnaast geven een aantal projecten (TC Maasland-Hardenberg, MKB Eindhoven en FNV Bouw) aan dat de economische situatie gedurende het project is veranderd waardoor het lastig was deelnemers te vinden. De markt heeft zich, aldus deze projecten, na de crisis gestabiliseerd en daardoor hebben minder ontslagen en faillissementen plaatsgevonden. Het CBS geeft aan dat het aantal bedrijfsfaillissementen vanwege het economisch herstel inderdaad in 2010 en in 2011 lager ligt dan in 2009, maar dat het aantal faillissementen nog altijd hoger is dan in de periode voor 2008<sup>16</sup>. In de bouw is het aantal faillissementen in 2010 en de eerste helft van 2011 zelfs nog toegenomen ten opzichte van dezelfde periode in 2009. De regionale situatie in de regio's Hardenberg en Eindhoven kunnen natuurlijk afwijken van het landelijke beeld. Geïnterviewde werkgevers in de regio Hardenberg hebben aangegeven dat er gedurende de looptijd van het project maar weinig boventallige werknemers waren.

---

<sup>16</sup> <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-006-pb.htm>



## 6 Draagvlak

Bij *draagvlak* als conditie voor succes in de projecten gaat het om een goede combinatie van de drie factoren: vertrouwen tussen de deelnemers, het juiste aantal participanten cq. de schaal waarop wordt samengewerkt en de mate van overeenstemming tussen de betrokken partijen over de doelen (doelconsensus).

### **Onderzoeksvragen Draagvlak**

**Vertrouwen:** Hebben de verschillende deelnemers aan het project (aanvragers, werkgevers, werknemers) vertrouwen in de samenwerking, neemt dit toe/af tijdens het project en waar wordt dit vertrouwen door bevorderd cq. belemmerd?

**Aantal deelnemers:** Welke invloed heeft het aantal deelnemers cq de schaal van de regio/sector waar wordt samengewerkt op de resultaten en welke oplossingen worden gevonden voor een optimale samenstelling van het netwerk?

**Doelconsensus:** In hoeverre zijn de deelnemers aan de projecten het eens over de te bereiken resultaten, met andere woorden, wat zijn hun gedeelde ambities en welke veranderingen treden hierin (eventueel) op gedurende het project?

### **Conclusies draagvlak**

- Om VWNW-transities te realiseren is vertrouwen essentieel, maar complex omdat veel factoren van invloed zijn op de mate waarin vertrouwen aanwezig is, bevorderd of belemmerd wordt.
- Het bouwen van een duurzame vertrouwensrelatie van een intermediair met (individuele) werkgevers en werknemers vraagt tijd. Het vertrouwen bij individuele werkgevers win je met name door direct contact te leggen en toegang te hebben tot werkgevers en werknemers, goede resultaten te laten zien, de regeling eenvoudig te maken (laagdrempelig) en het vertrouwen te hebben van de collega-werkgever. Als de projectorganisatie toegang heeft tot het bedrijf en de werkvloer (of hier ambassadeurs voor inschakelt) en een sterk product/dienstverlening biedt, vergroot dat het vertrouwen van werkgevers en daarmee de mogelijkheden voor VWNW-transities.
- Betrokkenheid van werkgeversorganisaties in de startfase betekent niet per definitie een goede basis voor een duurzame vertrouwensrelatie met individuele werkgevers en dus betrokkenheid van die werkgevers in de uitvoeringsfase.
- Ook het vertrouwen van de oude en nieuwe werkgever is van invloed op de bereidheid om een VWNW-investering te doen. Voor de oude werkgever hangt dit onder andere af van de relatie met de werknemer (sommige werkgevers maken ook onderscheid tussen het aantal dienstjaren en de hoogte van de investering) en financiële afwegingen (hoogte van de ontslagvergoeding versus kosten begeleidingstraject). Voor de nieuwe werkgever zal dit onder andere van de motivatie en kwaliteit van de werknemer afhangen. Naast motivatie en kwaliteit, is ook de economische situatie van invloed op de mate waarop de werkgever bereid is te investeren. Als de vraag toeneemt en er weinig aanbod is, zal de werkgever eerder bereid zijn te investeren in personeel. Om VWNW-transities te realiseren is vertrouwen essentieel, maar complex omdat veel factoren van invloed zijn op de mate waarin vertrouwen aanwezig is cq. bevorderd of belemmerd wordt.

- Werknemers vallen liever terug op (andere) vertrouwde middelen die bekend zijn. De werknemer zit tenslotte in een situatie waarin hij/zij van een (in veel gevallen) vast contract en zekerheid in een vrij onzekere situatie terecht komt met grote kans op een tijdelijk contract. Werkgevers waarvan werknemers niet wilden deelnemen, geven aan dat werknemers soms wantrouwend staan tegenover andere regelingen dan de geijkte ontslagvergoeding.
- Ook hier zien we dat het voortbouwen op bestaande (geïnstitutionaliseerde) structuren, zoals Sociaal Plan, CAO e.d. het vertrouwen van werknemers vergroot. Werknemers geven aan mee te doen vanwege de steun en structuur van loopbaanbegeleider en mede-kandidaten, leren solliciteren en de extra kansen op werk die het traject biedt. De mate waarin men zichzelf zelfredzaam acht zal ook van invloed zijn of bovenstaande redenen doorslaggevend zijn voor de werknemer om deel te nemen aan een VWNW traject.
- Het aantal partijen (kwantiteit) lijkt niet zozeer een rol te spelen tussen sectorale en intersectorale/ regionale projecten. Het gaat vooral om de kwaliteit van de relatie. Je ziet dat een aantal projecten door middel van de betrokkenheid van vakbond en werkgeversorganisaties gebruik maken van een (geïnstitutionaliseerde) structuur, zoals Sociaal Plan, CAO. Daarbij kan worden voortgebouwd op het bestaande vertrouwen dat de partijen al hebben bij werkgevers en werknemers. Actieve deelname van vakbond, sectorfondsen en kenniscentra kunnen ervoor zorgen dat die bestaande structuren (beter) benut worden. De aspecten die men noemt die nodig zijn om doelstellingen te realiseren en dus resultaten te behalen zijn allemaal te herleiden tot de kritische succesfactoren uit het onderzoekskader, namelijk: organisatie, draagvlak en activiteiten. Tijd blijkt echter ook een belangrijk aspect om tot succes te komen en de samenwerking vast te houden.
- Wederzijdse verwachtingen rondom bijdrage van partijen ten aanzien van de samenwerking moeten expliciet worden gemaakt (doelconsensus) om het samenwerkingsverband duurzaam te laten zijn en scherp te stellen wat partijen komen halen en wat ze (verwacht worden) te brengen. Welke vragen leven er bij werkgevers? Welke bij werknemers? Welke ondersteuningsbehoefte is er om VWNW-transities te kunnen realiseren? Transparantie over verwachtingen en wensen, kansen en bedreigingen is voor alle stakeholders noodzakelijk. Een zekere mate van regie en fysiek samenkomen van partijen kan bijdragen deze wederzijdse verwachtingen te 'managen'.

## 6.1 Vertrouwen

De projectleiders gaven bij de start aan dat de deelnemers (werkgevers en andere samenwerkingspartners) over het algemeen enthousiast waren over de projecten. In zowel de eerste als de tweede webenquête onder netwerkpartners (opleidingsbedrijven, kenniscentra, vakbond en werkgeversorganisaties) werd ook door het merendeel van de respondenten positief gereageerd op de stelling dat de samenwerking met de betrokken partijen bijdraagt aan VWNW-transities. Ook reageert men in de eerste webenquête positief op de stelling dat de betrokken partijen goed samenwerken. Ook in de tweede enquête die in november is uitgezet reageert men overwegend positief met een paar kleine kanttekeningen, namelijk: *'de samenwerking zou meer resultaat kunnen opleveren'*, *'is wel een weg van ontwikkeling'* en *'partijen niet in staat gebleken verantwoordelijkheid te nemen'*. Hoewel men op zich tevreden is over de samenwerking vallen de resultaten van de samenwerking blijkbaar toch wat tegen.

### *Vertrouwen individuele werkgever volgt niet noodzakelijk wijs uit betrokkenheid werkgeversorganisaties*

Tijdens de focusgroepen en vervolggerekenen met projectleiders werd benoemd dat de toegang tot en het commitment van de werkgever onvoldoende was en de instroom van werknemers niet op gang kwam. Om VWNW-transities tot stand te brengen draait het uiteindelijk om draagvlak bij de individuele werknemer en individuele werkgever. Het bouwen van een duurzame vertrouwensrelatie met werkgevers en werknemers is tijdrovend en dat is ook de reden waarom veel projecten een langzame start hebben gehad. Veel projectorganisaties dachten met de betrokkenheid van werkgeversorganisaties (met name bestuurlijk niveau) bij de aanvraag een goede basis te hebben voor een duurzame vertrouwensrelatie met werkgevers. Gedurende de looptijd bleek dat de betrokkenheid van werkgeversorganisaties in de startfase niet per definitie betrokkenheid van individuele werkgevers in de uitvoeringsfase betekent.

Vertrouwen is het kernbegrip. VWNW-transities zijn innovatieve concepten in een bestaande arbeidsmarkt. In de focusgroep werd aangegeven dat het heel lastig is om als nieuwe partner in een bestaande markt toe te treden en vertrouwen te winnen. Het vertrouwen bij individuele werkgevers win je met name door:

- direct toegang te hebben tot de werkgevers (draagvlak op bestuurlijk niveau, zoals werkgeversorganisatie, is geen garantie voor draagvlak op de werkvloer);
- goede resultaten te laten zien;
- de regeling eenvoudig te maken (laagdrempelig) en
- het vertrouwen te hebben van de collega-werkgevers.

Een voorbeeld hiervan is de Schilder'sCOOL waar de opleidingsbedrijven de regie hebben over het project en in direct contact staan met de projectleiding. Opleidingsbedrijven zijn zelf werkgever, omdat zij een leerling voor minimaal twee jaar aannemen en vervolgens praktijkervaring laten opdoen bij lidbedrijven. De lidbedrijven aangesloten bij het opleidingsbedrijf zijn ook werkgevers, maar staan dus niet in direct contact met de projectleiding. Over het algemeen zijn de lidbedrijven niet op de hoogte van deze regeling en laten zij leerlingen bij hun werken op basis van de referentie die ze van het opleidingsbedrijf krijgen. Hier is vertrouwen essentieel en zie je ook dat doordat de lidbedrijven vertrouwen hebben in het opleidingsbedrijf zij werknemers, ongeacht hun achtergrond, een kans willen bieden binnen het bedrijf. De vertrouwensrelatie bij de Schilder'sCOOL is geen gevolg van de VWNW-projecten, maar kan gezien worden als een voorwaarde voor het succes van dit project.

### *Vertrouwen van werkgever in projectorganisatie en werknemer*

Zoals aangegeven in hoofdstuk 5 (Organisatie) zie je dat succesvolle projecten, zoals SSWT, Grafimediabranche en Schilder'sCOOL, zijn voortgebouwd op bestaande structuren. Als de projectorganisatie toegang heeft tot het bedrijf en de werkvloer (of hier ambassadeurs voor inschakelt) en een sterk product/dienstverlening biedt dat in een bestaande vraag of behoefte voorziet, vergroot dat het vertrouwen van werkgevers en daarmee de mogelijkheden voor succesvolle VWNW-transities. Niet alleen vertrouwen tussen de projectorganisatie en de werkgevers is dus van essentieel belang, ook het vertrouwen van de oude en nieuwe werkgever dat de werknemer de investering waard is, speelt een rol om VWNW-transities te realiseren. De mate waarin de oude en nieuwe werkgever bereid is de investering te doen, hangt voor de oude werkgever onder andere af van de relatie met de werknemer (sommige werkgevers maken ook onderscheid tussen het aantal dienstjaren en de grootte van de investering) en financiële afwegingen (hoogte van de ontslagvergoeding versus kosten begeleidingstraject). Voor de nieuwe werkgever zal dit onder andere van de motivatie van de werknemer

afhangen, maar ook van de kwaliteit van de werknemer. Voldoet de werknemer aan de vraag van de werkgever? In één van de gesprekken met werkgevers kwam naar voren dat het aanbod binnen het project met name zij-instroom was en de werkgever (per direct) op zoek was naar gekwalificeerd vakkundig personeel. Aan deze eis voldeed het aanbod vanuit het project niet en voor opleiden was geen tijd, omdat de werkgever per direct een vacature moest vervullen. Naast motivatie en kwaliteit, is ook de economische situatie van invloed op de mate waarin de werkgever bereid is te investeren. Als de vraag toeneemt en er weinig aanbod is, zal de werkgever eerder bereid zijn te investeren in personeel. Een aantal werkgevers die wij gesproken hebben gaven aan te geloven in de dienstverlening van het project, maar er geen gebruik van hebben gemaakt, omdat ze geen vraag (vacatures) hadden. Dit bevestigt ook weer dat werkgevers zich binnen de projecten met name als afnemer zien in plaats van aandeelhouder.

Zoals ook gesteld in hoofdstuk 5 (Organisatie) zien we dat de projectorganisaties de werkgevers ook meer in de rol van afnemer zien dan als netwerkpartner. Projectleiders noemen een aantal redenen waarom werkgevers en werknemers niet willen deelnemen aan een project. Volgens de projectleiders denken werkgevers meer in termen van belang dan van verantwoordelijkheid. Dit is niet vreemd, als de werkgever in de rol van afnemer wordt gezet (of zichzelf die rol toebedeeld) zal die de dienstverlening ook meer in termen van belang benaderen: *what's in it for me?* In feite zal die alleen bij een positieve business case (met als factoren o.a.: economische situatie, financiële afwegingen, motivatie en kwaliteit en relatie met werknemer) afnemen en anders niet. Ook geven projectleiders aan dat werkgevers al voldoende tijd kwijt zijn aan (reguliere) administratieve handelingen en dit soort regelingen gevoelsmatig vaak 'gedoe' met zich meebrengt waar ze liever van wegblijven. In gesprekken met werkgevers merk je dat er tussen de ondernemer en overheidsinstanties oud zeer zit en een spanningsveld is ontstaan. Hoewel binnen deze regeling juist de verantwoordelijkheid bij de werkgever en werknemer zelf wordt gelegd, zoals de werkgever het zelf ook graag lijkt te zien, krijgen toch veel werkgevers bij VWNW-begeleiding de connotatie met het UWV en overheidsbemoedienis en hebben dan de neiging niet mee te willen werken.

#### *Vertrouwen van werknemers in begeleiding en zelfredzaamheid*

Werknemers vallen liever terug op (andere) vertrouwde middelen die bekend zijn. Oude werkgevers waarvan werknemers geweigerd hebben deel te nemen, geven aan dat werknemers soms wantrouwend staan tegenover andere regelingen dan de geijkte ontslagvergoeding. Ook hier zien we dat het voortbouwen op bestaande (geïstitutionaliseerde) structuren, zoals Sociaal Plan, CAO e.d. het vertrouwen van werknemers vergroot. Andere mogelijke verklaringen kunnen zijn dat werknemers geen vertrouwen hebben in de projectorganisatie en wellicht speelt ook (het gebrek aan) baangarantie in de begeleidingstrajecten een rol. Aangezien we alleen de werknemers hebben geënquêteerd die hebben deelgenomen, is het lastig te achterhalen wat de reden was voor werknemers die niet hebben deelgenomen. Ook werknemers zullen in termen van belang kijken wat hen het meest oplevert: deelnemen of niet deelnemen. Voor iedere werknemer zullen daarbij andere factoren een rol spelen. Als we in de enquête kijken naar de voordelen die de respondenten noemen van een VWNW-traject boven niet deelnemen en wat men aansprak in het aangeboden VWNW-traject, zien we als voornaamste redenen:

- Beter verwerken van ontslag;
- Het persoonlijke contact, de betrokkenheid en een aanspreekpunt;
- Uitwisselen van ervaringen met lotgenoten;
- Kunnen oriënteren op de arbeidsmarkt;
- Begeleiding in solliciteren;

- Meer kans op een baan (voor langere tijd);
- Traject laat je werken aan je toekomst en geeft je zelfvertrouwen;
- Mogelijkheid om om te scholen en het volgen van een opleiding.

De mate waarin men zichzelf zelfredzaam acht zal ook van invloed zijn of bovenstaande redenen doorslaggevend zijn voor de werknemer om deel te nemen aan een VWNW traject. Gezien de resultaten en het laag percentage hoogopgeleiden die deel hebben genomen (slechts 10% van de deelnemers hoogopgeleid is, 51% middelbaar en 39% laagopgeleid) zou het kunnen zijn dat hoogopgeleiden zichzelf meer redzaam achten en in die zin meer vertrouwen op hun eigen vermogen een baan te vinden. Aangezien een groot deel van de projecten betrekking hebben op relatief veel sectoren met laaggeschoold werk of juist gericht is op laagopgeleide werknemers (MKB Eindhoven) ligt het beeld meer genuanceerd en kunnen we deze conclusie niet eenduidig trekken.

Om VWNW-transities te realiseren is vertrouwen essentieel, maar complex omdat veel factoren van invloed zijn op de mate waarin vertrouwen aanwezig is, bevordert of belemmerd wordt. Vertrouwen van de werkgever en werknemer in de projectorganisatie en het resultaat van de begeleiding en wederzijds vertrouwen tussen werknemer en werkgever.

## 6.2 Aantal deelnemers

Ook het juiste aantal participanten speelt in de combinatie van draagvlakfactoren een grote rol. Bij een groot aantal deelnemers zal het doorgaans moeilijker zijn om overeenstemming over de doelen te bereiken en vertrouwen te genereren en vast te houden. Anderzijds is een zekere schaal nodig om resultaten te kunnen bereiken.

### *Samenstelling van partijen*

De verwachting was dat de projecten gedurende de looptijd van het experiment het aantal netwerkpartners zou uitbreiden. We zien met name dat het aantal betrokken werkgevers is uitgebreid doordat het project meer bekendheid heeft gekregen. Daarnaast is het aantal betrokken re-integratie/outplacementbureaus uitgebreid, omdat projecten meer werknemers in begeleiding hebben. We hebben de bij het project betrokken partijen (inclusief werkgevers) ook gevraagd of er partijen ontbraken en of de juiste partijen betrokken zijn.

Men is overwegend positief over de samenstelling van de betrokken partijen, maar geeft wel in een aantal gevallen aan dat er partijen ontbreken die het project ten goede zouden komen. Dit is ook in gesprekken met projectleiders naar voren gekomen. De vakbond wordt in een aantal gevallen (TC Maasland-Hardenberg, Voorsprongvoucher, MKB Eindhoven) genoemd als partij die niet was aangesloten, maar wel gewenst was om juist vertrouwen te vergroten bij de werknemers. De reden, voor zover bekend, die wordt genoemd is: terughoudendheid wat betreft de regeling. Eén van de projectleiders geeft aan dat ook de vakbond moet open staan voor vernieuwing en niet altijd moet teruggrijpen op het oude: ontslagvergoeding e.d. FNV Bouw geeft aan dat dit experiment voor de vakbond ook een leertraject was waarin VWNV-trajecten steeds meer onderdeel moeten worden van de onderhandeling met werkgevers bij collectief ontslag. De focus ligt dan niet alleen op ontslagvergoeding, maar juist ook op van werk naar werk. Verder hebben projecten geprobeerd sectorfondsen te benaderen, met name met het oog op de (financiering van de) toekomst van het project, maar dat was in geval van projecten die intersectorale mobiliteit stimuleren lastig, omdat sectorfondsen

sectoraal werken. Ook de kenniscentra worden genoemd als partij die een rol kunnen spelen bij het (nog beter) op elkaar afstemmen van vraag en aanbod.

#### *Sectorgerichte projecten versus intersectorale/regionale projecten*

De aannahme was dat projecten opererend op meer regionaal en intersectoraal niveau (TC Maasland-Hardenberg, Voorsprongvoucher en RIVU) qua aantal deelnemers zou verschillen met de sectorgerichte projecten (SSWT, FNV Bouw, ZW Haaglanden, Schilder^sCOOL, Grafimediabranche en MKB Eindhoven). In het eerste geval (regionaal en intersectoraal) kan het betekenen dat je met meer verschillende partijen moet overleggen, wat ertoe kan leiden dat het lastiger is om overeenstemming over de doelen te krijgen. De span of control van de projectorganisatie is dan groter. De resultaten lijken deze aannahme niet te ondersteunen. Het aantal deelnemers lijkt niet zozeer cruciaal voor het bereiken van resultaten, maar met name de bekendheid en het vertrouwen bij die deelnemers is belangrijk om resultaten te boeken. Het gaat niet om kwantiteit van deelnemers, maar om de kwaliteit van de relatie die er met de deelnemers bestaat. Een aantal sectorgerichte projecten (SSWT, FNV Bouw, en Grafimediabranche) kunnen door middel van de betrokkenheid van vakbond en werkgeversorganisaties gebruik maken van een (geinstitutionaliseerde) structuur, zoals Sociaal Plan en CAO. Deze structuren bieden een vertrouwde basis voor afspraken tussen werkgevers en werknemers.

### **6.3 Doelconsensus**

Bij doelconsensus gaat het om de mate waarin de bij het netwerk betrokken organisaties dezelfde prioriteit hebben; in dit geval het realiseren van VWNW-transities.

#### *Doelen van de netwerkpartners: transitie én duurzame samenwerking*

De betrokken partijen (aanvragers, vertegenwoordigers van werknemers, scholingsinstituten, outplacement- en re-integratiebureaus en werkgevers(organisaties)), is gevraagd in hoeverre het project aansluit bij de doelstelling van het *Tijdelijk Besluit van werk naar werk* en bij hun eigen doelstelling. De ondervraagden reageren overwegend positief en vinden dat het project volgens hen goed aansluit bij het Tijdelijk Besluit en hun eigen doelstelling. Twee respondenten vonden dat het project niet aansluit bij de doelstelling om met ontslag bedreigde of recent werkloos geworden werknemers VWNWte helpen. Eén van deze respondenten vindt dat de vier maanden-termijn<sup>17</sup> de relevantie van het project voor werkgevers vermindert; de andere respondent vindt de opzet van het project beperkt omdat werkgevers zich niet expliciet committeren aan het project en ook andere kanalen gebruiken om werknemers te vinden.

De betrokken partijen is ook gevraagd wat zij met het project willen bereiken. Opvallend is de grote diversiteit in doelstellingen binnen, maar ook tussen de projecten, waarbij verschillende belangen (werkgever en werknemer), aspecten (scholing, HRM beleid) en niveaus (regionaal, sectoraal, concrete realisatie van transitie, netwerk building, nieuwe kijk op sociale wetgeving, inzet CAO) aan de orde zijn. Het draagvlak voor de projecten is dus gebaseerd op diverse ambities, waarbij het de vraag was of zij allen gerealiseerd (konden) worden en ook verenigbaar waren gezien de beperkte looptijd van de projecten.

---

<sup>17</sup> Het Tijdelijk besluit stelt dat werknemers binnen vier maanden werkloos moeten worden of recent werkloos moeten zijn geworden om in aanmerking te komen voor deelname aan een van de projecten.

De projectorganisaties leken in de eerste fase met name de nadruk te leggen op het werven van werkgevers en werknemers ten behoeve van concrete (uitbestede) coaching, scholing en bemiddeling. De ontwikkeling van bijvoorbeeld een regionaal HRM beleid, duurzame samenwerking tussen bedrijven in VWNW-netwerken, een nieuwe rol voor sociale partners en de toepassing van innovatieve bemiddelingsinstrumenten leek minder op de voorgrond te staan in de meeste projecten. In de tweede webenquête is opnieuw aan de netwerkpartners gevraagd wat zij met het project willen bereiken. Het merendeel van de respondenten heeft vooral de ambitie werknemers VWNW te begeleiden en duurzame transities tot stand te brengen, duurzame samenwerking of netwerkbouwing wordt minder genoemd.

#### *Gedurende de looptijd van het project zijn de doelen en verwachtingen van de netwerkpartners bijgesteld*

De netwerkpartners zelf geven overwegend aan dat hun verwachtingen niet zijn veranderd. Slechts een derde van de ondervraagden geeft wel aan dat hun verwachtingen anders waren en schrijven dat met name toe aan veranderingen in de economische situatie die tot gevolg had dat de resultaten zijn tegengevallen. Enerzijds wordt aangegeven dat dit tot gevolg heeft dat er minder instroom was dan verwacht, anderzijds heeft dit ook geleid tot minder matches.

De netwerkpartners geven aan dat ze tijd, financiële steun, transparantie met betrekking tot regelgeving en heldere afspraken nodig hebben om hun doelstellingen te realiseren. Ook vinden zij arbeidsmarktkennis en contact met regionale kenniscentra, werkgevers die openstaan voor oudere werknemers en goede samenwerking met deelnemende partijen nodig om VWNW succesvol vorm te geven. Deze aspecten zijn allemaal onder te verdelen in de kritische succesfactoren (organisatie, draagvlak en activiteiten) zoals benoemd in het onderzoekskader. Tijd blijkt echter ook een belangrijk aspect om tot succes te komen en de samenwerking vast te houden.

#### *Projectorganisaties over doelconsensus*

Ook de projectleiders is gevraagd of zij, terugkijkend op het project, vinden dat de partners dezelfde doelen voor ogen hadden en of zij zelf hun verwachtingen hebben moeten bijstellen. Ze reageren hier wisselend op. In geval van de Schilder's COOL geeft de projectleiding aan dat zij zelf vanaf de start hebben ingezet op samenwerking en de ontwikkeling van een vastgoedtotaalconcept zodat werknemers breder inzetbaar zijn. De betrokken partijen leken in eerste instantie vooral een financieel voordeel te zien, maar gaandeweg hebben de partijen ook de voordelen van samenwerking ingezien en gaan zij, ook na de afronding van het project, verder met de ontwikkeling van het concept. De uitvoering van het project en regelmatig samenkomen onder regie van de projectorganisatie heeft er voor gezorgd dat doelconsensus is ontstaan.

Grafmediabranche schrijft de doelconsensus binnen hun project vooral toe aan de betrokkenheid van de sociale partners gedurende het hele project. Ze hebben actief meegedacht over de opzet, zowel wat betreft organisatie als de begeleidingstrajecten. Ook ZW Haaglanden is positief over de doelconsensus van betrokken partijen. Zij verklaren dat niet zozeer aan de hand van de opzet van het project dan wel de betrokkenheid, maar vooral aan de houding van werkgevers in de branche: werkgevers van zorg- en welzijnsinstellingen verzorgen vaak al VWNW-begeleiding voor boventallige werknemers. De bij ZW Haaglanden betrokken werkgevers gaven aan dat de subsidie vanuit het project vooral de mogelijkheid gaf om extra begeleiding in te zetten en niet zozeer een stimulans was om daadwerkelijk VWNW-activiteiten te starten.

Minder positief over de doelconsensus was MKB Eindhoven. De projectleiding van MKB Eindhoven had het idee dat partijen (UWV en gemeenten) elkaar vanwege conflicterende geldstromen soms eerder tegenwerken

dan samenwerken. Overigens kan hier worden opgemerkt dat het VWNW-project van MKB Eindhoven onderdeel was van een breder programma (MKB Werkt!). Het doel binnen dit programma was voldoende instroom van vakmensen in de sector Techniek. De vraag is dan ook of het bereiken van doelconsensus van specifiek het VWNW-project centraal heeft gestaan.

Sommige projecten hadden de indruk dat werkgevers met name iets kwamen halen of het als een goedkope vorm van outplacement zagen. De maatschappelijke en/of onderzoekskant leek hen minder te interesseren. In gesprekken met werkgevers geven zij aan dat collega werkgevers al actief bezig zijn op het gebied van VWNW (bieden werknemers al een traject), maar zij dit niet zozeer doen binnen een samenwerkingsverband. Verwachtingen rondom bijdrage van partijen, en dan met name werkgevers, binnen het (al dan niet aanwezige) samenwerkingsverband gericht op de verduurzaming van het thema zijn veelal impliciet gebleven en dus niet expliciet als eis gesteld voor deelname.



## 7 Activiteiten

Een goede inrichting en begeleiding van het *proces* is van belang om in netwerken gezamenlijk problemen op te lossen. Daarbij gaat het in de eerste plaats om het samen vinden van een gemeenschappelijke aanpak en instrumenten. Voor het procesmanagement van een netwerk kunnen verschillende instrumenten worden aangewend. Ten eerste is succes in netwerken afhankelijk van *communicatieve activiteiten*, zoals overleg over de aanpak van het project en over de begeleiding van deelnemers. In de tweede plaats kunnen economische instrumenten een belangrijke rol spelen, denk bijvoorbeeld aan gezamenlijke *financiering*. Ten slotte zijn de *juridische middelen* van belang als condities voor het succes van netwerken. Te denken valt hierbij aan wetgeving, CAO-afspraken, afspraken met vakbonden en OR.

### **Onderzoeksvragen Activiteiten**

**Proces:** Welke instrumenten en middelen worden ingezet (bijvoorbeeld jobcarving, scholing, vouchers, outplacement, afspraken sociaal plan etc.) om naar wat voor soort banen te bemiddelen? Hoe worden hierover afspraken gemaakt, wie zijn daar in betrokken en welke bijdrage wordt geleverd?

**Communicatie:** Hoe worden de deelnemers aan projecten op de hoogte gehouden en begeleid, vinden de diverse deelnemers dat zij een goede inbreng (kunnen) hebben en hoe/waarover is er afstemming in het project met UWV/gemeente?

**Financiering:** Welke financiering kennen de verschillende activiteiten en hoe is de kosten-batenverhouding in de verschillende projecten? Welke toegevoegde waarde heeft de overheidssubsidie al of niet voor de resultaten?

**Juridische/arbeidsrechtelijke factoren:** In hoeverre wordt het succes van de projecten beïnvloed door CAO-afspraken en andere regelingen tussen sociale partners over bijvoorbeeld salaris, arbeidsvoorwaarden, pensioen, ontslag en sociaal plan?

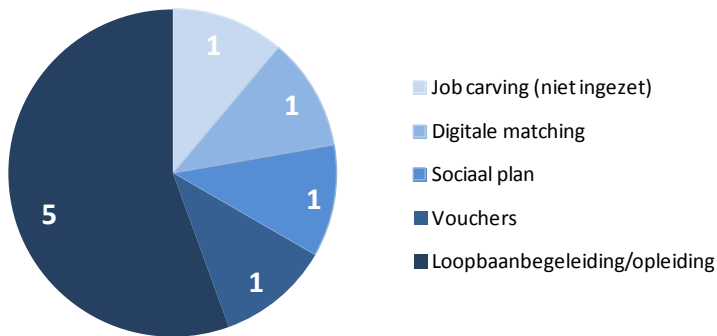
### **Conclusies activiteiten**

- De nadruk ligt binnen de projecten op bestaand instrumentarium (zoals coaching en loopbaanbegeleiding). In een aantal gevallen is gebruik gemaakt van meer innovatieve instrumenten, zoals vouchers (Voorspongvoucher), op MUP-basis (overeenkomst Met Uitgestelde Prestatieplicht) in dienst nemen van boventallige werknemers (Transfercentrum Maasland-Hardenberg), actieve marktwerking (met de werknemer mee naar werkgevers, ZW Haaglanden), scholing voor multi-inzetbaarheid (Schilder<sup>^</sup>sCOOL “vastgoedtotaalconcept”), en jobcarving om laagopgeleide werknemers in te laten stromen (MKB Eindhoven) lijken wel interessant om tot meer effectiviteit te komen, maar mislukken vooralsnog of blijven qua aantallen deelnemers toch (ver) achter bij de verwachtingen van de projecten.
- Het investeren in VWNW-begeleiding waarin ook aandacht is voor emotionele effecten van baanverlies verdient zich terug in effectiviteit van de begeleiding.
- Het beschikken over een eigen vacature- en kandidatenbank, en dus direct toegang tot vraag en aanbod, kan tot snelle matches (en dus transities) leiden en een succesfactor zijn.

- Opvallend is dat veel projecten zijn georganiseerd rondom de oude werkgever (waar de werknemer boventallig raakt). Deze projecten bieden een begeleidingstraject van waaruit naar nieuw werk gezocht wordt. De nieuwe werkgever is nog niet in beeld, terwijl dit wel tot snelle VWNW-transities zal leiden. De aandacht is daardoor meer gegaan naar de begeleiding van werknemers. Mede daardoor vindt een directe match van de ene baan (oude werkgever) naar de andere baan (nieuwe werkgever) zonder begeleiding vrijwel niet plaats. Er is eigenlijk een tussenstap tussen de nieuwe en oude werkgever gecreëerd wat wellicht ook tot minder betrokkenheid heeft geleid. De projectleiders geven aan dat een directe match waarschijnlijk wel plaatsvindt onder kleine bedrijven, maar dat zij daar geen zicht op hebben. Werknemers waarbij dit niet lukt komen bij de projecten terecht. De projectleiders geven aan dat er voor die groep een intermediair nodig is om vraag en aanbod te matchen.
- Werkgevers die het VWNW-traject mee financieren, willen meer regie over (de inkoop van) het begeleidingstraject. Voor werkgevers wegen de korte termijn kosten en opbrengsten sterk mee. Oude werkgevers leggen daardoor de nadruk op begeleiding die een snelle match tot stand brengt. Werkgevers kiezen dus vaak zelf voor de gangbare instrumenten, zoals jobsearch, coaching en outplacementtrajecten.
- Een aantal projecten wordt na afloop van het experiment niet voortgezet (Voorsprongvoucher, RIVU-Arbeidspool, ZW Haaglanden en MKB Eindhoven), omdat zij geen financiering konden vinden voor het vervolg of omdat zij op dit moment geen voortzetting ambiëren. Overige projecten geven aan dat men nog financiering voor een vervolg aan het verkennen is (TC Maasland-Hardenberg, FNV Bouw). Bekostiging van een vervolgproject binnen het eigen netwerk lijkt lastig te realiseren. De geïnterviewde werkgevers geven aan dat zij wel een beperkte financiële verantwoordelijkheid zien voor zichzelf bij VWNW (er wordt een voorbeeld van € 1000 per ontslagen werknemer genoemd), maar veel werkgevers benadrukken het belang van co-financiering door overheid en bedrijfsleven.
- Goede communicatie is van belang om VWNW bekendheid te geven en vertrouwen te winnen bij werkgevers en werknemers. Die communicatie is gedurende het project meer indirect geworden, omdat veel projecten de begeleiding uit hebben besteed aan outplacementbureaus en re-integratiebedrijven. Betrokken partijen, specifiek werkgevers, geven zelf aan voldoende geïnformeerd te worden over de begeleiding van hun werknemers. Dit heeft wellicht ook te maken met het feit dat werkgevers zich met name als afnemer van de dienstverlening zien in plaats van onderdeel van een netwerk.

## 7.1 Proces

Bij proces gaat het om de manier waarop de VWNW- begeleiding plaatsvindt, onder andere de instrumenten en middelen die worden ingezet om werknemers VWNW te begeleiden. In figuur 8 staan de verschillende instrumenten beschreven: digitale matching, sociale plannen, vouchers en coaching en/of opleidingen. De meeste projecten zetten voor de begeleiding van werknemers coaching en/of opleidingen in. Ook met de sociale plannen van FNV Bouw en de vouchers van Voorsprongvoucher wordt voor de begeleiding van de werknemers re-integratie/ outplacementtrajecten ingekocht. Een groot deel van de projecten maakt dus voor de begeleiding van werknemers gebruik van gangbare instrumenten zoals coaching en/of scholing.



Figuur 8. VWNW instrumenten

De innovatieve ideeën zoals het benutten van een sociaal plan voor VWNW en het gebruik van vouchers zijn een extra instrument geweest om de meer gangbare instrumenten te faciliteren. In geval van FNV Bouw is niet in alle gevallen sprake van een sociaal plan (daarvoor moet sprake zijn van collectief ontslag van minimaal 20 werknemers), maar zijn wel in alle gevallen (vaststellers)overeenkomsten gesloten met werkgevers waarin is vastgelegd welke voorzieningen (en begeleiding) beschikbaar wordt gesteld voor de werknemer, zoals bij een sociaal plan. Het sociaal plan is dus een instrument waarin in onderhandeling met werkgevers afspraken worden gemaakt over de begeleiding van werknemers. De begeleiding wordt vervolgens ingekocht, maar de invulling is binnen elk plan anders, omdat het budget en de keuze voor het outplacementbureau verschilt. Ook de projecten SSWT en Grafimediabranche maken vaak gebruik van een sociaal plan of een vergelijkbare overeenkomst om VWNW-afspraken vast te leggen. De voucher is in feite een cheque waarmee werkgevers begeleiding kunnen inkopen.

#### Match tussen oude en nieuwe werkgever

De projecten die zelf vacatures en kandidaten koppelen (RIVU) of beschikken over een vacature- en kandidatenbank (SSWT, Grafimediabranche, RIVU) zijn de projecten die veel werknemers in begeleiding hebben genomen en veel transities hebben gerealiseerd. Het beschikken over een eigen vacature- en kandidatenbank, en dus direct toegang tot vraag en aanbod, kan tot snelle matches (en dus transities) leiden en een succesfactor zijn.

Opvallend is dat veel projecten zijn georganiseerd rondom de oude werkgever (waar de werknemer boventallig raakt) en het bieden van een begeleidingstraject naar de nieuwe werkgever die (nog) niet in beeld is. De Schilder^sCOOL, Voorsprongvoucher en RIVU zijn hier een uitzondering op. Bij de Schilder^sCOOL bieden opleidingsbedrijven opleidingsplekken en een dienstverband voor één of twee jaar aan deelnemers. Dit project is dus juist georganiseerd rondom het bieden van begeleiding met de nieuwe werkgever al in beeld. Binnen dit project is echter juist weer de oude werkgever vaak niet in beeld. Werknemers melden zichzelf of via een voorgaande opleidingsplek. Vervolgens vindt er door de projectorganisatie een intake plaats waar de kandidaat (vaak op basis van motivatie) op geschiktheid wordt getoetst. Het is echter niet altijd duidelijk uit welke situatie de werknemer naar werk wordt begeleid. De Voorsprongvoucher kan zowel voor een outplacementtraject (door de oude werkgever) of een inwerktraject (door de nieuwe werkgever) gebruikt worden. In het laatste geval zorgt de werkgever zelf voor de werving van de werknemer. Ook hier zorgt het

project niet voor een match tussen de oude en nieuwe werkgever. De RIVU brengt oude en nieuwe werkgevers bij elkaar via de digitale Arbeidspool. De projectorganisatie begeleidt vervolgens de match.

Om snelle transitie te realiseren is het van belang om beide partijen (oude werkgever en nieuwe werkgever) in beeld te hebben. Dit is echter bij maar weinig projecten het geval. Zoals ook in hoofdstuk 5 (Organisatie) aangegeven zijn de projecten zo opgezet dat de focus vooral ligt op de begeleiding van werknemers. Een directe match van de ene baan (oude werkgever) naar de andere baan (nieuwe werkgever) vindt niet plaats. Uit de gesprekken gevoerd binnen het onderzoek, kunnen we opmaken dat de directe match hoogstwaarschijnlijk wel buiten het zicht van de projecten, en dus buiten het experiment, om plaatsvindt (zie kader).

Eén van de geïnterviewde werkgevers vertelde bijvoorbeeld dat het bedrijf bij de reorganisatie contact heeft gezocht met bedrijven in de omgeving die nog mensen nodig hadden. Deze werknemers kwamen dan niet in aanmerking voor de VWNW-begeleiding van het project.

Een ander voorbeeld is het project Voorsprongvoucher waarin poortwachtercentra<sup>1</sup> betrokken zijn bij het project. Poortwachtercentra zijn bij uitstek een plek waar werknemers kunnen worden uitgewisseld en er dus, zonder begeleiding, een directe match kan plaatsvinden. De projectleider van dit project geeft aan dat het netwerk vaak bestaat uit gelijksoortige bedrijven uit één sector, terwijl meer intersectorale vertegenwoordiging meer ruimte zou kunnen bieden om werknemers uit te wisselen. Vraag is dan wel hoe direct de match gemaakt kan worden en of er in geval van intersectorale VWNW bij- en omscholing geen belangrijkere rol gaat spelen. In dat geval zal een directe match wellicht ook minder snel plaatsvinden en komt de focus meer op begeleiding te liggen.

<sup>1</sup> Oorspronkelijk zijn de PWC's ontstaan vanuit de re-integratie gedachte: het herplaatsen van arbeidsongeschikte werknemers binnen het netwerk. Inmiddels vindt uitwisseling van werknemers en kennis in een veel breder kader plaats. De PWC's faciliteren het operationele platform voor arbeidsmobiliteit en vormen een (kennis) netwerk voor personeels-/HR-verantwoordelijken.

Al met al zijn alle projectleiders het erover eens dat er een intermediair nodig is om vraag en aanbod te matchen voor de werknemers die niet gemakkelijk te plaatsen zijn. Interessant is nader te onderzoeken of en hoe directe transitie tussen oude en nieuwe werkgever tot stand komen zonder tussenkomst van een intermediair.

#### *Werkgever als regisseur*

Wat van invloed lijkt op de tevredenheid van werkgevers, is de mate waarin de werkgevers de regie hebben over het begeleidingstraject van hun werknemers. In geval van FNV Bouw (sociaal plan) en Voorsprongvoucher maken de werkgevers zelf de keuze voor een outplacement/re-integratiebureau. ZW Haaglanden heeft de constructie gedurende de looptijd van het project veranderd van aanbodgericht naar meer vraaggericht. Zo konden werkgevers eerst begeleiding bij hen 'inkopen' en later in het project konden werkgevers zelf een keuze maken voor een aanbieder qua begeleiding; ZW Haaglanden trad meer op als budgetbeheerder. Het overdragen van die regie heeft het makkelijker gemaakt om werkgevers en deelnemers te werven. Ook MKB Eindhoven geeft aan dat werkgevers graag meewerken, maar dan wel binnen hun eigen kaders.

SSWT en Grafimediabranche zijn wel nauw betrokken bij de ontwikkeling en toepassing van de begeleidingsinstrumenten. Zij hebben verschillende arrangementen opgezet afhankelijk van de mate van bemiddelbaarheid van de werknemer. Indien de werknemer moeilijker te bemiddelen is, zal een meer

intensieve begeleiding plaatsvinden. Binnen deze projecten ligt de regie op de begeleiding bij de projectorganisatie en de betrokken begeleiding. Deze projecten hebben snel resultaten laten zien en veel werknemers in traject genomen.

Wat echter het verschil is tussen deze projecten en de andere projecten is dat de werkgever niet direct meebetaalt aan het traject maar via de collectiviteit van het sectorfonds. Het feit dat de werkgever in de andere gevallen de directe co-financierder is van de begeleiding van werknemers, verklaart ook dat de werkgever dan meer regie wil op die begeleiding. Als de vraag/behoefte van de werkgever leidend is, zoals in veel gevallen, kiest die blijkbaar ook voor de gangbare instrumenten. ZW Haaglanden heeft dit ondervonden toen zij werkgevers begeleidingstrajecten aanboden die ook gericht waren op het emotionele aspect, namelijk rouwverwerking. Werkgevers gaven aan dat zij daar geen interesse in hadden en kozen vooral voor trajecten jobhunting. Zoals door de projectleider aangegeven: *“werkgevers zien begeleidingstrajecten met name instrumenteel in plaats van emotioneel”*.

Terwijl er in de begeleiding van het project ZW Haaglanden minder ruimte voor de emotionele kant van het verliezen van een baan kwam, heeft Grafimediabranche hier juist meer ruimte voor gecreëerd. Grafimediabranche heeft onder andere naar aanleiding van de eerste focusgroep hun begeleidingstraject nog eens kritisch onder de loep genomen en een meer vernieuwend traject neergezet. Binnen het traject worden mensen drie keer twee dagen uit hun vertrouwde omgeving gehaald en gaan respectievelijk aan de slag met: verwerking oude baan, oriëntatie op nieuwe baan (wat wil ik en wat kan ik) en aan de slag voor een nieuwe baan (carrousel waarin werkgevers langskomen en men kennis kan maken met verschillende beroepen). Daarnaast hebben zij ondervonden dat het van belang is ook de partner van de met ontslag bedreigde/ werkloze werknemer mee te nemen, dus hebben ze een partnerprogramma ingericht. Alle projectleiders zijn het erover eens dat begeleidingstrajecten waarin ruimte is voor rouwverwerking, maar parallel het zoeken naar vacatures centraal staat, het meest effectief zijn.

De VWNW - projecten zijn allemaal uitgevoerd door intermediairs: het Mobiliteitscentrum C3 (Grafimediabranche), de Stichting BONO met uitvoerder DION BV (TC Maasland-Hardenberg), Matchcare (SSWT), diverse outplacementbureaus (FNV Bouw, ZW Haaglanden, Voorsprongvoucher) en de BV Maakbaar (RIVU). MKB Eindhoven (waar echter geen resultaten zijn) zou samenwerken met Kenteq (kennis- en adviescentrum), Ergon (SW-bedrijf) en Trabajo (gemeentelijk werkbedrijf). Wel is er in de uitvoering in de diverse projecten duidelijk sprake van een verbinding met (een van de) sociale partners.

## **7.2 Communicatie**

Goede communicatie over de aanpak van het project en over de begeleiding van deelnemers is belangrijk voor een succesvol netwerk.

De communicatie van de projecten is in de eerste fase met name gericht geweest op het opbouwen van het netwerk en dan met name het werven van werknemers via werkgevers. Projectleiders deden dat middels advertenties in lokale kranten/nieuwsbrieven, maar investeerden ook veel tijd in gesprekken en bijeenkomsten met werkgevers/betrokken partijen. Tijdens de eerste focusgroep was iedereen het erover eens dat communicatie naar werkgevers en werknemers, maar ook naar partijen binnen het project van cruciaal belang is. Goede communicatie over taken en verantwoordelijkheden van betrokken partijen werd zelfs als een succesfactor benoemd. Een manier om dit te bewerkstelligen is: werkgever en werknemer duidelijk informeren over de doelen, activiteiten en voorwaarden van het project

(verwachtingenmanagement), netwerk structureel informeren, gebruik maken van ‘ambassadeurs’ uit netwerk, gebruik van verschillende kanalen (nieuwsbrieven, bijeenkomsten, advertenties, internet, social media). RIVU en ZW Haaglanden geeft aan dat persoonlijk contact (en dus directe communicatie) toch het meest effectief blijkt, maar dat kost veel tijd. Communicatie is essentieel om het project bekendheid te geven en toegang te krijgen tot werkgevers en werknemers. Succesvolle projecten (SSWT en Grafimediabranche) hebben een communicatieplan opgesteld en richten de communicatie op zowel werkgevers als werknemers; zijn concreet in hun communicatie (niet alleen over doelen maar vooral over activiteiten en voorwaarden om daar aan mee te doen) en gebruiken naast algemene kanalen ook kanalen binnen bedrijven/sector. Andere projecten hebben geen communicatieplan gemaakt.

#### *Communicatie met werkgevers en werknemers vanuit projectorganisatie*

Hoewel de projectleiders het belang van communicatie met betrokken partijen bij de werving van werkgevers en werknemers onderstrepen, zie je dat de communicatie bij de begeleiding van de werknemers vooral ligt bij outplacementbureaus/re-integratiebedrijven. Zij vormen in veel gevallen de directe schakel met de werkgever en werknemer; het contact met de werkgever en werknemer vanuit de projectorganisatie vindt veelal indirect plaats. Duidelijk werd bij de uitvraag van gegevens van werkgevers en werknemers dat sommige werkgevers en werknemers niet wisten dat ze aan een project deelnamen. Bij de Schilder<sup>^</sup>sCOOL is dat bijvoorbeeld bewust gedaan, omdat ze werknemers niet al met een bepaald ‘label’ willen laten starten. Je kunt je afvragen of juist bewust zijn van deelname aan een gesubsidieerd project de motivatie/ het verantwoordelijkheidsgevoel niet had kunnen vergroten.

### **7.3 Financiering**

In het Tijdelijk besluit van werk naar werk is bepaald dat de projecten 50% van het project moeten co-financieren. Het ministerie van SZW heeft geen nadere eisen gesteld aan hoe de co-financiering tot stand komt.

#### *Directe of indirecte bijdrage van werkgevers*

Met het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* is een bedrag van € 1,938 miljoen aan publieke middelen beschikbaar gesteld om te onderzoeken of (samenwerkende) werkgevers een meer directe rol kunnen spelen bij het VWNW begeleiden van werknemers. Per werknemer is vanuit de Rijksoverheid in het kader van het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* een bedrag van € 2.500 beschikbaar gesteld. De projecten dienden eenzelfde bedrag als co-financiering in te brengen. Per werknemer is er dan gemiddeld een bedrag ad € 5.000 beschikbaar. Van dit bedrag dient zowel de projectvorming, de projectbegeleiding, de begeleiding/bemiddeling van de werknemers als ook een eventueel in te zetten re-integratie dan wel scholingstraject betaald te worden. Tabel 13 geeft een beschrijving van het budget dat per project feitelijk beschikbaar is gesteld voor begeleiding/bemiddeling van de werknemer en eventuele trajecten.

Drie van de negen projecten vragen een bijdrage per werknemer aan de oude werkgever voor de VWNW-begeleiding. Grafimediabranche vraagt een bijdrage van de oude werkgever als deze in de financiële positie is om mee te betalen, zo niet dan is de co-financiering afkomstig uit het sectorfonds. Bij de Voorsprongvoucher ligt het aan het type begeleiding (aanneme of outplacement) wie betaalt (oude of nieuwe werkgever). In geval van de Schilder<sup>^</sup>sCOOL betaalt de nieuwe werkgever. MKB Eindhoven en SSWT vragen geen directe bijdrage

aan de werkgever. SSWT zet het sectorfonds in als co-financiering en MKB Eindhoven gebruikt hiervoor de subsidie van de Stichting Instituut GAK voor het overkoepelende programma MKB Werkt!. Tabel 13 geeft een overzicht van de bijdrage die de projecten van de werkgever vragen en de kosten die de projecten begroten per traject.

Tabel 13. Bijdrage werkgever

Project	Co-financiering	Kosten traject (gemiddelde per project obv aanvragen)
MKB Eindhoven	Subsidie Stichting Instituut GAK	Per kandidaat is gemiddeld € 5.000 beschikbaar voor begeleiding (wv een deel bestemd is voor de organisatie van het project) (geen trajecten uitgevoerd)
Schilder^sCOOL	Bijdrage nieuwe werkgever: € 2.500 per werknemer	Per kandidaat is gemiddeld € 4.700 beschikbaar voor begeleiding
Grafimediabranche	Indien mogelijk bijdrage oude werkgever anders indirect via sectorfonds	Per kandidaat is gemiddeld € 4.100 beschikbaar voor begeleiding
TC Maasland-Hardenberg	Bijdrage oude werkgever: 12 maanden aanvulling van 15% op de WW-uitkering per medewerker	Per kandidaat is gemiddeld € 2.500 beschikbaar voor begeleiding
Voorsprongvoucher	Bijdrage oude of nieuwe werkgever: minimaal € 3.000 per werknemer	Per kandidaat is gemiddeld € 5.000 beschikbaar voor begeleiding
ZW Haaglanden	Bijdrage oude werkgever: € 2.500 per werknemer	Per kandidaat is gemiddeld € 4.300 beschikbaar voor begeleiding
SSWT	Indirect via sectorfonds	Per kandidaat is gemiddeld € 5.000 beschikbaar voor begeleiding
RIVU	Bijdrage nieuwe werkgever: € 1.000 per werknemer + interne begeleiding en scholing (á € 1.500)	Per kandidaat is gemiddeld € 5.000 beschikbaar voor begeleiding (wv een deel bestemd is voor de organisatie van het project) (in uitvoering is geen bijdrage van werkgevers gevraagd)
FNV Bouw	Bijdrage oude werkgever: afhankelijk van afspraken binnen sociaal plan (uitgangspunt € 2.500 per werknemer)	Hangt af van wat werkgever beschikbaar heeft en afspraken met externe bureaus. Waarde van een CAO-loopbaantraject is € 1.200

Hoewel alleen ZW Haaglanden en TC Maasland-Hardenberg aangaven dat de eigen bijdrage van oude werkgevers een belemmering is voor deelname aan het project, lijkt het erop dat de projecten die geen individuele eigen bijdrage vragen (Grafimediabranche en SSWT) makkelijker afspraken maken met werkgevers over VWNW-begeleiding. De projectorganisatie van TC Maasland-Hardenberg geeft aan dat werkgevers de

intentie uitspraken om mee te doen en ook enthousiast waren, maar dat voor een deel van de werkgevers de financiële bijdrage een drempel was om werknemers aan te melden. Bij ZW Haaglanden werd in de eerste fase van het project aangegeven dat de financiële belemmering voor werkgevers om deel te nemen aan het project samenhangt met de vier maanden termijn<sup>18</sup>: de werkgevers hebben al eerder geïnvesteerd in de werknemers die momenteel binnen de doelgroep vallen; daarom zijn ze terughoudend om met het project opnieuw te investeren in deze groep werknemers. In de tweede fase van het project ZW Haaglanden hebben werkgevers meer regie gekregen over de invulling van de begeleiding. De financiële bijdrage werd niet meer als drempel ervaren; de subsidie werd juist als kans gezien. Ook de Voorsprongvoucher vraagt bijvoorbeeld een relatief hoge bijdrage aan werkgevers en dit lijkt geen belemmering te zijn om een voucher aan te vragen. Een reden kan zijn het individuele karakter van de vouchers, waarmee bedrijven specifieke knelpuntvacatures kunnen opvullen en zelf op zoek gaan naar het geschikte aanbod en de passende begeleiding kunnen bieden. De financiële bijdrage blijkt niet zo'n punt te zijn als werkgevers regie hebben over de invulling van de begeleiding.

Een deel van de deelnemers is zoals aangegeven nog in begeleiding (9%) of is de status van het traject op dit moment nog onbekend (2%). Een deel daarvan zal eind2012 naar verwachting alsnog uitstromen naar werk.

#### *Financiering is een belangrijke randvoorwaarde voor vervolg van projecten*

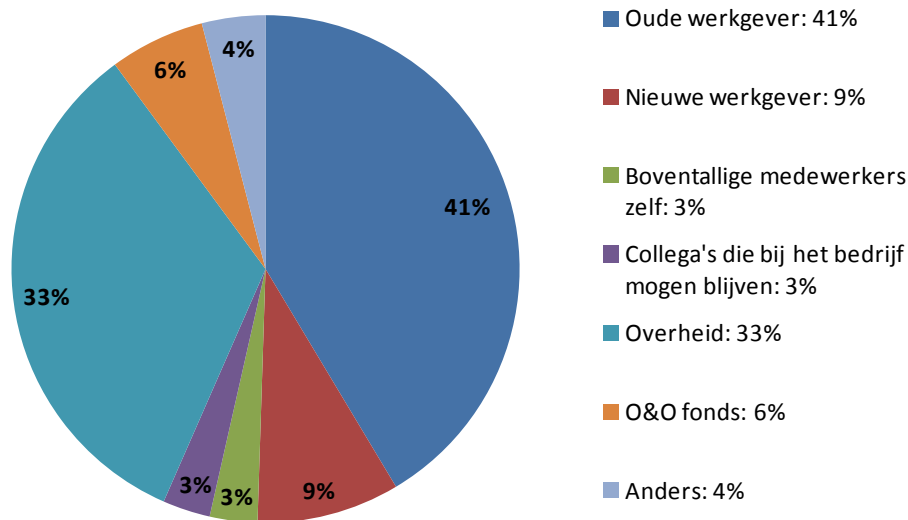
Alle projecten geven aan dat de subsidie vanuit het Tijdelijk besluit een belangrijke randvoorwaarde is voor het slagen van het project. De projectsubsidie maakt het mogelijk om de projectorganisatie in te richten, bekendheid te geven aan het project (communicatie) en (extra) VWNW-begeleiding in te kopen. Een aantal projectleiders geeft aan dat als het project heeft bewezen succesvol te zijn, het makkelijker wordt om andere financieringsbronnen aan te boren. Voorbeeld hiervan is Grafimediabranche waarbij VWNW-begeleiding in de CAO is opgenomen. Een aantal projecten wordt na afloop van het experiment niet voortgezet (Voorsprongvoucher, RIVU-Arbeidspool, ZW Haaglanden en MKB Eindhoven), omdat zij geen financiering konden vinden voor het vervolg of omdat zij op dit moment geen voortzetting ambiëren. Overige projecten geven aan dat men nog financiering voor een vervolg aan het verkennen is (TC Maasland-Hardenberg, FNV Bouw). Bekostiging van een vervolgproject binnen het eigen netwerk lijkt lastig te realiseren. Het behoorde niet tot de opzet van deze studie om de exacte motieven voor het ontbreken van eigen financiering van vervolgprojecten te onderzoeken. Wel kunnen we concluderen dat financiering – vanuit welke bron dan ook – een bepalende voorwaarde is voor het vervolg van VWNW-projecten.

Als de werknemer het zelf voor het zeggen had, zo blijkt uit de werknemersenquête, dan zou met name de oude werkgever en de overheid mee moeten betalen aan VWNW-transities (zie figuur 9).

---

<sup>18</sup> Het Tijdelijk besluit stelt dat werknemers binnen vier maanden werkloos moeten worden of recent werkloos moeten zijn geworden om in aanmerking te komen voor deelname aan een van de projecten.





Figuur 9. Financiering VWNW in de toekomst volgens werknemers

NB. Vanwege afronding van percentages telt het niet altijd op tot 100%

#### 7.4 Arbeidsrechtelijke factoren

Bij arbeidsrechtelijke factoren gaat het bijvoorbeeld om wetgeving, CAO-afspraken, afspraken met vakbonden en OR.

##### *CAO-afspraken en intersectorale mobiliteit*

Twee projectleiders noemen CAO-afspraken als mogelijk knelpunt bij VWNW-transities. Het bemiddelen van een werknemer naar een andere sector, kan gevolgen hebben voor de arbeidsvoorwaarden van de werknemer. De arbeidsvoorwaarden zijn immers afhankelijk van de CAO van de sector waar deze persoon werkzaam is. SSWT houdt hier rekening mee door werknemers gedurende de VWNW-begeleiding te detacheren via Technopark. Technopark is het branche-uitzendbureau van de timmerbranche waar de arbeidsvoorwaarden van de timmerbranche gelden en niet van de uitzendbranche. Dit maakt het voor werknemers aantrekkelijker om (tijdelijk) via Technopark werkzaam te zijn.

We hebben in de werknemersenquête de deelnemers zelf gevraagd welke rol de CAO voor hen speelt en hoe zij denken over een begeleidingstraject versus ontslagvergoeding. 43% van de respondenten (werknemers) vindt het belangrijk om binnen dezelfde CAO te blijven werken; 34% antwoordt hier neutraal op en 18% vindt het niet belangrijk om binnen dezelfde CAO te blijven werken. Tegelijkertijd geeft 80% van de respondenten aan (ook) buiten de eigen sector te zoeken om zo de kansen op werk te vergroten.

De twee projecten van de sectorfondsen (SSWT en Grafimediabranche) geven aan dat intersectorale VWNW-transities gevoelig ligt bij de sectorfondsen, omdat de sectorfondsen niet graag investeren in werknemers die buiten de sector gaan werken. Desondanks bemiddelen beide sectorfondsen VWNW-deelnemers ook buiten de sector. De verwachting is dat vanwege de CAO aanspraken en de terughoudendheid van sectorfondsen om te investeren in intersectorale mobiliteit het makkelijker is om transities binnen een sector te laten

plaatsvinden. Uit de enquête onder werknemers blijkt dat ongeveer de helft van de mensen die werk hebben gevonden een baan binnen hun eigen sector hebben gevonden.

Het project TC Maasland-Hardenberg zet de arbeidsrechtelijke factoren bewust in: in een regionale (intersectorale) transitie-CAO is geregeld dat werkgevers 15% van het loon van de werknemer doorbetalen als zij gebruik maken van het Transfercentrum. Het idee is dat werkgevers dan ook verantwoordelijkheid dragen om werknemers VWNW te begeleiden. Dit heeft uiteindelijk niet het gewenste effect gehad. Werkgevers hebben weinig gebruik gemaakt van het Transfercentrum en volgens de projectleider zagen werknemers de 15% als een extra aanvulling op de WW in plaats van als een investering in hun loopbaan.

#### *CAO-afspraken en sectorale mobiliteit*

CAO-afspraken kunnen ook bijdragen aan het succes van de VWNW projecten. Het realiseren van VWNW-transities is een CAO-taak van SSWT. Dit draagt bij aan de positie en herkenbaarheid van de SSWT als VWNW dienstverlener binnen de branche. Ook in de CAO van de Grafimediabranche is per 1 april 2012 VWNW-begeleiding opgenomen. C3 (het mobiliteitscentrum van de creatieve industrie en de projectorganisatie van het project Grafimediabranche) wordt expliciet genoemd als uitvoeringspartner. Bij het project FNV Bouw is voor de begeleiding van medewerkers in sommige gevallen verbinding gezocht met het loopbaantraject uit de Bouw CAO. Daarnaast zetten SSWT, Grafimediabranche en FNV Bouw sociale plannen in om VWNW-begeleiding te realiseren. Als VWNW-begeleiding is opgenomen in bekende concepten als de CAO of Sociale Plannen biedt dat vertrouwen voor zowel werkgevers als werknemers.

#### *Ontslagvergoeding*

In geval van ZW Haaglanden zien we dat boventalligen in de zorg vaak, als gevolg van een lang dienstverband, een hoge ontslagvergoeding of opzegtermijn hebben opgebouwd. Dit zorgt ervoor dat de werkgever vaak al heeft geïnvesteerd in de werknemer (voor de 4 maanden dat de werknemer werkloos wordt) en een extra investering de laatste 4 maanden (conform de regeling) niet altijd zinvol vinden. In geval van FNV Bouw worden in de onderhandeling over het sociaal plan juist VWNW-afspraken meegenomen en vastgelegd.

Projectleiders geven aan dat werknemers ook niet altijd welwillend zijn, omdat zij de hoge ontslagvergoeding niet mis willen lopen. De prikkel voor werknemers om voor VWNW-begeleiding te kiezen in plaats van voor de ontslagvergoeding en de WW is in sommige gevallen niet aanwezig. Tijdens de focusgroep is dit besproken met de projectleiders. Aangegeven werd dat werknemers niet altijd op de lange termijn kunnen zien wat voor (financiële) gevolgen de keuze voor WW heeft en het van belang is dit goed inzichtelijk te maken.

In de werknemersenquête hebben we de respondenten gevraagd of zij de voorkeur geven aan een ontslagvergoeding boven een VWNW-traject. 26% is het hiermee oneens en geeft dus niet de voorkeur aan een ontslagvergoeding boven een VWNW-traject. Redenen die zij geven zijn: werk is belangrijker dan geld; motivatie naar het zoeken van een nieuwe baan is groter; geld helpt slechts korte tijd; een traject geeft je hoop; belangrijkste is weer te functioneren in de maatschappij. 39% antwoordde 'neutraal' en 20% van de respondenten geeft de voorkeur aan een ontslagvergoeding boven een VWNW-traject. Dat is interessant, want deze 20% van de respondenten heeft wel aan een VWNW-traject meegedaan. In onderstaande tabel een aantal reacties van respondenten waarom zij de voorkeur geven aan ontslagvergoeding boven een VWNW-traject. Opvallend is dat werknemers die voor de ontslagvergoeding kiezen dit soms juist doen met het oog op de lange termijn en de afweging welke weg hun het beste perspectief biedt op nieuw werk (zelfstandig of met

begeleiding).

#### Ontslagvergoeding boven een VWNW traject, omdat:

1. Waarom zou dit niet allebei kunnen, ik heb veertig jaar voor een werkgever gewerkt en dan kom je buiten schuld aan de kant te staan. Dan mag je toch de verwachting hebben dat je er nog iets aan overhoudt (N=1)
2. Geheel afhankelijk van de hoogte van de ontslagvergoeding (N=4)
3. Ik regel het liever zelf (N=1)
4. Door mijn vorige werkgever geen keuze aangeboden (*aantal gevallen als gevolg van faillissement*) (N=2)
5. Een van werk naar werk traject is meer voor lager opgeleiden (N=1)
6. Ik had het geld wat zij voor mij gekregen hebben en betaald hebben aan de loopbaanbegeleidster liever zelf gehad. Dan had ik voor dat geld een cursus kunnen volgen of zo (N=1)

## 8 Conclusies

Met het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* heeft het kabinet bijna 2 miljoen euro subsidie uitgetrokken voor (samenwerkende) werkgevers in regio's en sectoren ten behoeve van experimenten met arbeidsbemiddeling. Het doel van deze experimenten was om na te gaan of (samenwerkende) werkgevers een meer directe rol kunnen spelen bij herplaatsing van met ontslag bedreigde of recent werkloos geworden werknemers en of dit leidt tot aansprekende resultaten, zoals een groot aantal herplaatsingen en grote(re) betrokkenheid van werkgevers.

De centrale vraag in het begeleidende onderzoek naar deze experimenten luidt:

Onder welke condities kunnen werkgevers (en werknemers) een aansprekende bijdrage leveren aan soepele transitie op de arbeidsmarkt van met ontslag bedreigde werknemers door een actieve bemiddeling van werk naar werk?

In dit hoofdstuk formuleren we de conclusies op basis van de data die in de vorige hoofdstukken zijn beschreven. Eerst bespreken we de resultaten van de VWNW-experimenten en bezien we of een grote(re) betrokkenheid van werkgevers is gerealiseerd (8.1). Vervolgens concluderen we welke condities van belang zijn voor succesvolle VWNW-transities, zoals die uit deze experimenten naar voren komen (8.2). Ten slotte gaan we in op de beperkingen van het onderzoek (8.3).

### 8.1 Aansprekende resultaten

Bij de resultaten maken we conform de doelstelling van het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* onderscheid tussen herplaatsingen en de betrokkenheid van werkgevers. Bij de resultaten in termen van herplaatsingen gaan we in op de kwantitatieve resultaten (aantallen trajecten en transitie) en de kwalitatieve resultaten (bereik specifieke groepen, kwaliteit van de VWNW transitie).

#### *Kwantitatieve resultaten*

De projecten hadden zich tot doel gesteld om in totaal 670 VWNW-transities (uit 785 VWNW-trajecten) te realiseren. Na een periode van in totaal 15 maanden zijn er sinds 1 december 2010 in de negen experimentele projecten 680 deelnemers "in traject" genomen (dat wil zeggen 87% van de beoogde 785). In september 2012 hebben 611 de VWNW-begeleiding afgerond, daarvan hebben 404 mensen een nieuwe baan gevonden. Dit is 60% van het totaal aantal deelnemers en 66% van de afgeronde trajecten. Een deel van de deelnemers (11%, dat wil zeggen 69 personen) is nog in begeleiding of de status van het traject is onbekend; een deel daarvan zal eind 2012 naar verwachting alsnog uitstromen naar werk.

Als we de projecten onderling vergelijken valt de grote variatie op in de omvang van VWNW-transities. Totaal hebben 404 VWNW-transities plaatsgevonden. Dit is aanzienlijk lager dan het beoogde aantal transitie dat de projecten zichzelf ten doel hebben gesteld. Meer dan een kwart van de transitie is gerealiseerd via Grafmediabranche (121) en eveneens een kwart van de plaatsingen komt voor rekening van de Schilder'sCOOL (103 werk en opleidingsplaatsen). De zeven overige projecten hebben de overige een derde van de transitie gerealiseerd, namelijk: TC Maasland-Hardenberg (12); Voorsprongvouché (28); ZW Haaglanden (28); SSWT (54); RIVU-Arbeidspool (22); FNV Bouw (33); MKB Eindhoven (3). Hierbij moeten we

ook rekening houden met het beoogde en gerealiseerde aantal deelnemers per project: Grafmediabranche had 200 deelnemers als doel gesteld, dat is twee keer zoveel als Schilder^sCOOL, TC Maasland-Hardenberg en Voorsprongvouchter (ieder 100 deelnemers) en drie tot vier keer zoveel als de overige vijf projecten SSWT (75), ZW Haaglanden (60), FNV Bouw (50), RIVU-Arbeidspool (50) en MKB Eindhoven (50).

Ook is er variatie in aantal gerealiseerde deelnemers ten opzichte van het beoogde aantal deelnemers. SSWT, Grafmediabranche, Schilder^sCOOL, RIVU, ZW Haaglanden en FNV Bouw hebben 95% of meer van het beoogde aantal deelnemers gerealiseerd. Het aantal gerealiseerde deelnemers blijft achter bij MKB Eindhoven (6% van beoogde aantal deelnemers), TC Maasland-Hardenberg (20%) en Voorsprongvouchter (41%).

In paragraaf 8.2 gaan we nader in op de factoren die aan succes bijdragen of andersom resultaten belemmeren.

#### *Kwalitatieve resultaten*

De kwalitatieve resultaten van de meeste experimenten zijn positief wanneer we kijken naar het bereik van doelgroepen met weinig kansen op de arbeidsmarkt. De VWNW-activiteiten van de projecten zijn ten goede gekomen aan met ontslag bedreigde werknemers die voor 78% man zijn, tussen de 45 en 50 jaar oud, laag of middelhoog opgeleid, met een gemiddeld laatste duur van het dienstverband van 13 jaar en een vast contract vooraf aan ontslag. De meeste werknemers verloren hun baan in traditionele sectoren, zoals de bouw. In het algemeen is de kans op een nieuwe baan voor mensen in deze leeftijdsgroep en met deze achtergrond betrekkelijk klein, zeker als zij niet meteen weer aan de slag komen.

Het is verder opvallend dat de meeste mensen (74%) een overstap maken van een vaste naar een tijdelijke baan, waarbij de helft minder is gaan verdienen en vier op de tien een lagere functie heeft gekregen. De kenmerken van de nieuwe baan zijn daarmee minder gunstig dan de oude baan. Deze banen zijn wel voor het overgrote deel fulltime banen (84% meer dan 36 uur). Een vierde van de banen is gevonden bij opleidingsbedrijven (Schilder^sCOOL) die de subsidie inzetten voor een tijdelijk dienstverband voor gemiddeld 21-jarigen die werk en opleiding combineren.

In de gegevens uitvraag bij de projecten over de kenmerken van de nieuwe baan van de werknemers ontbreken gegevens (38% is missing). Uit de aangeleverde antwoorden kunnen we opmaken dat zo'n 36% van de respondenten een baan heeft gevonden binnen de sector en 29% buiten de sector. Gezien de hoeveelheid ontbrekende gegevens kunnen hier echter geen algemene conclusies aan worden verbonden. Wel kan worden geconstateerd dat de projecten er in elk geval in geslaagd zijn om intersectorale mobiliteit te realiseren voor sectoren waar werknemers zich doorgaans erg verbonden mee voelen (bouw, grafische industrie, zorg) en in het algemeen niet zo geneigd zijn over te stappen naar een andere sector.

Ten slotte oordeelt een meerderheid van de deelnemers aan VWNW- trajecten die naar een andere baan zijn overgestapt dat er weinig of geen toegevoegde waarde is van deze trajecten voor het vinden van een baan. Of dit ook werkelijk zo is, valt lastig uit te maken. Het is ook bij UWV een bekend verschijnsel dat werkzoekenden het vinden van werk niet aan anderen maar aan zichzelf toerekenen. Dit zou zelfs als een positief gevolg van de begeleiding ("empowerment") kunnen worden gezien. In de antwoorden op open vragen in de werknemersenquête wordt wel waardering geuit voor de hulp bij sollicitaties en het zoeken naar geschikte bedrijven.

De algemene conclusie lijkt gerechtvaardigd dat er zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht veel te winnen is qua aansprekende resultaten. Wel moet worden gewezen op de sterke variatie tussen de experimenten.

### *Een grote(re) betrokkenheid van werkgevers*

Het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* gaf (samenwerkende) werkgevers een centrale rol in het voorkomen van werkloosheid en WW-uitkeringen door het verbeteren van een snelle doorstroming op de arbeidsmarkt.

Het initiatief voor VWNW ligt bij de meeste projecten bij sociale partners of werkgeversorganisaties, maar niet bij de individuele werkgever. Uit de onderzochte experimenten blijkt dat de meeste oude en nieuwe werkgevers primair zijn betrokken in de rol van “klant”: leverancier van ontslagen werknemers of ontvanger van werkzoekenden nadat andere partijen een traject of instrument hebben ingezet of aangeboden. Dat wil niet zeggen dat zij geen belang zien in deelname aan VWNW-projecten, maar dat belang is kennelijk niet zo groot dat zij het op bedrijfsniveau willen organiseren en als bedrijf de leiding willen nemen. Het feit dat individuele werkgevers zelf niet het initiatief hebben genomen voor het aanvragen van subsidie in het kader van het *Tijdelijk besluit* of voor de regierol in een VWNW-project, sluit niet uit dat werkgevers los van de onderzochte experimenten wel VWNW toepassen. Dergelijke initiatieven vallen echter buiten dit onderzoek.

In de praktijk van de onderzochte experimenten zien we dat de private intermediairs sterk betrokken zijn in de werkgeverscentrale opzet voor VWNW. Dit wordt al duidelijk in de toegekende aanvragen voor de experimenten, waar eigenlijk alleen RIVU en de Industriële Kring Hardenberg een netwerk van individuele bedrijven zijn. Voor het overige zijn de aanvragers sociale partners, vakbonden of werkgeversorganisaties. De grote rol van private arbeidsbemiddeling in de experimenten blijkt ook uit het feit dat de aanvragers en projectleiders in bijna alle gevallen de uitvoering hebben uitbesteed aan (private) intermediairs.

Partijen zoals sectororganisaties, werkgeversorganisaties, vakbonden of intermediairs nemen dus het voortouw bij de VWNW-experimenten. Zij kiezen bewust voor het ontzorgen van de werkgever, terwijl zij ook erkennen dat de betrokkenheid van werkgevers van groot belang is voor het VWNW helpen van werknemers. De experimenten laten zien dat er spanning bestaat tussen ontzorgen en betrokken houden van werkgevers. Als veel partijen klaar staan om de werkgever te ontlasten, is er ook geen noodzaak voor hen tot eigen initiatief en verantwoordelijkheid.

Samengevat blijkt VWNW in deze experimenten vooral afhankelijk van de activiteiten van netwerken, waarin behalve werkgeversorganisaties ook andere partijen zijn betrokken. De individuele werkgever heeft in de VWNW-experimenten over het algemeen en naar eigen zeggen (werkgeversinterviews) weinig invloed en is ook vaak niet goed op de hoogte van deze experimenten. Tegelijkertijd zijn zij onmisbaar om VWNW-transities tot stand te brengen. Wanneer we naar de andere partijen kijken, zoals werkgeversorganisaties, sectorfondsen, vakbonden, intermediairs in arbeidsbemiddeling, dan zien we dat hun activiteiten positief uitwerken op de deelname van werkgevers (en ook werknemers) aan VWNW als er 1) samenwerking is, 2) als die samenwerking concreet is, dat wil zeggen niet alleen bestuurlijk overleg maar met de nadruk op goed doordachte activiteiten op uitvoerend niveau; en 3) als die samenwerking geïnstitutionaliseerd is. In de volgende paragraaf laten we zien – gebaseerd op de data in de voorgaande hoofdstukken – aan welke condities de samenwerking rond VWNW moet voldoen om succesvol te kunnen zijn.

## 8.2 **Conditie voor VWNW: organisatie, draagvlak en activiteiten**

### *Organisatie*

Interessant genoeg blijkt dat de VWNW-experimenten als nieuwe vorm van arbeidsbemiddeling de meeste kans te maken als zij bestuurlijk geworteld zijn in – en voortbouwen op traditionele instituties, zoals de samenwerking tussen sociale partners, scholingsinstituten en kenniscentra. Hierdoor kan al bij de start van een VWNW-project worden voortgebouwd op bestaande netwerken. Dit werkt vooral goed als het een sectoraal netwerk is met een sterke eigen cultuur en historie, zoals in de Grafimediabranche of de Timmerbranche (SSWT). Partijen kennen hier elkaar en weten zich verbonden door de affiniteit met de sector. Dit komt (nog) minder voor bij regionale netwerken, waar deelname van diverse sectoren wordt beoogd. We zien dus dat traditionele instituties de inbedding en springplank zijn voor innovatie.

Naast de bestuurlijke basis in bestaande netwerken is een tweede belangrijke succesfactor op operationeel niveau (in bedrijven) de actieve betrokkenheid van de vakbond. De vakbondsvertegenwoordiger is er het eerste bij in de onderneming bij reorganisaties of faillissementen. Zodoende kan al vanaf het begin worden meegedacht over VWNW.

Een derde factor die succes bevordert is deelname van (individuele) werkgevers en werknemers aan het netwerk. Werkgevers zijn tenslotte de partij waarbij werknemers boventallig raken (van werk) of die vacatures hebben (naar werk). Werknemers zijn degenen die ontslagen worden en een nieuwe baan zoeken. In dit onderzoek hebben we de VWNW-projecten als netwerkorganisaties beschouwd. Effectieve netwerken veronderstellen wederkerigheid tussen de betrokken partijen. De wederkerigheid is wat betreft de individuele werkgevers minder evident. Zoals ook in paragraaf 8.1 naar voren komt, zijn de werkgevers vooral afnemer van de dienstverlening geweest en slechts in zeer beperkte mate 'eigenaar' van het project dan wel ervaren onderdeel van een VWNW-netwerk. Ook werknemers zijn vooral klant/afnemer van dienstverlening. Zij kunnen wel kiezen of ze deelnemen maar hebben geen of beperkte keuze in het dienstverleningsaanbod. Het lijkt dus van belang om de invloed van de werkgever en werknemer in het netwerk te vergroten. Wanneer werkgevers en werknemers zelf kiezen voor de rol van klanten/afnemers, zou expliciete kennis van klantvraag en behoefte en een bijpassend dienstverleningsaanbod de basis moeten zijn voor VWNW. In de onderzochte projecten was er vaak al sprake van een dienstverleningsaanbod, alvorens een netwerk was gecreëerd. Deze volgorde zou kunnen worden omgekeerd, zodat individuele werkgevers en werknemers zelf meer invloed verwerven op het aanbod.

Tot slot, het formaliseren van afspraken is een factor die succes bevordert. Het afsluiten van een samenwerkingsconvenant met opleidingsbedrijven (Schilder^sCOOL), het vastleggen van de rol van SSWT in de CAO, maar ook een stuurgroep/projectteam als gremium om de samenwerking tussen netwerkpartners meer te formaliseren (SSWT, RIVU, Grafimediabranche) hebben bijgedragen aan het resultaat. Het gaat dus om netwerken die niet te los en vrijblijvend zijn, maar waar de partijen echt zaken met elkaar willen doen.

### *Draagvlak*

Draagvlak en vertrouwen zijn cruciaal voor VWNW en de factor tijd is een eerste conditie voor het opbouwen hiervan, zowel in het netwerk van samenwerkende partijen als met (individuele) werkgevers en werknemers. Uit het voorgaande blijkt al dat vertrouwen in samenwerking van werkgevers (en werknemers) en hun organisaties binnen de sectoren een goede basis heeft. Sectorale samenwerking heeft meer historie en ingesleten patronen en lijkt in deze experimenten vruchtbaarder voor VWNW dan regionale samenwerking

met (veel) verschillende bedrijven uit diverse sectoren. Uitzondering is RIVU, hoewel dat laat op gang kwam. Het vertrouwen van de oude en nieuwe werkgever is van invloed op de bereidheid om een VWNW-investering te doen. Voor de oude werkgever hangt dit onder andere af van de relatie met de werknemer (sommige werkgevers maken ook onderscheid tussen het aantal dienstjaren en de hoogte van de investering) en financiële afwegingen (hoogte van de ontslagvergoeding versus kosten begeleidingstraject). Voor de nieuwe werkgever hangt dit onder andere van de motivatie en kwaliteit van de werknemer afhangen. Naast motivatie en kwaliteit, is ook de economische situatie van invloed op de mate waarop de werkgever bereid is te investeren. Als de vraag toeneemt en er weinig aanbod is, is de werkgever eerder bereid te investeren in personeel. Werknemers vallen liever terug op (andere) vertrouwde middelen die bekend zijn. De werknemer zit tenslotte in een situatie waarin hij/zij van een (in veel gevallen) vast contract en zekerheid in een vrij onzekere situatie terecht komt met grote kans op een tijdelijk contract.

Zoals het spreekwoord zegt komt vertrouwen te voet en gaat te paard; het moet dus ook zorgvuldig onderhouden worden. Daarbij zijn een aantal zaken van belang, zo blijkt uit dit onderzoek. Ten eerste prefereren alle partijen korte lijnen. Vooral werkgevers en werknemers vinden het erg belangrijk om direct contact te hebben met degene die hen met VWNW kan ondersteunen. De continuïteit in dit contact is van belang (niet steeds een ander gezicht) en uiteraard de kwaliteit van dienstverlening (goede resultaten laten zien). Werkgevers en werknemers houden van een eenvoudige regeling en hun vertrouwen wordt bevorderd door positieve collega-werkgevers en VWNW-kandidaten. Ook hier komt weer naar voren dat het voortbouwen op bestaande, geïnstitutionaliseerde structuren, zoals sectorale afspraken, een Sociaal Plan, CAO-afspraken, aan werkgevers en werknemers meer vertrouwen geeft in VWNW. Actieve deelname van vakbond, sectorfondsen en kenniscentra om bestaande structuren (beter) te benutten en te innoveren (bijvoorbeeld voor beter aansluitende scholing en meer intersectorale mobiliteit) zijn van groot belang voor het draagvlak.

Wederzijdse verwachtingen rondom bijdrage van partijen ten aanzien van de samenwerking moeten expliciet worden gemaakt om het samenwerkingsverband duurzaam te laten zijn en scherp te stellen wat partijen komen halen en wat ze (verwacht worden) te brengen. Welke vragen leven er bij werkgevers? Welke bij werknemers? Welke ondersteuningsbehoefte is er om VWNW-transities te kunnen realiseren? Uit het onderzoek blijkt dat transparantie over verwachtingen en wensen, kansen en bedreigingen voor alle stakeholders als een noodzakelijke voorwaarde voor succes wordt gezien.

#### *Activiteiten*

Qua activiteiten volgen de meeste projecten een uitgebreide variant van coaching en loopbaanbegeleiding, waarmee wordt toegewerkt naar re-integratie. Interessant is daarbij dat de experimenten het belang van een zo "compleet mogelijk" aanbod benadrukken, zeker voor de doelgroepen die hier aan de orde zijn. Een voorbeeld hiervan is het beschikken over een eigen vacature- en kandidatenbank, en dus direct toegang tot vraag en aanbod. Andere voorbeelden van een meer complete aanpak zijn dat de relatief succesvolle projecten vaker zowel individuele- als groepsbegeleiding (Grafimediabranche, SSWT) bevatten en een competentietest of "employability check" (SSWT, ZW Haaglanden). Ook is er in de begeleiding een meer complete aandacht voor de ontslagen werknemers, dus niet alleen gericht op baanvinding maar ook op het persoonlijk verwerken van baanverlies. Deze meer intensieve begeleiding aan het begin van het traject lijkt zich snel terug te verdienen doordat hiermee barrières voor het vervolg worden weggenomen. Op basis van de experimenten lijkt een op maat gericht aanbod een belangrijke conditie voor succes.



De meest innovatieve instrumenten, zoals vouchers (Voorsprongvoucher, sociale plannen (FNV Bouw), op MUP-basis (overeenkomst Met Uitgestelde Prestatieplicht) in dienst nemen van boventallige werknemers (Transfercentrum Maasland-Hardenberg), actieve marktwerking (met de werknemer mee naar werkgevers, ZW Haaglanden), scholing voor multi-inzetbaarheid (Schilder'sCOOL "vastgoedtotaalconcept"), en jobcarving om laagopgeleide werknemers in te laten stromen (MKB Eindhoven) lijken wel interessant om tot meer effectiviteit te komen, maar mislukken vooralsnog of blijven qua aantallen deelnemers toch (ver) achter bij de verwachtingen van de projecten. In sommige gevallen lag dit aan de langere aanloopfase die nodig was om zowel vertrouwen te winnen als de opzet van het project bij te stellen. Zo is ZW Haaglanden meer vraaggestuurd te werk gegaan in plaats van aanbodgestuurd, met een gewenst effect. Ook FNV Bouw heeft tijd nodig gehad om intern de regiobestuurders mee te krijgen om in onderhandeling met werkgevers naast ontslagvergoeding ook aandacht te hebben voor VWNW. Bij de vouchers is meer zekerheid nodig over de toegevoegde waarde van het instrument. Nu wordt een relatief beperkt aantal vouchers toegekend maar er is geen zicht op de effecten buiten het feit van de outplacement of de aanneming. Belangrijk zou zijn om te weten hoe de begeleiding op de werkplek functioneert en of de oudere werknemers doorstromen naar vaste functies of dat de voucher alleen een kortstondig knelpunt voor de werkgever verhelpt. Ook het vernieuwende vastgoedconcept van de Schilder'sCOOL voor een bredere opleiding en daarmee inzetbaarheid van de werknemers is (nog) niet tot stand gekomen, daar praat men nog over. De jobcarving in Eindhoven is helemaal niet van de grond gekomen bij gebrek aan geïnteresseerde werkgevers. Het inzetten van nieuwe instrumenten blijft daarmee nog erg steken in goede voornemens. In dit opzicht zijn de experimenten (nog) erg teleurstellend. Een systematische evaluatie van innovatieve instrumenten vraagt overigens per instrument om een vergelijkende opzet met een controlegroep.

Met het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* is een bedrag van € 1,938 miljoen beschikbaar gesteld. Per werknemer is vanuit de Rijksoverheid in het kader van het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* een bedrag van € 2500 beschikbaar gesteld. Het resterende bedrag (à € 2500 per persoon) moet door andere partijen worden betaald. In totaal was er per werknemer € 5000,- beschikbaar voor (het opstarten van) de organisatie van de projecten en VWNW-begeleiding voor de deelnemers. Of dit bedrag als hoog of laag moet worden beschouwd hangt van de toegevoegde waarde af. Deze kan worden bepaald door te kijken naar het profiel van de deelnemers (kansrijk/kansarm), de kwaliteit van de gevonden baan (vast/tijdelijk/functieniveau/inkomen) en daarmee samenhangend de uitgespaarde kosten voor uitkering. Bij vergelijking van de kosten met andere vormen van arbeidsbemiddeling moet uiteraard de doelgroep vergelijkbaar zijn. Hierbij spelen diverse factoren een rol, zoals functies/sectoren, de tijdsperiode, de conjunctuur en de mate waarin de arbeidsbemiddelaars in de gelegenheid zijn om deelnemers te selecteren en dus met de, qua motivatie, meest kansrijke deelnemers te werken. De projecten in dit experiment hebben scherp op motivatie van werkzoekenden geselecteerd. Hoewel dit uiteraard ook een subjectieve maatstaf is.

De gevraagde financiële medewerking van werkgevers varieert tussen de projecten. Om te beginnen vragen niet alle projecten een eigen bijdrage van de individuele werkgever: MKB Eindhoven, SSWT en Grafmediabranche doen dat niet. Werkgevers betalen in de laatste twee projecten wel indirect mee aan VWNW, namelijk via een bijdrage aan sectorfondsen en/of stichtingen. Aangezien MKB Eindhoven nauwelijks deelnemers in traject heeft, lijkt het niet-meebetalen in elk geval geen drempelverlagende factor. Bij andere projecten zien we dat meebetalen geen probleem is als de werkgever veel invloed heeft op de invulling van de begeleiding, bijvoorbeeld bij het project ZW Haaglanden (nadat de opzet werd aangepast). Ook lijkt meebetalen voor de nieuwe werkgever - in de vorm van extra begeleiding of het aanbieden van scholing - geen

probleem (Voorsprongvoucher, Schilder'sCOOL). Zoals een van de werkgevers bij de Voorsprongvoucher opmerkte: "Wat mooi is dat je als werkgever zelf mag bepalen wat je met het geld doet, waar je het in investeert". De voorzichtige conclusie lijkt dat hoe meer de (samenwerkende) werkgevers zelf regie hebben over de VWNW-trajecten, hoe meer bereidheid er bestaat om er ook zelf financieel aan bij te dragen.

Een beperkt aantal projecten is erin geslaagd het netwerk duurzaam te laten zijn en het project op dezelfde wijze voort te zetten. Specifiek zien we dat hierbij de opleidings- en sectorfondsen voor het financieren van VWNW-transities kunnen worden benut. Het merendeel van de projecten is er echter niet in geslaagd om de financiering binnen eigen netwerk en/of bij een externe financierder te borgen en zij hebben het project beëindigd. Wel geeft men aan dat er bereidheid en draagvlak is onder betrokken partijen voor voortzetten van het project. De projectleiders geven daarbij aan dat de doorlooptijd van de experimenten te kort was om partijen duurzaam te mobiliseren.

Vervolgonderzoek zou meer inzicht kunnen bieden in de condities voor duurzame VWNW-netwerken, dat wil zeggen, VWNW netwerken die meer zijn dan een experiment en ook zonder subsidie kunnen functioneren. Belangrijke elementen die in een dergelijk vervolgonderzoek nader aandacht verdienen zijn de borging van VWNW-afspraken in bijvoorbeeld CAO en overige sectorale – of regionale overeenkomsten, de verbinding tussen de diverse niveaus waarop wordt geacteerd (bestuurlijk, tactisch en operationeel) en de (digitale) ondersteuning van relevante kennis die nodig is om deze netwerken duurzaam effectief te maken.

Wat betreft de toekomst geven de geïnterviewde werkgevers aan dat zij wel een beperkte financiële verantwoordelijkheid zien voor zichzelf bij VWNW (er wordt een voorbeeld van € 1000 per ontslagen werknemer genoemd), maar veel werkgevers benadrukken het belang van co-financiering door overheid en bedrijfsleven. De ondervraagde werkgevers noemen vaak hun voorkeur om de financiële bijdrage te leveren via een collectieve (sector)voorziening, ondernemersvereniging, CAO of centraal akkoord. Ook wordt regelmatig geopperd dat werknemers zelf een (beperkte) financiële bijdrage zouden kunnen leveren aan VWNW.

Een activiteit die onmisbaar is voor succes is natuurlijk een goede communicatie, zowel binnen het netwerk als met bedrijven en werknemers. Hoewel dit voor niemand een verrassing kan zijn, is deze factor in de meeste projecten onderschat en veronachtzaamd. Het door de projectleiders ervaren moeizame en relatief lage bereik van werkgevers en werknemers laat zien dat de afstand tussen werkgever/werknemer en project relatief groot is geweest. Daar waar er meer aandacht aan communicatie is besteed (zie organisatie: geregeld overleg, nieuwsbrief; zie activiteiten: korte lijnen, direct contact met werkgevers) heeft dit een belangrijk positief effect op het draagvlak en de medewerking aan VWNW.

Samenvattend blijkt het bij de organisatie van VWNW van groot belang om voort te bouwen op bestaande structuren in plaats van iets compleet nieuws te beginnen dat geen inbedding heeft, onbekend is en voldoende draagvlak ontbeert. In bedrijven, op operationeel niveau, blijken vakbondsvertegenwoordigers een cruciale rol te kunnen spelen in VWNW door tijdige informatie en toegang/vertrouwen bij werkgever en werknemer. De sociale partners en sectorfondsen zijn vaak de basis voor afspraken en financiering van nieuwe opleidingen en VWNW-trajecten. Ook bij de sociale plannen ligt de basis bij sociale partners. Er lijkt dus enerzijds veel potentieel aanwezig voor VWNW innovaties. Van de bestaande instituties mag aan de andere kant veel meer tempo en inzet worden gevraagd om deze vernieuwing waar te maken. Als we kijken naar het aantal werknemers in traject en het aantal VWNW-transities zien we dat het merendeel van de experimenten

achterblijft ten opzichte van de eigen ambitie. Het tempo op het gebied VWNW blijft achter bij de door iedereen onderschreven noodzaak.

### 8.3 Het onderzoek in perspectief

De meeste experimenten laten zien dat zij nog in de kinderschoenen staan. De betrokkenheid van (overkoepelende) werkgevers- en werknemersorganisaties, die aan het Tijdelijk besluit ten grondslag ligt, blijkt geen garantie voor voldoende betrokkenheid van (individuele) werkgevers. Bij werknemers is een meerderheid van de deelnemers aan VWNW-trajecten weliswaar tevreden over de begeleiding maar niet overtuigd van de toegevoegde waarde voor het vinden van nieuw werk. In deze opzichten verschillen de experimenten niet van meer traditionele vormen van arbeidsbemiddeling.

Voor de toekomst zijn werkgevers en werknemers – net als altijd – wel de twee partijen die centraal staan op de arbeidsmarkt. Het blijft dus een uitdaging om hen vanuit dat feit meer invloed te geven op VWNW. Dat vergt van alle partijen (Rijk, UWV, gemeenten, sociale partners, private intermediairs) een andere attitude. En dat geldt ook voor werkgevers en werknemers zelf. De nieuwe attitude bij VWNW – of breder gezegd bij arbeidsbemiddeling – vraagt om meer proactief beleid, dat zich meer richt op strategische vragen op de arbeidsmarkt en minder eenzijdig is gericht op aantallen (tijdelijke) plaatsingen op de korte termijn. Juist in dit opzicht kunnen ook sociale partners zichzelf opnieuw uitvinden om de economie en arbeidsmarkt van de toekomst te beïnvloeden.

#### *Beperkingen van het onderzoek*

Hoewel de evaluatie van het *Tijdelijk besluit van werk naar werk* tot interessante conclusies heeft geleid, heeft het onderzoek uiteraard ook de nodige beperkingen. Een eerste beperking is de *representativiteit*. De studie van de experimenten betreft – zoals bij aanvang duidelijk was – case studies, dat wil zeggen gevalsstudies gericht op het achterhalen van relevante condities voor succes in bepaalde, specifieke contexten. Dat betekent dat er wel vergeleken kan worden – met inachtneming van de verschillende contexten – maar dat generaliseerbaarheid geen doel is. Hoewel er veel geleerd kan worden uit deze studie op het niveau van de onderzochte projecten en – tot op zekere hoogte – van de vergelijking van projecten, moeten we dus voorzichtig zijn om er te algemene conclusies aan te verbinden. Dat geldt te meer bij vragen waar het aantal deelnemende respondenten per categorie (bijvoorbeeld baanvinders of werkgevers) relatief klein is. Dit is in het rapport steeds aangegeven.

Een tweede beperking betreft de evaluatietermijn. Hoewel dit evaluatieonderzoek de experimenten niet alleen na afloop heeft onderzocht maar ook vanaf het begin heeft gevolgd, met een positief effect op de *validiteit* van het onderzoek, zou de *betrouwbaarheid* van de evaluatie hoger zijn bij een langere termijn.

Een derde beperking ten slotte ligt in het feit dat de experimenten zich niet in een politiek en economisch vacuüm afspelen. Economische recessie en onzekerheid over de toekomst beïnvloeden natuurlijk ook de succeskansen van de VWNW-projecten. Aan de ene kant kan die invloed negatief zijn (het is evident moeilijker om VWNW te realiseren in een recessie) maar anderzijds kan ook het gevoel van urgentie positief beïnvloed worden om juist zelf oplossingen te zoeken in regio's en sectoren. Onderzoek naar de invloed van deze omgevingsfactoren viel echter buiten de scope van de evaluatie.

## Bijlage 1.

Tabel B1. Onderzoeksmethoden

Onderzoeksmethoden	
Deskresearch	Alle aanvragen systematisch in kaart gebracht in een factsheet per project.
Diepte-interviews met projectleiders	Er hebben drie rondes diepte-interviews plaatsgevonden met projectleiders. - Tussen 17 maart en 12 april hebben 9 interviews plaatsgevonden. - Tussen 14 oktober en 27 oktober hebben 9 interviews plaatsgevonden. - Tussen 9 maart en 30 maart hebben 9 interviews plaatsgevonden.
Webenquête netwerkpartners	Naar het vertrouwen dat betrokken partijen in elkaar hebben en naar de consensus over het beoogde doel. Twee keer uitgezet onder bij de projecten betrokken partijen. In fase 1 zijn 38 partijen aangeleverd door de projectleiders; 16 personen hebben de vragenlijst ingevuld. Bijlage 2 geeft een overzicht van de partijen die zijn aangeschreven en de webenquête hebben ingevuld. In fase 2 zijn 168 partijen aangeleverd door de projectleiders; 97 partijen hebben de vragenlijst ingevuld. (zie tabel B2)
Kwantitatieve gegevens deelnemende werknemers	Drie keer een uitvraag gedaan. In fase 1: kwantitatieve gegevens van 6 projecten ontvangen; 3 projecten hebben bij de uitvraag nog geen werknemers in begeleiding. In fase 2: kwantitatieve gegevens van 9 projecten. In fase 3: 8 projecten hebben de gegevens (aangeleverd in fase 2) verrijkt en 1 project was al afgerond (RIVU), dus voor dat project zijn geen nieuwe gegevens aangeleverd.
Focusgroep	21 juni: 12 deelnemers van 8 projecten aanwezig. 19 januari: 7 deelnemers van 5 projecten aanwezig. 18 april: 12 deelnemers van 8 projecten aanwezig.
Interviews werkgevers	Er hebben per project 3 interviews met bij de projecten betrokken werkgevers plaatsgevonden. Bij één project (Schilder^sCOOL) is een groepsinterview met vijf werkgevers afgenomen. In totaal hebben we 29 werkgevers geïnterviewd.
Webenquête werknemers	Van 495 van de in totaal 651 werknemers waren adresgegevens beschikbaar. Hiervan hebben 214 de enquête ingevuld. Dit is een respons van 43%. (zie tabel B3 en B4)

Tabel B2. Respons webenquête netwerkpartners

Projecten	werkgever	netwerkpartner
Schilder^sCOOL		8
Grafimediabranche		8
TC Maasland-Hardenberg	9	3
Voorsprongvoucher	3	2
ZW Haaglanden	1	3
SSWT	1	7
RIVU	3	5
FNV Bouw		10
MKB Eindhoven	2	0
<b>Totaal</b>	<b>19</b>	<b>46</b>

Tabel B3. Respons webenquête werknemers

Projecten	steekproef	respons absoluut	respons %
Schilders^COOL	42	14	33%
Grafimediabranche	206	103	50%
TC Maasland-Hardenberg	17	10	59%
Voorsprongvoucher	27	5	19%
ZW Haaglanden	34	14	41%
SSWT	67	25	37%
RIVU	35	10	29%
FNV Bouw	67	33	49%
<b>Totaal</b>	<b>495</b>	<b>214</b>	<b>43%</b>

Tabel B4. Respons webenquête werknemers: kenmerken werknemers en kenmerken oude baan

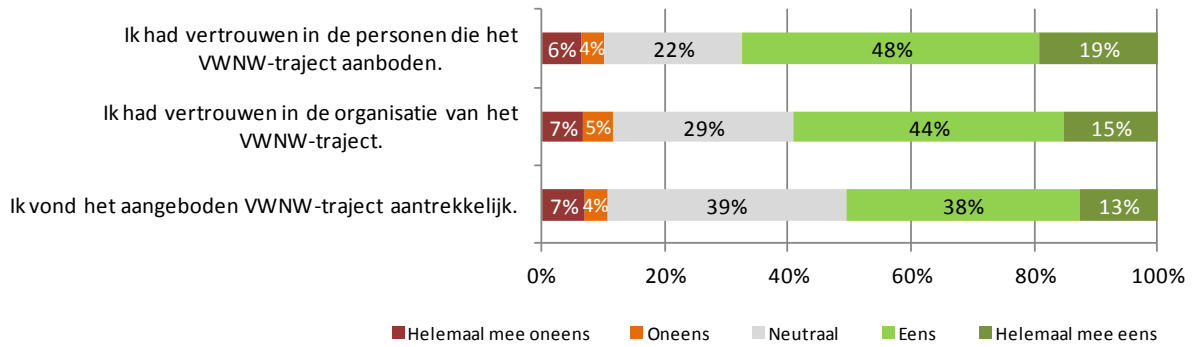
Kenmerken werknemers	absoluut	%
<b>Leeftijd</b>		
Jonger dan 25 jaar	15	7%
Tussen 25-34 jaar	4	2%
Tussen 35-44 jaar	27	13%
Tussen 45-54 jaar	99	46%
Tussen 55-64 jaar	69	32%
	214	100%
<b>Geslacht</b>		
man	178	84%
vrouw	35	16%
	213	100%

Opleidingsniveau		
laag	89	43%
midden	96	46%
hoog	23	11%
	208	100%
<b>Kenmerken oude baan (respons)</b>		
Duur dienstverband		18 jaar
Aard contract		
Vast contract (contract voor onbepaalde tijd)	199	93%
Tijdelijk contract (contract voor bepaalde tijd)	15	7%
	214	100%

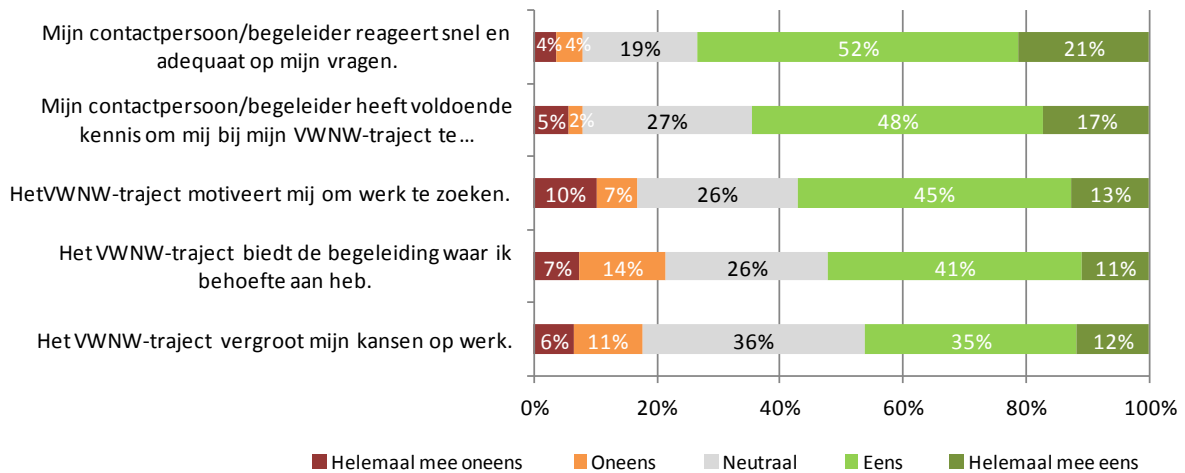
## Bijlage 2.

### Resultaten webenquête onder werknemers

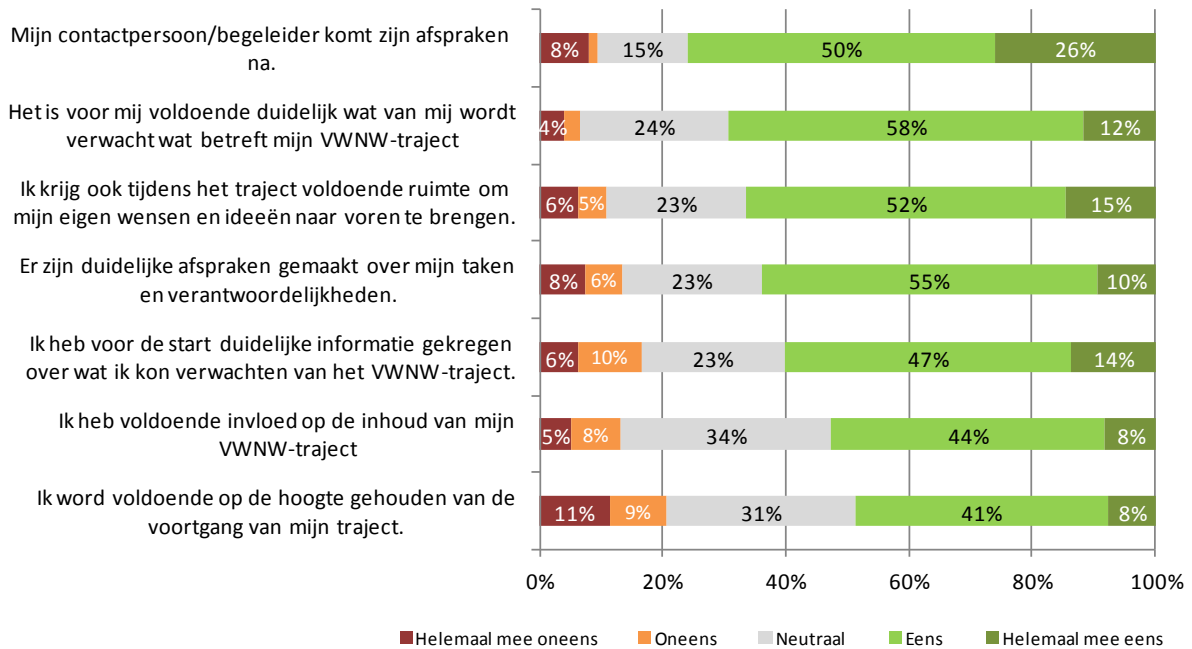
#### Tevredenheid werknemers over organisatie en traject (n=214)



#### Tevredenheid werknemers over geboden ondersteuning (n=214)



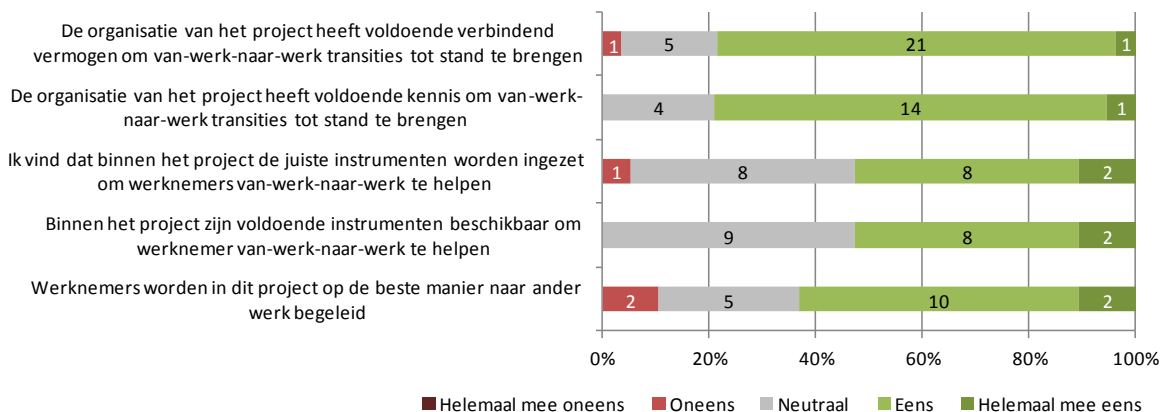
Tevredenheid werknemers over verloop van het proces (n=214)



**Resultaten webenquête onder werkgevers**

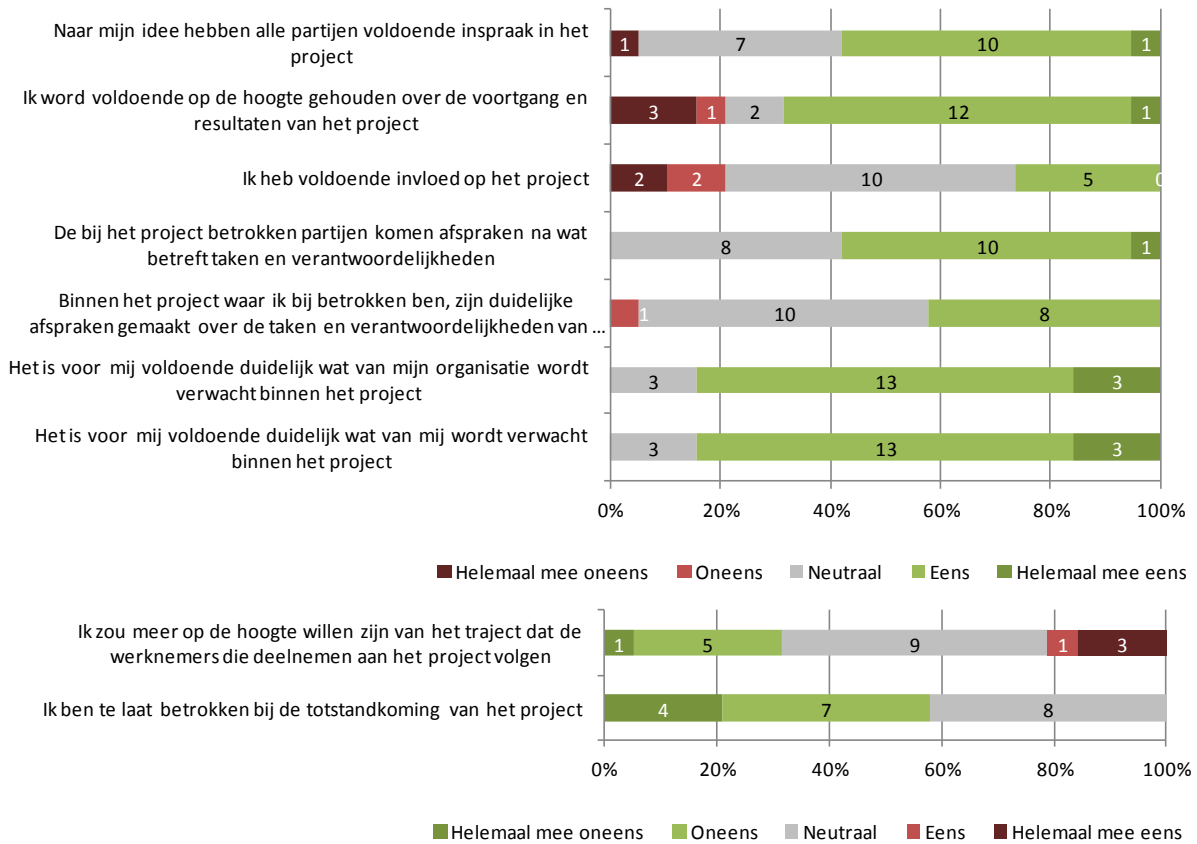
Tevredenheid werkgevers over geboden ondersteuning

(n=19)



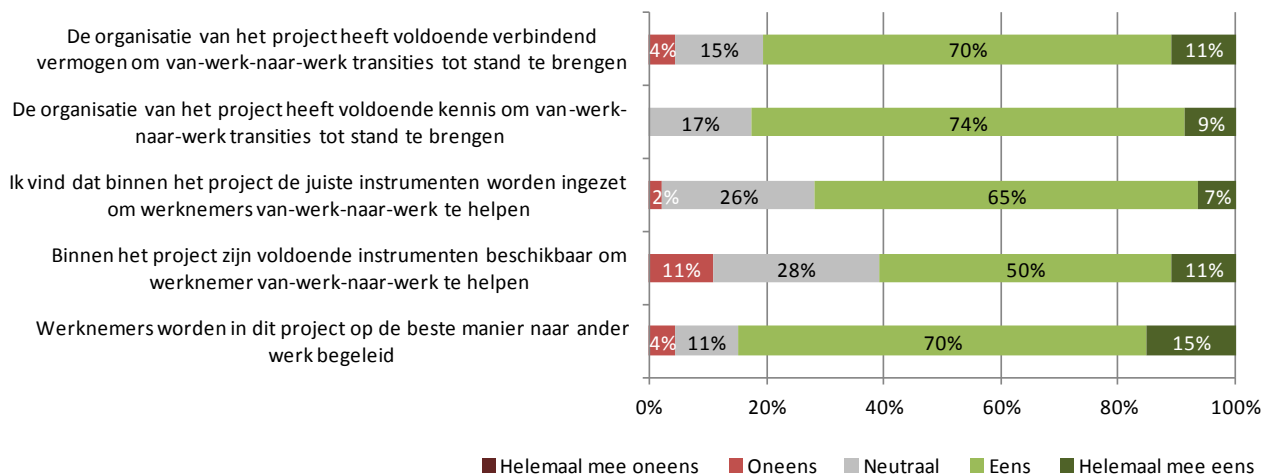


Tevredenheid werkgevers over verloop van het proces (n=19)



**Resultaten webenquête onder netwerkpartners**

Tevredenheid netwerkpartners over geboden ondersteuning (n=46)



Tevredenheid netwerkpartners over verloop van het proces (n=46)

