

## **Overstappen op de arbeidsmarkt**



# Overstappen op de arbeidsmarkt

*Een onderzoek naar  
Van Werk Naar Werk-beleid  
en -trajecten*

Dr. Irmgard Borghouts-van de Pas

Dr. Mark Bosmans

Jana Verschoor (MSc)

Prof. dr. Ton Wilthagen

CELSUS  
JURIDISCHE UITGEVERIJ

## **Overstappen op de arbeidsmarkt**

*Een onderzoek naar Van Werk Naar Werk-beleid en -trajecten*

Tilburg, januari 2019

Tilburg University

Dit boek is een uitgave van  
Celsus juridische uitgeverij | Weert  
[www.celsusboeken.nl](http://www.celsusboeken.nl)  
[info@celsusboeken.nl](mailto:info@celsusboeken.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vernieuwvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteurs noch Celsus juridische uitgeverij aansprakelijkheid voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolkomenheden.

*No part of this book may be reproduced in any form, by print, photo print, microfilm or any other means without written permission of the publisher.*

ISBN 978-90-8863-238-9

NUR 825

- © 2019 Teksten: dr. Irmgard Borghouts-van de Pas, dr. Mark Bosmans, Jana Verschoor (MSc) en prof. dr. Ton Wilthagen
- © 2019 Vormgeving: Celsus juridische uitgeverij
- © Foto omslag: Getty Images / Bertlmann
- Lay out: Bureau Lopend Vuur

**Provincie Noord-Brabant**



**instituut gak**

Het onderzoek en de uitgave van dit boek zijn tot stand gekomen met financiële ondersteuning van de Provincie Noord-Brabant en Instituut Gak. Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, maatschappelijke projecten en leerstoelen.

Meer informatie is te vinden op [www.instituutgak.nl](http://www.instituutgak.nl)



# Inhoudsopgave

<b>Lijst van gebruikte afkortingen</b>	<b>IX</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding en huidige relevantie	5
1.2 Onderzoeksvragen	10
1.3 Dataverzameling	10
1.4 Leeswijzer	10
<b>2 Werkloosheidspreventie en het aanbod van VWNW-trajecten</b>	<b>13</b>
2.1 Ontslagen en reden van ontslag	13
2.2 Werkloosheidspreventie	14
2.3 Motieven van werkgevers en type organisaties dat VWNW-ondersteuning biedt	21
2.4 Het VWNW-aanbod	25
2.5 Conclusie	29
<b>3 Gebruik, nut en effecten van VWNW-activiteiten</b>	<b>31</b>
3.1 Gebruik VWNW-activiteiten	31
3.2 Nut VWNW-activiteiten	33
3.3 Effecten	34
3.4 Conclusie	44
<b>4 Belemmerende en bevorderende factoren</b>	<b>47</b>
4.1 Belemmerende factoren	47
4.2 Bevorderende factoren	49
4.3 Verbeterpunten	54
4.4 Conclusie	56

<b>5</b>	<b>Conclusies en vooruitblik</b>	<b>59</b>
5.1	Het belang van VWNW-beleid	59
5.2	Bieden werkgevers VWNW-ondersteuning en zo ja, wat en waarom?	60
5.3	Wordt van de aangeboden VWNW-trajecten gebruik gemaakt? En zo ja, wat zijn de uitkomsten en resultaten?	61
5.4	Welke belemmerende en bevorderende factoren spelen een rol in het VWNW-proces?	63
5.5	Vooruitblik: hoe verder met VWNW-beleid in Nederland?	64
	<b>Literatuur</b>	<b>69</b>
	<b>Dataverzameling en responsverantwoording</b>	<b>75</b>
	<b>Dankwoord</b>	<b>79</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>81</b>



## Lijst van gebruikte afkortingen

AWVN	Algemene Werkgeversvereniging Nederland
cao	collectieve arbeidsovereenkomst
HR	Human Resources
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
SCP	Sociaal en Cultureel Planbureau
SER	Sociaal-Economische Raad
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VWNW	Van Werk Naar Werk
WRR	Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
WW	Werkloosheidswet



# Voorwoord

Hoe de wereld er over twintig jaar uitziet, weten we niet. Wel zien we op dit moment een aantal grote, met elkaar verbonden transities die mede bepalen hoe burgers, werkenden, arbeidsorganisaties en overheden de komende tijd hun keuzes maken. Technologisering brengt op veel terreinen snelle innovaties teweeg. Ecologische ontwikkelingen dwingen ons afscheid te nemen van fossiele brandstoffen. Verder is er sprake van vergrijzing en doorgaande mondialisering. Al die transities hebben grote invloed op de inrichting van organisaties, vaardigheden van mensen en de manier waarop wij werken, leren en samenleven.

De ontwikkelingen bieden ontegenzeggelijk grote kansen om morgen de dingen beter en slimmer te doen dan vandaag: snellere dienstverlening, een duurzame energievoorziening, betere zorg, meer regie over het eigen leven. Maar de toegenomen dynamiek stelt het aanpassingsvermogen van mensen én bedrijven ook enorm op de proef. Een deel van hen heeft moeite om alle veranderingen bij te houden. Het is zorgelijk dat ondanks de economische groei een grote groep mensen langdurig aan de kant blijft staan.

Werkenden en werkzoekenden merken die dynamiek aan verminderde werkzekerheid en een toenemende druk op mobiliteit en blijvende ontwikkeling. De baan voor het leven wordt zeldzamer, een diploma kan morgen verouderd zijn en participatie en zelfredzaamheid zijn in een complexer wordende samenleving niet altijd vanzelfsprekend. Wie bij dreigend ontslag van baan wisselt, moet vaak met minder salaris en zekerheid genoegen nemen. Bedrijven merken de dynamiek aan een sneller verschuivende personeelsbehoefte, zowel kwantitatief als kwalitatief. Voortdurende innovatie en snelle absorptie van nieuwe technologie zijn nog belangrijker geworden om te blijven voortbestaan.

Ondanks een relatief goede uitgangspositie kan Nederland het zich niet veroorloven achterover te leunen, stelt de OESO.<sup>1</sup> Om iedereen te laten profiteren van de (technologische) vooruitgang is het nodig dat burgers, werkenden én werkgevers zich voortdurend ontwikkelen. Ook is het belangrijk dat leerlingen de juiste *skills* aangeleerd krijgen om mee te (blijven) doen op de arbeidsmarkt en in de samenleving.

Bedrijven, werkenden, onderwijsinstellingen en overheden hebben er alle belang bij om samen te investeren in een sterke leercultuur. Daarbij hoort een voor iedereen toegankelijke leerinfrastructuur over de grenzen van bedrijven en sectoren heen. Dat laatste is echter niet eenvoudig: een deel van het leren is juist georganiseerd *binnen* die grenzen. Ook ontbreekt het vaak aan goede arbeidsmarktinformatie, loopbaanbeleid, goede ontwikkeltrajecten en voldoende zekerheid om een overstap te maken.<sup>2</sup>

Uit deze publicatie blijkt eens te meer hoe belangrijk het is om mensen tijdig en op een goede manier te begeleiden naar ander werk en hoe lastig het nog altijd is om die mobiliteit goed te organiseren. Wat de publicatie vooral laat zien is de essentiële plek die scholing en ontwikkeling daarbij innemen. Wie bij dreigend ontslag of kort daarna een opleiding of training volgt, is gemiddeld een halfjaar korter werkloos. De SER vindt regionale samenwerking nodig om werkenden te helpen in hun oriëntatie op passende scholings- en loopbaanmogelijkheden.<sup>3</sup> Die ondersteuning moet dan wel persoonlijk zijn en ten goede komen aan alle groepen werkzoekenden.<sup>4</sup>

Mobiliteit en ontwikkeling hebben kortom alles met elkaar te maken. Terecht suggereren de onderzoekers dat de discussie over VWNW het best kan worden gevoerd in het licht van de bredere discussie over een leven lang ontwikkelen. De SER is daartoe van harte bereid als onderdeel van de aanjaagrol die hij op dat brede terrein gaat vervullen.<sup>5</sup> Op verschillende plekken ontstaan al goede initiatieven rond scholing in VWNW, maar lang niet overal.<sup>6</sup> Door regionale en sectorale ervaringen

---

1 OESO (2017) OECD Skills Strategy Diagnostic Report Netherlands.

2 SER (2011) Werk maken van baan-baanmobiliteit.

3 SER (2017) Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan, een richtinggevend advies.

4 SER (2016) Mens en technologie: samen aan het werk. Verkenning en werkagenda digitalisering.

5 Kamerbrief Een leven lang ontwikkelen, 12 maart 2018. Ministers Koolmees (SZW) en Van Engelshoven (OCW). Kamerstuk 30 012, nr. 77.

6 SER (2015) Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren. Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet.

bij elkaar te brengen en belemmeringen landelijk te adresseren, wil de SER de komende tijd bijdragen aan een beweging ‘van onderop’ waarin jezelf blijven ontwikkelen vanzelfsprekend is.

Hoe de toekomst eruit ziet, weten we niet. Toch kunnen we ons erop voorbereiden door nú te werken aan de veerkracht van mensen en bedrijven.

Mariëtte Hamer  
Voorzitter SER

## OVERSTAPPEN OP DE ARBEIDSMARKT

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en huidige relevantie

De waarde en het belang van arbeid voor mensen en organisaties wordt breed ingezien, ook in het tijdperk waarin digitalisering en robotisering verder oprukken. Werk leidt niet alleen tot inkomenszekerheid, maar is nog steeds de koninklijke route naar maatschappelijke participatie. Het draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling, aan vitaliteit en sociaal kapitaal. Voor bedrijven en organisaties is arbeid niet alleen een economische productiefactor, maar ook een bron van innovatie en creativiteit.

Bedrijven en instellingen hebben een enorm belang om te beschikken over het juiste aantal mensen met de juiste competenties op het juiste moment. Dat menselijk kapitaal is essentieel voor hun marktpositie, concurrentievermogen en productiviteit.

Een specifiek algemeen belang, dat naast mensen en organisaties ook de samenleving fors raakt, betreft de kosten van niet-werk, van werkloosheid en niet-activiteit. Als een grote groep mensen (vaak) geen betaalde arbeid kan verrichten, heeft dat grote gevolgen op individueel niveau, in termen van inkomensverlies en de omgekeerde gevolgen van wél werken: afnemende gezondheid en welzijn en (een gevoel van) uitsluiting. Bedrijven en instellingen kunnen niet alleen gevolgen ondervinden voor hun productie en dienstverlening, maar zullen ook via hogere premies moeten meebetalen aan de kosten van werkloosheid. Voor de economie en samenleving is een hoog niveau van (langdurige) werkloosheid en inactiviteit in diverse opzichten problematisch, omdat de betaalbaarheid van voorzieningen op het spel komt te staan, zeker in een vergrijzende samenleving. Dat betreft niet alleen de sociale zekerheid – de diverse soorten uitkeringen en re-integratiekosten waaraan miljarden worden uitgegeven, maar ook de (kosten van de) gezondheidszorg. Sociale gevolgen treden op in de vorm van tweedeling van de samenleving – have's en have-not's – die doorwerkt op de toekomst van kinderen, maar komen ook tot uiting in het verlies van vertrouwen in de overheid, de politiek en het openbaar bestuur. Ook is er een relatie tussen werkloosheid en criminaliteit (Van Erp et al., 2011). Het is aldus van enorm belang dat mensen aan het werk komen én aan het werk blijven. Deze doelstelling wordt sinds een jaar of vijftien aangeduid

als (het streven naar) werkzekerheid. Dit begrip is een kernaspect van het Europees gemunte flexicurity-concept (Wilthagen & Tros, 2004). In Nederland heeft de WRR bijgedragen aan het op de agenda zetten van werkzekerheid, als een bredere variant van het begrip baanzekerheid (WRR, 2007). Bij werkzekerheid gaat het niet om de zekerheid het behoud van een specifieke baan bij een bepaalde werkgever in een bepaalde sector, maar om de zekerheid van het verkrijgen en behouden van werk.

Eerder, in de tweede helft van de jaren negentig, was het denken over en het onderzoek naar arbeidsmarkt al verschoven naar een transitioneel perspectief. Het ging en gaat niet slechts meer om de arbeidsmarktstatus van mensen – werkend, niet werkend enzovoort – maar om het analyseren van de transitie die mensen maken naar, op en van de arbeidsmarkt. Deze zienswijze op de dynamiek op de arbeidsmarkt wordt aangeduid als de transitionele arbeidsmarkt (Schmid & Gazier, 2002). De beleidsmatige consequentie van de transitionele arbeidsmarkt is dat moet worden ingezet op het faciliteren en ondersteunen van ‘goede’ transitie op de arbeidsmarkt, die bijdragen aan werkzekerheid, via scholing, maar ook aan het combineren van werk en andere belangrijke zaken (zorg, privé).

In het denken over goede transitie is zoals gezegd de stap van werk naar ander werk een van de cruciale transitie. In Nederland wordt sinds enige tijd gesproken over van-werk-naar-werk (VWNW). Het VWNW-denken en -beleid is nog tamelijk recent. Er was in een verzorgingsstaat als Nederland altijd interesse en een belang met betrekking tot het terugdringen van werkloosheid. Zeker nadat het arbeidsmarktparadigma in de jaren tachtig en negentig actief en activerend van karakter werd en werkloosheid en arbeidsongeschiktheid niet langer als onvermijdelijk (een soort natuurverschijnsel) en daarmee acceptabel werden beschouwd. In de afgelopen decennia is echter ook de noodzaak van het voorkomen van werkloosheid benoemd (Evers, Wilthagen & Borghouts, 2004; Borghouts, 2016), in het licht van de grote gevolgen die (langdurige) werkloosheid heeft voor individu, organisaties en samenleving.

In de context van de recente economische crisis – *The Great Recession* – in 2008 is het VWNW-denken en -beleid in Nederland en andere landen in een stroomversnelling geraakt. In die periode hebben veel reorganisaties plaatsgevonden als gevolg van de economische crisis. In ons land introduceerde het UWV een mobiliteitscentrum, als eerste in Eindhoven. Publieke mobiliteitscentra waren een noviteit, in de zin dat deze aldus werden benoemd, maar ook geen volledig nieuw aspect van



de taak(opvatting) van de (publieke) arbeidsbemiddeling om mensen die weten dat zij overtollig raken te ondersteunen. Bovendien kenden en kennen veel grote bedrijven en instellingen al eigen mobiliteitscentra, die zowel op de interne als externe arbeidsmarkt zijn gericht. Deze mobiliteitscentra zijn ontstaan als gevolg van de introductie van de Wet Verbetering Poortwachter in 2002. Sindsdien zijn werkgevers verplicht het loon door te betalen in de eerste twee jaren van ziekte of arbeidsongeschiktheid van werknemers. Destijds waren veel werkgevers niet tevreden over de ondersteuning die private marktpartijen en de publieke arbeidsvoorziening boden om zieke mensen te re-integreren. Daarom sloegen werkgevers in een aantal regio's de handen ineen en richtten zogenaamde Poortwachterscentra op. Deze netwerken voor- en door werkgevers hebben het doel om elkaar te helpen bij re-integratie van ziek en arbeidsongeschikt personeel. Naar aanleiding van de crisis zetten deze centra zich ook in om soepele overgangen van werk naar werk te bevorderen voor met ontslag bedreigde werknemers (Borghouts, 2012).

Door de crisis en de inspanningen om mensen aan het werk te houden en daarmee werkloosheid te voorkomen, is ook het VWNW-onderzoek gestimuleerd. Niettemin is er tot op heden weinig grootschalig onderzoek geweest naar het thema. Er zijn wel gerelateerde studies gedaan die zijn gericht op de vraag of mensen langdurig de gevolgen ondervinden van (massa)ontslagen en (langdurige) werkloosheid (ook vanuit het 'scarring' effect, mogelijk blijvende gevolgen – littekens – van periodes van werkloosheid). Er zijn echter nog relatief weinig studies die heel specifiek de focus leggen op de motieven en omstandigheden van werkgevers om via bepaald (HR-)beleid en instrumenten in te zetten op VWNW en op het vaststellen van de effecten daarvan voor de betreffende werknemers in termen van behoud van werk, (hoogte van) loon, gezondheid enzovoort.

Inmiddels – na de crisis – heeft de relevantie van VWNV-beleid een nieuwe dimensie gekregen. Niet alleen conjuncturele ontwikkelingen, maar ook toegenomen concurrentie en technologische innovaties, zorgen er – vandaag de dag, maar ook in de toekomst – voor dat functies wijzigen of verdwijnen. Deze veranderingen binnen organisaties leiden (deels) tot gedwongen ontslagen. Boventalligen zullen op zoek moeten naar een andere baan. In een flexibele arbeidsmarkt, die Nederland bij uitstek karakteriseert, is de kans op herhaalwerkloosheid aantoonbaar groter. Bescherming en ondersteuning tijdens transitie is om die reden van groot belang: voor de werkzekerheid van mensen én vanuit de sociale zekerheid gezien.

De Nederlandse economie heeft de afgelopen jaren een forse inhaalslag gemaakt. Dit heeft, net als in de periode vóór 2008, geleid tot een sterk opgelopen aantal vacatures en tot flinke krapte in een aantal sectoren. Het is achteraf onvoorstelbaar dat op het hoogtepunt van de crisis de zorg de grootste instroom van medewerkers in de WW had, terwijl de sector nu met de handen in het haar zit. In de bouw zien we eenzelfde beeld (Wilthagen, 2018). Deze krapte remt in die sector zelfs de verdere groei. De economische opleving loopt parallel met de vergrijzing en ontgroening. Ondanks het feit dat mensen gemiddeld langer doorwerken (de gemiddelde uittredingsleeftijd is in 18 jaar tijd van 61 jaar toegenomen tot 65 jaar), en ondanks de sterk gegroeide instroom van buitenlandse werknemers, komen veel bedrijven en instellingen in de problemen. Sectoren als bouw, zorg en onderwijs hebben door de crisis en de bezuinigingen en het cyclische HR- en opleidingsbeleid veel arbeidskrachten verloren, evenals hun aantrekkelijkheid voor studiekeizers. Zij moeten als het ware opnieuw op zoek naar de mensen die zij eerder hebben (moeten) laten gaan. Het gebrekkige VWNW-beleid eist hier dus zijn tol. Dit heeft de belangstelling voor VWNW en het onderzoek er naar een nieuwe impuls gegeven.

Die herwaardering van VWNW heeft niet alleen een kwantitatief aspect, in de zin dat er eerst te veel mensen waren voor de voorhanden banen en nu te weinig mensen voor de bestaande vacatures. Het inzicht is ook gegroeid dat de arbeidsmarkt en het menselijk kapitaal de achilleshiel zijn van de economie. Goed opgeleide vakmensen, die zich blijvend ontwikkelen en nieuwe (21ste-eeuwse) vaardigheden opdoen, maken het verschil. Ook, zoals gezegd, in het naderende robottijdperk, in ieder geval voor zover we vooruit kunnen kijken. Niet alleen voor bedrijven en instellingen, maar ook voor (arbeidsmarkt)regio's.

Langzaam ontstaat de overtuiging dat we veel zuiniger moeten zijn op menselijk kapitaal. Het inzetten op een leven lang ontwikkelen en employability, gaat het beste in een werkomgeving. Zeker in een land, Nederland, dat het minste investeert in scholing van werkzoekenden van alle omliggende landen en waarin burgers geen rechtstreekse aanspraken hebben op (post initiële) scholingsmiddelen, hoewel het recent aangetreden kabinet het idee van een leerrekening heeft geponeerd (Ministerie SZW, 2018). De doorontwikkeling van menselijk kapitaal, die essentieel is voor de doorontwikkeling van bedrijven en instellingen, is dus gebaat bij het aan het werk helpen en houden van mensen. En niet – in voetbaltermen

– bij het langdurig op de reservebank zetten én niet laten meetrainen van mensen, waardoor het voorspelbaar is dat er een mismatch ontstaat met de veranderende eisen en behoeften van werkgevers. En waardoor er in de huidige tijden van krapte nog steeds een onbenut arbeidspotentieel bestaat van bijna 1,2 miljoen mensen.

Betere mobiliteitsarrangementen, van-werk-naar-werk regelingen, ook intersectoraal, gefaciliteerd door (tijdige) investeringen in scholing zijn essentiële componenten van een ‘New Deal’ voor de arbeidsmarkt die misschien nog niet landelijk (‘Arbeidsmarkt in Balans’), maar zeker wel regionaal (Amsterdam, Gelderland, Eindhoven, et cetera) in de maak is. Onlangs hebben de Brabantse en Limburgse arbeidsmarktregio’s en provincies, verenigd in Brainport Network, formeel een ‘New Deal voor de arbeidsmarkt’ gesloten, vanwege de urgente situatie op de arbeidsmarkt in Zuid-Oost Nederland. Hierin staat de werkzekerheid van mensen en de ontwikkeling van bedrijven centraal, evenals het blijvend en anticyclisch opleiden. De tijd zal moeten uitwijzen of en welke partijen de schouders onder deze New Deal zetten en hoe innovatie ten aanzien van VWNW in de praktijk uitpakt.

De hiervoor geschetste ontwikkelingen leiden tot de prangende vraag, maatschappelijk én wetenschappelijk: hoe kan VNWV-beleid het beste worden georganiseerd, met de grootste kans op effect en succes, voor zowel mensen, werkgevers, sectoren als de samenleving als geheel? Wie kan dat beleid het beste vormgeven en is er voldoende draagvlak en gepercipieerd belang aanwezig bij alle stakeholders? Er is intussen een beeld van wat er in Nederland en in andere landen al dan niet ‘systematisch’ gebeurt op dit terrein (Borghouts, 2012). Veel werkgevers hebben in de praktijk met dit beleid ervaringen opgedaan. Echter, dit beeld dient ook voor Nederland scherper en preciezer te worden, om nieuwe handelingsperspectieven te bieden.

In de afgelopen jaren is wetenschappelijk onderzoek verricht naar: de mate waarin werknemers van wie de baan om bedrijfseconomische redenen ophoudt, weer een passende baan vinden (Scheele et al., 2008); VWNW-systemen in binnen- en buitenland (Borghouts, 2012; Borghouts, 2015); de opzet en uitvoering van VWNW-experimenten (Visscher et al., 2012) en goede WW-preventiepraktijken (Evers et al., 2004). Er is ook literatuur bekend over de resultaten van het aanbod van outplacementtrajecten bij massaontslag op de duur van de werkloosheid en de kwaliteit van de eerstvolgende baan (Deelen, Graaf-Zijl en Berge v.d., 2014).

In de onderhavige publicatie wordt de bestaande kennis over VWNW in Nederland op compacte wijze in kaart gebracht, vanuit een modelmatig perspectief op transitie, inclusie en HR-beleid. Deze uitgave is in belangrijke mate gebaseerd op nieuw en nog lopend onderzoek dat op initiatief en gefinancierd door Instituut Gak is opgezet, maar het bevat ook de (voorlopige) resultaten van ander onderzoek, zoals dat naar VWNW in de Provincie Noord-Brabant, gefinancierd door deze provincie.

### 1.2 Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen staan in deze studie centraal:

1. Bieden werkgevers VWNW-ondersteuning en zo ja, wat en waarom?
2. Wordt van de VWNW-trajecten gebruik gemaakt? En zo ja, wat zijn de uitkomsten/resultaten?
3. Welke belemmerende en bevorderende factoren spelen een rol in het VWNW-proces?

### 1.3 Dataverzameling

Omdat we zowel een diepgaand begrip willen verkrijgen van de overwegingen, omstandigheden en keuzes die worden gemaakt op organisatieniveau, maar daarnaast ook willen verkennen welke belemmerende en stimulerende factoren een rol spelen in de uitkomsten van VWNW-trajecten (op het gebied van re-integratie en met betrekking tot het mentaal welzijn en de vaardigheden van de boventalligen), bestaat de dataverzameling uit een *mixed method* aanpak. Kwalitatieve (interviews op organisatieniveau) en kwantitatieve onderzoeksmethoden (digitale vragenlijsten onder boventalligen en werkgevers in de Provincie Noord-Brabant) zijn ingezet. Bijlage 1 bevat een overzicht van de dataverzameling en een responsverantwoording.

### 1.4 Leeswijzer

In *hoofdstuk 2* gaan we nader in op werkloosheidspreventie en het aanbod van VWNW-trajecten. We besteden daarbij kort aandacht aan specifieke maatregelen die werkgevers kunnen treffen voorafgaand aan de implementatie van het VWNW-beleid. Het hoofdstuk richt zich verder op de vraag: bieden werkgevers VWNW-ondersteuning en zo ja, wat en waarom? Dit hoofdstuk is gebaseerd op literatuuronderzoek, kwantitatieve dataverzameling onder organisaties met meer dan twintig werknemers in

de Provincie Noord-Brabant en op veertien interviews met organisaties die te maken hebben gehad met gedwongen ontslag. In totaal hebben ruim duizend organisatievestigingen in de Provincie Noord-Brabant een vragenlijst ingevuld (zie bijlage 1 voor een responsverantwoording). Daarnaast zijn er twaalf interviews afgenomen met verantwoordelijken voor HR-gerelateerde zaken binnen de Provincie Noord-Brabant.

In *hoofdstuk 3* gaan we in op het gebruik, het nut en de effecten van de VWNW-trajecten. Daarbij kijken we of er verschillen zijn naar leeftijd, opleidingsniveau, regio en sekse. De duurzaamheid en de kenmerken van de nieuwe baan komen ook aan bod. Zijn de kenmerken van de nieuwe baan vergelijkbaar met de vorige baan? We staan in *hoofdstuk 3* tevens stil bij eventuele gezondheidseffecten. Dit hoofdstuk is gebaseerd op online vragenlijsten onder 2.258 boventalligen.

In *hoofdstuk 4* bespreken we de belemmerende en bevorderende factoren voor succesvol VWNW-beleid. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op zowel de kwantitatieve als kwalitatieve data die zijn verzameld onder zowel boventalligen als werkgevers. In dit hoofdstuk formuleren we een aantal verbeterpunten rondom de VWNW-transities.

Tot slot presenteren we in *hoofdstuk 5* de conclusies en geven we een vooruitblik waarbij we tevens een aantal aanbevelingen formuleren.

## OVERSTAPPEN OP DE ARBEIDSMARKT

## 2 Werkloosheidspreventie en het aanbod van VWNW-trajecten

De verantwoordelijkheid en het belang om werkloosheid te voorkomen, ligt bij meerdere actoren, zoals de werknemers zelf en de overheid, maar ook bij werkgevers (Van Vianen & Tijs, 2014). In dit hoofdstuk gaan we in op de rol van werkgevers bij werkloosheidspreventie in de vorm van het aanbieden van VWNW bij ontslag. Welke werkgevers bieden VWNW-ondersteuning aan? Welke motieven liggen daaraan ten grondslag en op welke wijze geven organisaties invulling aan VWNW-trajecten? In paragraaf 2.1 gaan we eerst in op het aantal organisaties dat te maken heeft gekregen met ontslag waarmee de context wordt beschreven waarin VWNW kan plaatsvinden. In paragraaf 2.2 laten we zien dat, voorafgaand aan de implementatie van VWNW, werkgevers ook andere maatregelen (kunnen) nemen voor werknemers die (kunnen) worden ontslagen om zo in een vroeger stadium bij te dragen aan werkloosheidspreventie. In paragraaf 2.3 bespreken we de motieven van werkgevers voor de inzet van VWNW als onderdeel van werkloosheidspreventie. Tot slot gaan we in paragraaf 2.4 in op hoe werkgevers invulling geven aan VWNW-ondersteuning.

### 2.1 Ontslagen en reden van ontslag

Uit cijfers van het arbeidsvraagpanel van het SCP 2015/2016 blijkt dat 39 procent van de ondervraagde organisaties in het afgelopen jaar één of meer werknemers heeft ontslagen. Slecht functioneren van de medewerker is hoofdmotief nummer één (61 procent). Bij 9 procent van de organisaties ging het om *collectief* ontslag en bij bijna 25 procent om *individueel* ontslag vanwege bedrijfseconomische redenen.

Tabel 2.1

Aandeel organisaties met ontslagen en reden van ontslag

		Totaal
Organisaties met ontslagen		39,2%
Reden van ontslag		
	Slecht functioneren	61,3%
	Collectief bedrijfseconomische reden	9,0%
	Individueel bedrijfseconomische reden	24,6%
	Andere reden	21,7%

Bron: SCP (AVP '15/'16)

Gepubliceerd: 24 oktober 2017

Uit het onderzoek onder werkgevers in de Provincie Noord-Brabant blijkt dat binnen middelgrote (vijftig tot tweehonderd werknemers in dienst) en grote (meer dan tweehonderd werknemers in dienst) organisatievestigingen vaker ontslagen worden aangezegd dan binnen kleine (tot vijftig werknemers in dienst) organisatievestigingen. Onder de kleine vestigingen zegt 47 procent ontslagen aan, onder de middelgrote vestiging is dit 54 procent en onder de grote vestigingen 70 procent. Dat grotere vestigingen vaker ontslag aanzeggen, kan worden verklaard omdat grotere vestigingen vaker te maken krijgen met veranderingen in de organisatiestructuur dan kleinere vestigingen (respectievelijk 28, 43 en 64 procent van de kleine, middelgrote en grote vestigingen). Een werkgever kan boventalligen VWNW-trajecten aanbieden met het oog op een werkloosheidsvrije transitie naar ander werk. Werkgevers kunnen echter, ook vóódat ontslagen worden aangezegd, maatregelen nemen voor werknemers die worden bedreigd met ontslag. In de volgende paragraaf bespreken we de verschillende maatregelen.

## 2.2 Werkloosheidspreventie

Voorafgaand aan de ontslagaanzeggingen en de implementatie van VWNW-trajecten voor boventalig personeel, kunnen werkgevers preventieve maatregelen treffen om gedwongen ontslagen te voorkomen en in eerdere stadia bij te dragen aan werkloosheidspreventie. De maatregelen die werkgevers kunnen nemen hangen samen met verschillende situaties waarin de organisatie en haar werknemers kunnen verkeren (Evers, Wilthagen & Borghouts, 2004; Borghouts 2012; Borghouts, 2016;



Verschoor & Borghouts, 2018). Hierin maken Evers et al. (2004) onderscheid tussen primaire, secundaire en tertiaire werkloosheidspreventie.

### *Primaire preventie*

Bij *primaire* preventie gaat het om het voorkomen van werkloosheid voordat er sprake is van een reële dreiging van ontslag op korte termijn. In deze situatie kunnen organisaties en werknemers investeren in de ‘employability’ en ‘duurzame inzetbaarheid’ van werknemers (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011), zodat werknemers bij mogelijke veranderingen in de toekomst wendbaar en weerbaar zijn op de arbeidsmarkt (zie fase A in Figuur 1).

‘De begeleiding van boventalligen binnen onze organisatie werd tot anderhalf jaar geleden uitgevoerd door een extern mobiliteitsbureau. Dit is nu geïnsourceerd en we hebben een afdeling genaamd In Beweging, bestaande uit vijf loopbaancoaches, een ondersteuner en een manager. Het programma In Beweging bestaat uit drie sporen: Talent Development Programma, Duurzame Inzetbaarheid en Mobiliteit. De eerste twee zijn vrijwillig, maar niet vrijblijvend en worden gestart op de initiatief van de werknemer zelf. Het derde spoor Mobiliteit is voor reorganisatie, wanneer er sprake is van gedwongen ontslagen. Op 1 januari 2017 is een nieuw sociaal plan in werking getreden. Dit plan stimuleert werknemers om zelf in beweging te komen. Er zijn drie fasen waarin men begeleiding kan krijgen. Hoe vroeger men in beweging komt hoe hoger de transitievergoeding.’ (Hoofd HR development, financiële organisatie)

In de literatuur wordt er aanzienlijk aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid en ‘employability’ (De Lange, 2017; Forrier & Sels, 2003; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Het begrip ‘employability’ wordt veelvuldig vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines en niveaus (de maatschappij, het bedrijf en het individu) bestudeerd, resulterend in verschillende definities, zoals ‘het vermogen werk te krijgen en te behouden, of werk te vinden wanneer nodig’ (Fugate et al., 2004; Hillage & Pollard, 1998) vanuit individueel perspectief en ‘de mogelijkheid voor individuele werknemers om werk te behouden op de interne of externe arbeidsmarkt’ (Thijssen et al., 2008) vanuit maatschappelijk of organisatie perspectief. Investerings door werkgevers in de duurzame inzetbaarheid en ‘employability’ van werknemers zorgen ervoor dat werknemers gemakkelijker aan het werk blijven of ander werk kunnen vinden, binnen of buiten de organisatiegrenzen (Becker, 2002; Campbell et al, 2012; Fugate et al., 2004; Hillage & Pollard, 1998). In een vroeg stadium kan de werkgever dus al investeren in

duurzame inzetbaarheid van werknemers zonder kans op gedwongen ontslag op de korte termijn.

Het onderzoek onder werkgevers binnen de Provincie Noord-Brabant laat zien dat voornamelijk de (semi-) publieke sector en grotere organisatievestigingen inzetten op beleid op duurzame inzetbaarheid en trainingen en/of cursussen aanbieden voor de ontwikkeling van algemene vaardigheden. Zo heeft 61 procent van de organisatievestigingen binnen de publieke sector beleid op duurzame inzetbaarheid ten opzichte van 50 procent van de organisatievestigingen binnen de private sector. Daarnaast heeft 49 procent van de kleine vestigingen, 54 procent van de middelgrote vestigingen en bijna 70 procent van de grote vestigingen beleid op duurzame inzetbaarheid. Het is opvallend dat het hebben van beleid op duurzame inzetbaarheid samenvalt met het vóórkomen van vroegtijdige vertrekken binnen de organisatie. Zo blijkt dat er binnen vestigingen met beleid op duurzame inzetbaarheid een grotere kans bestaat op vroegtijdige vertrekken (zowel vrijwillig als gedwongen) dan binnen vestigingen zonder beleid op duurzame inzetbaarheid.

De percentages voor het aanbieden van trainingen en/of cursussen voor de ontwikkeling van algemene vaardigheden liggen in dezelfde lijn als het hebben van beleid op duurzame inzetbaarheid, hoewel veruit de meeste organisaties hier op inzetten: 86 procent onder de kleine vestigingen, 95 procent onder de middelgrote vestigingen, en zelfs 99 procent onder de grote vestigingen.

In het HR-trendonderzoek van Berenschot onder ruim negenhonderd HR-professionals in Nederland zien we dat het thema duurzame inzetbaarheid hoog scoort in de HR-beleidsagenda's. In 2017 stond duurzame inzetbaarheid op de eerste plaats in de ranking van belangrijke HR-thema's; in 2018 op de vierde plaats en de verwachting is dat dit thema in 2019 op de derde plaats eindigt (Spek en Sylva, 2018).

### *Secundaire preventie*

*Secundaire* preventie komt aan de orde als er sprake is van een reële dreiging op ontslag op de korte termijn. In deze situatie kunnen verschillende preventieve maatregelen worden genomen zoals het reorganiseren van het werk (fase B), het stimuleren van vrijwillig vertrek of het faciliteren van interne VWNW-trajecten (fase C) en het faciliteren van externe VWNW-trajecten (Fase D). Wanneer de organisatie reorganiseert, komt zij in fase B. Binnen fase B is er nog geen sprake van vroegtijdige vertrekken (werknemers die voor einde contract hun banen verlaten). Vervolgens,

zodra de organisatie over moet gaan tot vroegtijdige vertrekken, komt zij in fase C terecht. Binnen fase C is bekend dat vroegtijdige vertrekken noodzakelijk zijn, maar zijn nog geen ontslagen aangezegd. Zodra de organisatie ontslagen aanzegt, bereikt de organisatie fase D. Het verschil tussen fase B, fase C en fase D, alle vallend binnen secundaire preventie, is de mate waarin werknemers een risico ervaren op ontslag en werkloosheid. Zo ervaren werknemers binnen fase B mogelijk wijzigingen in hun banen, verliezen werknemers mogelijk hun banen binnen fase C en verliezen werknemers definitief hun banen in fase D. Het risico op werkloosheid onder werknemers groeit dus naarmate de organisatie de volgende fase bereikt. Hieronder bespreken we de maatregelen die kunnen worden genomen binnen fase B, fase C en fase D.

### *Fase B: reorganiseren van werk*

Het aanpassen van het arbeidsvolume en/of arbeidskosten zijn voorbeelden die vallen onder het reorganiseren van werk (Evers et al., 2004). De werkgever kan bijvoorbeeld besluiten bij natuurlijk verloop het personeel niet te vervangen of een vacaturestop in te lassen. Het verminderen van overuren of het versoberen van arbeidsvoorwaarden zijn andere manieren om het arbeidsvolume en de arbeidskosten te verminderen. Met het reorganiseren van werk kan de werkgever het beoogde personeelsbestand bereiken zonder dat gedwongen ontslagen hoeven plaats te vinden.

Binnen organisatievestigingen in de publieke sector blijken niet vaker veranderingen plaats te vinden in de organisatiestructuur, door middel van bijvoorbeeld reorganisaties, dan binnen organisatievestigingen in de private sector. Er is ook geen verschil ontdekt tussen de publieke en private sector in de mate waarin organisatievestigingen gebruikmaken van een vacaturestop, het niet vervangen bij natuurlijk verloop, het verminderen van overuren of het versoberen van arbeidsvoorwaarden. Private organisatievestigingen geven wel aan eerder over te gaan tot het minder inhuren van extern personeel dan publieke organisatievestigingen.

‘Bij de laatste reorganisatieronde, waarbij 200 fte bij een van onze vestigingen moesten verdwijnen, is gebruik gemaakt van drie regelingen:

1. Een vertrekstimulatie-regeling (ongeveer 120-130 werknemers)
2. Herplaatsing, waarbij individuen boventallig zijn verklaard (zowel binnen als buiten de organisatie) (ongeveer twintig werknemers)
3. Functiegroepen die moesten inkrimpen (ongeveer veertig-vijftig werknemers). Met mobiliteits- en VWNW-activiteiten zijn deze gekoppeld aan specifieke vacatures. Zij zijn gedetacheerd vanuit onze organisatie en blijven in dienst bij ons.

Regeling 1 is puur financieel. Hier zitten geen VWNW-activiteiten bij. Deze regeling is vooral gebruikt door mensen aan het eind van hun carrière die met deze regeling vervroegd met pensioen zijn gegaan...'

'Het vertrek van deze mensen die gebruik maakten van regeling 1 was vrijwillig. Mensen die met vervroegd pensioen wilden gaan, wachtten op een dergelijke kans om eerder uit te stappen. Er was ook een groep die al dacht aan een nieuwe stap in hun carrière en er was een groep die aan zag komen dat hun functie zou kunnen gaan verdwijnen op basis van ontwikkelingen op de markt. Dit is niet geheel vrijwillig, maar eerder een kwestie van initiatief nemen voordat er mogelijk sprake zou zijn van boventaligheid.' (HR directeur, elektronikabedrijf)

Wat betreft vestigingsgrootte, geven grote en middelgrote vestigingen te kennen vaker te maken te krijgen met veranderingen in de organisatiestructuur ten opzichte van kleine vestigingen.

Helaas zijn er onvoldoende organisatievestigingen binnen elk van de drie grootteklassen om te analyseren of er verschil is voor vestigingsgrootte in de mate waarin gebruik wordt gemaakt van een vacaturestop, het niet vervangen bij natuurlijk verloop, het verminderen van overuren of het versoberen van arbeidsvoorwaarden en het minder inhuren van extern personeel.

Wanneer de maatregelen om het werk te reorganiseren in fase B niet worden genomen of niet afdoende zijn, kan een werkgever genooddaakt zijn tot het stimuleren van vroegtijdige vertrekken en bereikt de organisatie fase C.

### *Fase C: vroegtijdige vertrekken*

In deze fase communiceert de werkgever dat het zal moeten snijden in het personeelsbestand, maar is nog niet bekend welke medewerkers het betreft. Vrijwillig vertrek kan vervolgens worden gestimuleerd. Met het stimuleren van vrijwillige vertrekken kunnen gedwongen ontslagen (fase D) worden voorkomen.

De werkgever kan vrijwillig vertrek stimuleren onder werknemers die dreigen hun baan te verliezen, met regelingen zoals vervroegde pensionering (Appelbaum, Patton & Shapiro, 2003; Cascio, 2010). Ook hier blijken de sector en vestigingsgrootte bepalend voor de aanwezigheid van beleid op het stimuleren van vrijwillig vertrek uit de huidige functie. Niet alleen hebben vestigingen binnen de (semi-)publieke sector en middelgrote tot grote vestigingen vaker beleid hierop, ook vestigingen die een cao volgen en lid zijn van een werkgeversorganisatie hebben vaker beleid voor het stimuleren van vrijwillige vertrekken.

Voor werknemers die in ieder geval hun baan en wellicht de organisatie gedwongen moeten verlaten, kan de werkgever direct begeleiding en ondersteuning aanbieden bij het vinden van ander werk door het faciliteren van VWNW-transities (Alewell & Hauff, 2013; Borghouts-van de Pas, 2012). Voor werknemers die hun baan verliezen maar (nog) niet definitief de organisatie moeten verlaten (ontslag is nog niet aangezegd), kan zowel intern (herplaatsing binnen de huidige organisatie) als extern (naar ander werk buiten de huidige organisatie) VWNW-ondersteuning worden ingezet. Wanneer de werkgever besluit over te gaan tot het aangegeven van het ontslag en daarmee gedwongen ontslagen onvermijdelijk zijn, bereikt de organisatie fase D.

#### *Fase D: ontslagaanzeggingen*

Binnen fase D kunnen curatieve VWNW-maatregelen worden genomen met het doel werkloosheid te voorkomen. Zodra het ontslag van de werknemer is aangezegd en de werknemer gedwongen de organisatie dient te verlaten, kan de werkgever alleen nog externe VWNW-transities faciliteren (Borghouts, 2012; 2015).

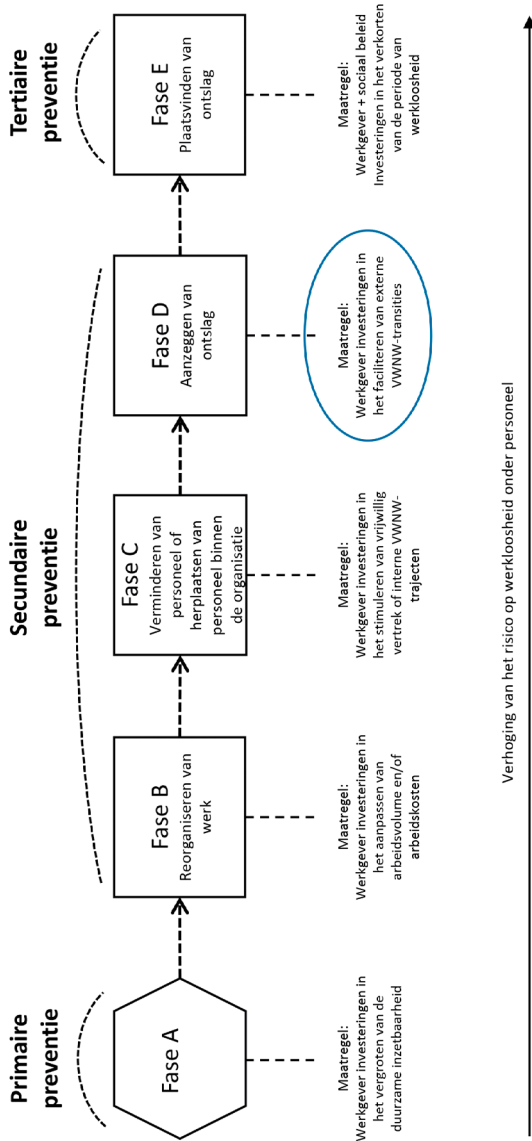
*‘... we willen hem gewoon aan het werk houden. Niemand wordt er gelukkig van om thuis te zitten, dat is in ieder geval het basisprincipe. En ook voor de economie is het belangrijk dat er zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn en als het niet hier is, dan ergens anders. Dus die verantwoordelijkheid om mensen aan het werk te houden, die vinden wij heel hoog. Er zit natuurlijk ook een economische reden aan. Wij zijn zelf verantwoordelijk, risicodragers. Dus als iemand in de WW gaat, dan moeten wij nog heel veel bij betalen. Dus dan is de reden om iemand in dienst te houden, eigenlijk gewoon groter dan om hem werkloos te laten zijn. Dus er zijn behoorlijk wat redenen om iemand zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen.’ (HR directeur, onderwijsinstelling)*

In het resterende deel van dit rapport concentreren we ons voornamelijk op het faciliteren van externe VWNW-transities door werkgevers als onderdeel van fase D en secundaire werkloosheidspreventie. We richten ons op het effect van deze investeringen op het vinden van nieuw werk en het welzijn van boventallige werknemers (zie hoofdstuk 3).

*‘In een eerder reorganisatieronde heeft ons bedrijf mensen wel echt ontslagen, en moest toen, na het binnenhalen van een opdracht, vlak daarna weer mensen inhuren. Dit is toen funest geweest voor de motivatie in het bedrijf’ (...)*  
*‘Er is op ad-basis sprake van personeelsuitleen en ook overleg met grote bedrijven binnen de regio. Wat we willen is een meer structureel overleg met high*

*Figuur 1*

Overzicht van de verschillende maatregelen die een werkgever kan nemen ter preventie van het werkloos worden van personeel, afgeleid van het schematisch overzicht van maatregelen in het artikel van Verschoor & Borghouts (2018).



tech ondernemingen in de regio met een pool van personeel' (HR directeur, elektronicabedrijf)

### *Tertiaire preventie*

Tot slot, wanneer het ontslag onder boventallige werknemers heeft plaatsgevonden, kunnen werkgevers en overheid als *tertiaire* preventie investeringen doen in het helpen verkorten van de werkloosheidsperiode van de werknemer (fase E).

## **2.3 Motieven van werkgevers en type organisaties dat VWNW-ondersteuning biedt**

In deze paragraaf bespreken we eerst motieven van werkgevers om VWNW-ondersteuning aan te bieden, waarna we weergeven welke werkgevers VWNW-ondersteuning aanbieden.

### *Waarom bieden werkgevers VWNW-ondersteuning?*

Vanuit een strategisch HRM-perspectief, waarin organisaties op zoek zijn naar het bereiken van (gewenste) uitkomsten op organisatie- individueel en maatschappelijk niveau (Beer, Boselie & Brewster, 2015), kunnen verschillende motieven worden onderscheiden om VWNW-ondersteuning aan te bieden (Verschoor & Borghouts, 2018). De motieven komen voort uit de logica dat werkgevers door middel van het wel of niet inzetten van VWNW-ondersteuning de (gewenste) uitkomsten kunnen bereiken op de drie niveaus.

Het eerste hoofdmotief bouwt voort op *economische rationaliteit* en richt zich op uitkomsten op organisatieniveau. Kostenefficiëntie, arbeidsproductiviteit en winstmaximalisatie zijn voorbeelden van gewenste uitkomsten op organisatieniveau (Becker & Huselid, 2006; Boxall & Purcell, 2016). Het besluit van werkgevers om VWNW-ondersteuning te bieden zodat geen ontslag hoeft plaats te vinden, kan gebaseerd zijn op kostenefficiëntie wanneer de werkgever zo goedkoper uit is dan bij ontslag.

Het tweede hoofdmotief richt zich op het *welzijn van werknemers* en op uitkomsten op individueel niveau. Met het aanbieden van VWNW-ondersteuning kunnen negatieve gevolgen van reorganisaties, zoals baanonzekerheid en een verminderde betrokkenheid bij de organisatie onder werknemers, worden voorkomen (Galunic & Anderson, 2000; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002). Werkgevers kunnen besluiten VWNW-ondersteuning aan te bieden, zodat de betrokkenheid bij de organisatie

van de medewerkers die in de organisatie mogen blijven op peil blijft en waardoor wellicht ook de arbeidsproductiviteit behouden blijft en deze VWNW-investeringen dus indirect kostenefficiënt kunnen zijn voor de organisatie (Cropanzano & Wright, 2001; Galunic & Anderson, 2000).

Tot slot, gaat het derde hoofdmotief over het behoud van *maatschappelijk welzijn en de reputatie van de organisatie* en richt zich op uitkomsten op maatschappelijk niveau. Het behouden van de organisatiereputatie wordt onder meer als belangrijk gezien voor het aantrekken van nieuw personeel en het wegnemen van zorgen onder klanten en aandeelhouders (Cascio, 2010; Redman & Wilkinson, 2001). Ondanks dat ingrijpende veranderingen voor het personeel, zoals gedwongen vertrekken, vaak samengaan met onrust en onvrede in de samenleving, kan het inzetten op VWNW er juist voor zorgen dat werkgevers hun reputatie behouden en negatieve publiciteit tegengaan (Alewell & Hauff, 2013).

Welk motief een werkgever heeft om werkloosheidspreventie-maatregelen te nemen, zal voornamelijk afhangen van de korte en langere termijnvisie die de organisatie heeft (Verschoor & Borghouts, 2018). Voor (een meerderheid van) de geïnterviewde werkgevers is kostenefficiëntie sterk doorslaggevend om wel of geen VWNW-ondersteuning aan te bieden, net zoals kostenefficiëntie vaak juist de reden is om over te gaan tot het verminderen van personeel of het aanzeggen van ontslagen. In een fase van dreigende ontslagen (het ‘vijf voor twaalf’ scenario) waarbij de organisatie wordt gedwongen te krimpen om te ‘overleven’, zal een organisatie andere prioriteiten hebben dan wanneer de organisatie voor personeelsvermindering ‘kiest’ als onderdeel van een langere termijnstrategie. Het motief om VWNW-ondersteuning te bieden zodat het welzijn van werknemers en maatschappelijke legitimiteit behouden blijven of kan groeien, lijkt pas een rol te spelen wanneer de organisatie de ruimte en middelen heeft voor een langere termijnstrategie. Het ligt in de lijn der verwachting dat organisaties met een grote noodzaak of urgentie voor het verminderen van personeel om te ‘overleven’ of kleine vestigingen die de (financiële) middelen niet hebben, veelal alleen tot VWNW-ondersteuning overgaan wanneer dit meer kostenefficiënt is dan de kosten die gepaard gaan met ontslag.

### *Welke werkgevers bieden VWNW-ondersteuning?*

Een ruime meerderheid (78 procent) van de werkgevers vindt dat werkgevers die werknemers moeten ontslaan, de betreffende werknemers naar een andere passende baan of functie moeten helpen (SCP, 2017). In de



praktijk heeft één op de vijf werkgevers VWNW-beleid opgesteld. Er is een duidelijk verschil tussen grote en kleine organisaties. Grote organisaties hebben vaker beleid opgesteld en VWNW-trajecten in de praktijk toegepast dan kleine bedrijven.

*Tabel 2.2*

Verantwoordelijkheid, VWNW-beleid en VWNW-toepassing naar organisatiegrootte

	Totaal	Minder dan 20 werknemers	20-100 werknemers	100 of meer werknemers
vindt VWNW verantwoordelijkheid werkgever	77,7	75,4	82,1	88,1
heeft beleid voor VWNW	20,1	15,0	29,7	47,0
heeft VWNW-traject toegepast (intern of extern)	20,7	11,7	37,2	70,0

Bron: SCP (AVP '15/'16); Echtelt, P. van, en Voogd-Hamelink, M. de (2017). Van-werk-naar-werkactiviteiten. In: *Arbeidsmarkt in kaart*.

Dit beeld komt ook naar voren in het onderzoek onder werkgevers in de Provincie Noord-Brabant. De meeste vestigingen hebben nog altijd geen beleid op het aanbieden van VWNW-ondersteuning. In totaal blijkt dat ruim de helft van de respondenten van deelnemende vestigingen aangeven dat er geen beleid aanwezig is (58 procent), ten opzichte van 39 procent van de respondenten van deelnemende vestigingen die wel beleid hebben en 5 procent die het niet wisten. Hierbij zijn het vooral de kleine vestigingen met minder dan vijftig werknemers binnen de private sector en waarin geen sociaal plan aanwezig is, die geen beleid hebben op het aanbieden van VWNW-ondersteuning. Binnen grote, (semi-)publieke organisatievestigingen en vestigingen met cao en lidmaatschap van een werkgeversorganisatie is de kans groter dat beleid op het aanbieden van VWNW-ondersteuning aanwezig is.

Wanneer er binnen vestigingen beleid bestaat voor het duurzaam inzetbaar houden van werknemers, valt op dat ook beleid op het aanbieden van VWNW-ondersteuning vaker is opgesteld. Hetzelfde geldt voor vestigingen waarin beleid bestaat voor het stimuleren van vrijwillig vertrek. Binnen deze vestigingen is de kans ook groter dat er beleid bestaat voor het aanbieden van VWNW-ondersteuning. Zodra vestigingen bewust inzetten op een van de maatregelen zoals duurzame inzetbaarheid en vrijwillig vertrek, is de kans groter dat ze ook inzetten

op de andere maatregelen die kunnen worden genomen ter preventie van werkloosheid of ontslag.

*Tabel 2.3*

Verantwoordelijkheid, VWNW-beleid en VWNW-toepassing naar sector

	totaal	industrie en landbouw	bouwnijverheid	handel, horeca, reparatie	transport	zakelijke dienstverlening	zorg en welzijn	overige dienstverlening	overheid	onderwijs
vindt VWNW verantwoordelijkheid werkgever	77,7	75,6	73,9	73,8	81,7	78,3	80,8	75,4	95,6	89,7
heeft beleid voor VWNW	20,1	14,2	13,1	12,0	13,0	16,3	31,2	25,6	66,9	54,6
heeft VWNW-traject toegepast (intern of extern)	20,7	18,8	13,6	12,9	23,9	19,5	29,7	20,9	69,7	40,3

Bron: SCP (AVP '15/'16)

Wat betreft het aanbieden en toepassen van VWNW zijn het vooral de grote, (semi-)publieke organisaties die voorop lopen. De sectoren overheid en onderwijs hebben vaker VWNW-beleid opgesteld en VWNW-trajecten toegepast dan andere sectoren. Dit zien we terug in de cijfers van het SCP (zie tabel 2.2 en 2.3) maar ook in het onderzoek dat is uitgevoerd onder werkgevers in de Provincie Noord-Brabant. Van de 223 organisatievestigingen in Noord-Brabant waarin gedwongen baanverliezen aan de orde waren in 2015-2016, geeft 60 procent (134 vestigingen) aan dat VWNW-ondersteuning werd aangeboden, 34 procent (75 vestigingen) dat géén VWNW-ondersteuning werd aangeboden en wist 6 procent (14 vestigingen) niet of er wel of geen VWNW-ondersteuning werd aangeboden. Dat organisaties in de (semi-)publieke sector vaker VWNW-beleid hebben opgesteld en VWNW-trajecten hebben toegepast, ongeacht de manier waarop (intern of extern), kan mogelijk worden verklaard doordat deze organisaties eigenrisicodrager zijn voor de WW. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat deze (semi-)publieke vestigingen meer ruimte

en middelen hebben voor VWNW-trajecten omdat ze groter zijn. Vestigingen binnen de (semi-)publieke sector zijn vaker middelgroot of groot.

Dat vestigingen binnen (semi-)publieke sectoren eerder geneigd zijn *intern* VWNW-ondersteuning aan te bieden kan overigens niet worden gerelateerd aan de grootte van de vestiging. Uit analyses onder de Brabantse werkgevers blijkt namelijk dat het aandeel van vestigingen waarin de VWNW-ondersteuning intern werd aangeboden niet significant verschillend is voor de grootte van de vestiging. Dat vestigingen binnen (semi-)publieke organisaties eerder geneigd zijn *intern* VWNW-ondersteuning aan te bieden (waarmee ontslagen kunnen worden voorkomen) dan private organisaties heeft dus een andere oorzaak (wellicht eigenrisico-dragerchap) dan het feit dat het waarschijnlijk een grotere vestiging is.

Tot slot laten de resultaten uit het onderzoek onder werkgevers in de Provincie Noord-Brabant zien dat vestigingen met een sociaal plan eerder VWNW-ondersteuning aanbieden dan vestigingen zonder sociaal plan. Van de ruim vierhonderd vestigingen die te maken kregen met vroegtijdige vertrekken om bedrijfseconomische redenen, gedwongen ofwel gestimuleerd vrijwillig, had echter bijna twee derde van de vestigingen géén sociaal plan (259 vestigingen), bijna een derde wel een sociaal plan (128 vestigingen) en wisten de respondenten van de overige vestigingen niet wat de situatie was (29 vestigingen).

## 2.4 Het VWNW-aanbod

In de vorige paragraaf zijn werkgeversmotieven, organisatiekarakteristieken en diverse interne omstandigheden besproken in relatie tot het aanbieden van VWNW-ondersteuning. In deze paragraaf bespreken we de wijze waarop werkgevers invulling geven aan VWNW-ondersteuning.

### *De inzet op interne en externe VWNW-transities*

Zoals eerder aangegeven, kunnen de VWNW-activiteiten zijn gericht op het vinden van ander werk binnen de huidige organisatie (intern) of buiten de huidige organisatie (extern) voor werknemers die (nog) niet gedwongen zijn ontslagen (er zijn nog geen ontslagaanzeggingen gedaan), maar wel zeker hun banen gaan verliezen.

Het onderzoek binnen de Provincie Noord-Brabant laat zien dat de VWNW-ondersteuning binnen de meeste vestigingen voornamelijk gericht is op het vinden van werk buiten de eigen organisatie (67

vestigingen). Binnen 41 vestigingen is de VWNW-ondersteuning gericht op het vinden van ander werk, ongeveer net zoveel binnen als buiten de eigen organisatie. 22 Vestigingen geven aan dat de VWNW-ondersteuning voornamelijk gefocust is op het vinden van ander werk binnen de eigen organisatiegrenzen. Respondenten van vier vestigingen wisten dit niet. Hierbij zijn (semi-)publieke organisaties eerder geneigd VWNW-ondersteuning aan te bieden gericht op het vinden van ander werk binnen de huidige organisatie. Dit betekent dat de VWNW-ondersteuning binnen (semi) publieke organisaties voornamelijk wordt geboden aan werknemers die (nog) niet gedwongen worden ontslagen (er hebben nog geen ontslagaanzeggingen plaatsgevonden), omdat voor deze laatste werknemers alleen externe VWNW-transities mogelijk zijn. Omdat (semi-)publieke organisaties dus vooral inzetten op interne VWNW-transities, kan worden verwacht dat het aandeel ontslagaanzeggingen binnen de (semi-) publieke sector kleiner is dan binnen de private sector. Helaas kan dit niet worden bevestigd, omdat niet is gekeken naar het aantal ontslagaanzeggingen (ontslag uit de baan én de organisatie), maar naar gedwongen baanverliezen (gedwongen baanverlies binnen de organisatie, maar de persoon hoeft nog niet per se de organisatie te verlaten).

#### *Op welke manier wordt de VWNW-ondersteuning aangeboden?*

Werkgevers kunnen de VWNW-ondersteuning op twee manieren zelf aanbieden. Enerzijds kan VWNW-ondersteuning worden aangeboden via interne mobiliteitsfunctionarissen of een intern mobiliteitscentrum. Anderzijds kan de werkgever de VWNW-ondersteuning ook aanbieden door gebruik te maken van een extern mobiliteitscentrum en/of een samenwerkingsverband met andere organisaties. Ook een extern (outplacement)bureau kan worden ingeschakeld om de VWNW-ondersteuning te verzorgen.

Van de vestigingen uit het onderzoek in de Provincie Noord-Brabant die VWNW-ondersteuning aanbieden, schakelen de meeste werkgevers een extern outplacementbureau in (42 procent). Verder heeft 35 procent de VWNW-ondersteuning intern georganiseerd via een intern mobiliteitscentrum en/of interne mobiliteitsfunctionaris en een op de vijf werkgevers maakt gebruik van een extern mobiliteitscentrum en/of samenwerkingsverband met andere organisaties. De rest (3 procent) geeft aan niet te weten op welke manier de VWNW-ondersteuning wordt aangeboden.

Vestigingen waarin de VWNW-ondersteuning via een extern mobiliteitscentrum is aangeboden of waarin gebruik is gemaakt van een extern (outplacement)bureau, blijken minder vaak beleid te hebben op het aan-

bieden van VWNW-ondersteuning. Het onderzoek uitgevoerd binnen de Provincie Noord-Brabant wijst ook uit dat het hebben van beleid op het aanbieden van VWNW-ondersteuning samengaat met de aanwezigheid van een intern mobiliteitscentrum of interne mobiliteitsfunctionarissen.

*Eén van de geïnterviewde HR-managers, gaf aan dat de organisatie veel actiever is geworden rondom duurzame inzetbaarheid, dat de organisatie niet alleen beleid heeft opgesteld, maar ook een hele nieuwe afdeling heeft ingericht en dat de activiteiten die ze jarenlang via een outplacementbureau lieten verrichten weer hebben geïnsourced. ‘We zien verschil in resultaten door het actief stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Mensen die al in beweging waren (d.w.z. al trainingen of workshops volgen bij het interne bureau), zijn korter in bemiddeling en vinden sneller een baan bij boventaligheid.’*

*Een andere geïnterviewde van een grote financiële organisatie gaf juist aan dat sinds twee jaar de begeleiding vanuit het interne mobiliteitscentrum is overgeheveld naar een externe private partij. ‘Ik zie wel verschillen: Eerst was 80 procent van werk naar nieuw werk binnen negen maanden, nu is dat 64 procent. Ik denk dat dat komt door een wat koudere en afstandelijkere begeleiding.’*

Voor de vestigingsgrootte is geen relatie gevonden met de manier waarop werkgevers de VWNW-ondersteuning aanbieden. Dit betekent dat niet meer vestigingen van een bepaalde grootte (bijvoorbeeld kleine vestigingen) vaker kiezen voor een specifieke manier dan vestigingen van een andere grootte (bijvoorbeeld middelgrote of grote vestigingen). In lijn met de bevinding dat (semi-) publieke organisatievestigingen hun VWNW-ondersteuning eerder richten op het vinden van ander werk intern, blijkt ook dat (semi-)publieke organisatievestigingen de VWNW-ondersteuning eerder zelf intern aanbieden dan via een extern mobiliteitscentrum, samenwerkingsverband of outplacementbureau.

Het opzetten van een mobiliteitscentrum staat in de prioritering van de HR-beleidsthema's op een laag niveau. In 2017 stond dit thema op nummer 22 in de ranking, in 2018 op nummer 25 en de verwachting voor 2019 is dat dit thema op de 24<sup>e</sup> plaats zal eindigen (Spek en Sylva, 2018).

#### *Wat wordt er aan VWNW-activiteiten aangeboden?*

In dit rapport verstaan we onder VWNW-activiteiten de instrumenten en trajecten die worden geboden aan boventalige werknemers. Zoals eerder beschreven, gaat het dus om activiteiten gericht op mensen die gedwongen de organisatie dienen te verlaten (fase D).

Tabel 2.4 geeft een overzicht van het brede palet aan ondersteuning en

faciliteiten die verschillende aanbieders aan de boventallige medewerkers specifiek in fase D aanbieden via de werkgever. In hoofdstuk 3 gaan we nader in op het gebruik van deze instrumenten en deelname aan deze activiteiten.

*Tabel 2.4*

Aangeboden VWNW-ondersteuning en faciliteiten in de fase waarin het ontslag is aangezegd

	Soort activiteit
1	Individuele coaching en begeleiding
2	Sollicitatietrainingen/workshops
3	Intakegesprek
4	Opstellen VWNW-plan
5	Tests/assessments
6	Groepsgewijze training/begeleiding
7	Online career portal
8	Training en scholing (of budget voor training en scholing)
9	Netwerkbijeenkomsten/gesprekken
10	Jobsearch, jobmarketing en jobhunting
11	Opvanggesprek/centrale voorlichting
12	Uitplaatsing
13	Financieel advies
14	Themabijeenkomsten
15	Mogelijkheid om op kantoor of mobiliteitscentrum te komen werken
16	Stage bij een ander bedrijf
17	Begeleiding naar ZZP-schap
18	Nazorg
19	Begeleiding voor ouderen met pensioen in zicht

### *Transitievergoeding*

Met de invoering van de Wet Werk en Zekerheid in 2015 ontvangen werknemers die twee jaar of langer in dienst zijn bij de werkgever bij onvrijwillig ontslag een financiële vergoeding.<sup>7</sup> De wetgever maakt uit-

<sup>7</sup> In het regeerakkoord *Vertrouwen in de toekomst, Regeerakkoord 2017-2021*, dat op 10 oktober 2017 is gepresenteerd, is aangegeven dat het kabinet van plan is werknemers vanaf het begin van hun arbeidsovereenkomst recht op een transitievergoeding te geven in plaats van na twee jaar.

drukkelijk duidelijk dat de transitievergoeding is bedoeld als compensatie voor het ontslag en als stimulans om de overgang naar een andere baan te vergemakkelijken. Deze vergoeding kan, maar hoeft van de wetgever niet te worden aangewend voor scholing of begeleiding naar ander werk. De werkgever mag de met scholing en begeleiding samenhangende kosten wel in mindering brengen op de door hem te betalen transitievergoeding (Drongelen & Borghouts-van de Pas, 2016).

Het overgrote deel (83 procent) van de boventallige medewerkers die hebben deelgenomen aan het onderzoek ontvangt een transitie- of ontslagvergoeding. Een kwart van de mensen die een transitievergoeding ontvangt, geeft aan deze te (zullen) aanwenden voor VWNW-activiteiten. Uit tabel 2.5 is op te maken dat de vergoeding met name wordt gebruikt om te sparen en/of vaste lasten mee te betalen.

*Tabel 2.5*

Waar heeft u gaat u de ontvangen transitievergoeding voor gebruiken? (meerdere antwoorden mogelijk)

Om te sparen	45,9%
Om vaste lasten mee te betalen	45,8%
Voor Van Werk Naar Werk activiteiten	26,0%
Om iets leuks mee te doen/ om een (luke) product aan te schaffen	19,2%
Weet ik nog niet	9,7%
	N=1.868

## 2.5 Conclusie

We concluderen dat werkgevers op verschillende momenten in het reorganisatieproces maatregelen kunnen nemen ter werkloosheidspreventie. Zo kunnen werkgevers, voorafgaand aan de implementatie van VWNW-beleid voor boventallige werknemers (ter bevordering van externe VWNW-transities), onder andere vrijwillig vertrek stimuleren onder werknemers die dreigen hun banen te verliezen of werknemers die hun banen verliezen ondersteunen bij het vinden van ander werk binnen de organisatie (de zogenoemde interne VWNW-transities). Wanneer we kijken naar de mate waarin werkgevers VWNW-ondersteuning bieden aan boventalligen, zijn vooral (semi-) publieke en grote organisaties actief. Driekwart van de kleine organisaties (minder dan twintig werknemers in

dienst) vindt VWNW de verantwoordelijkheid van de werkgever, maar een zeer klein deel heeft VWNW-beleid opgesteld en VWNW-trajecten toegepast. Andere institutionele factoren, zoals het lid zijn van een werkgeversorganisatie en het volgen van een cao, hebben een positieve uitwerking op de inzet van VWNW-ondersteuning.

De werkgeversmotieven voor de inzet op VWNW lopen uiteen van een economisch belang tot het behouden van de goede reputatie van de organisatie en het gevoel verantwoordelijk te zijn voor het aan het werk houden van individuele werknemers. Welk motief organisaties hebben voor het wel of niet inzetten op het faciliteren van VWNW-transities hangt samen met de korte en langere termijnvisie die organisaties hebben. Organisaties die moeten zien te 'overleven' zijn voornamelijk bezig met zo kostenefficiënt mogelijk handelen op de korte termijn, waar organisaties met aandacht voor een langere termijnstrategie in hun besluitvorming over VWNW ook kijken naar de gevolgen voor het welzijn van hun personeel, de reputatie van de organisatie en maatschappelijke effecten.

Opvallend is dat de manier waarop werkgevers VWNW-ondersteuning aanbieden, verschilt tussen (semi-)publieke en private organisaties. Zo bieden (semi-) publieke organisaties vaker intern VWNW aan door middel van interne mobiliteitsfunctionarissen en is de VWNW-ondersteuning vaker gericht op het vinden van ander werk binnen de organisatie. Op basis van deze bevinding kan worden geconcludeerd dat (semi-)publieke organisaties geneigd zijn om werknemers in een eerder stadium, nog voordat ontslagen worden aangezegd en werknemers boventallig worden, naar ander werk te begeleiden. Het blijkt dat vestigingen binnen de (semi-) publieke vaker middelgroot of groot zijn. Dat vestigingen binnen (semi-) publieke sectoren eerder geneigd zijn interne VWNW-ondersteuning aan te bieden, houdt echter geen verband met de grootte van de vestiging. Het aandeel van vestigingen waarin VWNW intern wordt aangeboden, wijkt niet af voor grote of kleine organisaties. Mogelijk spelen andere factoren een rol zoals het eigenrisicodragerschap voor de WW. Financiële prikkels kunnen werkgevers ertoe bewegen in eerdere stadia te investeren in de werkzekerheid van het personeel.



# 3 Gebruik, nut en effecten van VWNW-activiteiten

In dit hoofdstuk gaan we in op deelvraag 2: wordt van VWNW-trajecten gebruik gemaakt, en wat zijn de uitkomsten van deze trajecten? We kijken naar het effect van onder andere het aantal activiteiten waaraan men heeft deelgenomen, het type activiteit en het ervaren nut van deze activiteiten binnen een groep die deze ondersteuning aangeboden heeft gekregen. Het is niet mogelijk om het effect van VWNW-trajecten te vergelijken ten opzichte van niets doen. De groep die geen ondersteuning krijgt aangeboden, is namelijk zeer lastig in beeld te krijgen, en is niet in dit onderzoek meegenomen. De data in dit hoofdstuk zijn afkomstig uit vragenlijsten afgenomen onder 2.258 boventalligen (zie ook bijlage 1). De boventalligen in dit onderzoek zijn tweemaal bevraagd, met een periode van zes maanden tussen meting 1 en meting 2. Voor de uitgangspositie (zoals oude functie en gewenste werktransitie) zijn we uitgegaan van meting 1. Voor de effecten (zoals of men een nieuwe baan heeft gevonden) zijn we uitgegaan van meting 2.

## 3.1 Gebruik VWNW-activiteiten

De verschillende aanbieders van VWNW-activiteiten die aan dit onderzoek mee hebben gedaan, bieden de boventallige werknemers een breed palet aan ondersteuningsactiviteiten. Deze diversiteit is samen te vatten in negentien verschillende soorten activiteiten (zie tabel 3.1). In deze tabel is ook te zien welke activiteiten het meest zijn gebruikt. De activiteiten die verreweg het meest worden gebruikt vallen onder de noemer intake en het maken van een individueel plan; individuele begeleiding; workshops en trainingen; en het maken van assessments. Wat opvalt, is dat van de negentien verschillende soorten activiteiten slechts de helft door meer dan 10 procent van de boventalligen ook daadwerkelijk wordt gebruikt. Deels komt dit omdat niet alle activiteiten door iedere aanbieder wordt geboden, maar dit is zeker niet het geval bij al deze activiteiten. Activiteiten zoals trainingen en workshops, individuele begeleiding, een e-portal, de mogelijkheid tot training en scholing en tests en assessments worden door de meeste aanbieders geboden,

maar andere activiteiten zoals bijvoorbeeld stages of meeloopdagen door slechts een enkeling.

Als we kijken naar verschillen tussen groepen met betrekking tot het gebruik van het VWNW-aanbod dan zijn een aantal opvallende verschillen te zien. Zo wordt van de mogelijkheid om training of scholing te volgen veel minder gebruik gemaakt door lager opgeleiden (13 procent) dan door de middelbaar en hoger opgeleiden (respectievelijk 23 en 25 procent). Ook leeftijd heeft hier invloed op: boventalligen jonger dan 55 maken veel vaker gebruik van deze mogelijkheid dan boventalligen van 55 en ouder (26 procent vs. 13 procent). Ook de sector waar men boventallig is geworden, is van invloed op het gebruik van het type VWNW-aanbod: degenen uit de zakelijke en financiële dienstverlening (35 procent) kiezen er veel vaker voor om training en scholing te volgen dan degenen uit het onderwijs (6 procent), het onderwijs (6 procent), en de horeca (7 procent). Het gebruik van een E-portal is veel minder populair onder lager opgeleiden (10 procent) dan onder middelbaar (20 procent) en hoger opgeleiden (32 procent). Tot slot zijn netwerkbijeenkomsten en netwerkgesprekken veel populairder onder boventalligen uit de zakelijke en financiële dienstverlening (34 procent) dan uit het onderwijs (13 procent) en industrie (8 procent). Ook opleidingsniveau speelt hier een rol: hoog opgeleiden (27 procent) maken hier meer gebruik van dan laagopgeleiden (14 procent). Daarnaast zijn deze bijeenkomsten iets populairder onder vrouwen (24 procent) dan onder mannen (17 procent). Vrouwen (35 procent) maken ook vaker gebruik van groepsgewijze trainingen dan mannen (25 procent). Terwijl gebruik maken van tests en assessments relatief populair is onder middelbaar en hoger opgeleiden (42 procent en 44 procent), wordt hier door lager opgeleiden veel minder gebruik van gemaakt (27 procent).

Gemiddeld wordt door boventalligen gebruik gemaakt van ongeveer 4,6 VWNW-activiteiten. Ook hier zijn opvallende verschillen te zien. Zo gebruiken lager opgeleiden minder VWNW-activiteiten (3,6) dan middelbaar en hoger opgeleiden (4,7 en 5). Ook boventalligen jonger dan 55 gebruiken meer (gemiddeld bijna 5) VWNW-activiteiten dan oudere boventalligen (4). Bij de drie grootste sectoren valt ook op dat de boventalligen uit de zakelijke en financiële dienstverlening gemiddeld van bijna zes activiteiten gebruik maken, terwijl dat bij boventalligen uit de zorg (ruim 4) en uit de industrie (ruim 3,5) een stuk lager ligt. Tussen mannelijke en vrouwelijke boventalligen is geen verschil.

*Tabel 3.1*

Aanbod, gebruik en waardering VWNW-activiteiten

VWNW activiteiten	Aangeboden aan	Gebruikt door <sup>1</sup>	% (zeer) nuttig <sup>2</sup>
Individuele coaching en begeleiding	2.258 (100%)	66% (66%)	78%
Sollicitatietrainingen/workshops	2.258 (100%)	63% (66%)	81%
Intakegesprek	1.618 (72%)	55% (73%)	83%
Opstellen VWNW-plan	1.467 (65%)	42% (65%)	79%
Tests/assessments	1.889 (84%)	38% (46%)	80%
Groepsgewijze training/begeleiding	1.817 (81%)	30% (37%)	69%
Online career portal	1.906 (84%)	23% (27%)	64%
Training en scholing (of budget voor training en scholing)	1.814 (80%)	21% (26%)	94%
Netwerkbijeenkomsten/gesprekken	1.510 (67%)	21% (31%)	76%
Jobsearch, jobmarketing en jobhunting	1.682 (75%)	14% (18%)	69%
Opvanggesprek/centrale voorlichting	300 (13%)	3% (23%)	77%
Uitplaatsing	199 (9%)	2% (19%)	82%
Financieel advies	145 (6%)	1% (21%)	84%
Themabijeenkomsten	212 (9%)	<1% (10%)	57%
Mogelijkheid om op kantoor of mobiliteitscentrum te komen werken	357 (16%)	<1% (5%)	83%
Stage bij een ander bedrijf	84 (4%)	<1% (10%)	100%
Begeleiding naar ZZP-schap	350 (16%)	<1% (2%)	75%
Nazorg	25 (1%)	<1% (12%)	67%
Begeleiding voor ouderen met pensioen in zicht	15 (1%)	0% (0%)	N.v.t.

- 1 Dit percentage betreft de gehele groep boventalligen, dus ook degenen die deze activiteit niet aangeboden hebben gekregen. Het percentage tussen haakjes betreft het gebruik van alleen degenen die deze activiteit ook aangeboden hebben gekregen.
- 2 Dit percentage betreft alleen degenen die aan deze activiteit hebben deelgenomen.

### 3.2 Nut VWNW-activiteiten

Naast de vraag of men van een bepaalde activiteit gebruik heeft gemaakt, is aan boventalligen ook gevraagd in hoeverre zij de gevolgde activiteiten nuttig vonden. Drie op de vijf boventalligen geven gemiddeld aan de activiteiten waar men aan deel heeft genomen nuttig tot heel nuttig te vinden. Slechts een kleine groep (minder dan 6 procent) vindt de

VWNW-activiteiten waaraan zij hebben deelgenomen helemaal niet nuttig. Er zijn geen grote verschillen tussen boventalligen uit de verschillende leeftijdscategorieën of met een ander opleidingsniveau. Ook verschillen de groepen uit de verschillende sectoren weinig van elkaar.

Als we kijken naar hoe nuttig verschillende soorten activiteiten worden beoordeeld, dan vallen vooral training en scholing (of budget daarvoor) en stage bij een ander bedrijf op. Zo vond 94 procent training en scholing (zeer) nuttig, bij stage was dit zelfs 100 procent. Hier tekenen we bij aan dat slechts acht boventalligen van deze laatste mogelijkheid gebruik heeft gemaakt. In negatieve zin vallen vooral themabijeenkomsten, en het gebruik van een E-portal op. Een groot deel van degenen die hier gebruik van maakt vond dit niet nuttig (43 procent en 36 procent respectievelijk).

### 3.3 Effecten

Bij het bespreken van de uitkomsten van VWNW-trajecten is het belangrijk te beseffen dat de resultaten van dit onderzoek alleen degenen betreffen die ook aan een VWNW-traject hebben deelgenomen. Het is dus onmogelijk om harde uitspraken te doen over de netto-effectiviteit van deze trajecten. Mogelijk is bijvoorbeeld dat men zonder deze trajecten net zo snel weer werk had gevonden. Daarvoor zou een vergelijking nodig zijn met boventalligen die geen ondersteuning hebben gekregen. Om het (bruto) effect van VWNW-activiteiten toch in beeld te krijgen, kijken we of binnen de groep van boventalligen die een VWNW-traject hebben gevolgd of deelnamen aan specifieke VWNW-activiteiten, het totale aantal VWNW-activiteiten waaraan men heeft deelgenomen, en het ervaren nut van deze activiteiten, een verschil maakt in (werk)uitkomsten.

#### *Gewenste transitie*

Wanneer uitkomsten van VWNW-trajecten worden beoordeeld, dan is het belangrijk om rekening te houden met de voorkeuren van de boventalligen. Niet alle boventalligen willen immers na ontslag weer een betaalde baan vinden. Zo wil een deel als zzp'er aan de slag, of juist met vervroegd pensioen gaan. Verreweg de meeste boventalligen willen na hun ontslag weer een betaalde baan (bij meting 1 was dit 82 procent en bij meting 2 was dit 78 procent). Hierin verandert niet veel over de tijd: van degenen die aan beide metingen deelnamen, blijft het overgrote deel (87 procent) bij deze (gewenste) transitie. Slechts een klein deel wil na ontslag een eigen bedrijf beginnen (ongeveer 5 procent bij beide metingen). Opvallend is wel dat ruim een derde van deze groep een half jaar later geen ondernemer meer wenst te zijn. Er is een kleine toename

in het aantal boventalligen dat met vervroegd pensioen wil (3 procent versus 7 procent). Deze toename bestaat voornamelijk uit boventalligen die bij meting 1 nog een betaalde baan wilden. Boventalligen met een laag opleidingsniveau willen iets minder vaak (76 procent) een betaalde baan dan de middelbaar en hoger opgeleiden (85 procent en 82 procent). Zij willen juist iets vaker met vervroegd pensioen (7 procent vs. 3 procent en 2 procent). Deze zelfde verschillen zijn ook te zien bij boventalligen van 55 jaar en ouder vergeleken met jongere boventalligen. Opvallende verschillen naar sector zijn te zien bij bouwnijverheid, waar vrijwel iedereen (96 procent) weer een betaalde baan wil. Verder vallen de sectoren overheid en onderwijs op met een groot aantal boventalligen dat een eigen bedrijf wil beginnen (beide 10 procent). Ook opvallend is dat een groot deel van de boventallige medewerkers uit de landbouw en de industrie met vervroegd pensioen wil (17 procent en 10 procent respectievelijk). Tot slot willen vrouwen iets vaker een weer een betaalde baan (85 procent vs. 80 procent), en willen mannen vaker met vervroegd pensioen (6 procent vs. 1 procent).

#### *Mate van succes in het vinden van werk*

Als we ons concentreren op de groep die opnieuw betaald werk wil gaan verrichten (zie tabel 3.2), dan is te zien dat het overgrote deel hierin is geslaagd: 78 procent heeft werk gevonden. Vooral hoger opgeleiden (84 procent) en degenen jonger dan 55 (84 procent) zijn hierin succesvol geweest. Mannen en vrouwen verschillen nauwelijks van elkaar. Hoewel er geen volledig eenduidige lijn te zien is, zijn degenen met een meer hoogopgeleide functie in hun oude baan vaker weer aan het werk. Hoeveel jaren werkervaring men in de vorige functie had, maakt hierin geen verschil. Hoe nuttig men de gevolgde VWNW-activiteiten vindt, speelt ook geen rol. Ook is er geen verschil tussen degenen die werk hebben gevonden en degenen die hier niet in zijn geslaagd wat betreft het gemiddeld aantal VWNW-activiteiten waaraan men heeft deelgenomen. Kijken we naar deelname aan specifieke VWNW-activiteiten, dan maakt geen enkele activiteit een positief verschil; deelname aan VWNW-activiteiten hangt niet samen met het wel of niet vinden van werk.

#### *Duur werkloosheid*

De gemiddelde werkloosheidsduur was tien maanden. Lager opgeleiden waren gemiddeld langer werkloos (12,6 maanden) dan middelbaar (10,6 maanden) en hoger opgeleiden (8,2 maanden). Er is een groot verschil in werkloosheidsduur tussen degenen jonger dan 55 (7 maanden) en degenen van 55 en ouder (14,2 maanden). Opvallend is dat mannen

gemiddeld veel langer werkloos zijn (11,3 maanden) dan vrouwen (8,7 maanden). Functietype en werkervaring spelen geen rol in de duur van de werkloosheid. Ook hierop had het ervaren nut van VWNW-activiteiten geen effect. Het aantal VWNW-activiteiten waaraan men deelneemt, lijkt juist een averechts effect te hebben: hoe meer VWNW-activiteiten, hoe langer de werkloosheidsduur.

Als we echter kijken naar het effect van deelname aan specifieke VWNW-activiteiten, dan ontstaat een ander beeld: sommigen lijken wel degelijk verschil te maken. Zo is de gemiddelde werkloosheids-

*Tabel 3.2*

Kenmerken opnieuw geplaatste en werkloze boventalligen

Kenmerken opnieuw geplaatste en werkloze boventalligen		Werk gevonden (78%)	Nog geen werk gevonden (22%)
Opleidingsniveau			
	Lager	71%	29%
	Middelbaar	76%	24%
	Hoger	84%	16%
Leeftijdsgroep			
	Jonger dan 55	84%	16%
	55 en ouder	71%	29%
Geslacht			
	Vrouw	77%	23%
	Man	79%	21%
Functietype			
	Hoger intellectueel beroep	89%	11%
	Hoger leidinggevend beroep	79%	21%
	Middelbaar intellectueel beroep	80%	21%
	Middelbaar leidinggevend beroep	78%	22%
	Overige hoofdarbeid	75%	25%
	Geschoolde en leidinggevend handarbeid	86%	14%
	Semi-geschoolde handarbeid	73%	27%
	Geoefende handarbeid	0%	100%
Gemiddeld nut VWNW-activiteiten		3	2,9

duur lager onder degenen die hebben deelgenomen aan: intakegesprek (12,4 vs. 15,8 maanden); opstellen van een VWNW-plan (11,3 vs. 16,2 maanden); sollicitatietrainingen en workshops (13 vs. 16 maanden); individuele coaching en begeleiding (12,6 vs. 16,9); (budget voor) scholing en training (9,3 vs. 15,1 maanden); online carrière portal (11,4 vs. 14,6 maanden); groepsgewijze trainingen (11,6 vs. 15,3 maanden); en netwerkgesprekken (11,7 vs. 14,6 maanden). Wellicht is het negatieve effect van het totale aantal VWNW-activiteiten (deels) te wijten aan het simpele feit dat men bij een lange werkloosheid meer tijd heeft om aan een VWNW-traject deel te nemen. Degenen die al heel snel een nieuwe baan vinden, zullen waarschijnlijk slechts weinig of helemaal geen VWNW-activiteiten volgen.

Van degenen die werkloos zijn (op meting 2) heeft het grootste deel (81 procent) na ontslag nog geen baan gehad. Ook hier speelt opleiding een rol: 91 procent van de werklozen met een laag opleidingsniveau heeft geen baan gehad sinds ontslag. Bij de andere opleidingsniveaus ligt dit rond de 80 procent. Werkloze boventalligen jonger dan 55 hebben vaker wel een baan gehad sinds ontslag (26 procent vs. 15 procent).

#### *Kwaliteit van nieuwe baan*

Wat betreft de kwaliteit van de nieuwe baan gaat bijna de helft van de boventalligen die een nieuwe baan vindt (44 procent) er gemiddeld genomen qua baankenmerken op achteruit (heeft een baan die bij een vergelijking van diens kenmerken zoals salaris, werktijden, of secundaire arbeidsvoorwaarden gemiddeld minder goed scoort dan de baan voor ontslag). Boventalligen van 55 en ouder (49 procent) hebben hier vaker last van dan jongere boventalligen (41 procent). Geslacht, opleidings- en functieniveau en werkervaring maken geen verschil. Tussen de verschillende sectoren zijn ook geen grote verschillen te zien. Tot slot hebben zowel het ervaren nut van VWNW, het totaal aantal gevolgde VWNW-activiteiten, als deelname aan specifieke VWNW-activiteiten geen invloed op de kwaliteit van de nieuwe baan. De verschillen zijn op de individuele kenmerken van de baan heel groot (zie tabel 3.3). Als we kijken waar de verschillen tussen jongere en oudere boventalligen zitten, dan blijkt dat deze zich beperken tot carrièremogelijkheden (30 procent van degenen jonger dan 55 gaan erop achteruit vs. 43 procent onder degenen van 55 en ouder), en salaris (54 procent vs. 62 procent).

Tabel 3.3

## Kwaliteit van nieuwe baan

Kwaliteit nieuwe baan	Lagere kwaliteit baan	Baan kwalitatief minstens vergelijkbaar
Totaal		
Relatie met leidinggevenden	12%	88%
Afstand van huis	35%	65%
Werktijden	21%	79%
Werkdruk	19%	81%
Samenwerking met collega's	13%	87%
Salaris	56%	44%
Mogelijkheid om vaardigheden in functie te gebruiken	22%	78%
Mogelijkheid om te leren	23%	77%
Werkzekerheid	27%	73%
Type werkzaamheden	21%	79%
Werkomstandigheden	21%	79%
Secundaire arbeidsvoorwaarden	44%	56%
Carrière mogelijkheden	34%	66%

*Duurzaamheid herplaatsing*

De boventalligen die op meting 2 een nieuwe baan hebben gevonden, hebben vaker een tijdelijk contract (60 procent) of een oproep- of uitzendcontract (7 procent) dan een vast contract (33 procent) in de nieuwe baan (zie tabel 3.4). Voor ontslag had bijna iedereen (97 procent) een vast contract. Hoe nuttig men de gevolgde VWNW-activiteiten vindt, en het aantal gevolgde VWNW-activiteiten hebben geen effect op contracttype. Lager opgeleiden (23 procent) hebben minder vaak een vast contract dan middelbaar (32 procent) of hoger (41 procent) opgeleiden in de nieuwe baan. Zij hebben juist vaker een oproep- of uitzendcontract (13 procent) dan de middelbaar (32 procent) en hoger opgeleiden (41 procent). Ook hebben mannen (38 procent) vaker een vast contract dan vrouwen (28 procent).

Of de nieuwe baan ook daadwerkelijk minder duurzaam is, wordt pas na verloop van tijd duidelijk. Om hier een indicatie van te krijgen, is gekeken of men tussen meting 1 en 2 van baan is gewisseld of weer werkloos is geworden. Van degenen die op meting 1 een baan hadden,



heeft bijna iedereen (95 procent) nog steeds werk op meting 2. Bij 4 van de 5 gaat het ook om een baan bij dezelfde werkgever. Een andere indicatie van duurzaamheid van het werk is hoeveel verschillende banen men heeft gehad sinds ontslag. Bij de tweede meting gaf iets meer dan de helft (56 procent) aan dat de huidige baan ook de eerste baan sinds het eerste ontslag is. Ook zijn hier geen grote verschillen te zien tussen de verschillende leeftijdsgroepen of opleidingsniveaus. Vanwege te kleine aantallen is hier geen onderscheid gemaakt naar sector of functieniveau.

*Tabel 3.4*

Type contract nieuwe baan uitgesplitst naar achtergrondkenmerken leeftijd, opleiding en geslacht

Soort contract		Oroep of uitzendcontract	Tijdelijk contract	Vast contract
<b>Leeftijd</b>				
	Jonger dan 55	6%	62%	32%
	55 en ouder	10%	56%	34%
<b>Opleiding</b>				
	Lager	13%	65%	23%
	Middelbaar	9%	60%	32%
	Hoger	2%	57%	41%
<b>Geslacht</b>				
	Vrouw	8%	64%	28%
	Man	6%	57%	38%

### *Rol van scholing en training*

Zoals eerder genoemd is een van de mogelijke VWNW-activiteiten waar een deel van de boventalligen gebruik heeft gemaakt (budget voor) het volgen van een cursus of opleiding. Hiervan heeft 1 op de 5 boventalligen gebruik gemaakt (zie tabel 3.5). Naast trainingen en opleidingen als onderdeel van een VWNW-traject is aan de boventalligen gevraagd of zij in de afgelopen twee jaar een training of opleiding hebben gevolgd. Omdat dit niet specifiek is gevraagd in relatie tot de gevolgde VWNW-trajecten kunnen deze dus ofwel onderdeel zijn van dit traject, maar kunnen ook los staan hiervan. Enige overlap is hierbij mogelijk.

Het merendeel (56 procent) heeft geen cursus, training of opleiding gevolgd, maar ook redelijk veel boventalligen (44 procent) hebben dat wel gedaan. Een klein deel (5 procent) volgde zelfs een opleiding met een

formeel diploma. Van degenen die hebben aangegeven geen training of opleiding te hebben gevolgd, geeft een deel (21 procent) aan dat zij hier wel behoefte aan hadden. Het volgen van een training of opleiding is vaker door boventalligen jonger dan 55 (51 procent) gedaan dan door boventalligen van 55 en ouder (36 procent). Het volgen van een cursus, training of opleiding is ook meer gedaan door hoog (51 procent) en middelbaar (41 procent) opgeleiden dan door laagopgeleiden (31 procent). Vrouwen (47 procent) volgen iets vaker een training of opleiding dan mannen (42 procent).

Als we kijken naar de relatie tussen het wel of niet volgen van een training of opleiding en werkuitkomsten, dan zijn er geen grote verschillen te zien met betrekking tot het vinden van werk (81 procent en 78 procent respectievelijk). Ook hebben degenen die een training of opleiding hebben gevolgd slechts iets vaker (59 procent) een kwalitatief goede baan (een baan die qua kenmerken even goed is of beter dan de oude baan) dan degenen die geen training of opleiding hebben gevolgd (54 procent). Wat betreft het type contract is er weinig verschil: van degenen die wel een training of opleiding hebben gevolgd, heeft 38 procent een vast contract, bij degenen die geen training of opleiding hebben gevolgd is dit 30 procent.

Net als bij de VWNW-activiteiten heeft het volgen van training(en) of opleiding(en) wel degelijk effect op de duur van de werkloosheid: er is een groot verschil tussen degenen die wel of geen training of opleiding gevolgd hebben wat betreft hoe lang men werkloos is na het verlies van hun baan: bij de eerste groep is dit ongeveer zeven maanden, bij de laatste is dit twaalf. Dit onderstreept nog eens het belang van een 'leven lang leren': door het volgen van trainingen en opleidingen wordt de duurzame inzetbaarheid van werkenden vergroot, waardoor men sneller de transitie kan maken van werk naar werk. Er is hierin nog winst te behalen, zeker bij de toch redelijke grote groep die weliswaar geen training of opleiding heeft gevolgd in de afgelopen jaren, maar hier wel behoefte aan heeft.

Ook hier hebben we gekeken naar verschillen tussen groepen boventalligen. Zo maakt het volgen van een training of opleiding een groter verschil voor oudere boventalligen (11 vs. 16 maanden) dan voor jongere boventalligen (6 vs. 8 maanden). Ook opleidingsniveau maakt verschil: het effect van het volgen van trainingen en opleidingen is het sterkst voor lager opgeleiden (9 vs. 14 maanden) en middelbaar opgeleiden (7 vs. 12 maanden), en minder sterk voor hoger opgeleiden (7 vs. 10 maanden). De verschillen bij mannen (9 vs. 13 maanden) en vrouwen (6 vs. 10 maanden) zijn even groot.

*Tabel 3.5*

Training en scholing

Training en scholing	% gebruik gemaakt
Gebruik gemaakt van VWNW faciliteit voor training en scholing <sup>1</sup>	20%
Vakinhoudelijke training of cursus gevolgd <sup>2</sup>	20%
Organisatie-specifieke training of cursus gevolgd <sup>3</sup>	8%
Training of cursus gericht op algemene vaardigheden gevolgd <sup>4</sup>	12%
Opleiding tot formeel schooldiploma gevolgd <sup>5</sup>	5%
Geen training of opleiding gevolgd	56%

- 1 Betreft meting 1.
- 2 Betreft meting 2.
- 3 Betreft meting 2.
- 4 Betreft meting 2.
- 5 Betreft meting 2.

*Rol van de regio*

De boventalligen uit dit onderzoek zijn afkomstig uit heel Nederland. Bij het zoeken van nieuw werk speelt de regionale arbeidsmarkt een rol. Om hier rekening mee te houden, hebben we het gemiddelde werkloosheidspercentage per COROP regio berekend over de periode 2016-2017. De invloed van het regionale werkloosheidspercentage lijkt bescheiden. Zo is het percentage ongeveer gelijk bij degenen die een baan hebben gevonden en degenen die nog werkloos zijn (beide ruim 5 procent). Ook heeft dit percentage geen effect op hoe lang men werkloos is geweest. Het lijkt erop dat het regionale werkloosheidspercentage weinig effect heeft op de kwaliteit van de nieuwe baan: het gemiddelde percentage verschilt nauwelijks tussen degenen met een minder goede baan en degenen met een even goede of beter baan dan de baan voor ontslag. Natuurlijk is een gemiddeld werkloosheidspercentage maar een zeer grove indicatie van de regionale arbeidsmarkt, waarbij geen rekening wordt gehouden met sector of opleidingsniveau. Bovendien zoeken mensen waarschijnlijk ook naar werk in aangrenzende regio's. Het uitblijven van een effect ligt niet aan beperkte variatie in werkloosheidscijfers: deze variëren van 4 procent tot ruim 7 procent, waarbij bovendien geen sprake is van clustering rond hetzelfde percentage.

*Wisselen van sector*

Boventalligheid kan het gevolg zijn van het feit dat er in een bepaalde sector over de gehele breedte wordt gereorganiseerd. Zo is er de afgelopen

jaren vooral in de financiële sector en de zorgsector sprake geweest van gedwongen ontslagen. De vraag is in hoeverre deze mensen daarna nog in dezelfde sector aan de slag gaan. Zeker in de zorgsector is dat relevant, gezien de snel stijgende tekorten. In tabel 3.6 zijn de sectoren waarin de boventalligen werkzaam zijn voor ontslag te zien, met daarnaast hoeveel daarvan in dezelfde en in een andere sector nieuw werk heeft gevonden. Van de boventalligen met nieuw werk geeft maar liefst 60 procent aan dat zij nu in een nieuwe sector werken. Deze sterke verschuiving vindt eigenlijk in bijna alle sectoren plaats, waarbij de zakelijke en financiële dienstverlening, handel en reparatie en de bouwnijverheid op kop lopen met een uitval uit de sector van ongeveer 2 op de 3. Van het zeer kleine aantal uit de horeca komt zelfs iedereen in een andere sector terecht. Juist in de zorgsector blijven veel boventalligen voor de sector behouden, en gaan maar ongeveer 1 op de 4 in een andere sector aan het werk.

*Tabel 3.6*

Uitsplitsing boventalligen voor ontslag naar sector en de gevonden nieuwe baan binnen dezelfde of in een andere sector.

Sector	Voor ontslag	Waarvan nieuwe baan in zelfde sector	Waarvan nieuwe baan in andere sector
Zakelijke en financiële dienstverlening	40%	30%	70%
Industrie	19%	54%	46%
Zorg en welzijn	15%	75%	25%
Overheid	6%	63%	37%
Onderwijs	5%	54%	46%
Handel en reparatie	5%	32%	68%
Overige dienstverlening	5%	50%	50%
Transport	2%	38%	62%
Bouwnijverheid	2%	33%	67%
Landbouw	1%	50%	50%
Horeca	1%	0%	100%

### *Mentale gevolgen*

Naast gevolgen op het gebied van werk kan een gedwongen werktransitie ook gevolgen hebben voor het mentale welzijn van de betrokkenen. Bij de boventalligen is gemeten hoeveel stress zij in de afgelopen maand hebben ervaren. Het grootste deel van hen (71 procent) had geen of weinig stress. Ongeveer 1 op de 4 (24 procent) ervoer een matige hoeveelheid stress, en slechts een klein deel (3 procent) ervoer een hoge mate van stress. Degenen die werkloos zijn ervaren gemiddeld meer stress dan degenen met een baan, maar bij beide groepen is het gemiddelde stressniveau laag. Ook degenen met een baan die wat betreft arbeidsvoorwaarden of andere kenmerken minder goed scoort dan de oude baan hebben gemiddeld een hogere mate van stress dan degenen met een baan die even goed of beter scoort dan de oude baan, maar ook hier geldt dat beide groepen gemiddeld genomen slechts een lage mate van stress ervaren. Opvallend is dat de werkloze groep, wanneer vergeleken met alleen degenen met een baan van lagere kwaliteit dan de oude baan juist iets minder vaak een hoog stressniveau hebben. Het soort contract dat men heeft, lijkt hierin geen verschil te maken.

Daarnaast is bij de boventalligen hun mentale gezondheid gemeten. Een lage score is een indicatie van een mogelijke mentale stoornis zoals depressie. Hier is bij ongeveer 1 op de 4 (22 procent) sprake. Nu is het zo dat in Nederland jaarlijks tussen de 5 en 10 procent een depressie heeft. Bovendien is met dit instrument niet specifiek depressie gemeten, maar mentale gezondheid in algemene zin. Een dergelijk percentage hoeft dus niet meteen te betekenen dat de boventalligen hierin sterk afwijken van de gemiddelde Nederlander. In een eerder onderzoek uitgevoerd onder de Nederlandse bevolking was het percentage dat laag scoorde 14 procent. Als we degenen die werkloos zijn vergelijken met degenen die weer een baan hebben gevonden, dan is hier een heel duidelijk verschil te zien ten nadele van de werkloze groep: ongeveer 1 op de 3 (33 procent) van degenen zonder werk hebben een lage mentale gezondheid, terwijl dat bij degenen die weer een baan hebben minder dan 1 op de 5 is (17 procent) (zie tabel 3.7). Ook degenen die er qua kwaliteit van hun baan op zijn achteruit gegaan, verschillen sterk van degenen die nu een even goede of betere baan dan de oude baan hebben. Bij de eerste groep scoort 1 op de 4 laag (24 procent), bij de tweede groep slechts 1 op de 10 (11 procent). Het soort contract heeft daarentegen geen effect op mentale gezondheid.

Tabel 3.7

Mentale gevolgen uitgesplitst naar de drie groepen:

1. nog steeds werkloos,
2. een nieuwe baan van lagere kwaliteit en
3. nieuwe baan die kwalitatief minstens vergelijkbaar is met de baan voor ontslag.

Mentale gevolgen	Werkloos	Lagere kwaliteit baan	Baan kwalitatief minstens vergelijkbaar
Verhoogd stressniveau	4%	5%	1%
Laag mentaal welzijn	33%	23%	11%

### *Van loondienst naar eigen bedrijf*

Zoals gezegd maakt slechts een klein deel (ongeveer 5 procent) van de boventalligen de transitie naar zelfstandig ondernemerschap. Het grootste deel hiervan is begonnen met (het opzetten van) een bedrijf (84 procent). Opvallend is dat degenen die een eigen bedrijf begonnen zijn of willen beginnen vooral afkomstig zijn uit de zakelijke en financiële dienstverlening (42 procent), de overheid (18 procent) of de industrie (13 procent). De bedrijven zelf zijn van zeer divers pluimage (van consultancy op het gebied van supply-chain management tot beeldende kunst), maar in vrijwel alle gevallen (88 procent) niet in dezelfde sector als voor ontslag. Iets meer dan de helft van de ondernemers (61 procent) is jonger dan 55. Zij zijn ook voor het overgrote deel hoog (78 procent) of middelbaar (20 procent) opgeleid. Boventalligen die de overstap hebben gemaakt naar een eigen bedrijf zijn vaker man (68 procent) dan vrouw (32 procent). Opvallend genoeg heeft slechts een handvol (5 procent) van degenen die een eigen bedrijf willen beginnen, gebruik gemaakt van VWNW-activiteiten speciaal gericht op de transitie naar zelfstandig ondernemerschap.

## 3.4 Conclusie

Ruim driekwart van de boventalligen die opnieuw betaald werk wil verrichten, heeft na ontslag nieuw werk gevonden. De gemiddelde werkloosheidsduur was tien maanden. ‘Een leven lang leren’ is ook – en misschien wel juist – belangrijk bij gedwongen ontslag. Hoewel het effect van veel van de geboden VWNW-activiteiten vrij beperkt is, heeft het volgen van training of scholing (al dan niet als onderdeel van een VWNW-traject) wel degelijk impact: degenen die in de periode vlak voor of na hun boventalligheid een training of opleiding hebben

gevolgd, zijn gemiddeld bijna een half jaar minder lang werkloos dan degenen die dit niet hebben gedaan. Leeftijd en opleidingsniveau maken hier wel verschil. Het volgen van trainingen en opleidingen is het meest effectief bij boventalligen ouder dan 55 jaar. Het effect van het volgen van trainingen en opleidingen is verder het sterkst voor lager- en middelbaar geschoolde boventalligen.

Wat betreft de overige geboden ondersteuning is het beeld wat minder eenduidig. Uit de antwoorden van de boventalligen is duidelijk dat hoewel het aanbod van verschillende soorten VWNW-activiteiten vrij breed is, het gebruik van veel daarvan gering is. Daarbij merken we op dat niet alle activiteiten aan alle boventalligen zijn aangeboden. Zoals ook in tabel 3.1 is te zien, zit hier redelijk wat variatie in. De meeste boventalligen maken slechts gebruik van een klein deel van het aanbod aan ondersteuningsactiviteiten. Onduidelijk is wat de reden is waarom tamelijk weinig mensen gebruik maken van de aangeboden VWNW-activiteiten.

Over het ervaren nut van de VWNW-activiteiten is een meerderheid van 60 procent positief. Ondanks het voorzichtig positieve oordeel van de boventalligen lijkt het effect van VWNW-activiteiten zeer bescheiden. Zo heeft nog het aantal VWNW-activiteiten waarin is deelgenomen, noch deelname aan specifieke activiteiten een positief effect op de kans om op meting 2 weer aan het werk te zijn. Sterker nog, als we kijken naar de duur van werkloosheid, dan blijkt dat hoe meer VWNW-activiteiten men heeft gevolgd, hoe langer men werkloos blijft na ontslag. Natuurlijk is de kans hierbij groot dat deze relatie wordt beïnvloed doordat degenen die (vrijwel) meteen een nieuwe baan vinden niet meer zullen deelnemen aan VWNW-activiteiten. Ondanks het negatieve effect van het totale aantal VWNW-activiteiten, heeft deelname aan een aantal specifieke activiteiten (met name de eerder genoemde training en scholing) wel een bespoedigende werking op het vinden van werk. Uit eerder onderzoek blijkt dat VWNW-activiteiten wel degelijk de kans op het vinden van nieuw werk kunnen vergroten, maar alleen als de activiteiten zich tegelijkertijd richten op het vergroten van vaardigheden als het vergroten van de motivatie van werkzoekenden (Liu, Huang & Wang, 2014).

Ook demografische factoren spelen een rol in werkuitkomsten na boventaligheid. Zo zijn boventalligen jonger dan 55 beter af dan oudere boventalligen, en maken hoger opgeleiden over het algemeen de transitie beter door dan lager opgeleiden. De regio, en de arbeidsmarkt in die regio, lijken geen effect te hebben op de werkuitkomsten van de boventalligen.

Wat opvalt aan de werktransities, is dat een meerderheid na herplaatsing in een andere sector is gaan werken dan voor ontslag. Daarnaast heeft men in de nieuwe baan vaak een tijdelijk contract, terwijl dit voor

ontslag in bijna alle gevallen een vast contract was. Tot slot gaan veel er qua kwaliteit van hun baan wat op achteruit. We kunnen concluderen dat zelfs als men weer (snel) aan de slag kan, dit ook vaak gepaard gaat met grote veranderingen die niet altijd positief zijn.

Naast werkuitkomsten kunnen gedwongen werktransities gevolgen hebben voor het mentale welzijn van de getroffenen. Eerder onderzoek laat zien dat zowel het verliezen van een baan als het (langdurig) werkloos zijn een negatief effect hebben op de mentale gezondheid (McKee-Ryan, Song, Wanberg & Kinicki, 2005; Paul & Moser, 2009). Dit blijkt ook uit dit onderzoek: als we de mentale gezondheid van degenen die werkloos zijn vergelijken met degenen die weer een baan hebben gevonden, dan is hier een heel duidelijk verschil te zien: een veel groter deel van de werkloze boventalligen heeft een slechte mentale gezondheid. Ook het soort werk is van invloed: degenen die in een baan van lagere kwaliteit werken dan voor ontslag hebben een slechtere mentale gezondheid. Het soort contract (vast of tijdelijk) heeft daarentegen geen effect op mentale gezondheid.



# 4 Belemmerende en bevorderende factoren

In dit hoofdstuk staat de volgende vraag centraal: zijn er belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van het VWNW-proces, en zo ja welke verbeterpunten zijn er te formuleren? Deze vragen zijn zowel aan de boventalligen als werkgevers gesteld.

## 4.1 Belemmerende factoren

### *Perspectief boventallige werknemers*

Eén op de twee boventalligen ondervindt één of meer belemmerende factoren in het proces richting nieuw werk. Om zicht te krijgen op de aard en de mate waarin bepaalde belemmeringen een rol spelen in het VWNW-proces, is aan een deel van boventalligen, 1.603 in totaal, een lijst met potentiële belemmerende factoren voorgelegd. Aan een andere groep van ruim 600 boventalligen is de vraag gesteld of men belemmeringen ondervindt in het proces richting werk. Wanneer het antwoord 'ja' is, hebben de boventalligen de mogelijkheid gekregen om in eigen woorden aan te geven waar ze tegenaan lopen in het proces richting ander werk.

De lijst met door de onderzoekers voorgelegde mogelijk beperkende factoren en de mate waarin deze als beperkend wordt ervaren door de 1.603 boventalligen, is af te lezen uit tabel 4.1.

Van de ruim zeshonderd andere boventalligen geeft 40 procent aan dat ze belemmeringen ondervindt in het proces richting werk. In de 'open' antwoorden zien we alle in tabel 4.1 genoemde belemmeringen terug met uitzondering van het gebrek aan (betaal)bare kinderopvang.

Een andere (gepercipieerde) belemmerende factor die vaak wordt genoemd in de open antwoorden is *leeftijd*. 'Ik ben te oud voor werkgevers', 'leeftijd speelt een grote rol' of 'leeftijd is een issue, maar dit kan en wordt niet als zodanig benoemd', 'ik word te oud gevonden voor de arbeidsmarkt' of 'je bent kennelijk te oud' zien we bijna een derde van de ingevulde open antwoorden terug.

*Tabel 4.1*

Mate waarin boventalligen belemmeringen ondervinden bij het zoeken naar een betaalde baan of het opzetten van een eigen bedrijf

	Niet belemmerend	(Beetje/ Tamelijk) Belemmerend	Zeer belemmerend
Lichamelijke gezondheidsbeperkingen	80,9%	17%	2,1%
Psychische gezondheidsproblemen (depressie, overspannenheid)	78,4%	20,3%	1,3%
Zorg voor overige familieleden	76,7%	21,8%	1,5%
Financiële problemen	73,9%	24,0%	2,1%
Gebrek aan (betaalbare) kinderopvang	93,4%	6,1%	0,5%
Problemen met Nederlandse taal	97,7%	2,2%	0,1%

Naast leeftijd geven boventalligen ook andere zaken aan die als belemmerend worden ervaren in het proces richting werk zoals: te weinig aanbod van banen, de conjuncturele fase/economische crisis, (eenzijdige en/of te bedrijfsspecifieke) werkervaring die niet aansluit bij vraag, salaris (achteruitgang in salaris of aarzeling recruiter/potentiële werkgever in relatie tot salaris, terwijl kandidaat wil werken en geen opwaartse carrière meer nastreeft), het onder- of juist overgekwalficeerd zijn. Bij onderkwalificatie wordt genoemd dat er andere kandidaten zijn voor de beschikbare vacature en dat men is afgewezen omdat de andere sollicitanten beter geschoold zijn. Het komt ook voor dat (potentiële) werkgevers voor de kandidaat bepalen dat hij/zij overgekwalficeerd is, terwijl de kandidaat zich juist met overtuiging op die functie richt, ook al zou dit een stap achteruit betekenen in salaris. Meerdere of wisselende contactpersonen gedurende traject, tegenstrijdige communicatie van verschillende coaches ('ze zitten niet op dezelfde golflengte'), het verstrekken van verkeerde adviezen/informatie en het weinig tot niet aanleveren van vacatures, beschouwen boventalligen ook als belemmerend in het VWNW-proces.

### *Perspectief organisatie*

In de interviews geven werkgevers ook een aantal belemmerende factoren aan. Een belangrijke belemmering is dat vanuit sociale plannen een perverse prikkel kan uitgaan. Dit houdt in dat de ontslagvergoeding bij het vinden van een baan tussen de ontslagaanzegging en het einde van

het contract lager is dan indien men geen baan heeft gevonden bij het einde van het dienstverband.

‘... er zit nu een mechanisme in, in ons sociaal plan, waarvan we geconstateerd hebben dat dat gewoon averechts werkt en dat willen we ... koste wat het kost moet dat eruit. Omdat we van mening zijn dat dat nu ook niet de medewerkers ten goede komt...’

‘Het gebeurt dat medewerkers uiteindelijk, doordat de vergoeding aan het eind hoger is dan wanneer je tussentijds een baan vindt, mensen een baan laten schieten omdat ze dan denken van ik wacht nog net die twee maanden want dan heb ik een hogere vergoeding. Ja, dat was, zal je begrijpen, niet onze bedoeling. Maar in de praktijk pakt het wel zo uit.’

Te weinig keuzevrijheid voor werknemers in het kiezen van de VWNW-activiteiten die worden aangeboden door de werkgever is een andere belemmerende factor. Uit de interviews onder werkgevers komt naar voren dat het belemmerend werkt wanneer werknemers niet het gevoel hebben de touwtjes in handen te hebben en niet kunnen kiezen voor VWNW-activiteiten die bij hen passen. Zodra er te weinig een kader wordt geschetst gericht op de individuele behoefte van de boventallige werknemer en deze daardoor het gevoel heeft te ‘zwemmen’ zakt de motivatie bij de werknemer om gebruik te maken van de aangeboden VWNW-ondersteuning. Werkgevers zien de motivatie ook zakken zodra de werknemer het gevoel heeft dat de verantwoordelijkheid te veel bij hem/haar wordt gelegd.

## 4.2 Bevorderende factoren

In deze paragraaf bespreken we de bevorderende factoren in het VWNW-proces. We gaan eerst in op de antwoorden gegeven door de boventalligen zelf (individueel niveau). Vervolgens bespreken we bevorderende factoren die in de interviews met organisaties naar voren zijn gekomen.

### *Perspectief boventallige werknemer*

Aan boventalligen is de volgende vraag voorgelegd: ‘Waar heeft u (tot nu toe) het meest aan gehad in uw proces richting werk?’. De vraag is door ruim tweeduizend boventalligen beantwoord. In tabel 4.2 staat de top 5 van meest bevorderende factoren in het VWNW-proces.

Tabel 4.2

Top 5 bevorderende factoren in het VWNW-proces volgens boventalligen

Waar heeft u tot nu toe het meest aan gehad in het proces richting werk?	Percentage
Individuele begeleiding (externe ) coach	21,8%
Sociale steun van familie en vrienden	12,2%
Hulp bij (nieuwe manier van) solliciteren	11,7%
Interne attributie: eigen inzet/houding	8,4%
Netwerk	8,2%

### *Individuele begeleiding (externe coach)*

De factor die het meest is genoemd als bevorderende factor betreft de individuele gesprekken met een (externe) coach. Eén op de vijf boventalligen geeft aan dat deze individuele gesprekken hen het meest hebben geholpen in VWNW-proces. Het gaat dan niet alleen om begeleiding naar andere functies die bij de boventallige zou kunnen passen, maar ook om begeleiding bij het rouwproces, de aandacht en de steun die men ontvangt in de één op één gesprekken. Naast het bieden van een 'luisterend oor', fungeren de coaches als sparringpartner en houden de boventalligen een spiegel voor.

### *Sociale steun*

Een op de acht boventalligen geeft aan dat familie en vrienden een belangrijke steun zijn geweest in het VWNW-proces. Het gaat dan om het vertrouwen en begrip met name van echtgenoot en partner, tips en adviezen die men kreeg van vrienden, kinderen en kleinkinderen en de sociale steun die men heeft ontvangen bij het verwerken van het ontslag. De steun van collega's die bij de organisatie mogen blijven, maar ook de gesprekken met en ervaringen van (oud) collega's en lotgenoten is daarnaast belangrijk in het VWNW-proces (2,3 procent meldt dit uit zich zelf als belangrijkste factor). De locatie van het mobiliteitscentrum in de nabijheid en aansluiting met oud-collega's kan daarbij positief werken.

### *Hulp bij (nieuwe manier van) solliciteren*

Nummer drie in de top vijf van de belangrijkste bevorderende factoren in het proces richting werk, betreft de hulp die de boventallige heeft gekregen bij het solliciteren. Het gaat dan om sollicitatietrainingen, hulp die men heeft gekregen bij het opstellen van een goed C.V. dat aansluit bij de arbeidsmarkt van vandaag, het schrijven van een goede sollicitatiebrief, het oefenen van sollicitatiegesprekken met behulp van 'elevatorpitches'

hoe te presenteren tijdens het gesprek (o.a. door rollenspelen) en het inzichtelijk krijgen van de do's en don'ts tijdens het sollicitatieproces.

### *Eigen inzet/houding*

Een op de twaalf boventalligen geeft aan dat hij/zij het meest aan zichzelf heeft gehad in het VWNW-proces. Als toelichting wordt gegeven dat men zich inzet, zelf initiatieven neemt, zelf actief zoekt naar vacatures en actief solliciteert. Ook het in zichzelf blijven geloven, over doorzettingsvermogen en voldoende zelfvertrouwen beschikken of het zelfvertrouwen weer terugvinden, zijn belangrijke bevorderende factoren in het proces richting ander werk. Gemotiveerd zijn en blijven, niet afwachten, maar zelf actie ondernemen ('uiteindelijk moet je het zelf doen'), positief ingesteld zijn en dat uitstralen, dragen ook bij aan een goed verloop van het VWNW-proces, naast dat men over de juiste ervaringen en capaciteiten beschikt die nodig zijn voor de nieuwe baan. Vanuit de attributietheorie is bekend dat mensen de neiging hebben om prettige gebeurtenissen aan zichzelf toe te rekenen (interne attributie). Acht op de tien boventalligen die de eigen inzet als belangrijkste factor aangeven in het VWNW-proces, heeft weer ander werk gevonden.

### *Netwerk*

Op nummer vijf staat het gebruikmaken van het netwerk of deelname aan netwerktrainingen/bijeenkomsten als belangrijkste bevorderende factor in het VWNW-proces. De boventalligen geven aan dat ze het nuttig hebben gevonden dat ze hebben geleerd hoe je het netwerk kunt opbouwen en benutten en hoe je gebruik maakt van je eigen bestaand sociaal en zakelijk netwerk. Ook dat de externe coaches hun netwerk hebben ingezet bijvoorbeeld door de boventallige in contact te brengen met werkgevers waar de mobiliteitscoach al contact mee heeft, heeft volgens de boventalligen positief uitgepakt. *Social media* wordt door 2,2 procent van de boventalligen genoemd als belangrijkste factor in het VWNW-proces. LinkedIn wordt daarbij vaak naar voren gebracht. Het gaat dan niet alleen om het goed opbouwen, maar ook om het actualiseren van het LinkedIn-profiel. Dit helpt om beter vindbaar te zijn voor interessante nieuwe banen.

### *Opleiding(sbudget) cursus, training, workshop*

Het volgen van een opleiding, het krijgen van een opleidingsbudget, het volgen van een cursus of workshop is volgens één op de twintig boventalligen (5,2 procent) het meest belangrijk geweest in het VWNW proces. Het gaat dan om een uiteenlopende range van opleidingen en trainingen zoals

het volgen van 3-daagse mobiliteitstraining bij een outplacementbureau tot een opleiding tot makelaar of veiligheidskundige.

### *Inzicht in eigen mogelijkheden/wensen, drijfveren, assessments*

Het verliezen van een baan is een ingrijpende gebeurtenis. Het betekent meer dan alleen het verlies van inkomen. Vier procent van de boventalligen geeft aan dat het meest belangrijk in het VWNW-proces voor hen is dat ze de balans opmaken van wat men wil en kan en wat de volgende stap zal zijn na het verlies van de baan. *Inzicht krijgen in de eigen mogelijkheden, wensen en drijfveren* kan met behulp van verschillende instrumenten. De boventalligen noemden onder andere: drijfverenonderzoek, loopbaanscans, beroepskeuzetesten en (competentie) assessments, self-assessments.

### *Overige bevorderende factoren*

Naast de bovengenoemde belangrijke factoren die boventalligen hebben ervaren in het VWNW-proces, is er nog een grote verscheidenheid aan andere bevorderende factoren die spontaan genoemd zijn door de boventalligen. Het gaat dan om: het benaderen van potentiële werkgevers voor stageplekken, vrijwilligerswerk, talentklassen, andere manier van denken door de boventalligen (acceptatie van de situatie, verwerking van verlies van een baan, werken aan zelfvertrouwen), het besef dat je het als boventallige toch zelf moet doen; medewerking van voormalige werkgever door bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van tijd om te solliciteren of een kortere opzegtermijn, jobcenters met andere werkzoekenden. Meer in het algemeen wordt genoemd dat de tijd na ontslaanzaegging belangrijk is om: keuzes te maken, tot rust te komen, alles op een rijtje te zetten, 'psychisch los te komen' van het oude werk en tijd te nemen voor reflectie.

Zeven procent van de boventalligen geeft het antwoord dat ze (nog) niets of aan niemand iets hebben gehad gedurende het VWNW-proces. Sommigen geven expliciet aan dat ze niks aan het VWNW-traject hebben gehad omdat ze nog geen nieuw werk hebben gevonden, anderen geven aan dat ze geen gebruik hebben gemaakt van het aanbod omdat men vrijwel meteen een andere baan had na het ontslag. Wanneer we de 'werkuitkomst'-cijfers analyseren van de boventalligen die 'niets' antwoorden op de vraag waar ze het meest aan hebben gehad, zien we de groep zowel bestaat uit mensen die al wel nieuw werk hebben gevonden (69 procent) als mensen die negatief zijn juist omdat ze (nog) geen baan hebben gevonden (31 procent).

‘Ik denk die één op één coaching vanuit zo een bureau, dat helpt wel. Je merkt dat er toch wel een soort verbinding ontstaat tussen die coach en die medewerker. Die heeft toch iemand waar die regelmatig mee kan zoeken (naar een andere baan), wanneer het nodig is, wanneer die daar behoefte aan heeft. Dus dat is heel prettig.’  
(HR-manager, financiële instelling)

## Perspectief organisatie

### *Maatwerk en persoonlijke aandacht*

In de vorige paragraaf zagen we dat persoonlijke aandacht en steun belangrijk zijn vanuit het perspectief van de boventallige zelf. Dit wordt bevestigd in de interviews met de werkgevers. Maatwerk en persoonlijke aandacht worden door organisaties genoemd als belangrijke bevorderende factor. Daar horen persoonlijke, met ruimte voor aanpassingen in (individuele) trajecten bij. Ook het moment waarop de boventallige begeleiding ontvangt, is belangrijk. Het advies is om de begeleiding zo vroeg mogelijk te laten starten, indien mogelijk al voor het einde van het contract.

### *Communicatie*

Een ander belangrijke bevorderende factor in het proces rondom de reorganisatie en de VWNW-trajecten betreft volgens meerdere organisaties de communicatie. Een goede (persoonlijke) communicatie en heldere, juiste informatievoorziening is essentieel. Eén aanspreekpunt voor werknemers lijkt daarbij van belang. Zelfreflectie vanuit de organisatie is daarbij ook genoemd.

### *Rol leidinggevende*

Goede leiderschapskwaliteiten is ook een belangrijke bevorderende factor. Aangegeven is dat voor het succes van een VWNW-transitie van belang is dat de boventallige werknemer adequaat wordt begeleid door de leidinggevende. Dit houdt in dat de leidinggevende van de betreffende werknemer aanvoelt hoe het met de boventallige werknemer gaat, waar hij/zij behoefte aan heeft en hier vervolgens op inspeelt en meedenkt.

### *Keuze van de VWNW aanbieder*

Een organisatievestiging is in de keuze niet altijd vrij de meest geschikte VWNW-aanbieder te selecteren vanwege besluitvorming van het hoofdkantoor of buitenlandse moederverstiging. Een hoofdkantoor kan kiezen voor een organisatie met een landelijk netwerk en/of heeft daarmee al lopende contracten. Het kan juist bevorderend werken om van deze standaard ingekochte aanbieders af te wijken en afspraken te maken met

regionale aanbieders die contacten hebben met werkgevers in de buurt van de organisatie die sluit of mensen dient te laten afvloeien.

#### *Financiële middelen en interne herplaatsingsmogelijkheden*

Beschikbaarheid van financiële middelen en interne herplaatsingsmogelijkheden kunnen bevorderend werken in het proces richting ander werk. De verwachting is dat kleine bedrijven deze mogelijkheden minder vaak hebben dan grote(re) bedrijven.

### **4.3 Verbeterpunten**

Naast de hiervoor genoemde belemmerende en bevorderende factoren zijn bovendien in de gelegenheid geweest verbeterpunten aan te dragen ten aanzien van de aangeboden VWNW-activiteiten. Ruim 40 procent van de 2.258 boventalligen geeft aan dat er verbeteringen mogelijk zijn.

#### *Verbeterpunten ten aanzien van de begeleiding*

Ten aanzien van de begeleiding zijn een aantal verbeterpunten naar voren gebracht. Het advies is om één contactpersoon aan te stellen voor de begeleiding en wisselingen zoveel mogelijk te beperken. Kom afspraken na en beloof geen zaken die niet realistisch zijn. Wanneer er toch meer coaches of adviseurs betrokken zijn bij de begeleiding, dienen deze op één lijn te zitten. Verbetering kan ook liggen in de koppeling tussen de ervaring en kennis van de coach en de behoefte van de boventallige. Soms is de aangeboden expertise niet specifiek genoeg, te algemeen of is de begeleider onbekend met het werkveld waarin de boventallige wil gaan werken en daarmee niet in staat om die persoon echt verder te helpen. Het bieden van maatwerk is een 'open deur', maar wordt toch nog als verbeterpunt genoemd door boventalligen. Beter kijken naar/inspelen op de persoonlijke situatie en behoefte van de boventallige, maar ook meer betrokkenheid vanuit zowel de outplacementorganisatie als de werkgever komen als verbeterpunten naar voren. Eén op één begeleiding is belangrijk. Zorg er wel voor dat mensen op hun niveau worden begeleid en behandeld en kijk daarbij goed naar de wensen van het individu en de haalbaarheid daarvan.

*'Beter maatwerk. Dit wordt wel beloofd, maar in de praktijk niet gedaan.'*

*'Meer maatwerk, meer kijken naar wensen van kandidaat en niet vanuit eigen aanbod. Kijk naar wat er nodig is.'*

*'Meer maatwerk leveren en uitbesteden als dat nodig is.'*

*'Meer op de persoon gericht en minder op het halen van 'targets'.'*



Een actievere houding van de coach, het actief helpen zoeken naar een nieuwe baan (op niveau), het actief inzetten van het eigen netwerk, een actievere bemiddeling, of het voorgesteld worden bij werkgevers zijn antwoorden die boventalligen geven waaruit blijkt dat ze op dit punt meer verwachten.

‘Als bemiddelaar moet je bemiddelen, vraag en aanbod bij elkaar brengen. Niet een training ‘leef je droom’ geven en de werkzoekende daarmee het bos insturen.’  
‘Het zou beter zijn als er meer concrete banen aan te bieden waren aan boventallige medewerkers. Nu is het toch maar een praatgroepje waarin algemeenheden worden uitgewisseld.’

Start op tijd met VWNW-activiteiten en de begeleiding. Het liefst al voor het ontslag is aangezegd. Zorg voor een goede focus waar men naar toe wil en koppel dat aan de tijd en het geld dat er beschikbaar is. Zorg dat de tijd tussen afspraken tussen boventalligen en coach niet te lang is.

‘Er was geen aandacht voor het rouwproces. Er kwam gelijk druk op de ketel om binnen zes maanden iets nieuws te vinden.’  
‘Later beginnen met het traject, zodat je meer tijd hebt om eerst het verlies van een baan te verwerken.’

*Verbeterpunten ten aanzien van het aanbod van VWNW-activiteiten*  
Differentieer bij het aanbod van de VWNW-activiteiten naar doelgroep. Te denken valt aan activiteiten voor commerciële beroepen, hoogopgeleiden, laagopgeleiden en ouderen. Trainingen en of cursussen indelen op functieniveau en/of werk- en denkniveau is ook als verbeterpunt naar voren gebracht.

Zorg in het aanbod eerst voor hulp bij het verwerken van het verlies van de baan, waardoor afsluiten van een moeilijke periode mogelijk is en vervolgens gericht aan de toekomst kan worden gewerkt.

‘Ik had beter een computercursus kunnen volgen m.b.t. de apotheek. Op het moment dat ik daar achter kwam, was het geld al uitgegeven aan boeken en de termijn al verstreken.’  
‘Ik had al vrij snel een andere baan, maar had behoefte aan coaching in de eerste honderd dagen binnen mijn nieuwe baan. Dat werd niet aangeboden.’

Een ander verbeterpunt is het beter aan laten sluiten van het aanbod bij de behoefte van de toekomstige werkgever. Dit betekent goed nadenken

over de keuze wat en wanneer een boventallige iets gaat doen, waarbij ook oog is voor het beschikbare budget en de wensen van de toekomstige werkgevers.

‘Maatwerk ook in groepsverband. Ik zat met een stel figuren in de cursus die weinig inspirerend waren. De trainers waren prima, maar je komt in een groep terecht waar je de oorlog nooit mee zal winnen.’

‘Ik weet niet of de begeleiding die me is aangeboden of die in groepsverband had gekund. Dat had ik nuttig gevonden. Mijn ervaring is dat ik mijn collega's nog het meest mis sinds ik niet meer werk. In een groep met gelijkgestemden kun je elkaar steunen.’

Naast één op één begeleiding is het aan te raden de mogelijkheid te (blijven) bieden om VWWN-activiteiten in groepsverband te volgen. Wanneer er te veel niveau verschil binnen een groep is, werkt dit echter niet bevorderend. Zorg dus voor gelijkgestemden in een groep.

‘De begeleiding was gericht op het vinden van een vergelijkbare baan, terwijl ik juist het roer om wilde gooien. Ik had meer baat gehad bij het vinden van werk dat bij me past.’

Verder geven meerdere boventalligen de tip meer stages aan te bieden in het VWNW-aanbod. Het vinden van een nieuwe baan gaat niet altijd in één keer. In het VWNW-aanbod zou ook aandacht kunnen worden besteed aan feedback waarom men is afgewezen voor de baan en hoe om te gaan met de afwijzingen.

#### 4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn verschillende belemmerende en bevorderende factoren besproken en verbeterpunten benoemd zowel vanuit het perspectief van boventalligen als organisaties. Ongeveer de helft van de boventalligen die hebben meegedaan aan dit onderzoek ervaart problemen bij het VWNW- proces. Financiële problemen, zorgtaken voor gezin of andere familieleden en/of gezondheidsproblemen zijn belemmerende factoren die vaak worden genoemd in de VWNW-transitie.

Op basis van de antwoorden van de respondenten op de vraag wat hen het meest heeft geholpen in de VWNW-transitie, concluderen we dat de inhoud van de VWNW activiteiten afgestemd dient te zijn op het individu en dat niet alleen de inhoud maar vooral het proces rondom de

VWNW-trajecten een belangrijkere rol speelt. Veel genoemde bevorderende factoren zijn: persoonlijke begeleiding en aandacht passend bij de individuele behoefte door de coach, eigen initiatief, motivatie en doorzettingsvermogen, het ontvangen van steun van familie en vrienden en oud-collega's, gebruik maken van het (zakelijk) netwerk, en de door het VWNW-traject gekregen inzicht in eigen competenties en interesses en opgedane sollicitatievaardigheden. Heldere en duidelijke communicatie tussen de coach en de boventalligen, maar ook tussen aanbieders/coaches onderling en het nakomen van afspraken is eveneens van belang.

In *hoofdstuk 3* zagen we dat een kleine meerderheid (60 procent) de inhoud van de VWNW-activiteiten als positief ervaart, maar ook dat de effecten van de VWNW-activiteiten gering lijken. We concluderen dat het volgen van training of scholing (al dan niet als onderdeel van een VWNW-traject) wel degelijk impact heeft. Het volgen van scholing of training is ook expliciet genoemd als bevorderende factor in het VWNW-proces door de boventalligen.

## OVERSTAPPEN OP DE ARBEIDSMARKT

# 5 Conclusies en vooruitblik

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het onderzoek geïntegreerd en samengevat en wordt vooruitgekeken naar de verdere ontwikkeling van VWNW-beleid in Nederland.

## 5.1 Het belang van VWNW-beleid

Het faciliteren van mensen om vanuit werk de overstap naar nieuw werk (VWNW) te maken, wordt al langere tijd vanuit verschillende overwegingen belangrijk gevonden. Allereerst is werk van grote waarde voor mensen zelf, omdat het leidt tot inkomenszekerheid en bijdraagt aan bestaanszekerheid. Maar het draagt ook bij aan maatschappelijke participatie, vitaliteit, welzijn en ontplooiing.

Indien mensen de stap naar ander werk niet kunnen maken terwijl het oude werk ophoudt, ontstaan er voorts kosten voor de sociale zekerheid en voor re-integratie en is het maar de vraag hoe snel iemand weer kan terugkeren naar de arbeidsmarkt. Preventie van werkloosheid, zeker van langdurige werkloosheid is om die reden geboden. De recente crisis heeft dit belang nog eens onderstreept.

Bovendien is de arbeidsmarkt in de laatste twintig jaar een stuk dynamischer geworden en kennen arbeidsrelaties en arbeidsloopbanen veel meer flexibiliteit en minder voorspelbaarheid. Zeker in Nederland, waar de flexschil sterker is gegroeid dan in de meeste Europese landen. Dat heeft te maken met de markt- en concurrentiepositie van bedrijven en instellingen, die ook minder gegarandeerd is. Technologische ontwikkelingen, zoals automatisering en robotisering, alsmede internationalisering en geopolitieke verschuivingen spelen hierbij een belangrijke rol. Dat betekent dat de kans van werkenden om langdurig (hetzelfde) werk te behouden kleiner is geworden. Een deel van de mensen is daar ook niet naar op zoek. Zij willen meer afwisseling in werk en hechten minder aan baan zekerheid, maar wél aan werkzekerheid.

Tegelijkertijd is de arbeidsmarkt de afgelopen vier jaar weer krappere geworden en zijn bedrijven en instellingen naarstig op zoek naar goed gekwalificeerd personeel, dat tijdens de crisis uit het oog is verloren en

ontmoedigd is geraakt. Daardoor staan nu de economische groei van bedrijven en de dienstverlening van instellingen in de zorg, het onderwijs en andere publieke sectoren onder druk. Het inzicht is dat het beter is om mensen op de arbeidsmarkt, ‘in de wedstrijd’, te houden en hen te blijven scholen (Wilthagen, 2018).

Door deze ontwikkelingen en inzichten is ook het onderzoek naar VWNW van de grond gekomen. Er is tot op heden weinig grootschalig onderzoek gedaan naar dit onderwerp, waardoor we niet wisten of mobiliteit op de arbeidsmarkt in geval van gedwongen ontslagen wordt ondersteund en tot welke resultaten dit leidt.

In de studie waarover in deze publicatie wordt gerapporteerd, zijn drie onderzoeksvragen gesteld over VWNW in Nederland. Deze vragen worden hieronder beantwoord. Er is gekozen voor een *mixed method* aanpak. Kwalitatieve (interviews op organisatieniveau) en kwantitatieve onderzoeksmethoden (digitale vragenlijsten onder boventallige medewerkers en werkgevers) zijn gecombineerd.

## **5.2 Bieden werkgevers VWNW-ondersteuning en zo ja, wat en waarom?**

Grote organisaties hebben vaker beleid opgesteld en VWNW-trajecten in de praktijk toegepast dan kleine bedrijven, blijkt uit data van het SCP arbeidsvraagpanel. Dit wordt bevestigd in het onderzoek dat is uitgevoerd onder vestigingen in de Provincie Noord-Brabant. Vooral grote en (semi-) publieke organisaties blijken in te zetten op het bieden van VWNW-ondersteuning aan boventallige werknemers. Ook andere institutionele factoren, zoals het lid zijn van een werkgeversorganisatie en het volgen van een cao, hebben een positieve uitwerking op de inzet op VWNW-ondersteuning. De werkgeversmotieven voor de inzet op VWNW variëren van een economisch belang tot het koesteren van de reputatie van de organisatie en het gevoel verantwoordelijk te zijn voor het aan het werk houden van individuele werknemers. Het motief om op dit vlak iets of niets te doen, hangt samen met de korte en langere termijnvisie die organisaties kennen. Organisaties die moeten zien te ‘overleven’ zijn voornamelijk bezig met zo kostenefficiënt mogelijk handelen op de korte termijn, terwijl organisaties met aandacht voor een langere termijnstrategie in hun besluitvorming over VWNW ook de consequenties voor het welzijn van hun personeel, de reputatie van de organisatie en maatschappelijke effecten in hun overwegingen betrekken.

Opmerkelijk is dat de wijze waarop werkgevers VWNW-ondersteuning aanbieden verschilt tussen (semi) publieke en private organisaties. Zo bieden (semi-) publieke organisaties vaker intern VWNW aan door middel van interne mobiliteitsfunctionarissen en is de VWNW-ondersteuning vaker gericht op het vinden van ander werk binnen de organisatie. Deze organisaties zijn dus geneigd om werknemers in een eerder stadium, nog voordat ontslagen worden aangezegd, naar ander werk te begeleiden. Ondanks dat uit onderzoek onder bedrijven in de Provincie Noord-Brabant blijkt dat vestigingen binnen de (semi-) publieke sector vaker middelgroot of groot zijn, kan dit niet de oorzaak zijn waardoor vestigingen binnen de (semi-) publieke sector eerder geneigd zijn interne VWNW-ondersteuning aan te bieden. Het aandeel van vestigingen waarin VWNW-ondersteuning intern wordt aangeboden, wijkt namelijk niet af voor de grootte van de vestiging. Mogelijk spelen hier andere factoren een rol, zoals het eigenrisicodragerschap voor de WW. Financiële prikkels zouden werkgevers ertoe kunnen bewegen in eerdere stadia te investeren in de werkzekerheid van het personeel.

Een breed palet aan ondersteuning en faciliteiten is beschikbaar en kan door verschillende aanbieders via de werkgevers worden geboden. Het gaat dan bijvoorbeeld om individuele coaching en begeleiding, trainingen/workshops, groepsgewijze begeleiding, assessments, online career portals, jobhunting/job search activiteiten en netwerkbijeenkomsten.

### **5.3 Wordt van de aangeboden VWNW-trajecten gebruik gemaakt? En zo ja, wat zijn de uitkomsten en resultaten?**

Bij het bespreken van de uitkomsten van VWNW-trajecten is het belangrijk te beseffen dat de resultaten van dit onderzoek alleen degenen betreffen die ook aan een VWNW-traject hebben deelgenomen. Het is dus onmogelijk om harde (causale) uitspraken te doen over de netto-effectiviteit van deze trajecten. In de analyses is gekeken naar de relatie tussen de uitkomst en ‘voorspellers’ en of er verschillen bestaan tussen verschillende groepen (leeftijd, opleiding etc.). Om het (bruto) effect van VWNW-activiteiten toch in beeld te krijgen, hebben we gekeken (binnen de groep boventalligen die een VWNW-traject hebben gevolgd) of deelname aan specifieke VWNW-activiteiten, het totale aantal activiteiten waaraan men heeft deelgenomen en het ervaren nut van deze activiteiten, een verschil maakt in (werk)uitkomsten.

Uit de antwoorden van de boventalligen is duidelijk dat hoewel het aanbod aan verschillende soorten VWNW-activiteiten vrij breed is, het gebruik van veel daarvan gering is. De meeste boventalligen maken slechts gebruik

van een klein deel van het aanbod aan ondersteuningsactiviteiten. Het gaat dan vooral om individuele coaching/begeleiding en sollicitatietrainingen/workshops. Hierbij merken we wel op dat niet alle activiteiten aan alle boventalligen zijn aangeboden.

Uit het onderzoek blijkt dat deelname aan een aantal specifieke activiteiten als (zeer) nuttig wordt ervaren bij het vinden van nieuw werk. Naar voren komt dat met name het volgen van training of scholing (al dan niet als onderdeel van een VWNW-traject) wel impact heeft. Dege-  
nen die in de periode vlak voor of na hun boventalligheid een training of opleiding hebben gevolgd, zijn gemiddeld bijna een half jaar minder lang werkloos dan degenen die dit niet hebben gedaan. We zien daarbij wel verschillen tussen groepen boventalligen. Het volgen van training of opleiding maakt een groter verschil voor ouderen dan voor jongeren. Ook opleidingsniveau maakt verschil. Het effect van het volgen van opleiding en trainingen is het sterkst voor lager- en middelbaar opgeleiden.

Wat betreft de overige geboden ondersteuning, zoals individuele begeleiding en sollicitatiebijeenkomsten, is het beeld wat minder eenduidig. Ook al worden de VWNW-activiteiten in de regel door de boventallige werknemers (redelijk) positief beoordeeld, het effect van de meeste activiteiten lijkt zeer bescheiden, en is soms zelfs negatief. Als gevolg daarvan heeft noch het aantal activiteiten waaraan boventallige werknemers hebben deelgenomen, noch deelname aan specifieke activiteiten een positief effect op de kans om op meting 2 weer aan het werk te zijn. Sterker nog, wanneer we kijken naar de duur van werkloosheid, dan blijkt dat hoe meer VWNW-activiteiten men heeft gevolgd, hoe langer men werkloos blijft na ontslag. Natuurlijk is de kans hierbij groot dat deze relatie wordt beïnvloed doordat degenen die (vrijwel) meteen een nieuwe baan vinden niet meer zullen deelnemen aan VWNW-activiteiten. Desalniettemin dragen – naast training en scholing – een aantal andere specifieke activiteiten ook bij aan het verkorten van de werkloosheidsperiode. Het gaat hierbij om: individuele coaching en begeleiding, intakegesprekken, het opstellen van een VWNW-plan, sollicitatietrainingen en workshops, online career portal, groepsgewijze trainingen, en netwerkgesprekken.

In dit onderzoek vindt ruim driekwart van de boventalligen die opnieuw een betaalde baan wenste na ontslag weer ander werk. Demografische factoren spelen een rol in werkuitkomsten na boventalligheid. Zo zijn boventalligen jonger dan 55 beter af dan oudere boventalligen, en maken hoger opgeleiden over het algemeen de transitie beter door dan lager opgeleiden. De regio, en de arbeidsmarkt in die regio, lijken geen effect



te hebben op de werkuitkomsten van de boventalligen. Wat opvalt aan de werktransities is dat een meerderheid van de boventalligen die werk hebben gevonden in een andere sector is gaan werken dan voor het ontslag. Daarnaast heeft men in de nieuwe baan vaak een tijdelijk contract, terwijl dit voor ontslag in bijna alle gevallen een vast contract was. Tot slot gaat bijna de helft van de mensen die een nieuwe baan vindt er qua baankenmerken op achteruit. Het gaat dan met name om het salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Naast werkuitkomsten kunnen gedwongen werktransities ook gevolgen hebben voor het mentale welzijn van de getroffenen zo blijkt ook uit dit onderzoek: de mentale gezondheid van degenen die werkloos zijn, is veel slechter dan van degenen die weer een baan hebben gevonden. Maar ook degenen die in een baan van lagere kwaliteit werken dan voor ontslag, hebben een slechtere mentale gezondheid. Het soort contract (vast of tijdelijk) heeft daarentegen geen effect op mentale gezondheid. We kunnen concluderen dat zelfs als men weer (snel) aan de slag kan, dit vaak gepaard gaat met grote veranderingen die niet altijd positief zijn.

#### **5.4 Welke belemmerende en bevorderende factoren spelen een rol in het VWNW-proces?**

Ongeveer de helft van de boventalligen die hebben meegedaan aan dit onderzoek ervaart problemen bij het VWNW-proces. Financiële problemen, zorgtaken voor gezin of andere familieleden en/of gezondheidsproblemen zijn belemmerende factoren die vaak worden genoemd in de VWNW-transitie. Daarnaast zijn er ook verbeterpunten met betrekking tot de aangeboden VWNW-trajecten; zo zou de inhoud van de VWNW-activiteiten beter moeten worden afgestemd op het individu. Niet alleen de inhoud maar vooral het proces rondom de VWNW-trajecten speelt een belangrijke rol.

Veel genoemde bevorderende factoren zijn: persoonlijke begeleiding en aandacht passend bij de individuele behoefte door de coach, eigen initiatief, motivatie en doorzettingsvermogen, het ontvangen van steun van familie en vrienden en oud-collega's, gebruik maken van het (zakelijk) netwerk, en de door het VWNW-traject verkregen inzicht in eigen competenties en interesses en opgedane sollicitatievaardigheden. Heldere en duidelijke communicatie tussen de coach en de boventalligen, maar ook tussen aanbieders/coaches onderling en het nakomen van afspraken is eveneens van belang. Het volgen van scholing of training is ook expliciet genoemd als bevorderende factor in het VWNW-proces door de boventalligen.

## 5.5 Vooruitblik: hoe verder met VWNW-beleid in Nederland?

Wat is het beeld van VWNW-beleid in Nederland? Er zijn geen wettelijke voorschriften, wel afspraken in cao's voor een deel van de arbeidsmarkt. Het onderwerp VWNW komt doorgaans aan de orde als er sprake is van een sociaal plan, wat overigens een redelijk laat moment is. Het onderzoek waarover hier is gerapporteerd laat zien dat grote bedrijven en (semi)publieke werkgevers vaker VWNW beleid opstellen en VWNW-activiteiten aanbieden aan boventallige werknemers met het oog op een soepele transitie naar ander werk. De laatste hebben een extra motief voor zover zij eigenrisicodrager zijn voor de WW. Grote en publieke werkgevers hebben vaak of eigen interne deskundigheid en capaciteit om VWNW-ondersteuning te bieden en/of huren externe adviseurs en ondersteuners in. Zij doen dit veelal vanuit een langere-termijn strategische visie, die naast de betreffende medewerkers ook hun (sociale) reputatie ten goede komt. Bedrijven met een korte-termijn visie zijn daarentegen minder geneigd VWNW-maatregelen te bieden. Veel (groepen) mensen, zoals medewerkers in het MKB en flexwerkers zullen niet gemakkelijk VWNW-activiteiten in formele zin aangeboden krijgen, los van informele bemiddeling en steun, waarover weinig bekend is.

Nederland heeft zo gezien geen omvattend 'systeem' voor het tijdig ondersteunen van mobiliteit van met werkloosheid bedreigde personen, waarvan alle werknemers kunnen profiteren. Andere landen, zoals Zweden en Finland, kennen wel zo'n systematisch aanpak, op basis van transitiefondsen in de grootste sectoren. België kent het recht op outplacement. In Nederland zijn wel veel regio's actief (of actief geweest, tijdens de crisis), met het verbeteren of ontwikkelen van VWNW-arrangementen, bijvoorbeeld in de vorm van een transfercentrum, waar mensen tijdelijk in dienst kunnen komen. Nederland kent (de verplichting tot) transitievergoeding bij ontslag, voor werknemers die twee jaar of langer in dienst zijn. De kosten die gedurende het dienstverband zijn gemaakt om de werknemer te ondersteunen bij het vinden van een nieuwe baan, mogen door de werkgever worden afgetrokken van de transitievergoeding. Dit geldt voor kosten voor outplacement of scholing bij dreigend ontslag en voor het versterken van de arbeidsmarktpositie van de medewerker. Voorwaarde voor aftrek is dat de werknemer hier vooraf mee akkoord is gegaan en de activiteiten mogen niet gericht zijn op het functioneren van de werknemer in zijn huidige functie. Uit het onderzoek blijkt dat een kwart van de boventalligen de transitievergoeding gebruikt voor VWNW-activiteiten. Bijna de helft van de boventalligen spaart en/of gebruikt de transitievergoeding om de vaste lasten te betalen.

Over het belang van werkzekerheid, van een tijdige en veilige stap naar nieuw werk, zullen ook in Nederland de meningen niet sterk verdeeld zijn. De hamvraag is vooral of er meer moet gebeuren dan nu het geval is en wat dat dan zou moeten zijn. Dat hangt uiteraard af van de effecten van wat we nu kunnen waarnemen met betrekking tot het aanbieden, het gebruik en de effecten van VWNW-maatregelen. Ook al hebben we de effecten hiervan niet kunnen vergelijken met een groep boventallige personen die geen gebruik (kunnen) maken van dergelijke maatregelen, kan worden gesteld dat de resultaten van het onderzoek er niet op wijzen dat deelname aan VWNW-activiteiten leidt tot het vermijden van werkloosheid. Een uitzondering betreft het investeren in scholing en training in het kader van VWNW-beleid. Dat geeft positieve resultaten. De werkloosheidsduur is na het volgen van een training of scholing bijna een half jaar korter. De gemiddelde werkloosheidsduur is ook iets lager onder degenen die hebben deelgenomen aan een intakegesprek, die een VWNW-plan hebben opgesteld, die een sollicitatietraining/workshop hebben gevolgd, individuele coaching hebben gehad, netwerkgesprekken hebben gevoerd in vergelijking met degenen die deze activiteiten niet hebben gevolgd.

Het verdient aanbeveling om in de toekomst nader onderzoek uit te voeren naar het type training en scholing en de effecten op VWNW. Hierin kan een grote variëteit bestaan. Het kan gaan van een training sollicitatievaardigheden tot een volwaardig omscholingstraject.

In 2015 is de derde en laatste tranche geopend voor sectorplannen. Deze derde tranche is gericht op het bevorderen van VWNW-transities. Het is niet bekend hoeveel geld er gemoeid is met de verschillende typen van training en scholing in VWNW-trajecten. In de quickscan 6, Evaluatie sectorplannen, wordt gesteld dat trajecten die gericht zijn op de transitie van werkenden naar een ander beroep verhoudingsgewijs duurder zijn dan trajecten gericht op de transitie van werkenden naar eenzelfde beroep, maar bij een ander werkgever (Van der Werff et al., 2018).

We concluderen op basis van het onderzoek niet dat de andere VWNW-activiteiten zoals individuele begeleiding en sollicitatiebijeenkomsten overbodig zijn. Deze worden door een ruime meerderheid van de deelnemers als (zeer) nuttig ervaren in het VWNW-proces. Andere activiteiten zoals stages worden nog maar mondjesmaat aangeboden, maar degenen die er gebruik van hebben gemaakt, waren hierover allemaal (zeer) positief. Mogelijk kan het inzetten van stages in het VWNW-beleid en -aanbod verder worden verkend en uitgebouwd. Overeind blijft echter dat de stap naar ander werk doorgaans een bepaalde verslechtering is,

wat betreft de aard van het arbeidscontract (vaker tijdelijk), het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Als we hier op doordenken, zou het voor de hand liggen dat versterking van werkzekerheid voor mensen die boventallig zijn of dreigen te raken vooral in intensivering van scholing en training en individuele aandacht en begeleiding moet worden gezocht (SER, 2017; MBO Raad, 2017; ABU/Cedris/NRTO/Oval, 2017). Die moet dan wel aan alle werkenden ten goede komen, ook aan werknemers van kleine bedrijven en aan de grote groep flexwerkers in Nederland (SER, 2018). Ook kan worden nagedacht over de positie van zzp'ers op dit vlak, die ook belang hebben bij werkzekerheid, in de zin van het nu en in de toekomst kunnen verwerven van nieuwe opdrachten.

Dit zou betekenen dat de discussie over VWNW vooralsnog uitstekend kan worden gevoerd in het kader van de bredere discussie en het bredere beleid ten aanzien van een leven lang ontwikkelen. Het kabinet, de SER, cao-partijen, bedrijven en instellingen en last but not least de arbeidsmarktregio's in Nederland zijn hier momenteel intensief mee bezig, niet alleen in termen van denken over (zoals dat voor een lange tijd het geval is geweest, zonder dat er meer gebeurde), maar ook gericht op daadwerkelijk doen. Scholing en training helpen namelijk niet alleen in situaties waarin boventalligheid en ontslag al aan de orde zijn (secundaire preventie), maar kunnen ook boventalligheid voorkomen (primaire preventie). En daar gaat het om: sociale zekerheid in brede zin zou niet alleen moeten worden geboden op het moment dat een recht op uitkering ontstaat, en hoeft en kan niet alleen het resultaat zijn van publieke inspanningen.

AWVN stelt voor om aan de bestaande WW een dimensie toe te voegen: de WerknaarwerkWet. De AWVN pleit er voor om een deel van de WW-rechten flexibel te maken en WW-middelen eerder in te zetten (AWVN, 2018). De AWVN merkt daarbij wel op dat dit alleen kan wanneer ontwikkelingen zijn te voorzien. Het gaat om het voorkomen in plaats van achteraf genezen. Wij merken hierbij op dat het naar voren halen van WW-middelen alleen kan voor mensen die voldoende WW-rechten hebben opgebouwd. In een recente kamerbrief *Levenlang Ontwikkelen* stellen de huidige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap dat het kabinet in gesprek is met de Stichting van de Arbeid over het verder stimuleren van individuele leer- en ontwikkelrekeningen (TK, 2018). Naast een individueel opleidingsbudget zou er kunnen worden nagedacht hoe op regionaal niveau stuurmogelijkheden kunnen worden gefaciliteerd, in de vorm van regionale scholings- en investeringsfondsen waarin ook sectoren participeren.

Tegelijkertijd zouden we aandacht moeten houden en onderzoek moeten blijven doen naar de manier waarop andere landen met VWNW bezig zijn, om te bezien of er toch niet specifieke systemische innovaties mogelijk zijn om overstappen op de arbeidsmarkt nog beter mogelijk te maken.

## OVERSTAPPEN OP DE ARBEIDSMARKT

## Literatuur

- Abu/Cedris/NRTO/OVAL(2017). Aan de slag met een levenlang ontwikkelingen. Zie ook: <https://www.abu.nl/levenlangontwikkelen>.
- Alewell, D., & Hauff, S. (2013). Employers' motives behind outplacement activities. *Personnel Review*, 42(4), 466-487.
- Appelbaum, S.H., Patton, E., & Shapiro, B. (2003). The early retirement incentive program: A downsizing strategy. *Journal of European Industrial Training*, 27(1), 22-35.
- AWVN (2018). Wegwerkzaamheden. Tien ideeën voor de wereld van werk. Zie ook: <https://www.awvn.nl/publicaties/beleidsdocument/wegwerkzaamheden-tien-ideeen-voor-de-wereld-van-werk/>.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here. *Journal of Management*, 32(6), 898-892.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Becker, G.S. (2002). *The age of human capital*. In E.P. Lazear (Ed.), *Education in the twenty-first century*: 3-8. Stanford, CA: Hoover Institution Press. Retrieved March 28, 2018, from [http://media.hoover.org/sites/default/files/documents/0817928928\\_3.pdf](http://media.hoover.org/sites/default/files/documents/0817928928_3.pdf).
- Borghouts- van de Pas I.W.C.M. (2012). *Securing job-to-job transitions in the labour market. A comparative study of employment security systems in European countries*, Nijmegen Wolf Legal Publishers.
- Borghouts I. en Donker van Heel P. (2013/2012). *Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau*, quickscan 2012 en 2013, Ecorys, Rotterdam.

- Borghouts-van de Pas I. (2016), Werkloosheidspreventie in Nederland, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(3), 284-302.
- Borghouts-van de Pas I. (2015). *De kloof overbruggen tussen werkloosheid en pensioen: Van werk naar werk voor oudere boventallige werknemers in Zweden en Nederland*, NEA netspar paper, Tilburg.
- Borghouts & Wilthagen (2015). *Bridging the gap: from work to work*; paper prepared and presented for the Thirteenth international conference in commemoration of Professor Marco Biagi, Modena, Italy, March 2015.
- Boxall, P.F., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4<sup>th</sup> edition). Palgrave Macmillan.
- Campbell, B.A., Coff, R.W., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Cascio, W.F. (2010). Employment downsizing: Causes, costs and consequences. In L. Stadtler, A. Schmitt, P. Klarner, and T. Straub (Eds.), *More than bricks in the wall: Organizational perspectives for sustainable success*: 87-96. Wiesbaden: Gabler.
- Cropanzano, R., & Wright, T.A. (2001). When a 'Happy' worker is really a 'productive' worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- Deelen, A., M. de Graaf-Zijl and W. van den Berge, (2014). *Labour market effects of job displacement for prime-age and older workers*, CPB Discussion Paper 285.
- Deelen, A. M. de Graaf-Zijl, W. van den Berge (2014). *Oudere werknemer is kwetsbaarder bij ontslag dan jongere*, Me Judice.
- De Lange, W. (2017). De bevordering van duurzame inzetbaarheid: De dialoog is belangrijker dan geld en instrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 7.



- Drongen van H., & Borghouts-van de Pas, I. (2016). Over de transitievergoeding. *PS documenta: documentatie periodiek sociale verzekering, sociale voorzieningen en arbeidsrecht*. 2016, 10/11, p. 703-713 184.
- Evers, G. Wilthagen T. en Borghouts I. (2004), *Best practices in WW-preventie*, OSA/IVA, Tilburg.
- Echtelt, P. van, en Voogd-Hamelink, M. de (2017). Van-werk-naar-werkactiviteiten. In: Arbeidsmarkt in kaart. Geraadpleegd op 23 juli 2018 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaat-werkgevers2017/van-werk-naar-werkactiviteiten>.
- Erp, J. van, Geest van der V., Huisman W., Verbruggen J. (2011) Criminaliteit en werk. Een veelzijdig verband. *Tijdschrift voor Criminologie*. (53) 2 pag 71-85.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashford, B.E. (2004). Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Galunic, D.C., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11(1), 1-20.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: Developing a framework for policy analysis. London, England: Department of Education and Employment (DfEE) Research report no. 85.
- Liu, S., Huang, J.L., & Wang, M. (2014). Effectiveness of job search interventions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140, 1009-1041. doi: 10.1037/a0035923.
- MBO raad. (2017) Position paper Levenlang ontwikkelen. Zie ook: <https://www.mbo-raad.nl/publicaties/position-paper-mbo-raad-levenlang-ontwikkelen>.

- McKee-Ryan, F.M., Song, Z., Wanberg, C.R., & Kinicki, A.J., (2009). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90, 53-76. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.53.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2018). Kamerbrief 2018-0000048877 *Levenlang ontwikkelen*, 12 maart 2018. Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/03/12/kamerbrief-leven-lang-ontwikkelen>.
- Paul, K.I. & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 264-282. doi: 10.1016/j.jvb.2009.01.001.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2001). Downsizing: The dark side of HRM. In T. Redman and A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary human resource management*: 299-335. London: FT/Prentice Hall.
- Scheele D., Gaalen van R., Rooijen van J. (2008) *Werk en inkomsten na massaontslag: de zekerheid is niet van de baan*, Amsterdam University Press.
- SER. (2017). Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan. Een richtinggevend advies. Advies 17/04. Zie ook: <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2017/leren-ontwikkelen-loopbaan.aspx>.
- SER. (2018). Toespraak van SER-voorzitter Mariëtte Hamer bij de bijeenkomst 'Leven lang ontwikkelen: hoog tijd voor actie!', zie: <https://www.ser.nl/nl/actueel/toespraken-voorzitter/20180530-leven-lang-ontwikkelen.aspx>.
- Schmid G. & Gazier B. (2002). *The Dynamics of Full Employment: Social integration Through Transitional Labour Markets*. Edward Elgar.
- Spek van der H. & Sylva H., (2018). HR Trends 2018-2019, Berenschot/Performa Uitgeverij.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.

- Thijssen, J.G.K., Van der Heijden, B.I., Rocco, T.S. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2017). *Vertrouwen in de toekomst*. Regeerakkoord 2017-2021 VVD, CDA en ChristenUnie, Kst-34700 nr. 34. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-820240>.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2018). Kamerbrief *Leven Lang Ontwikkelen*. Kst-30012 nr. 92.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management Journal*, 45(3), 449-476.
- Van der Werff, S., Biesenbeek C., Wagemakers, S., Kans, K. (2018). *Quicksan 6 – Evaluatie sectorplannen*, SEO.
- Van Vianen, A.E.M., & Tijs, M.S. (2014). Onvoorspelbare loopbanen: Verantwoordelijkheid van werknemers én werkgevers. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 4.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 357-374.
- Verschoor, J., & Borghouts-van de Pas, I. (2018). Inclusief HRM en het nemen van maatregelen ter werkloosheidspreventie van (potentieel) boventallige werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 2018, 55-75.
- Visscher K., Groot de M., Eck van S., Gestel v. N., Borghouts I. (2012), *Evaluatie experiment Van Werk Naar Werk; eindrapportage*, Cap Gemini/Tilburg University.
- Wilthagen, T. (2018). De overheid moet vakmensen op waarde leren schatten. *Trouw*, 7-10-2018.
- Wilthagen, T. & Tros, F. (2004). The Concept of Flexicurity: A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets, *Transfer, European Review of Labour and Research*, Vol. 10, No. 2, 2004.

WRR. (2007). Investeren in werkzekerheid. Amsterdam University Press. <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2007/01/30/investeren-in-werkzekerheid>.

WRR (2013). Naar een lerende economie. Investeren in het inkomensvermogen van Nederland. Amsterdam University press. Zie ook: <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2013/11/04/naar-een-lerende-economie>.

# Dataverzameling en responsverantwoording

## Dataverzameling

Om de vragen die centraal staan in deze publicatie te kunnen beantwoorden hebben de onderzoekers via verschillende routes de data verzameld.

### *Route A: via organisaties/werkgevers (interviews met organisaties en vragenlijsten onder boventalligen)*

De onderzoekers hebben contact gelegd met 18 organisaties/bedrijven die in de periode 2014-2017 te maken hebben (gehad) met een reorganisatie/herstructurering of sluiting van een of meerdere vestigingen en die VWNW-trajecten hebben ingezet voor (een deel) van het boventallige personeel met het verzoek mee te werken aan het onderzoek op zowel organisatie (interviews) als individueel niveau (uitzetten van vragenlijsten onder boventallige werknemers). Bij het benaderen van bedrijven zijn de onderzoekers uitgegaan van een zo breed mogelijke afspiegeling van type bedrijven waarbij rekening is gehouden met een aantal kenmerken zoals: de aanleiding van de reorganisatie (bedrijfseconomisch of technologisch gedreven), de sector, wel of geen eigen risicodragers voor de WW. In totaal waren zes organisaties bereid (aan een deel van) het onderzoek mee te werken. Deze organisaties zijn afkomstig uit de volgende sectoren: financiële dienstverlening (1), zakelijke dienstverlening (1), onderwijs (1), industrie (3). Het betreft allemaal grote organisaties. In totaal zijn er 14 interviews afgenomen.

De inclusie van potentieel in aanmerking komende organisaties bleek één van de grootste risico's van dit onderzoek. Het vergde veel tijd en energie om organisaties bereid te vinden mee te werken aan het onderzoek. Om zoveel mogelijk boventalligen in dit onderzoek te betrekken en daarmee op individueel niveau 'massa' te kunnen maken is in nauw overleg met Instituut Gak besloten ook in te zetten op route B.

*Route B: via outplacement/VWNW-aanbieders (digitale vragenlijst onder boventalligen)*

Boventallige werknemers die een VWNW-traject volgen of hebben gevolgd zijn benaderd via private organisaties die deze VWNW-trajecten aanbieden (zoals Randstad, Restart etc). Via de ABU en OVAL zijn de organisaties op de hoogte gebracht van het onderzoek. In totaal hebben negen outplacement organisaties de vragenlijst voor de onderzoekers uitgezet onder boventalligen die gebruikmaken van het VWNW-aanbod van deze partijen.

*Route C: enquête en interviews onder werkgevers met minimaal twintig werkzame personen in dienst in de Provincie Noord-Brabant*

In het kader van een promotieonderzoek gefinancierd vanuit de Provincie Noord-Brabant is een enquête uitgezet onder ruim zeventuizend werkgevers in de Provincie Noord-Brabant. In deze vragenlijst zijn ook vragen opgenomen die voor onderhavig onderzoek relevant zijn. Daarnaast zijn twaalf interviews afgenomen onder werkgevers in de Provincie Noord-Brabant. De kennis die de afgelopen maanden via dit promotieproject is opgedaan, dient als input voor dit onderzoek. Anderzijds zal de opgedane kennis die is vergaard met deze aanvullende vragen zowel in maatschappelijke als wetenschappelijke relevant en nuttig zijn voor het promotietraject.

## **Responsoverzicht**

Via route A en B zijn ruim 15.000 vragenlijsten onder boventalligen uitgezet. De boventalligen zijn op twee meetmomenten bevraagd, met een periode van zes maanden tussen beide metingen.

Tabel B1 bevat een overzicht van de uitgezette vragenlijsten en de respons. Niet iedereen heeft de vragenlijst helemaal ingevuld. Voor de analyses op individueel niveau zijn die mensen meegenomen die de vragenlijst op meting 1 volledig hebben ingevuld. Dit zijn in totaal 2.258 complete vragenlijsten. Een netto respons van 15 procent.

*Tabel B1*

Uitgezette vragenlijsten en respons onder boventalligen, twee metingen.

	Totaal boventalligen 2014-2017	Vragenlijsten ontvangen M1	Respons M1	Vragenlijst ontvangen M2	Respons M2
Route A via werkgever	1.681	1.418	521 (36%)	360	216 (60%)
Route B via outplacementbureau	14.493	13.769	2.932 (21%)	2.860	1.170 (41%)
Totaal Route A en B	16.174	15.187	3.453 (23%)	3.220	1.386 (43%)

Via route C zijn er 7.202 organisatievestigingen benaderd (totale populatie) die vielen binnen de doelgroep (gevestigd binnen de Provincie Noord-Brabant met minimaal twintig werkzame personen in dienst), waarvan er 1.060 hebben gereageerd (respons) en de enquête geheel of gedeeltelijk hebben ingevuld (zie tabel C1). Dit betreft 15 procent van de populatie. De respons is representatief ten opzichte van de totale populatie wat betreft aantallen in grootteklassen en aantallen binnen de (semi-) publieke en private sector. Onder de (semi-) publieke sector vallen de organisatievestigingen die behoren tot SBI-categorieën: ‘openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen’, ‘onderwijs’, en ‘gezondheids- en welzijnszorg’. De organisatievestigingen die behoren tot de overige SBI-categorieën zijn geschaard onder de private sector.

*Tabel C1*

Populatie en respons organisatievestigingen binnen de Provincie Noord-Brabant in aantallen voor de drie grootteklassen (klein, middelgroot en groot) en (semi-)publieke en private organisatievestigingen.

	Totale populatie	Respons
Route C	7.202	1.060 (+/- 15%)

Grootteklassen	Klein (tot 50 wn)	Middelgroot (50 tot 200 wn)	Groot (meer dan 200 wn)	Totaal
Totale populatie	4.541 (63%)	2.183 (30%)	478 (7%)	7.202 (100%)
Respons	626 (59%)	351 (33%)	83 (8%)	1.060 (100%)

(Semi-) Publiek-Privaat	(Semi-) Publiek	Privaat	Totaal
Totale populatie	1.830 (25%)	5.372 (75%)	7.202 (100%)
Respons	264 (25%)	796 (75%)	1.060 (100%)



## Dankwoord

De auteurs willen iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de onderzoeken. Zonder de input van organisaties en individuele boven-talligen zou dit boek niet tot stand zijn gekomen. Op deze plaats willen de auteurs prof. dr. H. Maassen van den Brink, dr. J. van der Veer en dr. B. Krol bedanken voor de prettige samenwerking en nuttige feedback gedurende het gehele onderzoekstraject.

De onderzoekers bedanken ook de leden van de begeleidingscommissie voor suggesties gedurende het onderzoek en nuttig commentaar op een eerdere versie van dit boek. De begeleidingscommissie bestaat uit de volgende leden:

- Prof. dr. Paul Boselie, Universiteit van Utrecht
- Dr. Dirk Scheele, Ministerie SZW (bij afwezigheid vervangen door Senna Maatoug en Rik Dillingh)
- Drs. Rob Slagmolen, VNO-NCW – MKB-Nederland
- Drs. Rob Witjes, UWV (bij afwezigheid vervangen door Katinka van Brakel)
- Drs. Ron van Baden (FNV)

## OVERSTAPPEN OP DE ARBEIDSMARKT

## Over de auteurs

**Dr. Irmgard Borghouts-van de Pas** (1973) is gepromoveerd Arbeidsmarkt & Sociale Zekerheidswetenschapper. Haar multidisciplinaire expertise ligt op het terrein van Werkzekerheid, Activerend & Inclusief Arbeidsmarktbeleid, Sociale Zekerheid en Inclusief HRM. In haar onderzoek staan de volgende transities centraal: 1) de transitie van inactiviteit/werkloosheid naar werk met speciale aandacht voor kwetsbare groepen (o.a. Participatiewet, Wajong, Werkloosheidswet, voormalige Wet Sociale Werkvoorziening, kwetsbare jongeren); 2) de transitie Van Werk Naar Werk voor mensen die hun baan (dreigen te) verliezen. Haar proefschrift *Securing job-to-job transition in the labour market: a comparative study of employment security systems in European countries* is bekroond met een Duitse wetenschapsprijs. Deze prijs is op 18 november 2016 uitgereikt in Berlijn door prof. dr. Reissert, hoogleraar politieke wetenschappen aan de Berlin School of Economics and Law. Voor haar proefschrift deed ze onderzoek in vijf landen (Spanje, Zweden, United Kingdom, Oostenrijk en Nederland) naar Van Werk Naar Werk systemen die bijdragen aan soepele transitie voor boventallige medewerkers. Borghouts presenteert haar onderzoek op zowel nationale als internationale wetenschappelijke congressen zoals de Academy of Management.

**Dr. Mark Bosmans** (1982) is gepromoveerd Psycholoog en Sociaalwetenschapper. Hij is gespecialiseerd in onderzoek naar het coping proces en de coping uitkomsten van mensen die stressvolle gebeurtenissen meemaken. Voor zijn promotieonderzoek onderzocht hij zelfredzaamheid van mensen die getroffen zijn door potentieel traumatische gebeurtenissen, van het meemaken van rampen tot het verliezen van dierbaren. Daarna heeft hij zich als universitair docent aan Tilburg University gericht op onderzoek naar het omgaan met werk gerelateerde stressoren, waaronder ook gedwongen werktransities. Momenteel richt hij zich als onderzoeker bij het Nivel op het themagebied Arbeid- en Organisatievraagstukken in de zorg.

**Jana Verschoor MSc** (1990) is afgestudeerd in Human Resource Management Studies aan Tilburg University en promoveert op het thema HRM en werkloosheidspreventie. Verschoor onderzoekt het belang van werkgevers en de rol die zij (kunnen) vervullen in het bijdragen aan werkloosheidspreventie van kwetsbaar (potentieel) boventallig personeel. Haar promotieonderzoek wordt gesubsidieerd door de Provincie Noord-Brabant.

**Prof. dr. Ton Wilthagen** (1960) is hoogleraar Institutionele en juridische aspecten van de arbeidsmarkt aan Tilburg University. Wilthagen is daarnaast een van de trekkers van het IMPACT-programma van Tilburg University, waarin kennis tot waarde wordt gebracht via samenwerking met stakeholders in de maatschappij. Het onderzoek van Wilthagen richt zich op de relatie tussen enerzijds dynamiek van de arbeidsmarkt en de economie en anderzijds sociale cohesie, inclusie en veerkracht. Dit is ook het terrein waarop hij een groot aantal wetenschappelijke en maatschappelijke publicaties heeft uitgebracht en promoties heeft gerealiseerd. Hij geniet tevens internationale bekendheid doordat hij het concept van flexicurity heeft ontwikkeld, dat een van de pijlers is van het Europese werkgelegenheidsbeleid. In het maatschappelijk debat en in de media is Wilthagen een veelgevraagd arbeidsmarktexpert. Hij houdt zich actief bezig met sociale innovatie van de arbeidsmarkt.