

**TNO-rapport**

**Arbeid**  
Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

KvL/APAR/

[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

## **Werk maken van VWNW mobiliteit**

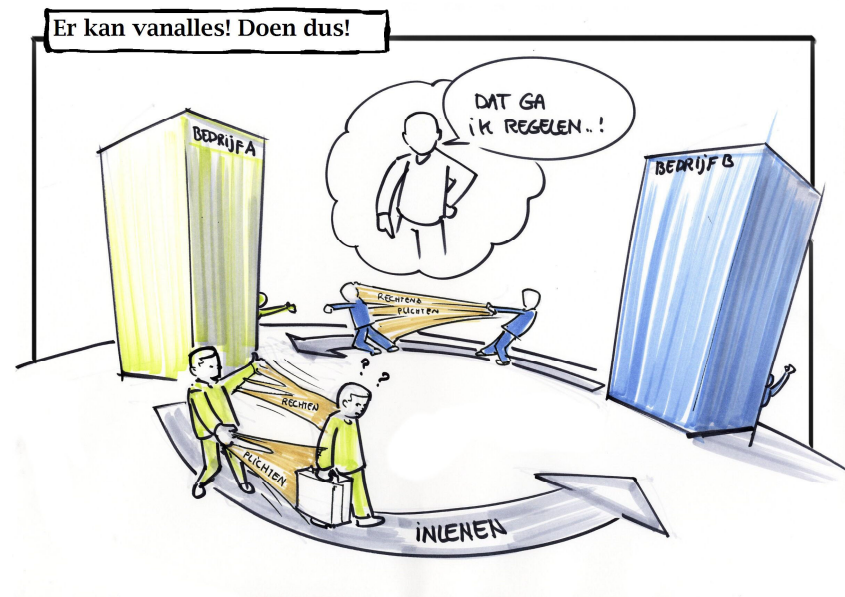
T 023 554 93 93  
F 023 554 93 94

Tien initiatieven voor van werk naar werk mobiliteit en hun passendheid voor het Nederlandse MKB.

Datum 11 januari 2010

Auteurs Luc Dorenbosch  
Jos Sanders

Mat medewerking van: Joyce van der Wolk  
Monique van Blijswijk  
Daan Ooms



Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding: Intersectorale VWNW transitie in het MKB.....</b>	<b>3</b>
1.1	Doel van deze overzichtsnotitie .....	5
<b>2</b>	<b>Onderbouwing: 10 uitgangspunten van VWNW in het MKB .....</b>	<b>6</b>
2.1	Eerder onderzoek: typologieën van WW-preventie.....	6
2.2	Uitgangspunten van intersectorale VWNW interventies voor het MKB.....	7
2.3	Samenvatting uitgangspunten .....	14
<b>3</b>	<b>Literatuuronderzoek: Veelbelovende internationale VWNW initiatieven .....</b>	<b>15</b>
3.1	Inventarisatie van internationale VWNW initiatieven.....	15
3.2	Frankrijk: Gedeeld Werkgeverschap (Groupement d’employers).....	16
3.2.1	Beschrijving.....	16
3.2.2	Waarom veelbelovend?.....	17
3.2.3	Vergelijkbare voorbeelden in Nederland? .....	17
3.3	Korea: Regionaal HR ontwikkelcentrum .....	18
3.3.1	Beschrijving.....	18
3.3.2	Waarom veelbelovend?.....	19
3.3.3	Vergelijkbare voorbeelden in Nederland? .....	19
3.4	Hongarije: <i>Rapid Response</i> Methodiek.....	20
3.4.1	Beschrijving.....	20
3.4.2	Waarom veelbelovend?.....	21
3.4.3	Vergelijkbare voorbeelden in Nederland? .....	21
3.5	Verenigde Staten: One Stop Career Centre (i.h.b. de internetsite) .....	22
3.5.1	Beschrijving.....	22
3.5.2	Waarom veelbelovend?.....	23
3.5.3	Vergelijkbare voorbeelden in Nederland? .....	23
3.6	Oostenrijk: Mitarbeitervorsorgekassen (ontslagfonds) .....	24
3.6.1	Beschrijving.....	24
3.6.2	Waarom veelbelovend?.....	25
3.6.3	Vergelijkbare voorbeelden in Nederland? .....	25
3.7	Samengevat: Aansluiting bij uitgangspunten.....	26
3.8	Enkele andere VWNW initiatieven (niet getoetst aan onze uitgangspunten) .....	27
3.8.1	Zweden: Mobiliteit in Kennisclusters.....	27
3.8.2	Verenigde Staten: Stimuleren beroepsnetwerken .....	27
3.8.3	België: Groepsoutplacement.....	28
3.8.4	Zweden: Loopbaantransitie Fonds.....	28
3.8.5	België: Recht op Loopbaanbegeleiding.....	29
<b>4</b>	<b>Evaluatie: Kansrijke VWNW aanbevelingen voor het MKB .....</b>	<b>31</b>
4.1	Snel en gemakkelijk: Gedeeld werkgeverschap het meest kansrijk.....	31
4.2	Wel behoefte aan een “zichtbare hand” van regionale coördinatie.....	33
4.3	De uitgangspunten, expertoordeel .....	36
4.4	Conclusie: .....	39
<b>5</b>	<b>Vragen?.....</b>	<b>40</b>
<b>A</b>	<b>Literatuur .....</b>	<b>43</b>

# 1 Inleiding: Intersectorale VWNW transitie in het MKB

## *Ontslag dreigt*

De wereldwijde economische recessie zorgt voor een ongekend dynamische arbeidsmarkt. Veel bedrijfssectoren verkeren in zwaar economisch weer, waardoor (collectieve) ontslagen aan de orde van de dag zijn. Dat geldt voor grote bedrijven, maar zeker ook voor het Midden- en Kleinbedrijf (MKB<sup>1</sup>). Er wordt voor 2009 ten opzichte van 2008 een forse stijging verwacht van het aantal faillissementen; van 6800 naar 11000. Van het aantal banen dat naar verwachting de komende jaren verloren zal gaan (+/- 190.000) verdwijnen er 120.000 in het MKB. Sectors die het hardst geraakt worden zijn de bouw, de industrie, de groothandel, maar vooral ook de horeca en de detailhandel. Het aantal werkzoekenden neemt dus snel toe, omdat veel mensen gedeeltelijk of volledig worden ontslagen. Een omvangrijk deel van deze mensen heeft grote moeite om snel weer aan de slag te komen. Een verlies van contact met de arbeidsmarkt is het ongewenste gevolg.

## *Verlies van vakmanschap*

Wanneer een periode van werkloosheid langer duurt, groeit de afstand tot de arbeidsmarkt, zeker wanneer in deze periode niet wordt geïnvesteerd in het op peil houden van en upgraden van aanwezige kennis en vaardigheden. De kwalificaties van mensen kunnen daardoor snel verouderen, zodat een terugkeer naar de arbeidsmarkt op termijn ook steeds moeilijker wordt. In de arbeidsmarkt- en economische literatuur wordt gesproken van kwalificatieveroudering. Meer specifiek gaat het om 'atrofie'; het 'verslijten' van kennis door het niet gebruiken ervan (Neuman en Weiss, 1995; De Grip et al., 2002). Het voorkomen van deze veroudering van kennis en kwalificaties is cruciaal wil de Nederlandse economie sterk uit de huidige economische crisis komen. Aan het werk blijven is een belangrijk middel om kwalificatieveroudering te bestrijden en het verlies van vakmanschap te vermijden.

## *Kwalitatieve mismatch op korte termijn*

Maar hoe kan er voor gezorgd worden dat mensen die hun baan verliezen of dreigen te verliezen, omdat hun kwalificaties niet worden gevraagd, aan het werk blijven? Een antwoord op die vraag ligt gedeeltelijk in de constatering dat er naast de bedrijfssectoren die mensen moeten ontslaan (vervoer, industrie en bouw), ook bedrijfssectoren zijn die juist weinig last hebben van de economische crisis en zelfs sectoren die groeien. Sectors als de zorg, het onderwijs, defensie en gemeenten zien het aantal mensen dat reageert op vacatures de laatste maanden juist toenemen en deze sectoren lijken, juist als gevolg van de crisis, beter in staat zichzelf te voorzien van voldoende personeel. Er is dus wel degelijk behoefte aan personeel, ook in de huidige arbeidsmarkt.

---

<sup>1</sup> Onder MKB-bedrijven verstaan we organisaties die niet meer dan 250 medewerkers in dienst hebben.

*Kwalitatieve en kwantitatieve mismatch op lange termijn*

Er lijkt dus op dit moment vooral sprake van een kwalitatieve mismatch, maar op de langere termijn dreigt er, vanwege demografische ontwikkelingen, ook een duidelijke en structurele kwantitatieve mismatch op de Nederlandse arbeidsmarkt (onvoldoende aanbod van arbeid gezien de vraag). Voor het grootbedrijf, maar zeker ook voor werkgevers in het MKB. Mede omdat werkgevers de sterke wens hebben om arbeidskrachten (en hun kennis en kwaliteiten) voor de lange termijn voor hun organisatie en sector te behouden, voelen werkgevers de spanning tussen een personeelsoverschot op de korte termijn en personeelsschaarste op de langere termijn wanneer de vraag weer zou aantrekken. De crisismaatregelen die op dit moment worden genomen, zoals de deeltijd-WW, kunnen deze spanning mogelijk maar gedeeltelijk opheffen. Dit komt door de te verwachte verschillen tussen sectoren als het gaat om de ontwikkeling van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. In de sectorale dynamiek, waarbij sommige sectoren krimpen en andere groeien, zijn oplossingen voor mismatches op de lange termijn gebaat bij de bevordering van intersectorale mobiliteit om zowel mensen aan het werk te houden als economische groei te stimuleren. De aard en omvang van deze zogehete sector-dynamische mismatch op de Nederlandse arbeidsmarkt is nog onduidelijk, maar een structurele aanpak vereist meer inspanning dan maatregelen gericht op sectorale kwantitatieve en kwalitatieve mismatches. Duurzame oplossingen voor specifiek sector-dynamische mismatches op de arbeidsmarkt zijn nog een blinde vlek in de literatuur en in beleid en praktijk. Duidelijk is wel dat arbeidsmobiliteit over de sectorale grenzen heen, gepaard gaat met obstakels op zowel institutioneel, werkgevers als werknemersniveau.

*De uitdaging: intersectorale VWNW mobiliteit*

De uitdaging is duidelijk. Hoe zorgen we er op dit moment voor dat mensen die dreigen hun werk te verliezen in contact blijven met de arbeidsmarkt door zich te verplaatsen van de krimpende sectoren naar de groeisectoren van de Nederlandse economie, zodat zij ook straks, wanneer de economie weer aantrekt en de arbeidsmarkt verkraapt, direct beschikbaar en inzetbaar zijn voor de arbeidsmarkt? Dit impliceert een investering in mobiliteit die mensen van werk naar werk brengt, waarbij op dit moment ook intersectorale mobiliteit mogelijk eerder regel is dan uitzondering. In tijden van laagconjunctuur is immers ook vaker sprake van intersectorale mobiliteit. Intersectorale mobiliteit impliceert meestal ook scholing en opleiding, soms zelfs substantiële bijscholing of omscholing, omdat veel mensen die dreigen hun werk te verliezen beschikken over sectorspecifieke kwalificaties die vanwege economische ontwikkelingen hun waarde hebben verloren of gaan verliezen. Maar hoe organiseer je dit vooral met het oog op MKB bedrijven die gekenmerkt worden door een minder organiserend vermogen door kleinere financiële reserves, het ontbreken van sociale plannen en het ontbreken van een specialistische HRM afdeling in de organisatie (EIM/RWI, 2008).

Om tot een passend pakket aan VWNW dienstverlening te komen dat ook optimaal aansluit bij kenmerken en structuur van het MKB (specialistische bedrijven met vaak beperkte interne loopbaanpaden waardoor geconcentreerde ervaringsopbouw en dus smalle inzetbaarheid extern) is een verkenning nodig van het beschikbare VWNW instrumentarium in binnen- en buitenland, waarbij specifiek aandacht wordt besteed aan die kenmerken en structuur van het MKB. In deze notitie volgt een verslag van deze verkenning.

## 1.1 Doel van deze overzichtsnotitie

Deze overzichtsnotitie beschrijft resultaten van drie ondernomen acties:

- **Inventarisatie van uitgangspunten VWNW** Allereerst zijn ten behoeve van de afbakening van dit onderzoek 10 uitgangspunten voor succesvolle VWNW transitie in het MKB geformuleerd. Deze 10 uitgangspunten zijn op basis van eerder onderzoek en beschikbare arbeidsmarktgegevens geformuleerd en vormen het toetsingkader voor het onderscheiden van veelbelovende VWNW interventies in het buitenland.
- **Overzicht van veelbelovende internationale VWNW initiatieven** Verder hebben we een aantal internationale ervaringen met VWNW interventies die passen bij de uitgangspunten voor succesvolle VWNW transitie geïnterviewd. In een literatuurstudie is hierbij de nadruk gelegd op het verzamelen van in de internationale literatuur beschreven concrete VWNW initiatieven om van werk naar werk mobiliteit tussen arbeidsorganisaties op gang te brengen.
- **Expert-toetsing veelbelovende VWNW initiatieven** Vervolgens is een selectie van oplossingsrichtingen voor VWNW getoetst in een tweetal expertbijeenkomsten met nationale experts op het gebied van VWNW mobiliteit *binnen het MKB*. Samen met de experts hebben we in actieve bijeenkomsten bediscussieerd op welke punten de veelbelovende VWNW initiatieven van kansrijk zijn of toepasbaar gemaakt kunnen worden voor het MKB.

### *Centrale vragen*

De volgende vragen staan daarmee in deze overzichtsnotitie centraal:

1. Welke zijn de uitgangspunten voor veelbelovende VWNW interventies in het MKB?
2. Welke ervaringen zijn er internationaal opgedaan met VWNW interventies?
  - a. Hoe sluiten deze interventies aan bij de geformuleerde uitgangspunten (zie vraag 1)?
3. Welke interventies zijn volgens nationale experts het meest kansrijk voor toepassing in het Nederlandse MKB
  - a. Welke zijn hierbij nog te overwinnen obstakels?
4. Welke lessen zijn er te leren ten behoeve van het te ontwikkelen pakket aan VWNW dienstverlening voor het Nederlandse MKB?

## 2 Onderbouwing: 10 uitgangspunten van VWNW in het MKB

Dit hoofdstuk richt zich op uitgangspunten van succesvolle arbeidsmobiliteit. Hiertoe geven we beknopt weer wat er uit eerder onderzoek bekend is over de gehanteerde algemene uitgangspunten voor WW-preventie. Specifiek gericht op de kansen en obstakels bij het bevorderen van intersectorale VWNW in het MKB, worden vervolgens 10 uitgangspunten geformuleerd waarmee, in hoofdstuk 3, de verzamelde veelbelovende internationale VWNW initiatieven worden geëvalueerd.

### 2.1 Eerder onderzoek: typologieën van WW-preventie

Er zijn verschillende type maatregelen denkbaar om de mismatch tussen de vraag en het aanbod van arbeid bij bedrijven te verkleinen zonder dat dit leidt tot een grotere WW instroom. Vaak wordt er onderscheid gemaakt tussen preventieve en curatieve maatregelen, waarmee een bedrijf kan reageren op geleidelijk dan wel plotselinge vraaguitval (RWI/EIM, 2008). In een inventarisatie van “Best Practices” als het gaat om WW-preventie, kwam OSA (2004) tot een typologie van interventies die zich richten op (1) het aanpassen van het arbeidsvolume, (2) het aanpassen van de arbeidskosten en (3) het verhogen van de inzetbaarheid van werknemers (zie kader hieronder).

#### Typologieën van WW-preventie

##### Aanpassen arbeidsvolume

- *Interne maatregelen:* Deeltijd-WW, terugdringen contractduur, overuren, vacatu-restop, niet verlengen uitzendcontracten
- *Externe maatregelen:* Outplacement, banenpool, detachering, pre-pensioen

##### Aanpassen arbeidskosten

- *Interne maatregelen:* Deeltijd-WW, versoberen arbeidsvoorwaarden, samenvoegen/splitsen functies
- *Externe maatregelen:* Detacheren/uitlenen, outplacement

##### Verhogen inzetbaarheid personeel

- *Interne maatregelen:* Verhogen employability/her/opscholen, functionele flexibiliteit, pools binnen bedrijven, aanvulling arbeidsvoorwaarden
- *Externe maatregelen:* Employability over grenzen heen, aanvulling arbeidsvoorwaarden, externe arbeidspool op regio/sector-niveau

De huidige economische situatie in Nederland maakt duidelijk dat met vooral het aanpassen van het arbeidsvolume en het aanpassen van arbeidskosten (via deeltijd-WW en het niet verlengen van uitzendcontracten) veel bedrijven het hoofd boven water hopen te houden. Interessant is daarbij dat bedrijven die gebruik maken van de deeltijd-WW regeling in de door de WW betaalde uren zich dienen in te spannen voor verhoging van de inzetbaarheid van het personeel (via bijvoorbeeld scholing of training). Deze combinatie van vooral interne WW-preventie maatregelen houdt de benodigde kennis en vaardigheden in het bedrijf om, voor de tijd dat de vraag weer aantrekt, voldoende

goed inzetbare arbeidskrachten tot hun beschikking te hebben. Innovatiekansen in de vormgeving van WW-preventieve maatregelen liggen dus mogelijk in het combineren van verschillende (curatieve en preventieve) maatregelen. Waar deze maatregelen zich richten op het op korte termijn overbruggen van de vraaguitval en interne / sectorale arbeidsmarkt, richten we ons in deze notitie op de uitgangspunten van duurzame VWNW interventies gericht op de werknemersmobiliteit tussen sectoren. In lijn met de typologieën hierboven, verwijst dit naar (een combinatie van) externe maatregelen.

## 2.2 **Uitgangspunten van intersectorale VWNW interventies voor het MKB**

Recent onderzoek van TNO voor de RWI (Zwinkels et al., 2009) naar baanmobiliteit binnen en tussen sectoren toonde dat ongeveer 8% van de werkenden intersectoraal mobiel is, 15% intrasectoraal mobiel is en 75% niet van baan veranderde. Als het gaat om een verdeling van vrijwillige en gedwongen mobiliteit in de Nederlandse beroepsbevolking, berekende het SCP (2005) dat, naast de driekwart van de beroepsbevolking die niet mobiel is, ongeveer 18% vrijwillig van baan verandert en 8% gedwongen van baan wisselt (in de periode 1986-2002). Ondanks het ontbreken van exacte cijfers over het percentage gedwongen intersectorale mobiliteit tonen de bovenstaande cijfers dat de minderheid van de VWNW transitie gedwongen én intersectoraal is. Dit duidt erop dat er nog weinig ervaring is als het gaat om het bevorderen van intersectorale VWNW transitie van met ontslag bedreigde werknemers. Meer is er bekend over de redenen van immobiliteit die obstakels kunnen vormen voor een betere *sectordynamische match* op de arbeidsmarkt. Op basis van eerdere bevindingen uit onderzoek en praktijk formuleren we 10 uitgangspunten van intersectorale mobiliteit waaraan veelbelovende VWNW interventies in meer of mindere mate zouden moeten voldoen.

### **1) Verlagen intersectorale mobiliteitsdrempels**

Van de gemiddeld 20% van de werknemers die jaarlijks van baan wisselen, doet een overgroot deel dat vrijwillig en vooral binnen de eigen sector. Als men wel de overstap maakt naar een andere sector dan vindt dat in hoofdzaak plaats tussen ‘aanpalende’ sectoren, bijvoorbeeld tussen de zorgsector en de welzijnssector en tussen dienstensectoren onderling, zoals de zakelijke diensten, banken en ICT (Zwinkels et al., 2009). “Radicale” intersectorale mobiliteit, waarbij men bijvoorbeeld van de industriële sector naar de welzijnssector overstapt, vormt een hoge uitzondering. Terwijl het RWI rapport wel toont dat in tijden van laagconjunctuur (gedwongen) intersectorale mobiliteit meer voorkomt, blijkt uit OECD-onderzoek (2005) dat van de ontslagen werknemers (door massaontslag) in de Europese industrie gemiddeld 44% ook weer terugkeert in de industrie - ondanks de krimp in werkgelegenheid in deze sector (OECD, 2005; p 46). In de Verenigde Staten keert slechts 19% van de ontslagen werknemers in de industrie terug in dezelfde sector. Voor de service sector zijn de verschillen tussen Europa en de VS vergelijkbaar. Als intersectorale mobiliteit sectordynamische mismatches tussen vraag en aanbod op de Nederlandse arbeidsmarkt moet tegengaan door met ontslag bedreigde werknemers snel van werk naar “ander” werk te krijgen, dan lijken vooralsnog de intersectorale drempels in Nederland hoog te zijn. De drempels zijn vooral hoog voor oudere werknemers (35+), laagopgeleiden, werknemers met een lang dienstverband en wanneer men werkt in het onderwijs, de zorg of het welzijnswezen. (Zwinkels et al., 2009).

De mate van sectorspecifieke ervaring die men in de jaren heeft opgedaan en de mate van sectorspecifieke kennis en kwalificaties die de baan of het beroep vereist (of in het geval van uitzendwerkers juist *niet* vereist) maken de drempels logischerwijs hoger. Hierbij moeten ook de institutionele drempels niet worden vergeten. Door bijvoorbeeld sectorale CAO-besluiten, en hoge vereiste beroepskwalificaties kan het overstappen naar een andere sector voor werknemers een (financieel) ongunstige en ingewikkelde onderneming zijn. Voor het beoordelen van een veelbelovende VWNW interventie is daarom het volgende uitgangspunt geformuleerd.

*Uitgangspunt 1: Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB weet hardnekkige intersectorale mobiliteitsdrempels (vooral ook voor oudere, laagopgeleide werknemers) te verlagen.*

## **2) Regionale focus**

Relatief vindt er weinig interregionale mobiliteit van de ene provincie naar een andere provincie plaats en als het plaatsvindt dan is het voornamelijk naar de buurprovincies (Zwinkels et al., 2009). Met een gemiddelde woon-werk afstand in Nederland van 20 kilometer en een gemiddelde reistijd van 30 minuten (CBS, 2004) hebben werknemers ook in het kleine Nederland de werkgever het liefst om de hoek. Deze regiovastheid vormt daarmee de letterlijke grens van regionale arbeidsmarkten. Om mobiliteit te stimuleren leggen we de nadruk op de regionale focus van VWNW interventies als succesfactor. Dit geldt vooral voor MKB-bedrijven, die een regionale oorsprong kennen en in beperktere (financiële) reikwijdte meer afhankelijk zijn van de regionale arbeidsmarkt en regionale contacten met andere werkgevers. Ook omdat veel andere belangrijke spelers met betrekking tot de arbeidsmarkt (bijv. gemeenten, UWV WERKbedrijf en onderwijsinstellingen) regionaal opereren is de aansluiting hierop een belangrijk uitgangspunt van een veelbelovende VWNW interventie.

*Uitgangspunt 2: Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB richt zich op de dynamiek van de regionale arbeidsmarkt en haar stakeholders om intersectorale mobiliteit te stimuleren.*

## **3) Proactieve insteek**

Onderzoek van Bachman en Burda (2007) naar intersectorale baanmobiliteit in Duitsland als gevolg van recessie toonde dat werknemers die hun baan gedwongen verliezen eerst een tijdje werkloos zijn voordat ze in een andere sector aan de slag gaan. Dit veronderstelt dat intersectorale mobiliteit vaker via de WW plaatsvindt. Verder toonde Bachman en Burda (2007) dat wanneer werknemers vanuit krimpende sectoren worden ontslagen zij, naargelang de tijd dat men werkloos is langer wordt, meer geneigd zijn om de arbeidsmarkt geheel te verlaten. Wanneer oudere werknemers vanuit krimpende sectoren werkloos raken treedt deze inactiviteit nog vaker op. Tel daarbij op dat de werkloosheidsduur van ouderen sowieso langer is dan die van jongeren (Heyma en van Klaveren, 2008) en het mag duidelijk zijn dat een proactieve insteek van intersectorale VWNW interventies noodzakelijk is, zoals ook Bachman en Burda suggereren (2007). Een proactieve aanpak refereert dan wel naar het begeleiden van werknemers naar ander werk in een andere sector, nog vóór aanvang van werkloosheid.



Volgens een recente evaluatie (SZW, 2009a) van de 33 mobiliteitscentra in Nederland die deze proactieve doelstelling moeten dienen, slagen zij er op dit moment in om 5000 mensen voor aanvang van werkloosheid naar ander werk te begeleiden en 38.000 mensen in de eerste 3 maanden van werkloosheid (zie kader hieronder).

#### **Effectiviteit van Mobiliteitscentra**

De mobiliteitscentra versnellen de regionale samenwerking tussen alle partijen op het gebied van werk, inkomen en scholing, waardoor het organiserend vermogen van de regio groter wordt en waardoor de benadering van werkgevers veel productiever wordt. Sinds 1 maart zijn alle 33 centra operationeel en in 70% van de centra zijn de gemeenten actief betrokken. Inmiddels zijn 126 projecten van start gegaan waarin naar aanleiding van verwacht collectief ontslag van werk naar werk initiatieven ontplooid worden. Daarnaast zijn de mobiliteitscentra 305 projecten gestart in het kader van de deeltijd WW, dreigend faillissement en ter bevordering van de instroom van nieuwe medewerkers.

De uitvoering van activiteiten op het terrein van werk naar werk, waaronder activiteiten die geïnitieerd zijn door mobiliteitscentra, vinden plaats op de werkpleinen. Van 1 januari tot en met eind mei 2009 zijn door de werkpleinen ongeveer 5000 mensen voor aanvang werkloosheid naar ander werk begeleid en zijn rond de 38.000 mensen in de eerste drie maanden van werkloosheid naar ander werk begeleid. UWV is een onderzoek gestart naar de klanttevredenheid over de uitvoering van het instrument Van werk naar werk. De eerste resultaten hiervan komen rond de jaarwisseling beschikbaar.

BRON: [http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35\\_2009\\_3\\_13244.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35_2009_3_13244.pdf)

Helaas wordt uit de evaluatie niet duidelijk hoeveel van de bemiddelde werknemers in een andere sector aan de slag gaan en wat bijvoorbeeld de leeftijdskenmerken zijn van de succesvol en nog niet succesvol begeleide werknemers. Omdat intersectorale mobiliteit het meest gevoelig is om via de WW plaats te vinden, vormt een proactieve in-steek een belangrijk uitgangspunt van een veelbelovende VWNW interventie.

*Uitgangspunt 3: Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB is proactief door te anticiperen op economische ontwikkelingen om zodoende intersectorale mobiliteit via de WW te voorkomen.*

#### **4) MKB Netwerkenadering**

In een vergelijking tussen mobiliteit in het MKB en het Grootbedrijf toonde een onderzoek van Van Klaveren en Heyma (2008) dat de kans om van een klein bedrijf naar een groot bedrijf over te stappen kleiner dan gemiddeld is, evenals de kans om van een groot bedrijf naar een klein bedrijf over te stappen. Hoewel er geen strikte scheiding is tussen een arbeidsmarkt voor het MKB en het grootbedrijf, blijkt wel dat werknemers die elders aan het werk gaan relatief vaak terecht komen bij een bedrijf dat een vergelijkbare grootte heeft als het bedrijf waar men vandaan komt. Werknemers hebben dus wel enige voorkeur voor het werken in het kleinbedrijf, middenbedrijf of grootbedrijf. Dit kan ook zijn weerslag hebben op de effectiviteit van intersectorale VWNW interventies waarbij sectorale grenzen makkelijker worden overgestoken, omdat werknemers ook een voorkeur hebben voor de grootte van het bedrijf – ook al bevindt deze zich in een andere sector.

Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB zou dus gebruik kunnen maken van reeds bestaande netwerken van bedrijven van soortgelijke omvang. Een netwerkbenadering van het MKB bestaat informeel wel in de vorm van ondernemersverenigingen of winkeliersverenigingen. Ook springen actieve poortwachtercentra in op het stimuleren van het contact en de samenwerking tussen MKB'ers onderling, en tussen MKB en het grootbedrijf. De aanname dat netwerkinitiatieven in MKB ook kunnen bijdragen aan het stimuleren van intersectorale mobiliteit is een vierde uitgangspunt.

*Uitgangspunt 4: Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB weet de mogelijkheden van contact en samenwerking tussen MKB'ers uit verschillende sectoren in een netwerk te benutten.*

### **5) Ondernemer(motivatie) centraal**

Een advies van de Stichting van de Arbeid (2009) stelt duidelijk dat de verantwoordelijkheid voor VWNW bij werknemers én werkgevers moet liggen. In het stimuleren van de werkgeversbereidheid zich in te spannen voor het aan het werk houden van met ontslag bedreigde werknemers is verplichting hiertoe één manier, maar mogelijk niet de beste manier. Ondernemers moeten dus ergens gemotiveerd worden om zich ook in te spannen om (in samenwerking met andere partijen) werknemers naar ander werk te begeleiden. Omdat MKB'ers vaak geen eigen HRM verantwoordelijke of afdeling hebben (Van Klaveren en Heyma, 2008; RWI, 2008) is deze inspanning (vanwege het hierdoor ontbreken van kennis en tijd) niet meteen vanzelfsprekend. Vooral wettelijke en financiële aspecten en risico's of onduidelijkheden spelen een belangrijke rol in de motivatie van de ondernemer om intersectorale VWNW te faciliteren. Op dit moment erkennen de RWI en de Stichting van de Arbeid dat de aansluiting van MKB'ers op reeds bestaande VWNW initiatieven nog te wensen overlaat en dat het UWV als VWNW-dienstverlener zich meer vraaggericht richting de MKB ondernemer zou kunnen opstellen. Dit onderstreept het belang van het centraal stellen van de ondernemer door initiatieven te laten aansluiten bij de ruimte en motivatie van MKB ondernemers.

*Uitgangspunt 5: Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB stelt de ondernemer centraal en sluit aan bij de ruimte en motivatie van ondernemers om zich in te spannen voor intersectorale VWNW transitities.*

### **6) Intermediairfunctie**

Zoals hierboven aangehaald hebben MKB bedrijven bepaalde schaalnadelen wat betreft het intern organiserende vermogen en de (financiële) middelen om tot de ontwikkeling van een VWNW-beleid te komen. In vergelijking met het grootbedrijf uit zich dat in het ontbreken van sociale plannen met mobiliteitsclausule, geen eigen mobiliteitscentrum en geen eigen HRM afdeling met specialistische kennis (RWI/EIM, 2008). Het overbruggen van bepaalde schaalnadelen voor MKB'ers zou kunnen worden ondervangen door het instellen van een externe intermediair die contacten onderhoudt met MKB-ers, op de hoogte is van hun specifieke situatie en de matching van werknemers bij andere werkgevers als onderdeel van (intersectorale) baanmobiliteit kan organiseren en begeleiden. Verschillende private dan wel publieke partijen kunnen zulke intermediairfuncties voor MKB'ers vervullen (uitzendbureaus, outplacementbureaus, UWV werkbedrijf, MKB adviseurs vanuit brancheorganisaties of poortwachtercentra). Maar er zijn ook andere manieren denkbaar (websites e.d.).

De effectiviteit van intermediairs is zeker geen vanzelfsprekendheid en moet aansluiten bij zowel de wensen van werkgevers als werknemers in de regio. In een studie van Benner (2003) werd duidelijk dat goed functionerende intermediairs verstand moeten hebben van een bepaalde regio of sector. Ook bleek uit de studie dat in een vergelijking tussen een jonge, dynamische arbeidsmarkt in Silicon Valley en een traditionele arbeidsmarkt van Milwaukee, IT werknemers in Silicon Valley veel meer gebruik maakten van speciale websites voor het zoeken naar IT-banen in de regio. In Milwaukee werden werknemers vaker bemiddeld door traditionele intermediairs.

*Uitgangspunt 6: Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB omvat een intermediairfunctie die aansluit bij de wensen en kenmerken van zowel werkgever als werknemer en de specifieke regionale arbeidsmarktcontext.*

### **7) Actieve publiek/ private samenwerking**

Publiek-private samenwerking in het bestrijden van werkloosheid van met ontslag bedreigde werknemers wint in toenemende mate aan interesse. Reeds bekende publiek-private samenwerking op dit gebied is de deeltijd-WW waarin de continuïteit en daarmee werkgelegenheid van (MKB) bedrijven deels wordt gefinancierd vanuit overheidsmiddelen. In een recente evaluatie van de regeling (SZW, 2009b) blijkt deze echter toch vooral door grotere (100+) bedrijven te zijn aangevraagd. Het is daarbij nog niet geheel duidelijk in hoeverre de arbeidsuren die door de WW zijn betaald ook daadwerkelijk zijn ingevuld met gerichte scholingsactiviteiten (een voorwaarde voor de toekenning van de deeltijd-WW). Deze “passieve” vorm van publiek/private samenwerking (eigenlijk voornamelijk financiering) richt zich vooralsnog op het behouden van de *status quo* op de arbeidsmarkt in crisistijd en kent zijn beperkingen. “Actievere” arbeidsmarktinitiatieven waarbij overheid en bedrijfsleven samenwerken worden geacht belangrijk te zijn in het stimuleren van intersectorale mobiliteit. Initiatieven kunnen zich zowel op de werkgever van vertrek als op de nieuwe werkgever richten. De mobiliteitscentra van het UWV Werkbedrijf zijn een voorbeeld van actieve publieke stimulering van de regionale arbeidsmarktdynamiek, maar er wordt verder ook gedacht om middels publiek geld reeds bestaande (private) mobiliteitsinitiatieven en structuren te stimuleren. Actieve publiek-private samenwerking kan er dus toe leiden dat voor MKB-ers de financiële drempel wordt verlaagd om zich in te spannen voor enerzijds het constructief meewerken aan de begeleiding van werknemers naar een nieuwe baan en anderzijds het willen aannemen van werknemers uit een andere sector. Een belangrijk principe is dat de werkgever zelf ook meebetaalt. Dit maakt dat een deel van de verantwoordelijkheid voor VWNW ook bij de werkgevers komt te liggen, hetgeen ook door de Stichting van de Arbeid wordt aangemoedigd. Actieve publiek/private samenwerking als verlaging van drempels voor MKB-ers, maar ook als kweker van verantwoordelijkheid voor VWNW bij ondernemers kan dus interessant zijn richting het stimuleren van intersectorale mobiliteit.

*Uitgangspunt 7: Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB stoelt op actieve publiek/private samenwerking om, mocht dat nodig zijn, voor ondernemers de inspanningsdrempel te verlagen en de verantwoordelijkheid voor VWNW te vergroten.*

### **8) (Informele) scholingsfunctie**

Van Klaveren en Heyma (2008) concludeerden dat, ondanks dat het grootbedrijf meer investeert in training en opleiding van werknemers, er geen relatie is tussen de grootte van het bedrijf waar een werknemer werkt en zijn/haar externe employability. Een opvallende bevinding die suggereert dat formele trainingen en opleidingen niet per se bijdragen aan de kans dat een werknemer makkelijker bij een andere werkgever aan de slag kan en gaat. Een van de verklaringen is dat in het MKB de opbouw van menselijk kapitaal vooral plaatsvindt door informeel leren, hetgeen niet onderdoet voor het formeel leren via cursussen of opleidingen. Het onderzoek van Van Klaveren en Heyma (2008) neemt helaas niet mee in hoeverre dit ook opgaat voor transities naar een andere sector. Het opdoen van veel sectorspecifieke ervaring kan immers leiden tot zodanige ervaringsconcentratie, dat het moeilijker wordt in een andere sector aan de slag te gaan. Hooggeleiden met vaak meer generieke kennis en vaardigheden blijken bijvoorbeeld wel meer intersectoraal mobiel te zijn (Zwinkels et al., 2009). Voor het MKB is het geld voor opleidingen er in sectorale O&O opleidingsfondsen wel, maar dit wordt nog te weinig ingezet als ondersteuning voor VWNW trajecten. Voor MKB-ers is het daarbij ook moeilijker om werknemers te missen wanneer ze in opleiding of op cursus zouden zijn. Duidelijke leer-werk arrangementen, scholingsclausules in de deeltijd-WW en ondersteuning van juist het informele werkplekleren zijn voorbeelden die de mobiliteit van werknemers in het MKB mogelijk beter ondersteunen.

*Uitgangspunt 8: Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB bevat een (informele) scholingsfunctie die in het MKB goed te organiseren valt en zich breder richt dan enkel sectorspecifieke kennis en vaardigheden.*

### **9) Transparantie van intersectorale baanmogelijkheden**

Een van de voorspellers van vrijwillig vertrek bij een organisatie (anders dan gedwongen vertrek) is het zien en herkennen van kansrijke alternatieven op de arbeidsmarkt (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Deze transparantie op de arbeidsmarkt omvat dus niet alleen de mate waarin openstaande vacatures voor werknemers te zien/vinden zijn, maar ook dat de vacatures die geschikt zijn voor een werknemer ook daadwerkelijk worden ingeschat als een kansrijke vacature. Anders dan de optie om werklozen te verplichten iedere baan te accepteren – ook al is het werk onder het huidige opleidingsniveau en/of in een andere sector (zie kader hieronder) – liggen er mogelijk ook nog kansen bij het verder bevorderen van de intersectorale arbeidsmarkttransparantie. Wat de boer (her)kent dat eet hij eerder. Hierbij speelt ook het principe van Elders Verworven Competenties (EVCs) een rol om beter inzichtelijk te maken wat een werknemer kan en wat hij waard is voor werkgevers in andere sectoren. Inmiddels werkt het UWV aan het toepassen van eenzelfde competentietaal op basis van een competentieatlas. De aanname dat het wegnemen van de blinde vlekken van het werken in een andere sector zou kunnen bijdragen aan intersectorale baanwisselingen vormt een uitgangspunt bij het beoordelen van veelbelovende VWNW interventies in deze notitie.

*Uitgangspunt 9: Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB draagt bij aan de transparantie van intersectorale baanmogelijkheden, zodat werknemers ook zelf sectoroverstijgende kansen in de arbeidsmarkt herkennen.*

### **MKB steunt plicht om werk onder niveau te accepteren**

#### *Al na een half jaar WW nemen kansen op werk af.*

Net als de Tweede kamer, steunt ook werkgeversorganisatie *MKB-Nederland* het voorstel van minister Donner (SZW) om mensen die langer dan één jaar in de WW zitten te verplichten om elke beschikbare baan te accepteren. Dat geldt vanaf 1 juli 2009 ook als die baan beneden hun opleidings- en kennisniveau ligt. Als de baan minder betaalt dan de WW-uitkering, wordt het loon uit die baan aangevuld tot het niveau van de WW-uitkering.

Minister Donner verwacht dat met deze aanscherping langdurige werkloosheid zoveel mogelijk wordt voorkomen. MKB-Nederland wilde de termijn waarbij een werkloze aangeboden werk moet accepteren, liever op een half jaar stellen. Want al na een half jaar in de WW, nemen de kansen op werk aanzienlijk af. Het is veel eenvoudiger om van werk naar ander werk te gaan. Daarom is MKB-Nederland het eens met de verplichting om ander werk te accepteren, ook al is dat werk beneden het opleidings- of kennisniveau. Dat kan dan ook weer een springplank zijn naar werk op het 'oude' niveau.

#### **Openstaande vacatures**

Daarnaast wijst MKB-Nederland erop dat er nog steeds een groot aantal vacatures open staat. De verplichting om ieder werk te accepteren, kan mogelijk ook helpen om die vacatures op te vullen, zo hopen de werkgevers.

*BRON: <http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=4181&waar=9>*

### **10) Stimuleren Werknemerverantwoordelijkheid**

Een laatste uitgangspunt is het belang van het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer voor zijn eigen loopbaan. Onderzoek van De Vos, Dewet- tinck en Buyens (2008) onder Vlaamse werknemers toonde reeds dat de mate waarin werknemers hun eigen loopbaan actief managen (door bijvoorbeeld netwerkgedrag te vertonen en het bijhouden van noodzakelijk kennis om te voldoen aan toekomstige werkeisen) bijdraagt aan loopbaansucces. Er is hierbij zelfs sprake van een substitutie effect met het loopbaanbeleid van de organisatie, dat inhoudt dat het uit eigen beweging initiëren van actief loopbaangedrag niet beter wordt naarmate de werkgever hier loopbaanactiviteiten aan toevoegt. Dit duidt op het grote belang van het eigen initiatief van werknemers in het actief vormgeven van hun loopbaan, naast het sterk inzetten op HRM interventies om werknemers in beweging te krijgen. Als uitgangspunt voor een veelbelovende VWNW interventie is dit enigszins paradoxaal. Toch kan het bieden van ruimte voor eigen initiatief hierbij een rol spelen. RWI (2008) geeft een voorbeeld waarbij werknemers kunnen kiezen tussen een vertrekpremie of een investering van het premiegeld in VWNW-activiteiten zoals loopbaanbegeleiding. Meer in lijn met met onderzoek naar het zelfvertrouwen van werknemers om nieuwe taken in het werk te willen oppakken, kan de ruimte om te experimenteren met andere typen werkzaamheden ook bijdragen aan het zelfvertrouwen om in andere sectoren aan de slag te gaan.

*Uitgangspunt 10: Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB draagt bij aan de ruimte voor werknemers om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan om op die manier intersectorale uitdagingen aan te durven gaan.*

### 2.3 Samenvatting uitgangspunten

In het onderstaande kader vatten we de uitgangspunten waaraan veelbelovende VWNW initiatieven in meer of mindere zouden moeten voldoen nog eens samen:

	<b>Uitgangspunt</b>	<b>Omschrijving</b>
1	<b>Verlaging intersectorale drempels</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB weet hardnekkige intersectorale mobiliteitsdrempels te verlagen.
2	<b>Regionale focus</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB richt zich op de dynamiek van de regionale arbeidsmarkt en haar stakeholders om intersectorale mobiliteit te stimuleren.
3	<b>Proactieve insteek</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB is proactief door te anticiperen op economische ontwikkelingen om zodoende intersectorale mobiliteit via de WW te voorkomen.
4	<b>MKB netwerkbenadering</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB weet de mogelijkheden van contact en samenwerking tussen MKB'ers uit verschillende sectoren in een (bestaand) netwerk te benutten.
5	<b>Ondernemer(motivatie) centraal</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB stelt de ondernemer centraal en sluit aan bij de ruimte en motivatie van ondernemers om zich in te spannen voor intersectorale VWNW transities.
6	<b>Intermediairfunctie</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB omvat een intermediairfunctie die aansluit bij de wensen en kenmerken van zowel werkgever als werknemer en de specifieke regionale arbeidsmarktcontext.
7	<b>Actieve publiek/ private samenwerking</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB stoelt op actieve publiek/private samenwerking om, mocht dat nodig zijn, voor ondernemers de inspanningsdrempel te verlagen en de verantwoordelijkheid voor VWNW te vergroten.
8	<b>(Informeel) scholingsfunctie</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB bevat een (informele) scholingsfunctie die in het MKB goed te organiseren valt en zich breder richt dan enkel sectorspecifieke kennis en vaardigheden.
9	<b>Transparantie intersectorale baanmogelijkheden</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB draagt bij aan de transparantie van intersectorale baanmogelijkheden, zodat werknemers ook zelf sectoroverstijgende kansen in de arbeidsmarkt herkennen.
10	<b>Stimuleren Werknemer-verantwoordelijkheid</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB draagt bij aan de ruimte voor werknemers om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan om op die manier intersectorale uitdagingen aan te durven gaan.

### 3 Literatuuronderzoek: Veelbelovende internationale VWNW initiatieven

In dit hoofdstuk beschrijven we een vijftal internationale VWNW initiatieven. De initiatieven zijn getraceerd in een uitgebreide internationale literatuurstudie. In deze literatuurstudie hebben we de nadruk gelegd op bewezen effectieve VWNW initiatieven of initiatieven die als veelbelovend worden neergezet. De literatuurstudie is uitgevoerd met in het achterhoofd de passendheid in de Nederlandse context én, meer specifiek, de context van het Nederlandse MKB.

#### 3.1 Inventarisatie van internationale VWNW initiatieven

Zoals weergegeven in het kader hieronder, worden in eerste instantie 5 internationale VWNW initiatieven op verschillende interventieniveaus besproken (institutioneel, landelijk, regionaal, werkgever, werknemers). Het interventieniveau betreft het niveau waarop de interventie primair van toepassing is om (intersectorale) VWNW te stimuleren. In paragraaf 3.7 beschrijven we, zij het summier, nog een vijftal initiatieven uit de internationale literatuur.

	<b>Naam</b>	<b>Niveau</b>	<b>Land</b>
1	<b>Gedeeld Werkgeverschap</b>	Werkgever/arbeidsrelatie	Frankrijk
2	<b>HR ontwikkelcentrum</b>	Regionaal/loopbaan	Korea
3	<b>Rapid Response methodiek</b>	Regionaal/herplaatsing	Hongarije
4	<b>One-stop Career Centres</b>	Landelijk/transparantie	Verenigde Staten
5	<b>Ontslagfonds</b>	Institutioneel/loopbaan	Oostenrijk

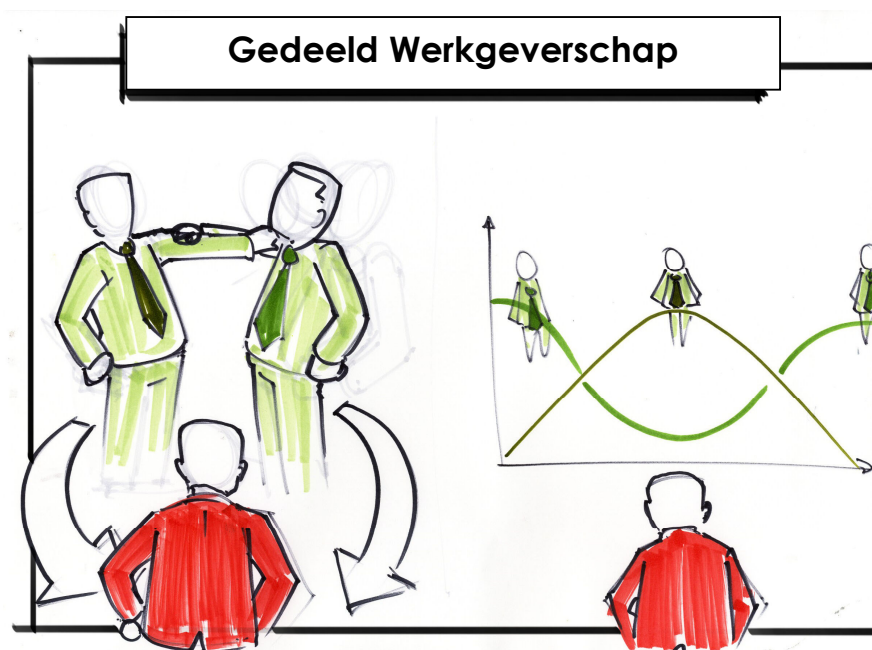
In de beschrijving van de initiatieven onderscheiden we:

- Het **doel** en de **doelgroep** van de VWNW maatregel,
- welke details er bekend zijn over de **organisatie** van de VWNW maatregel,
- hoe het wordt **gefinancierd**,
- en wat er bekend is over het **effect** van de VWNW maatregel.

Aan de hand van de uitgangspunten in hoofdstuk 2 bediscussiëren we vervolgens waarom we het initiatief als ‘veelbelovend’ is aangemerkt.

We besluiten de beschrijving steeds met een opsomming van ‘vergelijkbare voorbeelden in Nederland’, die bij het opstellen van deze notitie bij ons bekend zijn. Deze voorbeelden zijn afkomstig uit nationale (vak)literatuur en experts uit het veld. Hoewel mogelijk veelbelovend, gaat het niet per definitie om bewezen effectieve initiatieven.

### 3.2 Frankrijk: Gedeeld Werkgeverschap (Groupement d'employers)<sup>2</sup>



#### 3.2.1 Beschrijving

**Omvat:** Verschillende werkgevers bieden gezamenlijk een werknemer een fulltime baan aan door het samenvoegen van kleinere deeltijdtaken of tijdelijke seizoens- of projectgebonden activiteiten. Er kan ook een samenstelling worden gemaakt in de vorm van een *traineeships*, waarbij de werknemer voor 75% bij verschillende bedrijven werkt en 25% scholing krijgt (vergelijkbaar met leer-werkplekken).

**Doel:** Het tegengaan van werkloosheid door het creëren van werkgelegenheid middels “andere”, samengestelde banen of ontwikkeling van kwalificaties. Ook biedt het specifiek MKB bedrijven de mogelijkheid tot flexibiliteit die toegespitst is op hun flexibi-  
liteitsbehoefte (seizoenspieken, kleine ondersteunende taken, eenmalig inlenen van bepaalde kennis en vaardigheden bij bijvoorbeeld een automatiseringsproject).

**Doelgroep:** Werkgevers die werknemers nodig hebben voor beperkte, wisselende of eenmalige tijd of wanneer ze leerwerkplekken niet volledig kunnen ondersteunen.

**Organisatie:** Associatie van MKB werkgevers in de Franse regio. Werknemer tekent contract (*labour sharing contract*) bij een non-profit werkgeversassociatie die ook de verdere personeelsadministratie en salariering afhandelt.

**Financiering:** Werkgevers krijgen overheidssubsidie/beloning (400 euro) voor het aangaan van een samengestelde baan. Anderzijds betalen ze vaak lidmaatschapscon-  
tributie aan de non-profit werkgeverassociatie.

**Effect:** Bestaat sinds 1985. Voor het type “mozaïekbanen” met een samenstelling van seizoensgebonden activiteiten zijn er in Frankrijk reeds 2700 werkgeverassociaties die werk verschaffen aan 5000 werknemers.

<sup>2</sup> Bron: OECD (2008) “More than just Jobs” rapport pp. 104-105



### 3.2.2 *Waarom veelbelovend?*

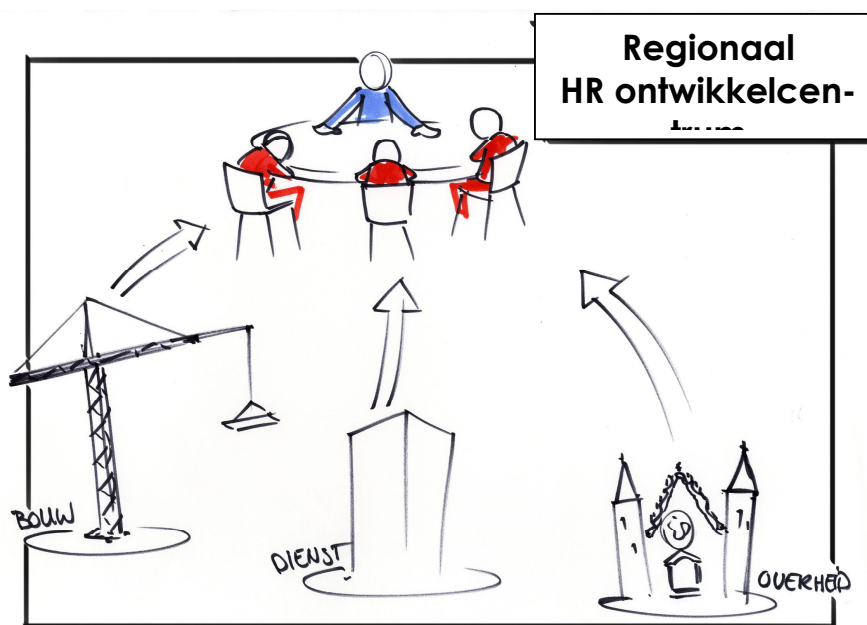
- **Verlaging drempels / netwerk / intermediair:** Sectorale drempels kunnen worden verlaagd door het aangaan van een arbeidscontract met één werkgeversassociatie (als intermediair en rechtspersoon) die een netwerk van verschillende werkgevers uit soms meerdere sectoren vertegenwoordigd.
- **Regionale focus:** Het gedeeld werkgeverschap initiatief in Frankrijk richt zich op de regionale arbeidsmarkt anders dan op de sectorale arbeidsmarkt.
- **Ondernemer centraal:** Sluit aan bij ondernemersmotivatie doordat hun flexibiliteitsbehoefte hiermee kan worden vervuld, maar ook doordat de kennis en vaardigheden van de werknemer binnen de werkgeversassociatie beschikbaar blijft. Met een contract bij één werkgeversassociatie wordt het risico van vraagfluctuaties over verschillende werkgevers gespreid. Naarmate de deelnemende bedrijven uit verschillende sectoren komen is de associatie beter bestand (seizoens)conjuncturele fluctuaties die verschillen per sector. Tevens is er door de overheid een financiële prikkel ingesteld om deel te nemen aan een associatie.
- **Scholingsfunctie:** Gedeeld werkgeversschap richt zich ook op kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Via een combinatie van leren en werken is het mogelijk verdere kwalificaties op te doen en de positie op de bredere arbeidsmarkt versterken.
- **Transparantie:** Vergelijkbaar met *traineeships* die grotere bedrijven vaak aanbieden aan jonge (hoogopgeleide) starters, speelt het gedeeld werkgeversschap in de voordelen van het kennismaken met verschillende MKB bedrijven in de regio. Werknemers kunnen zelf ervaren in welke baan hun kwaliteiten goed tot hun recht komen om van daaruit (opnieuw) te bepalen in welke richting ze zich verder zouden willen ontwikkelen.
- **Werknemerinitiatief:** Een “mozaïekbaan” bij een regionale werkgeversassociatie past binnen het flexicurity idee waarbij flexibiliteit en zekerheid niet op voorhand elkaar hoeven tegen te werken. In deze zekerheid heeft de werknemer de ruimte zich verder te ontwikkelen, ook middels loopbaanpaden door de bedrijven heen.

### 3.2.3 *Vergelijkbare voorbeelden in Nederland?*

- Samenwerking in de Tilburgse regio tussen zorgverzekeraar CZ en De Efteling als het gaat om seizoensflexibiliteit (zie ook OSA, 2004).
- Externe werknemerpools waarbij de contracten van de boventallig verklaarde werknemers worden overgenomen door een pool, vaak uitgevoerd door landelijke spelers als USG Restart, Capability en Randstad (RWI/EIM, 2008).
- Receptionisten in grote huisartsenpraktijk, waarbij de huisarts als ZZP'er weliswaar geen eigen personeel heeft, maar gezamenlijk met de andere huisartsen wel.
- Metalektro Personeelsdiensten is een werknemerspool in de metaal waarbij werknemers ook een contract hebben met de werknemerspool. Vergelijkbaar zijn pools als Braincenter (R&D personeel) en P&O Services Groep (ambtenaren).
- Collegiale in- en uitleen Installatietechniek Oost (CIU-Oost), bedrijventerrein Twentekanaal, LIFT (Linburgs Interim Functievervullings Traject).
- Werknemeradoptiepools in de bouw / gedeeld ondernemerschap: BGA-Nederland en Aannemers Federatie Bouw en Infra.
- UNETO joint ventures met verschillende bedrijven in de installatiebranche

- NB Voorbeelden NL zijn vooral *sectoraal* georganiseerd, niet intersectoraal

### 3.3 Korea: Regionaal HR ontwikkelcentrum<sup>3</sup>



#### 3.3.1 Beschrijving

**Omvat:** Het oprichten van een regionaal partnerschap om in te kunnen spelen op de gevraagde flexibiliteit in een kenniseconomie, waarbij het niveau van werknemers en sociale veiligheid hoog moet blijven. Binnen een leer en arbeidsinformatiecentrum wordt aandacht besteedt aan competentietests, arbeidstraining en arbeidsmarktinformatie. Is er naast de arbeidsmarktaspecten uitdrukkelijke aandacht voor sociale componenten en doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

**Doel:** Het doel is een dynamische en flexibele arbeidsmarkt te creëren. Dit wijkt af van een flexibele arbeidsmarkt in de zin dat binnen een flexibele arbeidsmarkt bedrijven op basis van competitie keuzes maken. Binnen het regionale centrum kan iedereen zijn arbeidsvaardigheden verbeteren. Er bestaat samenwerking tussen verschillende instituties van werkgevers, werknemers, opleiding, overheid etc.

**Organisatie:** Het bouwen van *Regional HR Development Centre* die voorziet in de ontwikkeling van kenniswerkers en beroepsvaardigheden in elk stadium van het werkzame leven. Fysiek worden hiervoor Learning en Job Centres ingesteld waarin alles onder een dak samenkomt. Ook de werkgevers kunnen hier tegen redelijke prijzen nieuwe werknemers werven.

**Financiering:** De financiering moet gegarandeerd blijven

**Effect:** Het lijkt erop dat werkgevers bij de regionale centra kunnen shoppen voor personeel en trainingen. Het is nog maar de vraag of de regionale overheidscentra in staat zullen zijn om daadwerkelijk een dynamische arbeidsmarkt te creëren. Voordelen worden vooral ook gezien in het minimaliseren van de transitiekosten van school-naar-

<sup>3</sup> OECD (2008) "More than just Jobs" rapport pp. 227-247

werk in de zin dat deze job centres een nauwe aansluiting met de vaardigheden benodigd bij de bedrijven beoogd. En dus de rol als intermediair en linking pin beoogd.

### 3.3.2 *Waarom veelbelovend?*

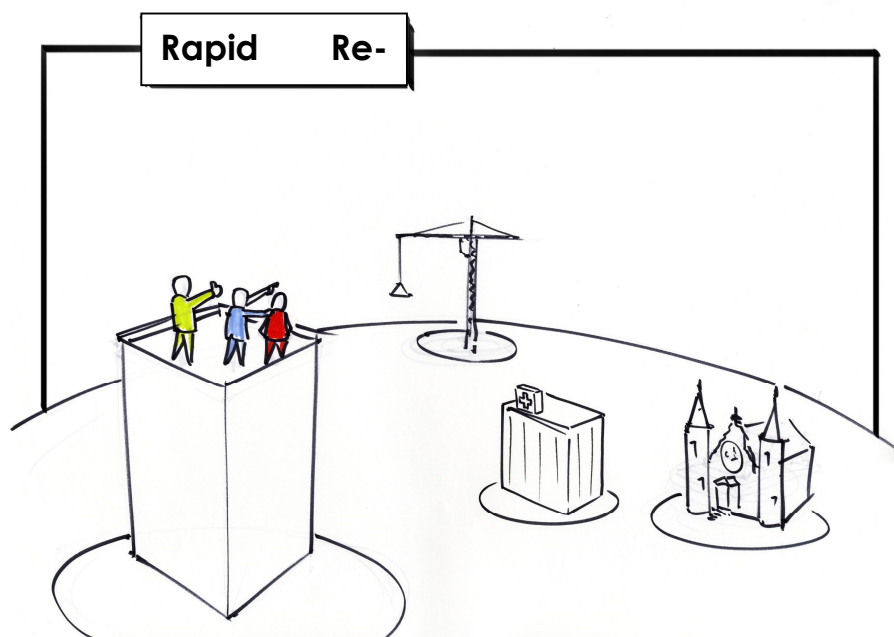
- **Regionale focus/intermediairfunctie:** Regionaal HR ontwikkelcentra richten zich op een gezond en dynamische regionale arbeidsmarkt waarbij zowel economische groei als sociale inclusie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt centraal staan. Ingepast in de regionale structuur van onderwijsinstellingen en universiteiten is dit de beste plek om zijn intermediairfunctie te vervullen.
- **Scholingsfunctie:** Regionaal HR ontwikkelcentra leggen de nadruk op levenslang leren voor iedereen. *Learning en Job Centres* als centrale spil in de regionale arbeidsmarkt inventariseert de kennisbehoeftes van bedrijven en vertaalt deze naar de opleidingsinhoud van de onderwijsinstellingen. Daarnaast bekijkt deze centra de huidige kennis en vaardigheden in de regionale arbeidsmarkt en stelt op basis daarvan ook op- en omscholingsprogramma's samen. Vraaggerichte scholing is de kern van de HR ontwikkelcentra.
- **Proactieve insteek:** Regionale HR ontwikkelcentra vervullen een duidelijke proactieve functie door de economische ontwikkelingen in de regio tijdig te signaleren en de toekomstige behoefte aan nieuwe kennis en vaardigheden te organiseren in de verschillende onderwijsinstellingen. De periode tussen banen zal dus vooral een periode van gerichte scholing zijn in plaats van het minder gericht zoeken naar een baan.
- **Ondernemermotivatie centraal:** Voor de ondernemer in de regio betekent dit dat er een actieve instantie is die ervoor zorgt de arbeidsmarkt in de regio van zodanig niveau is dat er door de MKB ondernemers zelf minder scholingsinspanningen hoeven te worden geleverd.
- **Transparantie:** Door kennis van de competentiebehoeftes van bedrijven uit verschillende sectoren in de regio (op basis van de arbeidsmarktinformatie die wordt verzameld) kan meer sectoroverstijgend worden geïnventariseerd waar de vraag en het aanbod kennis en vaardigheden kan worden *gematched*. Een regionale aanpak, in plaats van een sectorale aanpak biedt ruimte voor nieuwe inzichten en ervaringen met betrekking tot welke ogenschijnlijk sectorspecifieke vaardigheden ook in andere sectoren van pas kunnen komen en welke extra scholingsacties daarvoor nog gedaan moeten worden.

### 3.3.3 *Vergelijkbare voorbeelden in Nederland?*

- **Van Arbo-dienst naar ontwikkeldienst?** Vergelijkbaar met een Arbo-dienst die zich richt op de gezondheid van werknemers, zou een HR ontwikkelcentra eenzelfde soort dienstverlening kunnen verzorgen richting werknemerontwikkeling. MKB'ers outsourcen zodoende de loopbaanbegeleiding van medewerkers, met behulp van een externe loopbaanprofessional verbonden aan een regionaal HR ontwikkelcentrum.
- **Aansluiting structuur van (vak)opleidingen** Binnen de bestaande structuur van Regionale opleidingscentra (ROCs), andere centra die specifieke vakopleidingen aanbieden, het UWV en sectorale O&O fondsen kan een HR ontwikkelcentrum een goede intermediairfunctie vervullen. Als regisseur van regionale werknemers-

ontwikkeling kan het centrum zowel het aanbod, de organisatie en de financiering van opleidingen aansturen. Hierbij zijn ook schaalvoordelen voor MKB'ers denkbaar.

### 3.4 Hongarije: *Rapid Response Methodiek*<sup>4</sup>



#### 3.4.1 Beschrijving

**Omvat:** Het bij dreigend banenverlies in de regio instellen van gespecialiseerde werkgelegenheidsadviseurs naast een regionaal assistentie comité waarbij rekening wordt gehouden met werknemers en managementbelangen en bestaande uit een tripartiete vertegenwoordiging van werknemer, werkgevers en overheid.

**Doel:** De aanpak gaat uit van een *pre-lay off* strategie om bij grootschalig ontslag de instroom in de werkloosheid te beperken. Omdat de ervaring is dat werknemers meer bereid zijn om mee te werken aan herplaatsing als ze nog aan het werk zijn, worden werknemersbehoeften vroegtijdig geïnventariseerd om tijdens de werkzame periode of snel daarna naar een ander baan te worden begeleid.

**Organisatie:** Opleiden van werkgelegenheidsspecialisten (workshop van één week) ook combineren met *early warning system*, waarbij de eerste tekenen van economisch terugval van regio's wordt gesignaleerd.

**Financiering:** Overheidsinitiatief gericht op regio's waar groot banenverlies dreigt.

**Effect:** Een Hongaarse *rapid response* pilot moest die na de val van het communisme helpen bij de herplaatsing werknemers van 60 fabrieken. 77% participeerde in het werkgelegenheidsprogramma en kon uiteindelijk 49 percent van de 7,256 actieve baanzoekers helpen aan een nieuwe baan. De belangrijkste uitkomst was dat de tijd

<sup>4</sup> Gary B. Hansen (2009) A guide to worker displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises.

waarbinnen werknemers een nieuwe baan vonden sterk werd gereduceerd - van 265 dagen naar 130 dagen.

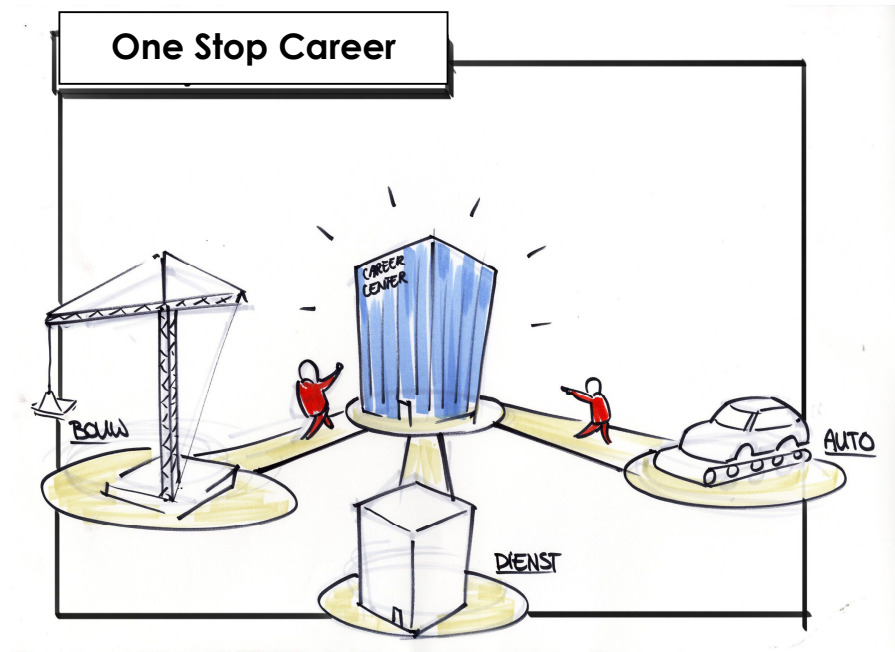
### 3.4.2 *Waarom veelbelovend?*

- **Regionale focus/intermediairfunctie:** De *rapid response* methodiek gaat ook uit van de rol van externe intermediairs die op de hoogte zijn van de problematiek en mogelijkheden op de regionale arbeidsmarkt (werkgelegenheidsspecialisten). Deze kijken samen met een vertegenwoordiging van overheid, werkgevers en werknemers naar de mogelijkheden.
- **Proactieve insteek:** De belangrijkste boodschap van de Rapid Response methodiek is snel in te springen op mogelijk baanverlies. Met behulp van een *early warning system* kunnen werkgelegenheidsadviseurs gericht inspringen op zowel de probleembedrijven/sectoren en de mogelijkheden die er in de regio zijn voor VWNW richting andere sectoren. Richting het MKB kan een *early warning system* vroegtijdig up-to-date informatie verzamelen met betrekking tot:
  - Leeftijd van de ondernemer en overname kansen
  - Opvolgingsproblemen bij familiebedrijven
  - Financiële resultaten
  - Nieuwe concurrenten in de regio
  - Leningen verstrekt door banken
  - Daling aantal vacatures in bepaalde sector

### 3.4.3 *Vergelijkbare voorbeelden in Nederland?*

- **Industriële Barometer Zuid Oost Brabant:** Om het vakmanschap in de Brabantse regio rondom Eindhoven te behouden is een Industriële Barometer ingesteld om een objectieve beoordeling te maken van de regionaal economische omstandigheden in de metaal- en elektrotechnische bedrijfstak. Vergelijkbaar met de uitgangspunten van een *early warnings system* is het doel vroegtijdig economische problemen te signaleren aan de hand van het inventariseren van bepaalde ‘performance-indicatoren’. De Industriële barometer bevat bedrijfseconomische kengegevens, cijfers over de ontwikkeling van de orderportefeuille en de voorraadpositie van de deelnemende bedrijven (in dit geval de top-8 van toeleveranciers). Bovendien wordt daarbij de informatie over de ontwikkeling van het personeelsbestand betrokken. Vergelijkbaar met de *Rapid Response* methodiek, wordt de informatie naar een onafhankelijke “meldkamer” gestuurd welke bij problemen zich tot een sectorvertegenwoordiging van overheid, werkgevers en werknemers wendt voor een tijdige oplossing.

### 3.5 Verenigde Staten: One Stop Career Centre (i.h.b. de internetsite)



#### 3.5.1 Beschrijving

**Omvat:** Mobiliteitsprogramma van de Amerikaanse centrale overheid, welke per staat/regio verder wordt ingevuld. Bestaat uit een zeer uitgebreide nationale website + regionale *one stop career centres*, waar alles wat betreft het zoeken van werk, opleidingen en loopbaanbegeleiding is ondergebracht.

**Doel:** Transparantie in baanmogelijkheden creëren en alle informatie centreren op één plek zowel fysiek (in de vorm van career centres) als op het internet. Dit met het doel werklozen sneller aan de slag te helpen en kennis en vaardigheden in de arbeidsmarkt gericht te ontwikkelen.

**Organisatie:** Er zijn ongeveer 3000 career centres. Vooral de internet site<sup>5</sup> is erg gedetailleerd met een beschrijving van bijna alle baantypes, inhoud van het werk, een filmje om te verduidelijken hoe de baan/het beroep eruit ziet, vereiste kwalificaties, werkgelegenheidsontwikkeling in de baan per regio, salarisinformatie en verwachte salarisontwikkeling.

**Financiering:** Vier miljard dollar is er geïnvesteerd in de One-stop aanpak. De kosten per cliënt zijn 50 dollar en bij een intensief traject 5000 dollar.

**Effect:** 15 miljoen cliënten zijn inmiddels geholpen, 3 miljoen daarvan zijn direct geplaatst bij een nieuwe werkgever, 200 duizend zijn getraind met opleidingsvouchers. Als het goed werkt heeft de One-Stop aanpak de potentie om per geïnvesteerde 4 dollar terug te laten vloeien naar de belastingbetaler, vanwege mindere uitgaven aan de sociale zekerheid<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> [www.careeronestop.org](http://www.careeronestop.org)

<sup>6</sup> Lou Jacobson (2009) "Strengthening One-Stop Career Centers: Helping More Unemployed Workers Find Jobs and Build Skills" The Brookings Institution.  
[http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2009/0402\\_jobs\\_skills\\_jacobson/0402\\_jobs\\_skills\\_jacobson.pdf](http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2009/0402_jobs_skills_jacobson/0402_jobs_skills_jacobson.pdf)

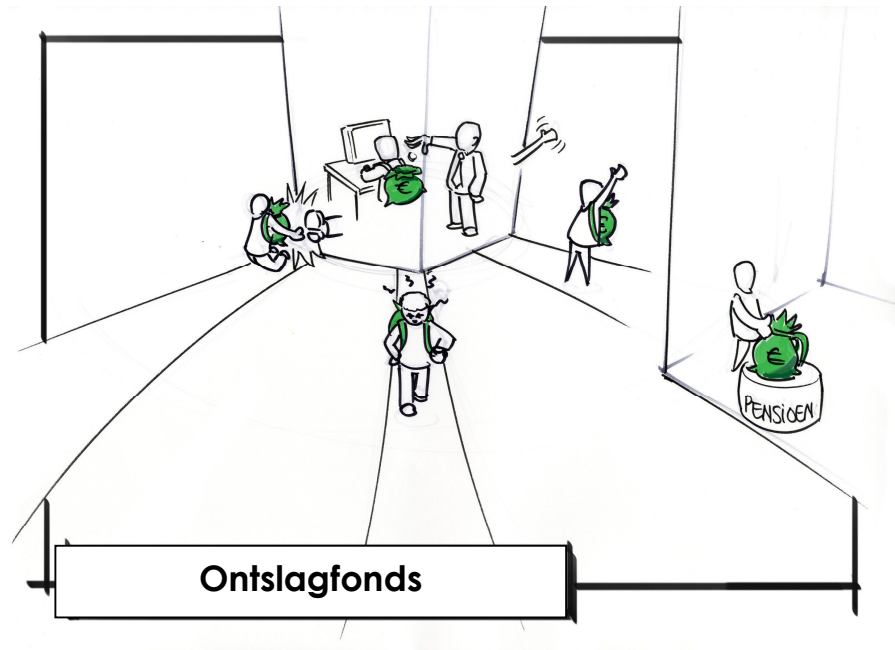
### 3.5.2 *Waarom veelbelovend?*

- **Transparantie:** Met het oog op het verschaffen van meer arbeidsmarkttransparantie en ook de werknemer zelf te laten oriënteren op mogelijk nieuwe stappen in zijn loopbaan, is vooral de website indrukwekkend. Hierbij kunnen werknemers zich allereerst oriënteren op hun kennis en vaardigheden, mogelijke beroepen, en bijvoorbeeld arbeidsmarktontwikkelingen in de regio (krimp/groei werkgelegenheid in bepaalde sectoren/banen. Van daaruit kan bekeken worden welke interessante vacatures er zijn en welke diensten van de career centres kunnen worden aangewend om voor de baan in aanmerking te komen. Met betrekking tot intersectorale VWNW transitie, biedt de site inzicht welke beroepen en sectoren er allemaal nog meer denkbaar wanneer je vanuit je huidige baan gaat zoeken. Dit kan de kennis van alternatieven op de arbeidsmarkt bij werknemers vergroten.
- **Werknemerinitiatief:** De website biedt de mogelijkheid voor werknemers om ten alle tijden zich te oriënteren op de (intersectorale) arbeidsmarkt en zelf makkelijk aan de slag te gaan bij het zoeken naar een nieuwe baan.

### 3.5.3 *Vergelijkbare voorbeelden in Nederland?*

- **UWV WERKbedrijf/www.werk.nl** De door de overheid ingestelde one-stop career centres heeft in grote mate hetzelfde doel als UWV WERKbedrijf in Nederland. Al is de uitkeringsfunctie geen onderdeel van de one-stop career centres. Ook UWV heeft een centrale website voor mensen die op zoek zijn naar werk ([www.werk.nl](http://www.werk.nl)), waarbij naast het werk waar men zichzelf geschikt toe acht ook suggesties worden gedaan voor ander type werk en beroepen.
- **Online Beroepskeuze tests** Voor zowel schoolverlaters als werknemers die toe zijn aan een andere loopbaanstap bestaan er genoeg commerciële aanbieders van online beroepskeuze tests, waaruit aanbevelingen volgen voor functies/beroepen waar men op zou kunnen solliciteren of waar men zich naar toe zou kunnen ontwikkelen. Op de site [opleidingenberoep.nl](http://opleidingenberoep.nl) zijn gratis beroepentests te vinden.
- **Sectoraal geïnitieerde sites** Dat het internet een steeds grotere rol gaat spelen in het transparant maken van de (inter)sectorale arbeidsmarkt blijkt ook uit de websites die vanuit brancheorganisaties worden gelanceerd. *Medewerkertransferpunt.nl* is een website voor werknemers en werkgevers in de groenvoorziening, welke is opgezet door sociale partners om vakmensen, voor wie voor korte of langere tijd geen werk is, binnen de sector een tijdelijke of nieuwe werkplek te bieden. Op deze wijze blijven de vakmensen voor de sector behouden. De site is gratis en vacatures van commerciële aanbieders worden geweigerd.
- **Online klussenbank:** Nog directer zijn sites als *Werkspot.nl* waarbij vakmensen gematched worden met particuliere opdrachtgevers voor klussen in en om het huis. In praktijk blijkt zelfs dat grotere aannemers in slappe tijden ook via deze site zijn werknemers aan het werk houdt. Ook voor ontslagen vakmensen kan de site een goede basis zijn om als ZZP'er snel uit de voeten te kunnen. Vergelijkbaar met sites als [marktplaats.nl](http://marktplaats.nl) wordt (er in plaats van goederen) werk aangeboden met een bepaalde maximumprijs. Vakmensen die bereid zijn de klus voor die prijs (of voor minder) te doen, nemen via de site contact met de opdrachtgever.

### 3.6 Oostenrijk: Mitarbeitervorsorgekassen (ontslagfonds) <sup>7</sup>



#### 3.6.1 Beschrijving

**Omvat:** Sinds 2003 heeft Oostenrijk een nieuw ontslagvergoedingssysteem waarin de werkgever bijdraagt aan een werknemersontslagfonds (*Mitarbeitervorsorgekassen*). Bij gedwongen ontslag kan de werknemer besluiten om (als deze minstens 3 jaar in dienst is geweest), het geld op te nemen of dit geld verder te sparen richting pensioen. Op het moment dat men korter dan drie jaar in dienst is geweest neemt men wel de opbouw mee naar een andere werkgever.

**Doel:** Voor de werkgever voorkomt het grote uitgaven aan ontslagvergoedingen op het moment dat het reeds slecht gaat met een bedrijf. Deze uitgaven worden uitgesmeerd over meerdere jaren en bij gedwongen ontslag uitgekeerd aan de werknemer (mocht deze daarvoor kiezen). Voor de werknemer vermindert het de kosten van baanmobiliteit bij dreigend ontslag omdat men bij het zelf vinden van een nieuwe baan geen ontslagvergoeding misloopt – de inleg op de eigen rekening tot dan toe wordt namelijk overgeheveld naar de nieuwe werkgever.

**Organisatie:** In dit systeem begint de opbouw van de ontslagvergoeding nadat men een maand in dienst is, en maakt men alleen aanspraak op uitbetaling wanneer men ontslagen wordt. Gaat men vrijwillig naar een andere baan, dan neemt men wel de opbouw mee naar een andere werkgever.

**Financiering:** 1,5% van de bruto loonsom komt in een fonds als onafhankelijk onderdeel van een bedrijfspensioenfonds.

**Effect:** Effecten van deze regeling zijn (nog) niet bekend/gevonden.

<sup>7</sup>[http://ak.fsg.or.at/servlet/ContentServer?pagename=GPA/Page/Index&n=GPA\\_6.8.b.a&cid=1098868781954](http://ak.fsg.or.at/servlet/ContentServer?pagename=GPA/Page/Index&n=GPA_6.8.b.a&cid=1098868781954); E. Verhulp, Ontslagvergoeding als stimulans voor de arbeidsmobiliteit: een Oostenrijkse les? in: G.J. Vonk e.a.: Sociale zekerheid voor het oog van de meester, p. 225-236, Deventer: Kluwer 2006



### 3.6.2 *Waarom veelbelovend?*

- **Verlaging drempels:** Het huidige stelsel van ontslagvergoeding houdt volgens sommigen de arbeidsmarkt inflexibel. Het zou zowel werkgever als werknemer huiverig maken om dan wel werknemers te ontslaan of als werknemer zelf op te stappen. Met een ontslagfonds naar Oostenrijks voorbeeld zou de pijn van een ontslagvergoeding worden uitgesmeerd over meerdere jaren, wat mogelijk rust biedt tussen werkgever en werknemer wanneer er een verlies van banen dreigt. De vraag is wel of een hervorming van het ontslagstelsel er snel zal komen.
- **Ondernemer centraal:** Voor MKB ondernemers kan het relatief wel een dure maatregel zijn, maar als je het omrekent naar wat een ondernemer kwijt is in slechte tijden aan werknemersdemotivatie, verzuim, en ontslagvergoedingen, juridische kosten etc. weegt het mogelijk tegen elkaar op. Een nadeel voor ondernemers is verder dat nieuwe regelgeving op dit gebied lang kan duren en dat het zeker geen maatregel is die de ondernemer centraal stelt.
- **Werknemerinitiatief:** Een ontslagfonds legt de keuze bij de werknemer of deze de opgebouwde ontslagvergoeding wil innen, of dat de werknemer de uitkering zo lang mogelijk willen uitstellen. Zou je uitgaan van de werknemersmotivatie om de ontslaggelden zo lang mogelijk op te bouwen om op latere leeftijd een groter appeltje voor de dorst te hebben, dan worden werknemers gestimuleerd om bij dreigend ontslag actief te blijven zoeken naar een nieuwe baan om vrijwillig te kunnen vertrekken. Mogelijk dat werknemers dan ook eerder openstaan om zich ook intersectoraal op een nieuwe baan te oriënteren.

### 3.6.3 *Vergelijkbare voorbeelden in Nederland?*<sup>8</sup>

- **Vertrekpremies** Een andere wijze waarop gedwongen ontslag (en een ontslagvergoeding) kan worden vermeden en het vrijwillig vertrek kan worden geprikkeld is het werken met vertrekpremies. De werknemer kan hierbij bijvoorbeeld kiezen voor het nemen van de volledige vertrekpremie of een deel van de vertrekpremie aan te wenden voor het versterken van de eigen arbeidsmarktpositie in de vorm van opleidingen. De vraag is of dit zo aantrekkelijk is voor MKB ondernemers.
- **Werkverzekering:** Een idee in lijn met het ontslagfonds is het instellen van een werkverzekering (zie Rapport Commissie Arbeidsparticipatie, 2008), waarbij de werkgever én werknemer zorg moeten dragen voor een soepele overgang naar ander werk in een transferperiode waarin de werkgever het loon van de werknemer doorbetaald. Lijkt op de huidige poortwachterregeling bij ziekteverzuim en legt veel administratieve en loonlasten bij de MKB ondernemer.
- **Mobiliteitsbudget (rugzak):** Een ander idee stelt dat de O&O fondsen een deel van hun gelden naar draagkracht inleggen in een sociaal fonds waaruit een opleidings- of mobiliteitsbudget voor werknemers kan worden gefinancierd. Dit budget kan dan worden aangewend voor vooral intersectorale baantransities, wat door de O&O fondsen nu nog vooral wordt gezien als het wegkoken van geld naar andere sectoren.

<sup>8</sup> Zie ook Douenburg (2009) “Gezocht: nieuwe bruggen voor de herinrichting van de polder” Sociaal Bestek, Sociaal bestek, p.12-16; RWI (2008) VWNW praktijkgids; W. Bouwens (2008) “Van Wachtgeld tot Werkverzekering”, Sociaal Maandblad Arbeid, p.461-465

### 3.7 Samengevat: Aansluiting bij uitgangspunten

In het onderstaande schema vatten wij de bevindingen in dit hoofdstuk kort samen door de beschreven interventies te beoordelen op basis van hun aansluiting bij de uitgangspunten, zoals we die in hoofdstuk 2 hebben opgesomd. Het schema laat zien dat er niet één bepaalde interventie is die aan alle uitgangspunten voldoet.

De interventie die het beste aansluit bij de uitgangspunten is het Gedeelde Werkgeverschap. Aan 8 van de 10 uitgangspunten wordt voldaan. Een proactieve insteek en publiek/private samenwerking ontbreekt. In het volgende hoofdstuk zullen we echter laten zien dat enkele nationale experts het ontbreken van publiek/private samenwerking niet bezwaarlijk achten voor totstandbrenging van VWNW mobiliteit binnen het MKB. Het ontbreken van publieke inmenging zien zij voor MKB ondernemers zelfs als een mogelijk pluspunt van een initiatief als het gedeelde werkgeverschap.

	Verlagen intersectorale drempel	Regionale Focus	Proactieve insteek	MKB Netwerk benadering	Ondernemermotivatie centraal	Intermediairfunctie	Publiek/private samenwerking	(Informele) scholingsfunctie	Transparantie baanmogelijkheden	Werknemersverantwoordelijkheid
Gedeeld Werkgeverschap	X	X		X	X	X		X	X	X
HR ontwikkelcentrum		X	X	X	X	X	X	X		
Rapid Response Methodiek		X	X			X	X			
One Stop Career Centre							X		X	X
Ontslagfonds	X				X					X

### 3.8 Enkele andere VWNW initiatieven (niet getoetst aan onze uitgangspunten)

In de literatuur hebben wij naast de vijf besproken initiatieven nog een vijftal andere VWNW initiatieven gevonden, die mogelijk interessant zijn. Deze vijf initiatieven beschrijven wij, zij het summier, in deze paragraaf. De initiatieven hebben wij om uiteenlopende redenen echter (nog) niet voorgelegd aan MKB experts.

We beschrijven achtereenvolgens:

	Naam	Niveau	Land
6	<b>Mobiliteit in kennisclusters</b>	Regionaal/loopbaan	Zweden
7	<b>Stimuleren beroepsnetwerken</b>	Werknemers/transparantie	Verenigde Staten
8	<b>Groepsoutplacement</b>	Werkgevers/herplaatsing	België
9	<b>Career Transition Funds</b>	Institutioneel/loopbaan	Zweden
10	<b>Recht op Loopbaanbegeleiding</b>	Landelijk/loopbaan	België

#### 3.8.1 *Zweden: Mobiliteit in Kennisclusters*

**Omvat:** IT cluster/mobiliteit tussen verschillende ICT bedrijven in de keten (manufacturing, service en trade) op een locatie nabij Stockholm (Zweden).

**Doel:** Flexibele, responsieve regionale arbeidsmarkt

**Doelgroep:** Werknemers in de IT cluster (service, manufacturing, trade) hoog en laag opgeleid

**Financiering:** Niet bekend

**Organisatie:** Clusteren van bedrijven rondom hele bedrijfskolom/keten.

**Effect:** Meer mobiliteit tussen ICT aanverwante bedrijven uit verschillende sectoren.

**Kansen VWNW:** Creëren intersectorale carrièrepaden door sectoren heen, gestimuleerd door de nabijheid van bedrijven met een gelijksoortig kernproduct (ICT). Gebruik maken van bestaande netwerken in productieketen om mobiliteit te stimuleren en arbeidsmarkt te flexibiliseren.

#### 3.8.2 *Verenigde Staten: Stimuleren beroepsnetwerken*

**Omvat:** Gildes / professionele werknemersnetwerken

**Doel:** Stimuleren van identificatie met professionele / vakgerichte netwerken in plaats van met bedrijf. Zet in op meer mobiliteit via community-based carrière carrières.

**Doelgroep:** IT Werknemers in Silicon Valley

**Effect:** Biedt transparantie in wat werk in andere / andersoortige bedrijven inhoudt. Zoekgedrag wordt impliciet vergroot tijdens het werk. Werknemers zoeken elkaar op via de mail om vakspecifieke vragen te stellen, maar ook om eventuele vacatures uit te wisselen. Zelforganisatie van een arbeidsmarkt segment.

**Financiering:** Op basis van contributie van werknemers, sponsoring van bedrijven-netwerk.

**Organisatie:** Web-based, maillijst afgewisseld met (gesponsorde) netwerkborrels.

**Kansen VWNW:** Bottum-up organisatie van mobiliteit door werknemers zelf geïnitieerd. Werkt mogelijk niet voor alle doelgroepen. Veelal hoogopgeleiden en toegang tot internet is noodzakelijk.

### 3.8.3 *België: Groepsoutplacement*

**Omvat:** Mobiliteit op de arbeidsmarkt georganiseerd in groepen middels groepsdetachering, groepsoutplacement of job clubs (samen zoeken naar werk). Want als je in teams werkt, waarom zou je dan niet ook in teams naar ander werk kunnen gaan. Nu vindt detachering veelal op individuele basis plaats, terwijl je hierdoor mogelijk bepaalde sociale en efficiëntie voordelen misloopt. Vaak wordt groepsoutplacement bij collectief ontslag echter niet benut. En als het gebeurt dan duren de trajecten korter dan in individuele trajecten.

**Doel:** Outplacement op groepsniveau organiseren en zo sociale en andere voordelen behalen.

**Effect:** De deelnemers aan groepsoutplacement beoordelen de outplacementbegeleiding die ze verkregen hebben op een positieve manier. Dit blijkt vooral uit het feit dat slechts 4% outplacement niet zou aanbevelen bij vrienden die in een zelfde situatie verkeren. Ook de meerderheid van degenen die op het moment van de bevraging werkloos waren zou dit doen. Ze hebben echter minder kans om meer te verdienen in hun huidige job dan de niet-deelnemers aan outplacement. Meer dan de helft (56,5%) vindt wel dat werkzoekenden die een outplacementbegeleiding krijgen sneller werk vinden dan werkzoekenden die deze begeleiding niet krijgen.

**Financiering:** Een 'recht op outplacement' zou kunnen worden gefinancierd door een gemeenschappelijke heffing voor alle bedrijven. Dit model bestaat in Zweden waar 0,3% van de loonmassa aan outplacement wordt besteed. (Maximale maatregel).

**Organisatie:** Met tussenkomst van de werkgever bovenop de wettelijk vereiste inspanningen bij, zowel collectief als individueel, ontslag gedeeltelijk omgezet wordt in outplacement. Voor dit laatste voorstel waren de meerderheid van de bevroegde deelnemers aan outplacement gewonnen.

**Kansen VWNW:** Bij dreiging van collectief ontslag biedt een groepsoutplacement wellicht mogelijkheden als VWNW initiatief. Zeker waar het gaat om gedeeltelijk ontslag als gevolg van bijvoorbeeld een teruglopende productie voor bijvoorbeeld meerdere leden van een 'ploeg'. Vooral van toepassing op grotere organisaties. Mogelijk minder voor MKB, hoewel ook daar veel ploegendiensten!

### 3.8.4 *Zweden: Loopbaantransitie Fonds*

**Omvat:** In collectieve afspraken op sectorniveau zijn carrière transitie fondsen opgezet. Deze zijn gefinancierd door de sector en bestuurd door sociale partners. Deze fondsen stellen met ontslag bedreigde werknemers in staat training te volgen. Tevens krijgen zij ondersteuning bij het zoeken naar werk, kunnen zij betaald stagelopen bij andere bedrijven. Ook als ze nog in dienst zijn bij hun oude werkgever.

**Doel:** Mogelijkheden scheppen voor met ontslag bedreigde werknemers om trainingen te volgen, stage te lopen etc. om aan het werk te blijven.

**Effect:** Onbekend

**Financiering:** Bijdrage van de werkgever

**Organisatie:** Gaat samen met een ontslagmeldingsperiode van 6 maanden (in vergelijking met 3 maanden in NL)

**Kansen VWNW:** Kansen voor het MKB betreffen dat ze aanspraak kunnen maken op “externe” gelden om vroegtijdig te kunnen inspringen op transitiemogelijkheden bij dreigend ontslag. Proactief beleid blijkt goed te werken en voorkomt WW instroom en daarmee mogelijk verlies van werknemers voor de arbeidsmarkt. Zie ook “Herplaatsingsfonds” in België (enkel bij faillissementen). Lijkt veel op O&O fondsen, maar dan niet sectoraal georganiseerd.

### 3.8.5 *België: Recht op Loopbaanbegeleiding*

**Omvat:** Loopbaanbegeleiding, in feite een vorm van relationeel leren, wordt frequent naar voren geschoven als een instrument om zelfsturing te bevorderen (e.g. Cedefop, 2005; Hiebert & Bezanson, 1999; OECD, 2004; Watts, 2000; 2005). Loopbaanbegeleiding groepeerd een reeks van activiteiten, zoals face-to-face interviews of groeps gesprekken, die personen in om het even welke fase in hun loopbaan trachten te helpen met loopbaanvraagstukken. Daarnaast wordt van loopbaanbegeleiders ook specifiek verwacht dat ze mensen ondersteunen bij het ontwikkelen van die competenties die nodig zijn om de loopbaan succesvol te sturen

**Doel:** Wie te allen tijde inzetbaar wil zijn, zal daarom in de eigen inzetbaarheid moeten blijven investeren. Zelfsturing speelt daarbij een cruciale rol (Fugate, Kinicki & Asforth, 2004; King, 2004). Mensen die hun loopbaan zelf sturen, nemen immers het initiatief in handen en blijven aan hun competenties werken – ook als hun werkgever nalaat dat te doen (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006). Succesvolle zelfsturing van de loopbaan wordt op die manier dus bijna een noodzakelijke voorwaarde voor employability (Van Tiem & West, 1997). De vraag rijst dan of, en zo ja op welke manier, zelfsturing maakbaar en ontwikkelbaar is. De loopbaanliteratuur formuleert alvast enkele antwoorden op deze vraag. Zo stelt Hall (1996; 2004) dat zelfsturing afhankelijk is van twee metacompetenties (zelfkennis en aanpasbaarheid) die mensen kunnen ontwikkelen via, bijvoorbeeld, relationeel leren (d.i. leren via relaties en contacten met anderen).

**Effect:** In totaal starten in die periode 1 709 werknemers met loopbaanbegeleiding in één van de 12 meewerkende centra.

#### Opleiding

Loopbaanbegeleiding slaagt in zijn hefboomfunctie naar opleiding. Maar liefst 55% van de respondenten heeft na de loopbaanbegeleiding gezocht naar opleiding met het oog op de verdere loopbaan en 37% is ook effectief met een opleiding gestart. Voor 65% van hen was het volgen van opleiding een voornemen dat ze onder invloed van de loopbaanbegeleiding hadden gemaakt

#### Werkgever transitie

We kijken vervolgens naar het veranderen van werkgever. Een half jaar na de loopbaanbegeleiding blijken 35% van de respondenten volledig bij een andere werkgever aan de slag dan bij de start, 4% combineert de oorspronkelijke job met een nieuwe en 2% werkt nu voltijds als zelfstandige. Dit aandeel dat van werkgever veranderd is, ligt duidelijk hoger dan op de Vlaamse arbeidsmarkt, waar jaarlijks (amper) 5% van de werknemers van werkgever verandert (Steunpunt WSE, 2004). Loopbaanbegeleiding lijkt individuen dus inderdaad te helpen bij het maken van transities.

Samengevat:

Of iemand deelnam aan opleiding en veranderde van werkgever, werd bovendien – zoals verwacht – positief beïnvloed door de langetermijnverbetering in zelfsturing. Deze bevinding ondersteunt de vaak gesuggereerde relatie tussen zelfsturing en employability.

**Financiering:** Deze centra krijgen subsidies voor het begeleiden van werkende volwassenen met loopbaanvraagstukken. Voorwaarde is wel dat het traject minstens 6 uur individuele face-to-face begeleiding omvat. Korte trajecten (waarbij het veelal gaat om informatieverschaffing), volledige groepstrajecten en telefonische begeleiding worden met andere woorden niet gesubsidieerd. Met het recht op externe loopbaanbegeleiding hoopt de Vlaamse overheid mensen te ondersteunen

bij het succesvol ‘zelf sturen’ van de loopbaan en bij het maken van doordachte loopbaankeuzes (Vlaams Parlement, 2003; Vlaamse Regering, 2004). Tegelijk wordt verwacht dat het recht – zeker voor kansengroepen – als een hefboom fungeert die aanzet tot leren en tot het volgen van bijkomende opleiding (Vandenbroucke, 2004; Van Gramberen, 2004).

**Organisatie:** Sinds januari 2005 bestaat er in Vlaanderen een ‘recht op loopbaanbegeleiding’ voor werkenden. Het recht houdt in dat iedere werkende Vlaming met minstens 1 jaar werkervaring de mogelijkheid heeft om (in principe elke zes jaar) tegen een lage kostprijs deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding.

Met ‘extern’ wordt bedoeld dat de loopbaanbegeleiding niet georganiseerd wordt op initiatief van de werkgever van de cliënt. Om dit recht te kunnen realiseren, subsidieert de Vlaamse overheid een netwerk van – op dit moment 17 – externe loopbaancentra (in 2006 waren het er nog 14).

**Kansen VWNW:** Onze resultaten geven ook ondersteuning voor het Vlaamse recht op loopbaanbegeleiding. De dienstverlening lijkt immers met succes de employability van haar deelnemers te verbeteren (zowel wat competenties als gedrag betreft). Ook de resultaten op het vlak van opleiding geven steun aan het Vlaams beleid rond loopbaanbegeleiding. Kortgeschoolden bleken na de loopbaanbegeleiding immers frequent – én vaker dan hooggeschoolden – met een opleiding te starten. Loopbaanbegeleiding zou met andere woorden een rol kunnen spelen in het verkleinen van de opleidingskloof.

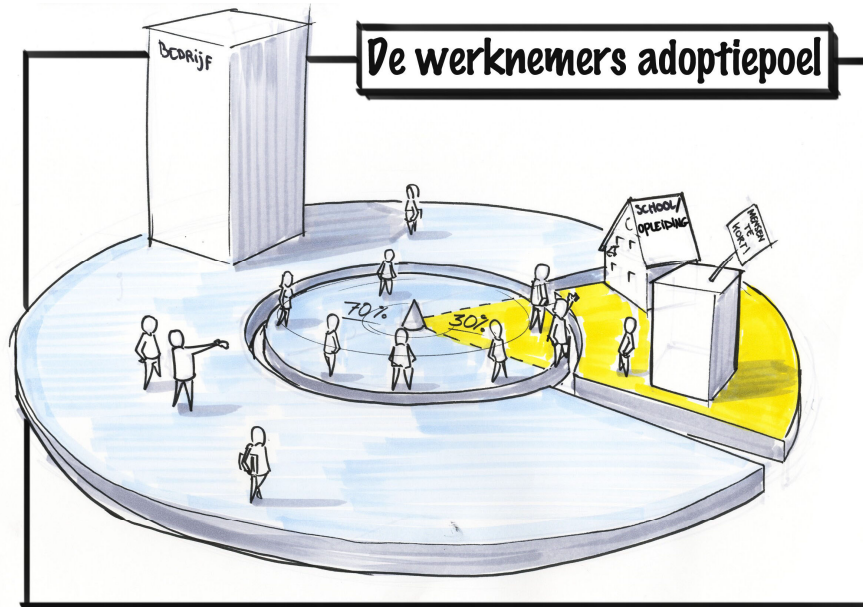
## 4 Evaluatie: Kansrijke VWNW aanbevelingen voor het MKB

In twee expertmeetings met vertegenwoordigers van brancheverenigingen in het MKB en met experts uit het (beleids)onderzoeksveld, zijn de vijf veelbelovende VWNW initiatieven, zoals beschreven in hoofdstuk 3, uitgebreid bediscussieerd. Centrale discussievragen waren: Welke initiatieven zouden kansrijk kunnen zijn in het stimuleren van VWNW in het MKB? Hoe enthousiast worden ondernemers van de beschreven initiatieven? En hoe zouden we ermee aan de slag moeten gaan? De hoofdpunten van de discussie en de daaruitvolgende aanbevelingen worden hieronder aangeven.

### 4.1 Snel en gemakkelijk: Gedeeld werkgeverschap het meest kansrijk

Voor het behoud van werknemers voor de regionale arbeidsmarkt kan het VWNW initiatief van gedeeld werkgeverschap op het meest enthousiaste expert-oordeel rekenen. Hier lagen voor de experts de volgende redenen aan ten grondslag:

- Ten opzichte van andere initiatieven, wordt als voornaamste sterkte genoemd:
  - *Snel en gemakkelijk* te organiseren
  - *Initiatief van de MKB ondernemers* zelf is het uitgangspunt
  - *Nauwelijks institutie* en betrokkenheid publieke partijen
  - *Uitgaan van bestaande infrastructuur* en dus niet weer iets nieuws
  - *Voor korte, maar ook lange termijn* en dus niet alleen een “crisis-ding”
- Met de kern van het gedeelde werkgeversschap dat werknemers in een “mozaïekbaan” bij meerdere werkgevers gedeeltelijk in dienst zijn, sluit het idee aan bij de behoefte van MKB ondernemers om, meelopen met de vraag, werknemers flexibeler te kunnen inzetten zonder ze voor het bedrijf te verliezen.
  - *Flexibele inzet en behoud van vakmanschap* dus
- Een ander belangrijke sterkte is dat in veel sectoren/branches de elementaire onderdelen van gedeeld werkgeversschap reeds aanwezig zijn en/of op dit moment worden opgetuigd. Die initiatieven zijn in het algemeen wel *sectorgedreven*. Zo zijn in ieder geval de volgende vormen reeds bekend:
  - *Gedeeld opdrachtgeverschap* waarbij ZZP’ers werken voor meerdere opdrachtgevers tegelijk (maar niet in loondienst).
  - *Gedeeld ondernemerschap* waarbij werknemers gedeeltelijk in vaste dienst zijn en gedeeltelijk als ZZP’er voor zichzelf werken.
  - *Werknemer-adoptiepool* waarbij werknemers voor 70% bij één werkgever in dienst zijn, en voor de overige 30% worden geadopteerd door andere bedrijven (gedeeltelijke detachering).
  - Er zijn daarnaast initiatieven bekend uit de installatiebranche, de metalektro, de bouw en de procesindustrie.



- Verdere kansen liggen er volgens de experts in het *regiogedreven* of zelfs *lokaal organiseren* van gedeeld werkgeversschap op of rond bedrijventerreinen/ bestaande infrastructuur zoals ondernemersverenigingen, winkeliersverenigingen, brancheorganisaties/-consulenten.

#### *Intersectorale invulling van gedeeld werkgeversschap*

Op dit moment vinden initiatieven vrijwel alleen binnen de grenzen van de eigen sector plaats. Om ook een intersectorale invulling te geven aan VWNW via gedeeld werkgeverschap constructies zijn de volgende zaken het overwegen waard:

- **Plaats de werkzaamheden en werknemervaardigheden binnen het eigen bedrijf in intersectoraal perspectief.** Dit kan er bijvoorbeeld toe leiden dat werknemers die binnen een bedrijf (informele) opleidingstaken vervullen ook voor een deel bij een ROC aan de slag kunnen. De aanbeveling is dan ook verder te kijken dan de eigen en aanpalende sectoren. De meester-gezel-regeling binnen de regeling voor deeltijd WW maakt dit bijvoorbeeld mogelijk. Werknemers mogen voor de tijd dat zij in de deeltijd WW komen niet alleen opleidingen volgen, zij mogen ook opleiding geven. Een uitgelezen mogelijkheid om met ontslag bedreigde werknemers kennis te laten maken met het onderwijs.
- **Zoek naar intersectorale “buddy-bedrijven” in de regio.** Net zoals het samenwerkingsverband van zorgverzekeraar CZ en pretpark de Efteling bestaat uit twee bedrijven uit verschillende sectoren, zijn er meer intersectorale in- en uitleenconstructies van “buddy bedrijven” denkbaar waarbij de piekseizoenen van elkaar verschillen en dus mooi op elkaar zouden kunnen aansluiten. Zo zijn er afspraken tussen vrachtwagenbouwer Scania en fietsenbouwers van Batavus. Branchevereniging HISWA ziet mogelijkheden voor huisschilders die in de winter jachten schilderen. Ook in de installatiebranche zijn dergelijke *joint ventures* geen uitzondering.



- **Zoek naar intersectorale loopbaanpaden.** Een voorbeeld uit de transportsector is dat er minder animo is voor de bevoorrading van supermarkten in dorpen en steden. Liever maken chauffeurs veel snelwegkilometers tussen de grote steden. Daarom wordt contact onderhouden met (post)koeriers en koeriersdiensten, waarbij werknemers grotendeels gewend zijn om in de bebouwde kom te rijden en het werken als chauffeur voor supermarktbevoorrading mogelijk als een mooie opstap zien.
- **Aansluiten bij regionale mobiliteitsnetwerken.** TNO deed begin 2009 in opdracht van het A+O fonds Gemeenten uitgebreid onderzoek naar regionale mobiliteitsnetwerken. Het betrof mobiliteitsnetwerken waarin tenminste één gemeente deelnam. Wat opvalt is allereerst het grote aantal regionale mobiliteitsnetwerken dat Nederland rijk is. Wij telden er in het onderzoek ruim 30 en er zijn er vast meer. In deze netwerken nemen meestal niet alleen gemeenten deel, maar ook andere partijen, soms ook private partijen, zoals de lokale Rabobank, ING of TNT. Vaak zijn het grote werkgevers. Doel van hun deelname aan een netwerk is in eerste instantie om tot uitwisseling van personeel te komen. Binnen het Mobiliteitsplatform Zuid-Holland bijvoorbeeld is op die manier een uitwisseling gerealiseerd tussen Politie Haaglanden en TNT Post. De netwerken bieden mogelijk ook een uitstekende infrastructuur voor MKB bedrijven die zoeken naar mogelijkheden voor tijdelijke uitwisseling van menskracht of kennis op het gebied van mobiliteit.

#### 4.2 Wel behoefte aan een “zichtbare hand” van regionale coördinatie

Om VWNW in het MKB aan te zwengelen, te coördineren en te faciliteren is er behoefte aan één duidelijke en vooral zichtbare regionale speler. MKB bedrijven zijn nu vooral sectoraal georganiseerd als het gaat om CAO's, O&O fondsen en brancheverenigingen. Om ook intersectorale bewegingen van personeel te stimuleren kan één duidelijke speler die de bedrijven in de regio kent, maar ook verschillende partijen in de sectorale organisaties weet te bereiken een cruciale functie vervullen.

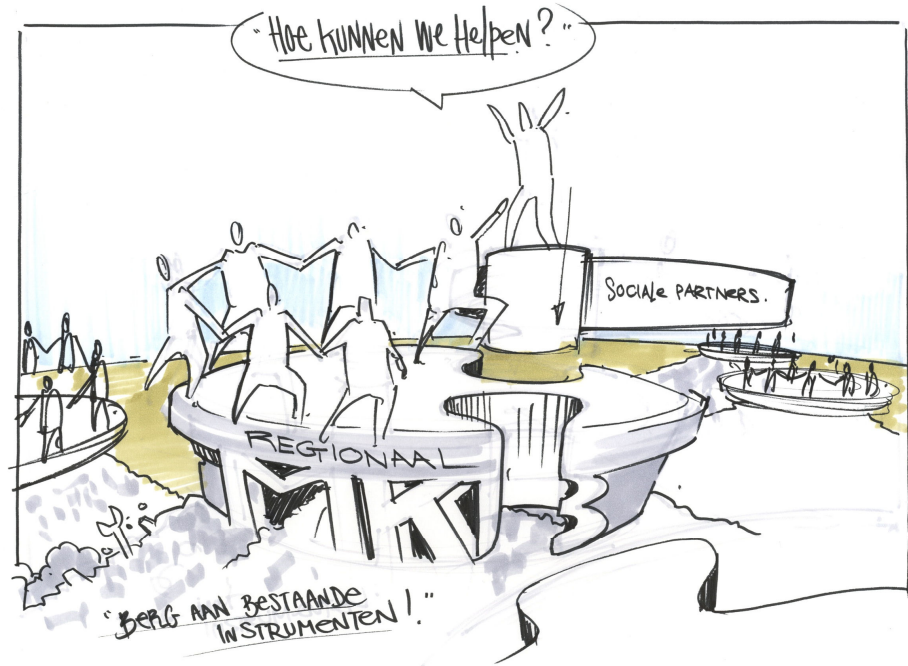
*Wie is deze “zichtbare hand”?*

Uitgaande van de opmerkingen dat voor MKB'ers vooral niets nieuws moet worden opgetuigd, kan een regiocoördinator van VWNW initiatieven verschillende gedaantes aannemen. Bij spelers in de regio die VWNW initiatieven zouden kunnen trekken kan men denken aan:

- Gezichtsbepalende lokale ondernemers
- Poortwachterscentra
- (Gemeentelijke) MKB – loketten
- Adviseurs bij ondernemersverenigingen
- Bestaande mobiliteitsnetwerken (op bedrijventerreinen)
- Regioconsulenten (brancheverenigingen)
- Adviseurs van de Kamer van Koophandel

Op dit moment richten de 33 regionale mobiliteitscentra van het UWV WERKbedrijf zich ook steeds meer op het ondersteunen van VWNW initiatieven, waarbij het MKB een steeds belangrijkere doelgroep wordt. De toekomst moet nog uitwijzen in hoeverre de MKB'er ook voor VWNW ideeën aanklopt bij de mobiliteitscentra. De ambities van (sommige) districts- en vestigingsmanagers zijn echter groot.

Op dit moment ervaren MKB'ers, volgens de experts, echter moeilijkheden bij het maken van afspraken met publieke spelers, zoals de gemeente en het UWV WERKbedrijf. Vanuit UWV WERKbedrijf en gemeenten komt juist de vraag hoe zij het beste kunnen inspelen op de behoeften van het MKB.



In mobiliteitscentra of poortwachtercentra zouden MKB, gemeenten en UWV WERKbedrijf elkaar gemakkelijk moeten kunnen vinden, maar een ‘katalysator’ lijkt nodig om beschikbare mogelijkheden, subsidies en instrumenten bij het MKB beter bekend te maken én eenvoudiger toegankelijk. De ‘zichtbare hand’ van een regiocoördinator is daarbij cruciaal.

*Welke functies heeft de “zichtbare hand”?*

Kijkend naar de VWNW initiatieven beschreven in het vorige hoofdstuk, worden activiteiten binnen *HR ontwikkelcentra*, *one stop career centra* en onderdelen van de *rapid response methodiek* herkend als nuttige functies van een regionale VWNW trekker om gedeeld werkgeverschap te ondersteunen. De volgende functies worden door de experts onderscheiden:

- **Informeersfunctie:** Een beeld hebben van de economische ontwikkelingen in de regio evenals binnen verschillende sectoren om tijdig te kunnen inspringen op personeelsproblemen bij MKB'ers. Wanneer dat nodig blijkt te zijn moeten ze een “sense of urgency” bij MKB'ers kunnen aanwakkeren. De ervaring op dit moment is dat MKB'ers vaak aankloppen als het al te laat is. Verder is het dan ook belangrijk om een globaal beeld te hebben van de kennis en vaardigheden die op dit moment bij bedrijven aanwezig zijn.

- **Zoek & vertaalfunctie:** In het kader van het Gedeelde Werkgeverschap zou gezocht kunnen worden naar nieuwe taakconstellaties in de regio, die tot één baan over verschillende werkgevers kan worden gesmeed. Daarbij zou een regiocoördinator meer transparantie kunnen creëren over de intersectorale mogelijkheden door de bruikbaarheid van kennis- en vaardigheden in de ene sector te vertalen naar de bruikbaarheid ervan in de andere sector. De functie is afgeleid van de functie die de Hongaarse Rapid Response methodiek heeft. De ontwikkeling van een goed en eenduidig ‘evidence based’ instrumentarium is hierbij overigens wel van belang. Te denken valt aan het vertalen van vacatures in taken die intersectoraal kunnen worden vergeleken, en het bepalen van functiegeschiktheid op basis van competenties die intersectoraal (h)erkend worden. Transparantie vraagt dus om één competentietaal en één takentaal.
- **HR ontwikkelingsfunctie:** In contact met onderwijsinstellingen worden werknemers op kansrijke trajecten gezet, training wordt aangeboden die opleidt voor die segmenten op de arbeidsmarkt waar behoefte aan personeel of bepaalde capaciteiten het grootst is. Ook het faciliteren van korte vaktrainingen wordt van belang geacht. De regiocoördinator zou kunnen bijdragen aan een duurzame verbinding met het onderwijs in de regio.
- **Coachingsfunctie:** In lijn met de HR ontwikkelingsfunctie en in combinatie met de informeerfunctie, kan de regiocoördinator er met de informatie over ontwikkelingen in de regionale arbeidsmarkt en de (intersectorale) kansen in samenwerking met andere werkgevers toe bijdragen dat passende voorlichting wordt gegeven aan werknemers en dat zij worden gecoacht op zelfredzaamheid bij VWNW transitie. Het organiseren van mogelijkheden voor snuffelstages/kortstondige detachering bij andere werkgevers kan hiervan onderdeel uitmaken.
- **One stop Financieringsfunctie:** Om VWNW ideeën te stimuleren kunnen UWV WERKbedrijf en O&O fondsen als financiers optreden. UWV WERKbedrijf financiert vanuit het doel van WW-preventie, terwijl O&O fondsen initiatieven kan financieren primair met het oog op behoud van vakmanschap voor de branche of sector. Regiocoördinatoren kunnen als een loket optreden om met concrete ideeën van MKB ondernemers te gaan uitzoeken waar publieke financiering kan worden aangevraagd. Dit neemt veel werk uit handen van de MKB ondernemers die nu vaak niet weten waar ze moeten aankloppen, of die nu het aanvragen van regelingen te complex blijken te vinden.

### 4.3 De uitgangspunten, expertoordeel

Wij hebben de uitgangspunten, zoals geformuleerd in hoofdstuk 2 van dit rapport, hebben wij getoetst aan de opvattingen en oordelen van de experts over de gepresenteerde initiatieven.

Uitgangspunt	Omschrijving
1 <b>Verlaging intersectorale drempels</b>	<p>Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB weet hardnekkige intersectorale mobiliteitsdrempels te verlagen.</p> <p>Experts doen bijvoorbeeld de suggestie om Arbeidsmarktparagrafen in CAO's op te nemen, zodat mogelijke drempels voor intersectorale, maar ook andere vormen van mobiliteit of detachering kunnen worden geslecht. De paragrafen moeten het gemakkelijker maken om tijdelijk of gedeeltelijk een andere baan te accepteren, zonder dat dat iemands arbeidsmarktpositie (arbeidsvoorwaarden, zekerheden) schaadt.</p>
2 <b>Regionale focus</b>	<p>Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB richt zich op de dynamiek van de regionale arbeidsmarkt en haar stakeholders om intersectorale mobiliteit te stimuleren.</p> <p>Experts beamen dit uitgangspunt. Zeker voor het MKB is een regionale, zelfs lokale focus vereist. Bedrijven zijn vaak lokaal/regionaal, mensen die met ontslag worden bedreigd komen uit de regio, mensen zijn zeer beperkt interregionaal mobiel, dus insteken op oplossingen binnen de regio.</p>
3 <b>Proactieve insteek</b>	<p>Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB is proactief door te anticiperen op economische ontwikkelingen om zodoende intersectorale mobiliteit via de WW te voorkomen.</p> <p>Experts bevestigen dit uitgangspunt in die zin dat MKB'ers vooralsnog inderdaad vaak te lang wachten met het nemen van beslissingen of het invoeren van hulp van bijvoorbeeld UWV, MKB Nederland, vakbonden of collega ondernemers. Vaak kloppen zij pas aan als het al te laat is en ontslag en daarmee WW dus niet meer te voorkomen zijn. Wat volgens de experts zeker helpt is het confronteren van de MKB'er door voorrekenen van de kosten van nu niets doen. Ontwikkelen van Early warning indicators dus.</p>

4	<b>MKB netwerkbenadering</b>	<p>Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB weet de mogelijkheden van contact en samenwerking tussen MKB'ers uit verschillende sectoren in een (bestaand) netwerk te benutten.</p> <p>Experts stellen eveneens dat géén nieuwe dingen moeten worden opgetuigd. De infrastructuur ligt er in verreweg de meeste regio's al. Het credo is dan ook vooral "Gebruiken!". Dat betreft zowel de formele als de informele netwerken. Ondernemersverenigingen, winkeliersverenigingen, brancheorganisaties/-consulenten, maar ook sportverenigingen, hobbyverenigingen, rotary, lions, etc.</p>
5	<b>Ondernemer(motivatie) centraal</b>	<p>Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB stelt de ondernemer centraal en sluit aan bij de ruimte en motivatie van ondernemers om zich in te spannen voor intersectorale VWNW transities.</p> <p>Experts geven aan dat MKB nog vrijwel geen gebruik gemaakt van beschikbare faciliteiten bij bijvoorbeeld UWV WERKbedrijf. De oorzaak zoekt men vooral in het ontbreken van urgentiebesef (zie ook eerder). Men schuift pijnlijke beslissingen voor zich uit, de betrokkenheid van publieke partijen stuit soms op weerstand bij MKB'ers en het aanvragen van bijvoorbeeld deeltijd WW of Werktijdverkortung levert extra werk op en daar heeft de ondernemer nu eenmaal geen tijd voor. Een P&amp;O afdeling ontbreekt, dus daar kan het ook niet worden opgepakt.</p>
6	<b>Intermediairfunctie</b>	<p>Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB omvat een intermediairfunctie die aansluit bij de wensen en kenmerken van zowel werkgever als werknemer en de specifieke regionale arbeidsmarktcontext.</p> <p>Experts wensen een 'Zichtbare hand' van regionale coördinatie! Suggesties wie die zichtbare hand zouden kunnen zijn uitzendbureaus, gemeente, of ondernemersvereniging. Ook poortwachtercentra worden genoemd.</p>

7	<b>Actieve publiek/ private samenwerking</b>	<p>Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB stoelt op actieve publiek/private samenwerking om, mocht dat nodig zijn, voor ondernemers de inspanningsdrempel te verlagen en de verantwoordelijkheid voor VWNW te vergroten.</p> <p>Experts merken op dat het MKB iets publieks al snel gedoe vindt dat afleidt van waar het ondernemers eigenlijk om te doen is. Over het dienstenpakket van het UWV WERKbedrijf “We hebben er niets aan, er moet iets nieuws komen en de prestaties zijn volstrekt onduidelijk”. Met de mobiliteitscentra komt UWV WERKbedrijf overigens al aardig in de richting van de wensen van het MKB, aldus de experts. Kritiekpunt op deze centra is nog wel dat MKB nauwelijks afspraken gemaakt krijgt met gemeenten. De samenwerking wordt dus langzamerhand wel beter, maar is nog lang niet wat ze zijn moet. Publieke partijen vragen zich tegelijkertijd af hoe zij beter tegemoet kunnen komen aan de wensen van het MKB. De beoogde zichtbare hand zou in de regio dus zeker ook de functie van brugbouwer tussen beide werelden in zich moeten dragen.</p>
8	<b>(Informele) scholingsfunctie</b>	<p>Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB bevat een (informele) scholingsfunctie die in het MKB goed te organiseren valt en zich breder richt dan enkel sectorspecifieke kennis en vaardigheden.</p> <p>Experts wijzen vooral op de problemen die de sectorale organisatie van bijvoorbeeld O&amp;O fondsen, brancheorganisaties, maar ook onderwijs met zich meebrengen. Die sectorale organisatie staat intersectorale afspraken in de weg, om van intersectorale mobiliteit en scholing nog maar te zwijgen. Voor intersectorale mobiliteit is in het algemeen enige bij of omscholing echter wel gewenst. Maar welke partij zou er dan voor de kosten op moeten draaien? Mogelijk dat hierover afspraken kunnen worden gemaakt in arbeidsmarktparagrafen.</p>

9	<b>Transparantie intersectorale baanmogelijkheden</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB draagt bij aan de transparantie van intersectorale baanmogelijkheden, zodat werknemers ook zelf sectoroverstijgende kansen in de arbeidsmarkt herkennen.
		Experts bevreemdt het dat een dergelijke transparantie nog altijd niet geboden wordt. De mobiliteitscentra van het UWV WERKbedrijf of gemeenten zouden hierin het voortouw kunnen en moeten nemen.
10	<b>Stimuleren Werknemer- verantwoordelijkheid</b>	Een veelbelovende VWNW interventie in het MKB draagt bij aan de ruimte voor werknemers om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan om op die manier intersectorale uitdagingen aan te durven gaan.
		Niet besproken met experts.

#### 4.4 Conclusie:

Als het aan de experts ligt wordt er vooral snel werk gemaakt van het gedeelde werkgeverschap. Die interventie kent verreweg de meeste voordelen voor MKB'ers. Gedeeld werkgeverschap wordt geregeld door de MKB'ers zelf. Zij kunnen het zelf lokaal en/of regionaal organiseren en daarbij gebruik maken van bestaande infrastructuur en netwerken, zowel formeel als informeel. Bijkomend voordeel van de aanpak is dat werknemers flexibel kunnen worden ingezet en niet verloren gaan voor het bedrijf of de sector. Hun vakmanschap blijft dus bewaard en wordt wellicht zelfs nog versterkt, naargelang de werkgever met wie het werkgeverschap wordt gedeeld. Daarbij komt dat de inbreng van publieke partijen beperkt kan blijven.

Het feit dat er in verschillende branches al een basis ligt voor verdere ontwikkeling van gedeeld werkgeverschap maakt het concept nog interessanter. Doorontwikkeling van de vormen die al bekend zijn verdient dan ook de voorkeur. Gedeeld opdrachtgeverschap waarbij ZZP'ers voor meerdere opdrachtgevers werkzaam zijn, maar niet in loondienst is één vorm, maar ook gedeeld ondernemerschap, waarbij werknemers in loondienst gedeeltelijk ook als ZZP'er werkzaam zijn en in die hoedanigheid werkzaam zijn voor verschillende opdrachtgevers.

## 5 Openstaande kennisvragen

Een aantal vragen rondom VWNW mobiliteit in het MKB blijft volgens experts in het veld nog onbeantwoord. Vragen waarop bij het stimuleren van VWNW in ieder geval wel een antwoord moet worden geformuleerd om tot succesvolle implementatie van gedeeld werkgeverschap of andere initiatieven te komen. We geven hieronder de vragen. We schetsen bovendien in het kort wat TNO momenteel al doet om op deze vragen een antwoord te formuleren. We geven ook kort aan wat nodig is om tot een volledig antwoord op de vragen te komen.

### **Vraag 1: Worden *bestaande regionale initiatieven (voldoende) gecoördineerd?***

Volgens de experts zijn er enorm veel regionale VWNW initiatieven in het land, maar worden deze initiatieven vooralsnog niet of onvoldoende gecoördineerd. Een gevolg daarvan is dat op vele plaatsen dezelfde wielen worden uitgevonden, maar ook dat op vele plaatsen dezelfde fouten worden gemaakt. TNO onderzoekt momenteel samen met het UWV Werkbedrijf bij een tiental Mobiliteitscentra in het land welke arrangementen er worden ingezet voor o.a. MKB bedrijven en werkgevers om mensen van werk naar werk te brengen en welke daarvan effectief zijn en welke niet. In 2008/2009 deed TNO onderzoek bij regionale mobiliteitsnetwerken waaraan één of meerdere gemeenten deelnemen. Een onderzoek dat veel inzicht geeft in de succes- en faalfactoren bij het opstarten en actief houden van regionale mobiliteitsnetwerken

([http://www.aeno.nl/fileadmin/Arbeidsmarktcommunicatie/Documenten/GemeentenInBewegingDefPrint\\_90309.pdf](http://www.aeno.nl/fileadmin/Arbeidsmarktcommunicatie/Documenten/GemeentenInBewegingDefPrint_90309.pdf)).

*Wat is er nodig?*

- Haalbaarheid of evaluatie van subsidieregelingen ten behoeve van regionale initiatieven rondom VWNW mobiliteit.
- Kennisdeling vanuit goede voorbeelden van regionale en lokale initiatieven in beeld met focus op sectoroverstijgende samenwerking. Inzicht in de effectiviteit van deze initiatieven (succes- en faalfactoren).

### **Vraag 2: Hoe school je mensen om voor *intersectorale mobiliteit*?**

Als intersectorale mobiliteit zo van belang en daar wijst de verdienstelijking van de Nederlandse economie in ieder geval wel op, dan is ook scholing voor intersectorale mobiliteit aan de orde. Maar hoe doe je dat en waar haak je in die scholing op in? TNO voert al enkele jaren longitudinaal onderzoek uit onder laaggekwalificeerde werknemers naar factoren die van invloed zijn op de opleidingsintentie en vooral ook het opleidingsgedrag dat daaruit volgt. Daaruit blijkt dat vooral loopbaanoriëntatie en carriè-replanning van belang zijn, maar ook het geloof in een succesvolle afronding van een opleidingstraject is van invloed op de beslissing om al dan niet aan een opleiding te beginnen. TNO ontwikkelt momenteel interventies die erop gericht zijn laaggekwalificeerden enerzijds te helpen na te denken over hun loopbaan en de (opleidings)keuzes die zij daarin maken en anderzijds hun geloof in het eigen kunnen te versterken.



Daarnaast worden onder andere door TNO, MBO 2010 en UWV Werkbedrijf initiatieven genomen om tot één competentietaal te komen, zodat gemakkelijker en sneller kan worden nagegaan in hoeverre iemands competenties ‘transferable’ zijn tussen verschillende economische sectoren. TNO ontwikkelt ten slotte kennis op het gebied van baanbewerking (job carving en job crafting), specifiek gericht op de oudere laagopgeleide werknemer. Een relatief kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. Een groep ook die stevig vertegenwoordigd is in het MKB. Inzicht in de omstandigheden die ertoe bijdragen dat oudere werknemers aan het werk kunnen blijven is van belang om de juiste interventies en begeleiding te kunnen bieden. Ook als gedeeld werkgeverschap aan de orde is. Dergelijke interventies kunnen worden aangeboden via de bestaande mobiliteitscentra (het HR ontwikkelpunt, one stop careercenter).

In een recent rapport van de RWI (Grijpstra et al., 2009) worden al de eerste ervaringen opgetekend van bedrijven met werktijdverkorting, deeltijd-WW of VWNW. Uit de inventarisatie blijkt dat bedrijven in eerste instantie vooral kiezen voor korte, interne scholingstrajecten, maar dat bij werktijdverkorting en deeltijd WW ook steeds vaker externe trajecten worden ingekocht bij particuliere opleiders en bij fabrikanten en leveranciers van bijvoorbeeld nieuwe machines of softwarepakketten. Ook wordt soms, maar zeker niet structureel, samenwerking gezocht met ROC’s om korte modules of EVC’s aan te bieden. Enkele bedrijven kiezen al voor langere externe scholingstrajecten, soms bij ROC’s, soms bij HBO instellingen. Grijpstra et al. (2009) concluderen dat dat echter zeker niet structureel gebeurt. Oorzaken zijn de kosten (bedrijven waar het slecht mee gaat hebben geen geld voor ROC trajecten), de onbekendheid met het aanbod van ROC’s (vooral het aanbod van contractonderwijs en bedrijfsscholing) en de slechte bereikbaarheid van ROC’s buiten schooltijd. Het onderzoek geeft hiermee duidelijke aanknopingspunten voor verbetering.

*Wat is er nodig?*

- Inzicht in de intersectorale mobiliteitsbereidheid van mensen die met ontslag bedreigd worden. In het bijzonder laag opgeleiden en nog meer in het bijzonder de laag opgeleide 45 plussers.
- Kennisdeling vanuit goede voorbeelden van intersectorale mobiliteit in het MKB/ sectoroverstijgend gedeeld werkgeverschap in het MKB en lessen die daaruit te leren zijn.
- Inzicht in de meest voorkomende of voor de hand liggende intersectorale loopbaanpaden.
- Vergroting van de kennis over het aanbod van scholing en scholingsmogelijkheden bij regionale onderwijsinstellingen bij het regionale bedrijfsleven.

**Vraag 3: Wie betaalt loon- en scholingskosten bij gedeeld werkgeverschap?**

Uit de expertmeetings komt het voorstel om (onder andere) hierover afspraken te maken in bestaande CAO’s door arbeidsmarktparagrafen op te nemen. Daarin dan vooral aandacht voor inkomensgarantie, werkgarantie. Ook komt de rol van de O&O fondsen aan bod. Ook hier staat echter de sectorale organisatie een bijdrage aan intersectorale VWNW mobiliteit in de weg. Vanuit de fondsen voor sector A zal de scholing voor sector B in principe niet worden betaald. Dat vraagt mogelijk om een nieuw scholingsfonds dat zich specifiek richt op het financieren van scholing die nodig is om intersectorale mobiliteit te faciliteren.

In eerste instantie zou een dergelijk fonds zich kunnen richten op financieren van de scholing die past bij de meest voorkomende intersectorale loopbaanpaden (zie ook vraag 2).

*Wat is er nodig?*

- Haalbaarheidsstudie gericht op de totstandkoming van één overkoepelend opleidingsfonds voor intersectorale om-, bij- of herscholingstrajecten in het kader van VWNW mobiliteit (sociale partners);
- Haalbaarheid regionale CAO versus arbeidsmarktparagrafen in bestaande CAO's;
- Inzicht in de (persoonlijke) omstandigheden die bijdragen aan de *intersectorale* mobiliteitsbereidheid van mensen die met ontslag bedreigd worden.
- Goede voorbeelden van intersectorale mobiliteit in het MKB/ sectoroverstijgend gedeeld werkgeverschap in het MKB en lessen die daaruit te leren zijn.

**Vraag 4: Hoe krijg je het MKB mee?**

Uit de expertmeetings komt het beeld dat werkgevers in het MKB relatief lang wachten met het ontslaan van personeel in tijden van crisis. Als zij dan eenmaal deze moeilijke beslissing hebben genomen, is het vaak al te laat om nog tijdig VWNW activiteiten te ondernemen. Op tijd signaleren van aanstaande problemen dus, impopulaire beslissingen niet uitstellen, maar direct nemen, zodat er nog tijd is om VWNW mobiliteit te verwezenlijken. Eén van de ideeën is om ondernemers snel voor te rekenen wat uitstellen van ontslagen uiteindelijk zal kosten. Adviseurs van MKB NL zouden daar een rol in kunnen vervullen. Om het voor ondernemers gemakkelijker te maken moeilijke beslissingen te nemen zouden trajecten moeten worden ontwikkeld voor werknemers die met ontslag worden bedreigd om hun eigen weerbaarheid en kansen op de arbeidsmarkt te versterken. Heeft werknemer vertrouwen in de eigen toekomst (extern), dan zal een persoonlijk betrokken werkgever dat ook eerder hebben. Zo kan hij met meer vertrouwen de moeilijke beslissingen nemen.

*Nog nodig?*

- Doorontwikkelen van de rekentool die nu bij het poortwachtercentrum wordt gebruikt om werkgevers de kosten van re-integratie in het tweede spoor voor te rekenen, wat kost ontslag nu en wat koste het straks? Wat levert het op?
- Interventies gericht op het versterken van de weerbaarheid van werknemers die met ontslag worden bedreigd. Gericht op nieuwe kansen, (intersectorale) mobiliteit. Vooral voor oudere werknemers!

## A Literatuur

Bachmann, R. en Burda, M.C. (2007). *Sectoral Transformation, Turbulence, and Labour Market Dynamics in Germany*, SFB 649 Discussion Papers SFB649DP2007-008, Berlin: Humboldt University.

Benner, C. (2003). Labour Flexibility and Regional Development: The Role of Labour Market Intermediaries. *Regional Studies*, 37:6&7, 621-33

Evers, G.H.M., Wilthagen, A.C.J.M. en Borghouts-van de Pas, I. (2004). *Best practices in WW-preventie*, Tilburg: OSA.

Gesthuizen, M. en Dagevos, J. (2005). Arbeidsmobiliteit in goede banen; oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).

Griffeth, R.W., Hom, P.S., en Gaertner, S.(2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26, 463-488.

Grijpstra, D., Ruig, L. de en Uitert, K. van (2009) *Scholing in crisistijd; Ervaringen van bedrijven met werktijdverkorting, deeltijd-WW of VWNW*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

Grip, A. de en Loo, J.B. van (2002). The economics of skills obsolescence: A Review. In: A. de Grip, J.B. van Loo en K. Mayhew (red.). The economics of Skills Obsolescence, *Research in Labor Economics*, vol. 21, JAI Press, 2002, 1-26.

Heyma, A. en Klaveren, C. van (2008). *Uitzendbaan versus direct dienstverband: vergelijking loopbanen CWI-cliënten*, SEO Rapport 2008-12. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

Klaveren, C. van en Heyma, A. (2008) Employability naar bedrijfsomvang. SEO Rapport 2008-57. Amsterdam, SEO Economisch Onderzoek.

Neuman, S. en Weiss, A. (1995). On the effects of schooling vintage on experience profiles: Theory and evidence. *European Economic Review*, 39, pp. 943-955.

RWI/EIM (2008). *Werk op maat; Curatieve Van Werk Naar Werk-activiteiten in de praktijk*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

OECD (2005). *Employment Outlook 2005*.

RWI (2008) *Van Werk Naar Werk: Activiteiten voor met werkloosheid bedreigde werknemers, de rol van O&O-fondsen en intersectorale mobiliteit*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

Stichting van de Arbeid (2009) Advies: Van-werk-naar-werk: nu en in de toekomst.

SZW (2009a) [http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35\\_2009\\_3\\_13244.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35_2009_3_13244.pdf)

SZW (2009b). [http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35\\_2009\\_3\\_13250.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35_2009_3_13250.pdf)

Vos A. de, Dewettinck K. en Buyens D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*. 30 (2): 156 -175.

Zwinkels, W. Ooms, D. en Sanders, J. (2009) *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen (RWI).