



## Opdrachtgever

RWI



Raad voor  
Werk en  
Inkomen

## Opdrachtnemer

EIM / J.M.P. de Kok, C.J. van Uitert, P.A.  
van der Hauw ... [et al.]

## Onderzoek

*Werk op maat: curatieve van werk naar  
werk-activiteiten in de praktijk*

Startdatum – 1 juni 2008

Einddatum – 1 juni 2008

## Categorie

Arbeidsmarkt

# Werk op maat

## Conclusie

Door de toenemende economische dynamiek zullen individuele organisaties steeds vaker te maken krijgen met schommelingen in de werkgelegenheid. De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) wil meer zicht krijgen in de activiteiten die er zorg voor dragen dat met werkloosheid bedreigde werknemers niet in de WW terechtkomen. De centrale onderzoeksvraag van dit rapport luidt dan ook: Wat zijn de good practices op het gebied van VWNW-activiteiten (Van werk naar werk), al dan niet vastgelegd in sociale plannen, wat zijn daarvan de succes- en faalfactoren en wat zijn de randvoorwaarden waaronder deze good practices ook breder toepasbaar zijn. De resultaten van dit onderzoek zijn tot uitdrukking gebracht in het RWI-advies "Van werk naar werk: activiteiten voor met werkloosheid bedreigde werknemers, de rol van O&O-fondsen en intersectorale mobiliteit" (Den Haag, 2008).

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/us3zmzt4>



**dr. J.M.P de Kok, drs. C.J. van Uiter, drs. P.A. van der Hauw, drs. D.H. Grijpstra**

# **Werk op maat**

**Curatieve Van Werk Naar Werk-activiteiten  
in de praktijk**

**Raad voor Werk en Inkomen**



Dr. J.M.P de Kok, drs. C.J. van Uiter, drs. P.A. van der Hauw, drs.  
D.H. Grijpstra

## **Werk op maat**

**Curatieve Van Werk Naar Werk-activiteiten in de praktijk**

### **Onderzoek uitgevoerd door EIM in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen**

*De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan van werkgevers, werknemers en gemeenten. De RWI doet voorstellen aan de regering en andere partijen over het brede terrein van werk en inkomen. Doel van deze voorstellen is een goed functionerende arbeidsmarkt te bevorderen. Het vergroten van de transparantie van en het verbeteren van de kwaliteit op de re-integratiemarkt behoort eveneens tot de kerntaken van de RWI.*

Juni 2008



# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
1 Inleiding	15
2 Doelstelling en opzet van het onderzoek	17
2.1 Probleemstelling, onderzoeksvragen en terreinafbakening	17
2.2 Opzet van het onderzoek	20
3 Afspraken over VWNW-activiteiten en -regelingen in sociale plannen	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Het aantal sociale plannen in Nederland, 2004-2007	25
3.3 De algemene opzet van een sociaal plan	29
3.4 De organisatie van het VWNW-beleid	35
3.5 Afspraken over VWNW-activiteiten	38
3.6 Afspraken over VWNW-regelingen	43
3.7 Afspraken over enkele overige regelingen	44
3.8 Ontwikkelingen over de tijd	47
4 De uitvoering van sociale plannen en VWNW-activiteiten in de praktijk	55
4.1 Inleiding	55
4.2 De bevindingen uit de 20 cases	55
4.3 Succesfactoren	61
4.4 Belemmeringen en faalfactoren	67
4.5 VWNW-activiteiten in het midden- en kleinbedrijf	69
4.6 Samenvattend beeld	71
5 De markt van werk naar werk	73
5.1 Inleiding	73
5.2 Wat doen CWI en UWV?	73
5.3 Marktpartijen	76
6 Beleidspraktijk op het terrein van VWNW	79
6.1 Inleiding	79
6.2 Overheidsbeleid	79
6.3 Beleid van sociale partners	80
6.4 Sectorbeleid: publieke sector	84
6.5 Beleid van CWI en UWV	88
6.6 Beleid van marktpartijen	89
7 Beleidsvisies	91
7.1 Inleiding	91
7.2 Overheid	91
7.3 Sociale partners	92
7.4 CWI en UWV	96
7.5 Marktpartijen	98
7.6 Mogelijkheden voor starters	100

## Bijlagen

I	Begeleidingscommissie	103
II	Analyse van sociale plannen	105
III	Casestudies	111
IV	Stakeholdergesprekken	115

# Managementsamenvatting

## *Aanleiding*

Op verzoek van de Raad voor Werk en Inkomen heeft EIM bv samen met Consult bv en Research voor Beleid onderzoek uitgevoerd naar de Van Werk Naar Werk-activiteiten die in Nederland worden uitgevoerd om ervoor te zorgen dat met werkloosheid bedreigde werknemers niet in de WW terechtkomen. De centrale vraagstelling luidt: Wat zijn 'good practices' op het gebied van curatieve VWNW-activiteiten, al dan niet vastgelegd in sociale plannen, wat zijn daarbij de succes- en faalfactoren en wat zijn de randvoorwaarden waaronder deze 'good practices' ook breder toepasbaar zijn? Doelstelling van het onderhavige onderzoek is om een advies op te stellen hoe VWNW-activiteiten kunnen worden bevorderd en om eventueel ook andere producten, zoals een praktijkgids, te kunnen ontwikkelen. Het rapport 'Werk op Maat' doet verslag van de bevindingen van het onderzoek.

## *Vraagstelling uitgewerkt*

Om zicht te krijgen op het antwoord op de centrale vraagstelling heeft de Raad voor Werk en Inkomen drie concrete onderzoeksvragen geformuleerd: In welke mate (kwantitatief) komen VWNW-activiteiten voor in sociale plannen? Hoe zijn de VWNW-activiteiten in de praktijk uitgewerkt (uitvoeringsmodaliteiten zoals doelgroep, gebruikte instrumenten en betrokken organisaties, succes- en faalfactoren, effectiviteit, etc.)? Wat is de visie van de betrokken partijen (individuele werkgevers en werknemers, hun organisaties, publieke en marktpartijen) op het realiseren van VWNW-activiteiten, de wijze waarop deze zouden moeten worden uitgevoerd en hun eigen rol daarin? En welke activiteiten worden in dit verband door deze partijen ondernomen?

## *Gevolgde aanpak*

VWNW-activiteiten voor met werkloosheid bedreigde werknemers vinden veelal hun vertrekpunt in sociale plannen die door partijen (bonden en werkgevers) worden afgesproken. Daarom is als eerste stap in kaart gebracht, hoeveel sociale plannen sinds 2004 in Nederland zijn afgesproken en welke activiteiten en regelingen in die sociale plannen staan. Ook zijn de ontwikkelingen in de tijd (2002-2007) in kaart gebracht.

Als tweede stap is onderzocht hoe die sociale plannen in de praktijk worden uitgevoerd. Welke partijen zijn actief en welke uitvoeringsmodaliteiten worden gekozen? Wat is de rol van outplacementbureaus en de rol van CWI of UWV? Welke maatregelen en activiteiten zijn meer of minder effectief? En wat zijn dan de succesfactoren voor goed VWNW-beleid in de praktijk? Om deze vragen te beantwoorden zijn 20 casestudies uitgevoerd. In 17 gevallen betrof dat de uitvoering van een sociaal plan, bij 3 cases ging het om een andere vorm van VWNW-activiteit om werknemers voor werkloosheid te behoeden. De casestudies zijn uitgevoerd in de vorm van face-to-facegesprekken.

En als derde stap zijn gesprekken gevoerd met 20 organisaties en partijen die bezig zijn met VWNW-beleid en daarop een visie (kunnen) hebben. Hierbij gaat het om werkgevers- en werknemersorganisaties, zowel in het private als in het publieke domein, om het CWI en UWV, om de brancheorganisaties die in de markt op het terrein van mobiliteit en outplacement opereren en om het ministe-



rie van SZW. Vertrekpunt bij deze gesprekken vormden de aanbevelingen die de Stichting van de Arbeid op 15 april 2005 het licht heeft doen zien ter bevordering van preventie van werkloosheid en re-integratie van werkloze werknemers. Onderzocht is hoe deze aanbevelingen hun doorwerking in de (beleids)praktijk hebben gehad, wat in de visie van de geïnterviewde partijen bevorderende en belemmerende factoren zijn voor goed VWNW-beleid en hoe partijen in hun eigen praktijk beleid voeren op dit terrein. Ook is gevraagd hoe VWNW-beleid kan worden versterkt.

In het navolgende wordt per processtap beschreven wat het onderzoek heeft opgeleverd.

### *Sociale plannen*

Om in kaart te brengen wat sociale plannen behelzen is gebruik gemaakt van het databestand van FNV Bondgenoten, van de AbvaKabo en van FNV Bouw. Uit deze analyse blijkt dat het aantal sociale plannen in Nederland sinds 2004 dat betrekking heeft op organisaties, waarbij als gevolg van bedrijfseconomische redenen een deel van de werknemers met ontslag wordt bedreigd, kan worden geschat op circa 1.130. Hiervan heeft meer dan de helft betrekking op organisaties uit de sectoren Zorg en welzijn en Industrie.

Bijna driekwart van de sociale plannen komt voor bij grote organisaties (100 of meer werknemers in dienst). Als het aantal sociale plannen per grootteklasse gerelateerd wordt aan het aantal organisaties per grootteklasse, dan blijkt dat sociale plannen bij kleine en middelgrote organisaties (met minder dan 100 werknemers in dienst) nauwelijks voorkomen: de kans op een sociaal plan bij een MKB-onderneming bedraagt minder dan 1%.

De afspraken in sociale plannen zijn meestal alleen geldig voor werknemers met een vast contract. In sommige gevallen staat vermeld dat ze ook gelden voor werknemers met een tijdelijk contract, waarvoor het contract voortijdig wordt opgezegd. Meestal zijn de afspraken in sociale plannen niet van toepassing op werknemers met een tijdelijk contract of op uitzendkrachten.

Sociale plannen kunnen afspraken bevatten over de wijze waarop het VWNW-beleid uitgevoerd zal worden. Dit kan onder andere via:

- interne ondersteuning door de werkgever zelf;
- opzetten van een mobiliteitsbureau;
- inschakelen van een outplacementbureau;
- inschakelen van hulp van CWI en/of UWV.

Van deze mogelijkheden komen afspraken over interne ondersteuning door de werkgever zelf (76%) en inschakeling van een outplacementbureau (74%) verreweg het meest in sociale plannen voor. Slechts weinig sociale plannen bevatten verwijzingen naar het CWI (8%) of UWV (3%).

In sociale plannen kunnen ook afspraken gemaakt worden over te ondernemen VWNW-activiteiten en -regelingen waarvan boventallig verklaarde werknemers gebruik kunnen maken. VWNW-activiteiten waarover in sociale plannen afspraken (kunnen) worden gemaakt zijn:

- begeleiding en bemiddeling;
- scholing en ontwikkeling;
- detachingsconstructies;
- interne werknemerspool;

- externe werknemerspool;
- ondersteuning bij het opzetten van een eigen bedrijf.

Al deze activiteiten zijn direct bedoeld om met werkloosheid bedreigde werknemers te ondersteunen bij het vinden van een andere baan. Zodoende worden ze allemaal tot VWNW-beleid gerekend.

Begeleiding en bemiddeling lijkt vooral ingezet te worden in combinatie met een mobiliteitsbureau of een outplacementbureau, maar cijfers hierover zijn niet voorhanden. Voor de overige vijf VWNW-activiteiten geldt dat afspraken over scholing en ontwikkeling het meest in sociale plannen voorkomen (65%). Interne en externe werknemerspools worden maar weinig ingezet (3% respectievelijk 6%).

Er zijn verschillende criteria mogelijk om te bepalen of de afspraken in een sociaal plan als VWNW-beleid geïnterpreteerd kunnen worden. Een plausibel criterium is om te stellen dat er sprake is van VWNW-beleid, als een sociaal plan afspraken bevat over:

- minstens één van de vijf relevante VWNW-activiteiten;
- en/of de inzet van een mobiliteitsbureau en/of marktpartijen.

Als dit criterium wordt toegepast, dan geldt dat er in 93% van de sociale plannen sprake is van een VWNW-beleid.

Daarnaast kunnen sociale plannen afspraken bevatten over VWNW-regelingen. Dit zijn regelingen die bedoeld zijn om met werkloosheid bedreigde werknemers te ondersteunen bij het vinden van een nieuwe baan. Hierbij gaat het om de volgende typen regelingen:

- Solliciteren onder werktijd.
- Inkomenssuppletie.
- Vergoedingen verhuiskosten en toegenomen reiskosten woon-werkverkeer.

Van deze regelingen komt solliciteren onder werktijd het meest in sociale plannen voor (62%).

Sociale plannen kunnen ook afspraken bevatten over overige financiële regelingen. Deze regelingen zijn alleen bedoeld om werknemers financieel te compenseren, ongeacht of ze een nieuwe baan vinden of niet. Deze regelingen behoren dus niet tot het VWNW-beleid. De drie meest relevante regelingen in dit verband zijn:

- Ontslagvergoeding.
- Vertrekstimuleringsregeling.
- Plaatsmakersregeling.

Over de ontslagvergoeding worden het vaakst afspraken gemaakt (67% van de plannen), gevolgd door afspraken over een vertrekstimuleringsregeling (44%).

Uit het onderzoek blijkt dat in sociale plannen geen uitruil plaatsvindt tussen afspraken over VWNW-activiteiten en -regelingen enerzijds, en afspraken over financiële compensaties anderzijds.

Ook is onderzocht welke ontwikkeling sinds 2002 zichtbaar is in de inhoud van sociale plannen en in welke mate er sprake is van sectorale differentiatie tussen sociale plannen. Uit deze analyse blijkt dat het soort VWNW-afspraken en het aantal afspraken afhankelijk is van sector en tijd. Zo worden er in de zorg en bij de overheid significant meer VWNW-afspraken gemaakt dan in de industrie.

Een analyse van sociale plannen van FNV Bondgenoten over de periode 2002-2007 laat zien dat er in algemene zin geen sprake is van een trendmatige stijging in VWNW-activiteiten sinds 2002. Wel is er bij VWNW-activiteiten als scholing, externe werknemerspools en ondersteuning bij het opzetten van het eigen bedrijf sprake van een continu stijgende lijn. Bevatte in 2002-3 59% van de sociale plannen afspraken over scholing, in 2006-7 ligt dat op 69%. Daarnaast is het aantal sociale plannen met een externe werknemerspool bijna verzesvoudigd. Ook bevatten beduidend meer sociale plannen afspraken over het opstarten van een eigen bedrijf (4% in 2002 om 10% in 2007).

#### *Uitvoering van sociale plannen in de praktijk*

In 20 cases is onderzocht hoe sociale plannen in de praktijk worden uitgevoerd en hoe VWNW-activiteiten plaatsvinden. Uit deze casestudies kunnen geen representatieve maar wel enkele tentatieve conclusies worden getrokken. De Raad voor Werk en Inkomen wil via nader onderzoek onder 25 andere cases de hardheid van de uitkomsten kunnen onderbouwen.

Bij de onderzochte cases, waarbij de grootschalige herplaatsingen van KPN en NedCar buiten beschouwing zijn gelaten om een enigszins betrouwbaar beeld te krijgen, zijn in totaal 1.268 werknemers boventallig verklaard en met werkloosheid bedreigd. Meer dan de helft hiervan (53%) is intern of extern herplaatst via het mobiliteitsbureau, via de eigen afdeling HRM, via een outplacementbureau of via een externe werknemerspool. Een op de 5 werknemers is vrijwillig vertrokken met een vertrekpremie. Het aantal werknemers dat waarschijnlijk toch in de WW terecht komt is gering: 6%. En ten slotte valt op dat de gang naar zelfstandig ondernemerschap slechts voor weinig boventalligen is weggelegd: slechts 1% is als zelfstandig ondernemer begonnen.

Uit het onderzoek, i.c. de onderzochte cases komt naar voren dat de uitvoering van sociale plannen in de praktijk behoorlijk goed loopt en op weinig belemmeringen stuit. Wettelijke belemmeringen doen zich niet of nauwelijks voor. In de onderzochte cases zijn de succesfactoren en de belemmeringen voor goed VWNW-beleid in kaart gebracht. In het verlengde van het voorgaande is het niet opvallend dat meer succesfactoren konden worden aangewezen dan belemmeringen. Die belemmeringen hebben veelal een organisatiegebonden karakter. Daarbij gaat het om een slecht functionerende HRM-afdeling bijvoorbeeld, of om een oud sociaal plan dat voortborduurde op een nog oudere versie van hetzelfde sociale plan. Ook blijkt in de praktijk de maximale bemiddelingsduur soms te lang, waardoor mensen onvoldoende prikkels krijgen om op korte termijn iets anders te gaan doen.

In het onderzoek is onderzocht welke factoren van invloed zijn op succesvol uitvoeren van VWNW-activiteiten. Hierop zijn tal van factoren van invloed. Naast algemene project- of procesgebonden factoren (SMART geformuleerde doelstellingen, een goed projectplan en een goede projectorganisatie bijvoorbeeld) kunnen de volgende zaken als kritische succesfactoren worden aangewezen.

In de eerste plaats is van belang dat werknemers betrokken zijn en zich betrokken voelen bij de uitvoering van het sociaal plan. Dan is van belang dat er evenwicht is tussen de facilitaire inzet en maatregelen van de werkgever en de eigen verantwoordelijkheid van die werknemer. Ook blijken maatwerkafspraken en maatwerkuitvoering, waarbij aandacht is voor een gedifferentieerde benadering van verschillende doelgroepen, een belangrijke voorwaarde voor succes te vor-

men. Hieraan kan het aanbod om met meerdere (gespecialiseerde) outplacementbureaus te werken een bijdrage leveren.

Een belangrijke bijdrage aan succesvol VWNW-beleid blijkt de breedte van de taak- en maatvoering van een mobiliteitsbureau te zijn. Als bij de uitvoering van herplaatsingsactiviteiten het mobiliteitsbureau niet alleen wordt gezien als 'het kneuzenbureau' maar de organisatie juist preventief VWNW (employability, mobiliteitsbureau ook voor functieverbeteraars) met curatief VWNW (herplaatsing) verbindt, lijkt dit positief op de resultaten uit te werken.

Zaken als vroegtijdige voorlichting en een snelle start van herplaatsingsactiviteiten blijken bij te dragen aan succes. Daar staat tegenover dat een lange uitvoeringsduur van een sociaal plan en de kwaliteit van het sociaal plan zelf belemmerend kunnen werken.

Op basis van de 20 cases is een (kwantitatief) overzicht van succes- en faalfactoren opgesteld. De volgende drie beeldbepalende factoren komen dan naar voren:

- aandacht voor draagvlak in combinatie met open communicatie en een snelle start met de uitvoering van de VWNW-maatregelen;
- maatwerk in ingezette VWNW-activiteiten en -regelingen voor specifieke doelgroepen (ouderen, lager opgeleiden e.d.) waarvoor in de praktijk ook gebruik wordt gemaakt van verschillende (outplacement)bureaus die in die specifieke doelgroepen zijn gespecialiseerd;
- een actieve participatie van bonden en/of OR bij de uitvoering van VWNW-activiteiten.

Daarnaast worden de inzet van scholingsinstrumenten, zorgvuldige procedures en een heldere taakopdracht aan het interne of externe bureau, het leggen van eigen verantwoordelijkheid bij werknemers (soms ook financieel) en het werken met prestatie-indicatoren door veel respondenten genoemd als succesfactoren. Vervolgonderzoek onder 25 cases waartoe de RWI heeft besloten zal dit tentatieve beeld verder kunnen invullen.

### *CWI en UWV*

Ook is in het onderzoek in kaart gebracht welke rol partijen spelen bij de uitvoering van VWNW-activiteiten en welk beleid zij daarop voeren. Eerst wordt de rol van het CWI en het UWV beschreven, daarna de rol van marktpartijen en ten slotte de rol en visie van sociale partners.

Het CWI en het UWV kunnen sinds 1 juli 2005 hun re-integratie- en bemiddelingsinstrumenten ook inzetten voor met werkloosheid bedreigde werknemers. Bij het UWV gaat het in de praktijk voornamelijk om kortdurende scholingstrajecten, de zogenaamde opstapjes, en om jobhunting. Bij het CWI gaat het om werkgeversdienstverlening (bij de uitvoering van sociale plannen bijvoorbeeld) en om actieve werknemersdienstverlening (actieve verwijzing op vacatures en alle ondersteunende maatregelen en activiteiten die het CWI daarvoor in huis heeft). Voorwaarde is wel dat het gaat om met werkloosheid bedreigden die minder dan 4 maanden verwijderd zijn van hun (vermoedelijk) eerste werkloosheidsdag en die niet direct plaatsbaar worden geacht na het einde van hun dienstbetrekking. In welke mate worden CWI en UWV in sociale plannen genoemd en in welke mate zijn zij ook bij de uitvoering van sociale plannen en VWNW-activiteiten betrokken?

De analyse van sociale plannen laat zien dat CWI en UWV niet vaak in sociale plannen genoemd worden. Slechts 8% van de sociale plannen bevat verwijzingen naar het CWI, 3% bevat verwijzingen naar het UWV. De meeste verwijzingen naar CWI hebben betrekking op het bespreken van ontslagprocedures ('ontslag zal bij CWI worden aangevraagd'). Slechts 2 van de 38 sociale plannen waarin mobiliteitsbureaus worden besproken bevatten een verwijzing naar CWI en/of UWV; en slechts 2 van de 151 sociale plannen waarin afspraken over outplacement gemaakt worden bevatten een verwijzing naar CWI en/of UWV.

Dan de betrokkenheid bij de uitvoering. Er zijn geen landelijke gegevens bekend, hoe vaak CWI en/of UWV betrokken zijn bij de uitvoering van sociale plannen. Actieve betrokkenheid in de uitvoering van sociale plannen van het CWI is geconstateerd in 3 van de onderzochte 20 cases. Ook de inzet van UWV-instrumenten in de uitvoering van sociale plannen is zeer bescheiden van aard: hier betreft het slechts 2 cases. Het CWI is wel betrokken bij enkele van de grootschalige herplaatsingsoperaties in Nederland, zoals NedCar en het landelijke mobiliteitscentrum in de thuiszorg. In enkele onderzochte cases was sprake van publiek-private samenwerking tussen CWI/UWV en private uitvoerders.

In kaart is gebracht waarom CWI en UWV in zo geringe mate betrokken zijn bij de daadwerkelijke uitvoering van VWNW-activiteiten en of hierin (volgens respondenten) verandering zou moeten komen.

De eerste reden waarom CWI en UWV weinig betrokken worden bij de uitvoering van sociale plannen is de vigerende (wettelijke) 4-maandstermijn. De gemiddelde looptijd van een sociaal plan is 19 maanden. Dat betekent dat de vormgeving van het herplaatsingsbeleid (en daarmee ook afspraken met externe organisaties) veel eerder in het proces worden gemaakt dan de genoemde 4 maanden voorafgaande aan de eerste WW-dag. Deze grens belemmert volgens veel respondenten een actieve inschakeling van het CWI bij VWNW-activiteiten.

Een tweede reden is te vinden in de taakopvatting van CWI en UWV zelf. Beide organisaties geven aan dat werkgever en werknemer primair zelf verantwoordelijk zijn voor een succesvolle herplaatsing en ook voor de inzet van ondersteunend instrumentarium. Daar komt bij dat het CWI als uitgangspunt hanteert dat het niet hoeft te doen wat marktpartijen kunnen: dit zorgt voor een natuurlijke cesuur tussen de rol van het CWI (ontslagaanvraag behandelen, adviseren, actief in de laatste 4 maanden van het proces met name in de sfeer van werknemersdienstverlening voor diegenen die zich hebben laten inschrijven bij het CWI) en marktpartijen. De mate waarin het CWI aan vroegmelders diensten verleent blijkt volgens het onderzoek in de loop van 2007 licht te zijn gestegen. Overigens is het aantal werknemers die gebruik maken van de werknemersdienstverlening en die meer dan drie weken zijn verwijderd van hun (vermoedelijke) WW in de praktijk zeer beperkt.

Een derde reden kan liggen in de aard van de instrumenten en de administratieve rompslomp die met de inzet van die instrumenten gepaard gaat. Dat geldt vooral voor de opstapjes van het UWV en andere re-integratie-instrumenten. In de huidige praktijk zet het UWV voornamelijk kortlopende functiegebonden scholingstrajecten in (de opstapjes), hoewel langere scholingstrajecten ook wettelijk mogelijk zijn. Qua aard passen deze opstapjes niet zo goed bij herplaatsing van werknemers waarvoor een omscholingstraject noodzakelijk is of kan zijn. Daarnaast geldt dat het CWI voor elke individuele toepassing afzonderlijk aan het

UWV om toestemming moet vragen: dat werkt tijdrovend en administratief belastend.

Uit het onderzoek komt het beeld naar voren, dat waar samenwerking tussen publieke en private uitvoerders plaatsvindt, dit door de bank genomen weliswaar heel goed verloopt, maar dat niet kan worden onderbouwd dat publiek-private samenwerkingsvormen beter of juist minder goed werken dan constructies met alleen private uitvoerders of (wat minder voorkomt) met alleen publieke uitvoerders. Een en ander blijkt afhankelijk te zijn van toevallige omstandigheden, de aard van het bedrijf of de te herplaatsen doelgroep en dergelijke.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat partijen geen veel uitvoeriger rol weggelegd zien voor CWI en UWV om samen met private partijen te werken aan VWNW. Het CWI ziet voor zichzelf slechts bescheiden mogelijkheden om meer te doen aan VWNW-activiteiten door de samenwerking aan te gaan met private organisaties.

Wel lijken er blijkens het onderzoek goede mogelijkheden te liggen in het MKB. In kleine bedrijven komen VWNW-activiteiten slechts in geringe mate voor en worden ook nauwelijks sociale plannen afgesloten. MKB-ondernemers maken ook nauwelijks gebruik van outplacementbureaus of uitzendbureaus. Om juist in kleine bedrijven meer VWNW-activiteiten tot ontwikkeling te brengen zou het CWI een goede aanvullende rol kunnen vervullen, zo blijkt uit het onderzoek.

#### *Marktpartijen*

Uit het onderzoek komt naar voren dat met name outplacementbureaus, veelal aangesloten bij de brancheorganisatie NOBOL, zijn betrokken bij de uitvoering van sociale plannen. De totale markt van outplacement kan worden geschat op 200 mln. euro. Uit het onderzoek blijkt dat uitzendbureaus en re-integratiebedrijven bij de uitvoering van sociale plannen een betrekkelijk kleine rol spelen. Als er een rol is, dan gaat het bijvoorbeeld om een in outplacementactiviteiten gespecialiseerde dochteronderneming die dan veelal weer bij de brancheorganisatie voor outplacementbureaus is aangesloten.

Marktpartijen ondervinden bij de uitvoering van hun activiteiten in de praktijk weinig belemmeringen. Waar wordt samengewerkt met het CWI verloopt dit soepel, mits tevoren een transparante werkverdeling is overeengekomen.

De belangrijkste ontwikkeling die uit het onderzoek naar voren komt is die op het gebied van kwaliteit. Zo heeft FNV Bondgenoten intern afgesproken dat bestuurders alleen sociale plannen afsluiten als daarin wordt vermeld dat wordt gewerkt met CEDEO-erkende outplacementbureaus. CEDEO onderzoekt jaarlijks het aantal tevreden klanten (ex-cliënten of kandidaten) van outplacementbureaus. Bij een percentage van 80 wordt het CEDEO-keurmerk verleend; dat is een eentrevoorwaarde voor het lidmaatschap van de NOBOL. Dit leidt ertoe dat in de praktijk veelal met NOBOL-leden wordt samengewerkt. Dat effect wordt nog versterkt door het gegeven dat de brancheorganisatie een geschillencommissie kent: wel geeft een aantal respondenten het belang van een onafhankelijke geschillencommissie aan. Partijen verwachten dat de focus op kwaliteit en transparantie van de markt VWNW verder zal toenemen.

### *Sociale partners*

Dan de sociale partners. In kaart is gebracht op welke wijze sociale partners uitvoering geven aan de aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid, welk beleid zij voeren op het terrein van curatief VWNW en welke visie zij daarop hebben.

Het beleid van sociale partners op het terrein van curatief VWNW kent drie niveaus:

- het niveau van de koepels, waarin enerzijds aanbevelingen worden afgesproken zoals die van de Stichting van de Arbeid, maar waar ook aan centrale cao-coördinatie wordt gedaan;
- het niveau van de sectorale bonden en werkgeversorganisaties, die verantwoordelijk zijn voor de feitelijke arbeidsvoorwaardencoördinatie en de voorbereiding en invulling van sectoraal beleid op het terrein van VWNW;
- het niveau van de individuele werkgever enerzijds en van de individuele landelijke bestuurder anderzijds die met elkaar een bedrijfs-cao overeenkomen, een sociaal plan afspreken en ook afspraken maken over de uitvoering van VWNW-activiteiten.

Uit het onderzoek komt naar voren, dat sociale partners op centraal (koepel)niveau heel behoorlijk invulling geven aan de Stichtingsaanbevelingen. In alle voorwaardennota's is daaraan de afgelopen jaren aandacht geschonken. Wel blijken er twee nuanceringen te maken te zijn. In de eerste plaats benadrukken sociale partners het belang om curatief VWNW-beleid breed aan te vliegen en te verbinden met preventief loopbaan- en employabilitybeleid. En in de tweede plaats wordt aangegeven dat, mede gelet op de recente conjuncturele ontwikkelingen, andere onderwerpen op de cao-agenda inmiddels meer prioriteit hebben gekregen.

Op bedrijfsniveau maken partijen, zoals eerder is aangegeven, heel veel afspraken over VWNW-activiteiten. Uit de onderzochte cases komt het beeld naar voren dat de uitvoering daarvan op weinig belemmeringen stuit. Nader onderzoek waartoe de Raad heeft besloten zal uitwijzen of dit beeld kan worden gehandhaafd.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat partijen op sectorniveau weinig beleid voeren op het terrein van (curatief) VWNW. Er konden in het kader van het onderzoek slechts enkele sectorale VWNW-activiteiten in kaart worden gebracht. Het onderzoek beschrijft daarbij het succesvolle voorbeeld van de timmerindustrie. Daarnaast is voor het publieke domein in kaart gebracht wat er op sectorniveau (Rijk, gemeenten, onderwijs) aan VWNW-activiteiten wordt ontplooid. Dan blijkt, dat de sector Rijk de uitvoering van de Taakstellingsoperatie (vermindering van het aantal ambtenaren met 15%) centraal aanstuurt. Hierbij wordt een verbinding gelegd tussen preventief (employability)beleid en curatief VWNW-beleid, gericht op het herplaatsen van boventallige ambtenaren. In de sectoren gemeenten en het MBO-onderwijs is geen sprake van sectoraal VWNW-beleid.

Onderzocht is ook welke rol O&O-fondsen spelen en kunnen spelen bij de uitvoering van sociale plannen en de bevordering van (inter)sectorale mobiliteit. Deze rol is in de praktijk van VWNW zeer beperkt. Zo werd in geen van de onderzochte cases gebruik gemaakt van de middelen die fondsen beschikbaar hebben om scholing en herplaatsing van met werkloosheid bedreigde werknemers ook daadwerkelijk te bevorderen.

In kaart is gebracht wat bevorderende en belemmerende factoren zijn voor intersectorale mobiliteit en de rol van O&O-fondsen daarbij. Dan blijkt dat fondsen hun gelden niet inzetten voor intersectorale mobiliteit omdat men bang is voor het weglekeffect: inzet van fondsmiddelen om werknemers buiten de eigen sector te herplaatsen kan leiden tot desinvestering en verlies van vakmanschap. Om die reden geven respondenten aan, dat alleen krimpsectoren profijt hebben van intersectorale mobiliteit. In de praktijk van alledag zullen de meeste sectoren de komende jaren te maken hebben met krapte op de arbeidsmarkt, hetgeen belemmerend kan werken op het herplaatsen van (boventallige) werknemers over de eigen sectorgrens heen.

De middelen van fondsen worden daarnaast vooral ingezet voor activiteiten die zich richten op de bevordering van employability en preventief VWNW-beleid, meer dan voor activiteiten gericht op het voorkomen van werkloosheid.

Het onderzoek bevat een aantal suggesties van respondenten hoe de mogelijkheden voor de inzet van fondsmiddelen kunnen worden vergroot. Over de sectorgrenzen heen is er immers een landelijk belang om het eventuele tekort aan werkgelegenheid in krimpsectoren op te vangen door het bevorderen van mobiliteit naar groeisectoren. Dit vergt dan wel beleid, zo stelt het onderzoek, dat de grenzen van de eigen sector overstijgt en waarover dan ook landelijke afspraken zouden kunnen worden gemaakt. Collectieve financiering (ESF, fonds, overheid) zou hiervan wellicht deel kunnen uitmaken.

Ten slotte is de vraag op tafel gekomen of de weg naar zelfstandig ondernemerschap ook bewandeld kan worden voor met werkloosheid bedreigde werknemers, en of er voldoende activiteiten worden ondernomen. Uit de cases komen op dit punt geen (wettelijke) belemmeringen naar voren: de mate waarin zelfstandig ondernemerschap ook als herplaatsingsinstrument wordt ingezet is relatief zeer beperkt.





# 1 Inleiding

## *Aanleiding*

Door de toenemende economische dynamiek zullen individuele organisaties steeds vaker te maken krijgen met schommelingen in de werkgelegenheid. De baan voor het leven is al lang niet meer het uitgangspunt en baanzekerheid wordt steeds minder vanzelfsprekend.

De Nederlandse arbeidsmobiliteit is relatief hoog: gemiddeld wisselde tussen 2000 en 2002 33% van alle werknemers minstens eenmaal van baan of functie. In 25% van deze gevallen betrof dit een gedwongen wisseling (bron: Arbeidsmobiliteit in goede banen; SCP, 2005). Deze percentages zullen in de toekomst naar verwachting alleen maar verder toenemen.

Er zijn goede redenen om gedwongen mobiliteit die leidt tot uitstroom uit het arbeidsproces zo veel mogelijk te beperken:

- Voor de werknemer: uitstroom uit het arbeidsproces gaat gepaard met verlies aan inkomsten, eigenwaarde en kansen om later weer werk te vinden.
- Voor de werkgever: gedwongen uitstroom uit het arbeidsproces leidt vaak tot instroom in de WW. Deze instroom verhoogt de sectorale WW-premies en heeft een negatieve invloed op het imago en de interne sfeer.
- Voor de sector: sectorspecifieke kennis en vaardigheden worden versneld afgeschreven als werknemers uit het arbeidsproces uitstromen. Deze sectorspecifieke kennis gaat nog verder verloren, als deze personen vervolgens weer doorstromen naar een betaalde baan in een andere sector.
- Voor de samenleving: gedwongen uitstroom uit het arbeidsproces verhoogt de instroom in de WW en daarmee de kosten van de uitvoering van de WW.

Een manier om uitstroom uit het arbeidsproces en instroom in de WW zo veel mogelijk te voorkomen is door de inzetbaarheid van werknemers te verhogen. De werkloosheidsrisico's worden hierdoor verkleind nog voordat er sprake is van een werkloosheidsdreiging. Beleid dat zich hierop richt heet ook wel preventief van-werk-naar-werk beleid. Ook als er al wel sprake is van een werkloosheidsdreiging, kan er nog steeds beleid ontwikkeld worden om instroom in de WW te voorkomen. In dat geval wordt gesproken over curatief van-werk-naar-werk beleid. Dergelijk beleid is erop gericht om werknemers die met werkloosheid bedreigd worden, te helpen bij het vinden van een nieuwe baan.

De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) heeft in 2007 van-werk-naar-werk beleid hoog op de agenda gezet. De door de RWI gekozen aanpak is vastgelegd in een plan van aanpak, dat op de website van de RWI gevonden kan worden ([www.rwi.nl](http://www.rwi.nl)). Het voorliggende onderzoek is door de RWI uitgezet om inzicht te geven in het curatieve van-werk-naar-werk beleid, zoals dat sinds 2004 wordt toegepast om ervoor te zorgen dat met werkloosheid bedreigde werknemers een baan blijven houden, en dus niet in een uitkeringssituatie terechtkomen. In het

vervolg van dit rapport wordt dit beleid kortweg aangeduid als VWNW-beleid<sup>1</sup>. Het achterliggende onderzoek is uitgevoerd door EIM, Consult en Research voor Beleid.

### *Leeswijzer*

In hoofdstuk 2 worden de doelstelling en de opzet van het onderzoek nader uitgewerkt en toegelicht.

In dit onderzoek komen eerst de VWNW-activiteiten aan de orde waarover werkgevers en werknemers in sociale plannen afspraken hebben gemaakt. Hoofdstuk 3 bevat de uitkomsten van een analyse van sociale plannen die sinds 2004 zijn ingegaan en de VWNW-activiteiten die daarin zijn opgenomen. In hoofdstuk 4 wordt vervolgens op basis van casestudies beschreven hoe de sociale plannen en de daarin opgenomen VWNW-activiteiten in de praktijk worden toegepast en hoe ze uitwerken. Hierbij worden ook de succes- en faalfactoren benoemd. Daarnaast besteedt dit hoofdstuk aandacht aan VWNW-activiteiten in het MKB. Kleine en middelgrote bedrijven gaan niet snel over tot het opstellen van een sociaal plan. Hierdoor is het relevant om na te gaan wat voor andere mogelijkheden deze kleine bedrijven hebben om VWNW-activiteiten te ondernemen.

Het onderzoek heeft betrekking op alle werkgevers en werknemers in Nederland, of het nu bedrijven uit het MKB betreft, grote bedrijven of overheidsorganisaties. Voor de daadwerkelijke uitvoering van VWNW-activiteiten kunnen deze werkgevers en werknemers diverse partijen inschakelen. Dit kunnen zowel publieke partijen zijn (met name CWI en UWV) als marktpartijen (zoals outplacementbureaus en uitzendbureaus). In hoofdstuk 5 wordt de positie en rol van publieke en marktpartijen geschetst. Hoofdstuk 6 gaat vervolgens in op het achterliggende VWNW-beleid van de verschillende relevante partijen: de overheid, sociale partners, publieke uitvoerders (CWI en UWV) en marktpartijen. Dit hoofdstuk besteedt daarnaast aandacht aan twee specifieke groepen werkgevers. De eerste groep zijn private sectoren en branches en sociale partners daarbinnen. De tweede groep zijn overheidsorganisaties. De overheid heeft in verschillende opzichten een bijzondere positie als werkgever. Hierom wordt ook specifieke aandacht aan de overheid als werkgever besteed.

Het laatste hoofdstuk geeft weer hoe de verschillende relevante partijen tegen de toekomst aankijken. Het geeft inzicht in de visie van deze partijen op beleid en op de mogelijkheden om VWNW-activiteiten verder te versterken.

Het rapport wordt afgesloten met een viertal bijlagen.

<sup>1</sup> Waar in dit rapport wordt gesproken van VWNW-activiteiten worden daarmee curatieve VWNW-activiteiten bedoeld. Dit kan worden onderscheiden van preventief VWNW-beleid, waarmee employability-activiteiten kunnen worden aangeduid. Deze preventieve VWNW-activiteiten vormen geen onderdeel van het onderhavige onderzoek.

## 2 Doelstelling en opzet van het onderzoek

### 2.1 Probleemstelling, onderzoeksvragen en terreinafbakening

#### 2.1.1 *Probleemstelling*

Zoals in de inleiding al is aangegeven, wil de RWI meer inzicht krijgen in de activiteiten die er zorg voor dragen dat met werkloosheid bedreigde werknemers niet in de WW terechtkomen. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is:

**Wat zijn 'good practices' op het gebied van VWNW-activiteiten, al dan niet vastgelegd in sociale plannen, wat zijn daarbij de succes- en faalfactoren en wat zijn de randvoorwaarden waaronder deze 'good practices' ook breder toepasbaar zijn?**

De primair verantwoordelijke partijen voor de ontwikkeling van curatief VWNW-beleid in Nederland zijn individuele werkgevers en werknemers en werkgevers- en werknemersorganisaties. Dit zijn de aangewezen personen en organisaties die bij dreigende werkloosheid onderling afspraken kunnen maken om deze dreiging zo veel mogelijk af te wenden.

Werkgevers, werknemers, werkgeversorganisaties, vakbonden en ondernemingsraden kunnen natuurlijk afzonderlijk van elkaar initiatieven ontplooiën. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld hun eigen netwerken van collega-werkgevers (in de regio en/of sector) raadplegen om de mogelijkheden voor externe herplaatsing te benutten. Ook kunnen ze advies aanvragen bij bijvoorbeeld hun werkgeversorganisatie, het CWI en/of bij marktpartijen. Werknemers kunnen zelf op zoek gaan naar ander werk, al dan niet ondersteund door het CWI, een uitzendbureau of een outplacementbureau.

Daarnaast kan sprake zijn van gezamenlijke initiatieven: initiatieven waarbij werkgevers en werknemers samen overleggen over welke activiteiten ingezet zullen worden. Sociale plannen vormen het aangewezen middel om dergelijke afspraken vast te leggen. Voor dit onderzoek zijn met name afspraken gericht op VWNW-activiteiten van belang. Dit komt tot uiting in de onderzoeksvragen die aan dit onderzoek ten grondslag liggen.

#### 2.1.2 *Te beantwoorden onderzoeksvragen*

Om de centrale onderzoeksvraag goed te beantwoorden heeft de RWI de volgende drie concrete onderzoeksvragen geformuleerd:

- 1 In welke mate (kwantitatief) komen VWNW-activiteiten voor in sociale plannen?
- 2 Hoe zijn de activiteiten in de praktijk uitgewerkt (uitvoeringsmodaliteiten zoals doelgroep, gebruikte instrumenten en betrokken organisaties, succes- en faalfactoren, effectiviteit, etc.)?
- 3 Wat is de visie van de betrokken partijen (individuele werkgevers en werknemers, hun organisaties, publieke en marktpartijen) op het realiseren van VWNW-activiteiten, de wijze waarop deze zouden moeten worden uitgevoerd en hun eigen rol daarin? En welke activiteiten worden in dit verband door deze partijen ondernomen?

### 2.1.3 Terreinafbakening

#### *VWNW-activiteiten*

Dit onderzoek richt zich op VWNW-activiteiten voor werknemers die als gevolg van bedrijfseconomische redenen met werkloosheid worden bedreigd. Curatieve VWNW-activiteiten voor zieke werknemers blijven in dit onderzoek buiten beschouwing, evenals VWNW-activiteiten in de preventieve sfeer.

Het gaat in dit onderzoek enerzijds om concreet geformuleerde acties die (in principe) relevant zijn voor meerdere werknemers en die zijn vastgelegd in een sociaal plan, zoals opgesteld in het kader van de bedrijfseconomische problemen. Anderzijds geldt dat VWNW-activiteiten ook buiten de context van sociale plannen om tot stand kunnen komen. In dit onderzoek wordt ook hier aandacht aan geschonken. De nadruk ligt hierbij op de mogelijkheden voor kleine en middelgrote organisaties om op deze manier VWNW-activiteiten op te zetten en uit te voeren. In hoofdstuk 4 wordt hier een aparte paragraaf aan besteed.

#### *Werkloosheidsdreiging*

Sociale plannen hebben niet per definitie betrekking op situaties waarbij werknemers met werkloosheid bedreigd worden. Sociale plannen worden doorgaans opgesteld als een wijziging binnen een organisatie verstrekkende gevolgen zal hebben voor de werknemers op een of meer van de volgende terreinen:

- personeelsbezetting (vermindering van het aantal arbeidsplaatsen);
- functie-inhoud (vervallen of veranderen van functies, ontstaan van nieuwe functies);
- arbeidsvoorwaarden (wijzigingen van het arbeidsvoorwaardenpakket);
- wijzigingen van standplaats (verhuizing van de organisatie, herplaatsing naar andere vestiging).

Het ligt voor de hand dat een werkloosheidsdreiging vooral bestaat als er sprake is van wijzigingen in de personeelsbezetting. Wijzigingen in de overige terreinen kunnen echter ook een werkloosheidsdreiging met zich meebrengen. Zo kunnen wijzigingen in de functie-inhoud van werknemers ervoor zorgen dat niet alle werknemers meer voldoen aan de eisen die aan de nieuwe functies gesteld worden. Ook wijzigingen van standplaats kunnen voor sommige werknemers bijzonder problematisch zijn, waardoor ze uiteindelijk toch hun baan verliezen. Voor dit onderzoek is daarom voor de volgende benadering gekozen: er is sprake van een werkloosheidsdreiging

- als het sociaal plan afspraken bevat over hoeveel en/of welke werknemers boventallig zijn<sup>1</sup>,
- en/of als het sociaal plan procedures beschrijft waarmee bepaald kan worden hoeveel en/of welke werknemers boventallig zullen raken,
- en/of als het sociaal plan afspraken bevat om werknemers die op zoek gaan naar een nieuwe baan hierbij te ondersteunen (bijvoorbeeld door outplacementtrajecten aan te bieden).

Het is in principe mogelijk dat er sociale plannen voorkomen waarin enerzijds gesteld wordt dat een deel van de werknemers boventallig zal raken, terwijl er

<sup>1</sup> Een werknemer is boventallig als er na de wijzigingen binnen de organisatie geen functie meer voor hem of haar beschikbaar is.

anderzijds een werkgelegenheidsgarantie wordt afgegeven. De werkgelegenheidsgarantie suggereert dat er geen sprake is van een werkloosheidsdreiging. Er is echter voor gekozen om bij dergelijke sociale plannen toch van een werkloosheidsdreiging te spreken. De afgegeven werkgelegenheidsgaranties zijn namelijk vaak conditioneel op het accepteren van andere functies binnen de organisatie. De boventallig verklaarde werknemers moeten dus wel degelijk van functie (en soms ook locatie) veranderen om te voorkomen dat ze werkloos raken.

Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer een op de drie sociale plannen die op of na 2004 is ingegaan, aan geen van de gestelde voorwaarden voldoet<sup>1</sup>. Bij deze sociale plannen is geen sprake van een werkloosheidsdreiging. Deze sociale plannen kunnen in drie groepen onderverdeeld worden<sup>2</sup>:

- Doorlopende sociale plannen. Dit zijn sociale plannen die niet ingaan op specifieke wijzigingen binnen een organisatie, maar die afspraken bevatten voor alle wijzigingen en reorganisaties die zich mogelijk binnen de looptijd van het sociaal plan zouden kunnen voordoen. Dergelijke sociale plannen worden wel sociale begeleidingsregelingen genoemd of sociale statuten.
- Sociale plannen die betrekking hebben op een situatie waarbij weliswaar functies verdwijnen, maar waarbij geen sprake is van een werkloosheidsdreiging die via VWNW-activiteiten zou kunnen worden opgevangen maar op andere wijze. In zo'n situatie worden werknemers niet boventallig verklaard, maar wordt de beoogde reductie in werkgelegenheid tot stand gebracht via maatregelen zoals het niet verlengen van tijdelijke contracten, het niet meer oproepen van uitzendkrachten, het instellen van een vacaturestop en via natuurlijk verloop van personeel (al dan niet gestimuleerd door financiële regelingen<sup>3</sup>).
- Sociale plannen die betrekking hebben op een situatie waarbij geen functies zullen verdwijnen. Hier vallen bijvoorbeeld sociale plannen onder die opgesteld zijn in het kader van een verzelfstandiging of verkoop van een bedrijfsafdeling of organisatieonderdeel. Zo kan een bedrijf besluiten om het beheer van een bedrijfskantine aan een externe cateraar over te dragen, gemeenten kunnen besluiten om de salarisadministratie of de groenvoorziening gezamenlijk uit te voeren. Een derde voorbeeld is dat van de bibliotheken in de provincie Zuid-Holland. Lange tijd was de stichting Probiblio werkgever voor meer dan 100 verschillende bibliotheken. In overleg met de Provincie Zuid-Holland is besloten om diverse basisbibliotheken te vormen en het werkgeverschap aan deze basisbibliotheken over te dragen. Hiervoor zijn in de loop van 2005 en 2006 diverse sociale plannen geschreven (een voor elke nieuwe basisbibliotheek). Voor zover bij deze reorganisaties geen sprake was van een werkloosheidsdreiging zijn zij buiten beschouwing gelaten.

#### *Activiteiten en regelingen*

Dit onderzoek draait om activiteiten die ondernomen worden in het kader van VWNW-beleid. Het begrip 'activiteiten' moet hierbij in brede zin geïnterpreteerd worden. Dat wil zeggen dat hiermee zowel activiteiten in enge zin als regelingen bedoeld worden. Activiteiten in enge zin zijn concrete activiteiten waarbij het ini-

<sup>1</sup> Zie bijlage II.

<sup>2</sup> Voor deze sociale plannen zijn geen kenmerken verzameld. Hierdoor is het niet mogelijk de omvang van de drie groepen te kwantificeren.

<sup>3</sup> Financiële regelingen die bedoeld zijn om het vertrek van werknemers te stimuleren worden niet tot het domein van VWNW-beleid gerekend.

tatief doorgaans bij de werkgever ligt. Bij regelingen ligt het initiatief voor de bijbehorende activiteiten doorgaans bij de werknemer; de rol van de werkgever gaat niet verder dan het financieel faciliteren van de werknemer. In de rest van dit onderzoek wordt dit onderscheid gehanteerd en wordt dus over activiteiten en regelingen gesproken. Voor een uitvoeriger beschrijving van kenmerken van activiteiten en regelingen wordt verwezen naar bijlage II.

#### *Ook aandacht voor regelingen die geen onderdeel van VWNW-beleid vormen*

Een van de achterliggende vragen bij dit onderzoek is hoe vaak organisaties ervoor kiezen om boventallig verklaarde werknemers daadwerkelijk van werk naar werk te begeleiden, in plaats van ze alleen een schadeloosstelling te geven in de vorm van bijvoorbeeld een ontslagvergoeding. Om dit te kunnen onderzoeken, wordt ook vastgesteld hoe vaak sociale plannen afspraken bevatten over ontslagvergoedingen en enkele andere financiële regelingen die geen onderdeel van VWNW-beleid vormen.

## 2.2 Opzet van het onderzoek

### *Aparte aanpak per onderzoeksvraag*

Elk van de drie geformuleerde concrete onderzoeksvragen vereist een aparte aanpak:

- Een *analyse van sociale plannen* is nodig om vast te stellen in welke mate sociale plannen afspraken bevatten over VWNW-activiteiten, VWNW-regelingen en overige regelingen.
- *Casestudies* zijn noodzakelijk om inzicht te krijgen in de vraag hoe afspraken in sociale plannen in de praktijk uitpakken.
- *Interviews met beleidsmakers* bij diverse partijen zijn vereist om meer te weten te komen over de visie van die partijen en over de VWNW-activiteiten die door die partijen worden ondernomen<sup>1</sup>.

Deze drie activiteiten worden hieronder verder besproken. Een meer uitgebreide toelichting op de gehanteerde onderzoeksmethodiek is te vinden in de bijlagen II, III en IV.

### *Analyse van sociale plannen*

Dit deel van het onderzoek richt zich op sociale plannen die op of na 1 januari 2004 zijn ingegaan en waarbij sprake is van een werkloosheidsdreiging voor ten minste een deel van de werknemers.

Voor dit onderzoek zijn in totaal 729 sociale plannen verzameld die aan deze voorwaarden voldoen. Vervolgens is hier een steekproef van 198 sociale plannen uit getrokken. Voor de sociale plannen uit deze steekproef zijn diverse kenmerken in een databestand opgeslagen. Dit bestand is vervolgens voor statistische analyses gebruikt. De omvang van deze steekproef is zo gekozen, dat de uitkom-

<sup>1</sup> In aanvulling hierop zijn ook diverse arbeidsvoorwaardennota's en relevante onderzoeken bestudeerd.

sten van deze analyses een nauwkeurigheid van 5% hebben bij een betrouwbaarheid van 95%<sup>1</sup>.

Via een analyse van 198 sociale plannen zijn een aantal relevante kenmerken van deze sociale plannen in kaart gebracht. Zo is onderzocht hoe vaak sociale plannen afspraken bevatten over bepaalde (groepen van) activiteiten. Dit betreft de volgende (groepen van) activiteiten:

- Scholing en ontwikkeling
- Detacheringsconstructies
- Interne werknemerspool
- Externe werknemerspool
- Ondersteuning bij het opzetten van een eigen bedrijf.

Daarnaast is onderzocht hoe de uitvoering van VWNW-activiteiten is georganiseerd. Dit is gedaan door de volgende kenmerken in kaart te brengen:

- Interne ondersteuning door de werkgever zelf (een deel van de activiteiten wordt hierbij door de werkgever zelf, bijvoorbeeld een HRM-afdeling, geregeld en/of uitgevoerd).
- Aanwezigheid van een mobiliteitsbureau.
- Inschakeling van marktpartijen.
- Inschakeling van CWI en/of UWV.

In het geval van een mobiliteitsbureau of inschakeling van marktpartijen is tevens in kaart gebracht, of er afspraken zijn gemaakt over bemiddelingsduur en de inzet van specifieke begeleidings- en bemiddelingsinstrumenten.

Verder is in kaart gebracht hoe vaak sociale plannen afspraken bevatten over verschillende financiële regelingen en (of, en zo ja) wanneer werknemers ontslagen worden.

De opbrengst van de analyse van deze 198 sociale plannen geeft een representatief beeld van de inhoud van alle sociale plannen die sinds 2004 zijn ingegaan en die betrekking hebben op een situatie waarbij een deel van de werknemers met werkloosheid wordt bedreigd. Duidelijk wordt welke afspraken worden gemaakt, welke instrumenten en regelingen worden ingezet, in hoeverre het hierbij gaat om activiteiten/regelingen die getypeerd kunnen worden als VWNW-activiteiten/regelingen en in hoeveel procent van de gevallen het een en ander voorkomt.

### *Casestudies*

Er bestaat geen databestand waarin systematisch wordt bijgehouden hoe de uitvoering van sociale plannen in de praktijk verloopt en welke resultaten hiermee behaald worden. Ook is het niet mogelijk een dergelijk databestand op een eenvoudige manier te construeren. Ten eerste geldt dat sociale plannen zelf geen inzicht geven in de wijze waarop VWNW-activiteiten en -regelingen in de praktijk worden toegepast. Ook geven sociale plannen op zichzelf geen inzicht in de resultaten van de uitvoering ervan en de mogelijke succes- en faalfactoren daarbij.

<sup>1</sup> Een uitspraak als '65% van de sociale plannen bevat afspraken over scholing en ontwikkeling' dient dus als volgt geïnterpreteerd te worden: 'het is voor 95% zeker dat het aandeel sociale plannen met dergelijke afspraken in de onderzochte populatie tussen de 60% en 70% ligt'.



Om inzicht te krijgen in de wijze waarop sociale plannen in de praktijk worden uitgevoerd, welke resultaten hiermee behaald worden, en welke succes- en faalfactoren hieruit afgeleid kunnen worden, is het daarom noodzakelijk om casestudies uit te voeren.

Voor dit onderzoek zijn 20 casestudies uitgevoerd. 17 cases hebben betrekking op organisaties waarbij een deel van de werknemers met werkloosheid bedreigd wordt (of werd). Het belangrijkste criterium voor de selectie van deze 17 organisaties - die in samenspraak met de begeleidingscommissie is gemaakt - was, dat ze samen (voor zover mogelijk) alle in de praktijk voorkomende VWNW-activiteiten zouden dekken. Daarnaast is met name gezocht naar cases waar de VWNW-activiteiten met succes zijn toegepast<sup>1</sup>.

De algemene opzet voor deze casestudies was om per organisatie gesprekken te voeren met zowel een vertegenwoordiger van de werkgever als een vertegenwoordiger van de werknemers. Deze gesprekken zouden afzonderlijk en face-to-face plaatsvinden. In deze gesprekken zouden de volgende drie thema's aan bod komen:

- Achtergrond, inhoud en opzet van het sociale plan
- Uitvoering van VWNW-activiteiten en regelingen
- Resultaten van het VWNW-beleid.

Bij vier organisaties bleek het niet mogelijk om deze opzet toe te passen. Door tijdgebrek bij de desbetreffende contactpersonen lukte het bij deze organisaties niet om twee face-to-face interviews te houden. Voor deze cases is (naast het lezen van het sociaal plan) daarom volstaan met het voeren van één gesprek<sup>2</sup>.

Naast deze 17 casestudies zijn er nog drie aanvullende casestudies gehouden bij organisaties die op een of andere manier betrokken zijn bij de uitvoering van VWNW-activiteiten. Dit zijn het scholings- en werkgelegenheidsfonds SSWT van de Timmerindustrie, de stichting Collegiale In- en Uitleen (CIU) Oost en West, en het bedrijf Braincenter. Deze drie cases brengen VWNW-activiteiten in beeld die (ook) door kleine en middelgrote bedrijven gebruikt worden. Voor veel bedrijven uit het MKB is het namelijk minder gebruikelijk om een sociaal plan te schrijven als een deel van de werknemers met werkloosheid wordt bedreigd. Hierdoor vormen sociale plannen geen goede invalshoek om inzicht te krijgen in VWNW-activiteiten die (ook) voor deze bedrijven relevant kunnen zijn.

Door het beperkte aantal onderzochte cases zijn de bevindingen uit deze fase vanzelfsprekend niet representatief. De casestudies zorgen met name voor een verdieping van de inzichten, zoals die uit de analyses van de sociale plannen op papier naar voren komen. Deze verdieping vindt met name plaats in de richting van de wijze waarop de sociale plannen en de daarin vastgelegde VWNW-afspraken in de praktijk functioneren en de resultaten die daarbij worden bereikt. Doordat vooral cases zijn geselecteerd waar de sociale plannen (volgens de inschatting van werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers) succesvol heb-

<sup>1</sup> Hiervoor is navraag gedaan bij diverse beleidsmedewerkers van werkgevers- en werknemersorganisaties.

<sup>2</sup> Bij twee organisaties kon dit gesprek face-to-face gehouden worden, bij de overige twee organisaties ging dit telefonisch.

ben gefunctioneerd, ligt de nadruk op de succesfactoren (en dus minder op de faalfactoren).

#### *Gesprekken met stakeholders*

Als onderdeel van dit onderzoek zijn twintig gesprekken gevoerd met in totaal 23 beleidsmakers. Deze personen vertegenwoordigen de volgende stakeholders:

- werkgeversorganisaties (zowel binnen markt- als overheidssectoren);
- werknemersorganisaties (zowel binnen markt- als overheidssectoren);
- publieke partijen die betrokken worden bij de uitvoering van VWNW-beleid (CWI en UWV);
- het ministerie van SZW;
- private partijen die betrokken worden bij de uitvoering van VWNW-beleid (outplacement- en loopbaaninterventiebureaus, re-integratiebedrijven en uitzend- en detachingsorganisaties).

Bij elk van deze gesprekken stonden de volgende vier vragen centraal:

- Wat doet uw organisatie feitelijk aan VWNW-activiteiten voor met werkloosheid bedreigde werknemers?
- Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren?
- Wat kan uw organisatie zelf doen om goed gebruik van VWNW-activiteiten te laten toenemen?
- Wat zouden andere organisaties volgens u kunnen doen om goed gebruik van VWNW-activiteiten te laten toenemen?

Voorafgaand aan elk gesprek hebben de gesprekspartners een uitgebreide gespreksleidraad ontvangen. In deze gespreksleidraad werd elk van bovenstaande vier centrale vragen voorzien van een reeks meer gedetailleerde subvragen. Om rekening te houden met de verschillende rollen van de gesprekspartners zijn er vier varianten ontwikkeld (voor werkgevers- en werknemersorganisaties in de marktsector, voor werkgevers- en werknemersorganisaties in de overheidssector, voor CWI en UWV, en voor marktpartijen). Deze gespreksleidraden zijn in nauw overleg met de RWI opgesteld.

Via deze aanpak zijn de stakeholdergesprekken (ook) gebruikt om de beleidsmatige uitkomsten uit de eerste en (met name) de tweede fase te toetsen. De geïnterviewde stakeholders hebben veelal meer een helicopterview over één of meerdere sectoren en de sociale plannen die daarbinnen in de afgelopen jaren tot uitvoering zijn gebracht. Daarnaast zijn deze gesprekken gebruikt om in kaart te brengen op welke punten VWNW-beleid kan worden versterkt.



## 3 Afspraken over VWNW-activiteiten en -regelingen in sociale plannen

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de eerste onderzoeksvraag beantwoord: in welke mate komen VWNW-activiteiten en -regelingen voor in sociale plannen? Deze vraag wordt beantwoord op basis van een analyse van 198 sociale plannen die in of na 2004 zijn ingegaan.

In de volgende paragraaf wordt een inschatting gegeven van het totaal aantal sociale plannen en de verdeling hiervan over sectoren en grootteklassen. Vervolgens komt de algemene opzet van een sociaal plan aan bod, evenals kenmerken zoals aanleiding, doorlooptijd en beschikbare budgetten.

Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag wordt vervolgens in de paragrafen 3.4 tot en met 3.7 gegeven. In deze paragrafen wordt achtereenvolgens stilgestaan bij afspraken over de organisatie van VWNW-beleid (paragraaf 3.4), over VWNW-activiteiten (paragraaf 3.5), over VWNW-regelingen (paragraaf 3.6) en over enkele overige regelingen (paragraaf 3.7). In paragraaf 3.8 wordt tot slot ingegaan op de vraag of er bepaalde ontwikkelingen over de tijd vastgesteld kunnen worden.

### 3.2 Het aantal sociale plannen in Nederland, 2004-2007

#### *Centraal register sociale plannen ontbreekt*

Sociale plannen worden niet centraal verzameld. Hierdoor bestaat er geen overzicht van alle (lopende en/of afgeronde) sociale plannen in Nederland. In plaats daarvan worden sociale plannen verzameld en gearchiveerd door werkgevers- en werknemersorganisaties die betrokken zijn bij de totstandkoming van deze sociale plannen.

Gezien de inhoud van sommige sociale plannen is het overigens niet vreemd dat de meeste sociale plannen niet voor iedereen vrij beschikbaar zijn. Zo bestaan er sociale plannen waarin betrokken werknemers met naam en toenaam worden genoemd. Het openbaar maken van deze sociale plannen zou een inbreuk zijn op de privacy van deze personen. Daarnaast zijn er diverse organisaties die zo min mogelijk aandacht willen vestigen op het feit dat er een reorganisatie gaat plaatsvinden.

#### *Organisaties met sociale plannen: rond de 1.050*

Door het ontbreken van een centraal register is niet bekend hoeveel sociale plannen er in Nederland actief zijn. Wel is het mogelijk om een globale inschatting hiervan te maken. Hieruit blijkt dat er sinds 1 januari 2004 ongeveer 1.130 sociale plannen actief zijn geworden. Deze sociale plannen vertegenwoordigen ongeveer 1.050 verschillende organisaties.

Waar komen deze getallen vandaan? Om te beginnen kan verondersteld worden dat vakbonden altijd betrokken zijn bij het opstellen van sociale plannen<sup>1</sup>. Een tweede aanname is dat er altijd een vakbond van de FNV bij betrokken zal zijn. De grootste drie vakbonden van de FNV (FNV Bondgenoten, ABVAKABO FNV en FNV Bouw) hebben aan dit onderzoek meegewerkt door inzage te geven in hun eigen archieven van sociale plannen. Hieruit blijkt dat deze drie vakbonden tezamen betrokken zijn geweest bij naar schatting 926 verschillende sociale plannen die op of na 1 januari 2004 zijn ingegaan en die betrekking hebben op organisaties waar een deel van de werknemers met werkloosheid bedreigd wordt. De laatste aanname is dat deze drie vakbonden samen betrokken zijn bij 82% van alle sociale plannen. Deze aanname is gebaseerd op het feit dat deze drie vakbonden samen 82% van alle leden van alle FNV-vakbonden vertegenwoordigen. Dit resulteert in de schatting van 1.130 sociale plannen, die tezamen 1.050 verschillende organisaties vertegenwoordigen. Deze cijfers geven een indicatie van de orde van grootte waaraan gedacht moet worden.

Deze cijfers hebben betrekking op sociale plannen waarbij sprake is van een werkloosheidsdreiging. Deze plannen zijn goed voor ongeveer twee derde deel van alle sociale plannen die sinds 2004 in werking zijn getreden<sup>2</sup>.

#### *Sociale plannen oververtegenwoordigd in industrie en zorg*

Sociale plannen bevatten geen informatie over de sector en grootteklasse van de desbetreffende organisaties. Dat is ook niet vreemd: dergelijke informatie is immers al bekend bij de betrokken partijen. Om hier toch iets over te kunnen zeggen, zijn voor de onderzochte sociale plannen aanvullende gegevens over sector en grootteklasse van de desbetreffende organisaties verzameld. Informatie over de sector kon voor vrijwel alle organisaties worden vastgesteld; voor een kwart van de organisaties was het niet mogelijk om de grootteklasse vast te stellen.

Het blijkt dat meer dan de helft van de onderzochte sociale plannen betrekking heeft op organisaties uit de zorg en de industrie. Ook in de sectoren dienstverlening en handel en reparatie komen sociale plannen relatief vaak voor (zie de vierde kolom van tabel 1).

<sup>1</sup> In werkelijkheid is niet in alle gevallen een vakbond betrokken: sociale plannen kunnen bijvoorbeeld ook alleen met de ondernemingsraad worden afgesproken.

<sup>2</sup> Zie bijlage II.

Tabel 1 Verdeling sociale plannen over sectoren (percentage t.o.v. totaal)

<i>Sector</i>	<i>Grote organisaties*</i>	<i>Organisatiegraad**</i>	<i>Sociale plannen***</i>
Landbouw en visserij	1	13	0
Industrie	19	27	37
Nutsbedrijven (gas, water, elektra)	1	38	1
Bouw	5	37	1
Handel en reparatie	12	12	12
Horeca	1	16	1
Transport en communicatie	5	34	4
Dienstverlening	22	14-17	18
Zorg en welzijn	16	24	21
Overheid (incl. onderwijs)	19	34-39	4
Onbekend			2
Totaal	100		100

\* *Aantal actieve organisaties met 100 of meer werknemers in dienst, verdeeld naar sectoren, in 2005. Bron: EIM, kerngegevens MKB.*

\*\* *Percentage werknemers, werkzaam voor meer dan 12 uur/week, aangesloten bij vakbond, in 2004. Bron: CBS, Enquête Beroeps Bevolking.*

\*\*\* *Bron: eigen onderzoek EIM op basis van 198 sociale plannen.*

Het lijkt niet onlogisch om op voorhand te verwachten dat sociale plannen vaker zullen voorkomen in sectoren met veel grote organisaties en in sectoren met een hoge organisatiegraad. De grootte van organisaties lijkt relevant, omdat reorganisaties bij grote bedrijven en instellingen vaak meer werknemers zullen betreffen dan reorganisaties bij kleinere organisaties (waardoor de noodzaak om afspraken op papier te zetten groter wordt). Gezien de betrokkenheid van vakbonden bij sociale plannen lijkt het verder niet onlogisch om een relatie met de organisatiegraad te leggen.

Om te zien in hoeverre deze verwachtingen daadwerkelijk opgaan, geeft tabel 1 ook de verdeling van grote organisaties (organisaties met 100 werknemers of meer) over de sectoren weer en de organisatiegraad van werknemers per sector. Voor vijf van de negen onderzochte sectoren lijken de verwachtingen niet op te gaan:

- De sectoren industrie en zorg hebben in vergelijking met het aantal organisaties of de organisatiegraad relatief meer sociale plannen. Voor de zorgsector lijkt dit samen te hangen met het feit dat veel sociale plannen uit deze sector betrekking hebben op kleine organisaties.
- De sectoren bouw, transport en telecommunicatie en overheid hebben minder sociale plannen dan verwacht zou worden op basis van het aantal grote organisaties en de organisatiegraad in deze sectoren.

Blijkbaar zijn ook andere factoren, zoals verandering in wet- en regelgeving (voorbeeld: openbare aanbesteding in de thuiszorg) van invloed op het aantal sociale plannen.

### *Bedrijven uit MKB hebben vrijwel geen sociale plannen*

Nederland telde in 2005 719.000 ondernemingen en organisaties die in de onderzochte sectoren actief waren, met in totaal 7,1 miljoen werknemers in dienst. Zoals tabel 2 laat zien zijn grote organisaties (met 100 of meer werknemers in dienst) goed voor 59% van de werkgelegenheid en 1% van het aantal actieve ondernemingen. Deze organisaties zijn ook goed voor 74% van het aantal sociale plannen dat sinds 2004 is ingegaan. Dit suggereert dat bij ongeveer 12% van deze grote organisaties (zijnde 836 van de ruim 6.800 organisaties) sinds 2004 een sociaal plan is ingegaan dat betrekking heeft op een situatie met een werkloosheidsdreiging.

Tabel 2 Verdeling sociale plannen over grootteklassen (percentage t.o.v. het totaal)

Aantal werknemers	Organisaties		Werkgelegenheid		Sociale plannen***	
	(x 1.000)*		(x 1.000)**			
1 t/m 9	659,1	92%	1.183	17%	34	3%
10 t/m 99	53,4	7%	1.732	25%	259	23%
100 of meer	6,8	1%	4.153	59%	836	74%
Totaal	719	100%	7.067	100%	1.130	100%

\* Aantal actieve ondernemingen voor de onderzochte sectoren, verdeeld naar grootteklassen, 2005. Bron: EIM, kerngegevens MKB.

\*\* Aantal werknemers in actieve ondernemingen, 2005. Bron: EIM, kerngegevens MKB.

\*\*\* Bron: eigen onderzoek EIM op basis van 151 sociale plannen.

Bij kleine organisaties is de situatie heel anders. Er zijn maar weinig sociale plannen die betrekking hebben op organisaties met minder dan 10 werknemers in dienst. Gerelateerd aan het totaal aantal kleine organisaties (bijna 660.000) kan geconcludeerd worden dat de kans dat er bij een willekeurige kleine organisatie sinds 2004 een sociaal plan is ingegaan, vrijwel nul is.

Bij middelgrote organisaties, met 10 tot 100 werknemers in dienst, komen sociale plannen iets vaker voor. Toch geldt ook hier, dat als het aantal sociale plannen gerelateerd wordt aan het aantal organisaties, de kans dat er bij een willekeurige middelgrote organisatie sinds 2004 een sociaal plan is ingegaan, bijzonder klein is. Volgens een globale inschatting zou deze kans ongeveer 0,5% zijn (bij 259 van de ruim 53.000 organisaties met 10 tot 100 werknemers in dienst zou sinds 2004 een sociaal plan zijn ingegaan; zie tabel 2).

Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat sociale plannen in het MKB verhoudingsgewijs vrijwel niet voorkomen. Een eerste mogelijke verklaring voor dit grootteklassenverschil is dat er in kleinere organisaties minder vaak aanleiding is voor het schrijven van een sociaal plan (dat wil zeggen dat werknemers in kleinere organisaties minder vaak met werkloosheid bedreigd worden). Een andere mogelijke verklaring is dat kleinere organisaties minder vaak sociale plannen opstellen op het moment dat werknemers met werkloosheid bedreigd worden. De tweede verklaring lijkt plausibeler te zijn dan de eerste verklaring (overigens zonder dat dit verder onderzocht is). Kleine bedrijven zullen minder snel een sociaal plan opstellen, omdat:

- het vaak minder werknemers betreft (waardoor het efficiënter kan zijn om VWNW-activiteiten op een andere manier te organiseren);

- in vergelijking met grote bedrijven kleine bedrijven minder vaak te maken hebben met afslanking en reorganisatie;
- ze niet over relevante kennis en ervaring beschikken voor het opstellen van een sociaal plan;
- ze vaak over minder financiële ruimte zullen beschikken.

Het gevonden grootteklasse-effect wordt overigens alleen tussen de drie onderzochte grootteklassen gevonden. Het wordt niet teruggevonden binnen elk van deze drie grootteklassen<sup>1</sup>.

### 3.3 De algemene opzet van een sociaal plan

#### 3.3.1 Mogelijke onderdelen van sociale plannen

Sociale plannen bestaan in principe uit de volgende onderdelen:

- Aanleiding
- Afbakening (intentie, definities, werkingssfeer)
- Vaststellen boventaligheid (welke werknemers verliezen hun huidige functie en kunnen niet direct intern herplaatst worden)
- Afspraken over de organisatie van VWNW-activiteiten en -regelingen
- Afspraken over VWNW-activiteiten
- Afspraken over VWNW-regelingen
- Afspraken over overige regelingen
- Afspraken over voorlichting en begeleidingscommissies
- Afspraken over ontslagregelingen.

Een deel van deze onderdelen, die overigens niet in alle sociale plannen aan bod komen, heeft specifiek betrekking op de doelen die met de betreffende sociale plannen worden nagestreefd en de activiteiten en regelingen die daarbij (kunnen) worden ingezet. Tabel 3 (volgende pagina) geeft een overzicht van de verschillende aspecten van VWNW-beleid die voor dit onderzoek in kaart zijn gebracht: verschillende manieren waarop VWNW-beleid georganiseerd kan worden, verschillende VWNW-activiteiten en verschillende VWNW-regelingen. Ook geeft de tabel een overzicht van de overige regelingen die voor dit onderzoek in kaart zijn gebracht. Deze aspecten worden in de paragrafen 3.4 tot en met 3.7 verder toegelicht.

In andere onderdelen van het sociaal plan worden de uitgangspunten en randvoorwaarden rond de sociale plannen vastgelegd, zoals de aanleiding, de looptijd van het sociaal plan, de omvang van de doelgroep, beschikbare budgetten, afspraken over ontslag, de houding ten opzichte van interne en externe herplaatsing en de positie van oudere werknemers. Deze aspecten worden in paragraaf 3.3.2 besproken.

#### 3.3.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden in sociale plannen

##### *De aanleiding voor het opstellen van sociale plannen*

Sociale plannen worden doorgaans opgesteld als er sprake is van een wijziging binnen een organisatie, die verstrekkende gevolgen zal hebben voor ten minste

<sup>1</sup> Zo geldt bijvoorbeeld niet dat binnen de groep bedrijven met 10 tot 100 werknemers in dienst, het grootste deel van de gevonden sociale plannen betrekking heeft op organisaties met 75 tot 100 werknemers in dienst.



een deel van de werknemers. Aangezien de aard van de aanleiding bij de direct betrokkenen meestal bekend zal zijn, is het niet noodzakelijk om deze in het sociaal plan vast te leggen. Deze informatie is immers niet nodig om de gemaakte afspraken uit te kunnen voeren.

Tabel 3 Onderzochte aspecten van VWNW-beleid

---

*Organisatievorm, activiteiten en regelingen*

---

*Organisatie van VWNW-beleid*

Interne ondersteuning

Mobiliteitsbureau

Inschakeling marktpartijen

Inschakeling CWI en/of UWV

*VWNW-activiteiten*

Begeleiding en bemiddeling

Scholing en ontwikkeling

Detacheringsconstructies

Interne werknemerspool

Externe werknemerspool

Ondersteuning bij opzetten eigen bedrijf

*VWNW-regelingen*

Solliciteren onder werktijd

Inkomenssuppletie

Vergoedingen verhuiskosten en toegenomen reiskosten woon-werkverkeer

*Enkele overige regelingen*

Ontslagvergoeding

Vertrekstimuleringsregeling

Plaatsmakersregeling

Overige regelingen (kwijschelding studiekosten, beperken gevolgen voor pensioenopbouw en/of voor ziektekostenverzekeringen)

---

*Bron: EIM.*

Toch wordt in 95% van de sociale plannen de aanleiding voor dit sociaal plan besproken. In de meeste gevallen (74%) wordt in algemene zin gesteld dat het sociaal plan het gevolg van een reorganisatie is.

*De looptijd van sociale plannen*

In 75% van de sociale plannen is de looptijd ervan exact aangegeven. In die gevallen varieert de looptijd van 4 tot 60 maanden, waarbij de gemiddelde looptijd 19 maanden bedraagt (zie Tabel 4).

De keerzijde van deze medaille is dat in een kwart van de sociale plannen geen duidelijke looptijd is afgesproken. Hier kunnen verschillende redenen aan ten grondslag liggen. Zo komt het voor dat het sociaal plan wel een einddatum bevat, maar dat de begindatum niet staat vermeld. Hierdoor valt de looptijd niet af te leiden. Wat ook voorkomt is dat de looptijd van het sociaal plan loopt tot het moment waarop de reorganisatie is voltooid en/of alle verplichtingen en afspraken zijn nagekomen en afgerond. Een derde reden voor het niet bekend zijn van de looptijd is dat het sociaal plan geen informatie over doorlooptijd of einddatum bevat.

Tabel 4 Basisgegevens zoals vastgelegd in sociale plannen

<i>Omschrijving kenmerk</i>	<i>Aantal of percentage</i>
<i>Looptijd</i>	
Looptijd in het sociaal plan genoemd	75%
Looptijd niet in het sociaal plan genoemd/niet bekend	25%
Minimum (in maanden)	4
Maximum (in maanden)	60
Gemiddeld (in maanden)	19
<i>Aantal personen of fte's waarop het sociaal plan betrekking heeft</i>	
Aantal in het sociaal plan genoemd	13%
Aantal niet in het sociaal plan genoemd/niet bekend	87%
Minimumaantal personen (of fte's)	1,5
Maximumaantal personen (of fte's)	600
Gemiddeld aantal personen (of fte's)	49
<i>Beschikbare budgetten</i>	
Budget voor outplacementtrajecten vermeld	13%
Minimumbudget (in € per persoon)	€ 450,-
Maximumbudget (in € per persoon)	€ 15.000,-
Gemiddeld (in € per persoon)	€ 4.260,-
Budget voor om- en bijscholing vermeld	15%
Minimumbudget (in € per persoon)	€ 500,-
Maximumbudget (in € per persoon)	€ 10.000,-
Gemiddeld (in € per persoon)	€ 3.025,-
Budget voor outplacementtrajecten, bemiddeling en/of om- en bijscholing vermeld	4%
Minimumbudget (in € per persoon)	€ 2.000,-
Maximumbudget (in € per persoon)	€ 12.000,-
Gemiddeld (in € per persoon)	€5.570,-

<i>Omschrijving kenmerk</i>	<i>Aantal of percentage</i>
<i>Afspraken over ontslag</i>	
Geen gedwongen ontslagen	17%
Ontslag tijdens looptijd van het sociale plan	6%
Na afloop bemiddelingstraject	5%
Per direct (na verkrijgen ontslagvergunning)	4%
Na bemiddeling voor interne herplaatsing	3%
Overig	2%
Niets over vastgelegd	64%
<i>Afspraken over richting van de herplaatsing</i>	
Afspraken over interne herplaatsing	78%
Afspraken over externe herplaatsing	96%
<i>Speciale aandacht voor oudere werknemers</i>	
	17%

*Bron: Onderzoek EIM op basis van 198 sociale plannen.*

#### *Het aantal personen waar sociale plannen betrekking op hebben*

In het overgrote deel van de sociale plannen (87%) wordt niet expliciet aangegeven op hoeveel personen het plan betrekking heeft. In de 13% van de gevallen waarin dit wel gebeurt gaat het om gemiddeld 49 personen of fte's<sup>1</sup> (variërend van 1,5 tot 600) (zie Tabel 4).

Wat betreft de doelgroep waarop sociale plannen betrekking hebben nog het volgende. In veel sociale plannen hebben de gemaakte afspraken alleen betrekking op werknemers met een vast contract. De flexibele schil van organisaties blijft vaak buiten beschouwing. Deze flexibele schil bestaat uit werknemers met een tijdelijk contract, uitzendkrachten en overige flexibele contracten (zoals oproepkrachten, freelancers en zelfstandigen zonder personeel). Deze flexibele schil is behoorlijk dik: in 2007 was hij goed voor 17% van het werkzame personeel in middelgrote organisaties (10 tot 100 werknemers) en 20% van het werkzame personeel in grote organisaties (100 of meer werknemers). Werkgevers verwachten dat de omvang van die flexibele schil de komende jaren alleen maar verder zal toenemen<sup>2</sup>.

Contracten met werknemers uit deze flexibele schil worden opgezegd (uitzendkrachten) of niet verlengd (tijdelijke contracten). Verder is er meestal niets geregeld voor personen behorende tot deze groepen. Hooguit geldt soms dat de af-

<sup>1</sup> In sommige sociale plannen wordt de omvang van de doelgroep in personen weergegeven, in andere plannen gebeurt dit in voltijdequivalenten of fte's.

<sup>2</sup> Cijfers over kleine organisaties (1 tot 10 werknemers) zijn niet bekend. Bron: A. Goudswaard et al. (nog te verschijnen), *De toekomst van flexibele arbeid*, TNO Kwaliteit van Leven: Hoofddorp.

spraken van het sociaal plan ook gelden voor werknemers met een tijdelijk contract, waarvoor het contract voortijdig wordt opgezegd<sup>1</sup>.

Vanuit het perspectief van werkgevers is dit een voor de hand liggende handelswijze. Het feit dat een werkgever arbeidsovereenkomsten met werknemers met tijdelijke contracten makkelijk kan beëindigen is immers een van de redenen om voor dit soort contracten te kiezen. Vanuit vakbonden wordt hierbij echter opgemerkt dat het wel om mensen kan gaan die al lang bij de werkgever werkzaam zijn.

#### *Budgetafspraken*

Het is lastig om in een sociaal plan harde afspraken te maken over de totale uitvoeringskosten van een sociaal plan. Een belangrijk deel van deze kosten bestaat uit de kosten van vertrekpremies en ontslagvergoedingen. Aangezien deze kosten direct gerelateerd zijn aan het aantal mensen dat er gebruik van maakt, en er vooraf geen afspraken gemaakt kunnen worden over het aantal mensen dat hier gebruik van kan maken, lijkt het ook lastig om hier in het sociaal plan harde afspraken over te maken. Dit wordt bevestigd door het huidige onderzoek: geen van de onderzochte sociale plannen bevat expliciete (maximum)budgetten voor het totale sociale plan. Dat wil niet zeggen dat in alle gevallen geen budget is vastgelegd of wordt overeengekomen: dit wordt dan niet in het sociaal plan vermeld.

Wat wel voorkomt in sociale plannen, is dat er maximumbudgetten afgesproken worden voor specifieke activiteiten, zoals om- en bijscholing, bemiddeling en het volgen van externe outplacementtrajecten. Zo geldt dat 22% van de sociale plannen waarin de mogelijkheid voor outplacementtrajecten wordt besproken, een maximumbudget bevat voor dergelijke trajecten<sup>2</sup>. Net zo geldt dat 27% van de sociale plannen waarin afspraken over (diverse vormen van) scholing worden besproken, hier een maximumbudget voor vermelden (zie Tabel 4).

#### *Ontslag*

Bijna tweederde van de sociale plannen bevat geen duidelijke omschrijving van het moment waarop organisaties het arbeidscontract met boventallig verklaarde werknemers eenzijdig opzeggen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat men bij het opstellen van het sociaal plan nog niet wist op welk moment (en onder welke voorwaarden) werknemers ontslagen zouden moeten worden. Een andere, meer waarschijnlijke verklaring is dat men hier al wel een duidelijk beeld over had, maar dat men dit niet in het sociaal plan wilde opnemen, om de gevoelens van de met werkloosheid bedreigde werknemers enigszins te ontzien.

Afspraken over het moment (en de voorwaarden) van ontslag kunnen veel verschillende vormen aannemen, die zich allemaal tussen de volgende twee uitersten bevinden:

<sup>1</sup> Dergelijke kenmerken van de doelgroep van sociale plannen zijn niet voor alle beschikbare sociale plannen in kaart gebracht. Het is hierdoor niet mogelijk om hier kwantitatieve uitspraken over te doen.

<sup>2</sup> Vaak zijn dit specifieke budgetten voor outplacementtrajecten, maar het komt ook voor dat er maximumbudgetten vastgelegd worden voor gecombineerde uitgaven aan outplacement, scholing en begeleiding.

- Het ene uiterste is dat werknemers zo snel mogelijk ontslagen worden, bijvoorbeeld zodra het sociaal plan ingaat of zodra CWI toestemming verleent voor collectief ontslag. Deze mogelijkheid komt relatief weinig voor, namelijk bij 11% van de sociale plannen waarin afspraken over het moment van ontslag zijn opgenomen<sup>1</sup>. Dit zijn allemaal bedrijven uit de industrie.
- Het andere uiterste is dat een werkgelegenheidsgarantie wordt afgegeven. Werknemers kunnen weliswaar hun huidige functie verliezen en kunnen gestimuleerd worden om hun loopbaan buiten de organisatie voort te zetten, maar zolang ze meewerken met de werkgever (bijvoorbeeld om nieuwe interne functies te accepteren) worden ze niet ontslagen<sup>2</sup>. Deze mogelijkheid komt relatief vaak voor (47% van de sociale plannen waarin afspraken over het moment van ontslag zijn opgenomen<sup>3</sup>). Ook hier is sprake van een sectoreffect: 70% van de sociale plannen met een werkgelegenheidsgarantie heeft betrekking op de zorgsector. Ruim de helft van alle sociale plannen uit deze sector bevat een werkgelegenheidsgarantie.

Er bestaan veel varianten die tussen deze twee uitersten in liggen. Vaak hangen deze samen met het type activiteiten dat wordt ingezet. Werknemers die gedetacheerd of uitgeleend worden behouden in principe hun arbeidsovereenkomst met hun huidige werkgever. Werknemers die in een externe werknemerspool komen, krijgen op dat moment een nieuw contract. Ook werknemers die via het eigen bedrijf, een mobiliteitsbureau of een outplacementbureau een nieuwe baan vinden, krijgen op dat moment een nieuw contract. Werknemers die wel bemiddeld maar niet herplaatst worden, kunnen ontslagen worden op het moment dat de bemiddelingsduur is afgelopen of als de looptijd van het sociaal plan is afgelopen. Deze twee momenten kunnen samenvallen, maar dat hoeft niet.

#### *Interne en externe herplaatsing*

Werknemers die hun huidige baan verliezen, kunnen twee kanten op om een nieuwe baan te zoeken: intern of extern. Met intern wordt hier herplaatsing in een andere baan binnen de moederorganisatie bedoeld. In het geval van een organisatie met meerdere vestigingen en/of dochterbedrijven kan dit dus een verhuizing naar een andere locatie betekenen.

In sociale plannen kan zowel een voorkeur voor interne als voor externe herplaatsing worden uitgesproken. Interne herplaatsing gaat vaak aan externe herplaatsing vooraf: voor boventallig verklaarde werknemers wordt eerst geprobeerd om ze intern te herplaatsen en pas als dat niet lukt komen ze voor externe herplaatsing in aanmerking.

Afspraken over interne herplaatsingen komen in 78% van alle sociale plannen voor; afspraken over externe herplaatsingen in 96% (zie Tabel 4).

<sup>1</sup> Dit betreft 4% van alle sociale plannen (zie ook Tabel 4).

<sup>2</sup> Voor dit onderzoek wordt het feit dat een sociaal plan werknemers ondersteunt die op zoek gaan naar een nieuwe baan (bijvoorbeeld door outplacementtrajecten aan te bieden), als een teken beschouwd dat er sprake is van een werkloosheidsdreiging. Dit geldt ook als er in principe een werkgelegenheidsgarantie wordt afgegeven.

<sup>3</sup> Dit betreft 17% van alle sociale plannen (zie ook Tabel 4).

### *Speciale aandacht voor oudere werknemers*

Sociale plannen kunnen speciale afspraken voor oudere werknemers bevatten. Dit kunnen bepaalde activiteiten of regelingen zijn die alleen voor oudere werknemers gelden, maar het kan ook voorkomen dat de specifieke uitvoering van activiteiten of regelingen van de leeftijd afhangt. Werknemers die de leeftijd naderen waarbij speciale pensioenovergangsregelingen ingaan (zoals bijvoorbeeld de FPU voor ambtenaren) kunnen bijvoorbeeld extra mogelijkheden voor interne herplaatsing aangeboden krijgen, zodat ze tot hun (pre)pensioengerechtigde leeftijd bij hun huidige werkgever kunnen blijven werken. Een andere mogelijkheid is dat ze een hogere ontslagvergoeding meekrijgen, ter compensatie van hun lage kans om elders nog werk te vinden. In 17% van de sociale plannen is sprake van een dergelijke speciale aandacht voor oudere werknemers.

## 3.4 De organisatie van het VWNW-beleid

### *3.4.1 Inleiding*

Sociale plannen kunnen afspraken bevatten over de wijze waarop de werkgever de uitvoering van het VWNW-beleid organiseert. Een mogelijkheid is dat de werkgever zelf de organisatie verzorgt. In dat geval is sprake van interne ondersteuning. Deze interne ondersteuning kan bijvoorbeeld door een HRM-afdeling worden gegeven. De werkgever kan hierbij wel tijdelijk extra mensen in dienst nemen om de verschillende activiteiten uit te voeren. Dit kunnen bijvoorbeeld werknemers van uitzendbureaus of outplacementbureaus zijn, die ervaring hebben met de uitvoering van sociale plannen (in dat geval is tevens sprake van inschakeling van marktpartijen).

De werkgever kan ook besluiten om een apart team of een aparte afdeling in te stellen om de uitvoering van het sociaal plan te coördineren. In dat geval is sprake van een mobiliteitsbureau. Een mobiliteitsbureau kan opgezet (en beminst) worden door de werkgever zelf, maar ook hier is het mogelijk dat de activiteiten of een deel daarvan van het mobiliteitsbureau door marktpartijen worden uitgevoerd.

Verder kan een deel van de activiteiten aan marktpartijen worden uitbesteed. Daarnaast kunnen werkgevers ook besluiten om gebruik te maken van de diensten van CWI of UWV.

Tabel 5 geeft weer hoe vaak sociale plannen afspraken over elk van deze organisatievormen bevatten. Interne ondersteuning en inschakeling door marktpartijen komt bij ongeveer driekwart van de sociale plannen voor. Mobiliteitsbureaus komen beduidend minder vaker voor. Afspraken over inschakeling van CWI en UWV komt het minst vaak voor.

Tabel 5 Afspraken in sociale plannen over de wijze van organisatie van het VWNW-beleid

<i>Wijze van organiseren</i>	<i>Aantal sociale plannen met deze organisatievorm*</i>
Interne ondersteuning	76%
Mobiliteitsbureau	18%
Inschakeling marktpartijen	74%
Inschakelen CWI en/of UWV	9%

\* In procenten van het totale aantal sociale plannen.

Bron: onderzoek EIM op basis van 198 sociale plannen.

In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op kenmerken van interne ondersteuning, het mobiliteitsbureau en de inschakeling van markt- en publieke partijen.

#### 3.4.2 Interne ondersteuning

In ongeveer driekwart van de sociale plannen is afgesproken dat de uitvoering van het VWNW-beleid voor ten minste een deel door de werkgever zelf georganiseerd zal worden. Er is dan sprake van interne ondersteuning. Deze interne ondersteuning kan veel verschillende vormen aannemen. Er zijn geen specifieke kenmerken over interne ondersteuning verzameld, zodat er geen kwantitatieve uitspraken mogelijk zijn. Wel is duidelijk dat sommige plannen erg summier zijn over de aard en omvang van interne ondersteuning, terwijl andere plannen daar explicieter over zijn.

In de meest minimale vorm kan een sociaal plan alleen een opmerking bevatten dat de werkgever boventallig verklaarde werknemers zal helpen bij het vinden van een andere interne functie (interne herplaatsing). Als onderdeel hiervan kunnen werkgevers een belangstellings- of belangstellendenregistratie aanleggen: hierin kunnen alle (boventallig verklaarde) werknemers aangeven naar welke beschikbare functies hun voorkeur uitgaat.

Ook komt het voor dat er in algemene zin gesteld wordt dat de werkgever zich zal inspannen om boventallige werknemers extern te herplaatsen, zonder dat verder wordt aangegeven op welke wijze dat gebeurt. Een andere vorm van interne ondersteuning gericht op externe herplaatsing is dat de werkgever zijn netwerk van collega-werkgevers in de sector en/of regio zal activeren om werknemers naar een nieuwe externe baan te bemiddelen.

Er zijn echter ook sociale plannen waarin concreet beschreven wordt welke ondersteuning werknemers kunnen verwachten. Zo zijn er sociale plannen waarin wordt gesteld dat de werkgever zal helpen bij het schrijven van sollicitatiebrieven, het samenstellen van knipselkranten met vacatures en bij het leggen van contacten met uitzendbureaus en het CWI. In een enkel geval biedt een werkgever zelf de organisatie van een outplacementtraject aan.

#### 3.4.3 Mobiliteitsbureau

De belangrijkste dienstverlening van een mobiliteitsbureau bestaat uit het bemiddelen en helpen bij interne en/of externe herplaatsing.

Mobiliteitsbureaus komen relatief het vaakst voor bij organisaties met meer dan 500 werknemers in dienst. Ongeveer de helft van de sociale plannen van organisaties van deze omvang bevat afspraken over een mobiliteitsbureau. Voor de sociale plannen van minder grote organisaties (met minder dan 500 werknemers) geldt dat ongeveer 11% afspraken over mobiliteitsbureaus bevat<sup>1</sup>.

Sociale plannen uit de zorgsector bevatten relatief vaak afspraken over mobiliteitsbureaus (26% van alle sociale plannen uit deze sector). Op basis van het huidige onderzoek kan hier geen verklaring voor gegeven worden.

Mobiliteitsbureaus kunnen in principe door de organisatie zelf worden opgezet, bemenst en gemanaged. Het is echter ook mogelijk om hiervoor gebruik te maken van de expertise van andere partijen. Het is bijvoorbeeld mogelijk om een deel van de werkzaamheden door medewerkers van een outplacementbureau of uitzendorganisatie uit te laten voeren. Ook zouden er afspraken over privaatsamenwerking gemaakt kunnen worden. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers van CWI en/of UWV meewerken aan het opzetten, managen en/of uitvoeren van het mobiliteitsbureau. Afgaand op de afspraken in sociale plannen komt dit laatste vrijwel niet voor: slechts één van de onderzochte sociale plannen verwijst expliciet naar de mogelijkheid om CWI en/of UWV in te zetten bij het mobiliteitsbureau. Samenwerking met marktpartijen wordt vaker in sociale plannen besproken, om precies te zijn in 39% van de sociale plannen met afspraken over een mobiliteitsbureau.

Overigens kunnen mobiliteitsbureaus ook opgezet worden *nadat* een organisatie failliet is gegaan. Dit is bijvoorbeeld in Appingedam (Groningen) gebeurd, nadat daar een grote werkgever failliet was gegaan (De Eendracht).

#### 3.4.4 *Inschakeling van marktpartijen en publieke partijen*

In een sociaal plan kan afgesproken worden dat een deel van de VWNW-begeleiding (gericht op externe herplaatsing) ingekocht kan worden bij marktpartijen. Dergelijke afspraken komen in veel sociale plannen voor. Outplacementbureaus zijn in dit verband vrijwel de enige marktpartij die in sociale plannen worden vermeld. Uitzendbureaus en re-integratiebureaus worden vrijwel nooit specifiek benoemd. Het valt echter niet uit te sluiten dat de term 'outplacementbureau' in de praktijk ruim uitgelegd wordt, zodat er ook uitzendbureaus onder gerekend worden die bijvoorbeeld ook bemiddelingsactiviteiten kunnen verzorgen en/of mee kunnen werken bij de opzet van een mobiliteitsbureau. Ook geldt dat sommige uitzendbureaus een aparte afdeling of dochtermaatschappij hebben die zich op outplacementactiviteiten richt.

Afspraken over privaatsamenwerking tussen marktpartijen en publieke partijen komen in sociale plannen vrijwel niet voor<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Binnen de groep van organisaties met minder dan 500 werknemers bestaat, opvallend genoeg, geen duidelijk grootteklasse-effect meer. Zo geldt voor organisaties met 1-100 werknemers dat 10% afspraken over een mobiliteitsbureau bevat; voor de organisaties met 101-500 werknemers betreft dit 12%.

<sup>2</sup> Dit komt voor bij 1% van de sociale plannen waarin afspraken over de inschakeling van marktpartijen voorkomen.



Publieke partijen worden in 9% van de sociale gevallen vermeld. Dit kunnen vermeldingen over het CWI zijn (8%) en/of over het UWV (3%). Een vermelding van het CWI hoeft overigens niet meer in te houden dan de opmerking dat de werkgever collectief ontslag zal aanvragen bij het CWI of dat werknemers erop gewezen wordt dat ze zich bij het CWI moeten laten inschrijven. Slechts een deel van deze sociale plannen bevat afspraken over daadwerkelijke ondersteuning van CWI bij het begeleiden van boventallig verklaarde werknemers naar een nieuwe baan. Dit komt overeen met de constatering dat sociale plannen maar zelden afspraken bevatten over privaat/publieke samenwerking met een mobiliteitsbureau of marktpartijen.

#### *3.4.5 De organisatie op hoofdlijnen*

In vrijwel alle sociale plannen is iets geregeld over de uitvoering van VWNW-beleid: 99% van alle sociale plannen bevat afspraken over interne ondersteuning door de werkgever zelf, een mobiliteitsbureau en/of over uitbesteding van (een deel van) de activiteiten aan outplacementbureaus.

Sommige organisaties kiezen voor één van deze mogelijkheden, maar de meeste organisaties kiezen voor een combinatie van twee of drie van deze mogelijkheden. De meest voorkomende combinatie (die voorkomt bij 49% van alle sociale plannen), is dat het sociaal plan afspraken bevat over interne ondersteuning door de werkgever zelf, in combinatie met inschakeling van een outplacementbureau. Vervolgens geldt dat 18% van de sociale plannen alleen afspraken bevat over interne ondersteuning door de werkgever zelf. Deze twee combinaties zijn samen goed voor twee derde van alle sociale plannen.

Verder geldt dat 15% van de sociale plannen alleen afspraken bevat over de inzet van een outplacementbureau, terwijl 6% van de sociale plannen een combinatie van alle drie de mogelijkheden bevat (afspraken over de opzet van een mobiliteitsbureau, inclusief interne ondersteuning door de werkgever zelf en de inschakeling van een outplacementbureau). Andere combinaties komen bij minder dan 5% van de sociale plannen voor.

### 3.5 Afspraken over VWNW-activiteiten

#### *3.5.1 Begeleiding en bemiddeling*

Begeleiding en bemiddeling van werknemers wordt vaak als belangrijke activiteit genoemd om werknemers naar een nieuwe baan te leiden. Begeleiding en bemiddeling kan ingekocht worden bij marktpartijen, aangeboden worden door een mobiliteitsbureau of het kan door de werkgever intern georganiseerd worden. Voor elk van deze mogelijkheden is nagegaan of, en zo ja wat voor afspraken er gemaakt worden over begeleiding en bemiddeling. Inschakeling van publieke partijen en van privaat/publieke samenwerkingsverbanden is in dit verband nauwelijks aan de orde.

#### *Begeleiding en bemiddeling door outplacementbureaus*

In 74% van de sociale plannen worden afspraken gemaakt over de inzet van marktpartijen (Tabel 5). Dit gebeurt meestal door af te spreken dat outplacementtrajecten ingekocht kunnen worden. In de meerderheid van de gevallen wordt hierbij niet vastgelegd welke activiteiten deze outplacementbureaus zullen

ondernemen. Slechts 1 op de 3 sociale plannen waarin marktpartijen worden ingeschakeld, bevat afspraken over de door deze marktpartij in te zetten vormen van begeleiding en bemiddeling. De meest vermelde activiteit is sollicitatiebegeleiding (70%), gevolgd door scholingsactiviteiten (48%) en job search (26%). Afspraken over de bemiddelingsduur worden iets vaker gemaakt (52%). De maximale bemiddelingsduur is gemiddeld 9 maanden, maar loopt uiteen van 3 tot 24 maanden.

#### *Begeleiding en bemiddeling door mobiliteitsbureaus*

Begeleiding en bemiddeling kan ook door mobiliteitsbureaus worden aangeboden. In de helft van de sociale plannen met mobiliteitsbureaus wordt aangegeven welke activiteiten die mobiliteitsbureaus kunnen inzetten. De meest vermelde activiteiten zijn sollicitatiebegeleiding, scholingsactiviteiten en jobsearch. In geen enkel sociaal plan worden afspraken over EVC-trajecten gemaakt.

In 43% van de sociale plannen waarin mobiliteitsbureaus besproken worden, worden afspraken gemaakt over de bemiddelingsduur door het mobiliteitsbureau. Deze ligt meestal tussen de 6 en 12 maanden. Slechts af en toe komt een maximale bemiddelingsduur van meer dan 12 maanden voor.

#### *Begeleiding en bemiddeling door de werkgever zelf*

In 18% van de sociale plannen worden geen afspraken gemaakt over de inzet van marktpartijen of een mobiliteitsbureau. In deze sociale plannen is alleen sprake van interne ondersteuning door de werkgever zelf. Deze interne ondersteuning kan zowel uit bemiddelings- als uit begeleidingsactiviteiten bestaan.

Werkgevers kunnen bemiddelen naar een nieuwe baan, door hun netwerk van collega-werkgevers in de regio en/of sector aan te spreken. Ook kunnen ze bemiddelen naar externe partijen, door werknemers de weg te wijzen naar uitzendbureaus, wervings- en selectiebureaus en het CWI. De begeleiding door werkgevers kan bestaan uit activiteiten zoals het schrijven van sollicitatiebrieven, het samenstellen van knipselkranten met vacatures en het aanbieden van een interne sollicitatietraining. Elk van deze activiteiten komt in de praktijk voor, maar het is niet mogelijk om de inzet van deze activiteiten te kwantificeren.

### *3.5.2 Scholing en ontwikkeling*

Afspraken over scholing en ontwikkeling van werknemers komen in 65% van alle sociale plannen voor (Tabel 6). Het is meestal niet duidelijk door welke partijen deze scholing wordt verzorgd. Zo is maar voor 13% van deze sociale plannen (waarin afspraken over scholing gemaakt worden) bekend of de scholingsactiviteiten intern of door externe partijen zullen worden verzorgd.

In 77% van de sociale plannen waarin afspraken over scholing gemaakt worden wordt geen budget aangegeven; de vermelde budgetten in de overige sociale plannen variëren tussen € 500 en € 10.000, met een gemiddelde van € 3.025 per werknemer.

Tabel 6 Mate waarin de verschillende activiteiten in sociale plannen voorkomen

<i>Soorten activiteit</i>	<i>Aantal sociale plannen met deze activiteit*</i>
Scholing en ontwikkeling	65%
Detachering	25%
Interne werknemerspool	3%
Externe werknemerspool	6%
Ondersteuning bij opzetten eigen bedrijf	11%

\* In procenten van het totale aantal sociale plannen.

Bron: onderzoek EIM op basis van 198 sociale plannen.

### 3.5.3 Detachering en uitlenen van personeel

Afspraken over detachering en uitlenen van personeel komen in 25% van de sociale plannen voor. Werknemers blijven bij deze afspraken in dienst van de huidige organisatie, maar worden bij andere organisaties te werk gesteld. Hiermee kunnen twee doelen gediend worden: detachering kan gericht zijn op externe herplaatsing, maar het kan ook de bedoeling zijn om deze werknemers tijdelijk extern te plaatsen om ze te zijner tijd weer intern te kunnen herplaatsen.

### 3.5.4 Interne werknemerspool

Bij een interne werknemerspool blijven boventallig verklaarde werknemers in dienst van de organisatie, maar verliezen ze hun huidige functie en worden ze in de toekomst flexibeler binnen de organisatie ingezet.

Interne werknemerspools (ook wel mobiliteitspools genoemd) komen erg weinig voor: 3% van de sociale plannen bevat hier afspraken over (Tabel 6). Als ze al voorkomen, komen ze vooral in de zorg voor (dit geldt voor 3 van de 4 onderzochte sociale plannen met dergelijke afspraken). Het gaat hierbij altijd om tijdelijke constructies.

Alle geïdentificeerde organisaties met interne werknemerspools hebben daarnaast een mobiliteitsbureau en/of outplacementbureaus ingeschakeld. Wellicht zijn deze mobiliteitsbureau en outplacementbureaus betrokken bij het opzetten en organiseren van de interne werknemerspool. Het is echter niet bekend in welke mate dit daadwerkelijk het geval is.

### 3.5.5 Externe werknemerspool

Externe werknemerspools komen vaker voor dan interne werknemerspools, maar met 6% betreft het nog steeds een kleine minderheid van alle sociale plannen (Tabel 6). Ze komen vooral in de industrie voor (dit geldt voor 8 van de 11 sociale plannen met dergelijke afspraken).

Bij een externe werknemerspool komen boventallig verklaarde werknemers in dienst van een intermediaire organisatie. De nieuwe arbeidsovereenkomst wordt

aangegaan voor bepaalde tijd<sup>1</sup>. Gedurende de termijn van de arbeidsovereenkomst kunnen de boventallige medewerkers bemiddeld en begeleid worden naar een nieuwe functie. Een bijzonder aspect van deze vorm van bemiddeling is dat de medewerker kan/zal worden gedetacheerd bij andere potentiële werkgevers (de arbeidsvoorwaarden gedurende deze periode worden zodanig vormgegeven dat de medewerker wordt gestimuleerd om tijdelijk werk te aanvaarden).

Een belangrijk kenmerk van een externe werknemerspool is de aard van het contract: betreft het een contractovername of een MUP-constructie? Met de toepassing van de contractovername komen de boventallige werknemers in dienst (en ontvangen salaris) van een intermediair met een contract voor bepaalde tijd. Met de toepassing van de MUP-constructie komen de boventallige werknemers in dienst van een intermediair met een contract voor bepaalde tijd met uitgestelde prestatieplicht (MUP). Het inkomen van werknemers met een MUP-contract bestaat meestal uit drie componenten:

- inkomsten uit verrichte werkzaamheden;
- aanvullende WW-uitkering (voor als ze onvoldoende werk verricht hebben om voldoende inkomsten te genereren);
- inkomensuppletie (om ervoor te zorgen dat het totale inkomen minstens een bepaald percentage van het laatst verdiende inkomen is).

MUP-constructies komen in de praktijk vaker voor dan contractovernames (8 respectievelijk 3 van de 11 sociale plannen met externe werknemerspools), waarbij de MUP-contracten doorgaans worden aangegaan met intermediaire organisaties. Dit zijn over het algemeen outplacementbureaus. Het is dan ook niet vreemd dat vrijwel alle organisaties met externe werknemerspools in hun sociaal plan opnemen dat ze outplacementbureaus zullen inschakelen. Er is echter maar een handvol organisaties dat in deze dienstverlening voorziet.

### *3.5.6 Ondersteuning bij opzetten eigen bedrijf*

Via het sociaal plan kan ook worden afgesproken, dat werknemers die als zelfstandig ondernemer willen beginnen, hierbij ondersteund worden: dat geldt voor 11% van de onderzochte sociale plannen. Ongeveer een kwart van de sociale plannen met afspraken hierover (5 van de 19) bevat alleen financiële regelingen. Werknemers die voor zichzelf beginnen kunnen daarbij een deel van de kosten van het inschakelen van externe deskundigen vergoed krijgen (maximaal € 2.500), of ze krijgen een vaststaand bedrag mee op het moment dat ze voor zichzelf beginnen (variërend van € 5.000 tot een volledig jaarsalaris). In de overige gevallen wordt ondersteuning door de eigen organisatie en/of een extern bureau geregeld. Vaak gaat het hierbij om maatwerk.

<sup>1</sup> Als er sprake is van een contract voor onbepaalde tijd, wordt het niet meer als een externe werknemerspool beschouwd. De boventalig verklaarde werknemers zijn dan in dienst gekomen bij een andere organisatie. Dat ze vervolgens door deze organisatie gedetacheerd worden, is verder niet relevant. Het tijdelijke karakter van een externe werknemerspool is overigens geen reden om het niet als een VWNW-activiteit te zien. Ook andere VWNW-activiteiten geven immers geen harde werkgelegenheidsgarantie. Bij het starten van een eigen bedrijf is succes niet gegarandeerd, en bij bemiddeling naar een nieuwe baan zal een nieuw contract vaak eerst voor bepaalde termijn worden afgesloten. Omdat een externe werknemerspool specifiek gericht is op het verhogen van de kans op het vinden van een nieuwe baan wordt het als VWNW-activiteit beschouwd.

### 3.5.7 Aantal sociale plannen met VWNW-beleid

In de vorige paragrafen is duidelijk geworden hoe de organisatie van VWNW-beleid geregeld is en hoeveel sociale plannen afspraken bevatten over individuele VWNW-activiteiten. Wat voor conclusie kan hieruit getrokken worden? In hoeveel sociale plannen is nu sprake van een VWNW-beleid<sup>1</sup>? Het antwoord op deze vraag hangt sterk af van hoe VWNW-beleid gedefinieerd wordt.

Een mogelijkheid is om te stellen dat er sprake is van VWNW-beleid als er afspraken zijn gemaakt over de organisatie ervan. Met andere woorden, als een sociaal plan afspraken bevat over interne ondersteuning door de werkgever, de inzet van een mobiliteitsbureau en/of de inschakeling van marktpartijen, dan is er sprake van VWNW-beleid. Volgens deze definitie geldt dat er bij 99% van de sociale plannen sprake is van VWNW-beleid (zie paragraaf 3.4.5). Dit is een ruime interpretatie van het begrip 'VWNW-beleid'.

Een andere mogelijkheid is om te stellen dat er sprake is van VWNW-beleid als een sociaal plan afspraken bevat over minstens één van de zes onderzochte afzonderlijke VWNW-activiteiten. Over de inzet van begeleiding en bemiddeling zijn onvoldoende cijfers voorhanden, maar voor de overige vijf<sup>2</sup> afzonderlijke activiteiten is per sociaal plan bekend of het afspraken hierover bevat. De meeste sociale plannen (42%) blijken slechts één activiteit te bevatten (zie Tabel 7, eerste kolom). In 29% van de onderzochte plannen komen geen van deze VWNW-activiteiten aan bod, maar beperkt het sociaal plan zich dan tot VWNW-regelingen. Dit betekent dat er, volgens deze definitie, bij 71% van de sociale plannen sprake is van VWNW-beleid.

Deze tweede mogelijkheid om VWNW-beleid af te bakenen is erg strikt. Omdat er niet gekeken wordt naar de wijze waarop de uitvoering van het sociaal plan wordt georganiseerd, wordt er ook geen rekening gehouden met de inzet van een mobiliteitsbureau of de inschakeling van marktpartijen. Een derde mogelijkheid om VWNW-beleid af te bakenen is om de eerste twee mogelijkheden te combineren. Er is dan sprake van VWNW-beleid als aan minstens een van de volgende voorwaarden is voldaan:

- Het sociaal plan bevat afspraken over minstens één van de vijf relevante VWNW-activiteiten.
- Het sociaal plan bevat afspraken over de inzet van een mobiliteitsbureau en/of marktpartijen.

Volgens deze definitie geldt dat er in 93% van de sociale plannen sprake is van een VWNW-beleid<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> VWNW-regelingen blijven hierbij buiten beschouwing. Het achterliggende idee is dat er geen sprake is van actief beleid op het gebied van VWNW, als er alleen afspraken over VWNW-regelingen worden gemaakt.

<sup>2</sup> Dit zijn scholing en ontwikkeling; detachering en uitlenen; interne werknemerspool; externe werknemerspool; en ondersteuning bij opzetten van een eigen bedrijf.

<sup>3</sup> 37% van de sociale plannen waarin geen afspraken zijn opgenomen over de inzet van een mobiliteitsbureau of marktpartijen, bevat ook geen afspraken over de inzet van een van de vijf relevante VWNW-activiteiten (Tabel 7, laatste kolom). Deze sociale plannen vertegenwoordigen 7% van alle sociale plannen. Hieruit volgt dat bij de overige 93% van de sociale plannen wel sprake van VWNW-beleid is.

Tabel 7 In sociale plannen vermelde specifieke activiteiten (in procenten)

<i>Aantal VWNW-activiteiten waarover afspraken zijn gemaakt</i>	<i>Alle sociale plannen</i>	<i>Sociale plannen zonder afspraken over mobiliteitsbureau of outplacementbureau</i>
0	29%	37%
1	42%	51%
2	19%	9%
3	9%	3%
4	1%	0%
5	0%	0%
Totaal	100% (N=198)	100% (N=35)

Bron: EIM.

### 3.6 Afspraken over VWNW-regelingen

De volgende drie regelingen zijn in de praktijk sterk gekoppeld aan het zoeken naar (en vinden van) een nieuwe baan:

- solliciteren onder werktijd: dit verruimt de mogelijkheden om een nieuwe baan te vinden;
- inkomenssuppletie<sup>1</sup>;
- vergoedingen voor verhuiskosten en toegenomen reiskosten woon-werkverkeer zijn in de praktijk ook vaak gekoppeld aan het aanvaarden van een nieuwe baan.

Om deze redenen zijn deze drie regelingen te beschouwen als VWNW-regelingen.

Sociale plannen bevatten vaker afspraken over solliciteren onder werktijd (62%) dan over vergoedingen voor verhuiskosten en/of reiskosten voor woon-werkverkeer (34%) of inkomenssuppletie (34%) (zie Tabel 8).

Tabel 8 Mate waarin curatieve VWNW-regelingen in sociale plannen worden vermeld

<i>Regeling</i>	<i>Vermeld in sociaal plan (% van totaal aantal sociale plannen)</i>
Solliciteren onder werktijd	62%
Inkomenssuppletie	34%
Vergoedingen verhuiskosten en toegenomen reiskosten woon-werkverkeer	34%

Bron: onderzoek EIM op basis van 198 sociale plannen.

Van deze drie regelingen heeft alleen de regeling over inkomenssuppletie nader uitleg.

<sup>1</sup> In theorie kan een inkomenssuppletie worden gegeven ter verhoging van een uitkering van ouderen, ter overbrugging van de periode tot het (pre)pensioen. Uit een scan van de onderzochte sociale plannen blijkt echter, dat deze vorm van inkomenssuppletie niet vaak voorkomt.

### 3.6.1 Inkomenssuppletie

Werknemers die een nieuwe baan hebben aangenomen, kunnen soms rekenen op een inkomensgarantie. Deze inkomensgarantie wordt doorgaans gegeven in de vorm van een aanvulling op een lager salaris bij de (nieuwe) werkgever tot een bepaald niveau gedurende een bepaalde termijn. Hierbij moeten in ieder geval afspraken gemaakt worden over de duur van de inkomensgarantie. Deze kan variëren met de leeftijd en/of het aantal dienstjaren van de betreffende werknemer (zodat oudere werknemers met de meeste dienstjaren recht hebben op de langste aanvullingsduur).

Ook moet vastgelegd worden waarop de inkomensgarantie betrekking heeft. In de regel wordt de garantie beperkt tot het salaris, inclusief eventuele eindejaarsuitkering en ploegendiensttoeslag. Garanties die ook het verschil in andere arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld arbeidsduur, compenseren komen zelden voor.

Inkomenssuppletie-afspraken kunnen ook gemaakt worden in combinatie met externe werknemerspools met MUP-contracten. Werknemers met een MUP-contract krijgen in principe alleen betaald over de dagen dat ze opgeroepen zijn. Over de andere dagen kan de werknemer een WW-uitkering krijgen. In een sociaal plan kan echter worden afgesproken dat de totale inkomsten van deze werknemers aangevuld worden tot een bepaald percentage van hun laatst verdiende loon.

## 3.7 Afspraken over enkele overige regelingen

Een van de achterliggende vragen bij dit onderzoek is, hoe vaak organisaties ervoor kiezen om boventallig verklaarde werknemers daadwerkelijk van werk naar werk te begeleiden in plaats van ze enkel een schadeloosstelling te geven in de vorm van bijvoorbeeld een ontslagvergoeding. Om dit te kunnen onderzoeken, is ook vastgesteld hoe vaak sociale plannen afspraken bevatten over enkele financiële regelingen die geen onderdeel van VWNW-beleid vormen. Naast de ontslagvergoeding zijn dit de vertrekstimuleringsregeling, de plaatsmakersregeling en enkele overige regelingen. Deze regelingen gelden niet als VWNW-regelingen, omdat bij geen van deze regelingen het begeleiden naar (of het vinden van) een andere baan centraal staat.

Tabel 9 geeft weer hoe vaak dergelijke regelingen in sociale plannen voorkomen. De ontslagvergoeding, vertrekstimuleringsregeling en plaatsmakersregeling worden in de rest van deze paragraaf nader toegelicht. Aan het einde van de paragraaf wordt aangegeven in welke mate er sprake is van een samenhang tussen enerzijds VWNW-activiteiten en -regelingen en anderzijds deze overige regelingen.

Tabel 9 Mate waarin curatieve regelingen in sociale plannen worden vermeld

<i>Regeling</i>	<i>Vermeld in sociaal plan (% van totaal aantal sociale plannen)</i>
Ontslagvergoeding	67%
Vertrekstimuleringsregeling	44%
Plaatsmakersregeling	30%
Overige regelingen (kwijschelding studiekosten, beperken gevolgen voor pensioenopbouw en/of beperken gevolgen voor ziektekostenverzekeringen)	73%

*Bron: onderzoek EIM op basis van 198 sociale plannen.*

### 3.7.1 Ontslagvergoeding

Een ontslagvergoeding regelt hoeveel geld werknemers meekrijgen als hun contract eenzijdig door de werkgever wordt opgezegd (bijvoorbeeld als gevolg van een reorganisatie). De hoogte ervan hangt vrijwel altijd samen met het laatst verdiende inkomen en het aantal dienstjaren. Een ontslagvergoeding kan in de vorm van een éénmalige uitkering worden gegeven, maar ook (gedurende een bepaalde periode) als een bovenwettelijke aanvulling op de WW. In sociale plannen wordt hiervoor vaak de kantonrechterformule toegepast (zie tekstbox). In de onderzochte sociale plannen varieert de correctiefactor C van 0,2 tot 2,0.

De kantonrechterformule is de richtlijn die is opgesteld door de gezamenlijke Kantonrechters in Nederland voor het bepalen van de hoogte van de zgn. ontbindingsvergoeding. De kantonrechterformule luidt als volgt:

Vergoeding = A\*B\*C

Waarbij:

- A = het aantal gewogen dienstjaren; standaard telt elk dienstjaar tot het 40e levensjaar als 1 jaar, elk dienstjaar vanaf het 40e tot het 50e levensjaar als 1,5 jaar, en elk dienstjaar vanaf het 50e levensjaar als 2 jaar;
- B = de beloning; standaard is dit het laatstverdiende bruto maandsalaris, vermeerderd met 8% vakantiegeld en eventuele vaste looncomponenten zoals een vaste dertiende maand;
- C = de correctiefactor; bij een neutrale ontbinding is deze correctiefactor gelijk aan 1, maar hij kan ook hoger of lager uitvallen.

Als een sociaal plan concreet vermeldt wanneer werknemers hun huidige arbeidscontract verliezen, dan bevat het ook afspraken over de ontslagvergoeding. Toch ontbreken afspraken over (de hoogte van) de ontslagvergoeding in 1 op de 3 sociale plannen (Tabel 9). Dit blijken allemaal sociale plannen te zijn die gedwongen ontslagen uitsluiten, of die geen afspraken doen over wanneer werknemers ontslagen worden.

### 3.7.2 Vertrekstimuleringsregeling

Een vertrekstimuleringsregeling is een financiële vergoeding voor werknemers die boventallig verklaard zijn en die de arbeidsovereenkomst zelf opzeggen voordat de arbeidsovereenkomst op initiatief van de werkgever wordt beëindigd. Afspraken over vertrekstimuleringsregelingen komen in 44% van de sociale plannen voor (Tabel 9).



De intentie van een vertrekstimuleringsregeling is duidelijk: boventallige werknemers worden gestimuleerd zelf ontslag te nemen. Het voordeel voor de werkgever is helder: hoe meer boventallige werknemers gebruik maken van de vertrekstimuleringsregeling, hoe minder ontslagprocedures hoeven te worden gevoerd en hoe meer er wordt bespaard op salariskosten tijdens de opzegtermijn en - eventueel - op de salaris- en bemiddelingskosten tijdens de bemiddelingsperiode.

Vertrekstimuleringsregelingen zijn daarom vaak zo geformuleerd, dat hoe eerder de werknemer ontslag neemt hoe hoger de uitkering uitvalt. De ontslagvergoeding vormt dan de basis. Hoe eerder werknemers zelf opstappen hoe hoger de 'bonus' die ze krijgen bovenop deze ontslagvergoeding. Deze bonus is soms in absolute bedragen geformuleerd (bijvoorbeeld € 1.000,- extra), maar is vaker aan het salaris gerelateerd (bijvoorbeeld 1 tot 3 maandsalarissen extra of 50% van het salaris over de resterende opzegtermijn).

Een vertrekstimuleringsregeling kan 'ingebouwd' worden in een ontslagvergoeding. Hiervan is sprake als de ontslagvergoeding de kantonrechterformule als uitgangspunt neemt, waarbij de hoogte van de C-factor varieert met de vertrektermijn van de werknemers.

Vertrekstimuleringsregelingen komen echter ook voor bij organisaties waar geen ontslagvergoeding is geregeld (bijvoorbeeld omdat er geen gedwongen ontslagen vallen).

De mate waarin werknemers daadwerkelijk gebruik maken van een vertrekstimuleringsregeling hangt van veel factoren af. Op basis van de casestudies zijn de volgende factoren geïdentificeerd:

- De hoogte van de vertrekstimulering ten opzichte van de ontslagvergoeding (als de ontslagvergoeding relatief hoog is gaat er een minder sterke prikkel van de vertrekstimulering uit).
- De kansen op de arbeidsmarkt.
- Hoe lang van tevoren de vertrekstimulering wordt aangekondigd (als er veel tijd zit tussen de aankondiging van het sociaal plan en de inwerkingtreding ervan hebben werknemers meer tijd om zelf op zoek te gaan en kunnen meer werknemers profiteren van de vertrekstimulering).
- De huidige arbeidsvoorwaarden (werknemers die bij de huidige werkgever meer verdienen dan elders, ontvangen liever zo lang mogelijk hun huidige salaris).

### *3.7.3 Plaatsmakersregeling*

Bij deze regeling - die ook wel remplaçantenregeling wordt genoemd - kunnen werkgevers werknemers die niet boventallig verklaard zijn financieel stimuleren om de organisatie vrijwillig te verlaten. Het doel hiervan is om zo interne vacatures te creëren, zodat boventallig verklaarde werknemers een grotere kans krijgen om alsnog intern herplaatst te kunnen worden. 30% van de sociale plannen bevat een of andere vorm van een plaatsmakersregeling (Tabel 9).

### *3.7.4 De verhouding tussen VWNW-activiteiten en -regelingen en overige regelingen*

Men zou kunnen vermoeden dat er in de praktijk vaak een uitruil plaatsvindt tussen afspraken over VWNW-activiteiten en -regelingen, en afspraken over financi-

ele compensaties. Er zou sprake zijn van een 'of-of'-situatie: sociale plannen bevatten óf afspraken over VWNW-activiteiten en -regelingen, óf afspraken over financiële compensatieregelingen.

In dit onderzoek is hier echter geen enkele aanwijzing voor gevonden. Er bestaat geen statistisch significant verband (positief noch negatief) tussen enerzijds het aantal VWNW-activiteiten en VWNW-regelingen en anderzijds het aantal overige regelingen waarover in het sociaal plan afspraken zijn gemaakt. Er is, met andere woorden, geen sprake van een 'of-of'-situatie.

### 3.8 Ontwikkelingen over de tijd

#### *Geen innovatieve VWNW-activiteiten ontwikkeld*

In 2004 zijn de resultaten gepubliceerd van een onderzoek naar best practices op het gebied van WW-preventie<sup>1</sup>. Dit rapport is gebaseerd op casestudies bij een twaalfstal organisaties waarvan bekend was dat ze actief betrokken waren bij WW-preventie. Het rapport bevat onder andere een overzicht van diverse mogelijke activiteiten en regelingen die organisaties kunnen toepassen om gedwongen uitstroom uit het arbeidsproces zo veel mogelijk te voorkomen. Hierbij komt zowel preventief als curatief VWNW-beleid aan bod.

Alle VWNW-activiteiten en -regelingen die voor dit onderzoek in kaart zijn gebracht, zijn ook al in dit eerdere onderzoek geïdentificeerd. Dit impliceert dat er sinds 2004 geen nieuwe soorten VWNW-activiteiten of -regelingen zijn ontwikkeld. Overigens heeft een aantal stakeholders tijdens de interviews aangegeven dat ze dit ook niet verwachtten. Het is volgens hen niet nodig om nieuwe activiteiten of regelingen te ontwikkelen. In plaats daarvan moet onderzocht worden wanneer welke activiteiten en regelingen voor welke werknemers ingezet moeten worden en hoe deze activiteiten en regelingen het beste uitgevoerd kunnen worden. Dit betreft de vraag van succes- en faalfactoren, waarop in het volgende hoofdstuk nader wordt ingegaan.

#### *In recente jaren vaker afspraken over VWNW-activiteiten, minder vaak over overige regelingen*

In de voorgaande paragrafen is aangegeven in welke mate de verschillende activiteiten en regelingen in de sociale plannen sinds 2004 voorkomen. Door een vergelijking te maken tussen sociale plannen die in de loop van 2004 en 2005 zijn ingegaan en sociale plannen die in de loop van 2006 en 2007 zijn ingegaan, is het mogelijk om een indruk te krijgen van ontwikkelingen over de tijd.

Sociale plannen die in de loop van 2004 en 2005 zijn ingegaan, bevatten gemiddeld genomen afspraken over 2,6 VWNW-activiteiten. In de daaropvolgende periode is dit gestegen tot 3,2 VWNW-activiteiten. Dit verschil is statistisch significant (bij een betrouwbaarheidsniveau van 95%) en wordt met name veroorzaakt door het verschil in aandacht voor scholing en ontwikkeling in sociale plannen. 57% van de sociale plannen die in 2004 of 2005 zijn ingegaan bevat hier afspraken over, tegenover 75% van de sociale plannen die in 2006 of 2007 zijn inge-

<sup>1</sup> Evers, Wilthagen en Borghouts-Van de Pas (2004), *Best practices in WW-preventie*, OSA/IVA: Tilburg.

gaan (zie Tabel 10). Overigens geldt voor alle onderzochte activiteiten dat er sprake is van een positief verschil, maar alleen in het geval van scholing en ontwikkeling blijkt dit verschil statistisch significant (bij een betrouwbaarheidsniveau van 95%).

Tabel 10 Mate waarin de (organisatie van) verschillende VWNW-activiteiten in sociale plannen voorkomen

<i>Soorten activiteit</i>	<i>Aantal sociale plannen met deze activiteit*</i>	
	<i>2004-2005</i>	<i>2006-2007</i>
<i>Wijze van organisatie</i>		
Interne ondersteuning	75%	76%
Mobiliteitsbureau	17%	23%
Outplacementbureau	75%	77%
<i>VWNW-activiteiten</i>		
Scholing en ontwikkeling	57%	75%
Detachering	22%	32%
Interne werknemerspool	1%	5%
Externe werknemerspool	4%	7%
Ondersteuning bij opzetten eigen bedrijf	8%	13%
Aantal waarnemingen	83	87

\* *In procenten van het totale aantal sociale plannen over de onderzochte periode.*  
*Bron: onderzoek EIM op basis van 170 sociale plannen.*

De aandacht voor de drie onderzochte VWNW-regelingen (inkomenssuppletie, verhuiskostenregelingen en solliciteren onder werktijd) lijkt in de jaren 2004 t/m 2007 niet veranderd te zijn. Voor geen van de afzonderlijke regelingen (zie tabel 11) is sprake van een statistisch significante verandering. Ook het totaal aantal VWNW-regelingen waarover afspraken zijn gemaakt is niet veranderd.

Voor elk van de onderzochte overige regelingen geldt dat ze in de jaren 2006 en 2007 beduidend minder vaak in sociale plannen zijn opgenomen dan in de jaren 2004 en 2005. Het totaal aantal overige regelingen dat in sociale plannen is opgenomen is in de periode 2004/2005 dan ook beduidend (en significant) hoger dan in de periode 2006/2007 (3,6 ten opzichte van 2,8).

Tabel 11 Mate waarin de verschillende activiteiten in sociale plannen voorkomen

Soorten regeling	Aantal sociale plannen met deze regeling*	
	2004-2005	2006-2007
<i>VWNW-regelingen</i>		
Solliciteren onder werktijd	64%	61%
Inkomenssuppletie	35%	37%
Vergoedingen verhuiskosten en toegenomen reiskosten woon-werkverkeer	33%	35%
<i>Overige regelingen</i>		
Ontslagvergoeding	72%	63%
Vertrekstimuleringsregeling	61%	33%
Plaatsmakersregeling	33%	21%
Overige regelingen (kwijschelding studiekosten, beperken gevolgen voor pensioenopbouw en/of beperken gevolgen voor ziektekostenverzekeringen)	77%	66%
Aantal waarnemingen	83	87

\* In procenten van het totale aantal sociale plannen over de onderzochte periode.

Bron: onderzoek EIM op basis van 170 sociale plannen.

#### *Waargenomen verschillen met name gevolg van sectorale verschillen*

In de periode 2004/2005 zijn relatief veel sociale plannen uit de sector industrie ingegaan en relatief weinig sociale plannen uit de sector zorg en welzijn (tabel 12). Dit betekent dat de hiervoor geconstateerde verschillen tussen de onderzochte perioden in principe veroorzaakt kunnen zijn door verschillen tussen sectoren. Als bijvoorbeeld sociale plannen uit de sector zorg en welzijn vaker afspraken over VWNW-activiteiten bevatten dan sociale plannen uit de sector industrie, zal dit sectoreffect ervoor zorgen dat sociale plannen die in de periode 2006/2007 zijn ingegaan vaker afspraken over VWNW-activiteiten bevatten dan in de periode ervoor.

Tabel 12 Verdeling sociale plannen over sectoren, per periode (percentage t.o.v. totaal)

Sector	Periode	
	2004-2005	2006-2007
Landbouw en visserij	0%	0%
Industrie	39%	31%
Nutsbedrijven (gas, water, elektra)	0%	2%
Bouw	0%	2%
Handel en reparatie	15%	10%
Horeca	0%	0%
Transport en communicatie	6%	2%
Dienstverlening	19%	20%
Zorg en welzijn	13%	28%
Overheid (incl. onderwijs)	4%	5%
Onbekend	5%	0%
Totaal	100%	100%

Bron: onderzoek EIM op basis van 170 sociale plannen.

Om vast te kunnen stellen of er *binnen* sectoren sprake is van een toenemende aandacht voor VWNW-activiteiten, is het noodzakelijk om *per sector* na te gaan of er in de periode 2006/2007 vaker afspraken over VWNW-activiteiten zijn gemaakt dan in de voorgaande periode 2004-2005.<sup>1</sup>

Hier toe is een variatieanalyse uitgevoerd, waarbij onderzocht is in welke mate het aantal gemaakte afspraken over VWNW-activiteiten, VWNW-regelingen en overige regelingen afhankelijk is van de sector en van de periode. Deze analyse laat zien dat de verschillen *tussen de sectoren* belangrijker zijn dan de verschillen (binnen sectoren) *over de tijd*. Er zijn dan nog steeds aanwijzingen dat er in de periode 2007/2008 vaker afspraken over VWNW-activiteiten zijn gemaakt en minder vaak over overige regelingen, maar deze ontwikkelingen over de tijd zijn statistisch gezien niet meer significant. De verschillen tussen de sectoren daarentegen zijn wel statistisch significant (Tabel 13).

<sup>1</sup> Een probleem hierbij is dat het aantal waarnemingen per sector beperkt is. Zo is de sector industrie de enige sector waarvoor meer dan 50 waarnemingen in de steekproef beschikbaar zijn. Voor de analyse naar sector worden de waarnemingen daarom in drie (groepen van) sectoren ingedeeld: 1) industrie, 2) zorg en welzijn, overheid (inclusief onderwijs) en nutsbedrijven, en 3) alle overige sectoren.

Tabel 13 Aantal gemaakte afspraken in sociale plannen, per sector

Sector	Type afspraken		
	VWNW-activiteiten	VWNW-regelingen	Overige regelingen
Industrie	2,3	1,1	3,5
Zorg en welzijn, overheid (inclusief onderwijs) en nutsbedrijven	3,4	1,5	2,1
Overige sectoren	2,8	1,3	3,6

Bron: onderzoek EIM op basis van 198 sociale plannen.

*Op onderdelen stijging waarneembaar van VWNW-activiteiten*

Om te corrigeren voor de hierboven geschetste sectorale verschillen is nog een nadere analyse uitgevoerd. Hierbij zijn aanvullend gegevens verzameld van 104 sociale plannen van FNV Bondgenoten die voor 2004 zijn afgesloten. In deze analyse zijn uiteindelijk 210 sociale plannen van FNV Bondgenoten onderzocht en is de waarnemingsperiode verlengd (van 2 naar 3 perioden). Tabel 14 presenteert de uitkomsten.

De cijfers in Tabel 14 laten per periode zien in welke mate de onderzochte sociale plannen afspraken bevatten over de in kaart gebrachte (organisatie van) VWNW-activiteiten. Deze cijfers maken duidelijk dat er in algemene zin geen sprake is van een trendmatige stijging van VWNW-activiteiten sinds 2002. Wel geldt dat er bij VWNW-activiteiten als scholing, externe werknemerspools en ondersteuning bij het opzetten van het eigen bedrijf sprake is van een continue stijgende lijn. Bevatte in 2002-3 59% van de sociale plannen afspraken over scholing, in 2006-7 ligt dat 10 procentpunten hoger, en is het aantal sociale plannen met een externe werknemerspool bijna verzesvoudigd. Ook bevatten beduidend meer sociale plannen afspraken over het opstarten van een eigen bedrijf (4% om 10%).

Tabel 14 De mate waarin de (organisatie van) verschillende VWNW-activiteiten in sociale plannen voorkomen

Soorten activiteit	Aantal sociale plannen met deze activiteit*		
	2002-2003	2004-2005	2006-2007
<i>Wijze van organisatie</i>			
Interne ondersteuning	77%	70%	74%
Mobiliteitsbureau	14%	16%	13%
Outplacementbureau	86%	75%	89%
<i>VWNW-activiteiten</i>			
Scholing en ontwikkeling	59%	51%	69%
Detachering	16%	16%	13%
Interne werknemerspool	0%	1%	1%
Externe werknemerspool	3%	4%	17%
Ondersteuning bij opzetten eigen bedrijf	4%	7%	10%

\* In procenten van het totale aantal sociale plannen over de onderzochte periode.

Bron: onderzoek EIM op basis van 210 sociale plannen, afkomstig van FNV Bondgenoten.

#### *Ontwikkelingen in VWNW-regelingen*

Ook de ontwikkelingen van de toepassing van VWNW-regelingen laten een grote mate aan sectorale differentiatie zien. Wordt ook voor de VWNW-regelingen de onderzoeksperiode verlengd tot de jaren 2002-2007, dan blijkt er sprake te zijn van een sterk sectoreffect. Zoals eerder aangegeven verschilt de mate waarin VWNW-afspraken wordt gemaakt sterk per sector. Wordt deze deelanalyse nu beperkt tot de sociale plannen die door de bestuurders van Bondgenoten sinds 2002 zijn afgesloten, dan blijkt dat er nauwelijks sprake is van een verschuiving in de mate waarin (sinds 2002) VWNW-regelingen in sociale plannen worden afgesproken. En vertoont ook de vertrekstimuleringsregeling niet die mate van daling die op grond van tabel 11 kon worden verondersteld. Met name geldt dat er niet geconcludeerd kan worden dat sociale plannen sinds 2002 stelselmatig minder vaak afspraken bevatten over de onderzochte niet-VWNW-gerelateerde regelingen. Wel neemt de mate waarin de plaatsmakersregeling een plaats heeft in een sociaal plan in de tijd gezien af en vertonen ook de overige VWNW-regelingen een licht dalende tendens. Tabel 15 laat de uitkomsten zien.

Tabel 15 De mate waarin de (organisatie van) verschillende VWNW-activiteiten in sociale plannen voorkomen

Soorten regeling	Aantal sociale plannen met deze regeling*		
	2002-2003	2004-2005	2006-2007
<b>VWNW-regelingen</b>			
Solliciteren onder werktijd	59%	59%	64%
Inkomenssuppletie	24%	31%	26%
Vergoedingen verhuiskosten en toegenomen reiskosten woon-werkverkeer	37%	33%	41%
<b>Overige regelingen</b>			
Ontslagvergoeding	90%	84%	93%
Vertrekstimuleringsregeling	37%	66%	31%
Plaatsmakersregeling	30%	37%	14%
Overige regelingen (kwijschelding studiekosten, beperken gevolgen voor pensioenopbouw en/of beperken gevolgen voor ziektekostenverzekeringen)	87%	79%	76%

\* In procenten van het totale aantal sociale plannen over de onderzochte periode.

Bron: onderzoek EIM op basis van 210 sociale plannen.





## 4 De uitvoering van sociale plannen en VWNW-activiteiten in de praktijk

### 4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is een kwantitatief beeld geschetst van de mate waarin sociale plannen afspraken bevatten over VWNW-activiteiten en -regelingen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop dergelijke afspraken in de praktijk worden uitgewerkt en uitgevoerd. Hierbij wordt gekeken naar de ervaringen die in de praktijk met de uitvoering van sociale plannen zijn opgedaan en (voor zover bekend) de resultaten die daarbij worden geboekt.

Voor dit onderzoek zijn 20 casestudies uitgevoerd: via gesprekken met zowel werkgevers als werknemers is in kaart gebracht hoe het sociaal plan ten uitvoer is gebracht. Deze casestudies geven tentatief inzicht in de effectiviteit van de verschillende VWNW-activiteiten en -regelingen. De selectie van de cases is in overleg met de opdrachtgever gemaakt.

De inzichten die in dit hoofdstuk worden gepresenteerd zijn gebaseerd op een beperkt aantal casestudies. Deze zijn bovendien niet aselekt gekozen: ze zijn gekozen omdat een bepaalde activiteit bij de betreffende organisatie voorkwam of omdat de indruk bestond dat het betreffende sociaal plan in de uitvoering tot succes had geleid. Gekozen is voor een spreiding over het type VWNW-activiteiten en -regelingen die in het voorgaande hoofdstuk zijn beschreven. De gepresenteerde inzichten zijn hiermee niet representatief voor de wijze waarop sociale plannen in Nederland tot uitvoering komen. Daarom heeft de Raad voor Werk en Inkomen besloten tot een vervolgoopdracht waarin 25 aanvullende cases onder de loep zullen worden genomen. Op basis van dit aanvullende onderzoek kunnen de inzichten verder worden verrijkt, zodat een representatief beeld kan ontstaan.

Paragraaf 4.2 geeft een kort overzicht van de onderzochte cases en van de belangrijkste lessen die hieruit geleerd kunnen worden. In de paragrafen 4.3 en 4.4 wordt ingegaan op de vraag welke activiteiten en regelingen wel en niet lijken te werken, wat mogelijke randvoorwaarden zijn voor succes en welke belemmerende factoren in de praktijk een rol lijken te spelen. Daarnaast besteedt dit hoofdstuk aandacht aan een specifieke groep werkgevers, te weten het MKB. Kleine en middelgrote bedrijven gaan niet snel over tot het opstellen van een sociaal plan. Hierdoor is het relevant om na te gaan wat voor andere mogelijkheden deze bedrijven hebben om VWNW-activiteiten te ondernemen.

### 4.2 De bevindingen uit de 20 cases

#### 4.2.1 De geselecteerde cases

Van de 20 onderzochte cases konden er 15 aangeven welke VWNW-activiteiten en -regelingen zijn ingezet. Voor de overige 5 onderzochte cases was dit niet mogelijk, en wel om de volgende redenen:

- Bij één case is het afgesproken sociaal plan niet ten uitvoer gebracht omdat de economische noodzaak was weggefallen.

- Bij één case was wel een sociaal plan overeengekomen met VWNW-activiteiten, maar bleek dat deze activiteiten niet ter hand zijn genomen.
- Drie van de onderzochte cases zijn niet gekozen omdat ze zelf een sociaal plan hebben uitgevoerd, maar omdat ze betrokken zijn bij de uitvoering van VWNW-activiteiten voor andere organisaties (bijvoorbeeld via het stimuleren van collegiale in- en uitlening). Over deze drie cases wordt in paragraaf 4.5 apart gerapporteerd.

Voor 8 van de 15 resterende cases bleek het mogelijk een volledige inschatting te krijgen van de effectiviteit van de afzonderlijke VWNW-activiteiten en -regelingen. Voor de overige 7 cases geldt dat de uitvoering van het sociaal plan nog in volle gang was ten tijde van de casestudie, of dat de respondent niet in staat bleek om alle gevraagde informatie te leveren. Waar mogelijk heeft de respondent in deze gevallen aangegeven wat in zijn/haar ogen - op basis van de opgedane ervaringen - de opbrengsten en de effectiviteit van de ingezette maatregelen is geweest. De navolgende tabellen zijn gebaseerd op de 15 cases.

#### *4.2.2 De kenmerken van de sociale plannen uit de cases en de uitwerking daarvan in de praktijk*

De sociale plannen van de onderzochte cases hebben een looptijd van gemiddeld 18 maanden. Gemaakte afspraken over de organisatie en uitvoering van het VWNW-beleid staan in Tabel 16 (zie volgende pagina) vermeld. De cijfers in deze tabel illustreren dat (zoals beoogd) de sociale plannen uit de onderzochte cases een behoorlijke variatie vertonen wat betreft de activiteiten en regelingen die erin zijn opgenomen. Op interne werknemerspools na komen alle bekende VWNW-activiteiten en -regelingen bij minstens één case aan bod.

Interne ondersteuning (soms in combinatie met een intern mobiliteitsbureau) speelt bij ongeveer de helft van de onderzochte cases een belangrijke rol (8 van de 15) evenals het gebruik van ontslagvergoedingen en vertrekstimuleringsregelingen (8 van de 15). De overige activiteiten en regelingen spelen bij minder cases een belangrijke rol.

Bij een aantal activiteiten en maatregelen kunnen nog aanvullende kanttekeningen uit de praktijk worden geplaatst.

Tabel 16 Afspraken over VWNW-beleid in de onderzochte cases

<i>Type afspraken</i>	<i>Aantal sociale plannen waarin deze afspraken zijn aangetroffen</i>
<i>Interne en externe herplaatsing</i>	
Activiteiten gericht op interne herplaatsing	6
Activiteiten gericht op externe herplaatsing	2
<i>Organisatie van VWNW-beleid</i>	
Interne ondersteuning en/of intern mobiliteitsbureau	8
Extern mobiliteitsbureau (door externe partijen beheerd)	2
Outplacementbureau	6
<i>VWNW-activiteiten</i>	
Scholing en ontwikkeling	5
Detacheringsconstructies	2
Externe werknemerspool	2
Begeleiden opzetten eigen bedrijf	2
<i>VWNW-regelingen</i>	
Solliciteren onder werktijd	2
Inkomenssuppletie	5
Vergoeding verhuiskosten	2
<i>Overige regelingen</i>	
Ontslagvergoeding en vertrekstimuleringsregeling	8
Plaatsmakersregeling	6

*Bron: onderzoek EIM op basis van 15 casestudies.*

#### *Keuze tussen vertrekpremies en VWNW-activiteiten*

Veel organisaties bieden werknemers de keuze tussen een vertrekstimuleringsregeling of het gebruik maken van de VWNW-activiteiten uit het sociale plan. In de meeste gevallen (driekwart van de cases) geven werknemers dan de voorkeur aan VWNW-activiteiten. Slechts bij enkele organisaties kiezen de meeste werknemers voor de vertrekstimulering. In één geval betreft dit een organisatie waar het sociaal plan geen afspraken over een ontslagvergoeding bevat<sup>1</sup>. In het andere geval konden werknemers weliswaar kiezen voor het gebruiken van VWNW-activiteiten (via de inzet van een outplacementbureau voor externe herplaatsing en opleidingen), maar moesten ze wel zelf de helft van de kosten daarvan betalen (bovendien betrof dit relatief veel hoogopgeleide werknemers). Dan lijkt het niet vreemd dat het merendeel hier niet voor kiest.

<sup>1</sup> Bij dit sociaal plan worden gedwongen ontslagen *in principe* uitgesloten. Voor werknemers die graag 'een zak met geld' ontvangen is de vertrekstimuleringsregeling dus de enige optie.

Als organisaties zowel financiële prikkels (in de vorm van een vertrekstimuleringsregeling en een ontslagvergoeding) aanbieden als VWNW-activiteiten, dan kiest het merendeel van de werknemers doorgaans dus voor de VWNW-activiteiten. Hierbij spelen de volgende factoren een rol:

- Het betreft relatief vaak laag/middelbaar opgeleide werknemers. Wellicht schatten zij hun kansen om zonder ondersteuning elders werk te vinden niet zo hoog in.
- De vertrekstimuleringsregeling is vaak relatief beperkt ten opzichte van de ontslagvergoeding.

#### *Externe werknemerspools met MUP-contracten*

Een aantal van de onderzochte cases biedt hun werknemers de mogelijkheid om een MUP-contract te tekenen bij een intermediaire organisatie. De meeste organisaties zijn hier tevreden over. Deze constructie biedt werknemers de mogelijkheid om langer betaald werk te blijven doen. Meestal wordt het ook gecombineerd met begeleiding door een outplacementbureau (dit is doorgaans de intermediaire organisatie zelf, d.w.z. de nieuwe werkgever van deze werknemers). Het doel van deze contracten is dat mensen vanuit hun MUP-contract een nieuwe baan vinden: deze constructie is immers maar tijdelijk. Daarom ontvangen ze ook aanvullende begeleiding van een outplacementbureau. Werkgevers hebben echter geen goed zicht op wat er met hun ex-werknemers gebeurt als hun MUP-contract erop zit.

Binnen de industrie wordt vaak gebruik gemaakt van de stichting Metalektro Noord en Oost. Dit is niet alleen een erkend outplacementbureau, maar tegelijkertijd gelieerd aan de (CAO van de) metalektro. Werknemers die voor deze stichting gaan werken behouden zodoende hun opgebouwde pensioenaanspraken, inclusief aanspraken op nog bestaande VUT-regelingen. In een enkel geval wordt een MUP-contract dan ook alleen aan oudere werknemers aangeboden (57+), bij wijze van overbruggingsperiode tot hun vervroegde pensionering.

MUP-constructies komen nu vooral voor in de industrie en de installatiebranche maar kunnen in principe ook heel goed daarbuiten werken. Wel is geconstateerd dat er maar weinig outplacementbureaus zijn die aanbieden om als intermediair op te treden voor dergelijke constructies. Dit heeft mogelijk te maken met de complexiteit van deze constructie.

#### *Plaatsmakersregeling*

De plaatsmakersregeling blijkt vaak een in kwantitatieve zin kleine bijdrage te kunnen leveren omdat maar enkele werknemers op deze manier plaatsmaken voor boventallig verklaarde werknemers. Het is echter niet duidelijk of deze werknemers ook zonder een aanvullende premie vertrokken zouden zijn. Het lijkt een activiteit te zijn die in de praktijk redelijk goed kan werken: het wordt niet veel gebruikt, maar de kosten zijn ook niet hoog.

Bij deze regeling bestaat het risico van een 'dead weight loss': de regeling geeft geld aan werknemers die ook zonder deze financiële prikkel de organisatie zouden verlaten. Het lijkt hierdoor verstandig de financiële prikkel niet al te hoog te stellen. De meeste organisaties lijken dit in te zien, aangezien de prikkel beperkt blijft tot een paar duizend euro.

#### 4.2.3 De resultaten die in de onderzochte cases zijn geboekt

Twee van de onderzochte cases zijn grote organisaties waarbij veel mensen met werkloosheid bedreigd werden: KPN en Nedcar. Bij beide organisaties samen zijn ongeveer 2.500 boventallig verklaarde werknemers betrokken bij de onderzochte reorganisaties.

Beide bedrijven hebben grootschalige mobiliteitsbureaus ingezet om (het VWNW-beleid van) deze reorganisaties uit te voeren. Dit zijn respectievelijk KPN Perspectief en MCA (Mobility Centre Automotive). Beide mobiliteitsbureaus rapporteren slagingspercentages van meer dan 80%. Het succes van beide mobiliteitsbureaus wordt voor een belangrijk deel toegeschreven aan de doelgroepbenadering: er zijn aparte programma's opgesteld voor werknemers met een verschillende afstand tot de arbeidsmarkt. Vergelijkbare cijfers over deelname aan deze afzonderlijke programma's waren ten tijde van het onderzoek niet voorhanden, zodat er geen gedetailleerder cijfermatig overzicht gegeven kan worden.

De overige onderzochte cases hebben op veel minder mensen betrekking. Tabel 17 geeft inzicht in de resultaten die in deze onderzochte cases (voor zover bekend ten tijde van het onderzoek) zijn geboekt<sup>1</sup>. Deze uitkomsten zijn - vanwege het beperkte aantal cases - vanzelfsprekend indicatief. Bovendien lopen een aantal sociale plannen momenteel nog door. Dit betekent dat de gegevens in deze tabel voor een deel op verwachtingen zijn gebaseerd.

Uit Tabel 17 blijkt dat meer dan de helft van de werknemers die bij de onderzochte organisaties boventallig verklaard zijn, intern of extern herplaatst wordt (of naar verwachting geplaatst zal worden)<sup>2</sup>. Al deze werknemers hebben gebruik gemaakt van een of meerdere VWNW-activiteiten.

<sup>1</sup> Dit betreft 12 cases, aangezien niet alle cases konden aangeven wat de bestemming van de boventallig verklaarde werknemers was.

<sup>2</sup> Hier worden ook werknemers toe gerekend die lid worden van een externe werknemerspool.

Tabel 17 Bestemming van boventallig verklaarde werknemers in de onderzochte cases

<i>Omschrijving kenmerk</i>	<i>Aantal of percentage</i>
Aantal werknemers waarop de sociale plannen uit de cases betrekking hebben	1.268 (100%)
Waarvan:	
Vrijwillig vertrokken zonder vertrekpremie	108 (9%)
Vrijwillig vertrokken met vertrekpremie	257 (20%)
Herplaatst (intern, extern, externe werknemerspool)	667 (53%)
Begonnen als zelfstandig ondernemer	17 (1%)
Eerder gestopt met werken	110 (9%)
Niet herplaatst door ziekte of overlijden	7 (1%)
Nog niet herplaatst na afloop sociaal plan (instroom in WW waarschijnlijk)	73 (6%)
Onbekend	30 (2%)

*Bron: onderzoek EIM op basis van 12 casestudies.*

Verder blijkt dat 29% van de boventallig verklaarde werknemers uit zichzelf is vertrokken, zonder verder gebruik te maken van de aangeboden VWNW-activiteiten. Het grootste deel van hen heeft gebruik gemaakt van een vertrekstimuleringsregeling. Bij drie van de elf bezochte organisaties was 50% tot 100% van de boventallig verklaarde werknemers al vertrokken voordat het sociaal plan in werking trad. In de meeste gevallen waren dit organisaties zonder verstrekstimuleringsregeling in hun sociale plan, zodat er voor deze werknemers geen reden was om de komst van het sociaal plan af te wachten<sup>1</sup>.

In veel van de casestudies zijn speciale afspraken voor oudere werknemers gemaakt. Dit zijn vooral financiële regelingen, waarbij ervoor gezorgd wordt dat de wat oudere werknemers (doorgaans 58+) hun aanspraken op nog bestaande prepensioenregelingen behouden, zodat ze hier over een paar jaar alsnog gebruik van kunnen maken. Voor de onderzochte organisaties geldt dat 9% van de boventallig verklaarde werknemers gebruik heeft gemaakt van dergelijke speciale afspraken. Op organisatieniveau varieert dit percentage overigens van 0% tot 21%.

#### *4.2.4 De effectiviteit van de ingezette activiteiten en regelingen uit de onderzochte cases*

In de casestudies is aan de respondenten gevraagd om de effectiviteit te beoordelen van verschillende aspecten van het sociaal plan, waaronder de organisatie van het VWNW-beleid, de uitgevoerde VWNW-activiteiten en -regelingen en van overige regelingen (zie tabel 18, volgende pagina).

De meeste aspecten worden doorgaans als redelijk tot zeer effectief beoordeeld. Begeleiding bieden bij het opzetten van een eigen bedrijf alsmede het bieden van inkomenssuppletie en verhuiskostenvergoedingen scoren als enige weinig tot niet

<sup>1</sup> Bij een organisatie 'was sprake van een grafstemming' waardoor veel mensen gewoon snel weg-wilden.

effectief. Gezien het beperkte aantal cases en de selecte manier waarop ze zijn geselecteerd, kunnen hier echter geen algemene conclusies aan verbonden worden. Wel kan worden gesteld dat de echte VWNW-activiteiten in de ogen van de respondenten beter scoren dan de (financiële) regelingen.

Tabel 18 Inschatting van de effectiviteit van de ingezette activiteiten en maatregelen in de sociale plannen uit de onderzochte cases

	<i>Effectiviteitsscore</i>
<i>Interne en externe herplaatsing</i>	
Activiteiten gericht op interne herplaatsing	4,0
Activiteiten gericht op externe herplaatsing	4,0
<i>Organisatie van VWNW-beleid</i>	
Interne ondersteuning of intern mobiliteitsbureau	4,0
Outplacementbureau	3,3
<i>VWNW-activiteiten</i>	
Scholing en ontwikkeling	3,9
Detacheringsconstructies	4,0
Externe werknemerspool	3,0
Begeleiden opzetten eigen bedrijf	1,0
<i>VWNW-regelingen</i>	
Solliciteren onder werktijd	3,0
Inkomenssuppletie	2,2
Vergoeding verhuiskosten	2,0
<i>Overige regelingen</i>	
Ontslagvergoeding en vertrekstimuleringsregeling	3,1
Plaatsmakersregeling	3,1

*Effectiviteit: 1 = niet effectief (geen invloed gehad op het doel/de doelen van deze activiteit); 2 = weinig effectief (weinig invloed); 3 = redelijk effectief (redelijk wat invloed); 4 = zeer effectief (veel invloed).*

*Bron: onderzoek EIM op basis van 8 casestudies.*

### 4.3 Succesfactoren

In deze paragraaf worden de algemene succesfactoren voor de uitvoering van een sociaal plan, en het VWNW-beleid daarbinnen in het bijzonder, besproken. Deze succesfactoren zijn uit de casestudies naar voren gekomen. Daarbij is de scheidslijn tussen wel en geen succes permeabel: een succes voor de ene partij kan belastend zijn voor een ander. Bijvoorbeeld: werkgevers en werknemers kunnen het bij een individuele reorganisatie een succes vinden dat oudere werknemers toch nog gebruik kunnen maken van VUT-regelingen, terwijl dat maat-



schappelijk gezien niet als succes geldt: er is immers nog steeds sprake van een voortijdige uitstroom uit het arbeidsproces.

Bij de presentatie van de succesfactoren kunnen drie invalshoeken worden onderscheiden:

- Algemene (rand)voorwaarden voor succes (paragraaf 4.3.1).
- Succesfactoren die specifiek betrekking hebben op de inhoud van het sociaal plan (hetgeen er wel en niet in wordt afgesproken) (paragraaf 4.3.2).
- Succesfactoren die betrekking hebben op de uitvoering van hetgeen in de sociale plannen is vastgelegd (paragraaf 4.3.3).

#### *4.3.1 Algemene voorwaarden voor succes*

In het onderzoek is een groot aantal kritische succesfactoren voor slagen of falen naar voren gekomen. Hierbij gaat het niet alleen om succesfactoren voor de uitvoering van sociale plannen, maar veeleer om eisen die in het algemeen aan VWNW-activiteiten moeten worden gesteld. Hieronder staat een kort overzicht:

- De kwaliteit van de projectorganisatie moet goed zijn.
- Er moet een trekker zijn; de kwaliteit van de projectmanager blijkt vaak van doorslaggevend belang.
- De werkgever moet voor voldoende draagvlak zorgen, bijvoorbeeld door transparant te zijn, en doel- en taakstellingen SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realiseerbaar en Tijdgebonden) te formuleren.
- Een mobiliteitsbureau 'drie hoog achter' werkt niet: werknemers moeten het mobiliteitsbureau gemakkelijk kunnen vinden en deelname moet niet stigmatiserend werken.
- Een mobiliteitsbureau dat zich ook richt op de herplaatsing van positieverbeteraars werkt beter dan een 'kneuzenbureau'.
- Er moet een zichtbaar belang zijn en een positief uitzicht op herplaatsing. Daarbij blijkt evenwicht tussen taken en verantwoordelijkheden van werkgever en werknemer cruciaal.
- De organisatie van VWNW moet financieel goed zijn geregeld.
- Er moet een zichtbaar en financieel welbegrepen eigenbelang voor alle partijen zijn.
- Geen beleidsjargon gebruiken maar praktische zaken aanpakken (denk aan Taskforce Jeugdwerkloosheid).
- Er moet een evenwicht bestaan tussen halen en brengen. En er zijn altijd werkgevers die alleen maar willen brengen. Dan slaagt een project niet.

Andere (meer algemene) randvoorwaarden voor succes zijn de volgende.

#### *Motivatie en betrokkenheid van werkgevers en werknemers*

De bereidheid van werkgevers om daadwerkelijk werk te maken van VWNW-beleid, in combinatie met de motivatie van werknemer om aan de uitvoering van dit beleid mee te werken, zijn de belangrijkste succesfactoren van vrijwel alle goed lopende sociale plannen. Dit geldt zeker voor organisaties met veel lager opgeleide werknemers, die al jarenlang bij die organisatie in dienst zijn. Deze mensen zijn vaak moeilijk te motiveren om op zoek te gaan naar ander werk. Dit geldt zeker als hun huidige werkgever verhoudingsgewijs goede arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden biedt. Het is dan extra belangrijk om deze werknemers in beweging te krijgen en te motiveren om mee te doen aan het VWNW-beleid. Dit wordt zowel door werkgevers als door werknemers gesteld. De

vraag is dan natuurlijk vooral, hoe de motivatie van die werknemers verhoogd kan worden. De elementen die hierop van invloed zijn komen hierna aan de orde.

#### *Vertrouwen en openheid*

Als voorwaarde voor succes is van belang dat er een positieve stimulans bij werknemers is om te werken aan mobiliteit en dat de kansen die dat biedt worden vergroot. Dat vergt dat werknemers, zelfs als ze boventallig dreigen te worden, het sociaal plan en de maatregelen die daarin zijn opgenomen niet als een bedreiging zien maar als een kans. Wordt er open kaart gespeeld? Weten werknemers waar ze aan toe zijn, is er duidelijkheid over het sociaal plan (wie kan een beroep doen op welke activiteiten en regelingen), worden er geen verborgen agenda's bij de andere partij vermoed?

Dan is van belang dat gewerkt wordt aan kwaliteit en transparantie: gegarandeerde kwaliteit van de output, bijvoorbeeld een kwaliteitsstempel, is daarbij een geschikt hulpinstrument: het NOBOL CEDEO-keurmerk<sup>1</sup> kan dan tot voorbeeld strekken. Daarnaast is van belang om ook te werken aan een klachtencommissie of een Geschillencommissie Outplacement: dat kan koudwatervrees bij werknemers wegnemen.

Vertrouwen en openheid zijn ook belangrijk als het gaat om het vasthouden van werknemers die waardevol zijn voor een organisatie. Na de aankondiging van een sociaal plan kunnen ook deze werknemers om zich heen gaan kijken. Positief effect hiervan is dat vrijwillige uitstroom op gang komt, waardoor gedwongen ontslagen beperkt kunnen blijven (in sommige gevallen zelfs overbodig worden). Nadeel voor met name de werkgever is dat kwaliteit verloren gaat.

Er is niet in kaart gebracht hoe dit verloop van de 'onmisbare' werknemers beperkt kan worden. Het ligt echter voor de hand dat openheid en vertrouwen dit kunnen beperken, omdat het vertrouwen bij deze werknemers het gevoel kweekt dat de organisatie na de reorganisatie op een goede manier door kan gaan (waardoor men graag bij deze werkgever wil blijven werken). Dit is in ieder geval bij één van de cases het geval: werknemers zijn positief over de gemaakte afspraken in het kader van het sociale plan. Ze willen ook graag bij het bedrijf blijven werken en contact blijven houden, zodat ze er bij het aantrekken van de werkgelegenheid in de toekomst weer terecht kunnen<sup>2</sup>.

#### *Betrokkenheid van OR en vakbonden gedurende het totale proces*

Belangrijk is ook dat de OR en vakbonden gedurende het totale proces betrokken zijn. Deze betrokkenheid begint vanzelfsprekend bij het opstellen van het sociaal plan en dit levert nooit problemen op. Belangrijk is echter ook dat de OR en de bonden ook gedurende de uitvoering van het plan betrokken blijven. Hierbij is het verder van belang dat de contacten en het overleg tussen de werkgever en de OR/bonden gedurende het totale proces goed op orde blijven. Paritaire samenstelling van een begeleidingscommissie is dan van belang: ongeveer bij de helft van de cases kon deze zichtbaar actief worden aangetroffen.

<sup>1</sup> Zie hoofdstuk 7.

<sup>2</sup> Dit bedrijf kent een bedrijfsexterne werknemerspool, waar veel werknemers gebruik van willen maken.

### *Volgende tijd*

Ten slotte is voldoende tijd voor rouwverwerking, voor het accepteren van de nieuwe situatie en om zelf en zelfstandig nieuwe mogelijkheden te inventariseren of zelf het eigen netwerk te kunnen benutten ook vanuit werkgeversperspectief een belangrijke succesfactor.

#### *4.3.2 Succesfactoren met betrekking tot de inhoud van sociale plannen*

Een aantal succesfactoren ligt besloten in hetgeen in sociale plannen wordt overeengekomen. De kwaliteit van de inhoud van het sociaal plan bepaalt de kwaliteit van de uitvoering, zo kan op basis van het onderzoek worden geconcludeerd.

### *Maatwerk werkt*

Er zijn op basis van het onderzoek geen specifieke activiteiten en regelingen te benoemen die organisaties altijd in een sociaal plan zouden moeten opnemen. Maatwerk is het devies. Dit blijkt niet alleen uit de casestudies maar wordt ook door de geïnterviewde stakeholders onderschreven. Op basis van het onderzoek kan de conclusie luiden dat de inzet van verschillende regelingen en activiteiten per organisatie en per reorganisatie afhankelijk van de feitelijke situatie moet worden bepaald. Hierbij moet, ten einde succes te bereiken, rekening worden gehouden met:

- de omvang en samenstelling van de doelgroep van de boventalligen: als er bijvoorbeeld maar 10 werknemers boventallig verklaard worden lijkt het niet zinvol om een mobiliteitsbureau op te zetten. Persoonlijke bemiddeling door de werkgever is daarentegen goed mogelijk;
- de afstand tot de arbeidsmarkt van de boventallige werknemers: de resultaten van de mobiliteitsbureaus KPN Perspectief en MCA suggereren dat het zinvol is om werknemers met een langere afstand tot de arbeidsmarkt anders te ondersteunen dan werknemers met goede perspectieven, onder andere door meer aandacht te schenken aan het creëren van zelfvertrouwen en te laten zien hoe ze op zoek kunnen gaan naar relevante vacatures;
- de financiële mogelijkheden van de organisatie;
- de situatie op de (sectorale en regionale) arbeidsmarkt: naarmate er (sectoraal en regionaal gezien) een groter overschot aan werknemers met bepaalde vaardigheden bestaat, kan de toegevoegde waarde van VWNW-activiteiten (zoals omscholing) hoger worden ingeschat. De situatie op de arbeidsmarkt is ook van invloed op het belang van intersectorale mobiliteit: naarmate de werkgelegenheid(svooruitzichten) binnen de sector van het reorganiserende bedrijf minder zijn, zal intersectorale mobiliteit belangrijker worden om voldoende werknemers van werk naar werk te kunnen begeleiden.

De volgende vraag is dan, hoe dit maatwerk eruit zou moeten zien: welke VWNW-activiteiten en -regelingen zijn in welke situaties effectief, voor welke werknemers, en hoe moeten ze dan uitgevoerd worden? Door de opzet van dit onderzoek is het niet mogelijk om hier een antwoord op te geven. De nog uit te voeren 25 casestudies zullen hierop nader antwoord geven.

### *Vaststellen van de boventalligheid*

Het is van belang dat vooraf goede en objectieve criteria worden vastgelegd ter zake van boventalligheid. Als dit goed gebeurt, op een manier waar alle partijen tevreden over zijn (zorgvuldig, voldoende tijd), ontstaat goede sfeer, voldoende draagvlak en daarmee een goede basis voor vervolgactiviteiten.

### *Doelgroepenbenadering belangrijk*

Als de omvang en samenstelling bekend is, is ook duidelijk voor wie iets in een sociaal plan moet worden geregeld. Mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt moeten anders begeleid worden en benaderd worden dan mensen met kortere afstand tot de arbeidsmarkt. Hiermee moet bij de invulling van een sociaal plan rekening worden gehouden. Dit is o.a. door mobiliteitsbureaus van Nedcar en KPN (MCA en KPN Perspectief) in de praktijk gebracht. In beide gevallen sluit ruim 80% van de deelnemers de trajecten met een nieuwe baan af. Van belang is wel dat de begeleiding langer duurt en ook intensiever is. Gelet op de samenstelling van de doelgroep (veelal uitvoerend of lager opgeleid) zien een aantal respondenten hier een aanvullende taak voor CWI en/of UWV.

### *Overige afspraken*

Als belangrijke succesfactoren rond de inhoud van sociale plannen zijn verder nog genoemd:

- Maak goede afspraken over de kosten en de verdeling daarvan tussen de werkgever en de werknemers.
- Werk met prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld: het percentage succesvolle herplaatsingen).
- Spreek geen (te) hoge vertrekpremies af: zijn deze (te) hoog, dan zijn medewerkers minder gemotiveerd om zich in te zetten voor VWNW-activiteiten.

#### *4.3.3 Succesfactoren met betrekking tot de uitvoering*

Bij de uitvoering van een sociaal plan is de verbinding tussen preventief en curatief beleid van cruciaal belang. Het gaat er vooral om dat de organisatie werkt aan het minder 'honkvast zijn' van medewerkers. Werknemers kunnen erg baanvast zijn, en bij een reorganisatie lange tijd - vaak tegen beter weten in - aannemen dat de reorganisatie wel aan hen voorbij zal gaan.

Voor deze groep werknemers is een tweesporenbeleid van belang. Enerzijds druk uitoefenen, om te zorgen dat werknemers minder honkvast worden en dat beweging ontstaat, dat werknemers het gezamenlijke belang van een oplossing zien en dat ze inzien dat het ook in hun eigen belang is om daaraan mee te werken. Anderzijds moet dat tegelijk gekoppeld worden aan het bieden van voldoende faciliteiten, zodat die beweging ook werkelijkheid kan worden. Het is dan eigenlijk niet voldoende om deze faciliteiten pas aan te bieden op het moment dat er daadwerkelijk sprake is van een werkloosheidsdreiging. Het in beweging krijgen van (honkvaste) werknemers is een kwestie van een lange adem, en vereist dat werkgevers én werknemers continu aan de inzetbaarheid van werknemers werken.

Een belangrijke conclusie die hieruit volgt, is dat curatief VWNW-beleid effectiever is als de betrokken werkgever in het verleden heeft geïnvesteerd in preventief VWNW-beleid.

### *Vroegtijdige voorlichting en snelle start van de maatregelen*

Een deel van de organisaties heeft veel aandacht besteed aan het correct informeren en begeleiden van werknemers in het begin van het traject. Dit is gedaan om ervoor te zorgen dat werknemers zo snel mogelijk weten:

- wat ze te wachten staat (voorkom dat ze lang onzeker blijven),
- wat er voor ze geregeld wordt,
- en wat er van hen verwacht wordt.

Dit blijkt goed te werken: het zorgt ervoor dat werknemers de schok goed kunnen verwerken en verhoogt hun motivatie om mee te werken aan de uitvoering van het sociale plan. Overigens hoeft dit niet per se door de reorganiserende organisaties zelf gedaan te worden. Uit de casestudie van het Scholings- en werkgelegenheidsfonds van de timmerindustrie (SSWT) blijkt dat deze slechtnieuws-gesprekken soms beter door professionals gevoerd kunnen worden (bijvoorbeeld van een outplacementbureau) dan door ondernemers die hier nog nooit mee te maken hebben gehad. Overigens is bij SSWT snelle voorlichting een van de belangrijkste succesfactoren geweest.

Een vroegtijdige aankondiging van reorganisaties kan ook nadelen hebben: het kan van bepalende invloed zijn op een relatief hoge uitstroom van geschikte personen (werknemers die de organisatie liever zou behouden).

Een belangrijk onderdeel van de voorlichting betreft de aankondiging rond de boventaligheid: wie wel en wie niet? Deze aankondiging dient vroegtijdig plaats te vinden. Tijdige voorlichting dient vervolgens te worden gevolgd door een snelle start van de uitvoering van het sociale plan. Lang wachten kan weer onduidelijkheid en onzekerheid scheppen.

#### *Individuele aandacht*

In algemene zin kan gesteld worden dat het altijd goed is om werknemers individueel te begeleiden bij het zoeken naar een nieuwe baan en om voldoende aandacht te besteden aan scholing en ontwikkeling. Hiermee is individuele aandacht een belangrijke succesfactor in de uitvoering, zoals uit diverse cases is gebleken. Dit kan bijvoorbeeld door werknemers individuele begeleiding te geven, via individuele gesprekken met één en dezelfde contactpersoon. Of dit nu iemand van een outplacementbureau is, van de eigen HRM-afdeling of een voormalig afdelingshoofd, lijkt minder relevant. Belangrijk is dat medewerkers individueel begeleid worden en het gevoel krijgen dat er serieus aandacht is voor hun situatie, maar ook dat er gewerkt wordt aan het vinden van werk.

Individuele aandacht verhoogt ook de mogelijkheden om maatwerk te bieden: bied niet alle betreffende werknemers hetzelfde standaardpakket aan, maar creëer ruimte voor differentiatie.

#### *Inschakelen meerdere outplacementbureaus*

Als een werkgever gebruik wil maken van outplacementbureaus kan het van belang zijn om verschillende outplacementbureaus in te zetten, die zich op diverse segmenten op de arbeidsmarkt richten. In enkele van de onderzochte cases kwam dat ook voor. Dan blijkt een meerwaarde te zijn dat ieder bureau zijn eigen doelgroep/specifieke kenmerken heeft. Door werknemers de mogelijkheid te geven uit 2 of 3 bureaus te kiezen - ook hier is dan sprake van meer maatwerk en individuele aandacht - wordt de kans vergroot dat er een goede match gemaakt kan worden.

#### *Brede maatvoering mobiliteitsbureau relevant*

In de overgrote meerderheid van de onderzochte cases is een externe uitvoerder betrokken. In de onderzochte praktijk maakt het uit met welke taak- en maatvoering het mobiliteitsbureau aan de slag gaat. Dan blijkt dat een mobiliteitsbu-

reau met een brede maatvoering op veel meer draagvlak intern en extern kan rekenen dan een mobiliteitsbureau dat alleen is ingericht voor de 'kneuzen drie hoog achter', zoals een respondent dat plastisch verwoordde. Anders geformuleerd: een mobiliteitsbureau met een permanent karakter, dat relevante diensten aanbiedt aan alle werknemers in het bedrijf, zal een veel positiever imago hebben dan een incidenteel mobiliteitsbureau dat alleen bedoeld is voor boventallig verklaarde werknemers. In het laatste geval zullen werknemers een hogere drempel kunnen ervaren om contact op te nemen met het mobiliteitsbureau. Dat geldt temeer omdat (grote) organisaties te maken kunnen hebben met boventaligheid en wervingsproblematiek tegelijk: het gegeven dat de sector Rijk naast de taakstellingsoperatie (zie hoofdstuk 6) alweer grootschalig aan het werven is voor andere functies is daarvan een voorbeeld.

Kortom, een mobiliteitsbureau dat VWNW vanuit een gecombineerd preventief en curatief concept benadert heeft de grootste kans op succes. Dat komt in de gesprekken naar voren, maar ook in enkele casebeschrijvingen: het voorbeeld van CIU Oost, dat bij groei optreedt als wervingskanaal maar bij krimp ook werkt aan uitplaatsingsmogelijkheden geeft eveneens aan dat hier mogelijkheden liggen.

#### *Scholing*

Voldoende aandacht voor scholing en ontwikkeling wordt regelmatig als succesfactor genoemd. Het is dan ook opvallend dat er zelden sprake is van inzet van externe opleidingsbureaus of ROC's, of dat er nagedacht is over de inzet van externe financiële bronnen (zoals O&O-fondsmiddelen of ESF-subsidies). In een van de onderzochte cases zijn EVC-trajecten als aanbeveling gegeven.

Hoewel het onderzoek zich daarop niet richt, wordt door verschillende respondenten aangegeven dat het succes van curatief VWNW-beleid hoger is als organisaties structureel aan preventief VWNW-beleid doen en in de inzetbaarheid van werknemers investeren via scholing en POP-gesprekken.

#### 4.4 Belemmeringen en faalfactoren

Veel respondenten uit dit onderzoek geven aan dat er in de praktijk naar hun oordeel weinig knelpunten aanwezig zijn rond sociale plannen en de uitvoering daarvan. Zo is er op het punt van outplacement nauwelijks sprake van wet- en regelgeving, anders dan de WW. Deze wet- en regelgeving werkt in de praktijk nauwelijks belemmerend. Anderzijds is door geen enkele respondent aangegeven dat de huidige wet- en regelgeving bevorderend werkt. Deze is eerder indifferent: dat is ook in lijn met het beleid van het ministerie van SZW. Dat valt te typeren als 'geen beleid' of hooguit 'faciliterend beleid', aldus meerdere respondenten.

Als faalfactoren kunnen natuurlijk worden gezien: de spiegelbeelden van de hiervoor gepresenteerde succesfactoren (bijvoorbeeld: geen maatwerk en individuele aandacht bij de uitvoering). Dergelijke faalfactoren zijn inderdaad genoemd, maar spreken eigenlijk voor zich. Voor zover er daarbuiten knelpunten en faalfactoren door de respondenten zijn genoemd, zijn dit de volgende.

### *Ontwikkelingen moeilijk te voorspellen*

Als er in een sociaal plan afspraken gemaakt worden over de inzet van specifieke VWNW-activiteiten of -regelingen, dan is het vaak noodzakelijk om vooraf een inschatting te maken van het aantal mensen dat er een beroep op zal doen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de opzet van een mobiliteitsbureau: het maakt nogal uit of dit voor 10, 100 of 1.000 werknemers moet worden opgezet.

De casestudies maken duidelijk dat het soms lastig is om goede inschattingen te maken. Om te beginnen blijkt het al lastig om op tijd in te schatten hoeveel mensen van het sociaal plan gebruik zullen maken; bij een van de onderzochte cases bleek dat er, na aankondiging van het sociaal plan, zoveel werknemers vrijwillig uitstroonden dat er geen werknemers meer boventallig verklaard hoefden te worden. Wat vaker voorkomt is dat niet goed wordt ingeschat in welke mate de verschillende VWNW-activiteiten en -regelingen gebruikt zullen worden.

### *Niet verbonden met het algemene HRM-beleid*

Een faalfactor kan zijn dat het sociaal plan geen onderdeel is van het HRM-beleid:

- De HRM-cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken (die het mogelijk maakt om de vaardigheden en competenties van werknemers individueel te volgen) wordt niet consequent toegepast, waardoor de werkgever geen zicht heeft op de kwaliteiten en kwalificaties van de medewerkers.
- Het management wordt niet actief en consequent getraind om ermee aan de slag te gaan.
- Werknemers zijn en worden onvoldoende gemotiveerd om zich heen te kijken (bij een andere werkgever).

### *Sommige werknemers zijn moeilijk in beweging te krijgen*

Met name lager opgeleide werknemers zijn soms niet genegen om op zoek te gaan naar ander werk, zolang ze nog van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden van de eigen organisatie kunnen profiteren. Dat geldt temeer als bij alternatieve werkgevers de arbeidsvoorwaarden slechter zijn. Dit verhindert in de praktijk de mogelijkheden om voor deze groep proactief VWNW-beleid te voeren. Constructies die dan gestoeld zijn op hoge ontslagvergoedingen in plaats van voldoende ruimte voor langere (om)scholingstrajecten - die tot een andere baan op een net iets hoger salarisniveau kunnen leiden - kunnen dan optreden als faalfactor.

### *Maximale bemiddelingsduur soms te lang*

Daarnaast wordt de maximale bemiddelingsduur als knelpunt genoemd. In veel sociale plannen wordt een maximale bemiddelingsduur afgesproken. Volgens deskundigen moet deze duur niet meer dan 1 jaar bedragen, terwijl er soms wel een langere doorlooptijd wordt afgesproken. Langere termijnen werken averechts, onder andere omdat mensen onvoldoende prikkels krijgen om op korte termijn iets anders te doen en ook 'omdat alles wat je redelijkerwijs kan doen, je binnen een jaar kunt doen'.

#### *Overige faalfactoren en belemmeringen*

Ten slotte zijn ook nog als faalfactor/belemmering genoemd:

- Vaak wordt bij het opstellen van sociale plannen gebruik gemaakt van vorige (verouderde) sociale plannen.
- Sociale plannen komen onder (te) hoge tijdsdruk tot stand.
- Ten aanzien van de uitvoering van sociale plannen wordt opgemerkt dat ondernemers zich te weinig laten bijstaan door externe adviseurs.

#### 4.5 VWNW-activiteiten in het midden- en kleinbedrijf

Tot nu toe is dit rapport ingegaan op de praktijk van VWNW-activiteiten en -regelingen waarover in sociale plannen afspraken zijn gemaakt. Dit wil echter niet zeggen dat sociale plannen noodzakelijk zijn om VWNW-activiteiten uit te kunnen voeren. Werkgevers kunnen (al dan niet in overleg) ook VWNW-activiteiten uitvoeren zonder daarover formele afspraken in sociale plannen vast te leggen. Dit geldt voor veel van de hiervoor besproken VWNW-activiteiten, zoals het aanbieden van een specifieke vakopleiding, arbeidsmarkttraining of een outplacementtraject, detachering bij een collega-bedrijf of ondersteuning bij het opzetten van een eigen bedrijf. Voor geen van deze VWNW-activiteiten is het hebben van een sociaal plan een noodzakelijke voorwaarde.

Naast deze reeds besproken VWNW-activiteiten bestaan er nog diverse activiteiten of initiatieven die niet of nauwelijks in sociale plannen voorkomen maar die wel als VWNW-activiteit bestempeld kunnen worden. Deze activiteiten lijken met name relevant voor kleine en middelgrote organisaties, gezien het feit dat sociale plannen bij deze organisaties niet of nauwelijks voorkomen.

Deze paragraaf geeft een overzicht van diverse VWNW-activiteiten waarvan (ook, of met name) kleine en middelgrote organisaties gebruik kunnen maken, buiten de context van sociale plannen om. Dit overzicht is gebaseerd op drie casestudies en op gesprekken met stakeholders.

#### *Inschakelen netwerk van werkgever en werknemer*

Werkgevers kunnen gebruik maken van hun eigen netwerk om werknemers extern te herplaatsen. Voor één van de casestudies (een bouwbedrijf) bleek dit de belangrijkste succesfactor te zijn. Zowel de geïnterviewde adjunct-directeur als de geïnterviewde vakbondsbestuurder vond dat de met succes uitgevoerde VWNW-activiteiten in belangrijke mate konden worden toegeschreven aan de creativiteit van de werkgever en de afdeling P&O. Hierbij werden overigens ook de werknemers zelf actief ingeschakeld, waarbij gebruik werd gemaakt van de contacten die de werknemers met andere organisaties hadden.

#### *Dienstverlening van CWI en UWV*

Werkgevers én werknemers kunnen daarnaast een beroep doen op de diensten van CWI en UWV: aan de diensten die CWI en UWV kunnen aanbieden bij VWNW-activiteiten en de mate waarin deze (vooral) relevant kunnen zijn voor MKB-bedrijven wordt in hoofdstuk 7 specifiek aandacht besteed (zie paragraaf 7.4.). Werkgevers kunnen advies vragen bij het CWI. Daarnaast kunnen werkgevers met werkloosheid bedreigde werknemers wijzen op de dienstverlening van CWI (het is vervolgens aan de werknemers zelf om daadwerkelijk contact met CWI op te nemen) of kunnen ze zelf een beroep doen op de werkgeversdienst-



verlening van het CWI. Het is evenwel niet duidelijk in hoeverre ondernemers uit het MKB van deze mogelijkheden op de hoogte zijn en/of daarvan gebruik maken. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat slechts een klein deel van de werkgevers hiermee bekend is.

#### *Poortwachtercentra*

Poortwachtercentra bestaan sinds enige tijd. Ze kunnen gezien worden als een gestandaardiseerde en (daardoor) efficiënte manier voor werkgevers om hun netwerken te benutten. Het Poortwachtercentrum in Heerhugowaard was de eerste van zijn soort. Zoals de naam al zegt richt dit centrum zich eerst en vooral op de re-integratie tweede spoor van zieke werknemers (veelal bij een andere werkgever). In het verlengde daarvan wordt het netwerk voor ondernemers ingezet om onderlinge (van werk naar werk) mobiliteit te vergemakkelijken. Om de dienstverlening te verbeteren zijn er vervolgens diverse andere partijen bij deze centra betrokken, o.a. het CWI en het UWV, en kan de dienstverlening zich inmiddels ook uitstrekken tot de herplaatsing van boventallig personeel. Met name voor het (georganiseerde) MKB-bedrijfsleven kunnen deze Poortwachtercentra een toegevoegde waarde betekenen. In het najaar van 2007 heeft de Raad voor Werk en Inkomen een Handreiking inzake Poortwachtercentra het licht doen zien.<sup>1</sup>

#### *Georganiseerd bedrijfsleven*

Werkgevers (en werknemers) kunnen gebruik maken van gestructureerde VWNW-activiteiten die via de brancheorganisatie of via een regionaal samenwerkingsverband van werkgevers worden opgezet. Er lijken op dit moment nog maar weinig van dergelijke activiteiten of initiatieven in MKB-sectoren te bestaan. Een eerste verkenning bracht slechts een handvol activiteiten aan het licht. Om toch inzicht te krijgen in de mogelijkheden die dit soort initiatieven kan bieden voor MKB-bedrijven en MKB-sectoren zijn drie casestudies uitgevoerd die betrekking hebben op dergelijke initiatieven. Dit zijn het bedrijf Braincenter, de Stichting Collegiale In- en Uitleen (CIU) Oost en West en het scholings- en werkgelegenheidsfonds SSWT van de Timmerindustrie<sup>2</sup>. Hieronder worden deze voorbeelden kort geïntroduceerd.

#### *Braincenter*

Braincenter is een commercieel bedrijf dat is opgezet met een duidelijke maatschappelijke doelstelling voor ogen: het behoud van technische kennis en vaardigheden voor de regio en/of sector. Braincenter werkt min of meer als een detachingsorganisatie en een projectbureau. Het VWNW-aspect van Braincenter bestaat er uit, dat Braincenter in overleg met een reorganiserend (technologisch) bedrijf kan besluiten om een deel van de werknemers over te nemen. Dit zijn werknemers die boventallig verklaard zijn, of dat binnenkort worden. Een deel van de werknemers van Braincenter is daadwerkelijk 'overgenomen' na een faillissement bij hun vorige werkgever.

<sup>1</sup> Handreiking Poortwachtercentra, december 2007.

<sup>2</sup> Dit scholingsfonds is nauw verbonden aan het opleidings- en ontwikkelingsfonds van de timmerindustrie.

#### *Collegiaal In- en Uitlenen Oost*

De CIU is een stichting die de deelnemende bedrijven in de installatiebranche met elkaar in contact brengt. Hiermee wordt het voor de deelnemende bedrijven makkelijker om werknemers waarvoor ze tijdelijk geen werk hebben, uit te lenen aan collega-bedrijven die op dat moment capaciteit tekort hebben. De CIU richt zich dus met name op het opvangen van tijdelijke fluctuaties in de bezettingsgraad van bedrijven. Het is hiermee een sterk sectoraal en regionaal gericht instrument waaraan 200 installateurs in Oost-Nederland deelnemen, en het is met name interessant voor kleinere organisaties.

#### *Scholings- en werkgelegenheidsfonds Timmerindustrie*

De CAO Timmerindustrie is een van de weinige cao's waarin concrete voorstellen staan over VWNW-activiteiten voor boventallige werknemers. Deze afspraken zijn echter pas in de praktijk gebracht toen een grote werkgever contact zocht met het S&W-fonds over deze afspraken. De SSWT heeft vervolgens, in samenwerking met dit bedrijf, hier werk van gemaakt. De kern van de aanpak is dat het scholings- en werkgelegenheidsfonds actief gaat bemiddelen bij de externe herplaatsing van met werkloosheid bedreigde werknemers. De SSWT gaat hierbij steeds meer als spin in het web fungeren: een deel van het bemiddelingswerk wordt weer uitbesteed aan outplacementbureaus, maar de SSWT houdt de touwtjes in handen. De toegevoegde waarde van deze rol zit hem onder andere in het feit dat (met name kleine) werkgevers makkelijker naar een branchespecifiek scholings- en werkgelegenheidsfonds toestappen dan dat ze zelf een outplacementbureau gaan zoeken en/of contact opnemen met het CWI. Bovendien heeft de SSWT de beste sectorspecifieke kennis in huis; ze is als geen ander in staat om andere bedrijven in de sector en regio te identificeren waar werknemers wellicht herplaatst kunnen worden.

In regel combineren deze initiatieven curatief VWNW-beleid (waaruit het is ontstaan) met preventief VWNW-beleid (waartoe het is gegroeid). Deze initiatieven zijn meestal gestoeld op een hecht netwerk van aangesloten leden/bedrijven. In sommige gevallen worden ze ook (mede) aangestuurd door sociale partners. Dat brengt met zich dat er veel kennis is over de beroepen en beroepsontwikkeling in de sector of bij de aangesloten bedrijven. Deze kennis kan worden ingezet in de activiteiten die worden uitgevoerd. Dat leidt ertoe dat deze initiatieven makkelijk een link kunnen leggen met de scholingsfondsen of het scholingsinstrumentarium dat ook in de sector functioneert. Veel van deze initiatieven lijken bij uitstek relevant voor bedrijven uit het MKB.

## 4.6 Samenvattend beeld

De geïnterviewde personen in de 20 cases hebben veel informatie gegeven over bevorderende of belemmerende factoren: succes- of faalfactoren, die eraan bijdragen dat de uitvoering van VWNW-activiteiten in de praktijk goed of juist minder goed verlopen. In Tabel 19 staat een overzicht van de succesfactoren die in deze gesprekken het vaakst zijn vermeld.

Tabel 19 Meest genoemde factoren die van invloed zijn op een succesvolle uitvoering van een sociaal plan en VWNW-activiteiten daarbinnen

<i>Genoemde factor</i>	<i>Hoe vaak genoemd</i>
Creëren van draagvlak via open communicatie, tijdige voorlichting en een snelle start	***
Bieden van maatwerk voor verschillende doelgroepen en maatwerk/persoonlijke begeleiding van werknemers bij de uitvoering	***
Betrokkenheid van OR en vakbonden gedurende het totale proces en goed overleg tussen werkgever en vakbonden	**
Bieden van voldoende en de juiste scholingsmogelijkheden	*
Samenwerking met en betrokkenheid van het regionale bedrijfsleven en/of de gemeente bij de uitvoering	*
Juiste taakopdracht en taakinfilling door (intern) mobiliteitsbureau	*
Motivatie en zelfwerkzaamheid/eigen verantwoordelijkheid van werknemers	*
Maken van de juiste (financiële) afspraken en werken met prestatie-indicatoren	*

\*\*\* door minstens 20 personen genoemd.

\*\* door minstens 15 personen genoemd.

\* door minder dan 15 maar wel meer dan 7 personen genoemd.

Bron: onderzoek EIM op basis van 20 casestudies.

De resultaten suggereren dat creatie van draagvlak, in combinatie met open communicatie en een snelle start met de uitvoering van de VWNW-maatregelen (na inwerkingtreding van het sociaal plan), de belangrijkste succesfactor is. Ook maatwerk is een bepalende factor die bijdraagt aan het succesvol uitvoeren van VWNW-activiteiten. Hierbij gaat het om maatwerk richting doelgroepen (ouderen, lager opgeleiden e.d.) waarvoor in de praktijk ook gebruik wordt gemaakt van verschillende (outplacement)bureaus die in die specifieke doelgroepen zijn gespecialiseerd. Als derde factor wordt genoemd dat een actieve participatie van bonden en/of OR, niet alleen bij de totstandkoming van afspraken maar ook in de uitvoering (via een paritaire begeleidingscommissie), veel kan bijdragen.

Daarnaast worden de inzet van scholingsinstrumenten, zorgvuldige procedures en een heldere taakopdracht aan het interne of externe bureau, het leggen van eigen verantwoordelijkheid bij werknemers (soms ook financieel) en het werken met prestatie-indicatoren door de respondenten meerdere malen genoemd als succesfactor.

Zoals voor alle bevindingen in dit hoofdstuk, geldt ook voor deze resultaten dat ze niet representatief zijn voor alle sociale plannen in Nederland. Ze geven echter wel een - kwalitatief - inzicht in succesfactoren voor VWNW-beleid, zoals die aangetroffen zijn bij organisaties die VWNW-beleid in de praktijk hebben toegepast.

## 5 De markt van werk naar werk

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de rol die marktpartijen, CWI en UWV spelen bij de uitvoering van VWNW-activiteiten gericht op met werkloosheid bedreigde werknemers. Hierbij gaat het om twee verschillende soorten activiteiten. Enerzijds kan het gaan om collectieve activiteiten, betrekking hebbend op de herplaatsing van een groep met werkloosheid bedreigde werknemers, die bijvoorbeeld voortkomen uit de uitvoering van sociale plannen (de werkgeversdienstverlening). Anderzijds kan het gaan om activiteiten gericht op individuele werknemers die met werkloosheid worden bedreigd (werknemersdienstverlening). Paragraaf 5.2 gaat in op de rol die het CWI en het UWV spelen bij de uitvoering van VWNW-activiteiten, in paragraaf 5.3 komen de activiteiten van de marktpartijen aan bod.

### 5.2 Wat doen CWI en UWV?

Het CWI en het UWV kunnen sinds enige tijd hun bemiddelings- en re-integratie-instrumentarium ook inzetten voor de met werkloosheid bedreigde werknemers. De basis hiervoor is gelegen in de aanpassing van artikel 72 WW. Sinds 1 juli 2005 biedt de WW de mogelijkheid om bemiddelings- en re-integratieactiviteiten in te zetten voor werknemers die met werkloosheid worden bedreigd. De twee belangrijkste randvoorwaarden hiervoor zijn dat werknemers moeten kunnen aantonen dat hun dienstbetrekking binnen vier maanden zal eindigen en dat ze een redelijke afstand tot de arbeidsmarkt moeten hebben (waardoor bijvoorbeeld de inzet van een (scholings)traject nodig is). Met werkloosheid bedreigde werknemers die naar het oordeel van het CWI na het einde van hun dienstbetrekking direct plaatsbaar worden geacht komen niet voor een preventief re-integratietraject in aanmerking.

#### *UWV-instrumenten*

De belangrijkste UWV-instrumenten zijn:

- jobhunting;
- kortdurende opleidingen, gericht op het bijbrengen van specifieke competenties of diploma's. Hierbij gaat het om het zogenaamde opstapje. De maximale kosten per opleiding bedragen € 2.000. Een voorbeeld is de opleiding tot heftruckchauffeur. Magazijnbedienden moeten tegenwoordig vrijwel altijd over een diploma heftruck beschikken. Dit kan via een korte opleiding worden verkregen. Magazijnbedienden die met werkloosheid worden bedreigd en dit diploma nog niet hebben, kunnen dit op kosten van het UWV halen.

#### *CWI-instrumenten*

Net als alle werkenden (en werkzoekenden) kunnen met ontslag bedreigde werknemers altijd gebruik maken van het beursvloerinstrumentarium en de internetdienstverlening (Werk.nl) van het CWI. Persoonlijke dienstverlening kan echter niet eerder ingezet worden dan vier maanden vóór de vermoedelijke eerste werkloosheidsdag. Hierbij kan het gaan om actieve verwijzing op vacatures, om een persoonlijke adviseur, om een persoonlijk arbeidsmarktadvies, om de inzet

- van het Competentie Test Centrum of de inzet van een EVC-procedure. Daarnaast kan het gaan om:
- sollicitatietrainingen;
  - gesprekstrainingen;
  - aanbieden van faciliteiten (telefoon, pc, internet)
  - inzet van plaatsingsbevorderende maatregelen vanuit de keten zoals het zogenaamde opstapje. Hiervoor moet wel eerst het UWV toestemming afgeven.

Naast deze werknemersdienstverlening verleent het CWI ook diensten aan de klantwerkgever. Als een werkgever een beroep wil doen op de bemiddelingsdienstverlening van het CWI (bijvoorbeeld in geval van de uitvoering van een sociaal plan) dan worden deze diensten geleverd. Wel hanteert het CWI daarbij als uitgangspunt dat het geen concurrent van marktpartijen wil zijn, maar juist faciliterend richting die marktpartijen wil opereren. Geconstateerd kan worden dat het CWI geen duidelijk herkenbare schriftelijke of elektronische PR- of voorlichtingsinstrumenten inzet om werkgevers of met werkloosheid bedreigde werknemers te attenderen op de mogelijkheden die het CWI in huis heeft op het terrein van preventieve bemiddeling.

Overigens is het niet zo dat alle met werkloosheid bedreigde werknemers die zich binnen vier maanden voor de vermoedelijk eerste werkloosheidsdag bij het CWI melden, *per definitie* persoonlijke dienstverlening ontvangen. De mate waarin en met welke intensiteit instrumenten voor deze categorie werkzoekenden worden ingezet, hangt - evenals bij andere werkloze werkzoekenden - af van de positie die zij innemen op de lokale of regionale arbeidsmarkt. Hierbij gaat het vooral om de vraag of de met werkloosheid bedreigde werknemer in staat is om op basis van zelfredzaamheid een andere arbeidsplaats te verwerven. Wel is naar eigen zeggen inmiddels sprake van een uniforme werkwijze op alle CWI-vestigingen: hiertoe is in februari 2007 door het CWI een Werkproces Vroegmelding UWV opgesteld. Geconstateerd moet echter worden dat de genoemde Werkbeschrijving niets zegt over hoe de viermaandentermijn in de praktijk moet worden gehanteerd en geen richtlijnen biedt voor de aard van de bemiddelingsdiensten (in relatie tot de rol van private partijen) aan werkgevers die om bemiddelingsdienstverlening hebben verzocht.

### 5.2.1 Omvang dienstverlening aan vroegmelders

#### CWI

Met werkloosheid bedreigde werknemers die zich voor hun eerste werkloosheidsdag bij het CWI inschrijven worden ook wel 'vroegmelders' genoemd. Hoeveel vroegmelders zijn er door het CWI geholpen, in die zin dat zij geen beroep hoefden te doen op de WW? Met ingang van het eerste kwartaal van 2007 publiceert het CWI niet alleen gegevens over de preventiequote WW maar ook over de preventiequote WW specifiek voor vroegmelders. Deze preventiequote geeft het aandeel werkzoekenden aan dat zich meer dan 3 weken voor de eerste werkloosheidsdag heeft laten inschrijven en uiteindelijk geen beroep doet op een WW-uitkering. Tabel 20 biedt de uitkomsten over de eerste drie kwartalen van 2007.

Tabel 20 Preventiequote WW en preventiequote vroegmelders, 2007

	<i>Preventiequote WW</i>	<i>Preventiequote vroegmelders</i>
1 <sup>e</sup> kwartaal	20,8	35,0
2 <sup>e</sup> kwartaal	22,0	35,5
3 <sup>e</sup> kwartaal	22,6	35,7

*Bron: CWI.*

De preventiequote voor vroegmelders laat in de loop van 2007 een licht stijgende tendens zien. Wel past daarbij de constatering dat het overgrote deel van de met werkloosheid bedreigde werknemers zich minder dan 3 weken voor de eerste werkloosheidsdag bij het CWI inschrijft. Het aantal dat dit vier maanden of langer voor de eerste werkloosheidsdag doet is echter beperkt.

#### *UWV*

Aan het UWV is gevraagd gegevens aan te leveren over het jaar 2007. Van de zijde van het UWV is aangegeven dat deze gegevens landelijk niet bekend zijn. Daarom kan geen uitspraak worden gedaan over de huidige omvang van de activiteiten van het UWV. In de Memorie van Toelichting bij de wetswijziging ging de wetgever nog uit van circa 3.500 trajecten (inclusief opstapjes). Uit gegevens van UWV blijkt verder dat er vanaf juli 2005 tot en met het derde kwartaal van 2006 in totaal 1.090 zogenaamde opstapjes zijn toegekend.

#### *5.2.2 CWI en UWV in sociale plannen*

De analyse van sociale plannen laat zien dat CWI en UWV niet vaak in sociale plannen genoemd worden. 8% van de sociale plannen bevat verwijzingen naar CWI, 3% bevat verwijzingen naar UWV. De meeste verwijzingen naar CWI hebben betrekking op het bespreken van ontslagprocedures ('ontslag zal bij CWI worden aangevraagd'). Slechts 2 van de 38 sociale plannen waarin mobiliteitsbureaus worden besproken bevatten een verwijzing naar CWI en/of UWV; en slechts 2 van de 151 sociale plannen waarin afspraken over outplacement gemaakt worden bevatten een verwijzing naar CWI en/of UWV.

#### *Betrokkenheid in de uitvoering*

Er zijn geen landelijke gegevens bekend, hoe vaak CWI en/of UWV betrokken zijn bij de uitvoering van sociale plannen. Op basis van het onderzoek, en dan met name de casestudies, kunnen wel indicatieve uitspraken worden gedaan.

Actieve betrokkenheid in de uitvoering van sociale plannen van het CWI is geconstateerd in 3 van de onderzochte 20 cases. Ook de inzet van UWV-instrumenten in de uitvoering van sociale plannen is zeer bescheiden van aard: hier betreft het slechts 2 cases.

De dienstverlening van het CWI in de sfeer van uitvoering van sociale plannen en VWNW-beleid in de praktijk kan verschillende vormen aannemen: van het vroegtijdig oppakken van signalen door CWI-vestigingsmanagers, via het ter beschikking stellen van (regionale) arbeidsmarktinformatie tot en met het organiseren van business-to-businessbijeenkomsten en een meer projectmatige aanpak bij zich aandienende reorganisaties (zoals bijvoorbeeld mobiliteitsbureaus, waarin

wordt samengewerkt met andere relevante arbeidsmarktpartijen). NedCar is daarvan een voorbeeld. In twee van de onderzochte cases was sprake van publiek-private samenwerking tussen CWI/UWV en private uitvoerders.

## 5.3 Marktpartijen

### 5.3.1 Welke marktpartijen?

Op de markt van VWNW is een aantal verschillende partijen en organisaties actief. Hierbij gaat het om:

- outplacement- en loopbaaninterventiebureaus, verenigd in de NOBOL;
- uitzend- en detacheringsorganisaties, verenigd in de ABU en de NBBU;
- re-integratiebedrijven, verenigd in BoaBorea.

Daarnaast komen in het veld van VWNW ook organisatieadviesbureaus voor. Een behoorlijk aantal bedrijven is lid van meerdere brancheorganisaties.

NOBOL verenigt verreweg de meeste grote spelers op het terrein van individuele outplacement en groepsoutplacement: feitelijk de activiteiten waarop dit rapport zich richt, namelijk curatief VWNW. De omvang van de outplacementmarkt wordt geschat op ongeveer 200 mln. euro.

Uitgaande van een gemiddelde prijs van een outplacementtraject van 2.500 euro betekent dit een aantal outplacementtrajecten dat ligt rond de 48.000 trajecten. Als uitgangspunt genomen wordt dat gemiddeld jaarlijks 20% van de werknemers van baan verandert, betekent dit dat 3% van die groep dat (individueel of collectief) doet via een outplacementtraject. Nederland is daarmee relatief het grootste outplacementland ter wereld. In Nederland vindt per 100.000 werkenden 800 maal per jaar geformaliseerd (dus via een extern bureau uitgevoerd) outplacement plaats. In de VS is dat getal 400, in Engeland 200 en in Frankrijk, nog niet het laagste in Europa, 100.

In de markt van outplacement is ten slotte sprake van een *marktverschuiving* en een *marktverbreding*. Enerzijds is er een verschuiving waarneembaar van curatief naar preventief, waarbij meer accent ligt op de bevordering van employability en loopbaanadvies. In het verlengde daarvan houden outplacementbureaus zich meer en meer bezig met andere HRM-vraagstukken, opvolgingsvraagstukken, begeleiding van starters en dergelijke, waarmee zij in staat zijn om bij de uitvoering van sociale plannen full service dienstverlening aan te bieden.

### 5.3.2 Marktpartijen in de praktijk

#### *Dominante rol outplacementbureaus in collectief VWNW*

Op basis van de analyse van 198 sociale plannen en de cases die zijn onderzocht kan de conclusie worden getrokken dat er bij de uitvoering van VWNW-activiteiten nauwelijks sprake is van andere private partijen dan outplacementbureaus. Weliswaar is bij 25% van de cases een andere private uitvoerder betrokken, maar dit is verdeeld over uitzendbureaus, wervings- en selectiebureaus, organisatieadviesbureaus en re-integratiebedrijven. Bovendien is er in een aantal cases sprake van een paritair samenwerkingsverband en ook van de inbreng van een ROC.

Outplacementbureaus verrichten zoals gezegd als zij worden ingeschakeld alle activiteiten in een full service concept. Vaak gaat dat in samenwerking met een intern mobiliteitsbureau, dat ook door de werkgever zelf (bijvoorbeeld via een HRM-afdeling) kan worden beheerd.

#### *Uitzendbureaus en re-integratiebedrijven*

Op basis van het huidige onderzoek luidt dan de conclusie dat uitzendbureaus bij de uitvoering van sociale plannen of collectieve VWNW-activiteiten relatief een geringe rol spelen. Hetzelfde geldt voor re-integratiebedrijven: in de onderzochte cases is sprake van slechts een zeer beperkt aantal waarbij een uitzendbureau of een re-integratiebedrijf is ingeschakeld. Wel zijn er in de markt van outplacement gespecialiseerde dochterondernemingen van (bijvoorbeeld) grote uitzendbureaus actief, die dan veelal ook weer zijn aangesloten bij de brancheorganisatie voor outplacementbedrijven. De ABU claimt marktleider te zijn in de *individuele* VWNW-activiteiten, maar dit betreft dan in hoofdzaak werknemers die niet met werkloosheid worden bedreigd en die daarmee buiten de scope van het onderzoek vallen.





## 6 Beleidspraktijk op het terrein van VWNW

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag hoe de verschillende actoren beleid voeren op het terrein van VWNW en hoe dat beleid in de praktijk uitpakt. Het feitelijke beleid staat hierbij dus centraal: wat is zichtbaar in de praktijk? Dit vormt de opmaat voor het volgende hoofdstuk: wat is de visie van de verschillende partijen op het VWNW-beleid en wat kan er in hun ogen worden verbeterd?

Als eerste wordt ingegaan op de rol van de overheid: als wetgever en als beleidsmaker. Daarna wordt de rol van sociale partners in het private en in het publieke domein beschreven en als derde wordt de rol van de uitvoerders van VWNW-activiteiten belicht: CWI/UWV enerzijds en marktpartijen anderzijds. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op drie bronnen: deskresearch, gesprekken met stakeholders en als derde informatie uit de cases.

### 6.2 Overheidsbeleid

Op het terrein van mobiliteit en VWNW-activiteiten is het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het eerstverantwoordelijke departement.

De belangrijkste rol van dit departement is die in de sfeer van wet- en regelgeving. Op het terrein van outplacement en VWNW is nauwelijks sprake van andere wet- en regelgeving dan die in de Werkloosheidswet. Centraal in het beleid staat het wegnemen van knelpunten en belemmeringen. De wijziging van artikel 72 WW is daarbij een goed voorbeeld.

Indien aannemelijk is, dat iemand na een paar maanden in de WW terechtkomt (vanwege economische omstandigheden van het bedrijf) kan preventieve inzet van re-integratie-instrumenten werkherleving bespoedigen en de uitkeringsduur bekorten. Om die reden heeft de minister van SZW medio 2005 besloten tot wijziging van artikel 72 WW. Mede als uitvloeisel van het SER-advies is de Werkloosheidswet gewijzigd om de proactieve rol van CWI en UWV mogelijk te maken. Met deze wetswijziging wordt het mogelijk die re-integratie-instrumenten preventief in te zetten. Wel moet de betrokken werknemer kunnen aantonen dat zijn dienstbetrekking over 4 maanden van rechtswege eindigt.

Andere relevante en recente wijzigingen die rechtstreeks ingrijpen op het VWNW-beleid zijn die op het punt van het collectief ontslag en die van het afspiegelingsbeginsel.

Op 1 maart 2006 is de wetgeving over het melden van collectief ontslag aangepast. Vanaf die datum geldt dat, als de werkgever overeenstemming heeft bereikt met de vakorganisaties, het CWI het ontslagverzoek niet nog eens zelfstandig zal toetsen. Dat heeft als voordeel dat de bespreking over het ontslag om bedrijfseconomische redenen tegelijk met de onderhandelingen over een eventueel sociaal plan (tegenoetkoming aan de werknemers om het ontslag te verzachten) kan worden gevoerd.

Ten slotte heeft het *afspiegelingsbeginsel* per 1 maart 2006 het anciënniteitbeginsel (oftewel het 'last in, first out'-principe) als hoofdregel bij bedrijfseconomische ontslagen vervangen. Hierbij is een overgangsregeling ingesteld. Voor verschillende van de onderzochte cases was dit een reden om de onderhandelingen over en de inwerkingstelling van het sociaal plan vóór 1 oktober 2006 af te ronden.

Naast de rol van wetgever heeft het ministerie van SZW ook een stimulerende en activerende rol. Uit het onderzoek komt naar voren dat het departement die rol op twee manieren invult. In de eerste plaats is het overleg- en onderhandelingspartner als er een nationaal belang in het geding is of als massale ontslagen dreigen. Bij Nedcar heeft dat bijvoorbeeld geleid tot de totstandkoming van het Mobility Centre Automotive (MCA), waar in consortiumverband CWI en UWV de herplaatsing van medewerkers verzorgen.

Op het terrein van *intersectorale mobiliteit* strekt het beleid van het departement verder. Om langer doorwerken mogelijk te maken wordt het bevorderen van externe mobiliteit door het departement gezien als een van de mogelijke vormen van preventief beleid: hierbij zijn 12 pilotprojecten door het departement gesubsidieerd. Omdat het hier gaat om preventief beleid en niet om curatief beleid blijft dit beleidsveld hier achterwege.

### 6.3 Beleid van sociale partners

In deze paragraaf staat de vraag centraal, hoe sociale partners inhoud geven en hebben gegeven aan hun primaire verantwoordelijkheid om tijdig maatregelen in de sfeer van VWNW beleid te treffen, teneinde te voorkomen dat met werkloosheid bedreigde werknemers ook daadwerkelijk werkloos worden. Het beleid van sociale partners op het terrein van curatief VWNW kent drie niveaus:

- het niveau van de koepels, waarin enerzijds aanbevelingen worden afgesproken zoals die van de Stichting van de Arbeid, maar waar ook aan centrale coördinatie wordt gedaan;
- het niveau van de sectorale bonden en werkgeversorganisaties, die verantwoordelijk zijn voor de feitelijke arbeidsvoorwaardencoördinatie en de voorbereiding en invulling van sectoraal beleid op het terrein van VWNW;
- het niveau van de individuele werkgever enerzijds en van de individuele landelijke bestuurder anderzijds die met elkaar een bedrijfs-cao overeenkomen, een sociaal plan afspreken en ook afspraken maken over de uitvoering van VWNW-activiteiten.

In deze paragraaf worden de eerste twee niveaus uitgewerkt. Het individuele bedrijfsniveau en het soort afspraken dat wordt gemaakt c.q. de uitvoering van die afspraken in sociale plannen zijn immers al in de voorgaande hoofdstukken beschreven.

#### 6.3.1 Landelijk beleid

##### *Stichting van de Arbeid*

Sociale partners werken in de Stichting van de Arbeid aan de bevordering van curatieve VWNW-activiteiten. De Stichting van de Arbeid heeft op 15 april 2005 de aanbeveling ter bevordering van preventie van werkloosheid en re-integratie

van werkloze werknemers<sup>1</sup> het licht doen zien. Deze aanbeveling vormt onderdeel van het SER-advies inzake de toekomstbestendigheid van de Werkloosheidswet. In de aanbeveling benadrukken sociale partners het belang voor zowel werkgevers, werknemers als de samenleving bij het voorkomen van het ontstaan van langer durende werkloosheid. In dit kader bevelen sociale partners de partijen op het decentrale niveau aan om:

- 1 (sectorale) fondsen en andere middelen die daartoe ingezet kunnen worden (waaronder ESF-gelden), mede te benutten om voordat werkloosheid dreigt, vorm te geven aan activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van de inzetbaarheid van werknemers;
- 2 bij redelijkerwijs voorzienbare individuele en collectieve ontslagen in een zo vroeg mogelijk stadium de mogelijkheden te verkennen en te benutten voor het inzetten van werk-naar-werktrajecten binnen de eigen sector en, waar nodig en mogelijk, tussen sectoren;
- 3 bovenwettelijke aanvullingen en vergoedingen bij ontslag ook te benutten voor het aan de betrokken werknemers aanbieden van mogelijkheden tot herplaatsing in passende arbeid en verbetering van de employability;
- 4 waar mogelijk gebruik te maken van bestaande lokale en regionale (private) initiatieven dan wel van mogelijkheden voor een taakverdeling met het UWV/CWI als het gaat om meer respectievelijk minder kansrijke groepen op de arbeidsmarkt, alsmede van de mogelijkheden van cofinanciering tussen de sectorale fondsen en het Algemeen Werkloosheids Fonds; maatwerk is hierbij geboden;
- 5 ten behoeve van minder kansrijke personen in het sectorale WW-bestand, in de beginperiode van hun werkloosheid te bewerkstelligen dat een betere benutting van beschikbare publieke middelen en instrumentarium (waaronder individuele re-integratieovereenkomsten) plaatsvindt. Ter medefinanciering hiervan zullen sectorale middelen en instrumenten worden ingezet (bijvoorbeeld O&O-fondsen). Ook hier is maatwerk geboden;
- 6 voor zover daar nog geen sprake van is in het decentrale overleg afspraken te maken gericht op een zo spoedig mogelijke re-integratie. Het gaat daarbij tegen de achtergrond van het SER-advies Toekomstbestendigheid WW van 15 april 2005 onder andere over een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor preventie en re-integratie.

Het advies sluit dan af met de passage dat de Stichting van de Arbeid zich voornemt om de uitvoering van bovengenoemde aanbevelingen te volgen.

Ook een later advies van de Stichting van de Arbeid, getiteld 'Naar een brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, aanbevelingen over scholing en employabilitybeleid' van 13 maart 2006, bevat aanbevelingen die raken aan van VWNW-activiteiten. Zo valt te lezen, dat de Stichting van de Arbeid aan O&O-fondsen aanbeveelt om *'nadrukkelijker het accent te leggen op het bevorderen van een brede en duurzame inzetbaarheid van werknemers, ook naar andere sectoren toe (intersectorale mobiliteit) waarmee onnodige werkloosheid wordt voorkomen'* en aanbeveelt om *'de mogelijkheid van het ter beschikking stellen van een persoonlijk ontwikkelingsbudget (individueel trekkingsrecht) te overwegen'*<sup>2</sup>. Deze aanbeveling heeft zowel preventieve als curatieve elementen in zich.

<sup>1</sup> Publicatienummer 4/05.

<sup>2</sup> Star-advies pagina 13.

### *Beleidsinzet: arbeidsvoorwaardennota's*

In het onderzoek is geconstateerd dat sociale partners in de Arbeidsvoorwaardennota's 2007 en 2008 ruim aandacht besteden aan de beleidsinzet, om via gerichte curatieve VWNW-activiteiten de werkloosheid van (met werkloosheid bedreigde) werknemers te voorkomen. Uit de Arbeidsvoorwaardennota's blijkt echter ook dat de koepels (zowel werkgevers als werknemers) een verbinding leggen tussen curatief beleid enerzijds en preventief beleid (employability) anderzijds.

Zo bevat de arbeidsvoorwaardennota 2007 van VNO-NCW een afzonderlijk hoofdstuk over employability en scholing van werkenden, waarbij aandacht wordt besteed aan het belang van de Stichtingsafspraken en de rol die O&O-fondsen daarbij kunnen spelen. En is de FNV voorstander van beleid rond VWNW dat niet alleen curatief is, maar juist begint bij de versterking van employability van werknemers. Dit zijn noties die ook terug te vinden zijn in de arbeidsvoorwaardennota's en het beleid van andere organisaties (MKB-Nederland, CNV, Unie): ook in de gevoerde gesprekken wordt het belang van een breed concept van VWNW (preventief en curatief) door alle respondenten benadrukt.

### *Sturing en monitoring*

Hoewel door de respondenten in de gesprekken wordt aangegeven, dat de aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid zeker hun uitwerking hebben gehad in de praktijk, is het fysieke resultaat moeilijk in beeld te brengen. Op de uitvoering van de Stichtingsafspraken vindt geen monitoring plaats. Er ontbreken ook recente cijfers van het ministerie van SZW op dit punt. Wel constateren alle respondenten, dat tegenwoordig gerichte curatieve activiteiten inmiddels standaard deel uitmaken van sociale plannen en van de uitvoering van die sociale plannen: deze stelling strookt met het onderzoek onder de 198 sociale plannen en de 20 uitgevoerde casestudies. Wel past daarbij de kanttekening dat sinds 2004 - in vergelijking met de jaren daarvoor - geen substantiële toename is geweest van VWNW-activiteiten in sociale plannen.

### *Sturen op kwaliteit*

Om enige eenduidigheid in beleid te krijgen heeft FNV Bondgenoten het Handboek en Model Sociaal Plan ontwikkeld. Onbekend is of ook andere werkgevers- of werknemersorganisaties met dit type instrumenten werken of hebben ontwikkeld.

#### **Handboek en Model Sociaal Plan**

Het Handboek en Model Sociaal Plan beschrijft de inzet van FNV Bondgenoten bij de totstandkoming en uitvoering van een sociaal plan. Aandacht wordt besteed aan de beoordeling van het nut en de noodzaak van een reorganisatie, het niveau van het sociaal plan, de werk naar werk-afspraken, het afspiegelingsprincipe bij ontslag, ledenvoordelen, financieel advies en juridisch advies.

Het Handboek beschrijft het soort afspraken dat volgens FNV Bondgenoten in een sociaal plan zou moeten worden opgenomen. Daarnaast bevat het voorbeeldteksten en doet het landelijke bestuurders suggesties aan de hand. Ook legt het waarborgen neer voor het betrekken van werknemers of OR bij de uitvoering van het sociaal plan. Het Handboek wordt actief gebruikt binnen FNV Bondgenoten maar vindt ook bij andere FNV-bonden aftrek.

Het Handboek beschrijft ook het *niveau van dienstverlening*, dat in een sociaal plan zou moeten worden overeengekomen. Zo beschrijft het Handboek dat de bestuurders bij afspraken over inschakeling van een outplacementbureau ook moeten vastleggen dat er alleen gewerkt wordt met CEDEO-erkende bureaus. Alle NOBOL-leden voldoen daaraan.

### 6.3.2 *Beleid op sectoraal niveau: algemeen*

Op sectorniveau - detailhandel, banken, thuiszorg, gemeenten etc. - voeren de werkgevers- en werknemersorganisaties naar eigen zeggen beleid dat goed spoort met de Stichtingsaanbevelingen, maar er is geen (sectorale) informatie beschikbaar welke activiteiten (in welke hoeveelheden en met welke resultaten) op het terrein van curatief VWNW worden ingezet. Ook benadrukken respondenten, dat meer dan in het verleden bij de uitwerking van sociale plannen gerichte VWNW-afspraken worden overeengekomen die ook daadwerkelijk ten uitvoer komen. Zo publiceert de AbvaKabo alle sociale plannen die zij heeft afgesloten op de website en beschikt FNV Bondgenoten over een (interne) database met alle afspraken die zij in sociale plannen heeft vastgelegd. Van deze bronnen is in dit onderzoek ook gebruik gemaakt. Daarnaast komt uit de gesprekken naar voren dat de Stichtingsafspraken hun doorwerking hebben gehad, ook op sectorniveau, in cao-afspraken en de uitwerking daarvan in de praktijk, maar dat inmiddels - mede ingegeven door het gunstige economische tij - andere onderwerpen op de cao-agenda meer prioriteit hebben gekregen dan het curatief VWNW-beleid voor met werkloosheid bedreigde werknemers. Daarnaast hebben de Stichtingsafspraken een grotere doorwerking in grote bedrijven dan in kleine, gelet op de (geringere) mate waarin kleine bedrijven bij dreiging van werkloosheid VWNW-activiteiten inzetten.

Binnen het beleid op sectorniveau kunnen twee 'beleidsingangen' worden beschreven: enerzijds afspraken tussen sociale partners over (curatief) VWNW-beleid op sectorniveau en anderzijds de inzet van O&O-fondsen bij de uitvoering en facilitering (via scholing) van curatief VWNW. De rol van O&O-fondsen komt in het volgende hoofdstuk aan bod; hier worden eerst de VWNW-activiteiten in het private domein beschreven, gevolgd door VWNW-activiteiten in de publieke sector (paragraaf 6.4).

### 6.3.3 *Sectorniveau: privaat*

In de onderzochte cases is er één waarbij sociale partners op sectorniveau via cao-afspraken (curatief) VWNW vormgeven: de timmerindustrie.

Sinds jaar en dag is in de CAO van de Timmerindustrie een artikel opgenomen, waarin beschreven staat dat in geval van reorganisaties binnen de timmerindustrie de SSWT een centrale rol speelt in de begeleiding van de boventalligen naar een nieuwe arbeidsrelatie, zo mogelijk binnen de bedrijfstaking. De voornaamste reden voor dit artikel is, dat zowel werkgevers als werknemers zich realiseren dat de bedrijfstaking veel investeert in opleidingen van het personeel en dat dus bij afvloeiing uit de bedrijfstaking sprake is van kapitaalvernietiging. Inmiddels zijn CWI en UWV bij de uitvoering betrokken en worden er in het hele land met deze externe ondersteuning (collectieve) herplaatsingsprojecten uitgevoerd.

Op basis van het onderzoek kunnen geen gekwantificeerde uitspraken worden gedaan of dit soort samenwerkingsverbanden gericht op VWNW-beleid ook in andere sectoren bestaan: de indruk op basis van het onderzoek is dat dit maar

weinig in andere sectoren voorkomt. Wel zijn er enkele voorbeelden aan te geven van sectoren waar sociale partners samenwerken om via gericht beleid behoud van vakmanschap voor de eigen sector te realiseren. Voorbeelden van sectoren waarin dit voorkomt zijn de metaal, de installatiebranche en de landbouw.

Een specifieke positie neemt de landbouwsector in op het terrein van VWNW. Hierbij werkt LTO Nederland samen met het CWI. Er zijn regionale netwerken in de land- en tuinbouw actief om boventallig personeel te herplaatsen. Dat gebeurt door te herplaatsen bij collega-werkgevers, door duurzame uitleenconstructies (bijvoorbeeld tussen bedrijven met een verschillend seizoenpatroon) en door de inschakeling van de bedrijfsverzorgingsdiensten. Bijzonder is, dat bij de regionale kantoren van LTO ook regelmatig vacatures gemeld worden. Zodoende kunnen deze regionale kantoren niet alleen adviezen geven over VWNW-beleid, maar ook ondersteunen bij het bemiddelen bij externe herplaatsing: dat gebeurt ook in de praktijk. Daarbij is de hechte sociale infrastructuur in de sector een bevorderende factor.

## 6.4 Sectorbeleid: publieke sector

### 6.4.1 Inleiding

In het onderzoek is specifiek aandacht besteed aan het beleid dat overheids-werkgevers voeren op het terrein curatief VWNW. Als het om de VWNW-activiteiten in de publieke sector gaat is het goed om onderscheid te maken tussen de verschillende publieke sectoren. De activiteiten binnen de sector rijk, binnen de sector gemeenten en de activiteiten in het onderwijs (MBO) worden hier apart besproken. Tabel 21 geeft een overzicht van het aantal sociale plannen dat sinds 2004 van toepassing is op de publieke sector.

Tabel 21 Aantal sociale plannen publieke sector (exclusief zorginstellingen)

<i>Sector</i>	<i>Aantal sociale plannen</i>
Gemeenten en lagere overheden	35
Nutsbedrijven	21
Onderwijs/onderzoek	10
Openbare markt <sup>1</sup> en ZBO-instellingen	35
Rijk	9
Telecom	10
Totaal	120

*Bron: AbvaKabo.*

De meeste van deze 120 sociale plannen bevatten VWNW-afspraken en -activiteiten. Slechts 2 van de 120 sociale plannen bevatten geen VWNW-afspraken. In vergelijking met de inhoud van sociale plannen in het private domein valt op dat de sociale plannen in het publieke domein vaker uitgaan van een breed VWNW-

<sup>1</sup> Voorbeelden zijn bibliotheken.

concept, de verbinding zoeken tussen curatief VWNW-beleid en preventief employabilitybeleid en relatief veel aandacht besteden aan scholing.

Overheidsorganisaties zijn in regel eigenrisicodragers. Dat houdt in dat zij zelf (ook in financiële zin) verantwoordelijk zijn voor de herplaatsingsactiviteiten en de instrumenten die daarbij worden ingezet. Het eigenrisicodragerschap zorgt ervoor dat er een collectief belang is om via gerichte VWNW-activiteiten zo veel mogelijk werknemers productief en actief te houden. Met de OOW-operatie is het financieel belang om aan curatief VWNW te doen gegroeid. Met deze zogenaamde OOW-operatie (Overheidspersoneel onder de werknemersverzekeringen) zijn ambtenaren met ingang van 1 januari 2001 onder de werking van de Werkloosheidswet (WW) gebracht. Daarmee is afscheid genomen van een systeem van wachtgeldregelingen. Deze wachtgeldregelingen waren in hoogte en duur veelal gunstiger dan de WW. Dat betekent dat overheidsorganisaties meer dan in het verleden financiële afspraken maken in de sfeer van bovenwettelijke uitkeringen als aanvulling op de WW; daarmee neemt het belang om via gericht VWNW-beleid deze bovenwettelijke uitkeringen te vermijden of in omvang te doen verminderen toe.

Het onderzoek laat zien dat zich in de praktijk bij overheidsorganisaties weinig problemen voordoen met herplaatsingsactiviteiten. Overheidsorganisaties lossen boventaligheid op door gebruik te maken van bovengenoemde VWNW-maatregelen. Daarnaast wordt in de praktijk ook vaak gebruik gemaakt van instrumenten als een vacaturestop, die daarmee het contrapunt vormt van gericht VWNW-beleid. Hieronder volgen enkele voorbeelden van (curatief) VWNW-beleid.

#### 6.4.2 Sector Rijk

Hoewel de uitvoering van curatief VWNW-beleid bij de rijksoverheid als geheel pas in 2008 gaat spelen, worden hier de beleidsnoties die aan dit VWNW-beleid ten grondslag liggen vermeld.

Centraal staat de komende jaren de afslanking van de rijksdienst via de Taakstellingoperatie. De taakstellingoperatie is onderdeel van het 'Programma vernieuwing rijksdienst': dat heeft als doel een betere, maar ook kleinere rijksdienst te realiseren. Gedachte is dat bij vermindering van regelgeving en een kleinere administratievelastendruk ook een kleinere en efficiënter werkende overheidsorganisatie past. Bij de taakstellingoperatie gaat het om een afslanking van de totale rijksoverheid met 15%. Deze operatie moet zijn beslag krijgen tussen 2008 en 2012. In totaal wordt op het rijksapparaat € 630 miljoen bezuinigd. Dat betekent dat er ongeveer 12.800 functies komen te vervallen. Die afslanking is niet als een kaasschaaf verdeeld. Per departement wordt een afslankingsplan opgesteld. Daarbij is het richtpunt dat de beleidsfuncties en de inspectie met 20% afslanken, dat bij de ondersteuning gemiddeld 25% wordt geschrapt, maar dat de afslanking bij de uitvoerende eenheden tot maximaal 10% wordt beperkt. Hier toe is een knelpuntanalyse per kolom (beleid, staf, toezicht, uitvoering) gemaakt. Daaruit blijkt dat bij de uitvoerende ambtenaren geen overschot aanwezig is, het aantal beleidsmedewerkers relatief gering is en ook geen knelpunt vormt. Die knelpunten zitten wel in de toezichthoudende functies: hier is veelal sprake van een ouder werknemersbestand met een grote regionale spreiding.

Men verwacht bij de uitvoering van het sociaal plan Rijk vooral problemen in de regio. Daarom wordt in de uitvoering gekozen voor een regionaal model, dat lan-



delijk wordt aangestuurd. Hiertoe wordt een (intern) Mobiliteitsbureau per 1 januari 2008 actief. In fase 2 worden dan loopbaanadviseurs aangeschakeld. Daarna zal outplacement worden ingekocht. BZK gaat de uitvoering van de taakstellersoperatie volgen via een zogenaamde teleenheid. Overleg vindt nog plaats tussen werkgever en de bonden over het te voeren sociaal beleid en de voor de gewenste mobiliteit noodzakelijke voorwaarden.

Bonden en werkgever zijn het in de sector Rijk qua beleidsinzet en uitgangspunt wel eens: men wil van vast en zeker naar flexibel en veilig. Dat beleidsuitgangspunt vormt de opmaat voor het nog af te sluiten arbeidsmarktconvenant Rijk, waarin een verbinding wordt gelegd tussen curatief en preventief VWNW-beleid. De bonden vinden het daarbij van belang om via de inzet van het arbeidsmarktconvenant de noodzaak voor ontslag weg te nemen. Dat kan als de werknemer zicht heeft op een inzichtelijk functioneel landschap en zijn eigen competenties daarbinnen kent. Daarom werken bonden en werkgever aan KVC-profielen (Kennis, Vaardigheden en Competenties). Vervolgens kunnen werknemers zich aanmelden. Dit noemen de bonden dynamisch reorganiseren. De werknemersvertegenwoordigers die zijn geïnterviewd geven aan, dat VWNW dan niet langer alleen begeleiden is maar primair zelfsturing met een grote mate aan eigen verantwoordelijkheid voor de werknemer. De werkgever ziet de inzet op basis van het afschaffen van hoofdstuk 7 van het ARAR, dat de herplaatsing van boventallige ambtenaren regelt. Er is sinds kort sprake van een andere en bredere definitie voor ambtenaren, zodat ze makkelijker plaatsbaar en herplaatsbaar zijn, ook naar andere departementen of Rijksonderdelen. Naar verluidt wordt het arbeidsmarktconvenant begin 2008 afgesloten. Het convenant vormt dan de opmaat voor de onderhandelingen over het nog af te sluiten sociaal plan Rijk, dat de Taakstellingoperatie in goede banen moet leiden. Wel is BZK inmiddels bezig om met de afzonderlijke departementen convenanten af te sluiten. Het Convenant nieuw OCW is daarvan een (eerste) voorbeeld.

#### **Convenant 'nieuw OCW'**

Nieuwsbericht | 19-10-2007 | Directie Communicatie

Op 15 oktober 2007 hebben de bonden, de departementale ondernemingsraad en de bestuurder uitgangspunten voor een nieuw OCW vastgelegd in een convenant. De DOR, de bonden en bestuurder willen dat alle medewerkers binnen nieuw OCW optimale kansen krijgen om hun loopbaan te ontwikkelen in een veilige omgeving. In het convenant zijn onder meer afspraken gemaakt over de OCW-formatie, de 'van-werk-naar-werkgarantie' en het matchproces. OCW wil beter inspelen op wat maatschappij en politiek van OCW vragen. Dit betekent dat OCW snel nieuwe werkverbanden moet kunnen aanleggen en dat nieuwe projecten of directies snel van start moeten kunnen gaan. Zo kunnen straks door invoering van deze flexibilisering de juiste mensen worden vrijgemaakt. In het convenant is een belangrijke rol weggelegd voor de medezeggenschap. Als organisatieonderdelen worden opgericht, ingekrompen of opgeheven, dan ziet de ondernemingsraad toe op de manier waarop dat gebeurt. Zo moeten er voldoende mensen zijn om het noodzakelijke werk te doen, zodat de werkdruk niet te hoog op zal lopen. Afsproken is dat de DOR en de bonden periodiek op de hoogte worden gehouden van de personele wisselingen. OCW wil investeren in de ontwikkeling van de medewerkers. Door te stimuleren en faciliteren dat medewerkers op basis van vrijwilligheid regelmatig van functie wisselen kunnen zij hun kennis en ervaring uitbreiden. Daarom is de ontwikkeling van medewerkers een belangrijk

onderdeel van het convenant. Zo zijn er afspraken gemaakt over instrumenten die medewerkers meer mogelijkheden bieden om zelf aan hun ontwikkeling te werken. Ook de 'van-werk-naar-werkgarantie' die de SG in het kader van de taakstelling heeft afgegeven, staat uitvoerig omschreven.

#### 6.4.3 Sector gemeenten

Bij gemeenten is de afgelopen jaren sprake geweest van een forse daling van het personeelsbestand. De aanleiding daarvoor is divers. Zo zijn veel gemeenten op tal van beleidsonderwerpen gaan samenwerken (shared services), zijn gemeenten samengevoegd, heeft een bezuiniging op het Gemeentefonds plaatsgevonden en worden gemeentelijke diensten veel meer dan voorheen digitaal aangeboden. In veel gevallen is deze afslanking begeleid via VWNW-maatregelen, die dan in sociale plannen zijn vormgegeven. Naast deze - gedwongen - herplaatsingsactiviteiten vindt er ook op andere wijze dan hiervoor beschreven sectorale sturing plaats. Een aantal gemeenten werkt ook met elkaar samen om herplaatsing van boventallig personeel gezamenlijk op te lossen. Zo is met actieve betrokkenheid van het College voor Arbeidszaken (CVA) en van het A+O-fonds Gemeenten het Intergemeentelijk Overleg Mobiliteitsvraagstukken (IGOM) vormgegeven. De sector gemeenten werkt hard aan de verspreiding van dit samenwerkingsvoorbeeld, zodat ook andere gemeenten soortgelijke VWNW-initiatieven met elkaar gaan ontplooiën. Het A+O fonds gemeenten beheert ook een stimuleringsregeling, waarmee soortgelijke initiatieven financieel kunnen worden ondersteund.

##### **IGOM: InterGemeentelijk Overleg Mobiliteitsvraagstukken**

Het IGOM is een samenwerkingsverband in Zuid-Limburg van ruim 30 overheidsorganisaties ter bevordering van de instroom, doorstroom en uitstroom van IGOM-ambtenaren. Servicecentrum IGOM is onderdeel van Start uitzendbureau. Het is een onafhankelijk servicecentrum voor IGOM-opdrachtgevers en haar medewerkers. Bij uitstroom van ambtenaren die bijvoorbeeld vanwege verzelfstandiging van een bedrijfsonderdeel overbodig dreigen te worden vindt actieve loopbaanondersteuning, outplacement en vacaturebemiddeling plaats. Die kan ook gaan over de grenzen van de gemeente heen. In IGOM werken ook waterschappen en de provincie mee.

Er vindt evenwel geen centrale sturing of centraal overleg op sectorniveau tussen de VNG en de bonden plaats over de verdere vormgeving van het (sectoraal) beleid op het terrein VWNW. Van werkgeverszijde wordt aangegeven dat men het ook geen eigen taak vindt om als brancheorganisatie, anders dan via de verspreiding van goede praktijkvoorbeelden, te werken aan sectoraal VWNW-beleid. Van de zijde van de bonden wordt aangegeven dat hier wel een gezamenlijke taak ligt om via de instrumenten van het A+O-fonds Gemeenten aan bevordering van VWNW-activiteiten te werken: de eerder genoemde subsidieregeling is daarvan een uitingsvorm.

#### 6.4.4 Sector onderwijs: MBO

Dan het onderwijs. In kaart is gebracht wat de visie is van partners in het MBO op VWNW en de uitvoering van de Stichtingsafspraken. Een aantal ROC's heeft sociale plannen afgesloten met VWNW-afspraken, waarbij aandacht is voor de aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid. De oorzaak voor de inzet van curatief VWNW-beleid is gelegen in het feit dat nogal wat contractactiviteiten of bij andere marktpartijen terecht zijn gekomen of dat volume-inschattingen niet goed zijn gemaakt. Zo is de markt voor inburgeringscursussen veel kleiner dan

tevooren was gedacht. De MBO Raad voert echter geen beleid op het terrein VWNW. De MBO Raad is van mening dat het beleid is voorbehouden aan de instellingen zelf, die voldoende schaalgroottes hebben om intern of extern te zorgen voor een goede herplaatsing van overtollige werknemers.

## 6.5 Beleid van CWI en UWV

In deze paragraaf wordt de beleidsinzet en de beleidsvisie van het CWI respectievelijk het UWV beschreven. Eerst wordt ingegaan op de visie van het CWI, daarna op die van het UWV.

### 6.5.1 CWI

Het CWI ziet zichzelf in de wettelijke rol om WW te voorkomen van diegenen die minder dan 4 maanden verwijderd zijn van de eerste werkloosheidsdag. Omdat de duur van overtoolligheid (en dus de baanzoekduur) in sociale plannen veel langer is, bijvoorbeeld een jaar of zelfs 2 jaar, ligt het voor de hand dat de uitvoering van VWNW-activiteiten (mobiliteitsbureau, werknemerspool) niet door het CWI gebeurt maar door private uitvoerders of door de werkgever zelf.

De visie van het CWI op zijn eigen rol bij de werkgeversdienstverlening in geval van de uitvoering van sociale plannen (en in relatie tot de rol van marktpartijen daarbij) is niet geheel duidelijk. Enerzijds wordt door het CWI het uitgangspunt gehanteerd, dat aan de markt moet worden overgelaten wat aan de markt kan worden overgelaten. Anderzijds kan worden geconstateerd dat het CWI in het Jaarplan 2007 nadrukkelijk aandacht vraagt voor de bij NedCar gevolgde aanpak, voor de noodzaak dat werkgevers en werknemers dreigende ontslagen tijdig bij het CWI melden, voor het voornemen van het CWI om op Werk.nl te gaan werken met closed user groups en voor de mogelijkheid van een gerichte inzet van de Competentie Test Centra voor met werkloosheid bedreigde werknemers. En wordt in het Jaarplan 2008 van het CWI de VWNW-bemiddeling bestempeld als één van de speerpunten van de CWI-dienstverlening. Aangegeven wordt dat het van belang is om met werkloosheid bedreigde werknemers in een zo vroeg mogelijk stadium te bemiddelen naar ander werk, en dat daarin versnelling kan worden aangebracht door de inzet van mobiliteitscentra, waarin private en publieke partijen gezamenlijk aan VWNW-activiteiten werken. Daarvan is het Mobiliteits Centrum Automotive (MCA) bij NedCar een voorbeeld, maar ook kan worden gewezen op de herplaatsingsactiviteiten in bijvoorbeeld de thuiszorg.

### 6.5.2 UWV

Bij het UWV speelt hetzelfde punt van de 4 maanden, maar daarnaast ook de visie van het UWV op de verantwoordelijkheden van werkgever en werknemer in het voorkomen van werkloosheid. In de huidige praktijk is het goed denkbaar dat werkgevers met boventalligen en werkzoekenden die met werkloosheid worden bedreigd preventief een beroep kunnen doen op UWV-gelden en UWV-instrumenten: uit de gesprekken en uit de cases komt naar boven dat partijen daar ook belang aan hechten, maar uit de cijfers van het UWV zelf<sup>1</sup> blijkt dat deze inzet van UWV-instrumenten bij uitvoering van sociale plannen niet of nauwelijks gebeurt.

<sup>1</sup> Een voorbeeld is de derde kwartaalrapportage 2007.

Het UWV hecht naar eigen zeggen er meer aan om zijn middelen en re-integratie-instrumenten in te zetten voor groepen werklozen die meer afhankelijk zijn van het UWV-instrumentarium. Anders geformuleerd, het UWV vindt dat de primaire verantwoordelijkheid voor de inzet van scholingsinstrumenten ligt bij de werkgever en de werknemer. Dat geldt temeer omdat de middelen die het UWV beschikbaar heeft in de praktijk relatief beperkt in omvang zijn (maximaal 2.000 euro), zich richten op het verkrijgen van een vakdiploma (functiegericht, voorbeeld heftruckchauffeur) en zich beperken tot de groep met werkloosheid bedreigden die minder dan 4 maanden verwijderd is van de eerste werkloosheidsdag. Dat houdt in, dat boventalligen die bijvoorbeeld 12 maanden verwijderd zijn van de eerste werkloosheidsdag geen beroep kunnen doen op de UWV-instrumenten. Overigens mag het UWV ook wel langere scholingstrajecten financieren, maar dit is slechts in een zeer beperkt aantal gevallen gebeurd.

Daarnaast is de praktijk van het UWV (en van het CWI) erop gericht om in principe geen middelen ter beschikking te stellen voor opstapjes aan direct bemiddelbare vroegmelders. Reden is dat de meeste van de vroegmelders zelfredzaam zijn en dat die zelfredzaamheid ook moet worden gestimuleerd. Ook bij individuele gevallen is het UWV van mening dat er de verantwoordelijkheid ligt bij werkgever en werknemer om in de periode voorafgaande aan de ontslagdatum alles te doen om werkloosheid te voorkomen. UWV wil daarom het re-integratiebudget besteden aan werklozen die het opstapje en de begeleiding harder nodig hebben.

## 6.6 Beleid van marktpartijen

In het onderzoek komt naar voren dat vooral de NOBOL actief beleid voert op het terrein van curatief VWNW. Dit beleid is gericht op de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. NOBOL hecht veel waarde aan de kwaliteit van de outplacementactiviteiten die men uitvoert. Zo zijn de leden verplicht door CEDEO een kwaliteitscontrole te laten uitvoeren. In het verlengde daarvan werkt de NOBOL aan een eigen vorm van persoonscertificering. Veel leden zijn ook lid van de NOLAC, de beroepsorganisatie van loopbaanadviseurs. Bedoeling is dat in 2010 500 beroepskrachten beschikken over dit kwaliteitskeurmerk. Deze ontwikkeling wordt kracht bijgezet door het convenant dat FNV Bondgenoten met de NOBOL wil afsluiten. Oogmerk is dat in de uitvoering van sociale plannen alleen ruimte wordt gegund aan outplacementbureaus die de CEDEO-keuring hebben doorstaan. Aangegeven wordt dat nu in de regel, als in de uitvoering van sociale plannen gekozen wordt voor een extern bureau, ervoor gekozen wordt om de expertise van een NOBOL-lid in te kopen. In het kader van integratie van de verschillende keurmerken zoekt de NOBOL ook aansluiting bij andere partijen, zoals Blik Op Werk.



## 7 Beleidsvisies

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten beschreven van de 20 visiegesprekken, die met de verschillende partijen in het veld van VWNW zijn gevoerd. In het kader van het onderzoek zijn interviews gehouden met werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, CWI en UWV, NOBOL, ABU en andere marktpartijen. Aan hen is de vraag voorgelegd wat hun visie is op het beleid ten aanzien van VWNW, wat zij vinden van de uitvoering van de aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid en welke mogelijkheden voor beleidsversterking en welke verbeter-suggesties zij zien.

De beleidsvisies en verbeter-suggesties worden per beleids- of uitvoeringsorgani-satie gegroepeerd beschreven. In paragraaf 7.2 wordt nader ingegaan op de ver-betersuggesties die betrekking hebben op het overheidsbeleid, in paragraaf 7.3 op de visies die betrekking hebben op de rol van de sociale partners, in para-graaf 7.4 op de suggesties ten aanzien van beleid en uitvoering van beleid door CWI/UWV en ten slotte in paragraaf 7.5 op de zaken die zijn genoemd met be-trekking tot de marktpartijen; ook worden in 7.5 de mogelijkheden voor publiek-private samenwerking in kaart gebracht. In paragraaf 7.6 wordt nog specifiek in-gegaan op de mogelijkheden die partijen zien om met werkloosheid bedreigde werknemer als zelfstandige aan de slag te helpen.

Bij de beschrijving wordt gebruik gemaakt van hetgeen door respondenten in ge-sprekken is gesteld: daarbij worden alleen die zaken gepresenteerd die in meer dan één gesprek naar voren zijn gebracht, zodat individuele uitspraken van indi-viduele respondenten buiten beschouwing zijn gelaten.

### 7.2 Overheid

Uit het onderzoek en uit de gevoerde gesprekken blijkt dat wet- en regelgeving geen grote belemmerende factor is om goed curatief VWNW-beleid te voeren. Uit de casebeschrijvingen komt naar voren dat de wijziging van de wet- en regelge-ving rond het pensioen voor enkele organisaties een belemmering is geweest. Daardoor waren de mogelijkheden voor een VUT-regeling of vervroegde uittre-ding minder groot dan voorheen.

Ook zien de meeste gesprekspartners voor het ministerie van SZW geen funda-menteel andere beleidsrol dan het nu speelt. Deze rol is in de ogen van sommige gesprekspartners wel erg laid back. Zo constateren zij een gebrek aan aandacht om intersectorale mobiliteit te stimuleren. SZW ziet hier ook geen eigen rol weg-gelegd.

Dan de mogelijkheden om curatieve VWNW-activiteiten financieel te ondersteu-nen. In Nederland zijn de mogelijkheden tot regeringssteun gering, zo blijkt uit de case van Nedcar. In het buitenland lijken die ruimer aanwezig te zijn. Enkele respondenten pleiten voor Europese regelgeving of althans afstemming van be-leid, zodat concurrentievervalsing kan worden voorkomen. Op de mogelijkheden die het Globaliseringsfonds hier te bieden heeft is geen van de ondervraagde respondenten ingegaan.

Een andere aanbeveling die verschillende respondenten doen en die ook in lijn ligt met de uitkomsten van de casestudies is het oprekken van de 4-maandstermijn, waarvoor herziening van artikel 72 van de WW noodzakelijk is. Inzet van CWI-diensten en UWV-instrumenten in curatief VWNW blijft nu in de praktijk ook beperkt, omdat deze diensten en instrumenten zich uitstrekken tot met werkloosheid bedreigden die minder dan 4 maanden verwijderd zijn van de eerste WW-dag. De duur van sociale plannen is veel langer: gemiddeld 19 maanden. Inzet van instrumenten en vormgeving van de uitvoering start op dag 1 van de inwerkingtreding van een sociaal plan. Uit een aantal gesprekken die in het kader van de casebeschrijvingen zijn gevoerd, blijkt dat partijen om onder meer deze reden afzien van de actieve inzet van CWI en UWV.

### 7.3 Sociale partners

De mogelijkheden van sociale partners om te komen tot beleidsversterking op het terrein van VWNW liggen op verschillende niveaus: het niveau van de koepels, het niveau van sectoren en het niveau van de individuele werkgever die met bonden concrete afspraken maakt over de inzet van VWNW-maatregelen of afspraken maakt in een sociaal plan. Daarnaast zijn er mogelijkheden om via de weg van het bestuurslidmaatschap van bijvoorbeeld een sociaal fonds of een O&O-fonds afspraken te maken over de inzet van scholingsmaatregelen om VWNW-activiteiten gericht op met werkloosheid bedreigde werknemers te bevorderen. Eerst wordt ingegaan op de mogelijkheden die sociale partners voor zichzelf zien om verder te werken aan beleid op het terrein VWNW voor met werkloosheid bedreigde werknemers, daarna op de rol die O&O-fondsen kunnen spelen bij curatieve VWNW-activiteiten.

#### 7.3.1 Visie van de sociale partners

In de visie van de sociale partners die in het kader van het onderzoek zijn geïnterviewd wordt op heel behoorlijke wijze invulling gegeven aan de aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid. In de arbeidsvoorwaardennota's 2007 en 2008 besteden sociale partners ook veel aandacht aan die aanbevelingen. Elk van de arbeidsvoorwaardennota's bevat beleidsinzetten, die de totstandkoming van VWNW-activiteiten stimuleren die mikken op een grotere inzet van O&O-fondsen in de bevordering van intersectorale mobiliteit en gericht zijn op de individualisering van scholingsrechten voor werknemers. In de gesprekken geven sociale partners aan dat zij het meeste succes verwachten van curatief VWNW als dat wordt benaderd vanuit een breed employabilityperspectief, dat met de inzet van scholingsinstrumenten succesvol curatief VWNW-beleid mogelijk maakt.

Uit die gesprekken komt wel de indruk naar boven, dat andere onderwerpen inmiddels hoger op de agenda staan dan VWNW-activiteiten: dat heeft in de visie van respondenten ook te maken met de gunstige conjuncturele situatie en het gegeven dat veel werknemers die met werkloosheid worden bedreigd ook weer relatief makkelijk een andere baan kunnen vinden.

In de gesprekken wordt een aantal verbeter suggesties gedaan die betrekking hebben op de eigen beleidsinzet, bijvoorbeeld ten aanzien van CAO-onderhandelingen. Zo zien sommige respondenten mogelijkheden om via sectorale participatieagenda's per sector te bepalen of er voldoende vraag binnen een sector is om werknemers - zeker werknemers met sectorspecifieke kennis en ervaring - voor de sector te behouden.

Door een aantal respondenten wordt benadrukt dat herplaatsing van met werkloosheid bedreigde werknemers kan worden belemmerd omdat de nieuwe werkgever het risico wil vermijden dat hij bij het aantrekken van werknemers die bij de vorige werkgever boventallig zijn geworden nu eenmaal loopt. Uit de casebeschrijvingen blijkt dat er mogelijkheden zijn om dit risico te verkleinen of zelfs op te lossen. Enkele respondenten benadrukken het belang van detachingsconstructies met een terugkeermogelijkheid: wel is van belang dat gedetacheerde werknemers kunnen vallen onder het scholingsregime (het O&O-fonds) van de nieuwe werkgever; en dat is vaak niet het geval, zo stellen zij. Ook wordt de suggestie geopperd om gelden voor ontslag te kunnen inzetten voor scholingsmogelijkheden. Daarbij is eigen verantwoordelijkheid van de werknemer, c.q. evenwicht tussen rechten en plichten van belang, zo geven de meeste respondenten aan. Dat zou zelfs zover kunnen gaan dat werknemers via het sociaal plan kunnen worden verplicht om aan scholings- of employabilitybevorderende maatregelen deel te nemen.

Dan de respondenten in het publieke domein. Deze geven aan, dat het eigenrisicodragerschap in combinatie met het afschaffen van de wachtgeldregelingen en de ouderenregelingen (FPU) een belangrijke impuls heeft gevormd om activiteiten te ondernemen op het terrein van curatief VWNW. In het vorige hoofdstuk is een aantal voorbeelden daarvan gepresenteerd. Toch geven overheidswerkgevers aan dat zelfs de bestaande financiële regelingen het opstellen van een goed sociaal plan (met voldoende aandacht voor VWNW-activiteiten en -regelingen, voldoende prikkels voor werknemers om hieraan mee te werken, tegen overzienbare kosten voor de werkgever) bijzonder lastig maken. Dit komt vooral omdat er voor werknemers nauwelijks een stimulans is om hieraan mee te werken. De 'default optie' (wat er gebeurt zonder sociaal plan) is voor werknemers met een wachtgeldregeling (bijvoorbeeld in het onderwijs) dermate gunstig, dat er vrijwel geen financiële prikkel voor werknemers is om actief mee te werken aan het vinden van een nieuwe baan. De werknemersorganisaties verschillen van visie op dit punt. Zij wijzen erop dat de ouderenregelingen zijn afgeschaft en dat er ook beweging zit in het beleid: van 'vast en zeker naar flexibel en veilig'. Zij wijzen er bovendien op dat van hun zijde er alle bereidheid is om te werken aan beleid dat vanuit dit vertrekpunt gericht is op de vergroting van de mogelijkheden om boventallige ambtenaren elders (ook ver de grens van de eigen sector heen) te herplaatsen.

### *7.3.2 De rol van O&O-fondsen*

Uit het onderzoek komt als rode draad naar voren dat alle partijen willen werken aan een perspectief dat O&O-fondsen ook hun middelen inzetten voor curatief VWNW-beleid of dat werknemers ook met hun individuele scholingsrecht bij een fonds terecht kunnen: dit past bij hun visie dat curatief VWNW-beleid het beste werkt als dit wordt verbonden met preventief (employability)beleid. In die zin zijn de O&O-fondsen in de visie van sociale partners belangrijke instrumenten die ook door diezelfde sociale partners worden beheerd en worden aangestuurd.

Afhankelijk van het toekomstperspectief van de sector kunnen de fondsen inzetten op het behoud van vakken voor de sector (intersectorale mobiliteit voorkomen), vergroting van de employability of inzetten op het stimuleren van intersectorale mobiliteit, bijvoorbeeld in geval van krimp: de eerste twee zijn dan op te vatten als preventief VWNW, de laatste als curatief VWNW. De impuls achter de laatste vorm van intersectorale mobiliteit kan dan zijn dat op die manier de



hoogte van de sectorale WW-premies kan worden beperkt. Dat geldt dan met name voor die sectoren waar een daling van de werkgelegenheid wordt verwacht en/of waar een deel van het werk zo zwaar is dat niet alle functies tot 65 jaar kunnen worden uitgevoerd. In die situatie is er sprake van een welbegrepen eigenbelang om via de inzet van fondsmiddelen te werken aan herplaatsing van boventallige werknemers buiten de eigen sector.

O&O-fondsen kunnen als gangmaker fungeren voor het opzetten van sectorale VWNW-initiatieven. In enkele van de beschreven cases komt dat ook terug: SSWT en voorbeelden in de meta elektro zijn daarvan een voorbeeld. In de praktijk van de overige onderzochte cases spelen O&O-fondsen bij de financiering van die scholings- of herplaatsingsmaatregelen slechts een zeer beperkte rol. In de gesprekken zijn door respondenten knelpunten benoemd die intersectorale mobiliteit belemmeren en zijn verbeteringsuggesties aangereikt hoe de rol van O&O-fondsen bij curatief VWNW met name over de grenzen van de eigen sector heen kan worden versterkt. Eerst worden de (mogelijke) belemmeringen geshetst, daarna wordt een aantal verbeteringsuggesties gegeven.

#### *Belemmeringen voor intersectorale mobiliteit*

In de eerste plaats wordt door veel respondenten gewezen op het aspect van het prisonersdilemma dat intersectoraal VWNW-beleid belemmert. O&O-fondsen zetten volgens deze respondenten scholing met name in als preventief of als employabilityversterkend instrument. Inzet van scholingsgeld voor met werkloosheid bedreigde werknemers zou ertoe kunnen leiden dat het ingezette geld 'uit de eigen sector verdwijnt', ingeval deze werknemer een baan krijgt in een andere sector, zo wordt gesteld. Enkele respondenten: *'Er is wel een nationaal belang dat fondsmiddelen ook buiten de eigen sector worden ingezet, maar voor elk van de afzonderlijke fondsen is er geen direct aanwijsbaar sectorbelang. Dat legt een rem op dit handelen en daarmee op intersectorale mobiliteit.'* Een andere respondent haalt hier het voorbeeld aan van twee fondsen die zich richten op technisch personeel. *'Ze zijn heel benauwd om voor elkaar op te leiden. Fondsen gaan de komende 20 jaar tegen elkaar opbieden in werven en binden. En dan is het gezamenlijk belang om collectief afspraken te maken over intersectorale mobiliteit te klein om ervoor te zorgen dat er ook wat gebeurt.'*

Intersectorale mobiliteit lukt volgens een aantal respondenten ook niet omdat het geen positief imago heeft. Als een bedrijf mensen als boventallig aanwijst zijn dat in regel mensen die voor dat betreffende bedrijf niet onmisbaar zijn. In zo'n situatie start de VWNW-activiteit in de vorm van intersectorale herplaatsing vanuit een probleemgeoriënteerde situatie en heeft het daarmee geen positief imago. Daaraan kan dan het beste worden gewerkt door curatief VWNW te combineren met preventief VWNW. Meerdere respondenten zeggen dat daarmee dat negatieve imago kan worden 'opgepoetst'.

Een derde belemmering in gericht intersectoraal VWNW-beleid kunnen de opgebouwde pensioenaanspraken van werknemers zijn. Bij overdracht van de opgebouwde pensioenaanspraken naar een ander pensioenfonds levert de werknemer in de praktijk meestal in, zo wordt aangegeven. Dat weerhoudt veel werknemers ervan om in geval van boventalligheid te zoeken naar een andere baan buiten de eigen sector. In het verlengde kan een negatieve prikkel gelegen zijn in het verschil tussen oud en nieuw salaris (zeker bij gedwongen vertrek). De suggestie wordt hier gedaan om dit gat financieel te overbruggen door hier een belasting-

maatregel te treffen. Zo zien enkele respondenten wel brood in het idee om via een systeem analoog aan de Wet Vermindering Afdrachten een positieve prikkel voor werkgever en voor werknemer in te bouwen: zo zou een werkgever een belastingvoordeel kunnen krijgen als hij een (bij een ander bedrijf boventallig geworden) werknemer in dienst neemt en zou vanuit de werknemer het financiële gat kunnen worden gedempt via een specifieke heffingskorting.

Ten slotte maakt een aantal respondenten bij deze belemmeringen enkele relativerende opmerkingen. In de eerste plaats wijzen veel respondenten op het feit dat in de huidige praktijk bij herplaatsing van boventallig personeel al veel intersectorale mobiliteit plaatsvindt. In geval van externe herplaatsing is bestendig beleid dat als eerste wordt gekeken of de boventallige in een *ander bedrijf* maar in de *eigen functie* kan worden herplaatst: dat andere bedrijf kan zich heel goed in een andere sector bevinden. Mocht dat niet mogelijk zijn, om persoonsgebonden of bijvoorbeeld conjuncturele redenen, dan ligt een omscholingstraject (ander beroep) voor de hand. Ook dan vindt een economische afweging plaats, waarbij bij herplaatsing de kosteneffectiviteit van ingezette maatregelen een belangrijke rol speelt: gelet op de gemiddelde omvang van een scholingsbudget in een sociaal plan (€ 3.025) wordt in de praktijk VWNW her- en bijscholing vaker ingezet dan omscholingstrajecten die zich richten op een ander vak of beroep.

Andere respondenten geven aan dat niet het *gebrek* aan intersectorale mobiliteit het probleem is maar juist de intersectorale mobiliteit zelf en de bevordering ervan: die zorgt ervoor dat de investeringen die zijn gedaan om vakvaardigheden te behouden (en de investeringen in scholing en ontwikkeling) daarmee verloren gaan. Gewezen wordt op de braindrain die bijvoorbeeld in de kleinmetaal optreedt ondanks de actieve inspanningen van de OOM ter zake. Kortom, zo geven deze respondenten aan, alleen krimpsectoren hebben dan belang bij intersectorale mobiliteit. Maar de komende jaren zullen met name gekenmerkt worden door tekortensectoren en minder door krimpsectoren.

#### *Ook mogelijkheden*

Hiervoor is al op enkele mogelijkheden om belemmeringen weg te nemen ingegaan. In de gesprekken staan veel respondenten stil bij andere mogelijkheden om intersectoraal VWNW-beleid te bevorderen. Deze worden in het navolgende kort belicht.

De algemene notie in de gevoerde gesprekken is, dat *gezamenlijk beleid over de eigen sectorgrenzen heen* van verschillende actoren (overheid: wetgeving, sociale partners, pensioenfondsen) nodig is om de belemmeringen gericht op intersectorale mobiliteit uit de wereld te helpen en daarmee curatief VWNW te bevorderen. Dat vergt dat er een trekker is, die deze belangen voor de verschillende sectoren bijeen organiseert. En die trekker zien deze respondenten nu niet: zo wordt erop gewezen dat het ministerie van SZW ten onrechte geen eigen beleidsrol op dit terrein speelt.

Daarnaast wordt in een aantal gesprekken het belang van individuele trekkingsrechten aangegeven. Deze respondenten pleiten ervoor dat fondsen mogelijkheden bieden aan individuele werknemers (dus niet via de lijn van subsidie aan het bedrijf, zoals nu het geval is) om een beroep te doen op fondsmiddelen, ook in geval van boventalligheid. Daarmee wordt het mogelijk dat werknemers ook een opleiding volgen naar buiten de eigen sector. Enkele respondenten zijn er voor-

stander van dat een soort uitruil plaatsvindt. In die uitruil betaalt het fonds niet meer mee aan korte, bijvoorbeeld eendaagse functiegerichte scholing (hetgeen nu wel vaak het geval is). Dat soort trainingen is de verantwoordelijkheid van de individuele werkgever. Zo valt geld vrij waarmee het systeem van individuele trekkingsrechten kan worden gefinancierd en kunnen ook langere scholingstrajecten (die ook kunnen zijn gericht op een ander beroep) door het fonds worden gefinancierd. Uit de casestudies blijkt dat scholing (en dan met name beroepsgerichte scholing) een belangrijke succesfactor is.

Ook wordt door een aantal respondenten een beroep gedaan op de overheid (EZ of SZW) als trekker om (inter)sectorale scholing te stimuleren, waarmee ook herplaatsing buiten de eigen sector mogelijk wordt. *'Als de overheid samen met fondsen en ESF elk 1/3 deel in een gezamenlijk fonds stoppen krijg je een vliegwiel en wordt het prisonersdilemma dat fondsen fondsmiddelen alleen in de eigen sector willen inzetten doorbroken'*, zo geven meerdere respondenten te kennen. Andere respondenten zijn minder geporteerd van dit voorstel.

Ten slotte pleiten enkele respondenten voor een benadering waarbij het scholingsinstrumentarium minder sectoraal en meer beroepsgericht wordt ingezet. Werknemers zijn vaak verenigd via een beroepsvereniging over de grenzen van een sector heen of oefenen een beroep uit dat in meerdere sectoren voorkomt: dat vormt een samenbindend element. Dat maakt mobiliteit over sectorgrenzen heen makkelijker. Een voorbeeld dat wordt genoemd is dat van de sector Rijk. In de sector Rijk zijn mensen veelal via het eigen beroep verenigd: de Vereniging van Belastinginspecteurs vormt daarvan een voorbeeld. Dat vergt dan wel dat ook bijvoorbeeld beroepsverenigingen gebruik moeten kunnen maken van ESF en van andere financieringsinstrumenten; dat is nu veelal niet het geval.

## 7.4 CWI en UWV

In de gevoerde gesprekken is veel uitgewisseld over de rol die CWI en UWV kunnen spelen op het terrein van curatief VWNW, de daadwerkelijke rol die men speelt, de knelpunten en de bevorderende factoren. In deze paragraaf wordt eerst de visie van respondenten op het beleid van het CWI belicht en daarna wordt ingegaan op de rol die het UWV in de visie van partijen zou kunnen spelen op het terrein VWNW. Daarbij wordt specifieke aandacht besteed aan de rol die CWI en UWV kunnen spelen om VWNW in het MKB te bevorderen.

### 7.4.1 CWI

Een aantal koepels kraakt een kritische noot over de rol van het UWV en het CWI bij de uitvoering van sociale plannen en de werkgeversdienstverlening daarbij. Vooral belemmeringen als de administratieve rompslomp, de langdurige aanvraagperiode en de onzekerheid (aan de voorkant) over goedkeuring van de inzet van re-integratie-instrumenten worden genoemd. Enkele respondenten vragen zich af of het wel een wettelijke taak is voor het CWI om met werkloosheid bedreigde werknemers in geval van boventaligheid actief te bemiddelen. In dit kader wordt door respondenten uit het publieke domein gewezen op artikel 72a van de WW: deze schrijft voor dat de werkgever zelf verantwoordelijk is voor de re-integratie van zijn werknemer, ook in geval van mogelijke herplaatsing bij een ander bedrijf. Dus vervalt daarmee de wettelijke basis voor de inzet van CWI-diensten, zo wordt aangegeven. Enkele respondenten zien ook belemmeringen

als een te gering markt bereik om succesvol te bemiddelen. Dit betreft echter een generiek punt en niet een specifieke zaak ten aanzien van vroegmelders.

De meeste respondenten delen de opvatting van het CWI over de taakverdeling tussen marktpartijen en CWI, waarbij het primaat aan de marktpartijen is om uitvoering te geven aan sociale plannen en VWNW-activiteiten. Toch zijn daarop aanvullingen te maken. De belangrijkste is die gericht op curatief VWNW in het MKB. In het onderzoek komt naar voren dat in het MKB nauwelijks sprake is van gestructureerd curatief VWNW: er bestaan in kleine bedrijven ook geen sociale plannen. Hier kan het CWI volgens een aantal respondenten een goede rol spelen. Dit komt vooral omdat veel MKB-bedrijven uitzendbureaus en outplacementbureaus te duur vinden en daarom (bij herplaatsing van boventallig personeel) deze marktpartijen niet inschakelen. Ondernemers uit het MKB bellen daarom regelmatig met het CWI als ze personeelsoverschot hebben en mensen moeten ontslaan. Het CWI geeft advies aan deze ondernemers. *'Kleine bedrijven hebben op HRM-terrein minder kennis, expertise en ervaring in huis dan grote bedrijven. Hun mogelijkheden om zelf een VWNW-beleid te ontwikkelen en concrete activiteiten op te zetten en uit te voeren zijn hierdoor beperkter.'* Het CWI en UWV zouden in principe een belangrijke rol kunnen spelen bij het ondersteunen van MKB-bedrijven om werknemers van werk naar werk te begeleiden volgens deze respondenten: wel zou dan de 4-maandsgrens moeten worden opgerekt om dit mogelijk te maken, zo wordt gesteld. En vergt een en ander wel maatwerk dienstverlening op lokaal of regionaal niveau, samen met het georganiseerd plaatselijk bedrijfsleven, waarbij de Competentietestcentra een belangrijke rol kunnen vervullen. Hierbij gaat het om individuele begeleiding van met werkloosheid bedreigde werknemers en het gericht begeleiden bij het vinden van een nieuwe baan, gecombineerd met voldoende investeringen in vakspecifieke opleidingen om de kansen op het vinden van werk te vergroten. Andere respondenten zien hier geen taak voor CWI en/of UWV weggelegd. Zij wijzen erop dat CWI/UWV dan taken op HRM-terrein gaat vervullen. Dit is volgens hen in strijd met de SUWI-filosofie en zou ook concurrentievervalsend werken richting marktpartijen zoals outplacementbureaus en uitzendbureaus. Zij wijzen voorts op de mogelijkheden die kleine ondernemers zouden hebben om gebruik te maken van de dienstverlening die in een aantal gevallen door de eigen brancheorganisatie wordt aangeboden.

Een andere rode draad in de gesprekken is dat VWNW-activiteiten gericht op het MKB vragen om een collectieve insteek op regionaal vlak. Dat vergt samenwerking met de lokale ondernemersorganisaties en vraagt om de mogelijkheden om die samenwerking te organiseren: sommige respondenten wijzen op de mogelijkheid om aan te haken bij de Poortwachtercentra die ontstaan of bestaan.

#### 7.4.2 UWV

In de huidige praktijk is het goed denkbaar dat werkzoekenden die met werkloosheid worden bedreigd preventief een beroep zouden kunnen doen op UWV-gelden en UWV-instrumenten: dit blijkt in de praktijk van de individuele vroegmelder, gelet op het aantal toepassingen van UWV-instrumenten, weinig voor te komen. In de gesprekken wordt aangegeven dat een oorzaak kan zijn gelegen in de administratieve belasting die met de inzet van deze re-integratie-instrumenten is gemoeid. UWV beheert de financiële middelen waarmee opstapjes worden betaald. Vestigingen van CWI die opstapjes willen inzetten kunnen dat pas doen na goedkeuring door (een re-integratiecoach van) het UWV. Het

CWI kan geen zelfstandige besluiten nemen (zonder voorafgaand aan het UWV toestemming te vragen) over de inzet van deze instrumenten. Dat levert vertraging op, maar ook veel administratieve rompslomp: het CWI moet nu voor ieder individueel geval naar het UWV en dat belemmert in de praktijk veelal de inzet van deze instrumenten, zo wordt aangegeven.

Ook is het goed denkbaar dat werkgevers met boventalligen en werkzoekenden die met werkloosheid worden bedreigd preventief een beroep kunnen doen op UWV-gelden en UWV-instrumenten bij de uitvoering van sociale plannen. Door respondenten wordt het belang onderschreven maar, zoals eerder is gesteld, in de praktijk komt het er niet van. De belangrijkste en meest waarschijnlijke reden is volgens een aantal respondenten dat het UWV slechts 'opstapjes' financiert, dus kortdurende en vakgerichte cursussen die tot een diploma leiden voor met werkloosheid bedreigde werknemers die minder dan 4 maanden verwijderd zijn van de eerste werkloosheidsdag. Hier kleven volgens de respondenten twee bezwaren aan. Ten eerste hebben met werkloosheid bedreigde werknemers die niet direct herplaatsbaar zijn in het eigen beroep veelal een langer omscholingstraject nodig om weer zicht te krijgen op een arbeidsplaats. En in de tweede plaats ligt het startpunt van de uitvoering van een sociaal plan veel eerder in de tijd dan genoemde 4 maanden, bijvoorbeeld 12 maanden voorafgaande aan de eerste werkloosheidsdag. Hier is een belangrijke discrepantie, die de inzet van UWV-instrumenten kan verhinderen. Daarnaast werkt de visie van het UWV waarin werkgever en werknemer tot de eerste werkloosheidsdag primair en dus ook financieel verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van werkloosheid niet bevorderend op de inzet van UWV-instrumenten, zo geeft een aantal respondenten aan.

## 7.5 Marktpartijen

In de gesprekken hebben de respondenten slechts een beperkt aantal suggesties meegegeven hoe de rol van marktpartijen kan worden versterkt: vooral is ingezoomd op de mogelijkheden om meer te doen aan publiek-private samenwerking. Eerst wordt stilgestaan bij de rol van marktpartijen, en daarna bij de mogelijkheden tot publiek-private samenwerking.

### 7.5.1 *Verbetersuggesties*

De suggesties van respondenten hebben betrekking op twee aspecten. In de eerste plaats geeft een aantal respondenten aan dat men bij private uitvoerders soms gebrek aan maatwerk ervaart. Dit beeld kwam ook enigszins naar voren uit de onderzochte cases, hoewel dit van geval tot geval verschilt. Dit kwaliteitsperspectief wordt ook door andere respondenten onderstreept. Deze geven aan dat het van belang is om te werken aan de inrichting van een geschillenstructuur en een klachtencommissie. *'Elke zichzelf respecterende branche heeft een onafhankelijke geschillencommissie waarin ook het cliëntperspectief is vertegenwoordigd, maar de outplacementbranche niet. Daaraan moet hard worden gewerkt.'* Overigens werkt de NOBOL inmiddels aan een gezamenlijke klachtencommissie met BoaBorea en is zij samen met de andere brancheorganisaties een werkgroep gestart om te werken aan een gezamenlijk keurmerk. Men verwacht daarvan een behoorlijke kwaliteitsimpuls.

Enkele respondenten borduren door op dit kwaliteitsaspect. Zo zouden marktpartijen slagingspercentages kunnen publiceren van de verschillende instrumenten

die ze hanteren. Hierdoor zouden bedrijven een betere keuze kunnen maken bij het inhuren van marktpartijen bij curatief VWNW: de vergelijking wordt gemaakt met de transparantie-instrumenten van Blik op Werk. Een en ander vergt wel overeenstemming in de markt over het soort definities dat wordt gehanteerd. Wel ontstaat volgens sommige respondenten dan het risico van 'cherry-picking': marktpartijen zouden dan geen activiteiten willen uitvoeren voor werkgevers met moeilijk bemiddelbare werknemers, omdat dit een slechte invloed zou hebben op de slagingspercentages. In de praktijk van de re-integratiebranche komt het echter volgens andere respondenten niet voor dat re-integratiebedrijven massaal afzien van het inschrijven op openbare aanbestedingen. *'Dus het gevaar van cherry-picking is wel in theorie maar niet in de praktijk van alledag aanwezig'*, zo wordt gesteld.

#### 7.5.2 Mogelijkheden voor publiek-private samenwerking

Uit het onderzoek komt het beeld naar voren, dat waar samenwerking tussen publieke en private uitvoerders plaatsvindt, dit door de bank genomen heel goed verloopt. Dat is het beeld dat zowel vanuit de gesprekken als op basis van de cases kan worden gefundeerd. Zo wordt vanuit de outplacementbranche van harte samengewerkt met het CWI, ook bij groepsoutplacement. *'Wij voelen nauwelijks concurrentie, daarvoor is de inhoudelijke afstand tussen de activiteiten van onze leden en die van het CWI te groot. Dat vult elkaar juist goed aan'*, zo geven respondenten aan. Uit het onderzoek valt niet te onderbouwen dat publiek-private samenwerkingsvormen beter of juist minder goed werken dan constructies met alleen private uitvoerders of (wat minder voorkomt) met alleen publieke uitvoerders. Een en ander blijkt afhankelijk te zijn van toevallige omstandigheden, de aard van het bedrijf of de te herplaatsen doelgroep en dergelijke.

Uit het onderzoek komt naar voren dat partijen geen veel uitvoeriger rol weggelegd zien voor CWI en UWV om samen met private partijen te werken aan VWNW. Het CWI ziet voor zichzelf slechts bescheiden mogelijkheden om meer te doen aan VWNW-activiteiten door de samenwerking aan te gaan met private organisaties. De eerder beschreven problematiek van de 4-maandsperiode speelt daarbij een rol. Maar ook wil het CWI niet met marktpartijen concurreren: *'wat de markt kan moet je aan de markt overlaten. Als werkgevers en werknemers onderling goede afspraken kunnen maken op basis van sociale plannen over VWNW-beleid en daar CWI niet voor nodig hebben, dan is dat prima'*, zo wordt gesteld. Toch tonen de cases aan (Nedcar bijvoorbeeld) dat het CWI en het UWV wel degelijk een goede rol kunnen vervullen bij grootschalige herplaatsingsoperaties. Dit is het geval als politieke druk aanwezig is. Hieronder volgt daarvan een voorbeeld dat door enkele respondenten in de gevoerde gesprekken is genoemd: het Mobiliteitscentrum Thuiszorg. Dat wordt samen met andere partijen vormgegeven, zoals sociale partners en het kenniscentrum voor de zorg. Het krijgt een regionale uitvoering, wat de inzet van het CWI logisch maakt. Maar ook hier blijft het CWI binnen de 4-maandsgrens.

#### **Mobiliteitscentrum Thuiszorg in de maak**

Diverse instanties die betrokken zijn bij de thuiszorg op grond van de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) willen een Mobiliteitscentrum Thuiszorg (MCT) oprichten. Het is de bedoeling dat dit MCT onder meer 'thuishulpen, voor wie ontslag dreigt, aan nieuw werk gaat helpen' en 'vormen van mobiliteit tot stand gaat brengen binnen en tussen thuiszorgorganisaties'. Bij die MCT-instanties zitten de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Centrum

voor Werk en Inkomen (CWI), het Uitkeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Staatssecretaris Jet Bussemaker (VWS) heeft dit op 4 september 2007 geschreven in een brief aan de Tweede Kamer. Bij het CWI is per half augustus van dat jaar voor 165 personen een ontslaanvraag ontvangen. Daarbij gaat het om vier organisaties. Voor ongeveer 4000 personen is een vooraankondiging van mogelijk ontslag ontvangen'.

De staatssecretaris houdt er rekening mee dat tegen het eind van 2007 het aantal thuiszorgmedewerkers met circa 5000 zal zijn gedaald. 'Van deze 5000 blijft een deel werkzaam in de thuiszorg als alfahulp. Voor de anderen geldt dat zij de thuiszorg zullen verlaten'. In de thuiszorg werken nu nog een kleine 200.000 mensen. Bussemaker heeft 20 miljoen te verdelen voor instellingen die personeel voor de thuiszorg willen behouden. Brancheorganisatie ActiZ sprak eerder van 8000 dreigende ontslagen. Volgens een woordvoerder van de organisatie wordt nu rekening gehouden met ontslag van 12.000 werknemers.

In de gesprekken is ten slotte een beperkt aantal suggesties gedaan die succesvolle publiek-private samenwerking mogelijk maken<sup>1</sup>. Deze worden hieronder kort belicht.

Wettelijk is het mogelijk dat werkgevers en werknemers sectorale ex ante afspraken maken over de inzet van UWV-middelen en UWV-instrumenten die kunnen worden ingezet als een bedrijf of organisatie uit de sector vanwege economische redenen personeel kwijt moet. Dit soort afspraken maken sociale partners dan met het UWV: een vorm van publiek-private samenwerking. Deze afspraken worden in de praktijk (nog) niet gemaakt, maar zouden veel voordelen kunnen hebben: snelheid, wegnemen van koudwatervrees, behoud van vakmanschap in de sector, minder administratieve rompslomp, zo wordt gesteld.

Daarnaast is een aantal opmerkingen gemaakt die te maken hebben met de kwaliteit van de uitvoering: deze heeft invloed op de mogelijkheden voor publiek-private samenwerking en op de besluitvorming bij werkgever, OR of bonden om de publieke/private uitvoerders al dan niet te betrekken bij de uitvoering van het sociaal plan. Daarbij merkt een aantal partijen op dat een heldere SMART geformuleerde taakafbakening tussen publieke en private organisaties de kansen op succesvolle publiekprivate samenwerking aanzienlijk kan vergroten.

## 7.6 Mogelijkheden voor starters

In een aantal gesprekken is de vraag op tafel gekomen of de weg naar zelfstandig ondernemerschap ook bewandeld kan worden voor met werkloosheid bedreigde werknemers en of er voldoende activiteiten worden ondernomen.

Alvorens deze vraag te beantwoorden kan erop worden gewezen dat in een behoorlijk aantal onderzochte cases starters aan de slag gaan of dat er concrete maatregelen zijn opgenomen om het starten van het eigen bedrijf mogelijk te maken of zelfs te faciliteren. De omvang ervan is echter beperkt en de opinies

<sup>1</sup> Dat is ook niet onlogisch gelet op de eerder beschreven visie van partijen op de rol van het CWI en die van private uitvoerders.

over de opbrengsten lopen uiteen. Door het UWV wordt aangegeven dat de vraag of een werkzoekende ook zou willen opteren voor het zelfstandig ondernemerschap aan iedereen wordt gesteld, maar met weinig concreet resultaat. *'Het stimuleren van zelfstandig ondernemerschap is meestal niet de kortste weg naar werk. Als je met werkloosheid bedreigde werknemers uit de WW wilt behouden, en je kan je instrumentarium maar 4 maanden voordat ze werkloos worden inzetten, dan zal het begeleiden naar het vinden van een nieuwe baan vaker werken dan het begeleiden bij het opzetten van een eigen bedrijf. Voor UWV is dit daarom geen interessante optie. Dit wil echter niet zeggen dat het niet verstandig kan zijn voor sociale partners om hierover afspraken te maken in sociale plannen; dat is een heel andere situatie'*, zo wordt aangegeven.

Het CWI zegt hierin wel actieve ondersteuning, vaak maatwerk, te bieden. Precieze aantallen zijn evenwel niet bekend. Ook sociale partners zijn nogal terughoudend in hun visie op de mogelijkheden om werknemers die boventallig dreigen te worden, te begeleiden naar het zelfstandig ondernemerschap. Ook hier wordt gesteld dat de duur van een opleidingstraject of toeleidingstraject de grenzen van het sociaal plan (meestal maximaal 1 jaar) qua termijn overschrijdt, dat het bij boventallig personeel ook vaak gaat om ouderen (LIFO) of om mensen met een zwakkere positie binnen het bedrijf, om administratief of ondersteunend personeel, kortom om groepen waarmee niet zo makkelijk een gerichte overstek naar een eigen bedrijf gemaakt kan worden. Gelet op het gunstige economische tij kiezen dan veel werknemers voor een dichterbij liggend perspectief op werk dan het eigen ondernemerschap.

Op de vraag of er voldoende voorzieningen van overheidswege zijn dan wel welke verbeteringen mogelijk zijn om meer mogelijkheden binnen curatief VWNW-activiteiten aan starters aan te bieden, kon door de respondenten geen gericht antwoord worden gegeven. Ook laten de praktijkcases geen concrete belemmeringen op dit punt zien.





## BIJLAGE 1 Begeleidingscommissie

De begeleidingscommissie voor dit project bestond uit de volgende personen:

Namens RWI:

- Dhr. J. van der Veen (voorzitter)
- Dhr. R. de Krieger.

Namens werkgeversorganisaties:

- Dhr. I. Lendering (AWVN)
- Mevr. G. Dolsma (VNO-NCW).

Namens werknemersorganisaties:

- Mevr. C. van Ee (CNV)
- Dhr. E. Pentenga (FNV).



## BIJLAGE 2 Analyse van sociale plannen

### De hoofdlijnen

Er zijn te veel sociale plannen om ze allemaal te kunnen analyseren. Daarom is voor dit onderzoek een steekproef van 198 sociale plannen onderzocht. Voor elk van deze sociale plannen is vervolgens een aantal kenmerken verzameld. Voor een deel betreft dit kenmerken van de desbetreffende organisatie (naam, sector, grootteklasse) en van het sociaal plan zelf (aanleiding, startdatum en looptijd). Voor het grootste deel betreft dit de diverse VWNW-activiteiten en regelingen die in het sociaal plan zijn opgenomen. Om deze kenmerken in kaart te kunnen brengen zijn alle sociale plannen uit de steekproef gelezen. De kenmerken zijn vervolgens opgeslagen in het databestand sociale plannen.

In de rest van deze bijlage komen de wijze waarop de steekproef is getrokken en de kenmerken die in kaart zijn gebracht aan bod.

### Tweetrapssteekproef van sociale plannen

#### *Steekproefkader ontbreekt*

Nederland kent geen centraal overzicht van alle (lopende en/of afgeronde) sociale plannen. In plaats daarvan worden sociale plannen verzameld en gearchiveerd door werkgevers- en werknemersorganisaties die betrokken zijn bij de totstandkoming van deze sociale plannen.

Dit betekent dat het niet mogelijk is om in één keer een aselechte steekproef van sociale plannen te trekken. In plaats daarvan is een tweetrapssteekproef uitgevoerd. Voor de eerste trap zijn enkele werknemersorganisaties benaderd met de vraag of ze toegang wilden verlenen tot hun (decentrale) archief van sociale plannen. Op basis hiervan is een bestand met relevante sociale plannen gemaakt. Voor de tweede stap is uit dit bestand een steekproef van sociale plannen getrokken.

#### *Eerste trap: steekproef van archieven van sociale plannen*

Ook de grootste vakcentrale van Nederland, de FNV, heeft geen eigen overzicht van alle sociale plannen. Wel hebben verschillende FNV-vakbonden hun eigen overzichten en archieven. De drie grootste FNV-vakbonden (FNV Bondgenoten, ABVAKABO FNV en FNV Bouw) waren bereid om aan dit onderzoek mee te werken en hebben toegang gegeven tot alle door hen verzamelde sociale plannen. In 2005 telden deze drie vakbonden samen ongeveer 980.000 leden. Hiermee vertegenwoordigen ze 82% van alle leden van FNV-vakbonden en ongeveer de helft van alle vakbondsleden in Nederland<sup>1</sup>.

Aan werkgeverszijde worden sociale plannen ook verzameld en gearchiveerd. Dit gebeurt door de AWWN. Dit archief is echter niet toegankelijk voor externe onderzoekers.

<sup>1</sup> Bron: 'Alles over de FNV; 28 vragen over de Federatie Nederlandse Vakbeweging', Stichting FNV Pers, 2005.

### *Resultaat: 729 beschikbare relevante sociale plannen*

Via de drie FNV-vakbonden zijn gegevens ontvangen over in totaal 2.073 sociale plannen, waarvan er 1.357 betrekking hebben op sociale plannen die op of na 1 januari 2004 zijn ingegaan. Van deze plannen zijn er 1.068 (79%) in digitale vorm beschikbaar voor dit onderzoek: 672 sociale plannen van FNV Bondgenoten, 325 sociale plannen via de website van ABVAKABO FNV en 71 sociale plannen van FNV Bouw. Vervolgens is voor elk van deze sociale plannen bepaald of ze tot de onderzoekspopulatie behoren. De onderzoekspopulatie is gedefinieerd als alle sociale plannen die betrekking hebben op een organisatie waarbij, als gevolg van bedrijfseconomische redenen, een werkloosheidsdreiging bestaat voor (een deel van) de werknemers.

729 van de 1.068 verzamelde sociale plannen blijken aan deze eis te voldoen. 455 hiervan zijn via FNV Bondgenoten verzameld, 220 via de website van ABVAKABO FNV en 54 via FNV Bouw. Deze resultaten suggereren dat de onderzochte drie vakbonden in totaal aan minstens 926 sociale plannen hebben meegewerkt die betrekking hebben op een situatie met een werkloosheidsdreiging<sup>1</sup>. Ze suggereren ook dat ongeveer een op de drie sociale plannen die op of na 2004 is ingegaan, geen betrekking heeft op een werkloosheidsdreiging.

### *Tweede trap: steekproef van sociale plannen*

De omvang van de steekproef wordt voor een belangrijk deel bepaald door de gewenste betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van de uitkomsten van het onderzoek. Voor dit onderzoek wordt een gewenste betrouwbaarheid van 95% en een gewenste nauwkeurigheid van 5%-punt gehanteerd.

Dit zijn echter niet de enige factoren die de omvang van de steekproef bepalen. Ook de omvang van de onderzoekspopulatie en de variantie of spreiding van de te onderzoeken variabelen spelen een belangrijke rol. Geen van deze factoren is voor dit onderzoek bekend. Hierdoor is het niet mogelijk om exact de gewenste steekproefomvang te bepalen<sup>2</sup>. Wel is het mogelijk om een benadering te maken. Veel sociale plannen zijn ondertekend door meerdere vakbonden. Omdat de FNV de grootste vakcentrale in Nederland is, zou men kunnen aannemen dat vakbonden van de FNV bij (vrijwel) alle sociale plannen betrokken zijn. Omdat FNV Bondgenoten, ABVAKABO FNV en FNV Bouw samen 82% van alle leden van FNV vakbonden vertegenwoordigen, leidt dit tot de aanname dat via deze drie vakbonden 82% van alle sociale plannen verzameld kan worden. Dit suggereert een totale onderzoekspopulatie van 1.130 sociale plannen. Deze plannen vertegenwoordigen 1.050 verschillende organisaties<sup>3</sup>. Overigens moeten deze cijfers als niet meer dan indicatie van de orde van grootte gezien worden, gezien de vele aannames die aan deze berekeningen ten grondslag liggen.

De belangrijkste variabele van dit onderzoek is of er in een sociaal plan afspraken gemaakt worden over VWNW-activiteiten. De spreiding van deze variabele

<sup>1</sup>  $(729/1.068) * 1.357 = 926$ .

<sup>2</sup> Ook geldt dat het hierdoor niet mogelijk is om achteraf, als de uiteindelijke steekproefomvang bekend is, de exacte betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van de resultaten te bepalen.

<sup>3</sup> De 729 beschikbare relevante sociale plannen vertegenwoordigen 678 verschillende organisaties. Het aantal organisaties betreft dus 93% van het aantal sociale plannen. Toegepast op een totaal van 1.130 sociale plannen suggereert dit een totaal van 1.050 verschillende organisaties.

wordt bepaald door het percentage sociale plannen in de onderzoekspopulatie waarin dit soort afspraken gemaakt worden. Eerder onderzoek waarin dit onderzocht is, is niet bekend, maar een eerste snelle inventarisatie van enkele verzamelde sociale plannen suggereerde dat het overgrote deel van alle sociale plannen afspraken over VWNW-activiteiten bevat.

Onder deze omstandigheden<sup>1</sup> zou een steekproef van 202 sociale plannen nodig zijn om, met de gewenste betrouwbaarheid en nauwkeurigheid, het daadwerkelijke percentage sociale plannen te kunnen bepalen dat afspraken over VWNW-activiteiten bevat.

Omdat de aannames die hiervoor gemaakt zijn niet onredelijk lijken, is gekozen voor een steekproef van ruim 200 sociale plannen (210, om precies te zijn). Deze steekproef is aselekt getrokken uit de digitaal beschikbare sociale plannen. Bij nadere bestudering bleken 12 van deze sociale plannen alsnog buiten het onderzoekskader te vallen. Dit resulteerde uiteindelijk in een steekproef van 198 sociale plannen.

## Verzamelde kenmerken van de sociale plannen

### *Kenmerken van de organisatie*

Per sociaal plan zijn naam, sector, het aantal vestigingen van de organisatie en de grootteklasse van de vestiging(en) waar het sociaal plan betrekking op heeft genoteerd. De meeste sociale plannen bevatten geen informatie over de sector en grootteklasse van de desbetreffende organisatie. Via de REACH database (Review and Analysis of Companies in Holland<sup>2</sup>) zijn deze gegevens alsnog verzameld.

De gehanteerde sectorindeling is gebaseerd op de standaard bedrijfsindeling (SBI) van het CBS. In dit onderzoek worden volgende sectoren onderscheiden:

- Landbouw en visserij
- Industrie
- Nutsbedrijven (gas, water, elektra)
- Bouw
- Handel en reparatie
- Horeca
- Transport en communicatie
- Dienstverlening
- Zorg en welzijn
- Overheid (inclusief onderwijs).

Verder zijn de volgende grootteklassen onderscheiden:

- Klein (1 t/m 9 werknemers)
- Midden (10 t/m 99 werknemers)
- Groot (100 of meer werknemers).

<sup>1</sup> Deze omstandigheden zijn: het is mogelijk om in één stap een aselekte steekproef te trekken uit de totale onderzoekspopulatie; deze totale onderzoekspopulatie telt 1.130 sociale plannen; minstens 80% van deze sociale plannen bevat afspraken over VWNW-activiteiten.

<sup>2</sup> Een database met gegevens van de Kamers van Koophandel en Elsevier BedrijfsInformatie.

### *Kenmerken van het sociale plan*

Over het sociaal plan zelf zijn de aanleiding, startdatum en looptijd geregistreerd. De belangrijkste aanleidingen zijn:

- Concrete reorganisatie
- Fusie of overname
- Verkoop van een onderdeel van de organisatie
- Verzelfstandiging van een onderdeel van de organisatie
- Beëindiging van de organisatie (of de desbetreffende vestiging).

### *Kenmerken van de activiteiten en regelingen*

Op basis van een korte literatuurstudie en het lezen van enkele geselecteerde sociale plannen is een overzicht opgesteld met alle (meer of minder) gangbare activiteiten en regelingen waarover werkgevers in sociale plannen afspraken zouden kunnen maken (zie Tabel 23 en 24) en over de wijze waarop de uitvoering van deze activiteiten en regelingen georganiseerd kan worden (Tabel 22). De casestudies en de gesprekken met stakeholders hebben later bevestigd dat deze lijsten compleet zijn. Voor organisaties die een mobiliteitsbureau en/of een marktpartij hebben ingeschakeld om onderdelen van het sociaal plan uit te voeren, zijn ook kenmerken over bemiddelings- en begeleidingsactiviteiten in kaart gebracht.

Tabel 22 Geïnventariseerde (kenmerken van) wijze van uitvoering van VWNW-activiteiten en -regelingen

<i>Type</i>	<i>Kenmerken</i>
Interne ondersteuning (door werkgever zelf)	-
Mobiliteitsbureau	maximumbudget per werknemer; inzet externe deskundigen; samenwerking met CWI/UWV; bemiddelingsduur; mogelijkheid maatwerk; toe te passen instrumenten; contract werknemer
Inschakeling marktpartij	maximumbudget per werknemer; samenwerking CWI/UWV; bemiddelingsduur; toe te passen instrumenten
Inschakeling CWI en UWV	er wordt genoteerd of CWI of UWV op enigerlei wijze in het sociaal plan staan vermeld

Tabel 23 Geïntervieweerde (kenmerken van) activiteiten

<i>Type</i>	<i>Kenmerken</i>
Scholing en ontwikkeling	maximumbudget per werknemers; duur; aanbieders van scholing
Detachering, uitleenconstructies met andere organisaties	-
Interne werknemerspool	aard contract (krijgen werknemers tijdelijke of vaste aanstelling bij de pool)
Externe werknemerspool	is er sprake van MUP-contracten? type nieuwe werkgever (uitzendbureau, outplacementbureau, overig); tijdelijk of vast contract
Stimulering ondernemerschap	specifieke activiteiten/regelingen voor starters

Tabel 24 Geïntervieweerde (kenmerken van) regelingen

<i>Type</i>	<i>Kenmerken</i>
Ontslagvergoeding	maximale bedrag; waarde van A, B en C igv kantonrechterformule
Vertrekstimulering	maximale bedrag; van welke factoren hangt hoogte af; waarde van A, B en C igv kantonrechterformule; bij ontvangen vertrekstimulering uitgesloten van overige activiteiten
Plaatsmakersregeling	doelgroep; is goedkeuring vereist of niet
Inkomenssuppletie	-
Overige regelingen (verhuiskostenregeling, solliciteren onder werktijd, regelingen ivm jubilea, kwijtschelding studiekosten, pensioenopbouw, ziektekostenverzekeringen, leaseauto's, PC-privé, reistijdvergoedingen)	

### *Moment van ontslag*

Tot slot is vastgelegd wanneer boventallig verklaarde werknemers ontslagen worden. Dit kan op verschillende momenten gebeuren. Enkele mogelijkheden zijn bijvoorbeeld:

- Per direct (bij ingang van het sociaal plan)
- Bij afloop van het sociaal plan
- Na afloop van de bemiddelingsduur
- Werknemer komt in dienst van externe pool
- Niet (werkgelegenheidsgarantie).





## BIJLAGE 3 Casestudies

### De hoofdlijnen

De analyse van sociale plannen geeft inzicht in de vraag hoe vaak sociale plannen afspraken bevatten over VWNW-activiteiten en -regelingen. Ze geven echter geen inzicht in de wijze waarop VWNW-activiteiten en -regelingen in de praktijk worden toegepast. Ook geven ze geen inzicht in het bestaan van mogelijke succes- en faalfactoren.

Om hier meer inzicht in te krijgen zijn er 20 casestudies gehouden. Voor het grootste deel is hierbij uitgegaan van het perspectief van werkgevers die sociale plannen hebben opgesteld. Dit is gedaan door uit de onderzoekspopulatie van 729 sociale plannen (zie bijlage II) 17 sociale plannen te selecteren en een casestudie te houden onder de bijbehorende organisaties.

Voor de overige drie casestudies is uitgegaan van het perspectief van externe partijen die betrokken zijn bij de VWNW-activiteiten. Het voordeel hiervan is dat zo VWNW-activiteiten in beeld gebracht kunnen worden die (ook) door kleine en middelgrote organisaties gebruikt worden. Voor dergelijke organisaties is het namelijk ongebruikelijk om een sociaal plan te schrijven als een deel van de werknemers met werkloosheid wordt bedreigd. Hierdoor vormen sociale plannen geen goede invalshoek om inzicht te krijgen in VWNW-activiteiten die (ook) voor deze bedrijven relevant kunnen zijn.

Voor elk van deze casestudies is een apart verslag gemaakt. Op verzoek van enkele van de onderzochte organisaties zijn de 17 casestudies die betrekking hebben op sociale plannen geanonimiseerd. Voor de drie overige casestudies was dit niet nodig.

In de rest van deze bijlage wordt verder ingegaan op de vraag hoe de verschillende cases zijn geselecteerd en hoe ze zijn uitgevoerd.

### 17 casestudies naar aanleiding van bestaande sociale plannen

#### *Selectiecriteria voor de casestudies*

De 17 casestudies naar aanleiding van bestaande sociale plannen zijn geselecteerd uit de onderzoekspopulatie van 729 sociale plannen (zie bijlage II). De belangrijkste twee criteria voor deze selectie zijn geweest:

- Alle voorkomende VWNW-activiteiten moeten in minstens één casestudie aanbod komen.
- Het moeten zo veel mogelijk sociale plannen zijn, die volgens deskundigen van werkgevers- en werknemersorganisaties interessant genoeg zijn om een casestudie aan te wijden.

Naast deze harde criteria (waar hoe dan ook aan voldaan moet zijn), zijn er ook een aantal minder harde criteria gebruikt:

- Spreiding van organisaties over sector (zowel privaat als publiek), regio en bedrijfsgrootte.

- Organisaties die een paar jaar geleden al onderzocht zijn in het kader van het onderzoek 'Best practices in WW preventie' hoeven niet nog een keer onderzocht te worden.

Op basis van deze criteria kon een eerste selectie gemaakt worden van 63 verschillende sociale plannen. In overleg met de begeleidingscommissie zijn vervolgens 17 sociale plannen uit deze lijst geselecteerd op een zodanige manier dat aan alle belangrijke criteria is voldaan en zo veel mogelijk aan de minder belangrijke criteria. De bij deze sociale plannen betrokken organisaties zijn vervolgens benaderd met de vraag of ze aan het onderzoek mee wilden doen. Drie van deze organisaties wilden niet aan het onderzoek meedoen. In hun plaats zijn drie andere organisaties uit de eerste selectie van 63 bij het onderzoek betrokken.

#### *Opzet van de casestudies*

De algemene opzet voor deze casestudies was om per organisatie gesprekken te voeren met zowel een vertegenwoordiger van de werkgever als een vertegenwoordiger van de werknemers. Deze gesprekken hebben afzonderlijk en face-to-face plaatsgevonden. In deze gesprekken kwamen de volgende drie thema's aan bod:

- Achtergrond, inhoud en opzet van het sociale plan; hierbij valt te denken aan hoe het sociaal plan tot stand is gekomen; wat was de aanleiding, welke partijen waren erbij betrokken, hoeveel geld was er beschikbaar voor het sociale plan, welke afspraken zijn er gemaakt?
- Uitvoering van afzonderlijke VWNW-activiteiten en regelingen: hoe is de uitvoering van de verschillende activiteiten verlopen?
- Resultaten van het VWNW-beleid: hoeveel werknemers hebben aan de verschillende activiteiten meegedaan, was dit meer/minder dan verwacht, kunnen er succes- en faalfactoren benoemd worden?

Bij vier organisaties bleek het niet mogelijk om deze opzet toe te passen. Door tijdgebrek bij de desbetreffende contactpersonen lukte het bij deze organisaties niet om twee face-to-face interviews te houden. Voor deze cases is (naast het lezen van het sociaal plan) volstaan met het voeren van één gesprek<sup>1</sup>.

Om de resultaten in kaart te brengen, is aan de gesprekspartners gevraagd om de effectiviteit van de ingezette activiteiten op een 4-puntsschaal te beoordelen, waarbij de scores oplopen van niet effectief (1) tot zeer effectief (4). Bij de uitvoering van de cases bleek dat slechts 8 van de 17 onderzochte organisaties dergelijke scores konden toekennen. Voor de overige 9 organisaties was het sociaal plan nog maar zo kort in werking dat hier geen oordeel over gegeven kon worden, wilden niet alle beoogde vertegenwoordigers aan de casestudie meewerken, waren er geen VWNW-activiteiten toegepast, of konden de gesprekspartners geen inschatting van de effectiviteit geven.

#### Drie casestudies vanuit het perspectief van externe partijen

Navraag bij beleidsmedewerkers van het Servicepunt MKB, MKB-Nederland, CNV en FNV leverde geen enkele relevante suggestie op. Eigen deskresearch leverde

<sup>1</sup> Bij twee organisaties kon dit gesprek face-to-face gehouden worden, bij de overige twee organisaties ging dit telefonisch.

vijf voorbeelden op. In overleg met de begeleidingscommissie zijn twee hiervan geselecteerd. Dit zijn het scholings- en werkgelegenheidsfonds SSWT van de timmerindustrie en de stichting collegiale in- en uitleen (CIU) Oost en West. Beide organisaties waren bereid om aan dit onderzoek mee te werken. In een later stadium is op voordracht van de opdrachtgever een casestudie gewijd aan het bedrijf Braincenter.

Ook deze drie casestudies zijn gebaseerd op enkele face-to-face gesprekken en enkele aanvullende telefonische interviews.



## BIJLAGE 4 Stakeholdergesprekken

Als onderdeel van dit onderzoek zijn twintig gesprekken gevoerd met in totaal 23 beleidsmakers. Deze personen vertegenwoordigden de volgende stakeholders:

- Werkgeversorganisaties (zowel binnen markt- als binnen overheidssectoren);
- Werknemersorganisaties (zowel binnen markt- als binnen overheidssectoren);
- Publieke partijen die betrokken worden bij de uitvoering van VWNW-beleid (CWI en UWV);
- het ministerie van SZW;
- Private partijen die betrokken worden bij de uitvoering van VWNW-beleid (outplacement- en loopbaaninterventiebureaus, re-integratiebedrijven en uitzend- en detachingsorganisaties).

Bij elk van deze gesprekken stonden de volgende vier vragen centraal:

- Wat doet uw organisatie feitelijk aan VWNW-activiteiten voor met werkloosheid bedreigde werknemers?
- Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren?
- Wat kan uw organisatie zelf doen om goed gebruik van VWNW activiteiten te laten toenemen?
- Wat zouden andere organisaties volgens u kunnen doen om goed gebruik van VWNW activiteiten te laten toenemen?

Voorafgaand aan elk gesprek hebben de gesprekspartners een uitgebreide gespreksleidraad ontvangen. In deze gespreksleidraad werd elk van bovenstaande vier centrale vragen voorzien van een reeks meer gedetailleerde subvragen. Om rekening te houden met de verschillende rollen van de gesprekspartners zijn er vier varianten ontwikkeld (voor werkgevers- en werknemersorganisaties in de marktsector, voor werkgevers- en werknemersorganisaties in de overheidssector, voor CWI en UWV, en voor marktpartijen). Deze gespreksleidraden zijn in nauw overleg met de RWI opgesteld.

In tabel 25 staat vermeld met welke gesprekspartners is gesproken.

Tabel 25 Gesprekspartners stakeholdergesprekken

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>
dhr. S. Nieuwsma en mevr. G. Dolsma	VNO-NCW
dhr. R. Slagmolen	MKB-Nederland
dhr. G. van der Grind	LTO Nederland
dhr. I. Lendering	AWVN
dhr. J.W. van Dalen	VSO, namens MBO Raad
mevr. I. Sjerps	VSO, namens CVA
mevr. E. Schreuder	VSO, namens Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
dhr. E. Pentenga	FNV
dhr. H. Hubregtse	FNV Bondgenoten
dhr. Ch. Ramdas	ABVAKABO FNV
mevr. Y. van Houdt	CNV
dhr. W. Treu	MHP
dhr. J.W. Dieten	ABVAKABO FNV
dhr. R. Dols	CWI
dhr. F. Roelofs	UWV
dhr. P. Tilenius Kruythoff	NOBOL
dhr. G. Vosseberg	Van Ede en partners
dhr. T. de Kok en mevr. C. de Jonge	BoaBorea
dhr. A. van der Gaag	ABU
dhr. P. Heinrichs	NBBU
dhr. L. Bodelier	Ministerie van SZW

*Bron: EIM.*

# Colofon

*Werk op maat* is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen.

Oranjestraat 4  
2514 JB Den Haag  
Postbus 16101  
2500 BC Den Haag  
info@rwi.nl  
www.rwi.nl

© Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag. Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden veeelvoudigd, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Vormgeving omslag: Smidswater  
strategie > concept > design, Den Haag

ISBN 978-90-8766-027-7

Juni 2008





## Raad voor **W**erk en **I**nkomen

Oranjestraat 4  
2514 JB Den Haag  
Postbus 16101  
2500 BC Den Haag

**t** 070 789 0 789  
**f** 070 789 0 790  
**e** [info@rwi.nl](mailto:info@rwi.nl)  
**i** [www.rwi.nl](http://www.rwi.nl)

ISBN 978-90-8766-027-7

