

Van Werk Naar Werk in de contractcatering in Noordoost Brabant

Bouwen aan een duurzame regionale infrastructuur



Irmgard Borghouts – van de Pas

Mirjam Smulders

Ellen Dingemans

Charissa Freese

Ton Wilthagen

Van Werk Naar Werk in de contractcatering in Noordoost Brabant

Bouwen aan een duurzame regionale infrastructuur



Tilburg, 26 mei 2021
Tilburg University / het PON & Telos

Auteurs:
Irmgard Borghouts – van de Pas
Mirjam Smulders
Ellen Dingemans
Charissa Freese
Ton Wilthagen

m.m.v. Fenna Bijster

© 2021, Tilburg University
Alle rechten voorbehouden.
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Werkloosheidspreventie	4
1.3 Doelstellingen pilot.....	5
1.4 Doel van het onderzoek	5
1.5 Onderzoeksvragen.....	5
1.6 Methode	6
1.7 Leeswijzer	7
2. De 'Theory of Change' (ToC).....	8
2.1 Wat is een Theory of Change?.....	8
2.2 Theory of Change voor de VWNW-pilot.....	8
2.3 ToC pad 1: Met ontslag bedreigde werknemers in de contractcatering.....	10
2.4 ToC pad 2: Latende werkgevers	12
2.5 ToC pad 3: Ontvangende werkgevers	13
2.6 Toc Pad 4: De regionale samenwerking	14
3. Perspectief van de met ontslag bedreigde werknemer (ToC 1).....	16
3.1 Beschrijving deelnemers aan de pilot VWNW.....	16
3.1.1 Instroom in de pilot	16
3.1.2 Proces voor de deelnemers	17
3.1.3 Resultaten voor de deelnemers	19
3.2 Verwachtingen bij start van de pilot	20
3.3 Ervaringen in de pilot	21
3.4 Tips van de deelnemers voor de inrichting van VWNW-ondersteuning.....	22
4. De rol van werkgevers.....	23
4.1 ToC pad 2: latende werkgever.....	23
4.2 ToC pad 3: ontvangende werkgever.....	24
5. Samenwerking in de pilot (ToC 4)	25
5.1 Strategisch niveau: de goede dingen doen	25
5.1.1 Waar zit de kracht van de pilot?.....	25
5.1.2 Vraagtekens bij de rol en handelingsruimte van de regio.....	25
5.1.3 Het belang van scholing als onderdeel van de maatwerkondersteuning	27
5.2 Tactisch niveau: de dingen goed doen	27
5.2.1 Oplossingsvermogen komt op gang als het vastloopt	27
5.2.2 Intensieve afstemming in het kernteam	27
5.2.3 Hoe moet de maatwerkondersteuning eruitzien?	28

5.3 Operationeel niveau: in de uitvoeringsmodus	28
5.3.1 Belang van goede communicatie	28
5.3.2 Ervaringen van de casemanagers	29
5.4 Uitvoerbaarheid in de praktijk en wensen voor de toekomst	30
6. Conclusie en bouwstenen voor het advies	31
6.1 Conclusie ervaringen en resultaten pilot	31
6.2 Bouwstenen gedestilleerd uit pilot voor de opbouw en doorontwikkeling van een VWNW- infrastructuur	32
6.2.1 Deelnemers	32
6.2.2 Latende werkgevers	35
6.2.3 Vragende werkgevers	38
6.2.4 Samenwerking regio	40
6.3 Tot slot	46
7. Reflectie Van Werk Naar Werk in de regio	48
7.1 Inleiding	48
7.2 Ontwikkelingen landelijk/regionaal/internationaal; VWNW in Nederland	48
7.3 Reflecties bij het advies op basis van de pilot, eerder onderzoek en de strategische WERKagenda	50
7.4 Advies korte en (middel)lange termijn voor regio	57
7.4.1 Advies korte termijn	57
7.4.2 Advies (middel)lange termijn aan de regio: richting een huis naar werk?	59
Literatuur	61
Over de auteurs	63
Bijlage 1: Observaties	65
Bijlage 2: Geïnterviewde vertegenwoordigers relevante stakeholders	66
Bijlage 3: Interviewguides DEELNEMERS pilot Van Werk naar Werk in de contractcatering	67
Bijlage 4: Interviewguide NIET-deelnemers pilot Van Werk Naar Werk in de contractcatering	70
Bijlage 5: Interviewguide Werkgevers Van Werk Naar Werk in de contractcatering	72
Bijlage 6: Interviewguide Stakeholders Van Werk Naar Werk in de contractcatering	73

1. Inleiding

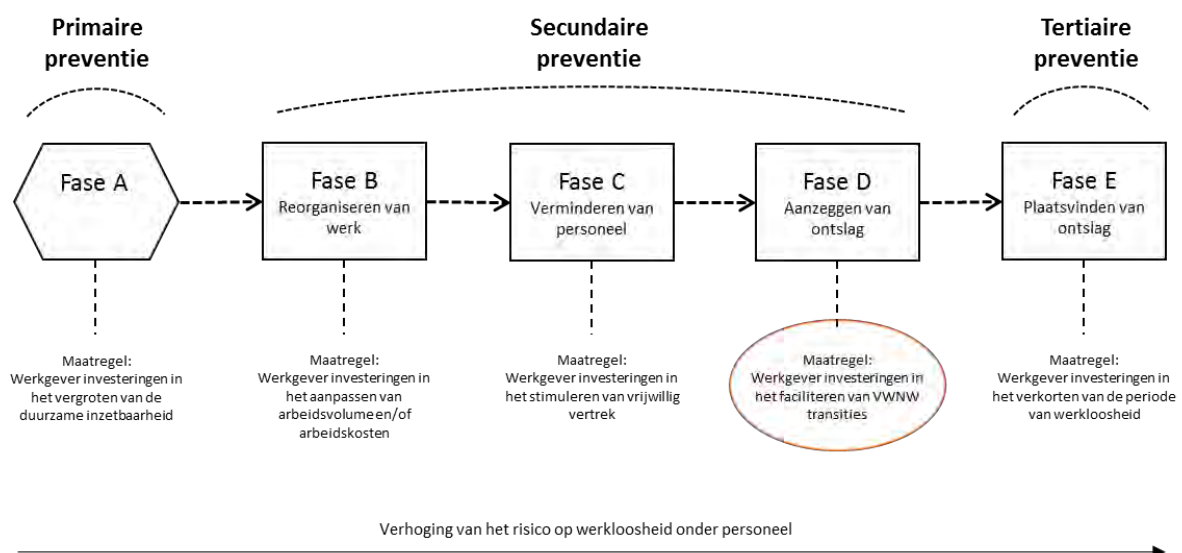
1.1 Aanleiding

De Covid-19 pandemie heeft een enorme impact op het maatschappelijke leven. Niet alleen vanwege de gezondheidsrisico's, maar ook omdat grote delen van de economie tot stilstand zijn gekomen. In juli 2020 heeft het Strategie Overleg Noordoost Brabant Werkt (SON) en de daaruit samengestelde Taskforce Van Werk Naar Werk opdracht verstrekt en kaders meegegeven voor de uitvoering van een pilot Van Werk Naar Werk (VWNW) in de sector contractcatering. De pilot moest leiden tot een advies voor de ontwikkeling van een meer optimale dienstverlening en een duurzaam design van VWNW in de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant. Ook moest het de regio dichterbij brengen richting een 'arbeidsmarkthuis' met een optimale samenwerking tussen arbeidsmarktpartners én een gestroomlijnde, logische, toegankelijke, effectieve, eenvoudige en efficiënte dienstverlening aan alle werkgevers en inwoners van Noordoost Brabant. De doelstelling voor de lange termijn is ervoor te zorgen dat er zo min mogelijk mensen langs de kant staan, er sprake is van minimale en hooguit kortdurende werkloosheid en dat de arbeidsparticipatie zo goed op peil is dat werkgevers in Noordoost Brabant willen en kunnen blijven ondernemen.

1.2 Werkloosheidspreventie

In de wetenschappelijke en beleidsliteratuur worden verschillende fasen en vormen van werkloosheidspreventie onderscheiden. Onderstaand Figuur 1 geeft een overzicht van de verschillende maatregelen die een (latende) werkgever kan nemen ter preventie van het werkloos worden van personeel. De rol van andere partijen in een regio die kunnen bijdragen aan werkloosheidspreventie ontbreekt in dit overzicht, zoals de rol van de vragende werkgever, UWV, gemeenten en andere stakeholders. Gemeenten en het UWV richten zich in het algemeen tot nu toe in hun dienstverlening op de tertiaire preventiefase. In deze fase is het arbeidscontract beëindigd en de overheid probeert de werkloosheidsduur zo kort mogelijk te houden.

Figuur 1. Fasen van werkloosheidspreventie vanuit het perspectief van de latende werkgever.



Bron: Borghouts et al., 2019.

In de pilot gaat het om werknemers in de contractcatering die hun baan dreigen te verliezen door Covid-19 (secundaire preventiefase) en de samenwerking van stakeholders in de regio met als doel werkloosheid te voorkomen.

1.3 Doelstellingen pilot

De doelstelling van de pilot is tweeledig:

- 1) De pilot is erop gericht om 30 medewerkers in de contractcatering een VWNW routepad op maat aan te bieden in Noordoost Brabant. De keuze voor deze specifieke sector is gemaakt, omdat twee werkgevers die gevestigd zijn in Noordoost Brabant in het voorjaar van 2020 hebben aangegeven van een groot aantal werknemers afscheid te moeten nemen als gevolg van de coronacrisis.
- 2) Als regio ervaring opdoen ten aanzien van dit routepad in de praktijk met als doel bouwstenen, leerervaringen en adviezen op te leveren voor het opzetten van een duurzame regionale infrastructuur voor VWNW en het bieden van aanknopingspunten voor (voorstellen voor) verbetering van beleid en wet- en regelgeving.

De pilot wordt uitgevoerd door een kernteam waarin de volgende partijen deelnemen: UWV, gemeenten, vakbonden, Werkgeversservicepunt Noordoost Brabant, vertegenwoordiger werkgevers programmalijn Werkgeversaanpak in de arbeidsmarktregio en Programmeerteam Noordoost Brabant Werkt.

1.4 Doel van het onderzoek

Noordoost Brabant Werkt heeft Tilburg University gevraagd de pilot nauwlettend te volgen in het licht van het bovengenoemde doel om naar de toekomst toe een duurzaam en effectief design VWNW te kunnen inregelen in de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant. De gemeente Den Bosch heeft namens de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant de opdracht verstrekt aan Tilburg University om de pilot te monitoren. Tilburg University werkt in de uitvoering nauw samen met onderzoekers van het PON & Telos. Het gaat bij de inzet van Tilburg University/het PON & Telos niet alleen om empirisch onderzoek, maar ook om inbreng van kennis, meedenken en advies.

De doelstellingen van het onderzoek zijn:

- 1) Het ten behoeve van de regio in kaart brengen van de bevorderende en belemmerende factoren die pilot-deelnemers alsmede de betrokken werkgevers en overige actoren ervaren bij het vinden en aanbieden van nieuw werk;
- 2) Op basis van de pilot het geven van een advies aan de regio voor een toekomstbestendig systeem/infrastructuur, beleid en instrumenten ten aanzien van de transitie VWNW.

1.5 Onderzoeksvragen

De probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Wat zijn de ervaringen en resultaten van een pilot in de contractcatering, een sector die op dit moment hard getroffen wordt door Covid-19 en waar banen op de tocht staan, om boventalligen zo goed mogelijk Van Werk Naar Werk te laten gaan? En welke (systeem)veranderingen zijn wenselijk op basis van de ervaringen uit deze pilot?

De probleemstelling wordt in de volgende deelvragen uiteen gelegd:

- 1) Welke verwachtingen/doelen hebben deelnemers en andere stakeholders bij aanvang van de pilot?

- 2) Hoe ervaren deelnemers het VWNW-aanbod dat hen is aangeboden in de pilot?
- 3) Wat werkt volgens hen wel/niet en wat zou er nodig zijn volgens de deelnemers om dit proces te verbeteren?
- 4) Wat zijn de beschrijvende resultaten voor de deelnemers en zijn de verwachtingen (zie deelvraag 1) gerealiseerd?
- 5) Wat zijn de ervaringen en resultaten van personen die boventallig zijn geworden bij de latende werkgevers en niet deelnemen aan de pilot?
- 6) Hoe verloopt de uitvoerbaarheid van de pilot in de praktijk? Waar lopen betrokken actoren tegenaan? Is maatwerk haalbaar? Zo ja, wat is daarvoor nodig?
- 7) Welke veranderingen zijn wenselijk op basis van de pilot? Wat kan anders en beter? Op welke wijze zou dat kunnen? En wie is daarvoor aan zet?

1.6 Methode

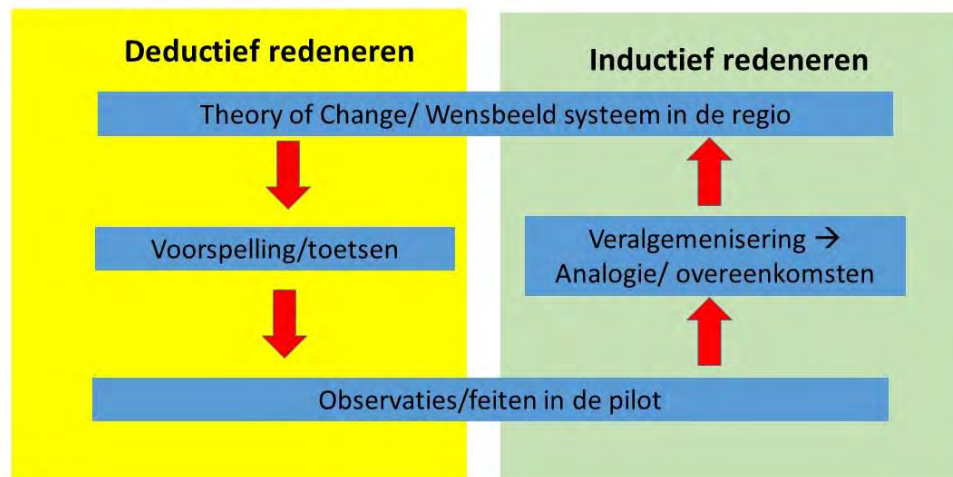
Het onderzoek kent een gecombineerde aanpak en bevat de volgende stappen:

1. Desk research en de ontwikkeling van een 'Theory of Change' (ToC).
De ToC is opgesteld om consensus over het wensbeeld van de (systeem)veranderingen in kaart te brengen ten aanzien van de VWNW-infrastructuur in de regio. De doelen, beoogde opbrengsten, relevante actoren en verwachte verbanden zijn door de onderzoekers in beeld gebracht met de leden van het kernteam. Op basis van de ToC zijn de vervolgstappen in het onderzoek bepaald: zowel qua inhoud als qua afbakening van respondenten.
2. Ontwikkeling vragenlijsten voor dataverzameling in overleg met (leden van) het kernteam. De ToC vormt mede de basis voor de interviewguidelines.
3. Bijwonen van bijeenkomsten van stakeholders in de regio die relevant zijn voor de pilot, zoals het kernteam (zie Bijlage 1) en 18 interviews met overige stakeholders (zie Bijlage 2).
4. Interviews met werkgevers. In de onderzoeksperiode tussen november 2020 en maart 2021 hebben de onderzoekers meermaals met twee van de drie latende¹ werkgevers gesproken – in het kernteam en in afzonderlijke interviews.
5. Interviews met werknemers. We hebben in dit onderzoek 12 deelnemers en 6 niet-deelnemers gesproken die werkzaam zijn of waren bij een van de werkgevers in de contractcatering in de regio Noordoost Brabant. De 12 deelnemers hebben we twee keer geïnterviewd in de periode december 2020 tot en met maart 2021, met een tussentijd van (ruim) een maand. De geïnterviewde deelnemers zijn via het UWV uitgenodigd, de niet-deelnemers via de HR-medewerkers van de latende werkgevers. De niet-deelnemers die bereid waren mee te werken aan het onderzoek zijn afkomstig van één werkgever.
Vanwege het kwalitatieve karakter is er in dit onderzoek geen sprake van *statistische* generaliseerbaarheid naar de totale populatie en dus niet representatief voor de sector contractcatering of andere sectoren. Het onderzoek brengt wel in beeld wat de mogelijke belemmeringen en bevorderende factoren zijn die binnen de populatie van boventalligen in de contractcatering aan de orde kunnen zijn.
6. Analyse.
Alle interviews van de pilot zijn opgenomen, uitgewerkt en geanalyseerd. De opzet van de analyse bestaat uit een gecombineerde aanpak van *deductief* en *inductief* redeneren. In de deductieve methode is de ToC het startpunt en is vervolgens door middel van de interviews kwalitatief getoetst of de gewenste richting ook in de pilot tot uitdrukking is gekomen. Daarnaast hebben de onderzoekers de *inductieve* methode in de analyse gehanteerd waarbij bottom-up is

¹ Een derde werkgever is later pas aangehaakt bij de pilot.

geobserveerd hoe (het proces in) de pilot is verlopen met als doel bouwstenen en adviezen te destilleren voor de toekomstige regionale VWNW-structuur.

Figuur 2. Analyseschema: Deductief en inductief redeneren.



7. Rapportage, terugkoppeling en eindproduct.

In de afgelopen maanden hebben de onderzoekers tussenresultaten gepresenteerd en besproken in het kernteam en SON-overleg. Dit rapport betreft het eindrapport met conclusies en het advies aan de regio voor het verder op- en uitbouwen van een toekomstbestendig VWNW-systeem/infrastructuur opgeschreven vanuit de bevindingen uit de pilot.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 presenteren we de uitgangspunten van de pilot bij de start van het onderzoek. We brengen via de deductieve redenering in kaart welke assumpties kernteamleden hebben bij de start van de pilot en welke resultaten zij beogen met de pilot met behulp van de Theory of Change (ToC). De ToC leidt tot een viertal routepaden. Hoofdstuk 3 beschrijft de ervaringen en resultaten van het routepad van de deelnemers. In hoofdstuk 4 staan we stil bij het routepad van werkgevers, zowel de latende als vragende werkgever. De regionale samenwerking, het vierde routepad, staat centraal in hoofdstuk 5. We maken daarbij onderscheid naar drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. In hoofdstuk 6 presenteren we de conclusies van de pilot en beschrijven we de bouwstenen voor het advies aan de regio. In het laatste hoofdstuk plaatsen we de pilot in een bredere context. Dit afsluitende hoofdstuk reflecteert de visie van de onderzoekers op een duurzame, actieve infrastructuur voor VWNW en bevat adviezen voor de verdere doorontwikkeling daarvan in de regio Noordoost Brabant.

2. De 'Theory of Change' (ToC)

2.1 Wat is een Theory of Change?

De monitoring van de pilot is gestart met het opstellen van een Theory of Change (ToC). Eenvoudig gezegd is een ToC (ofwel verandertheorie) het hoe en waarom een initiatief of aanpak zou kunnen werken. De assumpties en vooronderstellingen van de professionals over de werking van de interventie worden in kaart gebracht. Het is dus een systematische verkenning naar de verwachte verbanden tussen activiteiten, resultaten en contexten van een initiatief of een aanpak. Doelen en beoogde effecten komen in deze verkenning boven tafel. De ToC moet plausibel, uitvoerbaar en te onderzoeken zijn² en vormt de leidraad voor de monitoring van de pilot (deductie); het meetplan is op de ToC gebaseerd.

2.2 Theory of Change voor de VWNW-pilot

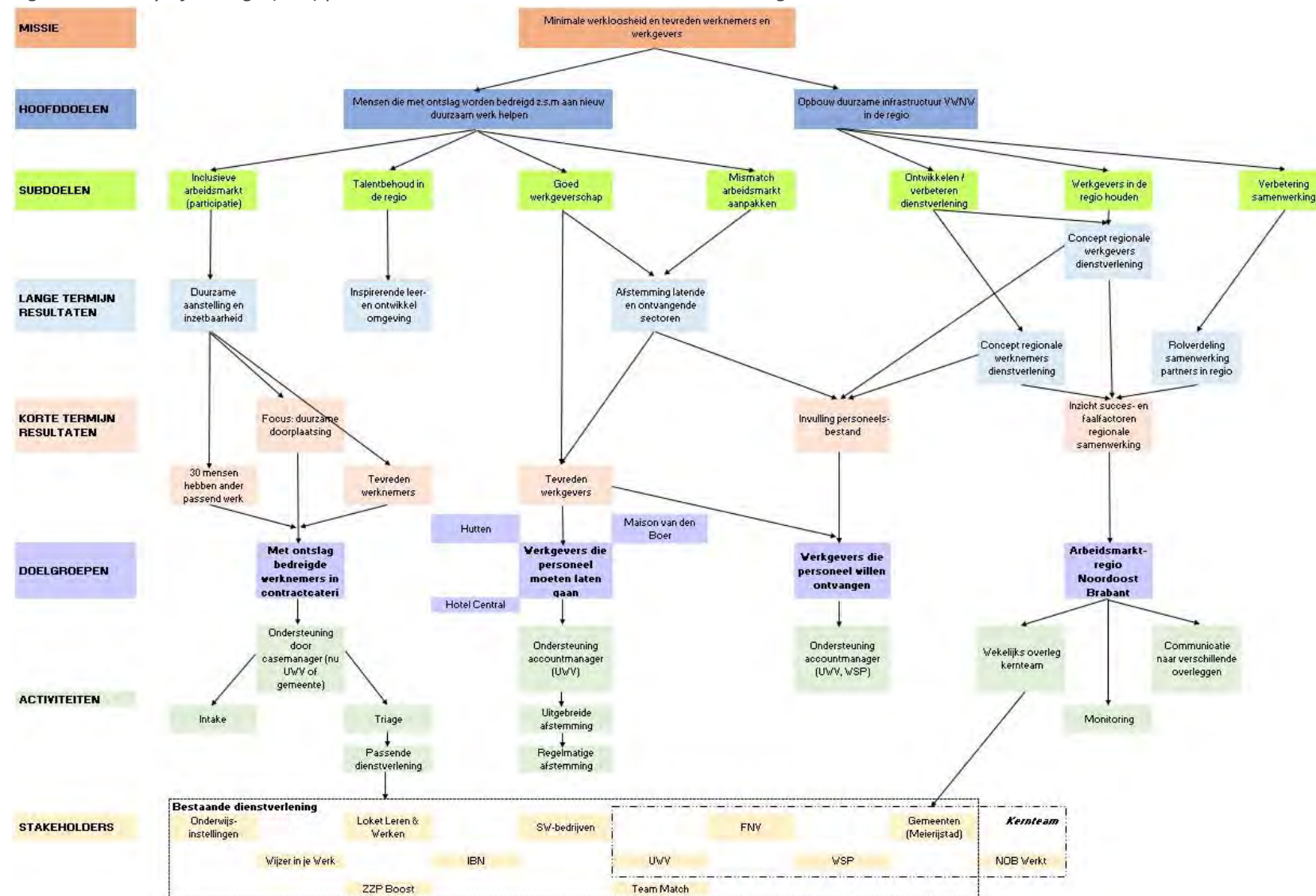
In de ToC van de pilot hebben we gekeken naar welke veranderingen de pilot beoogt, en hoe de ingezette activiteiten bijdragen aan de ambities van de pilot. We hebben ons allereerst gebaseerd op documenten die in de beginfase van de pilot zijn opgesteld (o.a. Startdocument Werk-naar Werk Noordoost Brabant, versie 15-7-2020, Pilotplan versie 3 en Groeidocument versie eind augustus) en de eerste kernteamvergaderingen die we hebben bijgewoond. De opgestelde ToC hebben we vervolgens getoetst bij een aantal leden van het kernteam. Van beneden naar boven lezend laat de ToC zien welke activiteiten voor welke doelgroep worden ingezet en welke resultaten men daarmee op de korte en langere termijn beoogt.

Onder de breed geformuleerde missie om in de regio zo min mogelijk werkloosheid en tevreden werknemers en werkgevers te hebben, kunnen we twee hoofddoelen onderscheiden: 1) ervoor zorgen dat met ontslag bedreigde werknemers zo spoedig mogelijk geholpen worden aan nieuw, duurzaam werk en 2) de opbouw van een duurzame infrastructuur voor VWNW in de regio. Hoofddoel 1 is gericht op de daadwerkelijke uitvoering van de VWNW-ondersteuning aan de met ontslag bedreigde werknemers en de werkgevers. Hoofddoel 2 is gericht op het versterken en verduurzamen van samenwerking in de regio vanuit de geleerde lessen uit de pilot.

De hoofddoelen worden geoperationaliseerd langs verschillende veranderpaden die zijn geordend langs de lijnen van de doelgroepen waarvoor de pilot resultaat moet sorteren. Onder hoofddoel 1 hangen drie paden: een pad voor de met ontslag bedreigde werknemers in de contractcatering, een pad voor de latende werkgevers en een pad voor ontvangende werkgevers. Het eerste pad voor de met ontslag bedreigde werknemers staat centraal. Uitgangspunt van de pilot is namelijk om te vertrekken vanuit de mens: zijn of haar situatie, toekomstbeeld en behoefte aan ondersteuning. Hoofddoel 2 leidt tot het vierde pad voor de arbeidsmarkregio Noordoost Brabant. In de volgende paragrafen bespreken we de vier verschillende paden met aandacht voor de assumpties van het pad en de gewenste resultaten.

² Applying a Theory of Change Approach to the Evaluation of Comprehensive Community Initiatives: Progress, Prospects, and Problems. James P. Connell and Anne C. Kubisch (1998)

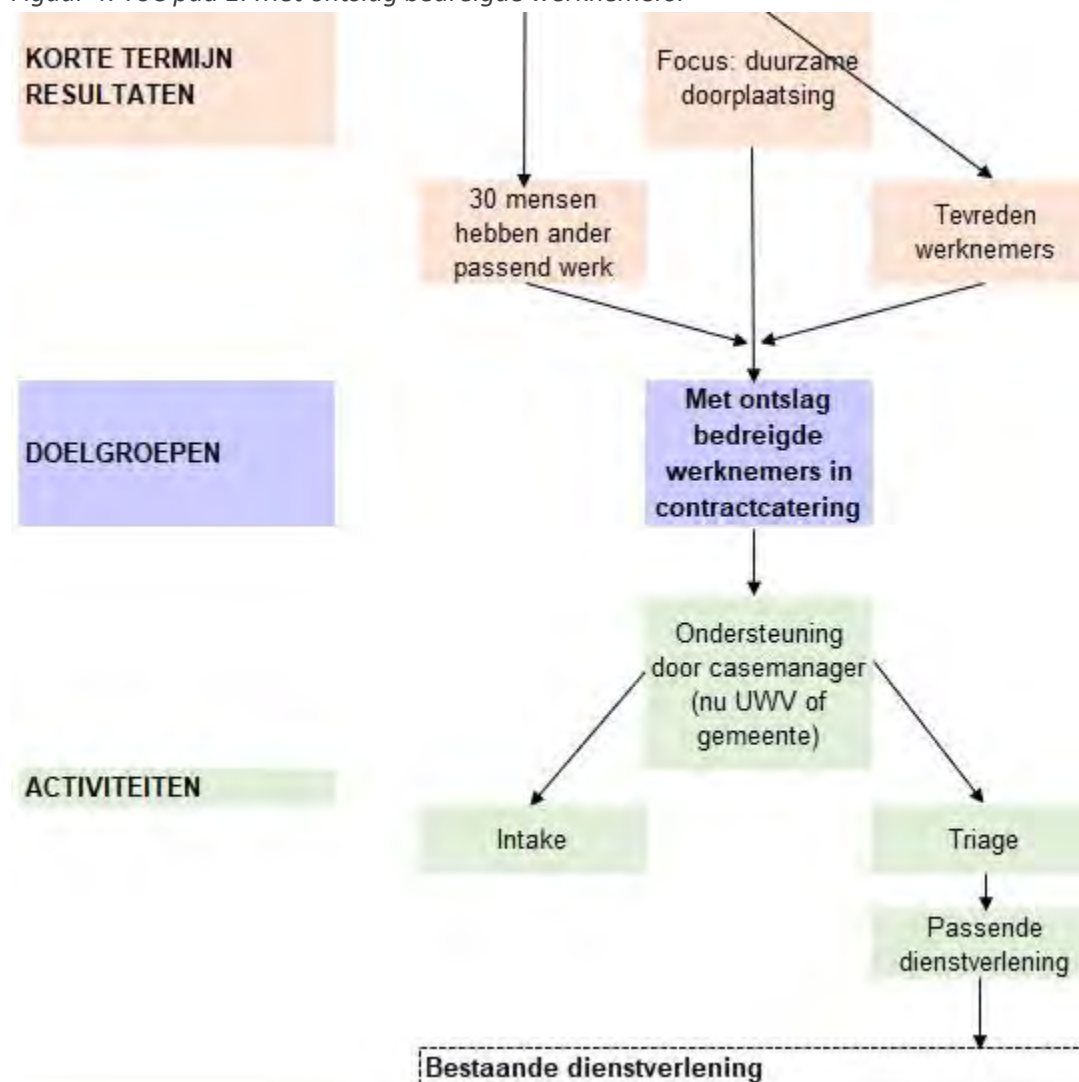
Figuur 3. Theory of Change (ToC) pilot Van Werk Naar Werk in de contractcatering in Noordoost Brabant.



2.3 ToC pad 1: Met ontslag bedreigde werknemers in de contractcatering

Het eerste pad in de ToC is gericht op de met ontslag bedreigde werknemers uit de contractcatering en de activiteiten die worden ingezet ter ondersteuning van hun zoektocht naar nieuw werk. Het vernieuwende van de pilot binnen dit veranderpad van de ToC is dat verschillende partijen in de regio al vroegtijdig betrokken zijn bij de werkloosheidspreventie, namelijk al in fase D van de werkloosheidspreventiefase (zie Figuur 1 in hoofdstuk 1). Met name UWV en gemeenten zijn normaliter pas later in de keten betrokken als mensen eenmaal werkloos zijn geraakt. In de pilot worden met ontslag bedreigde werknemers al vroegtijdig opgepakt en ondersteund. Met vroegtijdig wordt bedoeld dat mensen al een aanbod voor ondersteuning krijgen in de pilot voordat het arbeidscontract is beëindigd.

Figuur 4. ToC pad 1: Met ontslag bedreigde werknemers.



Beoogde resultaten

De beoogde resultaten op de korte termijn zijn doorstroming naar passend werk voor 30 deelnemers aan de pilot, liefst zo snel mogelijk en naar tevredenheid van de deelnemers. Op de lange termijn wordt ingezet op een duurzame aanstelling en inzetbaarheid van de deelnemer.

Doelgroep

Bij het selecteren van deelnemers voor de pilot zijn in beginsel de volgende selectiecriteria vastgesteld: de werknemer is woonachtig in de regio Noordoost Brabant en moet ook in deze regio willen werken, de werknemer doet vrijwillig mee aan de pilot, de werknemer heeft nog een contract van tenminste 3 maanden en de werknemer verleent medewerking aan de monitoring. De selectiecriteria zijn gedurende de pilot bijgesteld op basis van voortschrijdend inzicht, veranderde omstandigheden en werkbaarheid in de pilot. Zo hadden sommige werknemers al een concrete ontslagdatum in zicht, terwijl anderen (nog) geen ontslagaanzegging hadden ontvangen.

Activiteiten: maatwerkondersteuning

De centrale interventie van dit pad, maar eigenlijk van de pilot in zijn geheel, is maatwerkondersteuning aan de met ontslag bedreigde werknemer door een casemanager. Deze casemanager begeleidt de deelnemer gedurende het gehele traject. Bij de start van de pilot is bepaald dat daarvoor iemand van UWV en iemand van de gemeente Meierijstad worden vrijgemaakt voor 20 uur per week. De casemanagers nemen aan de hand van een vooraf ingevuld intakeformulier de intakegesprekken af en doen de triage. In deze triage wegen ze de mogelijkheden van deelnemers af en wordt een indicatie gegeven van de afstand tot de arbeidsmarkt. Er zijn drie mogelijke uitkomsten, waarbij in triage 1 een hoge kans op werk wordt geschat en bij triage 3 een lage kans op werk³. De vraag in hoeverre zij op eigen regie ander werk zouden kunnen vinden staat hierbij centraal. Vooral in triage 3 wordt intensieve ondersteuning nodig geacht. De triage leidt vervolgens tot passende dienstverlening (licht of uitgebreider). Deze dienstverlening wordt aangeboden door organisaties uit de regio en is vooral bestaande dienstverlening.

Monitoring ToC pad 1

In de monitoring van de pilot kunnen we enkel een blik werpen op de korte termijn resultaten, gezien de korte looptijd van de pilot en de monitoring. Om te onderzoeken of de beoogde korte termijn resultaten worden gerealiseerd, hebben we de deelnemers tweemaal in de periode tussen december 2020 en maart 2021 bevraagd over hun ervaringen. We hebben daarvoor topiclijsten opgesteld (zie Bijlage 3). Op meetmoment 1 hebben we vragen gesteld over de huidige arbeidssituatie en de participatiewens, kennismaking met de pilot en ervaringen met de intake, reflectie op inzet van scholing, belemmeringen en kansen in de zoektocht naar ander werk, inzet van het eigen netwerk en de algehele tevredenheid met de pilot. Op meetmoment 2 hebben we een deel van de vragen herhaald en aanvullend gevraagd of verwachtingen zijn uitgekomen en of men tevreden is met de stappen die tot nu toe zijn gezet. Naast de interviews met een aantal deelnemers is gebruik gemaakt van de geanonimiseerde gegevens over alle deelnemers aan de pilot, die door UWV, beveiligd, in Excelbestanden zijn aangeleverd.

³ Bij het vormgeven van de pilot waren de triagepaden andersom gedefinieerd, met triage 1 voor mensen met een lage kans op de arbeidsmarkt (intensieve ondersteuning nodig) en triage 3 voor mensen met een hoge kans (inzet op eigen kracht). Dit is uiteindelijk andersom geïmplementeerd in de uitvoering. Omwille van de consistentie in het rapport volgen we hier de uitleg van de triage zoals het in de uitvoering is gehanteerd.

Daarnaast hebben we ook enkele niet-deelnemers die met ontslag bedreigd werden geïnterviewd (de controlegroep – topiclijst in Bijlage 4). We hebben hen eenmaal gesproken en vergelijkbare vragen gesteld als aan deelnemers: over hun arbeidssituatie en participatiewens, reflectie op de inzet van scholing, belemmeringen en kansen in de zoektocht naar werk en de inzet van het eigen netwerk. Ook hebben we hen gevraagd of ze van de pilot op de hoogte waren en waarom ze niet deelnemen en op welke manier zij eigen regie namen in de zoektocht naar werk.

2.4 ToC pad 2: Latende werkgevers

Het tweede pad van de ToC richt zich op de latende werkgevers.

Beoogde resultaten

De pilot beoogt latende werkgevers te helpen door VWNW-transities te realiseren voor het boventallig personeel. De deelnemers aan de pilot ontvangen extra ondersteuning. Latende werkgevers in de pilot hoeven niet zelf op zoek naar passende dienstverlening voor hun met ontslag bedreigde werknemers. De dienstverlening in de regio kan goed werkgeverschap ondersteunen. Met dit pad wordt voor de langere termijn beoogd dat er een betere afstemming ontstaat tussen werkgevers van latende en ontvangende sectoren.

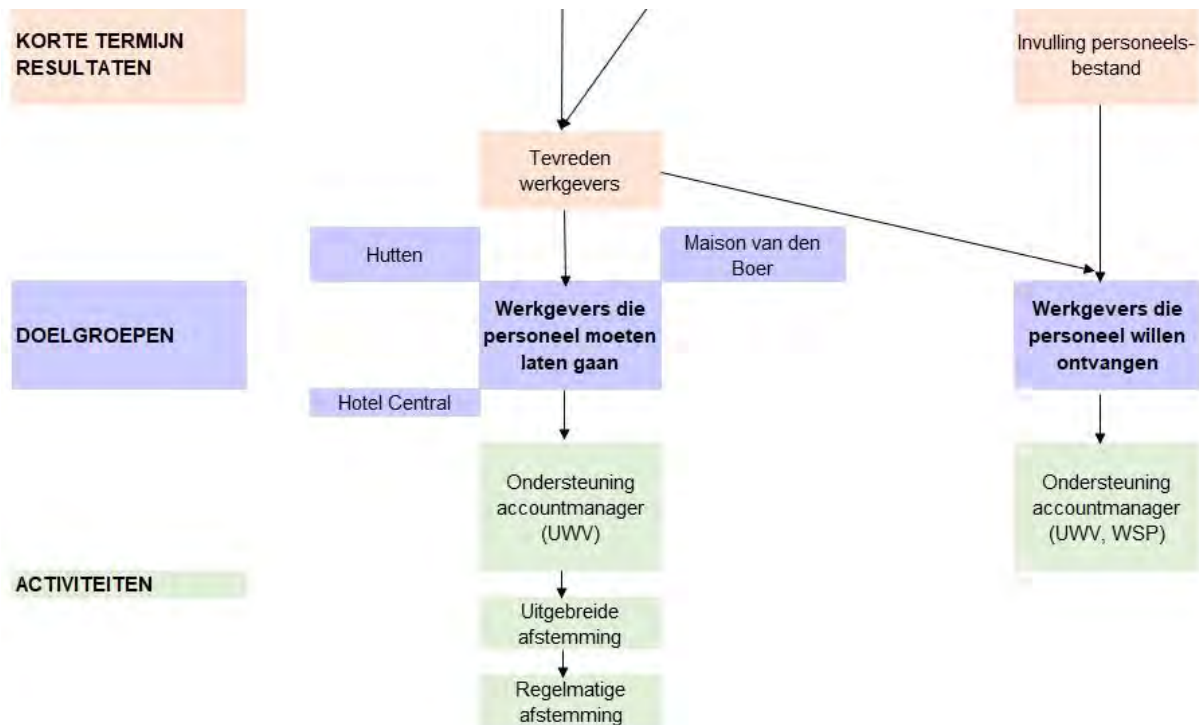
Doelgroep en activiteit

De regio beoogt ondersteuning te bieden aan werkgevers die zelf al inzet hebben gepleegd om zich positief in te zetten voor het personeel (sociaal ondernemen, duurzame inzetbaarheid en scholing worden daarbij genoemd). Uiteindelijk zijn drie latende werkgevers ondersteund in de pilot, waarvan één van de werkgevers al direct bij het ontstaan van de pilot betrokken was. De activiteit die vanuit de regio wordt ingezet om drie werkgevers te ondersteunen is het toewijzen van een accountmanager, die het eerste aanspreekpunt is voor de werkgever tijdens het gehele traject. Daarnaast is er vanuit de accountmanager regelmatig contact om de meest recente ontwikkelingen uit te wisselen.

Monitoring ToC pad 2

Om de ervaringen van latende werkgevers te onderzoeken hebben we de HR-medewerkers regelmatig gesproken in het kernteam en hen geïnterviewd. Voor de interviews hebben we een topiclijst opgesteld (zie Bijlage 5). We hebben vragen gesteld over de bedrijfssituatie, motivatie om mee te doen aan de pilot, verwachtingen over de pilot, ervaringen met werving van personeel en dienstverlening vanuit de regio, andere steun die zij inzetten om met ontslag bedreigde werknemers te helpen in hun zoektocht naar werk en hun algehele tevredenheid met de pilot.

Figuur 5. ToC paden 2 en 3: Latende en ontvangende werkgevers.



2.5 ToC pad 3: Ontvangende werkgevers

Het derde pad beschrijft de positie van ontvangende werkgevers in de pilot. Dit veranderpad is het minst uitgewerkt in de opzet van de pilot. De pilot heeft zich gericht op de korte termijn resultaten. Toch heeft het een plaats in de ToC, omdat het in het projectplan wel is benoemd als onderdeel van de werkgeversdienstverlening en een belangrijke schakel naar duurzaam werk is.

Beoogde resultaten

De ontvangende werkgever speelt een rol in het behalen van de lange termijn resultaten om afstemming tot stand te brengen tussen latende en ontvangende sectoren en zo de mismatch op de arbeidsmarkt aan te pakken. Op de korte termijn kan het VWNW-traject bijdragen aan invulling van het personeelsbestand van de ontvangende werkgever.

Doelgroep en activiteit

Bij de start van de pilot is niet aangegeven op welke vragende werkgevers de pilot zich richt. In heel algemene termen is aangegeven dat het gaat om werkgevers die personeel willen ontvangen, omdat ze op dat moment behoefte hebben aan personeel. In de documenten van de pilot wordt aangegeven dat een ontvangende werkgever een vast aanspreekpunt krijgt. Dat is een accountmanager van het UWV. Deze accountmanager gaat ook actief op zoek naar werkplekken in verschillende sectoren.

Monitoring Toc pad 3

Omdat de rol van en ondersteuning aan ontvangende werkgevers niet of nauwelijks in beeld was in het pilotplan (en ook later tijdens het verloop van de pilot niet duidelijk in beeld is gekomen) hebben we in de monitoring ingezet op het spreken van een vertegenwoordiger van een brancheorganisatie en een

werkgeversorganisatie. De topiclijst was vergelijkbaar met die van andere stakeholders in de regio (zie ToC pad 4). We hebben bij deze vertegenwoordigers specifiek doorgevraagd op de rol die zij voor ontvangende werkgevers zien in de VWNW-ondersteuning.

2.6 Toc Pad 4: De regionale samenwerking

Het vierde pad in de ToC betreft de wens tot het realiseren van een duurzame infrastructuur voor VWNW in de regio. Dit veranderpad is vooral gericht op het leren van de samenwerking in het proces. Dat verschillende partijen uit de regio samen de koers bepalen voor de uitvoering van de gezamenlijke intake en triage en verdere dienstverlening door verschillende organisaties is nieuw in de samenwerking. In deze experimentele fase van de pilot gebeurt dat met gesloten beurzen.

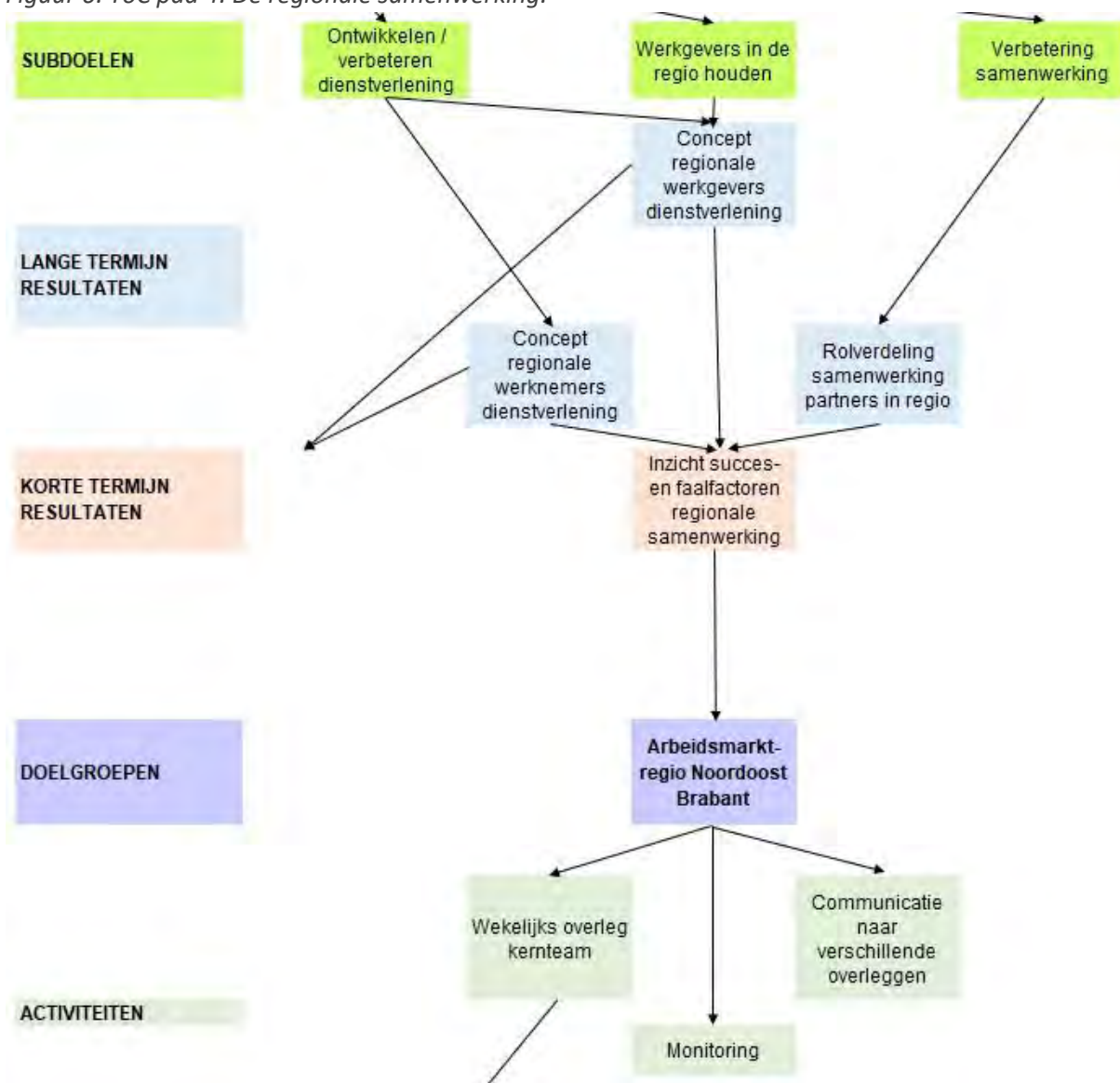
Beoogde resultaten

Dit pad in de ToC beoogt de regionale dienstverlening aan werknemers en werkgevers in de regio te versterken. Daarbij ligt de focus op het vinden van succes- en faalfactoren die kunnen leiden tot bouwstenen om op de langere termijn een duurzame infrastructuur te kunnen inrichten. Met het pad wordt ook beoogd om de samenwerking tussen betrokken partijen in de regio te verbeteren.

Vorm van samenwerking

Die samenwerking krijgt in de pilot met name vorm in het kernteam waar vertegenwoordigers van Noordoost Brabant Werkt! (werkgeversaanpak en programmateam), UWV, WSP, FNV en de gemeente Meierijstad de lijnen uitstippelen in een wekelijks overleg. Het kernteam verzorgt de communicatie naar hun achterban en andere partijen in de regio die vanuit dienstverlening betrokken zijn bij de pilot. Ook de monitoring is onderdeel van dit vierde pad in de ToC als een activiteit die wordt ingezet om geleerde lessen op te halen.

Figuur 6. ToC pad 4: De regionale samenwerking.



Monitoring ToC pad 4

Om het proces van samenwerking in beeld te brengen en daaruit de belemmerende en bevorderende factoren te destilleren, hebben we observaties tijdens de overleggen van het kernteam benut en stakeholders in de regio gesproken (met name uit het kernteam en het SON). Daarnaast zijn diverse documenten over het werkproces en over de strategische ambities meegenomen. Voor de gesprekken hebben we een topiclijst opgesteld (zie Bijlage 6). We hebben de stakeholders bevraagd op hun verwachtingen van de pilot, de rolverdeling in de regio, de kracht van de pilot, de belemmerende en bevorderende factoren, ervaringen in het proces van samenwerking en wat er nodig is om de dienstverlening na de pilot voort te zetten.

3. Perspectief van de met ontslag bedreigde werknemer (ToC 1)

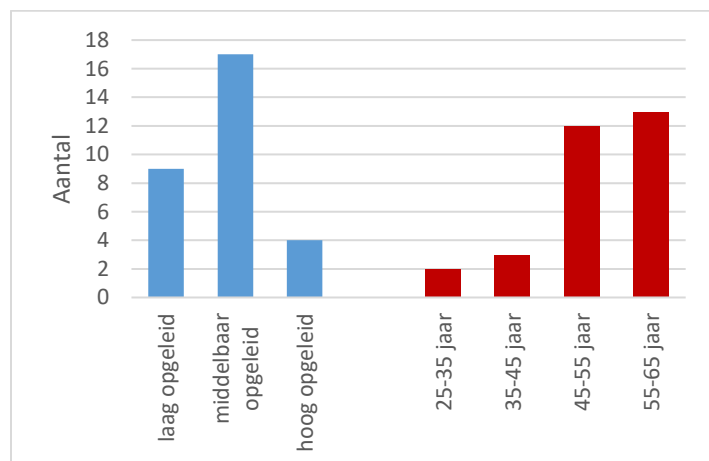
In dit hoofdstuk verkennen we het proces en de resultaten langs het eerste Theory of Change pad namelijk die van de met ontslag bedreigde werknemers uit de contractcatering in de regio Noordoost Brabant. We beginnen met een beschrijving van de gehele groep van 30 ingestroomde deelnemers in de pilot VWNW (onderzoeksvraag 4). Deze gegevens zijn afkomstig van de administratie van de casemanagers. Daarnaast hebben we een kwalitatieve verdieping uitgevoerd door interviews te houden met 12 deelnemers over hun verwachtingen aan het begin van de pilot (onderzoeksvraag 1), hun ervaringen bij de dienstverlening die ze al dan niet hebben ontvangen (onderzoeksvraag 2), hun ideeën om de pilot te verbeteren (onderzoeksvraag 3) en welke resultaten ze tot nu toe hebben behaald, komen daarna aan de orde. Daarnaast gaan we in op de ervaringen van 6 niet-deelnemers aan de pilot, die ook met ontslag bedreigd zijn (onderzoeksvraag 5).

3.1 Beschrijving deelnemers aan de pilot VWNW

3.1.1 Instroom in de pilot

In de periode september tot en december 2020 zijn 30 deelnemers de pilot VWNW ingestroomd. Ze zijn via de HR-afdeling op de pilot geattendeerd en hebben een flyer over de pilot ontvangen. De deelnemers waren werkzaam bij twee cateraars en een hotel⁴ en doen vrijwillig mee aan de pilot. Ze zijn vooral praktisch geschoold en zijn voor het grootste deel ouder dan 45 jaar.

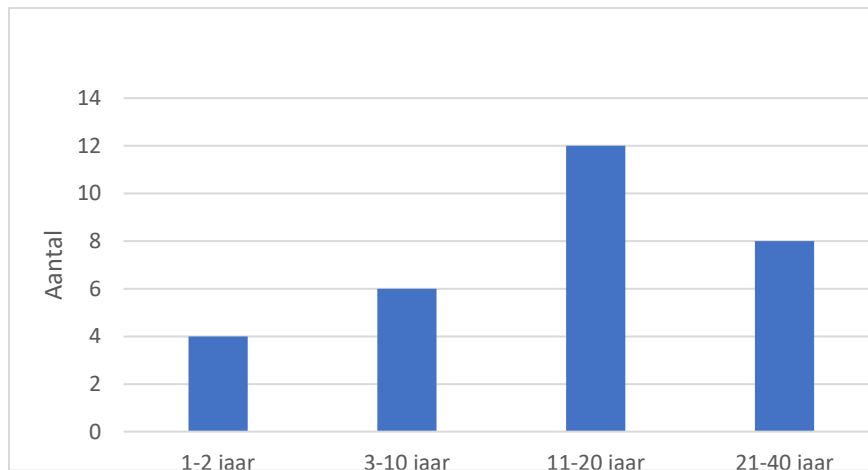
Figuur 7. Opleiding en leeftijd van de deelnemers aan de pilot (totaal).



Verder zijn de deelnemers vaak al lang werkzaam bij de latende werkgever: tweederde van de deelnemers werkt er langer dan 10 jaar.

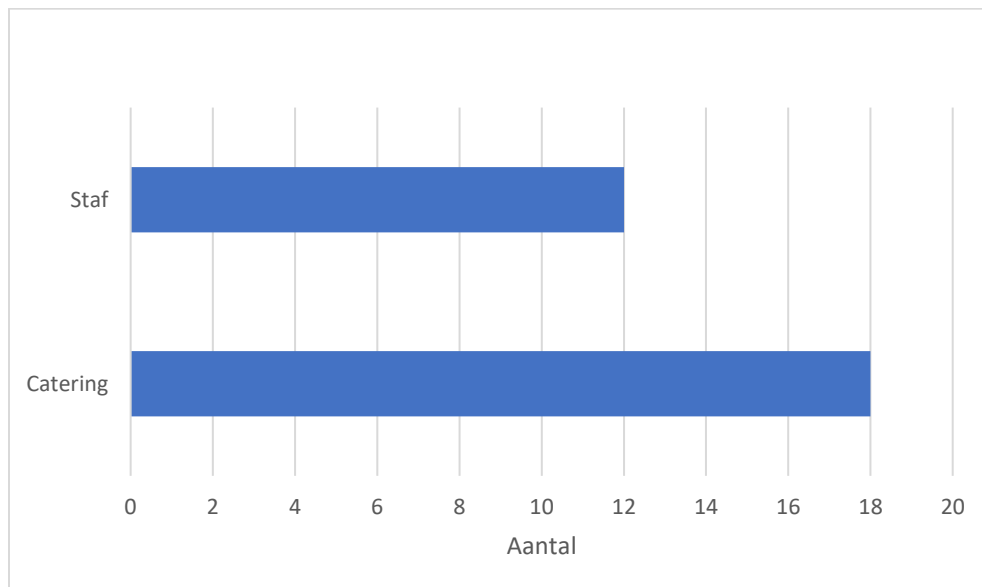
⁴ Dit waren Hutten, Maison van den Boer en Hotel Central. Hotel Central is pas later aangehaakt en daarom minder intensief meegenomen in de monitoring.

Figuur 8. Dienstjaren van de deelnemers bij de latende werkgever.



De deelnemers aan de pilot hebben verschillende functieachtergronden zoals, kok, souschef, cateringmedewerker of gastvrouw. Naast medewerkers in het primaire proces van de catering, nemen er ook verschillende mensen met staffuncties deel aan de pilot VWNW. Denk hierbij aan locatiemanager, administratief medewerker, accountmanager of medewerker marketing en communicatie. Figuur 9 laat de verhouding stafmedewerkers en uitvoerende medewerkers in de contractcatering zien.

Figuur 9. Functie van de deelnemers bij instroom in de pilot.



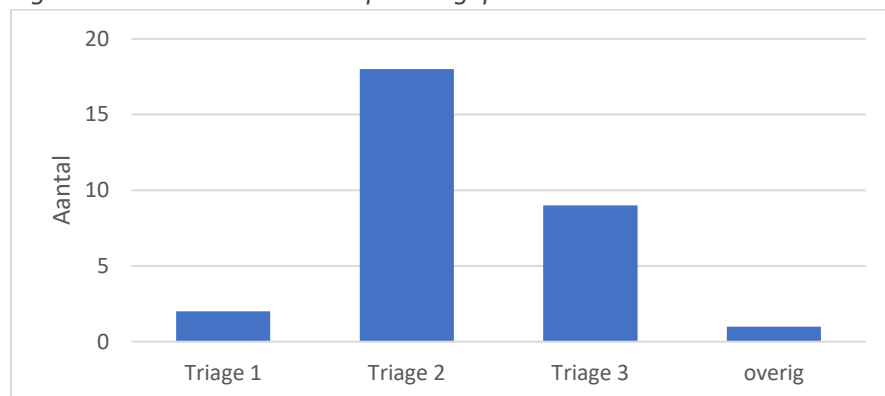
3.1.2 Proces voor de deelnemers

De casemanagers in de pilot bepalen na een eerste intake het mogelijke vervolgtraject voor de deelnemers. Triage 1 komt niet in aanmerking voor verdere dienstverlening omdat diegene op eigen regie werk kan zoeken⁵. In de praktijk heeft een persoon met deze triage enkele testen gekregen. Triage

⁵ Pilotplan Van Werk Naar Werk, februari 2021

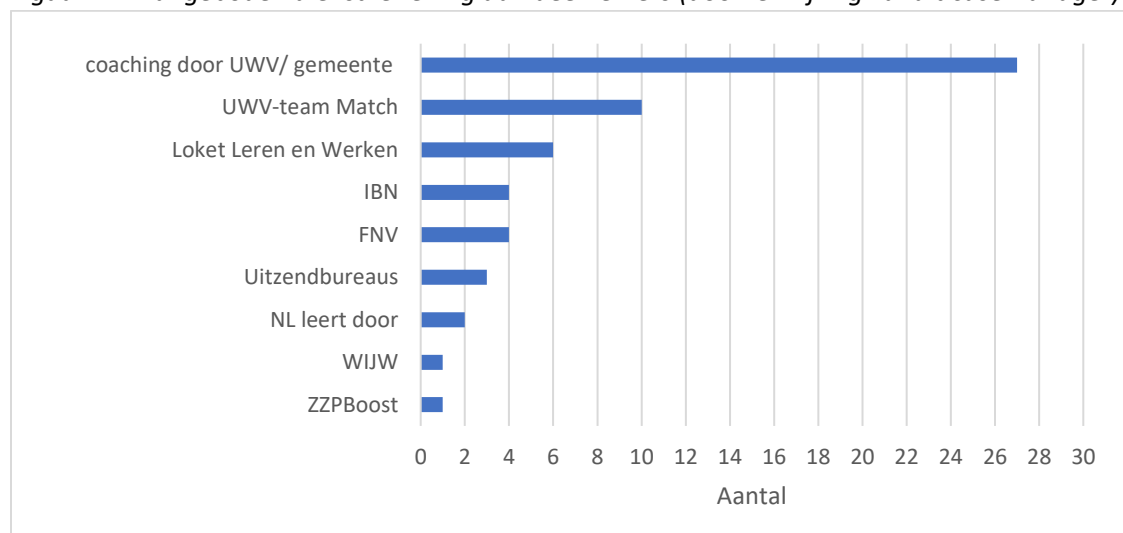
2 vraagt korte dienstverlening en directe inzet richting jobmatching en triage 3 betreft maatwerkondersteuning.

Figuur 10. Aantal deelnemers per triagepad.



De meeste deelnemers hebben coaching ontvangen van de aan hen gekoppelde casemanagers van UWV of van de gemeente Meierijstad. Naast deze coaching is er door diverse organisaties in de regio ondersteuning geboden. Denk hierbij aan talentenscans, loopbaantesten, rouwverwerkingscursussen, social mediacursussen en ondersteuning bij het starten als zelfstandig ondernemer. Nadat duidelijk is wat een deelnemer kan en wil, wordt team Match van UWV betrokken. Via hen en via de contacten van de casemanagers ontvangen de deelnemers vacatures bij werkgevers in de regio. In de laatste maanden van de pilot is ook samengewerkt met uitzendbureaus.

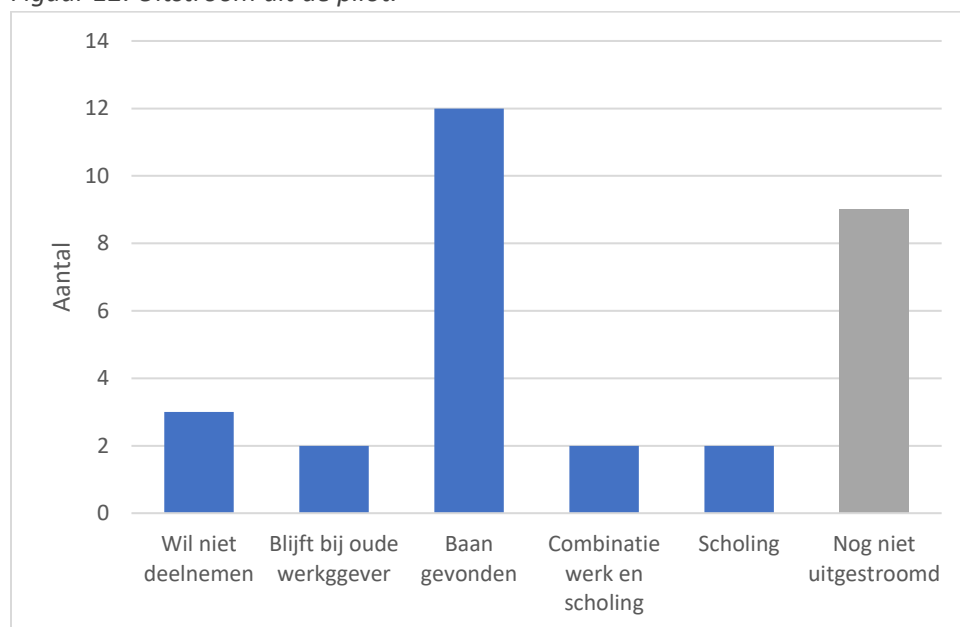
Figuur 11. Aangeboden dienstverlening aan deelnemers (doorverwijzing vanuit casemanager).



3.1.3 Resultaten voor de deelnemers

Aan het eind van de pilotperiode hebben 12 van de 30 ingestroomde deelnemers een nieuwe baan gevonden⁶. Daarnaast hebben 2 mensen een scholingstraject gevonden dat uitmondt in een nieuwe baan. Zij combineren werk en scholing. Twee anderen zijn met een opleiding gestart. Enkele mensen zijn bij hun oude werkgever gebleven. Nog 9 mensen zijn in bemiddeling. Vanwege privéomstandigheden is ook een aantal mensen gestopt of zelfs niet gestart met de pilot.

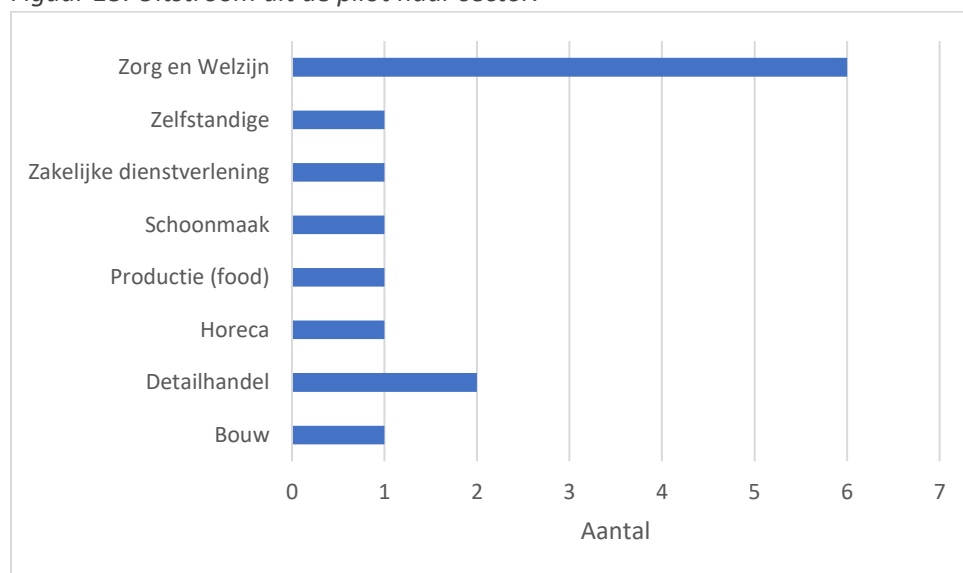
Figuur 12. Uitstroom uit de pilot.



De mensen die een baan hebben gevonden, blijven veelal in de regio werkzaam. Sommigen hebben de baan via het eigen netwerk gevonden; sommigen via de vacatures van de casemanagers. Een persoon heeft inmiddels een vast contract en een persoon is gestart als zzp-er. Enkele doen een korte cursus of opleiding om zich te certificeren voor het nieuwe werk. De helft van de deelnemers die een nieuwe baan heeft gevonden, of in opleiding is naar die nieuwe baan, is laagopgeleid. In totaal zijn er 13 mensen in een andere sector gaan werken.

⁶ Dit was de stand per 1 april 2021. Op 16 april 2021 waren er nog 3 personen uitgestroomd naar werk. Deze zijn niet meer verwerkt in de figuren 11, 12 en 13 omdat ze buiten de pilotperiode vallen.

Figuur 13. Uitstroom uit de pilot naar sector.



Van degenen die nog geen baan of scholing hebben gevonden, is meer dan de helft laagopgeleid. Drie van hen zijn pas in 2021 gestart met de pilot. Voor een van hen loopt een aanvraag voor beschut werk.

3.2 Verwachtingen bij start van de pilot

De 12 deelnemers die we hebben geïnterviewd als onderdeel van de kwalitatieve verdieping geven allemaal aan heel gemotiveerd te zijn om ander werk te vinden. Ze werken veelal al jaren in de contractcatering, zijn gewend aan flexibele en onregelmatige uren en willen het liefst aan het werk blijven. Enkele deelnemers vinden het lastig hun oude werk los te laten en blijven zich hun hele contractperiode sterk verbonden voelen met de latende werkgever. Anderen zijn vooral gefocust op het vinden van een nieuwe baan: ze willen niet werkloos worden. Voor sommigen is de coronacrisis een gelegenheid om van loopbaan te veranderen. Zij zien zichzelf niet meer terugkeren naar hetzelfde werk, omdat het te zwaar of te belastend gevonden wordt. Met name de werkzaamheden tot laat in de avond en de fysieke belasting worden hierbij als reden genoemd. De meesten verwachten binnen een paar maanden een nieuwe baan te vinden.

De deelnemers verwachten hulp bij het zoeken naar ander werk en zo nodig bijscholing. Enkele deelnemers verwachten directe voorstellen voor vacatures en mogelijke matches. Zij hadden snel een nieuwe baan verwacht. Anderen geven aan dat ze weg moeten tegen wil en dank: zij hebben een 'horeca-hart'. Zij zoeken vooral banen dichtbij de branche, waarin ze hun dienstverlenende en gastvrije talenten kunnen inzetten. Voor de meesten is de stap naar een nieuwe baan volstrekt nieuw: ze zijn het cateringwerk 'ingerold'.

De geïnterviewde niet-deelnemers hadden de verwachting dat ze de pilot niet nodig hadden om te kunnen blijven werken. Ze hebben dan ook geen intakegesprek gehad. Zij werken door in de onzekere tijd van de coronacrisis en hoewel ze nog geen ontslagaanzegging hebben gehad, blijft een mogelijk afscheid boven hun hoofd hangen. Zij investeren in hun positie op de arbeidsmarkt door bijvoorbeeld certificaten te halen voor werkervaring die ze in de loop der jaren al hadden opgedaan. Ook veranderde

voor de meeste niet-deelnemers hun werk; doordat er zoveel mensen waren vertrokken bij het bedrijf, kregen zij er nieuwe taken bij.

3.3 Ervaringen in de pilot

De geïnterviewde deelnemers hebben allemaal een coach⁷ gekregen, de casemanager van UWV of van de gemeente Meierijstad. Vrijwel iedereen is enthousiast over deze coaches. Ze waarderen het te kunnen stilstaan bij hun wensen en behoeften aan persoonlijke ontwikkeling en loopbaan. Voor sommigen is eerst een rouwcoachingstraject passend, voordat zij zich weer op de arbeidsmarkt kunnen richten. Dit is aangeboden via verschillende dienstverleners in de regio.

De eerste dienstverlening die de meeste deelnemers ontvangen na de coachgesprekken is gericht op het leren kennen en verwoorden van de eigen talenten door talentenscans, interesselisten en loopbaantesten. Daarnaast is geïnvesteerd in het versterken van hun sollicitatievaardigheden. Dit behelst voor de deelnemers naast het maken van een passend CV ook het schrijven van een geïnteresseerde sollicitatiebrief en het voeren van een gesprek. Ook een filmpje met een voorstellingspitch is voor verschillende deelnemers gemaakt. Het gebruik van social media als LinkedIn is voor veel deelnemers nieuw. Ze waarderen de ondersteunende hulp die ze van de diverse partners in de pilot krijgen hiervoor.

De meeste deelnemers zijn doeners en hebben de afgelopen jaren nauwelijks bijscholing gehad of certificaten gehaald. Men name de digitale wereld van online overleg, scholing of werk zoeken vergt voor hen ondersteuning en training. Ook het effectief gebruik maken van netwerken is voor veel deelnemers nieuw.

De meeste deelnemers hebben positieve ervaringen met de pilot, al plaatsten sommigen ook kritische kanttekeningen bij verschillende fasen. Sommige deelnemers waren ten tijde van de pilotondersteuning nog werkzaam bij de latende werkgever. Zij gaven aan het zwaar te vinden dat je veel zelf moest doen en dat dat niet gemakkelijk was in de tijd dat je er ook nog veel werk bij had zoals tijdens de drukke decembermaand. Een ander wilde als zelfstandige aan de slag; voor haar werd daarop toegespitste dienstverlening gevonden. Zij voelde zich goed geholpen en staat inmiddels ingeschreven bij de KvK. Niet iedereen heeft zich goed geholpen gevoeld. Een deelnemer geeft aan verkeerd te zijn doorverwezen. De dienstverlening die zij aangeboden kreeg, sloot niet aan op haar zoekproces en opleidingsniveau. Nadat dit is aangekaart, is dit wel verbeterd. Een ander is momenteel tijdelijk aan het werk en verheugt zich enorm op de opleiding voor de ouderenzorg, die ze vanaf september kan gaan volgen. Zij voelt zich gesterkt door de stappen die ze doorlopen heeft in de pilot.

De deelnemers hebben ook belemmeringen ervaren bij het zoeken naar werk. Het goede loon in hun oude baan is niet altijd bij nieuwe banen te verdienen. De overstap zou in zo'n geval de hoogte van hun mogelijke werkloosheidsuitkering in gevaar brengen. Daarnaast zijn er in een sector als de zorg wel vacatures, maar vaak in beperkte dienstverbanden van bijvoorbeeld 24 uur. Dit is voor de meeste deelnemers geen optie; ze zoeken een baan waarmee ze ongeveer hetzelfde kunnen verdienen.

⁷ We spreken in dit hoofdstuk over coaches vanuit het perspectief van de deelnemers. In het systeem staat dit gelijk aan de casemanagers.

3.4 Tips van de deelnemers voor de inrichting van VWNW-ondersteuning

Sommige deelnemers zouden de pilot liever als een meer geformaliseerd traject zien met een schriftelijk bewijs van deelname, met een afgebakende duur, met rechten (zoals vrijstelling van sollicitatieplicht als je toch in de WW komt) en plichten (zoals het volgen van dienstverleningstrajecten). Zaken als kinderopvangtoelage of kosten voor scholing zijn dan wellicht gemakkelijker te organiseren; het betreft immers een erkend traject. Ook geven deelnemers de tip vooraf goed aan te geven dat de pilot inspanning, initiatief en aandacht van hen vergt. Het is belangrijk dat hun werkgevers dat weten maar ook de deelnemers zelf. De startfase van de pilot duurde erg lang volgens een van de deelnemers. In die tijd heeft ze talenten- en loopbaanscans gedaan. Ze had liever geen werkloosheidsperiode gehad. Een andere tip gaat over de banenmatching: een van de deelnemers gaf aan liever specifiek geschikte banen te ontvangen, bijvoorbeeld uit de kansenberoepen. Het brede aanbod dat zij kreeg, vond ze niet echt effectief.

4. De rol van werkgevers

In dit hoofdstuk staan de ToC paden 2 en 3 centraal. In paragraaf 4.1 bespreken we hoe latende werkgevers het pilotproces hebben ervaren en of aan de beoogde verwachtingen van de pilot is voldaan (onderzoeksvraag 1 en 5). In paragraaf 4.2 staat de positie van de ontvangende werkgever in de pilot centraal.

4.1 ToC pad 2: latende werkgever

In de onderzoeksperiode hebben we meermaals met twee van de drie latende werkgevers gesproken – in het kernteam en in afzonderlijke interviews⁸. Beide werkgevers zijn hard geraakt door de coronacrisis, wat voor beiden ook betekent dat ze met grootschalige ontslagen te maken hebben.

Bij de een was er al snel een vrijwillige vertrekregeling opgestart, maar bij de ander bleven de randvoorwaarden en daadwerkelijke ontslagen nog lange tijd onduidelijk. De partijen uit het kernteam geven aan dat duidelijkheid over het toekomstperspectief van werknemers van groot belang is; ontslagdreiging zonder concreet besluit werkt voor sommige deelnemers verlamdend. Tegelijkertijd is de inschatting voor de latende werkgever niet altijd goed te maken, juist omdat de situatie zo onzeker en veranderlijk is. Bij een van de latende werkgevers stroomden uiteindelijk zoveel mensen uit, dat er weer banen zijn ontstaan waar ook deelnemers aan de pilot voor kiezen.

De pilot kwam voor de latende werkgevers te langzaam op gang. Ze hadden meer snelheid verwacht en meer succesvolle plaatsingen terwijl deelnemers nog aan het werk waren. De rol van de latende werkgever in de pilot was daarbij niet helemaal duidelijk en/of in lijn met behoeften van de werkgevers zelf en ze maakten geen vast onderdeel uit van het kernteam. De latende werkgevers hadden graag terugkoppeling over de deelnemers ontvangen, maar omwille van AVG vond dit nu enkel geanonimiseerd plaats. Hierdoor was het onvoldoende mogelijk om mee te denken over kansen voor hun personeel. De bedrijven hebben zelf ook een netwerk, dat nu onvoldoende kon worden benut. Verschillende betrokken actoren bij de pilot vragen zich af of hier niet meer mogelijk was geweest – bijvoorbeeld door deelnemers toestemming te laten geven over de uitwisseling van gegevens. Ook denken sommigen dat het beter was geweest om werkgevers meer ruimte te geven voor eigen hulp en ondersteuning. De werkgever zou eerste verantwoordelijke moeten blijven, anders wek je te veel verwachtingen, aldus een kernteamlid. Volgens sommigen in het kernteam hebben de latende werkgevers andere verwachtingen (meer snelheid) en andere belangen (meer gericht op mensen plaatsen), dan zij: bij de gewenste aanpak in de regionale samenwerking ligt de focus meer op de duurzame ontwikkeling van mensen.

Wat betreft de maatwerkondersteuning aan de deelnemers was er bij een van de latende werkgevers de verwachting dat er sneller naar mogelijke banen voor de deelnemers geschakeld zou worden – dat er dus meer contact zou zijn met potentiële werkgevers. Doorlopende aandacht voor mogelijke banen zou het proces van leren om een baan te zoeken voor betrokken deelnemers kunnen versnellen. Daarin ontbrak het volgens sommige geïnterviewde stakeholders aan ondernemerschap in de pilot.

⁸ Een derde latende werkgever is pas later aangehaakt op de pilot en daarom minder intensief in beeld geweest tijdens het proces van monitoring.

Commerciële partijen hadden daar ook bij van dienst kunnen zijn, maar waren nu niet aangesloten bij de pilot. Volgens sommigen in het kernteam een gemiste kans om daarmee te experimenteren. Daarnaast blijken opleidingskosten voor deelnemers een knelpunt. Er zijn nog geen UWV-middelen beschikbaar, omdat de deelnemers (nog) geen reguliere ‘klanten’ van UWV zijn. Dat maakt scholing in deze fase nog minder aantrekkelijk en minder toegankelijk, terwijl vroegtijdige inzet op omscholing juist uitkeringskosten kan voorkomen.

Verder gaven beide latende werkgevers aan moeite te hebben met de begrenzing van de regio; hun personeel woont lang niet altijd in de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant. Hierdoor vielen potentiële deelnemers af. Naar de indruk van de werkgevers waren deelnemers aan de pilot de mensen die wel wat steun kunnen gebruiken bij het zoeken naar ander werk. Anderen vinden nieuw werk op eigen kracht of worden door het bedrijf gedetacheerd bijvoorbeeld. Naast de pilot zetten de werkgevers bijvoorbeeld ook in op collegiale uitleen.

4.2 ToC pad 3: ontvangende werkgever

Verschillende partijen in de pilot geven aan dat de kant van de ontvangende werkgever onderbelicht is gebleven in de pilot. Allereerst waren brancheverenigingen niet aangesloten op de pilot. Zonder hen is het echter lastig om een beeld te krijgen van waar werkgevers in de regio om zitten te springen én waar kansen liggen voor deelnemers met verschillende achtergronden. Werk dat er is, wordt nu soms niet aangeboden, omdat het niet bij UWV bekend is, aldus een van de gesprekspartners. Dan gaat het niet alleen om vacatures maar ook om werk van de toekomst; daar moeten mensen nog voor geschoold worden. Daarnaast zou je ook kunnen samenwerken met de uitzendbranche of met lokale ondernemersverenigingen. Verschillende mensen hebben het experimenteren hiermee in de pilot gemist. Een aandachtspunt bij het aanhaken van deze partijen bij de pilot is wel dat de regio ten alle tijden in de regio gehouden moet worden, zo geven verschillende geïnterviewden aan.

Verder geven verschillende partijen aan dat er nog geen logische klik is tussen latende en ontvangende werkgevers. Problemen door vraaguitval versus tekorten aan personeel zijn nog twee aparte werelden. Ze vinden het belangrijk om regionaal te kijken wat nodig is als basis voor een betere wendbaarheid van bedrijven. Een ander aandachtspunt dat wordt aangehaald is dat werkgevers die personeel zoeken nu nog vaak zoeken naar een schaap met vijf poten. Ze kijken onvoldoende naar algemene competenties, maar vooral naar ervaring in dezelfde branche of met hetzelfde werk. Ook worden deelnemers aan VWNW-trajecten soms als niet gemotiveerd gezien. Er heerst een idee dat mensen werk zoeken omdat ze ergens weg moeten, niet omdat ze het willen.

5. Samenwerking in de pilot (ToC 4)

In dit hoofdstuk staat het vierde pad van de Theory of Change centraal, dat zich richt op de samenwerking tussen betrokken actoren bij de pilot. Waar zijn ze in de praktijk tegenaan gelopen bij de uitvoering van de pilot (onderzoeksvraag 6) en welke veranderingen achten zij wenselijk op basis van de opgedane ervaringen (onderzoeksvraag 7)? We hebben verschillende actoren uit het kernteam en betrokken actoren buiten het kernteam gesproken.⁹ Die input is gecombineerd met observaties van de onderzoekers tijdens het uitvoeringsproces (o.a. door deelname aan de kernteamvergaderingen). We maken in de bespreking van de ervaringen van de geïnterviewde actoren en de observaties onderscheid naar strategisch, tactisch en operationeel niveau.

5.1 Strategisch niveau: de goede dingen doen

5.1.1 Waar zit de kracht van de pilot?

Het vroegtijdig ondersteunen van met ontslag bedreigde werknemers en de intensieve begeleiding worden zowel door leden van het kernteam als door niet-kernteam leden gezien als een belangrijke vernieuwing en kracht van de pilot. Daarnaast wordt de samenwerking in de regio als vernieuwend ervaren: gemeenten zitten bijvoorbeeld normaal niet aan tafel in het stadium van werkloosheidspreventie en ook voor UWV is dit een vroeger instapmoment dan normaal. Volgens de geïnterviewden zitten strategie, tactiek en uitvoering in een evenwichtige samenstelling bij elkaar, waardoor men elkaar ook beter leert kennen, samen meer voor elkaar krijgt, elkaar kan aanspreken op zaken en open staat voor wijzigingen en verbeteringen.

Ondanks de prettige samenwerking, hadden enkele partijen verwacht dat de pilot innovatiever zou zijn. Waar sommigen aangeven dat het verbinden van het bestaande soms al voldoende innovatief is, vinden anderen dat er te weinig is geëxperimenteerd en dat er niet echt 'buiten de lijntjes' is gekleurd, terwijl een pilot daar juist de ruimte voor zou kunnen bieden. Voorheen pakte iedereen een eigen stukje in de keten op, wat werkloosheidspreventie lastig maakt. Het is de uitdaging om dat te doorbreken en de verkokerde en gesegmenteerde systemen meer bij elkaar te brengen. In de pilot is volgens sommigen te snel ingegaan op gebaande paden waarbij de systemen en werkwijzen van UWV leidend zijn geweest en er te weinig van de pilotfase gebruik is gemaakt om in beginsel de vraag te stellen of bestaande interventies passen bij wat in van-werk-naar-werk ondersteuning nodig is. Er is weinig nagedacht over alternatieven.

5.1.2 Vraagtekens bij de rol en handelingsruimte van de regio

Een van de doelen van de pilot is inzicht verkrijgen in succes- en faalfactoren van regionale samenwerking en toewerken naar een duurzame infrastructuur. Het opzetten van een duurzame regionale infrastructuur is een mooie (beleids)ambitie die valt of staat met een goede uitvoering. Tot op heden was VWNW-begeleiding in de secundaire preventiefase geen publieke taak. De rol van

⁹ We hebben gesproken met medewerkers van: NOB Werkt, UWV, Werkgevers Servicepunt (WSP), FNV, Gemeente Meierijstad, Gemeente 's-Hertogenbosch, IBN, VNO/NCW, WijTechniek, RMT Noordoost Brabant (i.o.) en Onderwijs.

organisaties in de regio om die taak nu op te pakken, is volgens sommigen nog onvoldoende scherp. Ook zijn de doelstellingen en doelgroepen waarvoor de regio zich op dit vlak zou moeten organiseren nog onduidelijk.

De pilot heeft daar wel zicht op gegeven. De meeste geïnterviewden zijn het erover eens: de toegevoegde waarde van de regio zit in de dienstverlening aan micro en kleine bedrijven¹⁰. Grote(re) bedrijven zijn zelf op HR-gebied beter toegerust dan de regio en hebben vaak een groot eigen netwerk. Op het niveau van het individu zou de regio zich kunnen richten op de mensen die wat meer ondersteuning nodig hebben. Deze schifting trad nu ook op bij de instroom van deelnemers in de pilot. Mensen met een sterke positie op de arbeidsmarkt en sterke zelfregie redden zich wel en kunnen bij private partijen terecht. Juist voor de werkenden die wat kwetsbaarder zijn, bijvoorbeeld omdat ze heel lang bij hetzelfde bedrijf hebben gewerkt en dus niet veel ervaring hebben met solliciteren, is extra ondersteuning van toegevoegde waarde. Er werd veel waarde gehecht aan de ruimte die deelnemers kregen om uit te vinden hoe ze hun loopbaan verder willen vormgeven. Ook geven verschillende geïnterviewden aan zich zorgen te maken over de flexibele schil van veel bedrijven, zoals uitzendkrachten. Tijdelijke contracten worden niet verlengd. Er is in de pilot geen inzet gepleegd om deze doelgroep te bereiken, maar ook hier zou de regio een rol kunnen vervullen. De vraag is of deze groep mensen in beeld is en hoe deze in de regio geholpen kunnen worden.

Een aandachtspunt bij de beleidsambitie voor een duurzame VWNW-infrastructuur betreft de handelingsvrijheid die betrokken stakeholders hebben in relatie tot de uitvoering en de middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Er komen landelijke middelen voor regionale mobiliteitsteams, maar die zijn tijdelijk. Wat gebeurt er daarna? Gemeenten hebben op dit moment de opdracht om mensen die werkloos zijn aan werk te helpen. Deze doelgroep in de tertiaire werkloosheidspreventiefase heeft een grotere afstand tot de arbeidsmarkt dan werknemers die boventallig dreigen te worden. Wanneer UWV en gemeenten zich ook gaan richten op dienstverlening in de secundaire werkloosheidsfase, betekent dat extra taken. Hiervoor zijn dan ook structurele middelen nodig. De (gewenste) handelingsruimte in de regio, wie doet wat voor wie, hoe wordt het gefinancierd en wie voert de dienstverlening uit is op dit moment nog niet duidelijk. Verder werd in de interviews opgemerkt dat het lastig is om systemen samen te brengen met organisaties die landelijk of centraal bestuurd worden. Ondanks dat er in de pilot wegen zijn gezocht – en gevonden – om bijvoorbeeld het landelijke systeem van UWV aan te passen aan de regionale context van de pilot, zien verschillende geïnterviewden systeemverandering daardoor niet echt als realistisch.

¹⁰ De Europese Commissie hanteert in de aanbeveling van 6 mei 2003 betreffende de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen de volgende definities. Tot de categorie kleine, middelgrote en micro-ondernemingen (KMO's) behoren ondernemingen waar minder dan 250 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet 50 miljoen EUR of het jaarlijkse balanstotaal 43 miljoen EUR niet overschrijdt. 2. Binnen de categorie KMO's is een „kleine onderneming” een onderneming waar minder dan 50 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet of het jaarlijkse balanstotaal 10 miljoen EUR niet overschrijdt. Binnen de categorie KMO's is een “micro-onderneming” een onderneming waar minder dan 10 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet of het jaarlijkse balanstotaal 2 miljoen EUR niet overschrijdt.

Bron: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>

5.1.3 Het belang van scholing als onderdeel van de maatwerkondersteuning

De maatwerkondersteuning is ingericht om deelnemers goede bagage mee te geven voor de arbeidsmarkt. De nadruk lag op duurzaamheid, ervoor zorgen dat mensen op een goede plek terecht komen voor een langere periode, maar ook de snelheid om mensen niet uit te laten vallen was van belang. Zodra mensen aan de kant komen te staan, loopt de afstand tot de arbeidsmarkt snel op. De inzet van scholing blijkt daarbij nog niet zo vanzelfsprekend te zijn, terwijl scholing juist een belangrijke bijdrage kan leveren aan de duurzame inzetbaarheid van werkenden. Bovendien kost scholing ook tijd. Geïnterviewden zijn van mening dat het moment van schakelen van de ene naar de andere baan ook het moment is waarop mensen soms om- en bijscholing nodig hebben én gestimuleerd kunnen worden om hun inzetbaarheid op de langere termijn door middel van scholing te versterken.

Naar inschatting van verschillende actoren in de regio is er in de pilot onvoldoende aandacht geweest voor wat er in de regio aan competenties en vaardigheden nodig is, nu én in de toekomst. Er is weinig gebruik gemaakt van de expertise die daarover beschikbaar is bij sector- en brancheorganisaties en verschillende geïnterviewden vermoeden dat er onvoldoende naar kansrijke beroepen wordt gekeken. Mensen vallen snel terug op het vertrouwde en moeten daarom actief geholpen worden om te zien waar hun competenties en vaardigheden van waarde kunnen zijn in hele andere sectoren en beroepen.

5.2 Tactisch niveau: de dingen goed doen

5.2.1 Oplossingsvermogen komt op gang als het vastloopt

In algemene zin is de kracht van een pilot dat het waardevolle lessen oplevert, doordat je plannen echt gaat uitrollen en processen met elkaar moet vervlechten. In de VWNW-pilot is sterk geleund op processen en structuren die UWV al beschikbaar had. Verschillende actoren geven aan dat UWV ook de logische partner is om de netwerkregie te nemen. Als deelnemers tijdens het VWNW-traject geen baan vinden, moeten ze zich immers alsnog melden bij het UWV. De mensen zijn daar dan al in beeld. Er is vanuit het UWV veel menskracht ingezet om processen te ontwikkelen en om binnen de landelijke kaders naar bewegingsruimte te zoeken. Zo zijn systemen aangepast om de registratieprocessen in de pilot AVG-technisch af te stemmen op de UVW-registratie en heeft de casemanager van de gemeente Meierijstad gecertificeerd toegang gekregen tot de systemen.

Oplossingen zijn nu gezocht met gesloten beurzen binnen de pilot. Veel geïnterviewden vragen zich af wat er gaat gebeuren als er betaald moet gaan worden. Ze vermoeden dat partijen die nu samenwerken in de regio zich meer concurrerend gaan opstellen.

5.2.2 Intensieve afstemming in het kernteam

Om de pilot te coördineren en de lijnen uit te zetten was er intensief overleg in het kernteam. Kernteamleden geven aan dat er een sfeer hangt van samenwerken en samendoen en dat er ruimte is voor een kritische houding. Het intensieve overleg wordt gewaardeerd. Op zich geven partijen (zowel binnen als buiten het kernteam) aan dat die overlegruimte nodig is in de pilotfase, maar tegelijkertijd vragen verschillende partijen zich af of het ook niet sneller en efficiënter had gekund. Er waren veel mensen van bovenaf betrokken en zij hebben veel geïnvesteerd in overleg, terwijl er maar twee à drie

personen actief in de uitvoering zaten. Wel hebben ze juist daardoor snel voor enige regelruimte gezorgd wanneer dat nodig bleek.

Het duurde uiteindelijk lang voordat de randvoorwaarden van de pilot scherp waren en dat belemmerde de start. Alle partijen in het kernteam hadden in gelijke mate inspraak in alle stukken en beslissingen die voorbijkwamen, waardoor het proces soms traag verliep, maar wel consensus bereikt werd. Het komen tot de procesbeschrijving of tot communicatie naar buiten zijn hier voorbeelden van. Verschillende geïnterviewden geven aan dat bij doorontwikkeling scherpere aansturing nodig is door één centrale coördinator aan te stellen. De kwartiermaker voor het regionale mobiliteitsteam kan die rol wellicht vervullen.

5.2.3 Hoe moet de maatwerkondersteuning eruitzien?

In de beginfase van de pilot is het triage-model vastgesteld en is de bestaande dienstverlening in de regio in beeld gebracht. Over de triage en type maatwerkondersteuning die geleverd wordt vanuit de pilot was men het op zich eens, al zijn er wel wisselende ideeën over het op termijn wel of niet kunnen inzetten van digitale ondersteuning ter vervanging van het intensieve face-to-face contact. Waar sommigen van mening zijn dat mensen met wat meer eigen regie toekunnen met digitale ondersteuning, zijn anderen van mening dat direct persoonlijk contact altijd van toegevoegde waarde is.

De vraag over of intensieve maatwerkondersteuning altijd nodig is, raakt aan de vraag of het voldoende opschaalbaar is bij grotere aantallen en of het voldoende heeft opgeleverd. Het heeft verschillende actoren verrast dat de toestroom van deelnemers in de pilot wel mee bleek te vallen. Het voordeel is dat de pilot in de luwte kon opstarten en kon experimenteren met maatwerkondersteuning. Aan de andere kant is er de vrees dat door de NOW-regelingen de urgentie op de achtergrond is geraakt en dat de grote toestroom van mensen die werkloos dreigen te raken nog gaat komen. Mochten in de toekomst meer werkgevers en werknemers zich gaan melden voor de ondersteuning, dan komen de vragen op tafel over de intensiviteit van de ondersteuning en de mate waarin ondersteuning soms digitaal zou kunnen. Vanuit de casemanagers wordt een duidelijk signaal gegeven dat face-to-face contact altijd toegevoegde waarde heeft. Tegelijkertijd hebben casemanagers in de pilot nog relatief veel dienstverlening zelf begeleid, waarbij in het geval van opschaling eerder kan worden gekozen voor doorverwijzing naar de dienstverlenende partners in de regio (wat oorspronkelijk ook het idee was bij ontwerpen van de aanpak).

Over wat er precies inhoudelijk aan dienstverlening nodig is in het maatwerk aan deelnemers wordt overigens nog verschillend gedacht. Over het algemeen wordt het bestaande aanbod toereikend gevonden. Waar iets niet direct in beeld was, zoals de ondersteuning bij zzp-schap, is aanvullende dienstverlening gezocht. Er wordt wel aangegeven dat er veel dezelfde dienstverlening is in de regio en dat er niet altijd duidelijk is waar, bij welke partij, de toegevoegde waarde zit.

5.3 Operationeel niveau: in de uitvoeringsmodus

5.3.1 Belang van goede communicatie

In het kernteam is communicatie naar de verschillende partijen steeds aan de orde geweest. Er is steeds flexibel ingesprongen op communicatiebehoeften, bijvoorbeeld door specifieke flyers per latende

werkgever te maken. Toch gaan er ook geluiden op dat informatie over het VWNW-proces te lang binnen het kernteam is gebleven. Daardoor waren dienstverlenende partijen niet altijd op de hoogte van wat de stand van zaken was. Dat was ook voor een latende werkgever niet altijd helder. Ook geven stakeholders aan dat het belangrijk is te investeren in bestuurlijk verwachtingenmanagement. Er zijn mooie beleidsambities, maar het VWNW-traject vraagt ook veel in de uitvoering als je dit duurzaam wilt inrichten. De grote vergezichten over duurzame infrastructuur zijn wellicht in dit stadium (in de pilot) nog niet op zijn plek.

De communicatie van latende werkgevers aan hun werknemers, de mogelijke deelnemers aan de pilot, verliep ook niet soepel. In het begin van de pilot is extra aandacht besteed aan de communicatie naar mogelijke deelnemers, waardoor de dienstverlening later op gang is gekomen. Daarbij geven verschillende partijen ook aan dat het belangrijk is voor deelnemers om helderheid van het bedrijf te krijgen over of het ontslag echt wordt aangezegd. Zolang hierover nog onzekerheid bestaat, kan dit het VWNW-traject in de weg zitten. De casemanagers geven verder aan dat er niet vanuit kan worden gegaan dat mensen op basis van een ondertekend formulier of een flyer altijd goed weten waar ze zich aan committeren. Dit werd ook door deelnemers zelf zo aangegeven: voor sommigen liep het VWNW-traject tijdens dat mensen nog voltijds aan het werk waren. Dan wordt er veel van mensen gevraagd en dat moet vooraf wel helder zijn.

5.3.2 Ervaringen van de casemanagers

Tijdens de looptijd van de pilot hebben de casemanagers deelnemers intensief begeleid met wandelgesprekken en minimaal twee-wekelijks contact. Net als de deelnemers (hoofdstuk 3) zijn de casemanagers positief over de tijd die voor de ondersteuning beschikbaar was. Het geeft ruimte om af te kunnen stemmen op de specifieke behoeften, ervaringen en vaardigheden van de deelnemers. Het proces van triage kwam langzaam op gang, omdat de casemanagers tijd nodig hadden om de dienstverlening in de regio te leren kennen. Toen daar beter zicht op was, werd het ook makkelijker om deelnemers te plaatsen bij partners in de regio en de eigen intensieve begeleiding te ontlasten.

Ondanks dat de casemanagers gaandeweg een beter beeld kregen van de dienstverlenende partners in de regio, is de toegevoegde waarde van verschillende dienstverlening nog steeds niet altijd helder. De in de regio aanwezige dienstverlening die nu beschikbaar was voor de pilot lijkt vaak veel op elkaar. Verder werd gericht inzetten van maatwerk bemoeilijkt doordat soms specifieke dienstverlening alleen kan worden ingezet als onderdeel van een vast traject. Daarmee komt de casusregie grotendeels bij de dienstverlenende partner te liggen, terwijl voor veel deelnemers de kracht van de pilot er volgens de casemanagers in zit dat zij als regisseur in het netwerk kunnen optreden en direct aanspreekpunt zijn gedurende het hele VWNW-traject.

Verder was de vragende kant van de werkgevers onvoldoende bij de casemanagers in beeld. Ze kunnen een beroep doen op Team Match van UWV, maar dat is gestuurd vanuit de vacaturekant (wat is er aan werk beschikbaar?). Daarin wordt veel minder gericht gekeken vanuit de kant van de deelnemer (wat voor werk past bij de deelnemer?). Daarom geeft één van de casemanagers aan meerwaarde te zien in het actief job hunt door de casemanager voor en met de deelnemer. Het kernteam was het hier niet mee eens, vanwege de beschikbare specifieke kennis en netwerken bij anderen en heeft Team match aangespoord effectiever te werken voor de deelnemers aan de pilot. De ervaring van sommige geïnterviewde stakeholders is dat nu het gat van de intake naar de ontvangende werkgever nog erg

groot is en dat er te weinig naar passende inzet van scholing is gekeken (zie strategisch niveau). Het kan zijn dat de looptijd van de pilot (en dus ook van de monitoring) te kort is geweest om dit al voldoende inzichtelijk te maken. Anderzijds geven de casemanagers ook aan dat niet alle deelnemers op zoek zijn naar een droombaan: voor hen is de 'broodbaan' voldoende.

5.4 Uitvoerbaarheid in de praktijk en wensen voor de toekomst

Onderzoeksvraag 6 gaat over de uitvoerbaarheid van de pilot in de praktijk. Waar lopen betrokken actoren tegenaan? Is maatwerk haalbaar? Zo ja, wat is daarvoor nodig? We hebben gezien dat de AVG voor belemmeringen zorgde in de uitwisseling van gegevens tussen de casemanagers en tussen UWV en de latende werkgevers. Hiervoor zijn oplossingen gezocht. Zo heeft de casemanager van de gemeente toegang tot het UWV-systeem gekregen om gegevens over deelnemers te kunnen registreren. Latende werkgevers kregen alleen geanonimiseerde informatie. De communicatie en het verwachtingenmanagement naar deelnemers en werkgevers moet scherper. Dit is gedurende de pilot steeds bijgesteld. De mogelijkheid voor maatwerkdienstverlening blijkt intensief in de uitvoering. Bestaande dienstverlening is nog niet altijd helder genoeg als aanbod. Stukjes dienstverlening (op maat voor de deelnemer) is soms onvoldoende beschikbaar als het aanbod alleen trajecten bevat. Gaandeweg blijken er ook verschillende visies op de inzet van digitale ondersteuning. Tenslotte is de link naar nieuw werk in een ander beroep nog onvoldoende in de pilotperiode aan bod gekomen volgens verschillende geïnterviewden.

De pilot heeft ervaringen en wenselijke richtingen voor een advies aan de regio opgeleverd (onderzoeksvraag 7). We gaan hier in de volgende twee hoofdstukken nader op in.

6. Conclusie en bouwstenen voor het advies

In de zomer van 2020 heeft het Strategisch Overleg Noordoost Brabant (SON) diverse partijen in de regio de opdracht gegeven een van-werk-naar-werkpilot in te richten voor werknemers in de contractcatering. Deze sector werd als een van de eerste getroffen door de impact van coronamaatregelen. Deze pilot had als taak enerzijds de werknemers te volgen en ondersteunen in dit VWNW-proces. Anderzijds was het doel om zoveel mogelijk te leren van de samenwerking tussen de verschillende partijen, om zo te kunnen komen tot een duurzame infrastructuur voor VWNW in de regio.

In dit hoofdstuk presenteren we het antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek:

Wat zijn de ervaringen en resultaten van een pilot in de contractcatering, een sector die op dit moment hard getroffen wordt door Covid-19 en waar banen op de tocht staan, om boventalligen zo goed mogelijk Van Werk Naar Werk te laten gaan? En welke (systeem)veranderingen zijn wenselijk op basis van de ervaringen uit deze pilot?

6.1 Conclusie ervaringen en resultaten pilot

De pilot is een kans geweest voor partijen om in de regio Noordoost Brabant samen te gaan werken met het doel met ontslag bedreigde werknemers in de contractcatering te ondersteunen in de transitie Van Werk Naar Werk. In juli 2020 is het startdocument opgesteld en vervolgens is de pilot een half jaar operationeel geweest. Op 1 april 2021 is de pilot gestopt. De deelnemers zijn erg tevreden over de dienstverlening. De samenwerkingspartners hebben veel geleerd, elkaar beter leren kennen en vooral vertrouwen opgebouwd. Zo is de samenwerking versterkt en is bijna twee derde van de deelnemers (64% van de 25 die bleven meedoen aan de pilot) doorgestroomd naar werk of werk en scholing¹¹. Er is inmiddels een overdrachtsdocument gemaakt voor de kwartiermaker die een (tijdelijk) Regionaal Mobiliteitsteam (RMT) gaat inrichten voor aanvullende crisisdienstverlening. In de pilot hebben alleen werknemers deelgenomen die via werkgevers zijn aangemeld. Dit betekent dat mogelijk maar een deel van de regionale VWNW-doelgroep in de pilot is meegenomen.

De aandacht in de pilot was gericht op het 'doen', het oplossen van problemen. Er is dan ook vooral op operationeel niveau samengewerkt, dat wil zeggen in de uitvoering en niet zozeer op bestuurs- of directieniveau. Zo hebben gemeenten en UWV bijvoorbeeld samen de intakekant opgepakt. Registratie en AVG zorgden voor uitdagingen, maar de partijen hebben daar samen een weg in gezocht. Samenwerken met partijen in de praktijk heeft de samenwerking verbeterd en tevens blootgelegd waar de moeilijkheden zitten. Ook geven verschillende geïnterviewde stakeholders in de regio aan dat ze door de samenwerking ook zwakke plekken in de eigen organisatie naar voren hebben zien komen. Alhoewel dat een neveneffect is van de pilot, wordt dit wel gewaardeerd.

¹¹ Inmiddels gaat het om 68%: 17 van de 25 deelnemers zijn uitgestroomd naar werk of scholing in combinatie met werk.

6.2 Bouwstenen gedestilleerd uit pilot voor de opbouw en doorontwikkeling van een VWNW-infrastructuur

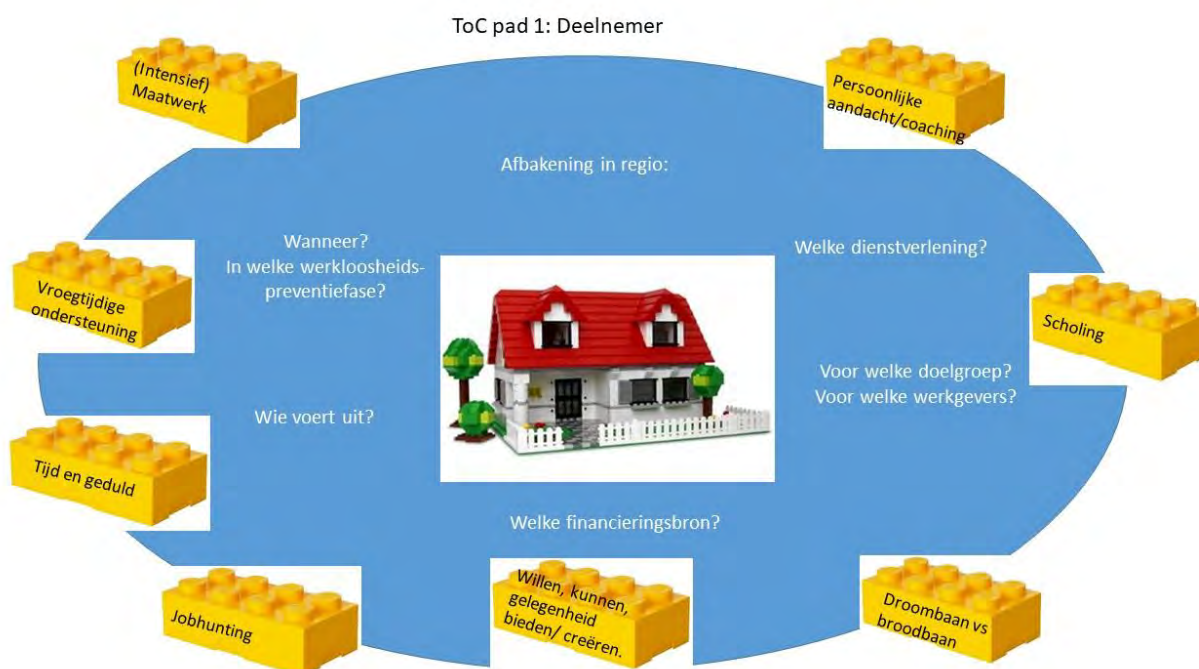
In deze paragraaf staan we stil bij de bouwstenen die we kunnen destilleren uit de ervaringen uit de pilot en die richting kunnen geven aan het advies voor de regio voor de opbouw en doorontwikkeling van een VWNW-infrastructuur in de regio. We bespreken de bouwstenen aan de hand van de ToC paden: 1) deelnemers, 2) latende werkgevers, 3) vragende werkgevers, 4) samenwerking in de regio, en geven daar waar mogelijk aan om welke ondersteuning het gaat in welke fase van het werkloosheidspreventiefase-model.

6.2.1 Deelnemers

Figuur 14 en Tabel 1 geven de belangrijkste bouwstenen voor het advies weer van het eerste ToC pad: de deelnemers. Bij het inrichten van een structurele VWNW-design in de regio is het van belang dat helder is:

- welke dienstverlening wordt aangeboden bij dreigend ontslag, wat het doel is van de dienstverlening (snel, duurzaam, tevredenheid, bijdrage aan de mismatch) en wat van de deelnemers wordt verwacht;
- wie toegang heeft/recht heeft op de dienstverlening (welke doelgroep/welke werkgevers);
- hoe de dienstverlening wordt gefinancierd;
- wie de regie heeft en wie uitvoert;
- in welke werkloosheidspreventiefase de dienstverlening wordt aangeboden.

Figuur 14. Bouwstenen vanuit ToC-pad 1: de deelnemers.



Tabel 1. Bouwstenen vanuit ToC-pad 1: de deelnemers.

	Bevindingen pilot	Preventie Fase (PF)	Bouwsteen advies
1.	Deelnemers gaven aan het zwaar te vinden dat ze veel zelf moesten doen en dat dat niet gemakkelijk was in de tijd dat er ook nog veel werk bij kwam, zoals tijdens de drukke decembermaand.		1. <i>Tijd en geduld</i> zodat het voor deelnemers mogelijk is aan het VWNW-traject te kunnen deelnemen. Onderzoek welke randvoorwaarden mogelijk zijn vanuit de latende werkgever om boventalligen in de <i>gelegenheid</i> te stellen tijdens werktijd het VWNW- traject te doorlopen. Indien dit niet lukt, is het de vraag of de latende werkgever gecompenseerd kan worden voor productieverlies in deze periode wanneer de boventallige tijdens werktijd aan een VWNW-traject deelneemt via flankerend beleid van de overheid?
2.	Veel aandacht en persoonlijke begeleiding/coaching (face-to-face) zijn belangrijk voor de deelnemer. UWV en gemeenten hebben in deze pilot de mensen intensief begeleid. In de pilot was er ruimte om steeds te zoeken naar oplossingen voor die ene werkgever en werknemer.	Sec. pf. Fase D	1. De <i>intensieve maatwerktrajecten</i> kosten tijd en geld. Er dienen in de regio afspraken gemaakt te worden wie deze kosten op de lange termijn betaalt, welke financieringsbronnen kunnen worden aangewend zonder andere doelgroepen te kort te gaan doen. 2. In verband met opschaling, ervaring opdoen met hybride vormen van contact: individueel, groepsverband en waar mogelijk digitaal. Uitgangspunt: <i>maatwerk!</i> In de triage kan hierop worden ingespeeld door te bezien wat passend is voor welke doelgroep. Het belang van <i>persoonlijk contact</i> en maatwerk wordt ook onderstreept in diverse andere recente adviezen voor de inrichting van het arbeidsmarkt- en socialezekerheidsbeleid ¹² .
3.	Vroegtijdige ondersteuning door coaches UWV en gemeenten aan mensen die niet zelf op eigen kracht snel passend ander werk kunnen vinden.	Sec. pf. Fase D	1. Vernieuwend/kracht van de pilot dat UWV en gemeenten eerder al in Sec. Pf. Fase D zijn betrokken. Indien in de regio de keuze gemaakt wordt de doelgroep met ontslag bedreigden op te nemen in de reguliere dienstverlening van UWV/gemeenten, betekent dit tevens dat er een bestuurlijke

¹² Zie Tweede Kamer Rapport- Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties Klem tussen balie en beleid, WRR-rapport het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht. Rapport Commissie Regulering van Werk (Commissie Borstlap). In wat voor land willen wij werken?

			opdracht vanuit rijk naar UWV/gemeenten nodig is om hier in de uitvoering mee aan de slag te kunnen. De regionale mobiliteitsteams zijn tijdelijk. Extra (structurele) financiering is nodig. 2. Afbakening in de regio welke partij en in welke fase toegevoegde waarde wil en kan leveren, alsook voor welke doelgroep werkgevers en welke doelgroep werknemers. Dit ook onderling inzichtelijk maken in een digitaal systeem. 3. Latende werkgevers: tijdig aangeven/melden aan de regio wanneer situatie dreiging van ontslag ontstaat. Collectief is dit geregeld, maar niet op individueel niveau, zodat dienstverlening eerder ingezet kan worden ('rapid response'). Afspraken maken in de regio wie de regio over de rapid-respons service op zich neemt.
4.	Inzet scholing kwam nog weinig aan bod in de pilot. Er is eerst in beeld gebracht wat de deelnemer wil en kan. Knelpunt: structuur scholing. Deelnemer wil opleiding volgen, maar startdatum is pas later in het jaar.	Prim + sec PF	1. Scholing koppelen aan vragende werkgevers. Wat is nodig aan om/bijscholing om de overstap te kunnen maken? Welke skills-set wordt gevraagd? Welke behoefte hebben werknemers zelf, mede op basis van inzicht in de benodigde kennis en vaardigheden bij de vragende werkgevers? 2. Onderwijs en opleiders betrekken bij VWNW op korte en lange termijn indien ze toevoegde waarde kunnen bieden. 3. Help mensen actief verder te kijken dan enkel eigen ideeën over wat hij of zij wil en kan. Draag mogelijkheden aan waar kansen liggen en geef alternatieven. In andere beroepen/sectoren liggen misschien kansen die iemand best kunnen aanspreken, maar waar iemand zelf geen mogelijkheden/kansen ziet of gewoon niet aan denkt. 4. Sluit brancheorganisaties aan bij de verdere ontwikkeling van VWNW in de regio. Wat kunnen en willen deze partijen bijdragen aan VWNW- transitie, scholing en coaching? Gebruik de bestaande expertise die zij al hebben opgedaan t.a.v. VWNW en scholing.

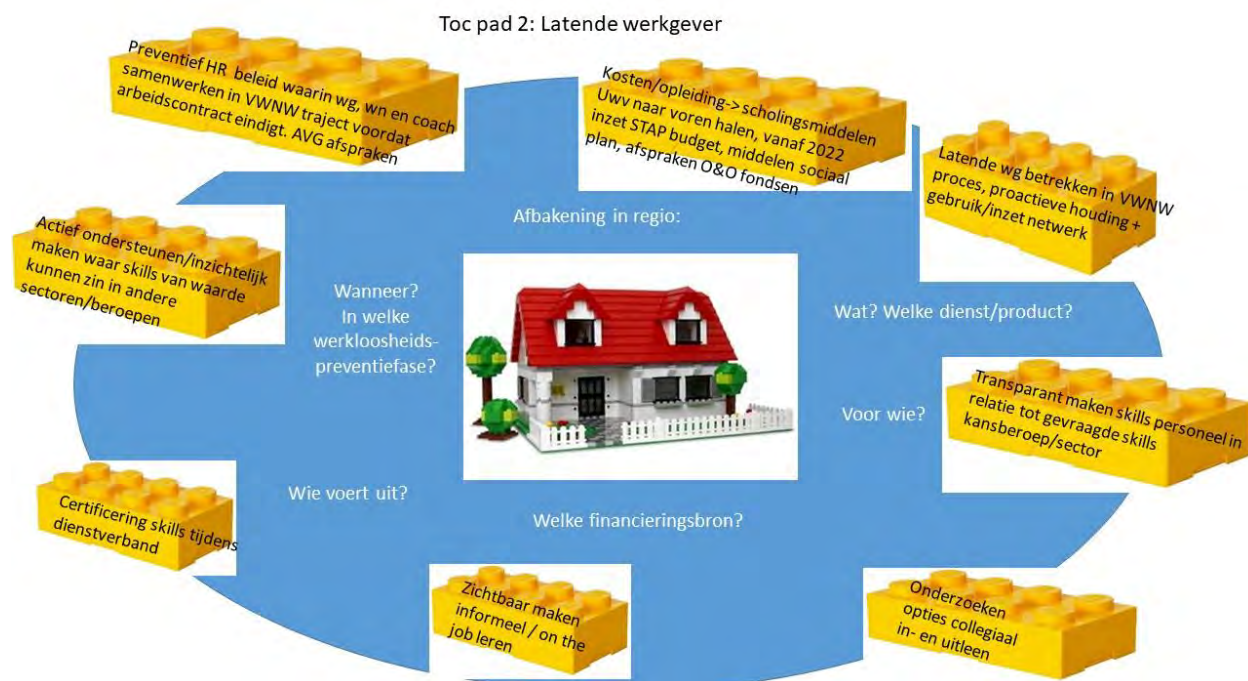
5.	Er werd veel waarde gehecht aan de ruimte die deelnemers kregen om uit te vinden hoe ze hun loopbaan verder willen vormgeven-> leidt dit tot betere duurzame plaatsingen? Onbekend i.v.m. niet langer kunnen volgen van pilot.	Nazorg/aandacht na tertiaire pf	1. Bij evaluaties van pilots, experimenten, dienstverlening ook de lange termijn meenemen. Dit om te bezien of plaatsingen duurzaam zijn en wat de rol van de interventies is geweest. UWV blijft de deelnemers tot eind van dit jaar volgen.
6	Droombaan versus 'broodbaan'	Secund., fase D	1. Indien de droombaan in een vragende sector/kansberoep is op lange termijn-> concrete afspraken maken tussen organisaties hoe de transitie gefaciliteerd kan worden. 2. Behoud inkomen tijdens studie door afspraken in sociaal plan of indien sociaal plan afwezig door middelen uit sociale zekerheid (tertiaire fase) naar voren te halen en/of middelen uit sectorfondsen uit de vragende sector in te zetten. 3. Koppeling regionaal, sectoraal en overheidsbeleid. 4. Indien mensen op zoek zijn naar een "broodbaan" is dat ook goed.
7	De deelnemers hebben belemmeringen ervaren bij het zoeken naar werk. Het goede loon in hun oude baan is niet altijd bij nieuwe banen te verdienen.		1. UWV: (Tijdelijke) Loonsuppletie In plaats van werkloosheidsuitkering 2. Middelen sociaal plan oormerken ter (gedeeltelijke/tijdelijke) looncompensatie van inkomensachteruitgang. Indien er geen sociaal plan is of geen extra middelen beschikbaar zijn vanuit de latende werkgever is het de vraag wie hiervoor gaat betalen. Neem dit op in de discussie in de regio. 3. Inzet transitievergoeding

6.2.2 Latende werkgevers

Latende werkgevers kunnen zelf ook bijdragen aan een succesvolle VWNW-transitie wanneer in de organisatie personeel boventallig dreigt te worden. Vanuit goed werkgeverschap en inclusief HRM kunnen werkgevers een belangrijk rol spelen in werkloosheidspreventie.

Figuur 15 en Tabel 2 geven de belangrijkste bevindingen en bouwstenen voor het advies weer.

Figuur 15. Bouwstenen vanuit ToC-pad 2: de latende werkgevers



Tabel 2. Bouwstenen advies latende werkgevers.

	Bevindingen pilot	Preventie Fase (PF)	Bouwsteen advies
1	Uit de pilot blijkt dat een deel van de met ontslag bedreigde werknemer die niet deelnemen aan de pilot, hun competenties en vaardigheden laten certificeren. Door deze skills inzichtelijk te maken kan er sneller een passende match tot stand komen. Deelnemers in pilot voeren gesprekken over wat wil en wat kan ik. Zij hebben bij ontslag minder zicht op hun vaardigheden. Geen sprake van certificering skills in de pilot. Zij leren hooguit nieuwe vaardigheden in de scholing die zij krijgen. In de pilot blijkt dat de controlegroep niet-deelnemers bij de latende werkgevers een hele andere groep deelnemers was en daarmee is	Prim + sec PF.	1. Certificering skills tijdens dienstverband (bijvoorbeeld via een skills paspoort). 2. Zichtbaar maken informeel en on the job leren. Hiermee bouw je aan employability van je personeel op bredere arbeidsmarkt. Als je dan moet veranderen heb je een goed opgeleide werknemerspool. Opties voor tijdelijke in-en uitleen van personeel. 3. Mensen vallen snel terug op het vertrouwde. Actief ondersteunen waar hun competenties en vaardigheden van waarde kunnen zijn in hele andere sectoren en beroepen. (link met certificering skills,

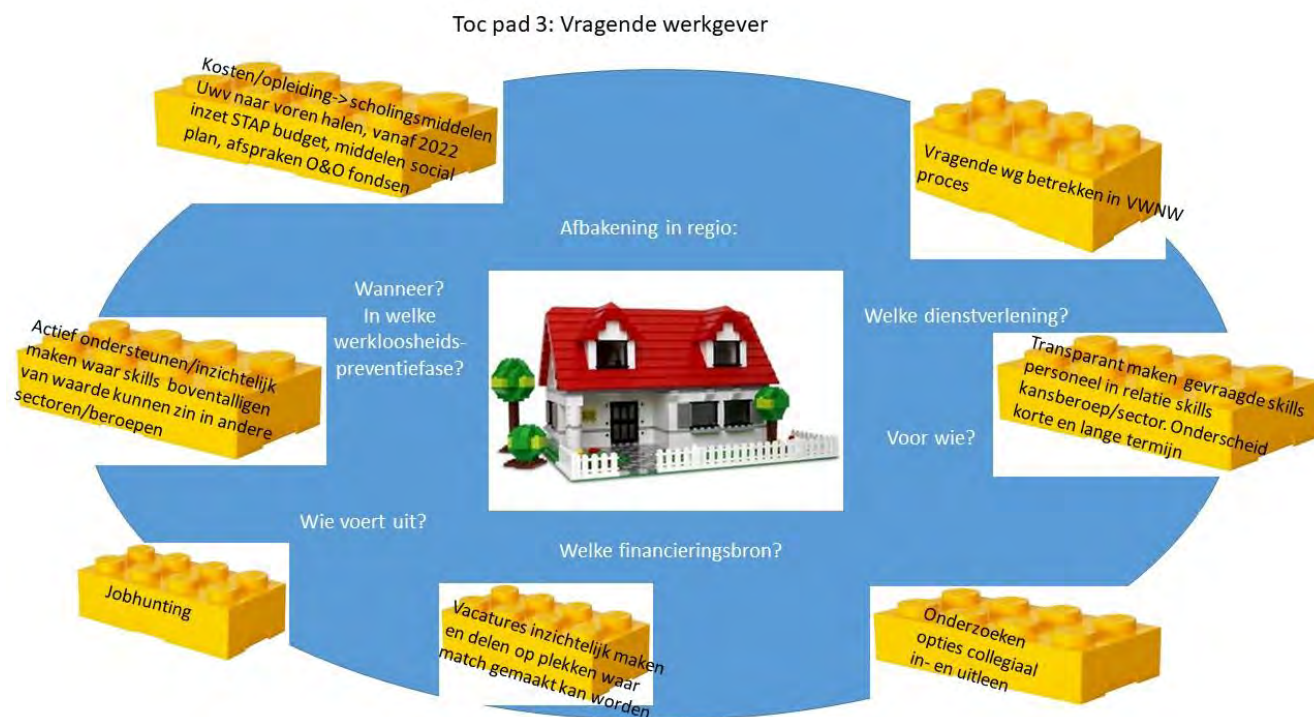
	attributie op basis van deze interviews lastig vast te stellen.		koppeling met UWV-informatie en arbeidsmarktinzicht.nl). 4. Jobhunting: actief en gericht samen op zoek gaan naar passend ander werk (naast de beschikbare vacatures). 5. Transparant maken van gevraagde skills/vaardigheden in de vraag en het aanbod. Doorontwikkelen van een gezamenlijk systeem
2	Latende werkgevers hebben deelnemers aan pilot overgedragen en stonden daarmee toen op afstand (geen info over deelnemer vanwege AVG/ weinig tot geen eigen ondersteuning meer mogelijk). Werkgevers zijn dus eigenlijk niet echt betrokken bij VWNW-proces.	Sec PF	1. Latende werkgevers in het VWNW-proces daar waar kan en mogelijk aangehaakt houden en betrekken, zodat ze vanuit een proactieve houding en via eigen netwerk mee kunnen denken/helpen in het VWNW-traject. 2. Bezien wat wel/niet kan in relatie tot AVG. Wanneer werknemers nog in dienst zijn is er dan niet meer mogelijk. Preventie HR-beleid waarin werkgever, werknemer en in dit geval een coach samen het traject doen, voordat het arbeidscontract wordt beëindigd/de werknemer uitstroomt. 3. Latende werkgevers bewust maken dat ze ook belang hebben bij een succesvol VWNW-traject (financieel, imago, sociale legitimiteit, welzijn werknemers, goed werkgeverschap). 4. Latende werkgevers daar waar mogelijk zelf verantwoordelijk maken voor herplaatsing triage 1 en 2. Door snelle herplaatsing (voor datum uitdiensttreding) worden kosten bespaard en komt werknemer niet thuis te zitten. Het eigen netwerk van

			de latende werkgever kan hiervoor worden aangewend.
3.	Opleidingskosten lijken probleem voor deelnemers volgens latende werkgever. UWV-middelen nog niet beschikbaar omdat boventalligen nog geen uitkering hebben van het UWV.		1. Scholingsmiddelen van UWV openstellen/ naar voren halen voor doelgroep in secundaire preventiefase ter voorkoming van langdurige werkloosheid 2. Middelen sociaal plan oormerken voor (bij)scholing als onderdeel van het budget dat boventallig werknemers meekrijgen. Dit kan alleen als er een sociaal plan is. Indien geen sociaal plan onderzoeken of e.e.a. gefinancierd kan worden vanuit de O&O fondsen van zowel vragende als latende sector. 3. STAP-budget beschikbaar vanaf 2022. Zorg dat werkgever en werknemer hiervan op de hoogte zijn en er gebruik van gaan maken.

6.2.3 Vragende werkgevers

In de pilot zijn de vragende werkgevers buiten beeld gebleven. Het is wel van belang deze groep te betrekken bij de inrichting van een duurzame VWNW-infrastructuur en het VWNW-proces. Figuur 16 en Tabel 3 geven de belangrijkste bouwstenen weer voor een advies aan de regio op basis van de opgedane ervaringen in de pilot.

Figuur 16. Bouwstenen vanuit ToC-pad 3: de vragende werkgevers.



Tabel 3. Bouwstenen vanuit ToC-pad 3: de vragende werkgevers.

	Bevindingen pilot	Preventie Fase (PF)	Bouwsteen Advies
1.	Vragende werkgevers hebben geen rol in de pilot. Onderwijs en kanssectoren waren geen lid van het kernteam in de pilot. Er is weinig gebruikt gemaakt van expertise die beschikbaar is vanuit de vragende sectoren. In pilot was er onvoldoende aandacht wat er in de regio aan competenties en vaardigheden nodig is in de toekomst.	Prim + sec PF	1. Vragende werkgevers betrekken bij VWNW in de regio. De actuele vraag naar personeel is meestal wel inzichtelijk via verschillende bronnen zoals ETIL, Matchcare, SBB en zijn publiek toegankelijk, als het om toekomstig vacatures en gevraagde skills gaat is dit minder eenduidig. 2. In beeld brengen welke expertise er is in kanssectoren en wat er nog ontwikkeld dient te worden voor zowel een kwantitatieve als kwalitatieve match. 3. Koppeling kansberoepen 4. Mensen vallen in de praktijk snel terug op het vertrouwde. Actief

			ondersteunen waar hun competenties en vaardigheden van waarde kunnen zijn in hele andere sectoren en beroepen. (link met certificering skills).
2.	In de pilot is niet inzichtelijk waar vacatures zijn (korte termijn). Verschillende partijen in pilot geven aan dat er geen logische klik is tussen latende en ontvangende werkgevers. Problemen door vraaguitval versus tekorten aan personeel zijn nog twee aparte werelden	Sec PF	1. Vacatures inzichtelijk maken en delen op die plekken waar de match gemaakt kan worden. (Binnen het UWV verschillende afdelingen, delen binnen netwerk van werkgevers in de regio, werkgeversservicepunten regionaal platform?) 2. Onderscheid maken tussen korte termijn (openstaande vacatures) en lange termijn (waar worden tekorten en overschotten in toekomst verwacht= prim preventiefase) 3. Jobhunting: actief en gericht samen op zoek gaan naar passend ander werk (naast de beschikbare vacatures). Om intersectorale transitie te vergemakkelijken is het cruciaal om te denken in skillsets in plaats van CV's/functies.

6.2.4 Samenwerking regio

Figuur 17 en Tabel 4 geven de bouwstenen weer voor de beantwoording van de vraag welke veranderingen wenselijk zijn op basis van de pilot met betrekking tot de samenwerking met als doel de bouw van een regionale VWNW-infrastructuur in de regio.

Figuur 17. Bouwstenen vanuit ToC-pad 4: de samenwerking in de regio



Tabel 4. Bouwstenen vanuit ToC-pad 4: de samenwerking in de regio.

			Bouwsteen advies (verkennende opties)
1.	Doelgroep van pilot is met ontslag bedreigde werknemers in de contractcatering. Instream in de pilot betreft mensen die niet zelf op eigen kracht snel werk kunnen vinden (moeilijkere doelgroep dan)		1. Afspraken maken/ verhelderen/ expliciteren voor welke doelgroep en met welke doelstelling de regio VWNW in de regio in de toekomst wil organiseren en in welke fase (primaire, secundaire of tertiaire preventiefase) 2. De meeste geïnterviewde stakeholders zijn het erover eens: de toegevoegde waarde van de regio zit in de dienstverlening aan kleine bedrijven. Hier is vaak geen HR-afdeling aanwezig. 3. Richten op meest kwetsbare werknemers die niet op eigen kracht zelf werk kunnen vinden. (deadweight loss, pareto efficiënt) 4. Aandacht voor de grote groep flexwerkers bij de oprichting van

			duurzame VWNW-structuur in de regio.
2.	In de pilot is voortgebouwd op bestaande dienstverlening die bekend is bij de coaches van het UWV/gemeenten. De vraagzijde/kansberoepen zijn tot nu toe in de pilot onderbelicht gebleven	Prim PF	1. Op regionaal niveau inzicht verkrijgen in de kanssectoren en kansberoepen. 2. Ontwikkel regionale visie op natuurlijke paden tussen sectoren. Als het slecht gaat in een bepaalde sector, wat kunnen de werknemers uit deze sectoren en welke bedrijven zouden hen kunnen accommoderen? Maak daarbij gebruik van bestaande (openbare) kennis bijvoorbeeld van SBB 3. Doorontwikkelen skills paspoort systeem in de regio (in ontwikkeling)
3.	Er wordt aangegeven dat er veel dezelfde dienstverlening is in de regio en dat er niet altijd duidelijk is waarbij welke partij de toegevoegde waarde zit. Dat maakt de keuze voor ondersteuning soms lastig. Ook dat sommige partners alleen hele trajecten aanbieden en geen losse diensten willen bieden, maakt het vinden van passende dienstverlening soms moeilijk.	Prim + sec PF	1. Overzicht/inzichtelijk maken van aanbod dienstverlening in regio, toegevoegde waarde voor welke doelgroep 2. Aanbod opknippen in trajecten en losse diensten (losse dienst hoger tarief?) 3. Inzichtelijk maken in het regionale netwerk wat het specialisme is van iedere partij (zowel publiek als privaat) en hoe bijgedragen kan worden aan VWNW. 4. Zijn de juiste partijen aangehaakt voor de juiste doelgroep? Dit betekent inzicht in de groep werknemers die boventallig dreigt te worden, wat willen en wat kunnen zij en hoe sluit dit aan op de vraag in de regio? En wat is nodig om de match te maken? 5. Goede overdracht van kennis over het beschikbare aanbod indien een ervaren coach organisatie stopt en werkzaamheden worden overgenomen.

4.	Samenwerking regio in deze pilot als vernieuwend ervaren: gemeenten zitten bijvoorbeeld normaal niet aan tafel in het stadium van werkloosheidspreventie (sec preventiefase) en ook voor UWV is dit een vroeger instapmoment dan normaal	Sec PF	1. Pilot stopt maar advies is door te gaan met de samenwerking in kernteam en de uitvoering. 2. Er is gezaaid. Op basis hiervan verder groeien/ontwikkelen. Samenwerking kan in RMT, maar dient niet alleen tijdelijk maar ook structureel opgepakt en gefaciliteerd te worden. Niet alleen op het strategisch niveau in het SON overleg, maar ook op tactisch en operationeel niveau blijven samenwerken. 3. Herijken gezamenlijk belang en doelen met partijen die wel zijn vertegenwoordigd in RMT, maar niet in kernteam van pilot. Kennis en ervaring delen. Alleen ga je sneller, samen kom je verder. Als er eenmaal een beproefd proces en dito werkwijze is, zoals beoogd in een 'arbeidsmarkthuis' zal de begrijpelijk gevoelde (extra) belasting afnemen (zie ook hfs 7). Het is goed om dit te zien als de toekomstige winst van het doorbouwen aan een moderne en duurzame infrastructuur. De pilot is een eerste stap in dit proces.
5.	Verschillende verwachtingen van stakeholders bij de start van de pilot In pilot is communicatie naar de verschillende partijen steeds aan de orde geweest. Er is steeds flexibel ingesprongen op communicatiebehoeften, bijvoorbeeld door specifieke flyers per latende werkgever te maken. Toch gaan er ook geluiden op dat informatie over het VWNW-proces te lang binnen het kernteam is gebleven. Daardoor waren dienstverlenende partijen niet		1. Bij doorontwikkeling VWNW in de regio oog hebben voor goede communicatie en verwachtingsmanagement. Wat is het gemeenschappelijke belang? Onderzoeken waar welke behoefte aan informatie zit. 2. Investeer in bestuurlijk verwachtingsmanagement. Er zijn mooie beleidsambities, maar het VWNW-proces vraagt ook veel in de uitvoering als je dit <u>duurzaam</u> en structureel wilt inrichten. De ambities over duurzame infrastructuur zijn wellicht in dit stadium (in de pilot) nog niet helemaal helder

	altijd op de hoogte van wat de stand van zaken was. Dat was ook voor een latende werkgever niet altijd helder.		en dienen in de regio verder opgepakt te worden.
6.	In de pilot is naar oplossingen gezocht zijn zaken opgepakt met gesloten beurzen. Bedreiging-> wat gebeurt er bij opschaling en bij middelen die vrijkomen door landelijke regeling Regionale mobiliteitsteams?		1. Afspraken maken wie wat betaalt bij opschaling. Scherp krijgen wat de kosten en de baten zijn op korte en lange termijn en voor wie. 2. Voorkomen van “landjepik” bij vrijkomen tijdelijke middelen landelijke regeling RMT. 3. Op voorhand duidelijke afspraken maken over proces en verdeling wanneer tijdelijke middelen weer wegvallen. Wie is dan waarvoor verantwoordelijk? 4. Oog hebben en alert zijn op gemeenschappelijk belang versus belang organisaties (en binnen organisaties).
7.	In de pilot is weinig samengewerkt met private partijen.		1. Kijken waar mogelijkheden liggen voor samenwerking met private partijen en voor welke doelgroep en welke fase van werkloosheidspreventie die relevant is. 2. Toegang vacatures organiseren
8.	Wat ontbreekt?		1. Ontwikkel een regionale visie met natuurlijke VWNW-paden tussen sectoren. Wat als het slecht gaat in de logistiek, wat kunnen deze mensen en welke bedrijven zouden hen dan kunnen accommoderen? 2. Wat is het wensbeeld: één aanspreekpunt / één loket waar wordt meegedacht over loopbaan werknemers ongeacht type contract of werkzaam bij grote of kleine werkgevers? 3. Kleine organisatie hebben geen HR-beleid. Denken vaak in korte termijn. 4. Door ontwikkelen Skills paspoort system in de regio.

			5. Transparant maken van gevraagde skills/vaardigheden in de vraag en het aanbod.
9.	Voorafgaand aan de pilot zijn geen afspraken gemaakt wie de regie neemt. UWV heeft op natuurlijke wijze de regie gevoerd in de pilot. Verschillende geïnterviewden geven aan dat bij doorontwikkeling scherpere aansturing nodig is door één centrale coördinator aan te stellen. De kwartiermaker voor het regionale mobiliteitsteam kan die rol wellicht vervullen.		Afspraken in vervolg over wie de centrale coördinator is in het VWNW-proces met mandaat en draagvlak. Welk partij neemt welke rol in met welke verantwoordelijkheden in het vervolg van VWNW proces in de regio?
10.	De casusregie blijkt grotendeels bij de dienstverlenende partner te liggen, terwijl voor veel deelnemers de kracht van de pilot er in zit dat casemanagers als regisseur in het netwerk kunnen optreden en direct aanspreekpunt zijn gedurende het hele VWNW-traject.		Onderscheid maken in vervolg tussen regievoering op verschillende niveaus: Strategisch, tactisch, operationeel. Kwartiermaker in RMT Casemanagers als regisseur in het netwerk op operationeel niveau.
11.	In de pilot is bij ervaren knelpunten de interne organisatorische aansluiting gezocht/aangepast op die van partners op de samenwerking; (bv bij omgaan met AVG, systemen)		Het is de uitdaging verkokerde en gesegmenteerde systemen bij ervaren knelpunten bij elkaar te brengen en af te stemmen.
12.	Verschillende geïnterviewden zien nog veel beperkingen vanuit landelijke wet- en regelgeving om processen in de regio vorm te geven. Het is lastig om systemen samen te brengen met organisaties die centraal bestuurd worden. Ondanks dat er in de pilot wegen zijn gezocht – en gevonden – om bijvoorbeeld het landelijke systeem van UWV aan te passen aan de regionale context van de pilot		Systeemverandering zijn niet realistisch op korte termijn. Het is van belang dat knelpunten in wet- en regelgeving en in processen die VWNW-trajecten vertragen of onmogelijk maken inzichtelijk te maken en te delen met de rijksoverheid en stakeholders in de regio. Het is aan te bevelen de knelpunten analyse die in de pilot is opgezet voort te zetten.

	(bv AVG en registratie), zien verschillende geïnterviewden systeemverandering daardoor niet echt als realistisch.		
--	---	--	--

6.3 Tot slot

Naast dat er veel lessen zijn geleerd in de uitvoering, constateren we dat er nog verschillende randvoorwaardelijke kaders onduidelijk zijn, zoals voor wie kan en wil de regionale samenwerking toegevoegde waarde bieden in het VWNW-proces? Voor welk type werkgevers? Voor welk type werknemers? Waar richt je het systeem op in en hoe bereik je de juiste doelgroepen? En wat zijn hun behoeften? Er zijn natuurlijk keuzes gemaakt gegeven het experimentele karakter van een pilot, maar gaandeweg de uitvoering heeft de pilot belangrijke vragen opgeleverd.

Alhoewel er ideeën zijn over de toegevoegde waarde van de regio op VWNW-ondersteuning, is hier nog geen eenheid of duidelijkheid over. De overstijgende vraag over de rol van de regio is nog onbeantwoord. Naast de vraag over de specifieke randvoorwaarden en inrichting van VWNW-dienstverlening in de regio, blijft de overstijgende vraag waar je als regio aan wilt gaan bouwen. Wanneer de ambitie is om een 'regionaal huis van de arbeidsmarkt' te bouwen, is het belangrijk dat bepaald wordt welke concrete doelstellingen daaronder hangen. Pas als het concept voor het regionale arbeidsmarkthuis scherper is, kunnen concretere doelstellingen worden vormgegeven en verantwoordelijkheden worden belegd. Het ondersteunen van VWNW zal een van de functionaliteiten zijn van het arbeidsmarkthuis en dient ook in het geheel van die functionaliteiten te worden gezien.

Wat verwacht je van een latende werkgever in het VWNW-proces? Is dat ook ondersteuning in de vorm van het bieden van ruimte voor het traject of investering in scholing? Wie is eindverantwoordelijke voor de deelnemer: blijft dat de latende werkgever of neemt het regionale traject dat over? En wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de ontvangende werkgever, bijvoorbeeld als het gaat over investeringen in scholing? Wat verwacht je van de dienstverlenende partijen als aanbieder in maatwerkondersteuning? En wat verwacht je van gemeenten die vooral publieke taken hebben? Nu is nog onduidelijk afgebakend waar verantwoordelijkheden zouden moeten liggen.

Ook leven er nog veel vragen over voor wie de regionale samenwerking zich in wil zetten. Er zijn bijvoorbeeld zorgen over verschillende doelgroepen die niet bereikt zijn zoals mogelijk latende werkgevers als kleine MKB-bedrijven waar 'slechts' een paar mensen weg moeten. Dit zijn dus vragen over de schaalgrootte van de beoogde werkgevers voor ondersteuning bij VWNW. Verder zou de VWNW-dienstverlening in de regio zich qua deelnemers kunnen richten op werknemers van kleine bedrijven zonder HR- capaciteit en oog kunnen houden voor mensen in de flexibele schil van bedrijven die snel aan de kant belanden. De focus zou dan op kwetsbare groepen met weinig eigen regie kunnen liggen. Deze beschikken vaak over minder redzaamheid en veerkracht.

Ook bij vragende werkgevers en hun sectoren en branches leven strategische vragen over de inrichting van een VWNW-traject. Het werd niet altijd begrepen waarom onderwijs en sectororganisaties niet in de uitvoering van de pilot zijn betrokken. De vragen over het werk van de toekomst en de noodzakelijke scholing hiervoor zijn namelijk nog onvoldoende beantwoord. Het is belangrijk dat hier expliciet aandacht aan wordt gegeven bij de ontwikkeling van een regionale VWNW-arbeidsmarktinfrastuctuur.

Verdere samenwerking met bijvoorbeeld de kansensectoren kan er namelijk voor zorgen dat de regionale infrastructuur meer gericht wordt naar deze kansen en deelnemers meer zicht kan worden gegeven op waar hun vaardigheden en talenten tot zijn recht kunnen komen. Dit betekent doorgaan op het werken vanuit vertrouwen en uit de eigen, operationele, tactisch en strategische kokers kruipen.

De pilot laat zien dat gedeelde zeggenschap en eigenaarschap leidt tot een groeiend vertrouwen in de samenwerking. Maar het zorgt in eerste instantie ook voor langere besluitvormingsprocessen. Zo wordt door sommige partijen aangegeven dat er een persoon of partij de regie zou moeten hebben, om de efficiëntie te verhogen. Wie zou dat dan moeten zijn? En vanuit welke rol of verantwoordelijkheid? En welke beslissingsbevoegdheid krijgt zo'n regisseur?

7. Reflectie Van Werk Naar Werk in de regio

7.1 Inleiding

De pilot VWNW in de regio Noordoost Brabant in de contractcatering is in de zomer van 2020 gestart vanuit een 'sense of urgency'. Als gevolg van de uitbraak van de coronapandemie hadden twee werkgevers die gevestigd zijn in Noordoost-Brabant in het voorjaar van 2020 aangegeven van een groot aantal werknemers afscheid te moeten nemen. Later meldde zich nog een derde werkgever met dezelfde problematiek. De regio Noordoost Brabant heeft dit opgepakt en de samenwerking tussen partijen geïntensiveerd om de boventallige mensen zo snel en goed mogelijk naar ander werk te helpen. Tegelijkertijd bood de pilot de mogelijkheid ervaring op te doen en lessen te trekken voor de toekomst. Hoe de pilot is verlopen en wat de bouwstenen zijn vanuit de pilot voor de opbouw en doorontwikkeling van een VWNW-infrastructuur hebben we beschreven in de voorgaande hoofdstukken. In dit hoofdstuk plaatsen we de pilot in een bredere context om mogelijkheden tot doorontwikkeling van de arbeidsmarktinfrastructuur in de regio Noordoost Brabant te onderzoeken. Op basis van eerdere onderzoeken, visies in recente landelijke en regionale (beleids)rapporten, kennis, ervaringen, expertise en voorbeelden uit andere landen en regio's kijken we in dit hoofdstuk eerst nog even terug, plaatsen we de pilot in het licht van de stand van zaken en bredere ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en blikken we vooruit. Dit hoofdstuk reflecteert de visie van de onderzoekers op een duurzame, actieve infrastructuur voor VWNW met de bedoeling aanknopingspunten te bieden voor de verdere doorontwikkeling daarvan in de regio Noordoost Brabant.

7.2 Ontwikkelingen landelijk/regionaal/internationaal; VWNW in Nederland

Er is in een verzorgingsstaat als Nederland altijd interesse geweest voor en belang gehecht aan het terugdringen van (langdurige) werkloosheid. In de afgelopen decennia is ook de noodzaak van het voorkómen van werkloosheid benoemd (Evers, Wilthagen & Borghouts, 2004; Borghouts 2016), gezien de grote gevolgen van (langdurige) werkloosheid voor het individu, arbeidsorganisaties, de sociale zekerheid en de economie en samenleving. De onderliggende tendens is voornamelijk die van krapte op de arbeidsmarkt, veroorzaakt door demografische veranderingen (NIDI, Eindrapport Verkenning Bevolking 2050, april 2021). VWNW-inspanningen hebben sinds de economische crisis van 2008 aan belang gewonnen in Nederland. In de context van de economische crisis in 2008 is het VWNW-denken en -beleid in Nederland en andere landen in een stroomversnelling geraakt. Niet alleen conjuncturele economische ontwikkelingen, maar ook toegenomen concurrentie en technologische innovaties zorgen ervoor dat functies – in de toekomst- wijzigen of verdwijnen. Deze veranderingen leiden (deels) tot gedwongen ontslagen en het nieuwe werk voor deze mensen is niet vanzelfsprekend meer in hetzelfde beroep of in dezelfde sector te vinden.

De Covid-19 pandemie heeft het afgelopen jaar een grote impact gehad op de gezondheid van mensen, maar ook op de arbeidsmarkt. Bepaalde sectoren zoals de horeca, catering en reisbranche, transport en logistiek zijn hard geraakt door de lockdown-maatregelen, terwijl andere sectoren zoals de zorg, onderwijs, ICT en delen van de technische sectoren staan te springen om personeel. Over het belang van werkzekerheid, van een tijdige en veilige stap naar nieuw werk, bestaat intussen consensus. In verschillende recente advies- en visierapporten wordt gepleit voor verdere beleidsontwikkeling en

investeringen in werkzekerheid.¹³ Nederland heeft geen omvattend ‘systeem’ voor het tijdig ondersteunen van mobiliteit van met ontslag bedreigde personen waarvan alle werknemers (los van het type arbeidscontract dat zij hebben) en zowel grote als kleine bedrijven kunnen profiteren. En waarbij de transitie ook over sectorgrenzen heen soepel wordt gefaciliteerd. Andere landen, zoals bijvoorbeeld Zweden, kennen wel zo’n systematische, structurele aanpak voor alle werkenden, op basis van transitiefondsen in grote sectoren (Borghouts, 2012). België kent het wettelijke recht op outplacement (De Cuyper et al., 2008). In Nederland wordt VWNW vooral geregeld via sociale plannen bij reorganisaties bij grote bedrijven. In de praktijk betekent dit dat lang niet alle werkenden toegang hebben tot VWNW-begeleiding. Denk bijvoorbeeld aan werkenden in kleinere organisaties, flexibele krachten of mensen die hun baan verliezen als gevolg van een faillissement.

Na de financiële crisis zijn ervaringen opgedaan met VWNW-experimenten (Visscher et al. 2012), hebben grote bedrijven mobiliteitscentra opgericht en zijn VWNW-activiteiten uitgevoerd middels de sectorplannen (Van der Werff et al., 2019). Arbeidsmarktregio’s hebben tot op zekere hoogte een structuur om mensen te helpen naar ander werk, via de leer-werkloketten, ROC’s, het UWV, de gemeente, werkgeversservicepunten enzovoort. Deze structuur bestond ook al in Noordoost Brabant voorafgaand aan de coronacrisis en was het uitgangspunt van de in dit rapport beschreven pilot. Met de pilot werd getracht de bestaande structuur in korte tijd te innoveren en versterken, gezien de plotseling ontstane crisissituatie, met name in de cateringsector.

Op dit moment wordt er in het kader van de corona crisisdienstverlening door de overheid ingezet op ondersteuning via het inrichten van regionale mobiliteitsteams (RMT’s), nadat in de vorige crisis de UWV-vestigingen tijdelijk tot mobiliteitscentra waren benoemd. Op basis van landelijke kaders¹⁴ geeft iedere regio daar zijn eigen invulling aan. Er is afgesproken dat per arbeidsmarktregio in een RMT in ieder geval de volgende partijen dienen samen te werken: gemeenten, UWV, werknemersorganisaties en werkgeversorganisaties. Ook de samenwerkingsorganisatie beroepsonderwijs bedrijfsleven (SBB), onderwijsinstellingen en andere relevante publieke en private partijen die een bijdrage kunnen leveren aan de overstap naar nieuw werk kunnen worden betrokken in het RMT. Het Rijk voorziet tijdelijk in de middelen tot dekking van de uitgaven verbonden aan deze regeling en het UWV administreert en beheert de middelen. De stuurgroep Regionaal Werkbedrijf is opdrachtgever van het RMT in Noordoost Brabant. Er is een kwartiermaker aangesteld en het RMT start rond mei 2021. De aanvullende crisisdienstverlening bestaat uit het versterken van de arbeidsmarktpositie en arbeidsmarktoriëntatie van de werknemer. Dit gebeurt bijvoorbeeld door middel van loopbaanbegeleiding, het trainen van sollicitatievaardigheden en scholing. Ook worden kosten vergoed door het ministerie van Sociale Zaken

¹³ Zie rapport Commissie Regulering van Werk (Commissie Borstlap), In wat voor land willen we werken, jan 2020; VNO-NCW en MKB Nederland, Agenda NL2030 Ondernemen voor brede welvaart, februari 2021; WRR rapport Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht, jan 2020; Platform de Toekomst van Arbeid, Investeren in mensen, 2020; VAAN-VvA expertgroep, Wetboek van Werk 2025, 2019; SER kennisdocument, Leren & Ontwikkelen en de bijdrage aan van-werk-naar-werk, November 2020.

¹⁴ Regeling van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 22 maart 2021, nr. 2021-0000050409, houdende regels om de samenwerking in regionaal mobiliteitsteams te faciliteren om aan personen die dreigen hun baan kwijt te raken of zijn kwijtgeraakt vanwege COVID-19 dienstverlening werkfitbehoud, aanvullende crisisdienstverlening en scholing via praktijkleren in het mbo aan te kunnen bieden (Tijdelijke regeling aanvullende crisisdienstverlening COVID-19).

en Werkgelegenheid van scholing via praktijkleren in het mbo. Het betreft een tijdelijke regeling tot 1 januari 2023 en dat stelt arbeidsmarktregio's voor de vraag hoe daarna verder te (willen) gaan.

Tot op heden, blussen we in Nederland wanneer het huis in brand staat, in plaats van dat we investeren om huizen preventief brandveiliger te maken. De pilot en de doorontwikkeling van de samenwerking in het RMT kan een opmaat zijn voor de bouw van een structurele, duurzame en effectieve *infrastructuur* in de regio, een omslag in het denken naar meer preventief beleid. Een integrale en laagdrempelige voorziening waar mensen en bedrijven meteen terecht kunnen indien er sprake is van dreiging van ontslag. En waar, evenzo belangrijk, bedrijven kunnen worden bediend die vraag naar arbeid hebben. Zo'n voorziening die 'vrij reizen' en makkelijk overstappen op de arbeidsmarkt faciliteert, is niet alleen van groot belang in een crisis, maar ook in een situatie van krapte (Borghouts et al., 2019; Post et al., 2021). Hier is sprake van een beleidskeuze met een onderliggende visie voor de regio; de installatie van RMT's impliceert niet vanzelfsprekend de opbouw en doorbouw van wat wordt aangeduid als een Huis van Werk, Huis naar Werk, Huis van de Arbeidsmarkt, of Werkhub. Intussen is in Eindhoven een Huis naar Werk van start gegaan.¹⁵ Ook in Rotterdam, Amsterdam (dat al vroeg in de crisis rijkssteun kreeg voor een breed arbeidsmarktloket) en elders wordt hard aan een dergelijke integrale en multifunctionele voorziening gewerkt.

7.3 Reflecties bij het advies op basis van de pilot, eerder onderzoek en de strategische WERKagenda

In de arbeidsmarktregio Noordoost Brabant is de wens te streven naar minimale werkloosheid. Sinds 2009 wordt er al in de regio samengewerkt in een netwerkorganisatie. In de derde strategische WERKagenda voor het arbeidsmarktprogramma Noordoost Brabant "Op weg naar 2030", worden drie programmalijnen en vier opgaven benoemd. De programmalijnen zijn:

- 1) Werkgevers/werkenden/zzp'ers;
- 2) Werkzoekenden;
- 3) Jongeren.

De vier opgaven voor de periode 2020-2030 hebben betrekking op:

- 1) Leven lang ontwikkelen;
- 2) Inspelen op transities;
- 3) Talentaanpak en
- 4) Omgaan met crisis en krapte.

De pilot sluit aan bij opgave 2 en 4.

De visie in deze Werkagenda is als volgt geformuleerd¹⁶: *"In Noordoost Brabant Werkt ontwikkelen we daarvoor een breed scala aan dienstverlening, activiteiten en projecten en stimuleren we innovaties. De focus ligt vooral op een goed functionerende arbeidsmarkt op de middellange termijn, met:*

¹⁵ Zie <https://www.eindhoven.nl/nieuws/huis-naar-werk-voor-iedereen-die-werk-of-personeel-zoekt>

¹⁶ Zie pag 7, Werkagenda Op weg naar 2030

- *structurele verbetering van processen en dienstverlening voor werkgevers, werkenden, werkzoekenden en jongeren gericht op het voorkomen van werkloosheid en op een duurzame plek op de arbeidsmarkt;*
- *opgavegerichte aanpak om als arbeidsmarktregio strategisch, flexibel en effectief in te spelen op snelle ontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken.*

Een van de uitgangspunten voor het regionale arbeidsmarktprogramma 2020-2030 is als volgt geformuleerd¹⁷:

“We werken zoveel mogelijk vanuit de filosofie van opgavegericht werken. De kern van opgavegericht werken is de constante toets van toegevoegde waarde aan onze ambitie voor een veerkrachtige arbeidsmarkt. Wij beogen samen waarde/impact voor mensen, bedrijven en netwerkpartners te creëren.”

Een potentiële opgave kan pas gerealiseerd worden als er:

- een projectplan is;
- eigenaarschap is;
- middelen (menskracht en/of financiën) voor de uitvoering beschikbaar zijn

Een van de opdrachten vallend onder de opgave “omgaan met crisis en krapte” aan het programmateam Noordoost Brabant Werkt is de pilot VWNW om strategisch, flexibel en effectief in te spelen op de effecten van de Covid 19 uitbraak (zie bijlage 7).

De pilot, eerdere onderzoeken en de bespreking van het conceptrapport op 14 april 2021 met kernteamleden en werkgevers leveren een zestal uitgangspunten op die centraal dienen te staan in het advies aan de regio, zodat een duurzaam en veerkrachtig arbeidsmarktbeleid tot stand kan worden gebracht.

1) Mens centraal – maatwerk

Uit een eerder onderzoek onder 2.250 boventalligen in de periode 2014-2017 na de financiële crisis blijkt individuele begeleiding en individuele gesprekken met een (externe) coach de meest genoemde bevorderende factor te zijn in het Van Werk Naar proces (Borghouts et al., 2019). Het gaat dan niet alleen om begeleiding naar een andere functie die bij de boventallige zou kunnen passen, maar ook indien nodig begeleiding bij het “rouwproces”, de tijd, aandacht en de steun die de boventallige ontvangt in de één op één gesprekken. In deze trajecten bieden de coaches een luisterend oor, maar fungeren ze ook als sparringpartner en houden de boventalligen een spiegel voor. De klik tussen coach en boventallige is een bevorderende factor en wisselingen van coaches dienen zoveel mogelijk beperkt te blijven. Dit beeld wordt in de pilot bevestigd. De casemanagers van het UWV en de gemeenten hebben de deelnemers intensief begeleid. Er was veel aandacht en de persoonlijke begeleiding en coaching is als positief ervaren. Aan de werkgevers en kernteam is de vraag voorgelegd wat er was gebeurd als de dienstverlening er niet was geweest. Werkgevers gaven aan dat een deel door de latende werkgever zou zijn begeleid (hoewel dat ook lastig was vanwege het beperkte beschikbare budget), een deel zou zelfstandig aan het werk zou zijn gekomen of met inschakeling van een private marktpartij, en een groter deel zou zonder de pilot nog geen zicht

¹⁷ Zie pag 8. Werkagenda Op weg naar 2030.

hebben op nieuw werk. In een later stadium zouden deze personen wel bemiddeld zijn via de reguliere processen, maar door de pilot zijn de deelnemers veel eerder opgepakt en aan de slag gegaan in een VWNW-traject en dus sneller geholpen. Deelname aan de pilot was vrijwillig, maar niet vrijblijvend. De boventallige werknemer stond centraal. De boventalligen moesten gemotiveerd zijn, maar ook bijvoorbeeld tijd en energie willen steken in het ontdekken van eigen mogelijkheden en actief solliciteren.

Een ruime meerderheid van de kernteamleden en werkgevers is het eens met de stelling dat de mens centraal stellen het meest effectief is. Maar er is meer nodig zo blijkt zowel uit eerder onderzoek (Borghouts et al., 2019), als uit de ervaringen uit de pilot. Boventalligen hebben behoefte aan 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 nieuwe werkgevers. Het actief vraag en aanbod bij elkaar brengen is de uitdaging. Latende werkgevers kunnen gebruik maken van het eigen netwerk en in een vroegtijdig stadium met vragende werkgevers afspraken maken over bijvoorbeeld overname van personeel, detachering of nieuwe vormen van collegiaal in- of uitlenen. Het is dan wel van belang dat latende werkgevers inzicht hebben in welke werkgevers behoefte hebben aan deze werknemers. Dat is lang niet altijd het geval. Indien werkgevers door inclusief HR-beleid zelf in staat zijn personeel vroegtijdig naar ander werk te begeleiden, kan de rol van de overheid faciliterend van aard zijn, bijvoorbeeld door inzage te bieden in waar behoefte aan ander personeel bestaat of een voorziening voor het werkfit maken bij overstappen naar een andere sector. Wanneer latende werkgevers het eigen personeel goed kennen qua persoonlijkheid, skills, vaardigheden, motivatie, wensen en randvoorwaarden, is er een snellere match te maken met een ontvangende werkgever. Vacatures zijn binnen het UWV bekend, maar misschien niet altijd bekend bij de personen die de match kunnen gaan maken. Zeker als de overstap een andere sector betreft zal de kennis over de gevraagde vaardigheden niet per definitie voorhanden zijn.

2. Dienstverlening aan alle werkenden en kleine werkgevers

In de WERKagenda 2020-2030 is de regionale dienstverlening nader uitgewerkt in drie programmalijnen die dienstverlening, projecten en tools kunnen bieden voor werkgevers, werkenden, zzp'ers, werkzoekenden en jongeren. De pilot richtte zich op snelle dienstverlening aan boventallige medewerkers in de contractcatering (doelgroepen werkzoekenden en werkgevers). De latende werkgevers zijn ontzorgd in de zin dat boventalligen al in een vroegtijdig stadium dienstverlening kregen aangeboden en gefinancierd vanuit de pilot. De werkgevers verkeerden in een crisissituatie waarin al bezuinigd moet worden op arbeidskosten, terwijl je als werkgever ook meer inspanningen zou willen leveren om werknemers zo goed en snel mogelijk naar ander werk begeleiden. In Nederland ben je bevoorrecht wanneer je bij een grote organisatie werkt met een sociaal plan en een vast contract. Dan zijn er vaak middelen om boventallige werknemers naar ander werk te helpen. In het MKB en in de flexschil zijn die middelen vaak niet beschikbaar. Bovendien komen de kosten van de transitievergoeding ook voor rekening van de werkgevers, terwijl het niet vanzelfsprekend is dat de transitievergoeding gebruikt wordt voor VWNW-

activiteiten door de werknemer¹⁸. De werkgeversaanpak in de WERKagenda 2020-2030 richt zich primair op de middellange termijn. Dit sluit aan bij een inclusief HR-beleid waarin bedrijven en werknemers wendbaarder en weerbaarder worden gemaakt vanuit de duurzame inzetbaarheidsgedachte, ofwel de primaire preventiefase. In de pilot waren drie latende werkgevers betrokken. De dienstverlening in de regio zou zich primair kunnen richten op kleinere werkgevers die de weg niet zelfstandig naar het WSP weten te vinden.

De uitbraak van Covid-19 heeft vooral flexibele arbeidskrachten geraakt¹⁹. Een derde van alle werknemers heeft in mei 2020 in Noordoost Brabant een flexibel contract en werkt vaak in sectoren die momenteel te maken hebben met een (zeer) grote krimp (zoals de delen van de zakelijke dienstverlening, horeca, cultuur, sport en recreatie, detailhandel non-food, autohandel en overige dienstverlening). Met name lager en middelbaar opgeleiden jongeren en mensen met een migratieachtergrond hebben volgens het UWV een zwakkere arbeidsmarktpositie en een groter risico op werkloosheid²⁰. De vraag is of deze groep in beeld was ten tijde van de pilot en of en hoe de regio deze groepen kan helpen om langdurige werkloosheid te voorkomen.

3. Inzetten op hybride begeleiding in de vorm van coaching, individuele begeleiding en scholing

Uit eerder onderzoek weten we dat wanneer men kort voor of na het ontslag coaching, individuele begeleiding en training/scholing krijgt aangeboden dit de werkloosheidsduur verkort met drie maanden. Daarin is gecontroleerd voor andere variabelen (zoals geslacht, leeftijd opleiding, kostwinner). Het aanbieden van coaching, individuele begeleiding en training/scholing hangt significant samen met een kortere werkloosheidsduur. (Borghouts et al., 2021). In de pilot werd het punt van coaching opgepakt en namen vooral boventalligen deel die moeilijker bemiddelbaar waren of niet zelfstandig snel nieuw werk konden vinden. Individuele begeleiding en coaching verliep in de pilot via individuele face-to-face gesprekken. De vraag naar scholing was in de pilot niet meteen aan de orde bij de deelnemers. Voor deze groep blijkt de dienstverlening vanuit de pilot goed te werken, 70 procent is binnen zes maanden uitgestroomd naar een nieuwe baan, is een scholingstraject gestart dat uitmondt in een baan of met een opleiding begonnen.

In de pilot was er genoeg tijd, ruimte en middelen om intensieve individuele begeleiding aan te bieden. De vraag is in hoeverre face-to-face dienstverlening kan worden vervangen door digitale dienstverlening indien de pilot wordt opgeschaald. Een meerderheid van de kernteamleden en werkgevers was van oordeel dat de face-to-face dienstverlening niet door digitale dienstverlening kan worden ontvangen. Technisch gezien zou het kunnen, maar het algemene beeld is dat de effectiviteit dan minder zal zijn. Wanneer de populatie groter wordt, zal de dienstverlening ingewikkelder te organiseren zijn en de caseload bij medewerkers het UWV/gemeenten groter worden. Dat zou ten koste kunnen gaan van de individuele aandacht. Het is betreft de spanning tussen uitvoering en effectieve dienstverlening aan de betrokken persoon. Er is grote

¹⁸ Doel van de transitievergoeding is tweeledig: 1) financiële compensatie voor het ontslag; 2) stimulering van VWNW (Borghouts & Van Drongelen, 2020). Een kwart van de boventalligen gebruikt de ontslagvergoeding/transitievergoeding voor VWNW-activiteiten (zie Borghouts et al., 2019).

¹⁹ CBS 272 duizend minder dan in tweede kwartaal 2020, https://www.cbs.nl/?sc_itemid=61bb65eb-dd19-4fec-aa4c-7a47d5abe561&sc_lang=nl-nl

²⁰ UWV (2020), Regio in beeld, Noordoost-Brabant, oktober 2020.

eensgezindheid over een hybride vorm. De deelnemers aan de pilot zijn praktisch geschoold en hebben vaak minder digitale vaardigheden. Er zou in de triage bepaald kunnen worden wie met digitale ondersteuning vooruit kan en wie meer nodig heeft aan individuele begeleiding. Eerdere ervaringen om te besparen op uitvoeringskosten bij het UWV door versnelde doorontwikkeling van digitale dienstverlening aan werkzoekenden hebben geleid tot een lagere klanttevredenheid. Ook bleek uit het SEO onderzoek²¹ dat persoonlijk contact met de adviseur in aanvulling op digitale dienstverlening tot meer uitstroom naar werk heeft geleid dan enkel digitale dienstverlening. Voor hoger opgeleiden kan dit anders uitpakken.

4) Tijd voor innovatie

De pilot is gestart vanuit een crisissituatie. Zodoende was er grote druk om de pilot snel op te starten om te voorkomen dat boventalligen in de contractcatering werkloos raakten. De duur en einddatum van de pilot waren op voorhand bepaald. Het momentum was er om snel een project op te starten passend bij de programmalijn 'omgaan met crisis en krapte'. Bij de start van de pilot is nagedacht over een aantal uitgangspunten²² waarmee geëxperimenteerd had kunnen worden en die als innovatief waren te beschouwen. In de praktijk zijn deze innovaties vanwege de snelheid en hoge druk niet uitgewerkt in de pilot.

De innovatieve uitgangspunten waar *niet* mee geëxperimenteerd is, waren bijvoorbeeld:

- 1) de inzet van de transitievergoeding voor het omscholen naar nieuw werk, voor loondoorbetaling aan werknemers wanneer ze actief zijn in (onbetaalde) leerwerkbanen of voor goed begeleide introductieprogramma's bij nieuwe werkgevers;
- 2) de oprichting van een transitiefonds;
- 3) inzicht verkrijgen in arbeidsvoorwaarden van het oud en nieuwe werk, zodat het eventuele "gat" tijdelijk gedicht kan worden of gedeeltelijk aangevuld.

In het begin van de pilot is extra aandacht besteed aan de communicatie wat nodig was om een gelijk vertrekpunt te hebben. Hierdoor kwam de uitvoering en dienstverlening later op gang dan vooraf was ingeschat. De ervaring leert dat het tijd vergt om de neuzen dezelfde kant op te krijgen en alles binnen de organisaties geregeld te krijgen. Door de openheid van partijen is het kernteam er wel in geslaagd om de pilot uit te kunnen voeren. Experimenteren en tegelijkertijd verder innoveren gaat niet onder tijdsdruk. Innovatie is voor de lange termijn. Dit neemt niet weg dat de lessen uit deze pilot meegenomen kunnen en moeten worden bij nieuwe innovatieprojecten op de lange termijn, maar ook in het RMT dat tot 2023 actief zal zijn. Verder experimenteren zou kunnen in een Academische Werkplaats²³, waarin wetenschap en praktijk een innovatief netwerk starten waarin samengewerkt wordt, kennis gedeeld wordt en waar door middel van co-creatie oplossingen en innovatie kunnen ontstaan in een omgeving die minder door externe omstandigheden wordt beïnvloed.

²¹ SEO (2015) Wordt aan gewerkt.nl, Prestaties van digitale dienstverlening door UWV

²² Document Werk-naar-Werk Noordoost-Brabant, 15-07-2020, Noordoost Brabant Werkt.

²³ Een Academische Werkplaats is een netwerk van organisaties waarin innovatie ontstaat door in co-creatie vraagstukken (wetenschap en praktijk) en oplossingsrichtingen te onderzoeken, uitvoeren en te delen. Op basis van een agenda kunnen succesvol opgeloste oplossingen wetenschappelijk worden onderzocht en gevalideerd.

De pilot is verricht met gesloten beurzen. Het kernteam heeft gezaaid, de samenwerking en duurzame infrastructuur zal nog moeten groeien. Daarvoor is het nu belangrijk dat besproken wordt in de regio of en waaraan de regio verder (door) wil gaan bouwen. De bouwstenen uit deze pilot leveren daar input voor.

5. Strategische samenwerking in de regio: infrastructuur en rollen van verschillende actoren inclusief die van werknemers

In de pilot is de keuze gemaakt om een belangrijke rol bij het WSP te leggen. Er zijn geen concrete afspraken gemaakt met ontvangende werkgevers. Wat gemist werd in de pilot, is dat er actief vacatures gezocht werden die pasten bij het profiel van de boventalligen. Er blijkt bij de casemanagers behoefte te bestaan aan een jobhunter die mee kan kijken naar de match. Wanneer nu iemand werkfit is, wordt de persoon overgedragen naar Team Match. Dan wordt er vanuit vacatures bekeken wat bij de persoon zou passen. Vanuit de casemanagers en de boventalligen is er behoefte aan een rol waarin iemand meekijkt naar het CV, naar wat de boventallige kan en waarbij vanuit de persoon op zoek wordt gegaan naar een geschikte nieuwe baan. De kandidaat en CV meenemen onder de arm en zo op zoek gaan naar vacatures is niet de core business van het WSP of UWV. Deze individuele rol bestaat nog niet binnen het UWV en WSP. Bij sommige gemeenten bestaat wel een jobhunter. Een jobhunter kent de werkgever goed en de consultant kent de deelnemer. Ook in de notitie Baanopeningen “Van Werk Naar Werk” van maart 2021 van Noordoost Brabant Werkt is geconstateerd, mede op basis van de ervaringen in de pilot, dat er onvoldoende werk bekend of beschikbaar is waar de met ontslag bedreigde deelnemers naar toe begeleid of bemiddeld kunnen worden. De volgende verbeterpunten zijn in deze notitie benoemd, maar er is nog geen concreet actieplan aan gekoppeld:

- Ervoor zorg dragen dat meer werkgevers vacatures melden in de regio;
- Beter ontsluiten van de beschikbare vacatures voor intakers, matchers en jobhunters in het proces VWNW;
- Bewustwording bij werkgevers vergroten om breder te kijken en open te staan voor mensen vanuit een ander beroep of sector, ook vanuit hun eigen belang, gezien de onderliggende tendens van krapte op de arbeidsmarkt;
- Bewustwording werkgevers stimuleren waar het gaat om strategisch personeelsbeleid;
- In de arbeidsmarkt (met werkgevers en mensen) het werk meer benoemen in termen van taken en skills in plaats van beroepen en sectoren ('skills-based economy').
- Beter duiden, ontsluiten en nog meer gebruik maken van arbeidsmarktinformatie;
- Versterken communicatiestrategie richting werkgevers.

Er zijn in de regio kansen om de route van boventalligen richting ontvangende werkgevers te optimaliseren. Daarvoor moet aangesloten worden bij sectorale initiatieven en verbindingen worden gelegd in de regio om kennis, tools en vacatures met elkaar te verbinden. Dit dient concreet te worden opgepakt, want het betreft een achilleshiel in de praktijk.

In hoofdstuk 1 hebben we de verschillende fasen van werkloosheidspreventie gepresenteerd vanuit het perspectief van acties die latende werkgevers kunnen inzetten om werkloosheid van personeel te voorkomen. In het MKB kan strategisch personeelsbeleid worden geoptimaliseerd, wat op de (middel)lange termijn bij kan dragen aan de primaire werkloosheidspreventie en duurzame

inzetbaarheid van personeel. Niet alle MKB-bedrijven hebben de expertise en middelen in huis om dit te organiseren en te ontwikkelen. De regio zou hier nadrukkelijker een rol in kunnen spelen door af te spreken wie in welke fase van de werkloosheidpreventie de werkgevers en medewerkers kan ondersteunen en faciliteren. Hiervoor is ook inzicht nodig wat werkgevers nodig hebben. In eerste instantie zijn werkgevers en werknemers zelf verantwoordelijk voor het bijdragen aan werkzekerheid door in te zetten op ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van hun personeel. Latende werkgevers hebben daar belang bij vanuit:

- (1) financiële motieven (geld- of transactiekosten besparen);
- (2) onderhandelingsgerelateerde motieven (gerelateerd aan bijvoorbeeld de rol van ondernemingsraden of andersoortige werknemersvertegenwoordigers, afspraken in 'sociale plannen' of cao's);
- (3) informatie-, economische of signaleringsmotieven (het imago van de onderneming veiligstellen en positieve publiciteit), en
- (4) motief ten aanzien van de 'blijvers' in de organisatie (gericht op het overblijvende personeel waarmee de werkgever uitdrukt niet alleen bereid te zijn te investeren in de ontslagen medewerkers, maar ook in individuele werknemers die bij de organisatie blijven werken (inclusief soms een 'survivors syndrome' of verhoging van de werkdruk; zie Borghouts et al., 2021).

De werkende zelf heeft uiteraard ook belang bij het investeren in zijn of haar menselijk kapitaal om wendbaar en weerbaar te blijven op de arbeidsmarkt. Echter niet alle bedrijven en mensen zijn in staat of gemotiveerd, hebben de tijd, middelen, kennis en gelegenheid om hier bewust in te investeren. Juist hier kan de regio ook met de inzet van publieke organisaties een rol gaan vervullen door meer in te zetten op preventie in plaats van curatief bezig te zijn. De kost gaat echter wel voor de baat uit. Dus wie durft te voorinvesteren? Verder is het van belang dat er meer inzichtelijk wordt gemaakt wat er van werkgevers en mensen wordt verwacht: wie doet wat? Wat kunnen werkgevers zelf en waar hebben ze hulp bij nodig? Maar ook inzicht bieden in de mogelijkheden, tools en kansen die er zijn op de arbeidsmarkt zodat werkgevers en werknemers zelf in actie kunnen komen, door bijvoorbeeld collegiale in- en uitleen, detachering, gedeeld werkgeverschap en mini-stages. Alle kernteamleden en werkgevers zijn het erover eens dat de regio een rol heeft te nemen in het bereiken van werknemers bij kleine bedrijven. Een mogelijke manier zou zijn om accountmanagers van het WSP te koppelen aan bedrijventerreinen en/of ondernemersverenigingen. Of dit de juiste manier is, daarover zijn de meningen verdeeld.

6) Inzicht in maatschappelijke kosten en baten

Een maatschappelijke kosten en baten analyse (MKBA) geeft integraal inzicht in alle kosten en opbrengsten van de inzet van interventies voor het individu, de werkgevers, de overheid en de (regionale) samenleving als geheel. Over het belang van werkloosheidspreventie is iedereen het eens. Wanneer de vraag komt wie doet wat en wie betaalt wat ontstaan discussies, omdat partijen vanuit een economisch motief zelf zo min mogelijk wensen te betalen. Door in te schatten wat de opbrengsten zijn voor verschillende partijen kan een goede MKBA discussie structureren en helpen keuzes te maken (Wilthagen & Stolp, 2021).

Een goede MKBA-analyse vergt tijd en goede deskundigheid. In deze pilot is er voor gekozen om te werken met gesloten beurzen en te gaan voor het 'hogere doel' de werkloosheid van met ontslag

bedreigde mensen in de contractcatering in de regio te voorkomen of zo kort mogelijk te houden. De kosten en baten van de pilot zijn niet inzichtelijk gemaakt.

Een kernteamlid merkte op dat in de pilot en wekelijkse overleggen het bijna altijd gaat over de kosten, maar de inspanningen leveren ook wat op. Alle kernteamleden en werkgevers zijn het erover eens dat de maatschappelijke baten hoger zijn dan de kosten, maar dit is nooit daadwerkelijk gemeten. De opbrengsten zijn ook niet altijd in geld uit te drukken, maar mogelijk wel in kwalitatieve zin in kaart te brengen. Een kosten-baten analyse is uitvoerbaar, maar dan zal de regio daar ook consequenties aan moeten verbinden. De regio heeft niet één boekhouding. Investeringsdalen niet automatisch neer bij de stakeholder die de kosten draagt en andersom zijn er partijen (zoals ziektekostenverzekeraars) die geen kosten maken maar wel baten verkrijgen (afnemende ziektekostendeclaraties) door de inspanningen van andere partijen. Er is een micro- en macro dynamiek als het om kosten en baten gaat. Dit zou je in de regio goed moeten bespreken, anders krijg je dat nooit in de regio helder en geregeld en blijven organisatie redeneren vanuit hun eigen (deel)belang, financiële kaders en accountability. Wanneer gemeenten investeren in VWNW en daarmee schadelast beperken in de bijstand, zou dat vanuit macro perspectief mooi zijn, maar als voor de inspanning niets tegenover staat qua financiële middelen of ten laste gaat van andere doelgroepen door hoe zaken landelijk geregeld zijn, dan ontstaan er onvermijdelijk discussies.

Een MKBA op regio niveau zou kosten en baten in kaart kunnen brengen, maar ook de verschillende belangen van organisaties om te investeren in VWNW in de regio, hetzij door het beschikbaar stellen van financiële middelen of de inzet van personeel. Vakbonden hebben bijvoorbeeld ook een belang richting de achterban of om nieuwe leden te kunnen werven.

7.4 Advies korte en (middel)lange termijn voor regio

7.4.1 Advies korte termijn

De pilot is gestart en de regio is in actie gekomen tijdens een acute crisissituatie. De samenwerking is georganiseerd in de pilot. Het advies is om de pilot en de samenwerking niet los te laten en geen onderscheid te maken tussen het RMT en de overige dienstverlening in de regio. Het advies is om voort te bouwen op de ervaringen van en samenwerking binnen de pilot. Laat het kernteam onderdeel uitmaken van het RMT. Het RMT moet zich ook niet enkel richten op het managen van de landelijke regeling, maar zich tevens richten op het faciliteren van de verdere op- en uitbouw van een regionale duurzame infrastructuur. Ook omdat de regeling RMT tijdelijk is en loopt tot 1 januari 2023.

Bouw voort op de ervaringen uit pilot en ga zoals gezegd geen onderscheid en scheiding maken tussen RMT en rest van de organisatie in de regio. Het advies is:

- Vooral te kijken en te luisteren naar ervaringen uit de pilot;
- Het kernteam onderdeel uit te laten maken van het RMT;
- Het RMT niet enkel te richten op het managen van regelingen, maar op het verder op- en uitbouwen van de duurzame infrastructuur.

	Uitgangspunt	Advies korte termijn
1	Mens centraal	Pilot deelnemers blijven volgen ook in kader van duurzaamheid en nog te behalen resultaten. Pilot is afgelopen, maar dienstverlening niet.
2	Doelgroep: alle werkenden (huidige pilot)	Dienstverlening voorzetten rondom de deelnemers die nog niet zijn geplaatst op nieuw werk. Eventueel uitbreiden met aanbieders die nu nog niet in de pilot zijn aangehaakt afhankelijk van de behoeften en mogelijkheden van de deelnemers. In gesprek blijven met deelnemende latende werkgevers. Proces blijven volgen. Waar zitten bij deze werkgevers nog behoeften? Dit inzicht kan door het RMT worden meegenomen. Inzetten van een jobhunter voor deelnemers die nog niet zijn geplaatst en monitoren wat voor effect dat heeft.
3	Hybride dienstverlening	Onderzoek/inventariseer in het kader waar andere latende kleine werkgevers behoefte aan hebben. Is er samenwerking mogelijk in de regio op sectoraal niveau zodat kan worden samengewerkt? Eventueel met andere regio's? Maak inzichtelijk waar werkgevers met vraag naar personeel die kan passen bij de met werkloosheid bedreigde werknemers behoefte aan hebben. In crisistijd hebben kleine latende werkgevers niet de kennis en middelen om te investeren in VWNW voor boventallig personeel. Investeer nu in de regio en maak afspraken over hoe werkgevers in de toekomst invulling geven aan Inclusief HR en duurzame inzetbaarheid.
4	Tijd voor innovatie	Vernieuwende uitgangspunten uit het startdocument juli 2020 zijn niet ingebracht in de pilot door snelheid. Deze innovaties in nieuwe pilots of binnen een Academische werkplaats verder ontwikkelen en volgen. In eventueel toekomstige pilots waarin het doel is te experimenteren met innovaties het bestuurlijk niveau positie geven in het kernteam. Keuzes maken tussen doel van de pilot: - Praktisch, - Ontwerp/herinrichting
5.	Strategische samenwerking: infrastructuur en rollen van verschillende actoren inclusief die van werknemers	Continueer de samenwerking in ieder geval rondom de huidige deelnemers. Deze samenwerking verliep goed, op basis van vertrouwen en transparantie. Dit is een succesfactor in de pilot, gebruik dit bij het vervolg. Verlies elkaar niet uit het oog.
6.	Inzicht in maatschappelijke Kosten & Baten	Inzichtelijk maken welke kosten zijn gemaakt voor welke deelnemer en wat de baten zijn in deze pilot. Daarbij niet alleen aandacht voor de financiële baten, maar ook 'softere baten' (kwalitatieve opbrengsten voor de deelnemer en andere stakeholders). Maak qua kosten onderscheid tussen individu (voor het traject, inzet van personeel) en voor de samenwerking (kernteam, randvoorwaarden). Voer een MKBA op regio niveau uit.

7.4.2 Advies (middel)lange termijn aan de regio: richting een huis naar werk?

Leven Lang Ontwikkelen is de kern van de strategische WERKagenda 'Op weg naar 2030' waarin programmalijnen en opgaves zijn geformuleerd voor de komende jaren. Het idee is om een arbeidsmarktregio te creëren die minder afhankelijk is van conjuncturele schommelingen. Dit betekent investeren in een duurzame infrastructuur. De coronapandemie heeft iedereen overvallen. Vanuit de opgave "omgaan met crisis en krapte" is een VWNW-pilot opstarten een logische keuze. Meteen aan de slag, niet niks doen en bestaande kanalen en dienstverlening zo optimaal mogelijk benutten. Vanuit bestaande structuren zijn vanuit de pilot bouwstenen opgehaald hoe er in de toekomst beter omgegaan kan worden met plotselinge boventalligheid van personeel in de regio. Maar als we kijken naar de langere (wat minder turbulente toekomst) kunnen ook de eerste stappen gezet worden naar een duurzaam arbeidsmarktmodel dat werkt bij krapte en crisis. Krapte is voorlopig de onderliggende tendens. Dit vraagt een systematische en integrale voorziening in de regio.

Dit betekent:

- 1) *Een duurzame infrastructuur: richting een Huis naar Werk (of 'Huis van Werk')*.
Dat vraagt om een visie vanuit de regio op wat men wil gaan bouwen. Er dient een programma van eisen te komen hoe je wilt dat dat huis eruit gaat zien in de regio. Een huis bouwen duurt lang. Ons advies is om gefaseerd te bouwen en één voor één functionaliteiten aan te bieden binnen het huis. Er is kennis opgedaan over VWNW-trajecten met deze pilot. Deze inzichten zijn te gebruiken voor de functionaliteiten. Prioriteer en bedenk welke functionaliteiten op korte termijn al op te tuigen zijn. Overleg en bekijk ook hoe andere regio's functionaliteiten ontwikkelen en inzetten, ter inspiratie en lering. Een centraal loket voor werkgevers en werknemers zou hierin kunnen passen.
- 2) *Een rapid response service als functionaliteit binnen de duurzame infrastructuur*. Een ontwerp van een crisis aanpak/dienstverlening die als functionaliteit binnen de duurzame infrastructuur wordt opgenomen. Deze functionaliteit kan meteen in werking treden wanneer een situatie van boventalligheid dreigt, niet alleen in een generieke crisissituatie in een hele sector, maar ook in individuele bedrijven.

De ervaringen met de sectorplannen in de vorig crisis laten zien dat het ontwikkelen en uitvoeren van de plannen veel tijd hebben gekost. Een deel van de plannen werd uitgevoerd toen de crisis al grotendeels voorbij was. Dat risico lopen we met de RMT's mogelijk nu weer. Er kan in Noordoost Brabant een huis worden gebouwd waar mensen en bedrijven terecht kunnen voor alle vragen rondom werk. Een één loket gedachte, zoals bijvoorbeeld in Eindhoven waar is gestart met een Huis naar Werk bedoeld voor iedereen die werk of personeel zoekt.²⁴ Daarnaast kan er een crisisinterventie team ingezet worden als functionaliteit binnen het huis op het moment dat er door externe omstandigheden plotseling veel collectieve ontslagen of faillissementen dreigen. Dit crisisinterventieteam kan een functionaliteit zijn in het huis, een draaiboek dat op de plank ligt met daarin afspraken over rollen en middelen. Voor duurzame arbeidsmarktdienstverlening – met als doel om conjunctuurschommelingen beter op te vangen en minimale werkloosheid te realiseren – is structurele inbedding van VWNW-dienstverlening noodzakelijk. De pilot heeft daar de eerste basis voor gelegd binnen Noordoost Brabant. Het is nu zaak dat het RMT en het kernteam nu al stappen zetten om de tijdelijke dienstverlening op het gebied VWNW (o.a. binnen het RMT) duurzaam in te gaan bedden in de regionale arbeidsmarktinfrastructuur. Afstemming tussen wat mogelijk is in de regio en afspraken met de landelijke overheid hierover zijn belangrijk zodat in de toekomst bij een uitbraak van een crisis geen kostbare tijd verloren gaat. Er bestaat bij SZW nog geen visie over wat het RMT betekent in een groter te bouwen regionale VWNW-

²⁴ <https://www.huisnaarwerk.nl/>

infrastructuur. Als regio kun je starten vanuit de visie de regionale infrastructuur te bouwen, waarbij het RMT-invulling geeft aan de landelijke regeling, maar bovendien de kaders gaat scheppen voor de regionale infrastructuur mede op basis van de ervaringen van de pilot en de ervaringen die de komende twee jaar worden opgedaan.

Het begint en eindigt allemaal met wat regio wil. Alhoewel er ideeën zijn over de toegevoegde waarde van de regio op VWNW-ondersteuning, is hier nog geen eenheid of duidelijkheid over. De overstijgende vraag over de rol van de regio is nog onbeantwoord.

Advies:

- Bepaal in de regio dus gezamenlijk de stip op de horizon. Strategische besluitvorming. Bouw in de regio aan een permanente, integrale infrastructuur die op veilige wijze de overstap naar ander werk stimuleert. Niet alleen voor mensen met een vast contract, maar juist ook voor mensen met een flexibel contract.
- Werk samen met een consultancybureau of bedrijfsimplementatie bureau de visie en lijnen van het Huis naar Werk nader uit. Praat met alle stakeholders over hoe het huis eruit zou moeten zien, wat daarvoor nodig is, wie welke positie inneemt en wat de randvoorwaarden zijn. Zorg ook dat er een partij de regie heeft en dat die partij het mandaat en draagvlak heeft.
- Zorg dat het RMT wordt benut om te kijken hoe een en ander werkt en hoe nadere afspraken gemaakt kunnen worden voor de periode na 2023. Dit betekent dat de samenwerking in het RMT gestroomlijnd wordt met de regionale visie waar men naar toe wil en dat een er strategische werkagenda volgt.
- Maak afspraken en formuleer in de regio de volgende actiepunten:
 - ➔ Laat meer werkgevers vacatures centraal melden in de regio;
 - ➔ Ontsluit beschikbare vacatures beter voor intakers, matchers en jobhunters in het proces VWNW.
 - ➔ Creëer het bewustzijn bij werkgevers om breder te kijken en open te staan voor mensen vanuit een andere beroep of sector en te werken aan Inclusief HR-beleid. Dit vereist een goede communicatiestrategie. Zet daarbij zoveel mogelijk bestaande dienstverlening in.
 - ➔ Zorg dat in de regionale arbeidsmarkt werkgevers en mensen meer gaan werken vanuit taken en skills in plaats van beroepen en sectoren.
 - ➔ Zorg dat bestaande arbeidsmarktinformatie beter geduid, ontsloten wordt en dat er meer gebruik van wordt gemaakt.

En als algemeen advies, kort en krachtig: **ga op opbouwende wijze de crisis uit!**

Literatuur

Borghouts-van de Pas, I., Bosmans, M.W.G., & Freese, C. (2021). Unemployment prevention: The role of Human Resource Management in job-to-job transitions in the event of redundancy. *European Journal of Social Security*. <https://doi.org/10.1177/1388262721995209>

Borghouts-van de Pas, I., Bosmans, M., Verschoor, J., & Wilthagen, T. (2019). *Overstappen op de arbeidsmarkt: Een onderzoek naar van werk naar werk-beleid en -trajecten*. Celsus juridische uitgeverij. <https://www.instituutgak.nl/wp-content/uploads/2019/02/Reflect-Overstappen-eboekNWi-DEF.pdf>

Borghouts-van de Pas, I., & van Drongelen, H. (2020). Dismissal Legislation and the Transition Payment in the Netherlands: Towards employment security? *European Labour Law Journal*, 1.

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 (WLP).
https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/1440896/Borghouts_securing_20-04-2012_emb_tot.pdf

Borghouts - van de Pas, I. (2016). Werkloosheidspreventie in Nederland. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32 (3), 284-302.

Commissie Regulering van Werk (Commissie Borstlap) (2020). In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/23/rapport-in-wat-voor-land-willen-wij-werken>

Connell J.P. & Kubisch A. (1998). Applying a Theory of Change Approach to the Evaluation of Comprehensive Community Initiatives: Progress, Prospects, and Problems.

De Cuyper P., Peeters A., Sanders D., Struyven L. & Lamberts M. (2008). Van werk naar werk: de markt van outplacement. Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor arbeid.

Evers, G. H. M., Wilthagen, A. C. J. M., & Borghouts- van de Pas, I. W. C. M. (2004). *Best practices in WW-preventie*. (OSA-publicatie). Tilburg: OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

Kalshoven F., Kossen J. & Zonderland S. (2020). Investeren in mensen. Bouwstenen van een regeerakkoord over werken, leren en verzekeren. Platform de Toekomst van Arbeid. De Argumentenfabriek https://www.toekomstvanarbeid.nl/?s&fwpp_search=investeren%20in%20mensen

Lammers M., Imandt M., & Heyma A. (2015). Wordt aan gewerkt.nl, Prestaties van digitale dienstverlening door UWV. SEO. https://25cjk227xfsu3mkyfg1m9xb7-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/04/2015-54_Wordt_aan_gewerkt.nl_.pdf

NIDI en CBS. (2021). Bevolking 2050 in beeld: opleiding, arbeid, zorg en wonen. Eindrapport Verkenning Bevolking 2050. <https://publ.nidi.nl/output/2021/nidi-cbs-2021-bevolking-2050-in-beeld.pdf>

Post J., Ballafkih H., Sanders J., Van Genabeek J., Corporaal S. (2021). Vrij reizen over de Nederlandse arbeidsmarkt. Randvoorwaarden voor een succesvol skillspaspoort: vooronderzoek, literatuurverkenning en analyse bestaande initiatieven.

<https://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kc-be-carem/bestanden-bij-berichten/skillspaspoort-vrij-reizen-over-de-nederlandse-arbeidsmarkt-deelonderzoek-1-definitief-1.pdf?1610540539275>

SER kennisdocument (2020). Leren en ontwikkelen en de bijdrage aan van-werk-naar-werk, Sociaal Economische Raad, Den Haag. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/van-werk-naar-werk.pdf>

Tweede Kamer der Staten-Generaal (2021), Klem tussen balie en beleid, Rapport-Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties

https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225_eindrapport_tijdelijke_commissie_uitvoeringsorganisaties.pdf

UWV (2020), Regio in beeld, Noordoost-Brabant, oktober 2020.

https://www.werk.nl/imagesdxa/regio_in_beeld_noordoostbrabant_tcm95-425126.pdf

VAAN-VvA expertgroep (2019). Wetboek van Werk 2025.

[https://www.wetboekvanwerk.nl/media/files/Wetboek%20van%20werk%20concept%20design%20november%202019%20LabourLawLands%20Editie%20\(1\).pdf](https://www.wetboekvanwerk.nl/media/files/Wetboek%20van%20werk%20concept%20design%20november%202019%20LabourLawLands%20Editie%20(1).pdf)

Van der Werff, S., Kans, K., Zwetsloot, J., Wagemakers, S., Tadema, J., & Heyma, A. (2019). De opbrengst van de sectorplannen; Eindevaluatie. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek. <https://ecbo.nl/wp-content/uploads/sites/3/De-opbrengst-van-de-sectorplannen.pdf>

Verschoor, J., & Borghouts-van de Pas, I. (2018). Inclusief HRM: Het nemen van maatregelen en preventie van werkloosheid van boventallige werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 2018(3), 55-75.

<https://tijdschriftvoorhrm.nl/Inclusief-HRM/>

Visscher, K., de Groot, M., van Eck, S., & van Gestel, N. en Borghouts - van de Pas, I.W.C.M., (2012). *Evaluatie experiment van werk naar werk: eindrapportage*. Utrecht: Cap Gemini Consulting.

<https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/evaluatie-experiment-van-werk-naar-werk-tussenrapportage>

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020) Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht, wrr-Rapport 102, Den Haag: WRR.

<https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>

Wilthagen & Stolp, 2021, te verschijnen, De arbeidsmarkttransitie: naar meer waarde en meer werk. NIAS-NSvP White Paper.

Over de auteurs

Prof. dr. Irmgard Borghouts – van de Pas



Irmgard is hoogleraar HRM Sociale Zekerheid (accent Sociale Zekerheid). Ze onderzoekt het samenspel tussen Sociale zekerheid en werkgeversbeleid voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Werkloosheidspreventie is hierin een centraal thema. Irmgard startte in 2003 met onderzoek naar dit thema. In 2012 is ze gepromoveerd op een internationaal vergelijkend onderzoek naar Van Werk Naar Werk-systemen. Ze heeft voor dit proefschrift een Duitse wetenschapsprijs ontvangen, die in 2016 is uitgereikt in Berlijn. Ze was betrokken bij de Evaluatie van de Van Werk Naar Werk-experimenten in

opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en projectleider van een grootschalig onderzoek naar de effecten van VWNW-trajecten onder boventalligen die na de financiële crisis hun baan verloren. Op dit moment werkt ze aan een internationale review over Van Werk Naar Werk en een Levenlang Ontwikkelen. Ze is copromotor van een promovenda die in de afrondende fase zit van een onderzoek onder werkgevers naar HR-praktijken om werkloosheid te voorkomen in de regio Brabant. Een andere onderzoekslijn is de transitie van niet werk naar werk met name van kwetsbare doelgroepen (Wajong, Participatiewet).

Drs. Mirjam Smulders



Mirjam werkt als cultureel antropoloog al jaren bij het PON. In het aansturen van kennisdeling in Leefbaarheid@Brabant of in de European Social Innovation Week heeft zij veel ervaring opgedaan in complexe samenwerkingsprocessen. Inhoudelijk heeft zij methodieken en handelingsstrategieën zoals de veerkrachtdialoog ontwikkeld. Als kwalitatief onderzoeker monitort zo onder meer de impact van het Europese project EYES in samenwerking met TiU. Als vrijwilliger heeft ze jarenlang bestuurlijke functies bij de vakbond en de Kamer van Koophandel vervuld.

Dr. Ellen Dingemans



Ellen is (kwantitatief) socioloog met veel ervaring in het vertalen van de wereld achter de cijfers naar de dagelijkse praktijk. Ze heeft veel ervaring met data analyse op het gebied van (arbeids)participatie en welzijn. In 2016 is ze gepromoveerd op onderzoek naar arbeidsparticipatie van gepensioneerden in Nederland (longitudinaal onderzoek) en Europa (internationaal vergelijkend onderzoek). In haar rol als adviseur-onderzoeker bij Het PON & Telos is ze betrokken bij verschillende onderzoeken gericht op arbeidsmarkt vraagstukken en bracht ze recent in samenwerking met BrabantAdvies een onderzoek uit

naar netwerkontwikkeling in de Brabantse arbeidsmarktregio's. Daarnaast blijkt haar betrokkenheid bij

participatievraagstukken uit haar artikel in Brabant in balans 'Brede Welvaart werkt' en onderzoek naar veerkracht en actiebereidheid van Brabanders."

Prof. dr. Charissa Freese



Charissa is hoogleraar HRM & Sociale Zekerheid (accent HRM). Ze onderzoekt hoe actuele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van invloed zijn op werkenden en organisaties. Drie thema's zijn dominant: de effecten van robotisering, flexibilisering en inclusiviteit van de arbeidsmarkt. Het thema inclusief HRM belicht zij vanuit het perspectief van werkgevers: zijn er manieren te bedenken dat organisaties strategisch inclusief HRM-beleid kunnen voeren, die leiden tot duurzame werkgelegenheid voor mensen aan de randen van de arbeidsmarkt, zoals mensen met een arbeidsbeperking, flexwerkers en mensen die met ontslag worden bedreigd en die tevens tot gewaardeerde opbrengsten voor organisaties

leiden? Als directeur van het People Management Center, een platform voor co-creatie over HRM kennis tussen universiteit en de HR praktijk, beschikt zij over een uitgebreid netwerk aan bedrijven. Ze was als wetenschappelijk onderzoeker betrokken bij het project Verspild Talent in de regio Noordoost Brabant en bij een adviesproject aan de Gemeente Tilburg over hoe werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt beter bemiddeld kunnen worden naar werk. Dit onderzoeksproject mondde uit in beleidsadviezen ten aanzien van de interne re-integratieprocessen van de Gemeente Tilburg, de rol die werkgevers zouden kunnen spelen bij het in dienst nemen van langdurig werklozen en het arbeidsmarktbeleid ten aanzien van deze groep in het algemeen.

Prof. dr. Ton Wilthagen



Ton is hoogleraar 'Institutionele en juridische aspecten van de arbeidsmarkt' aan Tilburg University. Daarnaast is hij een van de trekkers van het maatschappelijke Impact programma van de universiteit, waarin maatschappij en wetenschap worden verbonden. Zowel zijn expertise als belangstelling zijn heel breed. Hij bestudeert nagenoeg alle aspecten van de arbeidsmarkt, het arbeidsrecht, arbeidsverhoudingen, werk, werkloosheid, sociale zekerheid, scholing en training enzovoort. Veel van zijn onderzoek is gericht op flexibilisering van de arbeidsmarkt en werkzekerheid, op de transitionele arbeidsmarkt (hoe goede transitie te ondersteunen, hoe

slechte te vermijden?) en op een inclusieve of parallelle arbeidsmarkt. Wilthagen is actief in vele netwerken van mensen en organisaties die zich inzetten voor innovatie en impact. Dat netwerk is lokaal, regionaal - bijvoorbeeld de triple helix organisaties van de arbeidsmarktregio's en het ENZuid netwerk -, nationaal - de Coalitie voor Technologie en Inclusie - en Europees/wereldwijd. Denk bij het laatste aan de Internationale Arbeidsorganisatie, de Europese Commissie, de OESO, de Raad van Europa enzovoort. Zelf heeft hij diverse initiatieven genomen, zoals het ontwikkelen van de Startersbeurs voor werkzoekende jongeren, een reshoring tool voor het herbekijken van locatiekeuzes van bedrijven, het opzetten van de Brabant Robot Challenge voor studenten en organisaties, een competentiekaart voor vluchtelingen enzovoort.

Bijlage 1: Observaties

- Kernteam: 15 maal
- SON: 2 maal

Bijlage 2: Geïnterviewde vertegenwoordigers relevante stakeholders

CNV

FNV

Gemeente 's-Hertogenbosch

Gemeente Meierijstad (2 personen)

Hutten

Maison van den Boer

Noordoost Brabant Werkt (2 personen)

Regionaal Mobiliteits Team i.o.

ROC de Leijgraaf

SON

UWV (2 personen)

WSP (UWV)

WSP NOB

Wij Techniek

VNO-NCW Brabant Zeeland

Bijlage 3: Interviewguides DEELNEMERS pilot Van Werk naar Werk in de contractcatering

Topiclijst eerste meting

	topic	Vragen
1	Kennismaking	Wie ben je? Hoe woon je? Met wie? Kostwinner? Leeftijd? Geslacht?
2	Arbeidssituatie	Wat doe je voor werk? Hoe ben je daar aan gekomen? Wat is je opleidingsniveau en -richting? Waar, hoe lang, hoeveel uur per week gewerkt in welke functie(s)? Wat is de verwachting bij je huidige baan? Ga je vrijwillig/onvrijwillig weg? Op zoek naar werk? Begeleiding? Hoe schat je je kans op werk in? Hoelang werk je bij je huidige werkgever? Hoe ervaar je het komend/mogelijk afscheid?
3	Pilot Werk naar werk	Hoe ben je in contact gekomen met de pilot? Hoe is het contact met je werkgever over deelname aan de pilot? Voel je je gesteund in je deelname? Heb je getwijfeld om deel te nemen aan de pilot? Zo ja, waarom? Wat houdt de pilot in volgens jou? Wat verwacht je ervan?
4	Intake	Heb je een eerste gesprek gehad met de casemanager? Wat heeft dit voor je opgeleverd? Tot welke vervolgstappen ben je gekomen? Zijn er al vervolgafspraken geweest? Wat hebben die je opgeleverd?
5	Participatiewens	Welke motivatie / behoefte heb je om (meteen?) weer te werken? Wat zijn de inschattingen van arbeidskansen nu? Wat zoek je dan? In hoeverre sluit het wel/niet aan op arbeidsverleden en/of huidige activiteiten (in bijv vrijwilligerswerk of mantelzorg)? Wordt er binnen de pilot voldoende rekening gehouden met jouw wensen en behoeften? Wat heb je al gedaan om weer aan werk te komen?

		Welke zoekstrategieën ingezet? Heb je daarbij hulp gehad? Heb je je eigen netwerk in gezet? Zijn er instanties in beeld die zouden kunnen helpen? Welke dan? Waarom heb je hen wel/niet benaderd?		
6	Dienstverlening en scholing	Ben je door je casemanager doorverwezen naar andere organisaties/dienstverlening/instanties in de regio voor ondersteuning? Welke ondersteuning is dat? Ben je tevreden over die ondersteuning vanuit die organisaties? En sluit het aan bij je wensen en behoeften? Is je vanuit de pilot geadviseerd om of bij te scholen? Ben je daarvoor gemotiveerd? Ga je dat doen? Welke richting? Wie heeft je daarover geïnformeerd? Hoelang duurt deze scholing? Ontvang je aanvullend op de pilot ook nog aparte ondersteuning vanuit je werkgever? Hoe is het contact met de werkgever nu?		
7	Belemmeringen en kansen	Welke belemmeringen kom je tegen in je zoektocht naar ander werk? Zie je ook kansen? Wat is de inschatting over werkgevers: zitten zij op jou / op deze kennis en ervaring te wachten? Hoe kom je tot die inschatting?		
8	Netwerk	Vertel je zelf in je netwerk dat je nieuw werk zoekt? Heb je wat aan je familie- vrienden- of kennissenkring? Ben je bekend met de organisaties (van de pilot) in de regio? Ken je werkgevers waar je zou willen werken?		
9	Tevredenheid	Wat verwacht je van de pilot? Wanneer ben je tevreden over de inzet? Hoe tevreden ben je nu?		
	Terugkerende vragen	<table><tr><td>Hoe tevreden ben je op dit moment met de ondersteuning die je vanuit de casemanager ontvangt om je weg naar nieuw werk te vinden? (1=helemaal niet tevreden, 2=heel tevreden)</td></tr><tr><td>Hoe tevreden ben je op dit moment met de dienstverlening waar je door de casemanager naar bent doorverwezen? (1=helemaal niet tevreden, 2=heel tevreden)(indien van toepassing)</td></tr></table>	Hoe tevreden ben je op dit moment met de ondersteuning die je vanuit de casemanager ontvangt om je weg naar nieuw werk te vinden? (1=helemaal niet tevreden, 2=heel tevreden)	Hoe tevreden ben je op dit moment met de dienstverlening waar je door de casemanager naar bent doorverwezen? (1=helemaal niet tevreden, 2=heel tevreden)(indien van toepassing)
Hoe tevreden ben je op dit moment met de ondersteuning die je vanuit de casemanager ontvangt om je weg naar nieuw werk te vinden? (1=helemaal niet tevreden, 2=heel tevreden)				
Hoe tevreden ben je op dit moment met de dienstverlening waar je door de casemanager naar bent doorverwezen? (1=helemaal niet tevreden, 2=heel tevreden)(indien van toepassing)				
10	Afsluiting	Dank voor dit gesprek Kunnen we je in februari nogmaals benaderen?		

Topiclijst tweede meting

	topic	Vragen
1	Arbeidssituatie	Heb je al een nieuwe baan gevonden? Zo ja: Wat doe je nu voor werk? Hoe ben je daaraan gekomen? Wat is de verwachting bij je huidige baan? Zo nee: Waar loop je op vast? Op zoek naar werk? Begeleiding?
2	Pilot Werk naar werk	Wat houdt de pilot nu in voor jou? Was het voor je duidelijk wat je van de pilot kon verwachten? Komen de verwachtingen die je had van de pilot overeen met de pilot tot nu toe?
3	Intake	Heb je nog contact gehad met de casemanager? Tot welke vervolgstappen ben je gekomen? Wat heeft dit voor je opgeleverd?
4	Participatiewens	Welke motivatie / behoefte heb je om (meteen?) weer te werken? Wat zoek je dan? Wat heb je al gedaan om weer aan werk te komen? Welke zoekstrategieën ingezet? Heb je daarbij hulp gehad? Zijn er instanties in beeld die zouden kunnen helpen? Welke dan? Waarom heb je hen wel/niet benaderd?
5	Dienstverlening en scholing	Ben je door je casemanager doorverwezen naar andere organisaties/dienstverlening/instanties in de regio voor ondersteuning? Welke ondersteuning is dat? Ben je tevreden over die ondersteuning vanuit die organisaties? En sluit het aan bij je wensen en behoeften? Is je vanuit de pilot geadviseerd om of bij te scholen? Ben je daarvoor gemotiveerd? Ga je dat doen? Wie heeft je daarover geïnformeerd? Hoelang duurt deze scholing? Ontvang je aanvullend op de pilot ook nog aparte ondersteuning vanuit je werkgever? Hoe is het contact met de werkgever nu?

Bijlage 4: Interviewgide NIET-deelnemers pilot Van Werk Naar Werk in de contractcatering

	topic	vragen
1	Kennismaking	Wie ben je? Hoe woon je? Met wie? Kostwinner? Leeftijd? Geslacht
2	Arbeidssituatie	Wat doe je voor werk? Hoe ben je daaraan gekomen? Wat is je opleidingsniveau en -richting? Waar, hoe lang, hoeveel uur per week gewerkt in welke functie(s)? Wat is de verwachting bij je huidige baan? Ga je vrijwillig/onvrijwillig weg? Op zoek naar werk? Begeleiding? Hoe schat je je kans op werk in? Hoelang werk je bij je huidige werkgever? Hoe ervaar je het komend /mogelijk afscheid?
3	Pilot Werk naar werk	Ben je op de hoogte van de pilot VWNW Hoe ben je in contact gekomen met de pilot? Waarom heb je er geen interesse in? Hoe lang werk je bij je huidige werkgever? Hoe ervaar je de ontslagdreiging? Of het naderend afscheid?
4	Eigen regie	Wat ga je doen om aan het werk te blijven of aan ander werk te komen? Is er dienstverlening of ondersteuning beschikbaar in de omgeving waar je gebruik van maakt / zou willen maken? Wat verwacht je van die dienstverlening of ondersteuning?
5	Participatiewens	Welke motivatie / behoefte om (weer) te werken? Wat zijn de inschattingen van arbeidskansen nu? Wat zoek je dan? In hoeverre sluit het wel/niet aan op arbeidsverleden en/of huidige activiteiten (in bijv vrijwilligerswerk of mantelzorg)? Wat heb je al gedaan om weer aan werk te komen/ blijven? Welke zoekstrategieën ingezet? Heb je daarbij hulp gehad? Heb je je eigen netwerk in gezet?
6	Dienstverlening en scholing	Van wie verwacht je hulp bij het vinden van werk? Wat zouden zij voor jou kunnen doen? Heb je hen benaderd? Waarom wel/niet (kunnen meerdere partijen / mensen zijn)Of heb je andere hulp/ondersteuning nodig om aan het werk te blijven/ander werk te komen? Heb je ook nagedacht over om of bij scholen? Ben je daarvoor gemotiveerd? Ga je dat doen? Welke richting? Heb je het daar al eens met iemand over gehad? Hoelang duurt deze scholing?

7	Belemmeringen en kansen	Welke belemmeringen kom je tegen bij het vinden van ander werk? Zie je ook kansen om nieuwe stappen te zetten? Wat is de inschatting over werkgevers: zitten zij op jou / op deze kennis en ervaring te wachten? Waarom denk je dat?
8	Netwerk	Heb je wat aan je familie- vrienden- of kennissenkring? Wat dan? Voorbeelden? Vertel je zelf in je netwerk dat je nieuw werk zoekt? Ken je werkgevers waar je zou willen werken?
9	Tevredenheid	Hoe tevreden ben je over je huidige situatie? In hoeverre zou je in de toekomst mee willen doen aan de pilot?
	Terugkerende vragen	Hoe tevreden ben je op dit moment met het aanbod van dienstverlening in de regio dat je kan helpen om nieuw werk te vinden? (1=helemaal niet tevreden, 2=heel tevreden) Hoe tevreden ben je op dit moment met de dienstverlening waar je gebruik van maakt/hebt gemaakt? (1=helemaal niet tevreden, 2=heel tevreden)(indien van toepassing – navragen welke dienstverlening dat is)
10	Afsluiting	Dank voor dit gesprek

Bijlage 5: Interviewgide Werkgevers Van Werk Naar Werk in de contractcatering

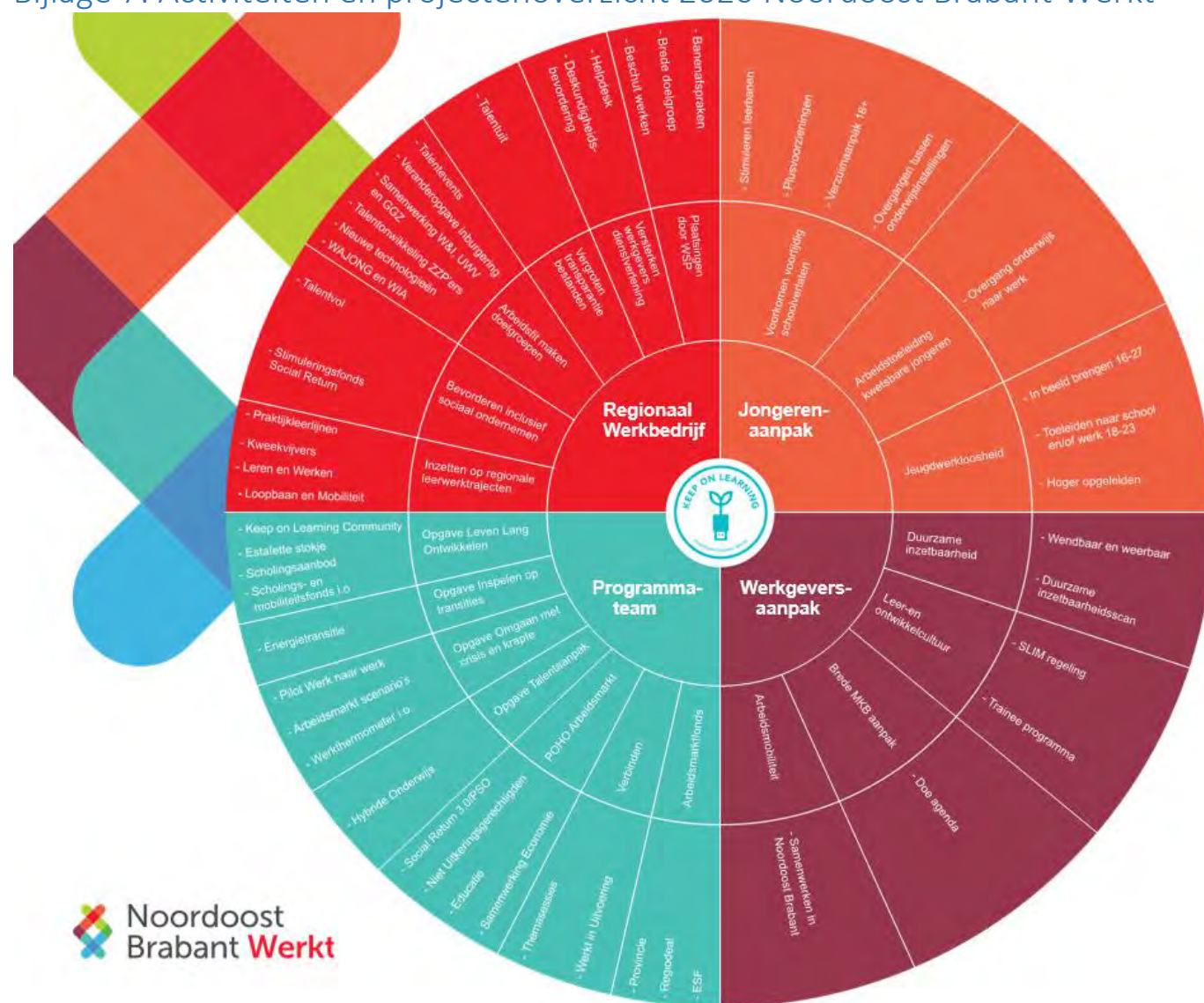
	topic	vragen
1	Kennismaking	Wie ben je? Welke functie in het bedrijf?
2	Bedrijfssituatie	Hoe zou je het bedrijf karakteriseren? Wat voor mensen werken er? Hoe staat het bedrijf er nu voor? Wat is de verwachting voor de komende tijd (jaar?) Welke functie staan onder druk/verdwijnen?
3	Deelname aan de pilot Van Werk naar werk	Hoe in contact gekomen met de pilot? Welke motivatie om mee te doen? Hoe zie je de rol van het bedrijf in de pilot? En in de regionale samenwerking? Hoe past het bij bestaand hr-beleid binnen het bedrijf? Zijn er aanpassingen nodig in het bestaande beleid om aan de pilot mee te kunnen doen?
4	Werving van personeel voor de pilot	Hoe gaat het met het aandragen van personeel voor de pilot? Specifieke groepen? Specifieke functies? Hoe verloopt de selectie van werknemers om wel/niet mee te doen aan de pilot? Welke criteria hanteren jullie hiervoor? Wat voor reacties krijg je van werknemers die je uitnodigt voor de pilot?
5	Dienstverlening in de regio vanuit de pilot	In hoeverre ervaart het bedrijf ondersteuning vanuit de regio? Voorbeelden. Wat wordt er vanuit de regio binnen de pilot aan extra ondersteuning geboden die er voorheen nog niet was? Wat is er goed aan die ondersteuning vanuit de regio? Wat levert de ondersteuning het bedrijf op? Zijn er daarbij dingen die je in de ondersteuning mist? Welke belemmeringen kom je tegen? Welke kansen zie je op het vlak van de regionale ondersteuning?
6	Tevredenheid met de pilot	Wat verwacht je van de pilot? Wanneer ben je tevreden over de inzet? Hoe tevreden ben je nu over het proces binnen de pilot?
7	Kansen deelnemers	Wat is de inschatting over de kansen van de werknemers? Hoe kom je tot die inschatting?
8	Andere steun bij uitstroom / inzet netwerk	Biedt het bedrijf zelf nog andere ondersteuning dan via de pilot? Welke, voorbeelden? In hoeverre zet het bedrijf / de directie zijn netwerk in om de doorstroom van werknemers te bevorderen? Voorbeelden?
9	Afsluiting	Dank voor dit gesprek Toestemming om citaten te gebruiken?

Bijlage 6: Interviewguide Stakeholders Van Werk Naar Werk in de contractcatering

Topic	Vragen
Kennismaking	Wie ben je? Waar werk je en wat is je functie? Hoe ben je betrokken geraakt bij de pilot? Zelf (proactief?/gevraagd via ...)? In welke rol ben je betrokken bij de pilot? → zie verder voor alternatief voor ontvangende werkgevers: afhankelijk van betrokkenheid bij / kennis van de pilot – veel meer de vraag of ze pilot kennen, idem bij volgende blokken
Verwachtingen van de pilot	Wat verwachtte je bij het begin van de pilot? Heb je die verwachtingen nog steeds? Wat is er volgens jou nodig om mensen in de contract catering, een sector die nu hard wordt getroffen door Covid-19 van Werk Naar Werk te laten gaan (preventie: voorkomen van ontslag)? Zit dat nu voldoende in de pilot? Wanneer is de pilot voor jou succesvol? Wat is er dan bereikt?
Rolverdeling in de regio	Welke partijen zijn in de pilot VWNW vooral aan zet volgens jou? En waarom? Wordt het nu voldoende opgepakt? Welke rol zie je voor jezelf (je eigen organisatie) in de pilot? (onderscheid input (welke investering in tijd/middelen/mankracht etc), throughput, outcome, impact)
Kracht van de pilot	Wat is volgens jou het vernieuwende aan de pilot? Pakt dat wat vernieuwend is ook zo uit in de praktijk? Waarom is dat een toevoeging op het al bestaande aanbod in de regio? Het streven van 'snelle' interventie (waarmee bedoeld wordt: met ontslag bedreigde deelnemers zo vroeg mogelijk oppakken/ondersteunen), is dat haalbaar en werkt dat? Waarom wel/niet?
Belemmeringen	Welke belemmeringen ervaar je? (vragen naar belemmeringen voor eigen organisatie EN belemmeringen die men ziet voor de deelnemers) Wat voor veranderingen in 'het systeem' zijn wenselijk (of noodzakelijk) om het maatwerk vanuit de pilotdienstverlening te verbeteren? Wat voor veranderingen in 'het systeem' zijn wenselijk (of noodzakelijk) om de samenwerking tussen stakeholders in de regio te verbeteren?
Bevorderende factoren	Wat zijn bevorderende factoren? (voor eigen organisatie EN wat men voor deelnemers ziet) Wat heeft de pilot tot nu toe opgeleverd?
Vragen voor kernteam/SON	
Samenwerking	Hoe vind je dat het proces van samenwerking het afgelopen half jaar is gegaan? Wat ging goed? Wat ging minder goed? Wat zou naar de toekomst toe kunnen worden verbeterd / versterkt in de samenwerking?

Toekomstbestendigheid	In hoeverre denk je dat de pilot zoals die nu loopt kan worden opgeschaald naar meer latende werkgevers en deelnemers? Wat is er evt. nog nodig om dat mogelijk te maken? Heb je het idee dat de infrastructuur die nu wordt opgezet duurzaam en toekomstbestendig is? Kun je dat toelichten? Hoe zou volgens jou het van-werk-naar-werk traject vorm moeten krijgen binnen het op te richten regionaal mobiliteitscentrum? Hoe zou het regionale design eruit moeten zien en wat dient er dan te veranderen in beleid (van uw organisatie en andere organisaties) en/of wet en regelgeving.
-----------------------	---

Bijlage 7: Activiteiten en projectenoverzicht 2020 Noordoost Brabant Werkt



Activiteiten- en projectenoverzicht 2020

Tilburg University
Warandelaan 2
5037 AB Tilburg
T: +31 (0)13 466 9111
www.tilburguniversity.edu

© 2021, Tilburg University