



Rapport

Van werk naar werk

Inspirerende voorbeelden uit Nederland en Zweden

Brussel, mei 2021

Claudia Vigna & Gert Verdonck

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

Samenvatting	7
1 Inleiding	13
1.1 Situering en relevantie	13
1.2 Onderdeel van de transitionele loopbaan.....	14
1.3 Onderzoeksvragen	14
1.4 Methode	16
1.5 Opbouw van het rapport	17
2 Duurzaam van werk naar werk	17
2.1 Fase van werkloosheidspreventie.....	18
2.2 Context Nederland en Zweden	19
2.3 Inspirerende voorbeelden uit Zweden en Nederland.....	28
3 Transitiefondsen in Zweden	29
3.1 Wat houdt een transitiefonds juist in?	29
3.1.1 Trygghetsfondsen (TSL).....	30
3.1.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)	31
3.2 Actieterreinen en werking van de transitiefondsen	31
3.2.1 Trygghetsfondsen (TSL).....	32
3.2.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)	32
3.3 Financiering van het transitiefonds	32
3.3.1 Trygghetsfondsen (TSL).....	33
3.3.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)	33
3.4 Rol en impact van het transitiefonds	33
3.4.1 Trygghetsfondsen (TSL).....	34
3.4.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)	35
3.5 Betrokkenheid en rechten van de actoren.....	35
3.5.1 Trygghetsfondsen (TSL).....	36
3.5.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)	37
3.6 Job en sector specifieke (doelgroep) factoren.....	37
3.6.1 Trygghetsfondsen (TSL).....	37
3.6.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)	37
3.7 Reikwijdte of omvang van transities	38
3.7.1 Trygghetsfondsen (TSL).....	38

3.7.2	Trygghetsstiftelsen (TSN)	38
3.8	Transitie naar ondernemerschap	39
3.8.1	Trygghetsfondsen (TSL)	39
3.8.2	Trygghetsstiftelsen (TSN)	39
3.9	Rol van de overheid	40
3.9.1	Trygghetsfondsen (TSL)	40
3.9.2	Trygghetsstiftelsen (TSN)	40
3.10	Suggesties voor de toekomst	40
3.10.1	Trygghetsfondsen (TSL)	41
3.10.2	Trygghetsstiftelsen (TSN)	41
4	Netwerken in Nederland	41
4.1	De netwerken in dit onderzoek	42
4.1.1	Mobiliteit Utrecht	43
4.1.2	Match to Work	46
4.2	Actieterreinen en werking van de netwerken	47
4.2.1	Mobiliteit Utrecht	48
4.2.2	Match to Work	48
4.3	Financiering van het netwerk en de netwerking	49
4.3.1	Mobiliteit Utrecht	49
4.3.2	Match to Work	50
4.4	Rol van het netwerk en impact	51
4.4.1	Mobiliteit Utrecht	51
4.4.2	Match to Work	52
4.5	Betrokkenheid en rechten van de actoren	53
4.5.1	Mobiliteit Utrecht	53
4.5.2	Match to Work	55
4.6	Job en sector specifieke (doelgroep) factoren	56
4.6.1	Mobiliteit Utrecht	56
4.6.2	Match to Work	56
4.7	Reikwijdte of omvang van transities	56
4.7.1	Mobiliteit Utrecht	57
4.7.2	Match to Work	57
4.8	Transitie naar ondernemerschap	57
4.8.1	Mobiliteit Utrecht	57

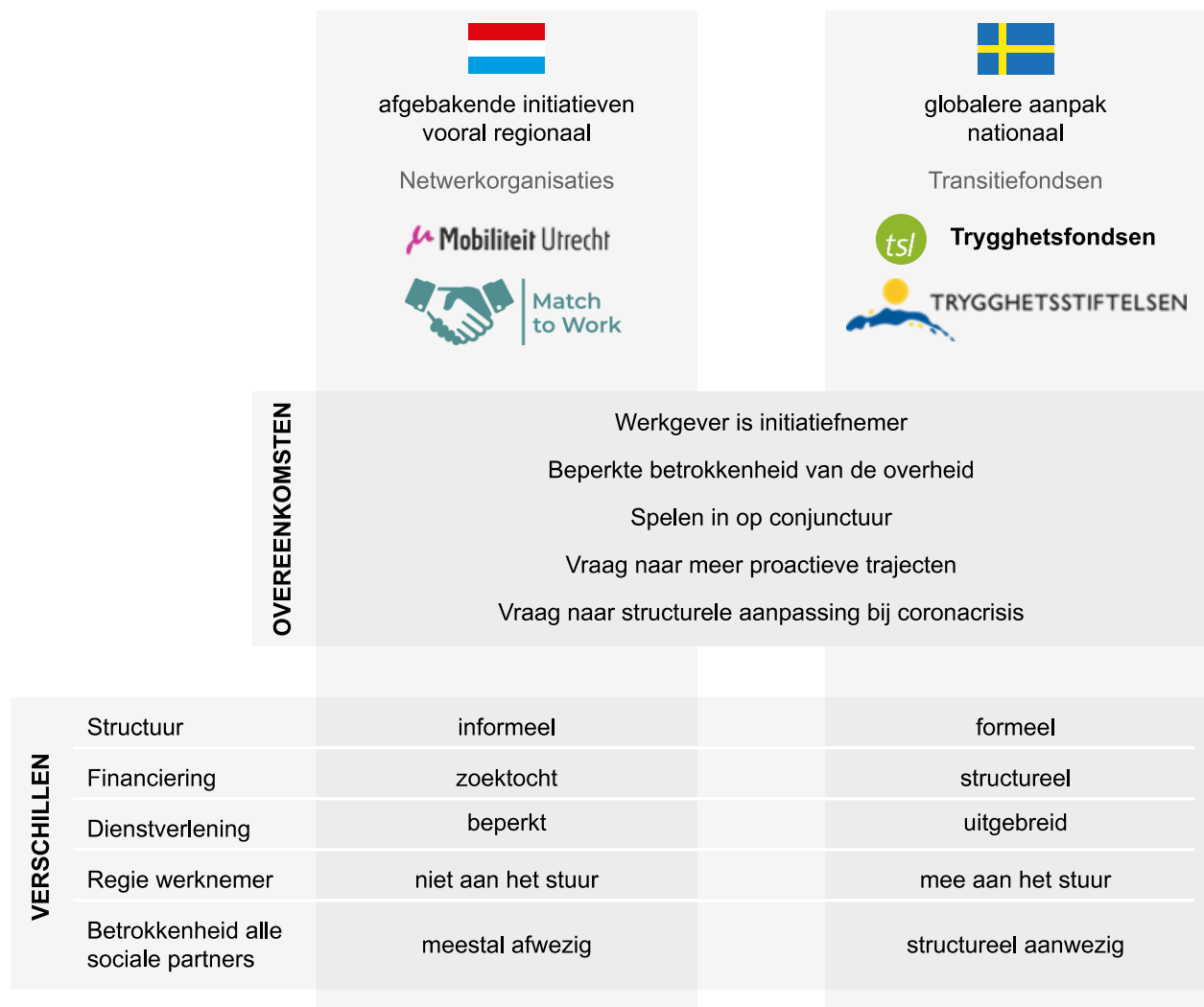
4.8.2	Match to Work	57
4.9	Rol van de overheid.....	58
4.9.1	Mobiliteit Utrecht.....	58
4.9.2	Match to Work	58
4.10	Suggesties voor de toekomst.....	60
4.10.1	Mobiliteit Utrecht.....	60
4.10.2	Match to Work	60
5	Visie en positie van de vakbonden.....	61
5.1	Zweedse vakbonden en transitiefonds.....	62
5.2	Nederlandse vakbonden en netwerken.....	62
5.2.1	Soorten werk-naar-werknetwerken	63
5.2.2	Visie op de rol van de overheid.....	64
5.2.3	Rol van de werknemer	65
5.2.4	Visie op de rol van de werkgever	66
5.2.5	Duurzaam van werk naar werk	67
5.2.6	Suggesties toekomst	70
6	Netwerken versus transitiefonds.....	70
6.1	Wat houdt het netwerk / transitiefonds juist in?.....	71
6.2	Actieterrein en werking van netwerk / transitiefonds	73
6.3	Financiering van netwerk / transitiefonds	73
6.4	Rol en impact van netwerk / transitiefonds.....	74
6.5	Betrokkenheid en rechten van de actoren.....	75
6.6	Reikwijdte of omvang van transities	76
6.7	Rol van de overheid en suggesties voor de toekomst	77
7	Kritische succesfactoren	79
7.1	Structurele financiering	80
7.2	Formeel partnerschap.....	80
7.3	Aandacht voor de positie van de werknemer	80
7.4	Een ruim aanbod	81
7.5	Een proactieve aanpak	83
7.6	Een inclusieve aanpak.....	84
7.7	Schakelen binnen de duurzame loopbaan	84
	Bibliografie	87
	Lijst met figuren en tabellen.....	88

Bijlage 1: Topiclist met deelvragen.....	89
Bijlage 2: Structuur - soort netwerk.....	94
Bijlage 3: TSL informatie deelnemers van werk naar werk	95
Bijlage 4: TSN informatie deelnemers van werk naar werk.....	99
Bijlage 5: Tabel Nederlandse netwerken versus Zweedse transitiefondsen.....	100

Samenvatting

Proactief en snel kunnen inspelen op een steeds veranderende arbeidsmarkt is een uitdaging, in coronatijden nog actueler dan ervoor. Huidige systemen om de overgangen van werk naar werk te bevorderen zijn ontoereikend. De Nederlandse netwerken van werk naar werk en de Zweedse transitiefondsen slagen erin om werknemers van werk naar werk te laten gaan en geven zo bijkomende inzichten voor de Vlaamse arbeidsmarkt. Wat betreft omvang en duurzaamheid overtuigt het Zweedse systeem beduidend meer dan het Nederlandse model.

In wat volgt geven we een overzicht van de overeenkomsten en de verschillen tussen de twee landelijke systemen, de reflectie van de Nederlandse vakbond FNV en zeven kritische succesfactoren bij transitie van werk naar werk.



De initiatiefnemer is altijd de werkgever

De werkgever dient voor het opstarten van werk-naar-werktrajecten zowel bij de Nederlandse netwerken als bij de Zweedse transitiefondsen het initiatief te nemen. De werknemer kan niet op eigen vraag een traject opstarten. In Zweden gebeurt de uiteindelijke indiening van een aanvraag bij een fonds steeds met medeweten van de vakbond. De vakbond neemt soms ook informeel het initiatief om de werkgever te informeren over de werking van het fonds.

De betrokkenheid van de overheid is beperkt

In Zweden focust de overheid zelf vooral op de langdurige werklozen en zijn het de transitiefondsen die zich richten op diegenen die nog een baan hebben. In Nederland is de overheid eerder indirect betrokken bij de netwerken van werk naar werk, bijvoorbeeld door het financieren van de lonen van de netwerkleders of door het beschikbaar stellen van subsidies. In de experimentele Nederlandse netwerken is de overheid evenwaardig betrokken.

Conjunctuurgebondenheid en vraag naar meer proactieve trajecten

De aan de werknemers aangeboden dienstverlening kan in beide systemen evolueren doorheen de tijd en aangepast worden aan de noden op de arbeidsmarkt. Beide systemen ambiëren te kunnen inspelen op de duurzame loopbaan van werknemers, proactiever te kunnen werken en hopen verdere groei en verankering te realiseren in de toekomst.

Informele versus formele structuur

Het Zweedse fonds heeft een formele structuur en heeft een raad van bestuur die paritair is samengesteld. De Nederlandse netwerken werken informeler en de structuur kan evolueren. Beide landelijke systemen kunnen inspelen op evoluties op de arbeidsmarkt maar netwerken zijn dankzij hun informele structuur meer flexibel. Sommige hebben een bestuurderskern van netwerkleders met een aantal werkgevers of freelancers. Andere (experimentele) netwerken hebben een multipartite-structuur van werkgevers, werknemers en overheid, inclusief onderwijs en sociale economie. Netwerken van werk naar werk functioneren nationaal of regionaal. Transitiefondsen werken nationaal met regionale inplantingen.

Zoektocht naar middelen versus structurele financiering

Door een gebrek aan structurele financiering zijn de Nederlandse netwerken van werk naar werk kwetsbaarder dan de fondsen. In Zweden spaart men in goede tijden om slechtere tijden door te komen. Dit gebeurt structureel en op grote schaal.

Fondsen bedienen ongeveer 90% van de bedrijven uit de sector die ze vertegenwoordigen. De aansluiting van de bedrijven bij de Nederlandse netwerken is vrijwillig en eerder niet de norm. Kleinere bedrijven zijn nagenoeg niet aangesloten, terwijl daarentegen kmo's in Zweden, zeker voor het fonds van de arbeiders, relatief vaker dan grotere bedrijven trajecten aanvragen. In Zweden gaat het over een groter volume aan trajecten in vergelijking met Nederland. Deze trajecten volgen een gestructureerde uitrol, waarbij onafhankelijke job coaches het volledige proces begeleiden.

Beperkte versus uitgebreide dienstverlening

Bij de fondsen is er een basisdienstverlening voor elke werknemer in transitie en samen met de job coach kiest hij of zij bijkomende ondersteuning op maat. De dienstverlening in de netwerken is vooral gericht naar de netwerkleden, namelijk de werkgevers. Naast het matchen, kunnen werknemers ook stages of oriëntaties in andere bedrijven aangeboden krijgen. De ondersteuning voor een transitie naar ondernemerschap is veel uitgebreider in Zweden dan in Nederland, vooral

bij het fonds van de publieke sector. De dienstverlening is afhankelijk van het fonds soms erg vergaand, met mogelijkheid om het traject verder te zetten na verlies van de nieuwe job en bijkomende financiële vergoedingen voor de werknemer in transitie.

■ Wel of niet aan het stuur van het eigen traject

Het traject bij de Nederlandse netwerken blijft meer in handen van de voormalige werkgever en is beperkter dan in Zweden. Er zijn netwerktafels waarbij de werkgever de werknemer voorstelt aan andere netwerkleden. Soms gebeurt een pitch, een korte presentatie, ook door de werknemer zelf. Dit alles gebeurt vooral tussen de werkgevers onderling. Het netwerk staat niet in direct contact met de werknemer. In vergelijking met het Zweedse fonds staat de werknemer bij de Nederlandse netwerken van werk naar werk minder aan het stuur van zijn of haar eigen traject.

■ De impact van de coronacrisis vraagt structurele aanpassing

Zowel in Zweden als in Nederland willen de initiatieven een meer actieve participatie van de overheid om te kunnen inspelen op veranderingen op de arbeidsmarkt door de coronacrisis. De Nederlandse netwerken zoeken aansluiting bij de nieuwe initiatieven van de overheid namelijk de regionale mobiliteitsteams. De Zweedse fondsen verwachten bijkomende financiering om de gevolgen van de coronacrisis efficiënt en effectief aan te pakken.

■ Reflecties van de Nederlandse vakbond FNV

Bij de Nederlandse onderzochte netwerken van werk naar werk is de vakbond niet structureel of actief betrokken. Daarom werd een reflectie gevraagd vanwege de Nederlandse vakbond FNV over deze netwerken. Het centraal stellen van de werknemer bij werk-naar-werktrajecten werd door de vakbond genoemd als een belangrijk aandachtspunt. Hiernaast pleit de vakbond voor een multipartite zelfregulerend bestuur, waar naast de werkgevers ook de werknemers en de overheid een evenwaardige rol in kunnen spelen. Netwerken moeten, om nog meer bij te dragen tot de duurzame loopbaan van de werknemer, zichzelf uitdagen en proactiever kunnen inspelen. De Nederlandse vakbond FNV laat zich hiervoor graag inspireren door de meer proactieve en participatieve aanpak van de Zweedse transitiefondsen.

■ Kritische succesfactoren van werk naar werk

Een aantal aspecten die van belang zijn bij het opzetten van een systeem 'van werk naar werk met voldoende impact' zijn gedetecteerd vanuit de buitenlandse cases.



Deze kritische succesfactoren zijn bouwstenen voor een duurzaam loopbaanbeleid algemeen en voor de werk-naar-werktrajecten in het bijzonder.

▀ Structurele financiering

Het gebrek aan structurele financiering maakt de netwerken in Nederland kwetsbaar. Het voortbestaan blijft altijd wat onzeker. In Zweden is er structurele financiering voor het fonds via een werkgeversbijdrage en in betere tijden wordt er gespaard voor slechtere. De financiering is verzekerd ook bij negatieve conjunctuur.

▀ Formele partnerschappen

De transitie-akkoorden tussen werkgevers en werknemers in Zweden vormen de basis van de fondsen. Dit formele partnerschap bepaalt de werking zoals het aanbod binnen de transitiefondsen. In de Nederlandse netwerken in ons onderzoek zijn de partners niet op een gelijkwaardige manier betrokken. Ze werken echter op dit moment samen op informele basis en zonder structurele financiering, hetgeen een uitdaging is voor het voortbestaan op langere termijn.

▀ Aandacht voor de positie van de werknemer

Bij zowel de Nederlandse als de Zweedse systemen neemt de werkgever het initiatief om tot transitie over te gaan. Maar er is een duidelijk verschil in de manier waarop, in het proces dat daarna begint te lopen en in de positie van de werknemer. De Zweedse transitiefondsen stellen het individu meer centraal. De Nederlandse netwerken beschouwen de netwerkleden (ondernemingen) als klant. De werkgever bepaalt welke werknemers worden voorgesteld binnen het netwerk. De werkgever blijft op de voorgrond tijdens het hele proces.

▀ Een ruim aanbod

Het aanbod van diensten op het vlak van werk naar werk is op basis van de cases in het onderzoek, het ruimst in Zweden, en dit zowel voor de werkgever als de werknemer. De mate van dienstverlening van de netwerken, op het vlak van werk naar werk, verschilt onderling tussen de netwerken, maar het aanbod is doorsnee genomen minder dan wat voorzien wordt vanuit de transitiefondsen. Werknemers gaan in Nederland bij voorkeur zo snel mogelijk van werkgever A naar werkgever B. In Zweden gaan sommige fondsen nog een stap verder dan klassieke coaching, stages en opleidingen. Ze voorzien bijvoorbeeld een uitgebreid traject richting ondernemerschap, extra compensatie voor loonverlies en een verderzetting van de ondersteuning indien de werknemer zijn nieuwe job snel terug zou verliezen. Het aanbod evolueert mee in de tijd dankzij de afspraken die de partners maken via de formele transitie-akkoorden.

▀ Een proactieve aanpak

Beide landen zoeken (meer en meer) naar oplossingen die proactief werken, dit is door proberen in te grijpen nog voor het moment van ontslag. Zowel in Nederland als in Zweden wil men de periode van werkloosheid zo kort mogelijk houden. En de netwerken en transitiefondsen slagen er inderdaad ook in om werknemers van werk naar werk te laten stromen zonder periode van werkloosheid, maar dit lukt niet altijd. De transitiefondsen grijpen het boventalig zijn in principe wel sneller aan om de getroffen werknemers naar een nieuwe stap in hun loopbaan te begeleiden.

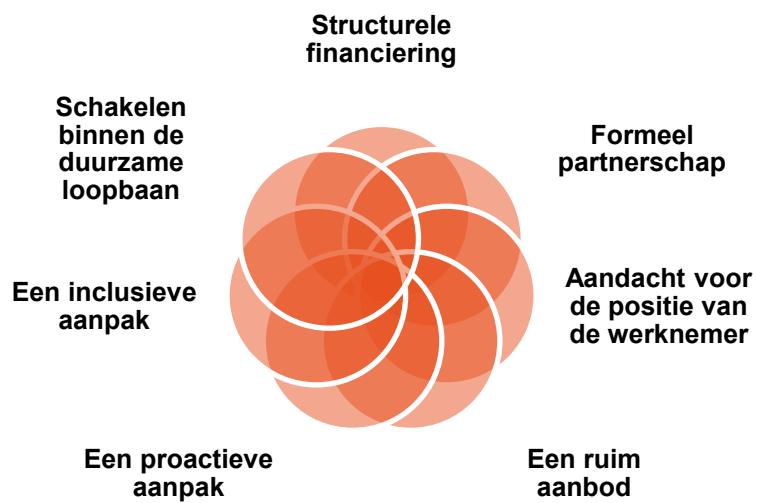
Recente evoluties in beide systemen duiden op een voorzichtige shift richting primaire preventie of proactief beleid.

■ Een inclusieve aanpak

Het merendeel van de werknemers die met ontslag bedreigd worden, komt in aanmerking om gebruik te maken van de diensten van het transitiefonds doordat de meeste werkgevers en werknemersorganisaties binnen een sector aangesloten zijn bij zo een fonds. Bij de Nederlandse netwerken is er geen garantie dat een werknemer zou voorgesteld worden. Ten eerste dient de werkgever lid te zijn van zo een netwerk, hetgeen vrijblijvend en eerder niet de standaard is. Ten tweede zal de werkgever relatief meer inspanningen moeten doen en de werknemer actief voorstellen binnen het netwerk. De werkgever bepaalt wie wanneer toegang krijgt tot de netwerktafel en wie niet. Het is geen automatisch proces eenmaal de werknemer met ontslag bedreigd is. De Zweedse fondsen garanderen méér dan de Nederlandse netwerken een inclusieve aanpak.

■ Schakelen binnen duurzame loopbanen

Snel schakelen bij een transitie en een proactieve aanpak blijken van belang, maar het is een moeilijke oefening. Welk systeem meer of minder bijdraagt aan duurzame loopbanen is geen zwart wit verhaal. Vergelijkbaar tussen beide landelijke systemen is dat ze pas in werking treden wanneer er sprake is van (te verwachten) ontslag. In een vroeg stadium eventueel nog niet op naam zoals bij de transitiefondsen kan gebeuren. Uitzonderlijk is dit ook bij de Nederlandse netwerken mogelijk. De duurzame loopbaan zet de persoon centraal. Het aanbieden van opleiding en training zijn mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te vergroten. Werkgevers die hierin investeren doen aan primaire werkloosheidspreventie voor hun personeel. Het belang van deze investeringen mag niet onderschat worden. Dergelijke investeringen zouden bijdragen aan het verkorten van het traject van werk naar werk. Succesfactoren voor een duurzame transitie worden in Zweden bepaald door wat er binnen het collectief overleg is vastgelegd via het akkoord. De transitiefondsen doen een breed beroep op diverse organisaties om de trajecten mee uit te bouwen en de lokale fondsen, die zich meer richten op opleiding en investeringen in interne mobiliteit, kunnen hierin potentieel een duurzame rol spelen. Door de krachten te bundelen worden processen meer aan elkaar geschakeld en het aanbod verder uitgebreid, binnen elke fase van de duurzame loopbaan van een werknemer. Een ketting is maar zo sterk als de zwakste schakel. Een systeem van werk naar werk kan men toetsen aan hoe sterk het bijdraagt aan de duurzame loopbaan van de werknemer en hoe versterkend het kan zijn voor andere systemen.



Hiernaast is de context van de wet- en regelgeving in het betrokken land van belang evenals de andere ondersteunende structuren die complementair of eerder remmend kunnen zijn. De arbeidsmarktinstrumenten en de werkloosheidsregelgeving kunnen stimulerend dan wel remmend werken. Het beschrijven van deze context ligt evenwel buiten het onderzoeksopzet van deze studie over werk-naar-werktrajecten.

1 Inleiding

Waarom een onderzoek over 'van werk naar werk'? Het thema wint aan aandacht door de uitdaging om proactief te kunnen inspelen op een steeds veranderende arbeidsmarkt en mensen zoveel mogelijk duurzaam aan het werk te kunnen houden. Een systematische en vernieuwende aanpak is belangrijk. We zoeken naar voorbeelden in het buitenland die inspirerend kunnen zijn voor de Vlaamse arbeidsmarkt.

Het onderzoek van werk naar werk is afgerond in februari 2021, wat de gelegenheid bood om ook in te gaan op een mogelijke impact van corona en van coronamaatregelen.

1.1 Situering en relevantie

Zowel in Vlaanderen als in de ons omringende regio's en landen worden ondernemingen geconfronteerd met verschuivingen van jobs en functies, herstructureringen, afvloeiingen en sluitingen. Deze processen treffen naast jongere ook oudere werknemers en leiden zo mee tot vervroegde uittrede uit de arbeidsmarkt. Vlotte transitie's of van werk-naar-werktrajecten van werknemers zouden vervroegde uittrede kunnen voorkomen.

In recent onderzoek van Eurofound (2017) spreekt men over een verschil in beweeglijkheid van de arbeidsmarkt in Europese landen. Het aantal werknemers dat van werk naar werk gaat ligt daarom mogelijk hoger in sommige Europese landen. In het voorliggend onderzoek willen we zicht krijgen op inspirerende voorbeelden over van werk naar werk uit andere Europese landen, zoals in de Scandinavische landen, die weinig of niet gekend zijn op de Vlaamse arbeidsmarkt.

Een doordacht arbeidsmarktbeleid kan ertoe bijdragen dat werkenden vlotter transitie's op de arbeidsmarkt kunnen maken. Dit kan vervroegde uittrede van de werknemer helpen voorkomen. Volgens de werkbaarheidsmonitor (2019) vindt 62% van de 40-plus werknemers in Vlaanderen het haalbaar om tot het pensioen door te werken in de huidige functie. Mits aangepast werk stijgt dit aanzienlijk naar 97%. Aangepast werk kan je vinden binnen de huidige werkomgeving. Indien het werk onvoldoende kan aangepast worden binnen de werkcontext van de werknemer zijn alternatieven via externe mobiliteit mogelijk interessant. Meer werk-naar-werkmogelijkheden zouden de kans op aangepast werk kunnen doen stijgen, en dus ook de haalbaarheid om door te werken tot het pensioen.

Vlottere werk-naar-werktrajecten op de arbeidsmarkt kunnen voordelig zijn voor zowel werknemers als werkgevers. Werknemers zouden bijvoorbeeld makkelijker kunnen doorstromen naar een functie, die niet voor handen is in de directe werkomgeving, of ze ervaren minder barrières in de zoektocht naar een ideale werkomgeving om de eigen competenties en attitudes verder te verrijken. Werkgevers zouden meer mogelijkheden of opportuniteiten zien en sneller in staat zijn om te reageren, bijvoorbeeld in de zoektocht naar de gepaste functie voor een werknemer, wanneer de match met de huidige functie dreigt te verminderen.

Werk-naar-werktrajecten op de arbeidsmarkt zijn niet noodzakelijk altijd voordelig voor de werknemer en/of de werkgever. Ze kunnen de werknemer laten doervloeiën naar een minder goede arbeidsmarktpositie of de werkgever en het team achterlaten met een tekort aan competenties en ervaring op de werkvloer. In dit onderzoek willen we die gevallen en omstandigheden onderzoeken die net wel gunstige effecten voor zowel werknemer als werkgever hebben. We gaan uit van een wederzijds engagement en initiatief vanwege werkgever en werknemer.

Met werk-naar-werktrajecten op de arbeidsmarkt te stimuleren, waarbij er sprake is van een wederzijds engagement zoals hoger vermeld, kunnen werkgever en werknemer samen een versnelling hoger schakelen om de werknemer te faciliteren in het nemen van de logische volgende loopbaanstap.

Vernieuwende kaders voor werk-naar-werktransities zijn bijvoorbeeld externe stages en opleidingen, poolen en uitlenen van medewerkers, met als doel om werknemers tijdig en vlot te heroriënteren naar een andere passende functie en/of organisatie. Actieve partners in deze formules kunnen overheid en/of een of meerdere organisaties zijn. Juridische of bestuurlijke maatregelen kunnen bevorderlijk of belemmerend werken. Maar ook een bepaalde manier van samenwerken of specifieke afspraken tussen de actoren kunnen een rol spelen.

1.2 Onderdeel van de transitionele loopbaan

Werk-naar-werkovergangen maken deel uit van een loopbaan van werknemers. In de literatuur spreekt men over de transitionele loopbaan, als opvolger van de traditionele loopbaan, waarbij een werknemer minder bij eenzelfde werkgever tewerkgesteld blijft tot aan het pensioen en meer beweegt binnen de eigen loopbaan.

In een transitionele loopbaan zal de werknemer meerdere veranderingen of overgangen meemaken. Transitiees kunnen we definiëren als opeenvolgende loopbaanbewegingen of overgangen tussen verschillende sociale sferen, die fungeren als hefboom voor een hogere tewerkstellingsgraad en een soepelere werking van de arbeidsmarkt (Soens et al., 2005). Deze bewegingen kunnen verschillende soorten aannemen. Het transitie-model van Schmid (1998) hanteert overgangen binnen tewerkstelling (al dan niet bij eenzelfde werkgever) en weerkerende transitiees tussen enerzijds werk en anderzijds onbetaalde activiteit, werkloosheid, opleiding en pensioen. De werk-naar-werktrajecten zijn dus een onderdeel van de verschillende mogelijke transitiees in de loopbaan van werknemers.

Het onderzoek van de Stichting focust op de transitiees binnen tewerkstelling en meer specifiek op de externe mobiliteit van werknemers. De interne mobiliteit, waarbij werknemers zowel horizontale als verticale stappen kunnen zetten bij eenzelfde werkgever laten we buiten beschouwing. We zijn geïnteresseerd in de mogelijkheden om externe mobiliteit te bevorderen.

De uitwisseling en mobiliteit van werknemers tussen bedrijven lijkt minder evident. Volgens Soens et al. (2005) zouden deze loopbaanstappen een andere aanpak vereisen van zowel de werknemer als van de werkgever. Een open gesprekscultuur rond loopbaantransities binnen de organisatie, taboedoorbrekende communicatie en vertrouwen zorgen voor draagvlak. Ook een versoepeling op contractueel vlak zou nodig zijn.

Sommige Europese landen lijken meer werk-naar-werktransities te vertonen. Wat is hun recept? Welke formules gebruikt men in dergelijke landen om externe mobiliteit te bevorderen? Zijn er maatregelen vanuit de overheid die dit faciliteren? Wat ondernemen organisaties op het vlak van externe mobiliteit? En op welk vlak zijn deze inspirerend voor de praktijken in Vlaanderen?

1.3 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag is: *Welke tools of instrumenten hebben werkgevers in Scandinavische of andere relevante landen om externe trajecten van werk naar werk te bevorderen, die vernieuwend en inspirerend zijn voor de Vlaamse arbeidsmarkt?*

Deze inspirerende voorbeelden bevatten bij voorkeur grotere volumes van werk-naar-werktransities, die proactief tot stand komen. Ze gaan uit van vrijwilligheid vanwege zowel werkgever als werknemer en zijn opgezet vanuit positieve overtuigingen, houdingen en beweegredenen. Negatieve, reparerende scenario's, zoals gedwongen ontslagen, zouden het vertrouwen of de veiligheid van de werkrelatie kunnen ondermijnen. De voorbeelden die we wensten te vinden, bevorderen de duurzame loopbaan van werknemers en vermijden eventueel een mogelijk aankomend ontslag.

In welke mate de formules bijvoorbeeld ook rekening houden met de mogelijkheid van aangepast werk binnen het oorspronkelijke bedrijf en dus interne doorstroom bevorderen, is relevant in het kader van duurzame loopbanen, maar zit buiten de scope van dit onderzoek.

Een aantal deelvragen die we ons stelden zijn:

- Hoe zien de inspirerende buitenlandse formules eruit? Welke activiteiten en processen zijn er? Hoe verschillen ze van elkaar?
- Welke hiervan bevorderen ook de individuele duurzame loopbaan?
- Welke werken proactief in die mate dat ze de kans op een eventueel ontslag of outplacementtraject verkleinen?
- Welke instrumenten zijn nog ongekend voor de Vlaamse arbeidsmarkt? Welke onderlinge gelijkenissen of verschillen kunnen inspirerend zijn?

De context van een land of een sector kan maken dat er meer behoefte is aan het bevorderen van werk-naar-werktransities. De vrijwilligheid van een transitie is niet eenvoudig na te gaan. De aanleiding van een transitie kan een aanwijzing geven over de vrijwilligheid ervan. Het initiatief van de transitie kan uitgaan van de werkgever, de werknemer of beiden. De mate van vrijwilligheid vanwege de werknemer kan bijvoorbeeld ook bevestigd worden aan de hand van de rechten die deze heeft gedurende het hele transitietraject. We wilden ook weten in welke mate er aandacht is voor het creëren van veiligheid en zekerheid en hoe ze dit dan realiseren.

Bij een eerste verkenning kwamen we uit bij een aantal relevante netwerken in Nederland en de transitiefondsen in Zweden. Beide formules worden verder uitgediept. We willen weten wat deze specifiek inhouden, hoe en waarom ze tot stand gekomen zijn, hoe ze gefinancierd worden en welk doel ze dienen. Bijkomende vragen die we meenemen, zijn:

- Wat is de rol en de betrokkenheid van de publieke actor, de overheid?
- Hoe succesvol zijn de transities?
- Gaat het over grote aantallen transities?
- Is er een “fading out en fading in” systeem, een gesocialiseerde overstapregeling?
- Is er aandacht voor ondernemerschap binnen die trajecten? Zijn er voorbeelden van werknemers die een transitie doen naar ondernemerschap?
- Hoe inclusief werkt men? In welke mate bevorderen ze ook de mobiliteit van outsiders?
- In hoeverre ligt de focus op de eigenlijke transitie, dan wel op opleiding en hoe worden eventuele fondsen besteed?

De voorbeelden die in dit rapport worden besproken zijn initiatieven opgezet door werkgevers, in tegenstelling tot initiatieven die zich in eerste instantie richten tot werknemers. Bij deze laatste gaat het voor Vlaanderen over opleidings- en coachingsinitiatieven, die al dan niet uitgaan vanuit de overheid of consultancy. In Nederland zijn dit vergelijkbare initiatieven zoals Hive¹, een

¹ <https://www.hive.nl/>

stichting die zich onder andere richt op opleiding van werknemers en het faciliteren van stages bij werkgevers.

1.4 Methode

We hebben informatie verzameld uit verschillende bronnen. Literatuur over inspirerende voorbeelden rond werk-naar-werktransities in het buitenland is eerder beperkt.

Na verkennende gesprekken en doorverwijzingen kwamen we terecht bij Irmgard Borghouts - van de Pas. De basisliteratuur in ons onderzoek is haar doctoraatswerk² over het verzekeren van werk-naar-werktransities op de arbeidsmarkt in verschillende Europese landen, waaronder Nederland en Zweden. Haar doctoraatswerk, publicaties en expertise in het domein kunnen als dé referentie beschouwd worden binnen dit gebied. Een overzichtelijk model over duurzaamheid en fases van werkloosheidspreventie uit deze literatuur laat ons toe af te wegen in hoever de buitenlandse voorbeelden proactief werken. Als sleutelfiguur is Irmgard sterk betrokken gebleven bij de verschillende stappen van het onderzoek van de Stichting.

Hiernaast gebruiken we ook de output van het SERV-webinar “De dynamische arbeidsmarkt van morgen: duurzaam van werk naar werk”³, georganiseerd op 25 september 2020. Judith Semeijn, Irmgard Borghouts – van de Pas, Caroline Söder en Fons Leroy⁴ waren gastsprekers. Judith Semeijn benadrukte het belang van een duurzame aanpak en gaf informatie over de matchtafels van een werkgeversnetwerk in Nederland. Caroline Söder is de CEO van het Zweedse transitiefonds van de arbeiders, genaamd Trygghetsfondsen TSL en gaf inzage in de rol van deze organisatie op de Zweedse arbeidsmarkt.

Op basis van verkennende gesprekken, literatuur en bovenstaande vragen is er een topiclist opgesteld en werd de keuze voor de twee netwerkcases in Nederland en twee transitiefondsen in Zweden bepaald. Deze topiclist gebruikten we als leidraad bij de verdiepende gesprekken. Via de verkennende contacten en via Irmgard Borghouts – van de Pas kwamen we terecht bij de experts voor onze cases. We hebben de leiders van de netwerkorganisaties en fondsen bevraagd. Voor de visie en de positie van de vakbond wat betreft de Nederlandse netwerken zijn we in gesprek gegaan met een expert ter zake binnen de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV).

Expert	Organisatie	Korte bio
Irmgard Borghouts – van de Pas	Universiteit Tilburg en verbonden aan Instituut Gak	Arbeidsmarkt- en sociale zekerheidswetenschapper. Ze deed doctoraal onderzoek over werk-naar-werksystemen in Europa waaronder Nederland en Zweden. Hiernaast doet ze onderzoek over Levenlang Ontwikkelen.

² Borghouts – van de Pas, I.W.C.M. (2012). Securing job-to-job transitions in the labour market: A comparative study of employment security systems in European countries. Wolf Legal Publishers (WLP). <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/securing-job-to-job-transitions-in-the-labour-market-a-comparativ>

³ <https://www.serv.be/stichting/evenement/dynamische-arbeidsmarkt-morgen>

⁴ Fons Leroy was tot 2019 hoofd van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB).

Inge Perez	Mobiliteit Utrecht	Netwerkleider, gedetacheerd vanuit Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (Uvw)
Vincent Van Veen	Mobiliteit Utrecht	Netwerkleider, gedetacheerd vanuit Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (Uvw)
René Vollenbroek	Match to Work	Netwerkleider en freelancer. Hij is ook gestart met doctoraal onderzoek over de Nederlandse netwerken.
Auke Blaauwbroek	Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV)	Auke heeft twee functies. Als ondernemer (60%) is hij betrokken bij een onderzoek naar netwerkstructuren en hoe die werken. Als bestuurder (40% - vanuit de vakbond, pendant van het ABVV in België) is hij actief in drie regionale netwerken.
Caroline Söder	Trygghetsfonden (TSL)	CEO van het fonds voor de arbeiders. Ze heeft een uitgebreide ervaring als leider van transitiefonds. Eerder was ze CEO van een ander fonds.
Åsa Lindh	Trygghetsstiftelsen (TSN)	CEO van het fonds voor de publieke sector.
Sven Jansson	Trygghetsstiftelsen (TSN)	Expert van het transitie-akkoord van TSN, afgesloten door de sociale partners van de publieke sector.

1.5 Opbouw van het rapport

In het volgende hoofdstuk situeren we van werk-naar-werksystemen als een van de fasen van werkloosheidspreventie en schetsen we kort de arbeidsmarkt in Zweden en Nederland. De cases in Zweden (hoofdstuk 3) en Nederland (hoofdstuk 4) komen uitvoerig aan bod aan de hand van tien topics, gevolgd door de visie en positie van de vakbond (hoofdstuk 5). Na een vergelijking tussen de Zweedse en Nederlandse cases (hoofdstuk 6) sluiten we af met een aantal kritische succesfactoren voor werk-naar-werksystemen (hoofdstuk 7). In bijlage zit een uitgebreide tabel die de overeenkomsten en de verschillen tussen de Nederlandse en de Zweedse onderzochte cases opsomt.

2 Duurzaam van werk naar werk

Duurzaam van werk naar werk gaan houdt in dat de periode van werkloosheid zo kort mogelijk is. Hieronder gaan we in op de preventieve fasen van werkloosheid en bespreken we de arbeidsmarkt en de context om van werk naar werk te gaan in Nederland en Zweden.

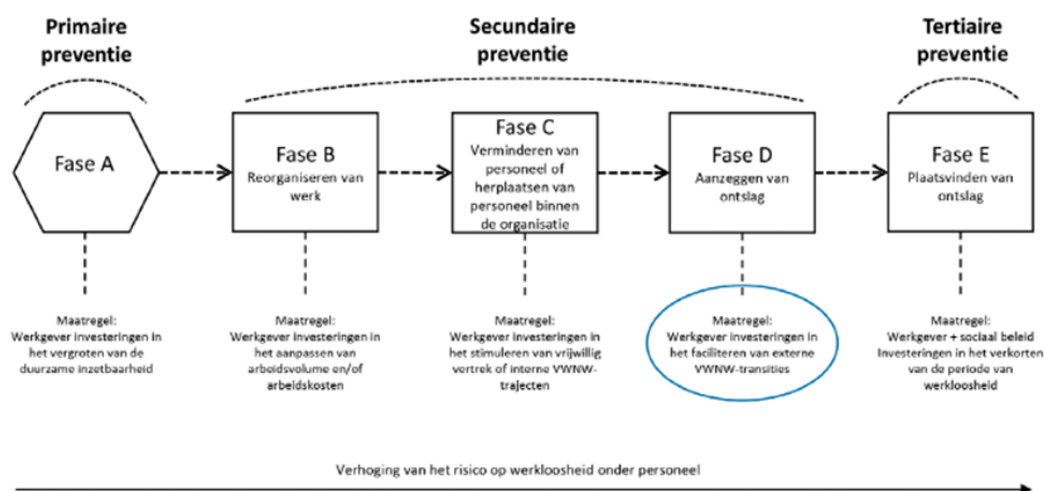
2.1 Fase van werkloosheidspreventie

Gebaseerd op het werk van Verschoor en Borghouts – van de Pas (2018) geven Borghouts – van de Pas et al. (2019) een overzicht van de verschillende maatregelen die een werkgever kan nemen ter preventie van het werkloos worden van personeel. In dit model⁵ verdelen ze de maatregelen in primaire, secundaire en tertiaire preventie. Zo voorziet een werkgever in primaire preventie in geval van investeringen die de duurzame inzetbaarheid van de werknemers vergroot, terwijl investeringen in het verkorten van de werkloosheidsperiode als tertiaire preventie wordt beschouwd. De voorbeelden van werk-naar-werktransities waarnaar wij op zoek gingen, kunnen zich situeren binnen een van deze fasen.

Een werk-naar-werktransitie is in onderstaande figuur geformuleerd als een curatieve maatregel voor secundaire preventie, bij aanzegging van het ontslag. Het gaat dus over een maatregel wanneer de werknemer ontslagen wordt, men spreekt in dat geval in Nederland ook over 'boventalligen'. Deze maatregel doet denken aan het gekende outplacementtraject en bijhorende wetgeving in België.

Onderstaand model is gericht op de werkgevers. In een land kunnen verschillende vormen van werkloosheidspreventie plaatsvinden. Ook binnen een bedrijf kan er sprake zijn van bijvoorbeeld fase A en fase D.

Figuur 1 Fasen van preventieve maatregelen in transitie van werk-naar-werk



Bron: Borghouts – van de Pas et al., 2019

⁵ Het model is ook gebruikt in het doctoraal proefschrift van Irmgard Borghouts – van de Pas (2012).

Aansluitend vindt men de term transitie ook terug in Nederlandse wetgeving. Zo spreekt men bijvoorbeeld over een transitievergoeding in de recente wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB).^{6,7} Het gaat in dit geval over een vergoeding bij het boventallig zijn van een werknemer. In België zou je dat kunnen vergelijken met een ontslagvergoeding.

De doelstelling van de transitievergoeding is tweeledig: compensatie voor het ontslag (vergelijkbaar met de ontslagvergoeding) en de transitie van werk naar werk stimuleren.

Relevant bij de inspirerende voorbeelden voor onze casestudies is om te bepalen in welke fase - of welke soort van preventie - een buitenlands voorbeeld zich situeert. De opzet van het onderzoek is om cases te vinden die in sterke mate preventief werken. We zoeken specifieke cases waarbij er op een proactieve manier, met vrijwilligheid van zowel werkgever als werknemer, grote hoeveelheden succesvolle transitie tot stand komen.

2.2 Context Nederland en Zweden

Binnen Europa wordt de arbeidsmarkt van Zweden regelmatig naar voor geschoven als een mogelijk goed voorbeeld. Het werkt daar 'anders' of 'men is daar vooruitstrevend' hoor je wel eens. In hoeverre is dit het geval als het gaat over werk-naar-werktransities? Bij een eerste blik naar wat er aanwezig is in het land, kom je al snel uit bij een belangrijke marktspeeler, de transitiefondsen.

*De Zweedse transitiefondsen ondersteunen zowel grote als kleine bedrijven in verschillende sectoren. Bij boventalligheid van personeel begeleiden zij in acht maanden 80 tot 90 procent van de mensen naar een nieuwe baan. Werknemers worden in sommige gevallen eerst geschoold.*⁸

Geografisch ligt Nederland naast de deur. En ondanks heel wat overeenkomsten tussen België en Nederland, zien we op de arbeidsmarkt wel wat verschillen.

In wat volgt schetsen we de context van beide landen. We bespreken de arbeidsmarkt en werkzaamheidsgraad, de sociale zekerheid en wettelijke bepalingen bij ontslag, het sociaal overleg en de transitiemaatregelen. We baseren ons in eerste instantie op het werk van Borghouts – van de Pas (2012), de output van het SERV-webinar, cijfergegevens van Statistiek Vlaanderen (verwerkt door Steunpunt Werk⁹) en Nederlandse rapporten.

De cijfers in het vet aangeduid in de tabel geven opvallende situaties weer en bespreken we verder in de tekst.





























































⁶ <https://www.uvw.nl/werkgevers/overige-onderwerpen/wet-arbeidsmarkt-in-balans>

⁷ De transitievergoeding is oorspronkelijk geïntroduceerd in de Wet Werk en Zekerheid en later aangepast in de Wet Arbeidsmarkt in Balans (zie Borghouts-van de Pas & van Drongelen, 2020).

⁸ SERV-werkbezoek Zweden 24 januari 2020 <https://www.ser.nl/nl/actueel/Nieuws/zweden-zet-in-op-#lo#:~:text=De%20Zweedse%20transitiefondsen%20ondersteunen%20zowel,in%20sommige%20gevallen%20eerst%20geschoold.>

⁹ <https://www.steunpuntwerk.be/node/3447>

Tabel 1 Cijfers arbeidsmarkt Nederland en Zweden (2019)

	Zweden	Nederland	Vlaams Gewest	België	EU28
					
Werkzaamheidsgraad 20-64 jaar	 82,1%	 80,1%	 75,5%	 70,5%	 73,9%
Werkzaamheidsgraad vrouwen 20-64 jaar	 79,7%	 75,5%	 71,5%	 66,5%	 68,2%
Werkzaamheidsgraad ouderen 50-64 jaar	 81,7%	 74,6%	 64,8%	 61,2%	 67,2%
Deeltijds werkend 20-64 jaar	 20,9%	 46,8%	 25,3%	 24,2%	 18,5%
Tijdelijke arbeid 20-64 jaar	 13,7%	 16,4%	 8,4%	 9,8%	 12,6%
Laaggekwalificeerd 20-64 jaar	 4,4%	 6,5%	 9,4%	 9,5%	 8,8%
Opleidingsparticipatie 25-64 jaar	 34,3%	 19,5%	 8,6%	 8,2%	 11,3%
Zelfstandigen 20-64 jaar	 7,4%	 13,1%	 9,8%	 9,2%	 10,2%
Werkloosheid 20-64 jaar	 6,0%	 3,0%	 3,0%	 5,2%	 6,2%
Werkloosheid jongeren 15-24 jaar	 20,1%	 6,7%	 9,5%	 14,2%	 14,4%
Langdurige werkloosheid (>1 jaar) alle werklozen	 13,7%	 30,3%	 29,2%	 43,5%	 40,4%

Bron: Statistiek Vlaanderen, cijfers 2019

■ Werkzaamheid en participatie

In 2019 kende Zweden met 82,1% de hoogste werkzaamheidsgraad in de Europese Unie (met het Verenigd Koninkrijk - EU28 – gemiddeld 73,9%). Nederland zit in de top vijf met een werkzaamheidsgraad van 80,1%. Ter vergelijking, de Vlaamse en Belgische werkzaamheidsgraad bedraagt respectievelijk 75,5% en 70,5%.¹⁰

In vergelijking met andere Europese landen participeren vrouwen en oudere werknemers (50-plussers) het meest op de arbeidsmarkt in Zweden. Het gemiddeld aantal gewerkte uren is wel lager dan het OECD gemiddelde, omwille van meer vakantiedagen en verlofstelsels. (Borghouts - van de Pas, 2012)

De arbeidsmarkt in Nederland vertoont een uitgesproken hoog aandeel deeltijdarbeid bij de werkenden (20-64 jaar), namelijk bijna de helft (46,8%). Voor het Vlaams Gewest (25,3%), België (24,2%) en Zweden (20,9%) liggen de cijfers een stuk lager, maar nog steeds hoger dan het Europees gemiddeld (18,5%).

Het aandeel tijdelijke arbeid bij loontrekkenden (20-64 jaar) ligt in Nederland (16,4%) hoger dan in Zweden (13,7%) en ook boven het Europees gemiddelde (12,6%). Het aandeel in het Vlaams Gewest (8,4%) en in België (9,8%) ligt onder dat gemiddelde. Op de arbeidsmarkt hier zijn meer zogenaamde 'vaste' of onbepaalde duur contracten van toepassing.

Er is een verschil in kwalificatieniveau van de jobs bij de werkende bevolking (20-64 jaar) in 2019 tussen de landen. Zweden heeft het minst laaggekwalificeerden (4,4%) van Europa. Nederland zit in de top 6 met 6,5%. Het Vlaams Gewest (9,4%) en België (9,5%) hebben een iets groter aandeel dan het Europees gemiddelde (8,8%).

De cijfers van opleidingsparticipatie (25-64 jaar, cijfers 2019), dit is het aandeel dat in een referentieperiode van vier weken deelnam aan opleiding, tonen aan dat Zweden de top van Europa is met een aandeel van 34,3%. Nederland zit in de top 6 met 19,5%. Het Vlaams Gewest (8,6%) en België (8,2%) scoren een heel stuk lager en zitten onder het Europees gemiddelde (11,3%).

■ Zelfstandigen

Naast een hoog aandeel deeltijdse en tijdelijke arbeidskrachten, zijn er in Nederland relatief meer zelfstandigen aan de slag.

Met 13,1% zelfstandigen in de bevolking heeft Nederland het op één na (namelijk 17,1% in Griekenland) grootste aandeel binnen Europa. Het aandeel in het Vlaamse Gewest (9,8%), en België (9,2%) ligt onder het Europees gemiddelde (10,2%). Zweden (7,4%) zit in de groep 5 van landen waar dit aandeel het laagst is.

Op basis van deze cijfers verwachten we een meer beperkte doorstroom naar het zelfstandig ondernemerschap vanuit de Zweedse transitiefondsen.

■ Werkloosheid

Wat betreft de werkloosheidsgraad (20-64 jaar, cijfers 2019) tekenen zowel het Vlaams Gewest als Nederland (beide 3,0%) het één na laagste percentage op in Europa (2% in Tsjechië). In

¹⁰ <https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/werkzaamheidsgraad>

België (5,2%) en Zweden (6,0%) ligt het aandeel hoger, maar nog steeds onder het Europees gemiddelde (6,2%).

De werkloosheid bij jongeren (minder dan 25 jaar) in Zweden is hoger dan het Europees gemiddelde. De gemiddelde leeftijd bij start van het hoger onderwijs is daar ook hoger (Irmgard, 2012). De jongerenwerkloosheid ligt een stuk lager in Nederland (6,7%) en Vlaanderen (9,5%).

Mogelijk is de werking van de transitiefondsen zichtbaar in de cijfers van langdurige werkloosheid.

Het aandeel langdurige werklozen in de totale werkloze bevolking in de Europese Unie is het kleinst in Zweden.¹¹ In 2019 bedroeg dit aandeel 13,7% tegenover 29,2% in het Vlaams Gewest en 43,5% in België. Nederland (13,3%) is op dat vlak vergelijkbaar met Vlaanderen. Anders gezegd, 13,7% van alle werklozen in Zweden zijn langer dan 1 jaar werkloos. Zweden lijkt er als één van de beste in Europa in te slagen om hun werklozen snel terug aan het werk te krijgen.

▀ Sociale zekerheid en wettelijke bepalingen bij ontslag

Typerend voor Zweden is dat er een sterk ontwikkeld sociaal zekerheidssysteem is. Werkzoekenden hoeven enerzijds niet direct de eerste de beste job te aanvaarden maar kunnen in bepaalde mate wachten tot de geschikte job zich aandient. Er zijn vele voordelen binnen het sociale zekerheidssysteem en deze zijn van toepassing op een breed publiek. Anderzijds is dit systeem duur en vraagt het om een maximalisatie van volledige tewerkstelling en dus het bevorderen van werk-naar-werktransities.

Het eerste systeem van vergoedingen tijdens werkloosheid in Zweden werd opgericht door een vakbondsorganisatie en dateert van einde 19^e eeuw. Het werd opgericht omwille van het ontbreken van een verplichte werkloosheidsverzekering. Stilaan richtten ook andere vakbonden een dergelijk systeem op.

De eerste wet hierrond verscheen in 1935 waarbij die organisaties zich konden registreren en formeel toelating kregen vanwege de overheid om werkloosheidpremies uit te keren. In 1974 ontstond er een bijkomend systeem Kontant Arbetsmarknadsstöd (KAS), vrij vertaald als cash arbeidsmarktsteun, voor alle werknemers die op dat moment niet aangesloten waren bij één van de bestaande werkloosheidsfondsen en geen recht hadden op een uitkering.

In 1998 zorgde een nieuwe wet rond werkloosheidsverzekering voor een integratie naar een globaal systeem van werkloosheidsverzekering, dat de uitbetalingen uitvoert van de werkloosheidspremies. Deze fondsen zijn ontstaan vanuit de vakbond, maar ondertussen uitgegroeid tot onafhankelijke organisaties. De “unemployment insurance” fondsen zijn wel andere fondsen dan de transitiefondsen, de “job security councils”. (Borghouts - van de Pas, 2012)

In Nederland bestaan er, in vergelijking met andere Europese landen, goede werkloosheidsverzekeringen als het gaat over het eerste jaar van werkloosheid. Bij langere werkloosheid ben je beter af in België, Zweden of Duitsland. Er waren heel wat wijzigingen in de laatste decennia, die leidden tot minder continuïteit, voorspelbaarheid en een versobering van de sociale rechten met strengere regels. Door onder andere het toegenomen aantal tijdelijke contracten in Nederland is er meer onzeker werk. Eenmaal de economie terug afzwakt, staan

¹¹ <https://www.steunpuntwerk.be/vlaanderen-binnen-europa>

diegenen met een tijdelijk contract het eerst aan de deur. Het sociale zekerheidsstelsel blijkt niet goed in staat de onzekerheid van tijdelijke werkenden te counteren.¹²

De belangrijkste maatregel in het kader van de ontslagregeling in Nederland is de transitievergoeding, de vroegere ontslagvergoeding.

Een doelstelling van de transitievergoeding is om werkgevers en werknemers te ondersteunen bij een ontslagprocedure. De hoogte van de transitievergoeding is geplafonneerd en hangt af van het maandloon en de periode in dienst. De transitievergoeding dient als compensatie voor de werknemer (zoals het gebrek aan loon in de eerstvolgende periode) en als financiële steun voor het organiseren van de overstap naar een andere job. De vergoeding kan men vrij besteden, maar is bedoeld voor het financieren van outplacement, scholing of begeleiding naar ander werk. De vergoeding kan al worden ingezet voor het eigenlijk ontslag aanvangt.¹³

Werknemers van overheidsdiensten hebben speciale faciliteiten voor werk-naar-werktransities¹⁴.

In een recente publicatie van de Nederlandse Sociaal-Economische Raad (SER), de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraagstukken, (SER, 2020)¹⁵ worden initiatieven opgesomd van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en van werk (en werkloosheid) naar werk. Het kennisdocument geeft ook aan wat nodig is voor opschaling ervan in de crisis- en herstartfase na corona.

De Stichting van de Arbeid¹⁶, een overlegorgaan van de representatieve centrale organisaties van werkgevers en van werknemers, heeft een specifieke werkgroep van werk naar werk en adviseert nu de Nederlandse regering in verband met het inzetten van mobiliteitsteams in het kader van de speciale maatregelen als gevolg van corona.

▀ Sociaal overleg bij werk-naar-werktransities

In Zweden zijn er heel wat akkoorden tussen sociale partners en deze hebben een speciale status. Ze zijn bindend en vervangen sommige wettelijke bepalingen. Om de activiteiten van deze CAO's te regelen werden fondsen opgericht. De eerste 'jobzekerheidsakkoorden' werden afgesloten in de jaren 1970.

De Zweedse arbeidsmarkt wordt dus geregeld door zowel nationale wetten als CAO's. Aan de basis ligt de Employment Protection Act (EPA). Deze wet van 1974 was geldig voor werknemers van 45 jaar of ouder, die in de laatste drie jaar minstens twee jaar gewerkt hebben voor de werkgever. In 1982 kwam er een uitbreiding en werd deze wet voor alle werknemers van toepassing (met een aantal uitzonderingen), ook bij kmo's, vanaf de eerste dag van tewerkstelling.

Bij ontslag zijn er twee mogelijke redenen: 'boventalligheid / reorganisatie' en 'individuele oorzaak'.

¹² WRR (2020), Het betere werk, De nieuwe maatschappelijke opdracht.
<https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>

¹³ Zie brochure WAB: de transitievergoeding - informatie voor werkgevers en werknemers op bovenstaande website

¹⁴ Zie website Rijkspersoneel <https://www.p-direkt.nl/informatie-rijksperoneel/mijn-werk/organisatieverandering/van-werk-naar-werk-beleid>

¹⁵ <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/kennisdocument-van-werk-naar-werk>

¹⁶ Zie <https://www.stvda.nl/nl/thema/van-werk-naar-werk>

Bij reorganisatie wordt het wettelijke principe van LIFO (Last In, First Out) toegepast en is er dus een rangschikking van wie er zal vertrekken uit een organisatie. In CAO's kunnen werkgevers en vakbonden andere geldende afspraken maken, bijvoorbeeld rangschikking op basis van competenties, hetgeen vaak voorkomt in Zweden. De EPA geeft een werknemer met een contract van bepaalde of onbepaalde duur, bij ontslag omwille van reorganisatie, het recht op her tewerkstelling gedurende negen maanden. De ontslagen werknemers met de meeste jaren dienst krijgen voorrang.

Het loon wordt doorbetaald tijdens de opzeggingstermijn en de ontslagen werknemer heeft recht op sollicitatieverlof gedurende die periode. De duurtijd van de opzeggingstermijn is wettelijk bepaald, lopende van één maand bij minder dan twee jaar in dienst tot zes maanden bij meer dan tien jaar in dienst. In CAO's zijn vaak langere periodes onderhandeld en van toepassing.

In Zweden is er niets wettelijk bepaald op het vlak van een ontslagpremie. Een door de sociale partners onderhandelde CAO kan daarentegen wel een ontslagpremie garanderen.

Zweden zou mee aan de basis liggen van het Deense flexicurity systeem, een voor Europa inspirerend model om tot meer flexibiliteit op de arbeidsmarkt te komen. Dit model zou streven naar werkzekerheid in plaats van jobzekerheid. In Zweden zou het, in vergelijking met Denemarken, makkelijker zijn om grotere aantallen werknemers te ontslaan bij reorganisatie omwille van de geldende CAO's.

In Denemarken, waar er geen transitiefondsen zijn, zouden werkgevers makkelijker kunnen overgaan tot ontslag omwille van individuele redenen. De vele (lokale) akkoorden in Zweden, de mogelijkheid voor sociale partners om tijdens een recessie te onderhandelen rond de te hanteren criteria bij reorganisatie en de geheimhouding hiervan, maakt het wel moeilijk om een globaal zicht te krijgen.

De wet Co-determination Act, in Zweden in voege sinds 1976, heeft als doel om vakbonden systematisch te betrekken in beslissingsprocessen van organisaties. Zo is er voor de werkgever een verplichte raadpleging van de vakbond bij alle belangrijke wijzigingen in de organisatie of in de arbeidsrelaties.

De overheid heeft een groot deel van de arbeidsmarkt gedecentraliseerd naar de sociale partners. Nationale wetten bepalen minder de arbeidsmarkt, in vergelijking met sommige andere Europese landen. In de plaats van nationale wetten zijn er vele CAO's. De Zweedse transitiefondsen en akkoorden worden gecoördineerd door werkgevers en werknemers. Ze zijn er dus gekomen dankzij de sterke rol van de sociale partners op de Zweedse arbeidsmarkt. Sociale partners hanteren een consensusmodel, waarbij er wederzijds vertrouwen is. Er is een hoge vakbonds aansluiting en er zijn weinig stakingen.

Ook in Nederland wordt de arbeidsmarkt in belangrijke mate georganiseerd op basis van sociaal overleg binnen de SER en andere overlegorganen zoals de Stichting van de Arbeid.

In Nederland zijn op bedrijfsniveau naast de relatief recent ingevoerde transitievergoedingen (vroeger ontslagvergoedingen) ook de sociale plannen die bedrijven kunnen maken bij dreigende reorganisaties van belang bij werk-naar-werktransities. In dergelijke plannen staat beschreven welke voorzieningen werknemers ontvangen in het geval van collectief ontslag.

Zo een plan wordt opgesteld bij een reorganisatie waarbij personeel ontslag krijgt. Om het ontslag te compenseren kan financiële ondersteuning en hulp bij het vinden van een nieuwe baan worden afgesproken. Een sociaal plan wordt in overleg tussen werkgevers en werknemers opgesteld. De

werkgever is niet verplicht tot een sociaal plan maar in sommige CAO's is opgenomen dat de werkgever bij grote reorganisaties met de vakbond in gesprek moet gaan.¹⁷

▀ Algemene maatregelen werk-naar-werktransities

Nederland en Zweden verschillen in hun aanpak bij werk-naar-werktransities. Zo geven meerdere experts in arbeidsmarktbeleid in Nederland (zoals Steven Dhondt en Ronald Dekker van TNO) bij de verkennend gesprekken van dit onderzoek aan dat er in Zweden veel meer sprake is van een “institutionele structuur” door de transitiefondsen.

Nederland heeft ondertussen stappen gezet richting een dergelijke structuur door de hervorming van de ontslagvergoeding naar een transitievergoeding sinds 2015.¹⁸ In Overstappen op de arbeidsmarkt, een onderzoek naar werk-naar-werkbeleid en -trajecten (Borghouts-van de Pas, Bosmans, Verschoor, & Wilthagen, 2019)¹⁹ wordt het ontstaan en de evolutie geschetst van het werk-naar-werkdenken en -beleid in Nederland.

Het transitiebeleid is relatief recent, maar de aandacht groeit en in de context van de recente economische crisis – The Great Recession (2008) - is het zoals ook in andere landen in een stroomversnelling geraakt.

De werk-naar-werkgedachte gaat terug op het ontstaan van Publieke mobiliteitscentra, geïntroduceerd door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), in de lijn van de toen heersende taak(opvatting) van de (publieke) arbeidsbemiddeling om werknemers die dreigen om overtollig te raken te ondersteunen.

Grote bedrijven en organisaties hebben eigen mobiliteitscentra, gericht op de interne én externe arbeidsmarkt, als gevolg van de Wet Verbetering Poortwachter in 2002. Hét doel is hierbij om ontslagvergoedingen en werkloosheid te vermijden. Bedrijven waren toen relatief ontevreden over de ondersteuning die private (markt) en publieke arbeidsvoorzieningen aanboden. De Poortwachterscentra moeten gezien worden als netwerken voor- en door werkgevers met als doel elkaar te helpen bij ‘re-integratie van ziek en arbeidsongeschikt personeel’. Na de crisis is de werking verruimd naar ‘soepele overgangen van werk naar werk bevorderen voor met ontslag bedreigde werknemers’.

Dé basis voor een vlotte transitie van werk naar werk is de essentiële rol van scholing en ontwikkeling. Wie bij dreigend ontslag of kort daarna een opleiding of training volgt, is gemiddeld een halfjaar korter werkloos. De initiatieven voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) zijn dan ook belangrijke bouwstenen in het beleid.²⁰

Hiernaast is de context van de wet- en regelgeving in het betrokken land van belang evenals de andere ondersteunende structuren die complementair of eerder remmend kunnen zijn. De arbeidsmarktinstrumenten en de werkloosheidsregelgeving kunnen al dan stimulerend dan wel remmend werken. Het beschrijven van deze context ligt evenwel buiten het onderzoeksopzet van deze studie over werk-naar-werktrajecten.

¹⁷ Bron: Federatie Nederlandse Vakbeweging <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/fusie-reorganisatie/sociaal-plan>

¹⁸ Meer info: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2019/10/04/wab-transitievergoeding>

¹⁹ Online geraadpleegd

²⁰ Meer info en overzicht: <https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen>

▀ Corona-gerelateerde maatregelen

Voor Nederland neemt concrete bijkomende maatregelen om transitie van werk naar werk te bevorderen ten gevolge van de corona-crisis. Zweden gaat de crisis aan met algemene bijkomende maatregelen.

▀ Zweden: algemene bijkomende maatregelen

De Zweedse regering heeft een wijziging in het begrotingsbeleid doorgevoerd om bijkomende maatregelen te kunnen nemen ten gevolge van het coronavirus. Deze maatregelen, voor een totaal van meer dan 100 miljard Zweedse kronen, werden eind april 2020 voorgesteld en dienden om de economische gevolgen voor de samenleving te beperken.

Ook de Riksbank heeft een aantal maatregelen getroffen, meer bepaald met betrekking tot het voorzien van liquiditeit.²¹ We hebben geen informatie gevonden over specifieke bijkomende maatregelen vanwege de overheid wat betreft werk-naar-werktrajecten.

▀ Nederland: integratie in bestaande maatregelen

In Nederland is het de bedoeling om de specifieke maatregelen naar aanleiding van de coronacrisis duurzaam te integreren in bestaande maatregelen. Het kennisdocument Leren en ontwikkelen en de bijdrage aan van werk naar werk (SER, 2020)²² beschrijft - op verzoek van de Denktank Coronacrisis, geïnitieerd door de SER - de bestaande initiatieven voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en van werk (en werkloosheid) naar werk in Nederland in functie van de integratie van de nieuwe maatregelen naar aanleiding van corona.

In het landelijk steun- en herstelpakket van 28 augustus 2020 staan de urgentie van LLO en een betere matching op de arbeidsmarkt centraal en er wordt voorzien in volgende maatregelen:

- Ondersteuning/middelen voor arbeidsmobiliteit, activering en omscholing en ontwikkeling van mensen met regionale mobiliteitsteams (sociale partners, beroepsonderwijs, UWV en gemeenten) gericht op crisisdienstverlening in regio's, samen met sectoren.
- Extra budget voor omscholing en ontwikkeling, met name voor ontwikkeladviezen, basisvaardigheden en leren op de werkvloer, praktijkleren, omscholing in de werkloosheidswet (WW) en intersectorale scholing.
- Extra geld voor het bestrijden van jeugdwerkloosheid, armoede en problematische schulden.

De doelstelling is om actieve en vraaggerichte ondersteuning te bieden aan werkgevers en werknemers/werkzoekenden.

- Ondersteuning die laagdrempelig is, onpartijdig en uitgaat van het individu
- Preventieve aanpak door vroegtijdig inzetten van loopbaan- en scholingsadvies
- Ondersteuning van de werkgevers (bij boventallige werknemers of het verwijzen van mensen die willen omscholen, financiering zoeken).

Er wordt in de publicatie van de SER een aantal belemmeringen opgesomd die de uitbreiding van de bestaande maatregelen en daarmee de integratie van de coronamaatregelen kunnen belemmeren.

- Onzekerheid over financiële continuïteit en versnippering van budgetten.

²¹ <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/nieuws/coronavirus-de-toestand-zweden>

²² Online <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/van-werk-naar-werk.pdf>

- Gebrek aan een passende financiële- en begeleidingsstructuur voor intersectorale mobiliteit en voor transitietrajecten van werk naar werk.
- Versnipperde ondersteuning van mensen die in transitietrajecten zitten (bijvoorbeeld door het gebrek aan een sociaal plan of het wachten er op).
- De vele verschillende regels en vormen van begeleiding bij overgangen.
- Gebrek aan transparantie over specifieke informatie over kansen op de arbeidsmarkt.
- Vaardigheden van mensen die steeds op verschillende manieren in kaart worden gebracht, gebrek aan eenduidige skillsbeschrijvingen.
- Nog onvoldoende mogelijkheden om te voldoen aan de behoefte aan echt individueel maatwerk bij post-initiële scholing.

De experts/auteurs van het SER-rapport vinden het cruciaal om transitietrajecten van werk naar werk dicht bij het individu te organiseren en (zoveel mogelijk) vanuit bestaande sectorale en regionale samenwerkingsverbanden. Voor het snel en effectief opschalen moet een goede balans worden gevonden tussen het landelijk en regionaal niveau voor de organisatie.

Net zoals in Vlaanderen bijkomende maatregelen gepland worden – waaronder begeleidende maatregelen bij tijdelijke werkloosheid wegens overmacht²³ – omwille van COVID 19, neemt ook Nederland verschillende economie- en arbeidsmarktbeschermende maatregelen.

De Stichting van de Arbeid – paritair bestuurd - overlegt naar aanleiding van corona intensief met het kabinet om subsidieregelingen uit te werken²⁴, bedoeld ter ondersteuning van sectoren. De bedoeling is om sectoren waar werknemers hun baan dreigen te verliezen te koppelen aan andere (deel)sectoren met juist een tekort aan personeel²⁵.

In de context van de netwerken die werk-naar-werktransities bevorderen, zijn volgende twee maatregelen van belang omdat ze gebruik maken van deze bestaande arbeidsmarkt-ondersteunende initiatieven:

- mobiliteitsteams en
- de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW).

Mobiliteitsteams

Recent – naar aanleiding van corona – besliste de overheid Sociale Zaken in Nederland om mobiliteitsteams per regio te installeren.^{26 27} Hoe deze zich zullen verhouden tot de bestaande netwerken is nog niet duidelijk en zou per regio bepaald worden. Onderwijs, vakbonden en gemeenten krijgen hierin een rol. Medio 2021 zou er een landelijk dekkend netwerk moeten zijn waarbij in deze teams gemeenten samenwerken met het UWV, vakbonden en werkgevers om werkgelegenheid te behouden.²⁸

²³ Zie Conceptnota voor nieuwe regelgeving over een activerende aanpak van de tijdelijk werklozen
<http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1622494>

²⁴ <https://www.stvda.nl/nl/thema/arbeidsvoorwaarden/corona>

²⁵ <https://www.stvda.nl/nl/thema/van-werk-naar-werk>

²⁶ <https://www.nieuwsszw.nl/hulp-op-maat-in-eigen-regio-voor-werkzoekenden/>

²⁷ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/werknemers/hulp-bij-baanverlies-scholing-en-schulden-sociaal-pakket/hulp-bij-baanverlies-van-werkloosheid-naar-werk>

²⁸ <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/regionale-mobiliteitsteams-wekken-hoge.15451644.lynkx>

Ook zelfstandigen zouden op dit netwerk een beroep kunnen doen, alsook op de Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo). Dit is een maatregel om zelfstandige ondernemers en zelfstandige ondernemers zonder personeel (zzp'ers) te ondersteunen en voorziet in een aanvullende uitkering voor levensonderhoud of lening voor bedrijfskapitaal.²⁹

Op dit moment zijn er zes mobiliteitsteams in Nederland, en het worden er elf, misschien 35. Utrecht bijvoorbeeld heeft een mobiliteitsteam. Utrecht is een grote stad met kleinere steden die aan Utrecht verbonden zijn. Bij Friesland en Groningen gaat het qua bevolking om meer dan 300-400.000 mensen. Er is voor die regionale format gekozen. De gemeenten zijn daarbij betrokken en dit zal zo in elk team zijn.

Ook het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) is betrokken. Het UWV zorgt in Nederland voor de uitvoering van de werknemersverzekeringen, zoals de Werkloosheidswet (WW), Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA), Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO), Wet arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen (WAZ), Wet arbeid en zorg (Wazo) en Ziektewet. Daarnaast biedt het ook arbeidsmarkt- en gegevensdiensten als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het UWV is de belangrijkste partner in Nederland voor de mobiliteitsteams. De mobiliteitsteams moeten er op toezien dat werknemers niet naar de werkloosheid stromen. De eerste stap bij ontslag is namelijk een uitkering via het UWV, daarna pas klopt je aan bij de gemeente voor bijstand.

Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW)

Een ander initiatief van de overheid om werkloosheid te voorkomen tijdens de coronacrisis is de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW). Werkgevers die door de coronacrisis omzetverlies lijden, worden financieel tegemoet gekomen in hun loonkosten. Zo kunnen medewerkers behouden en doorbetaald worden. De werkgevers hebben hierbij een inspanningsverplichting op het vlak van loopbaanontwikkeling zoals opleiding of begeleiding in de oriëntatie naar een nieuwe job. In de NOW-regeling is het mogelijk om de werknemer bij een andere werkgever uit te lenen. Dit Nederlandse model is beperkt in de tijd.

2.3 Inspirerende voorbeelden uit Zweden en Nederland

In wat volgt beschrijven we eerst voorbeelden van transitiefondsen in Zweden en daarna landelijke voorbeelden in Nederland die werk naar werk kunnen bevorderen en inspirerend kunnen zijn voor de Vlaamse arbeidsmarkt.

De transitiefondsen in Zweden zijn de Trygghetsfondsen TSL³⁰ en de Trygghetsstiftelsen TSN³¹. De netwerkorganisaties in Nederland zijn Mobiliteit Utrecht³² en Match to Work³³.

²⁹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-financiele-regelingen/overzicht-financiele-regelingen/tozo>

³⁰ <https://tsl.se/>

³¹ <https://www.tsn.se/>

³² <https://www.mobiliteit-utrecht.nl/>

³³ <https://www.matchtowork.nl/>

In een korte inleiding bij elke topic wordt algemene informatie gegeven over netwerken in Nederland enerzijds en transitiefondsen in Zweden anderzijds. Daarna volgt de beschrijving van de specifieke kenmerken van de respectievelijke initiatieven van werk naar werk.

3 Transitiefondsen in Zweden

Het ontstaan van de fondsen gaat terug tot kort na de Tweede Wereldoorlog en de maatschappelijke behoefte aan sociale vrede en compromisbereidheid. De fondsen zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen en het geloof dat markteconomische principes en behoeften te verzoenen zijn met het realiseren van gelijkheid. Bedrijven sluiten zich aan bij een werkgeversorganisatie én zo bij de fondsen omdat men op die manier deel uitmaakt van een collectief contract en de bescherming van sociale zekerheid. (Borghouts - van de Pas, 2012)

Het eerste transitie-akkoord dateert van 1972. De aanleiding was de oliecrisis. De sociale partners in de handels- en industriector hadden er weinig vertrouwen in dat de publieke tewerkstellingsdienst erin zou slagen om de bedienden die hun job dreigden te verliezen snel terug aan het werk te krijgen. Tegelijkertijd was er een positieve attitude ten aanzien van nieuwe technologieën en jobs. Ook was er een tendens om meer te kijken naar werkzekerheid in plaats van naar jobzekerheid. Met andere woorden, het beschermen van mensen werd belangrijker dan het beschermen van jobs.

De andere fondsen startten daarna achtereenvolgens op en elk fonds is er gekomen omwille van een specifiek probleem in een bepaalde sector.

In totaal zijn er op dit moment zestien fondsen actief in Zweden, waaronder een fonds voor

- de privésectoren arbeiders en bedienden,
- de overheidssector,
- de gemeenten,
- de social profit sector.

Samen vertegenwoordigen deze fondsen 80 tot 85% van de tewerkstelling op de arbeidsmarkt. 90% van de werkgeversorganisaties is aangesloten bij een fonds en 60 tot 70% van de werknemers is aangesloten bij een vakbond. De syndicalisatiegraad was de laatste jaren gedaald, maar sinds de coronacrisis stijgt het aandeel terug.

3.1 Wat houdt een transitiefonds juist in?

De oprichting en werking van een transitiefonds is gebaseerd op een collectieve overeenkomst. Transitiefondsen zorgen ervoor dat boventallige werknemers, in organisaties die gebonden zijn door een CAO, hulp krijgen in hun zoektocht naar een nieuwe baan. De sociale partners maken zo werk-naar-werktransities mogelijk. Eerder dan transitie-ondersteuning in wetten te bevestigen, koos men in Zweden voor het collectief overleg. Ook is er geen minimumloon wettelijk vastgelegd. De vakbonden hebben looneisen ingeruild voor collectieve afspraken over tewerkstelling. De vakbonden verkozen het organiseren van werkzekerheid boven looneisen.

Elk fonds heeft een vergelijkbaar doel, namelijk werknemers die boventallig zijn aan een nieuwe job helpen. De manier waarop de fondsen dit doen en de noden die er zijn binnen een bepaalde sector verschillen wel. De sectorale fondsen helpen het individu aan een nieuwe job of om een zaak op te starten. Ze vergemakkelijken zowel het herstructureringsproces voor het bedrijf als het werk van de lokale vakbond. Verder faciliteren ze structurele verandering, wat een rol speelt bij

globale competitiviteit. Missie en doel kunnen onderling (licht) verschillen naargelang het sectorfonds. Het is het strategisch niveau van de raad van bestuur dat het beleid uitzet. Die kan impact hebben op het transitiebeleid.

De fondsen richten zich vooral op de recent ontslagen werknemers, of die ontslagen zullen worden. De Zweedse overheid voorziet, in vergelijking met de fondsen, deze dienstverlening pas na langere tijd, bijvoorbeeld na ongeveer een half jaar tot een jaar. Deze dienstverlening richt zich vooral op personen met gezondheidsproblemen of met een grotere afstand tot de reguliere arbeidsmarkt.

Sommige fondsen betalen een transitiebedrag uit, waarbij de 'latende' werkgever een privépartner kan inhuren om een transitietraject op te starten (of de latende werkgever doet het zelf). De fondsen worden soms proactief ingezet, nog voor de betekening van het ontslag. Dit blijkt onderdeel van het akkoord te zijn dat al eens opnieuw onderhandeld kan worden.

De twee transitiefondsen in dit onderzoek zijn op een ander tijdstip ontstaan.

Het Trygghetsstiftelsen (TSN) is ontstaan in 1990 doordat de overheid voor grote veranderingen (privatisering) stond. Ze richtte een fonds op om de ambtenaren te begeleiden in de omschakeling naar ander werk.

In 1990 was er – naar aanleiding van de privatisering van heel wat publieke diensten - een doorbraak op het vlak van transitie-akkoorden. In de jaren 1990 onderhandelde The Swedish Trade Union Confederation³⁴ over een vergelijkbaar systeem voor arbeiders. Dit transitiefonds voor de arbeiders, genaamd Trygghetsfonden (TSL), is opgericht in 2004 door de Confederation of Swedish Enterprise en de Zweedse Vakbondsconfederatie. Initieel was er tegenwerking vanwege de vakbonden voor een dergelijke fonds omdat ze de nodige investeringen in het fonds liever wilden besteden als loonsopslag.

3.1.1 Trygghetsfonden (TSL)

TSL heeft een raad van bestuur waarin zes werkgevers- en zes vakbondsvertegenwoordigers zetelen. In totaal vallen momenteel ongeveer 70.000 werkgevers en 2.000.000 arbeiders onder deze verzekering.

Op operationeel niveau – intermediair tussen de strategische beslissingen en de gebruikers – is een ecosysteem van ondersteunende organisaties actief.

De andere actoren bij TSL zijn organisaties die job coaching aanbieden en beroepsopleidingen organiseren. Soms gaat het over de publieke werkgelegenheidsdienst (public employment service). In totaal zijn er dertig job coaching organisaties geaffilieerd. Deze zorgen voor de job coaching activiteiten van de werknemers. Ze zoeken welke competenties de werknemer nodig heeft om een vlotte transitie te kunnen maken en gaan ook mee op zoek naar een nieuwe job. Zodra een bepaalde vaardigheid en dus training nodig is, wordt dit doorgegeven aan TSL.

Het fonds heeft in het centrale aanbod 120 beroepsopleidingen waarvan de werknemer gebruik zou kunnen maken. Momenteel maakt het fonds gebruik van voornamelijk zes opleidingen die vaak worden ingekocht (vooral transportopleidingen). De publieke werkgelegenheidsdienst wordt

³⁴ The Swedish Trade Union Confederation (in het Zweeds: Landsorganisationen i Sverige (LO), letterlijk "Nationale Organisatie in Zweden"), is een nationale groepering van veertien Zweedse vakbonden die voornamelijk arbeiders vertegenwoordigen.

vooral benaderd in het geval van gezondheidsproblemen of beperkingen die tijdens het traject worden opgemerkt.

3.1.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)

TSN staat voor Job Security Foundation, een collectieve arbeidsovereenkomst. Het fonds vierde onlangs haar dertigjarig bestaan. In totaal zijn er 250 overheidsorganisaties verbonden aan het akkoord, die samen ongeveer 250.000 werknemers vertegenwoordigen.

Het fonds stelt ongeveer veertig werknemers tewerk en zestien adviseurs. Hiernaast werken er 260 job coaches op contractuele basis (consultants), verspreid over het hele land. TSN is vooral in het zuiden van Zweden gevestigd. Het fonds heeft drie vaste kantoren (in Stockholm, Göteborg en Malmö), een aantal permanent gehuurde ruimtes in bureau-hotels en een aantal tijdelijke kantoren.

Recent, sinds 2015, is er een bijkomend transitieakkoord afgesloten in de sector, hetgeen vrij uniek is. Dit akkoord is afgesloten op het niveau van de departementen (“agencies”) en heeft een bijkomende en ietwat andere doelstelling (complementair) dan het initiële akkoord van TSN. Zo zetten de ‘lokale agentschappen’ vooral in op proactieve activiteiten: bijscholing, omscholing, loopbaanbegeleiding, enzovoort.

De missie en het doel van TSN is om werk- en inkomenszekerheid te bieden aan medewerkers van overheidsorganisaties die ontslagen zijn of geen job meer hebben omwille van het aflopen van hun contract (in geval van bepaalde duur). Hiernaast bieden ze partners in de lokale transitieakkoorden activiteiten aan met als doel kennis te delen en inspiratie op te doen voor een doelgericht en efficiënt gebruik van de lokale middelen en werkprocessen.

Het lokaal transitiefonds heeft tot doel het aanbieden van ontwikkeling en opleiding voor werknemers in een functie die een grotere ontwikkeling doormaakt (vb. digitalisering). De doelstelling van dit fonds is niet hetzelfde als een competentiefonds, al kan het wel deel uitmaken van een individueel (opleidings)plan. Het akkoord werkt meer proactief aangezien werknemers die hiervan gebruik maken niet ontslagen zijn.

De raad van bestuur van TSN bestaat uit de overheid als werkgeversassociatie en drie centrale overheidsvakbonden, genaamd OFR, seko en SACO-S. De raad bestaat uit twaalf personen, waarvan zes vertegenwoordigers van de overheid als werkgever en zes van de overheidsvakbond. De voorzitter van de raad wordt gekozen uit de vertegenwoordigers van de overheidsorganisaties, de ondervoorzitter uit deze van de overheidsvakbonden. Alle leden van de raad van bestuur hebben een gelijkwaardige positie.

De veertig werknemers van het fonds zorgen voor administratie, logistiek en ondersteuning van het fonds. De zestien adviseurs verwijzen door naar de jobcoaches en de diensten die nodig zijn. De 260 job coaches werken contractueel en zijn werkzaam in het hele land. Verder koopt TSN de diensten in die nodig zijn om het proces van de werknemer in transitie te realiseren: opleiding, begeleiding, enzovoort.

Alle actoren verhouden zich ten opzichte van elkaar als opdrachtgever en klant, eerder dan als leden van een netwerk.

3.2 Actieterreinen en werking van de transitiefondsen

De transitiefondsen zijn ontstaan vanuit een nood aan inkomensverzekering bij werkloosheid.

Op dit moment speelt het transitiefonds vooral in op de noodzaak voor het vinden van een nieuwe, passende job - over sectoren heen - bij ontslagen werknemers en/of werknemers waarvan het contract tot een einde is gekomen. Zo verhinderen ze dat werkenden in de uitkeringsverzekeringen terechtkomen.

De fondsen spelen ook in op de noden van de werkgevers, die met herstructurering of boventallig personeel geconfronteerd worden.

“Zweden heeft een rijke werk-naar-werktraditie en kent al sinds 1970 transitiefondsen. Daarvoor wordt in goede tijden gespaard, waardoor er ook in mindere tijden geld beschikbaar is. Ook voor kleinere werkgevers én voor mobiliteit tussen sectoren. De loopbaan en behoeften van personen staan vooral centraal, niet de sectoren.” (AWVN ABU TNO, 2015)

Elk fonds is opgericht naar aanleiding van specifieke problemen die er op dat moment in de sector speelden. Alle fondsen voorzien in opleiding en anticiperen op de noden van de sector. Soms compenseert een fonds ook voor het loonverlies waar werknemers mee geconfronteerd kunnen worden. Een fonds kan ook rekening houden met de specifieke noden voor ‘oudere’ werknemers, 40+ers krijgen vaak een aangepast traject. Een transitie-akkoord evolueert mee en past men aan naargelang de noden en onderhandelingen.

3.2.1 Trygghetsfondsen (TSL)

TSL richt zich op het zo snel als mogelijk terug aan het werk krijgen van de ontslagen arbeiders van de bedrijven die vallen onder het transitie-akkoord. Opleiding zal voor TSL in de toekomst nog belangrijker worden. Het fonds wil inzetten op upskilling activiteiten. Op dit moment loopt hierover een discussie tussen de sociale partners.

3.2.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)

Het fonds TSN zorgt voor heroriëntering en een opstap naar een nieuwe job voor werknemers uit overheidsbedrijven (inclusief universiteiten). Het gaat over werknemers met een ‘vast contract met minstens een jaar dienst, die omwille van herstructurering ontslagen zijn. Hiernaast begeleiden ze werknemers met een tijdelijk contract van minstens twee jaar (veelal PhD studenten), waarvan het contract afloopt. Diegenen die het meest gebruik maken van het fonds blijken de laatste tijd vooral PhD studenten, met een tijdelijk, afgelopen contract, te zijn.

Een belangrijk verschil met andere fondsen is dat TSN meer dan de andere inzet op proactieve activiteiten in het kader van loopbaanontwikkeling van alle individuele werknemers en dit via de samenwerking met de lokale fondsen. De jobcoaches spelen hierbij een cruciale rol.

3.3 Financiering van het transitiefonds

De bijdragen voor het fonds worden op nationaal niveau verzameld en over sectoren heen. Het fonds wordt gefinancierd door werkgevers, aan de hand van een CAO. Er is geen financiering vanuit overheid. Werkgevers betalen 0,3% van de totale loonsom van werknemers, maar deze bijdragen kunnen licht verschillen naargelang de aard van het lidmaatschap van het bedrijf (rechtstreeks of onrechtstreeks lid) of de vakbond waaruit de aanvraag gebeurt.

Een aparte organisatie, “Fora” genaamd, verzamelt de bedragen en maakt deze over aan het fonds. In goede tijden verzamelt men heel wat geld om dit dan uit te geven in moeilijkere tijden, zoals nu tijdens corona. Het kan beschouwd worden als een soort verzekering.

3.3.1 Trygghetsfondsen (TSL)

Bij TSL betalen werkgevers 0,3% van het loon als het bedrijf aangesloten is bij een van de werkgeversorganisaties die ook in de Raad van Bestuur zetelt en verbonden is (zijn) met de ‘Confederation of Swedish Enterprise’. Voor hen geldt de collectieve arbeidsovereenkomst. Niet-rechtstreeks verbonden organisaties betalen 0,32% of 0,6%, afhankelijk van het lidmaatschap van bepaalde organisaties.

Naar schatting 15% van de middelen uit het fonds wordt besteed aan transitie, 50% aan ontslagvergoedingen en de overige fondsen gaan naar specifieke acties zoals het bijpassen van de lage lonen van de arbeiders. De kosten van een traject bij Trygghetsfondsen TSL variëren tussen 500€ (traject van twee maanden) en 1.600€ (traject van twaalf maanden).

De basis voor bovenstaande verdeling ligt bij de verschillende fondsen steeds bij de inhoud van het collectief akkoord en is een overeenkomst tussen de sociale partners.

3.3.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)

De overheidsbedrijven betalen een jaarlijkse vergoeding voor de aansluiting bij TSN, die 0,3% van de totale loonsom bedraagt en voor iedereen verplicht is. De middelen van TSN worden momenteel beheerd door drie vermogensbeheermaatschappijen.

De organisaties die ook aangesloten zijn bij het lokale transitiefonds (“agencies”) betalen bijkomend 0,3% van de totale loonsom in functie van dit afzonderlijke akkoord.

3.4 Rol en impact van het transitiefonds

De zestien Zweedse transitiefondsen hebben grotendeels dezelfde structuur, maar kunnen in samenstelling en verantwoordelijkheden (licht) verschillen. De gehanteerde basisprincipes zijn bij alle transitiefondsen vergelijkbaar, maar de werking of interne processen zijn soms anders.

Er is een raad van bestuur die de strategische beslissingen neemt en waarin evenveel werkgevers- als werknemersorganisaties zetelen.

Op operationeel niveau treedt het fonds op als coördinator of facilitator en het fonds mengt zich niet in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Zo kan het voorvallen dat de werknemer wordt doorbetaald door de oude werkgever, maar dit is onzeker en hierin tussenkomen ligt niet binnen de opdracht van het fonds. Sommige fondsen voorzien wel een bijkomende financiële ondersteuning aan de werknemer, gebaseerd op diens inkomen (al dan niet loon), maar gaan niet onderhandelen over dat inkomen.

De fondsen werken onafhankelijk, al is samenwerking en doorverwijzing mogelijk. De solidariteit tussen de fondsen is momenteel een punt van overleg. De kwestie van ‘zich meer richten op proactieve’ activiteiten ligt op tafel.

3.4.1 Trygghetsfondsen (TSL)

TSL stelt in totaal vijftig werknemers tewerk en is actief in zes regio's. Er zijn dertig private "outplacementbedrijven" verbonden aan het fonds, met ongeveer 300 jobcoaches die de werk-naar-werktransitie van een werknemer ondersteunen. Hiernaast werkt het fonds ook samen met organisaties die specifieke vakopleidingen ('vocational training') aanbieden.

TSL beschouwt de werknemer als 'klant' en stelt deze centraal in haar processen. Een traject loopt van twee maanden tot een jaar. De behoefte aan ondersteuning bij werknemers is niet gelijk. De mate van ondersteuning wordt aangepast aan de behoefte. Sommige werknemers hebben al ervaring met het zoeken van een nieuwe job en hebben voldoende aan twee maanden ondersteuning, terwijl andere twaalf maanden nodig hebben. Ongeacht de ervaring, kan iedereen die dit wenst tot een jaar ondersteuning krijgen.

Een traject duurt tussen de twee maanden en een jaar. De jobcoachorganisaties zoeken naar de 'gap' en stellen dan een traject samen. De trainingen worden ingekocht.

De ondersteuning van het fonds kan bestaan uit:

- het in kaart brengen van de eigen vaardigheden,
- loopbaanbegeleiding,
- het afstemmen van de eigen competenties met wat er op de arbeidsmarkt gevraagd wordt,
- een korte training voor een bepaalde job,
- ondersteuning en afstemming met de publieke werkgelegenheidsdienst en/of de arbeidsgeneeskundige dienst ("Occupational Health Service").

Stages aanbieden doet TSL op dit moment nog niet, maar vindt men wel interessant. Er duiken soms problemen op binnen een traject omwille van afstanden of verplaatsingen. Sommige trainingscentra liggen zo ver dat de kandidaten de verplaatsingen niet aankunnen of niet kunnen betalen.

Sommige werknemers kunnen gebruik maken van bijkomende financiële ondersteuning. Werknemers vanaf veertig jaar kunnen een ontslagpremie (AGB ontslagvergoeding-verzekering AGB- Severance payment insurance) ontvangen. Dit is een eenmalig uitgekeerd bedrag tussen 36.000 SEK (ongeveer 3.512€) en 53.000 SEK (ongeveer 5.170€), afhankelijk van de leeftijd van de werknemer.

Er is bij TSL geen standaard compensatie voor het eventuele loonverlies door het ontslag. Het vrijgekomen bedrag voor de werknemers kan bij TSL enkel gebruikt worden in functie van het transitietraject. Bij andere fondsen kan dit anders onderhandeld zijn, bijvoorbeeld bij oudere werknemers, die dan langer een hoger loon ontvangen.

Het transitiefonds geeft ongeveer een keer per maand feedback over de stand van zaken van de trajecten. Hoeveel mensen zijn bezig met welke projecten, opleiding of andere. Waar zitten ze in het proces?

TSL begeleidt een groot aantal trajecten in de sector. De meeste hiervan zijn succesvol, zowel wat betreft het vinden als de kwaliteit van de nieuwe job. En dit geldt ook voor trajecten die jongeren en ouderen doorlopen. (Zie bijlage voor meer details en cijfermateriaal) Zowel werkgevers als werknemers zouden zeer tevreden zijn over de dienstverlening van TSL (bevraging aan de hand van tevredenheidsvragenlijsten).

3.4.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)

TSN heeft een paritair opgebouwde raad van bestuur. Het fonds heeft de verantwoordelijkheid om de diensten aan te bieden zoals afgesproken in het akkoord. Ook hier is er geen inmenging of verantwoordelijkheid in de (individuele) arbeidsrelatie tussen de werknemer en de werkgever. Een jobcoach van het fonds kan contacten hebben met mogelijke werkgevers voor de werknemer in transitie, maar gaat bijvoorbeeld niet mee onderhandelen over het loon voor de werknemer.

TSN heeft een relatief uitgebreide ondersteuning met een variëteit aan mogelijke diensten. Een werknemer in transitie zal altijd gebruik maken van een jobcoach. Er zijn verder ook seminars of digitale workshops, taaltrainingen, online diensten, competentieontwikkeling, specifieke ondersteuning voor een job zoals stages, subsidies en onkostenvergoedingen. Hiernaast zijn er diensten om de rekrutering te versterken en is er psychologische begeleiding. En indien je een eigen zaak wil starten is er een specifiek programma richting ondernemerschap. De ondersteuning is mogelijk voor zowel contracten van onbepaalde duur als tijdelijke contracten en loopt tot de leeftijd van 67 jaar.

De mate van ondersteuning hangt af van het type contract en het aantal jaren dienst bij de overheidsorganisatie. Zo zullen werknemers met een contract van onbepaalde duur en vele jaren in dienst ondersteuning krijgen voor maximaal zes jaar, waarvan maximum één jaar gedurende de opzegperiode en vijf jaar na de laatste dag van tewerkstelling. Deze periode vervalt niet automatisch bij het vinden van een nieuwe job. Een werknemer die opnieuw zonder job valt, bijvoorbeeld in het geval van een volgende tijdelijke job, kan in een aantal gevallen de nog resterende periode van het traject, gebruik maken van de diensten van het fonds.

Het fonds biedt ook financiële ondersteuning tot aan de leeftijd van maximum 65 jaar. In geval een werknemer in transitie een job vindt bij een nieuwe werkgever, waarvan het loon lager is dan wat hij of zij ervoor verdiende wordt het verschil voor een tijd (namelijk voor 780 dagen) en geplafonneerd (tot 30% van het loonverschil) bijgesteld. Dit is een belangrijk verschil in vergelijking met andere transitiefondsen zoals TSL.

Diegenen die zich oriënteren naar het zelfstandig ondernemerschap toe kunnen aanspraak maken op een premie, namelijk een 'start-your-own business grant' en eventueel een opleidingspremie.

Indien de werknemer in transitie een uitkering ontvangt gedurende het traject bij TSN, voorziet het fonds gedurende 300 dagen ook in een bijkomend bedrag ('A-kassa supplement'). TSN vult de eerste 200 dagen aan tot 80% van het referentieloon ('set salary') en de volgende 100 dagen tot 70%. In het geval de werknemer in transitie kinderen jonger dan 18 jaar heeft, voorziet het fonds een supplement gedurende 450 dagen (dus 150 dagen extra).

3.5 Betrokkenheid en rechten van de actoren

De initiatiefnemer van de transitie is de betrokken werkgever of de vakbond, maar er wordt gezamenlijk door werkgever en vakbond een dossier ingediend. Het motief is steeds om werkloosheid te vermijden en een rechtstreekse transitie van werkgever naar werkgever te realiseren. De respectievelijke contracten van de werknemer met de 'verlatende' en de 'nieuwe' werkgever zijn en blijven de klassieke arbeidscontracten tussen beide partijen.

Er is niet altijd een formele vakbonds aanwezig in het bedrijf, zoals bij veel kmo's. De overgrote meerderheid van werknemers is wel lid van de vakbond, ook bij kleinere bedrijven. Het is regelmatig zo dat een regionaal of lokaal kantoor van de vakbond in gesprek gaat met de kmo

waar er herstructureringen zullen plaatsvinden en zo de mogelijkheid tot ondersteuning vanwege het transitiefonds kenbaar maakt. Vervolgens volgt er een gezamenlijke indiening bij het fonds vanwege werkgever en vakbond.

Een werknemer kan niet op eigen initiatief een dossier indienen, bijvoorbeeld wanneer deze een heroriëntering wenst. Een werknemer kan enkel gebruik maken van de diensten indien hij of zij ontslagen werd of - bij sommige fondsen, zoals TSN, einde contract is - op initiatief van de werkgever, meestal bij dreigende boventalligheid.

De werknemer kan tijdens het transitietraject nog in dienst zijn van de latende werkgever, bijvoorbeeld bij het presteren van een opzegtermijn, maar kan ook werkloos zijn en een uitkering ontvangen.

De jobcoaches hebben de rol om op maat van de werknemer te werken. Ze brengen de vaardigheden in kaart en welke opleiding nuttig zou kunnen zijn. De coaches detecteren ook eventuele bijkomende drempels om vlot door te stromen (vb. gezondheidsproblemen). Andere actoren (zoals contacten uit het netwerk van de coaches, overheids- en opleidingsinstanties) worden tijdens het transitietraject betrokken indien dit nuttig is voor de werknemer in transitie. Er is geen structurele samenwerking met de overheid.

De vakbonden hebben een heel belangrijke rol in het verspreiden van de dienstverlening van het fonds. Bij kmo's zijn het regelmatig de lokale of regionale vakbonden die de kmo werkgever op de hoogte brengt van de service en een dossier helpt indienen. De vakbonden zorgen ervoor dat iedereen die zijn job verliest uiteindelijk bij het fonds terecht komt. Bij kmo's wordt de centrale vakbond gecontacteerd voor onderhandeling. Het fonds geeft vakbonden op lokaal niveau advies over hoe ze een transitie kunnen faciliteren. Het transitiefonds staat vanaf het begin in dialoog met zowel de werkgever als de vakbond.

Er is informeel en regelmatig overleg tussen de verschillende fondsen in Zweden, maar dit is niet structureel of formeel vastgelegd. De fondsen inspireren elkaar en delen goede voorbeelden. Er is transparantie tussen de fondsen en men zou elkaar niet zien als concurrenten. De afgesloten akkoorden blijven niet vertrouwelijk; ze zijn vrij beschikbaar.

Intersectorale trajecten komen vaak voor binnen een fonds en bij dergelijke situaties kan er uitwisseling zijn tussen de sectoren. Bijvoorbeeld indien TSL een werknemer wil laten doorstromen naar de gezondheidszorg, zal er geen contact opgenomen worden met het betreffende fonds maar zal er wel rechtstreeks met de gezondheidssector samengewerkt worden, bijvoorbeeld in het kader van opleidingen (maar dus niet met het fonds).

3.5.1 Trygghetsfonden (TSL)

Het proces bij TSL start bij de indiening van een dossier op de website van het fonds. De indiening gebeurt gezamenlijk door werkgever en vakbond. Hierop contacteert TSL zowel werkgever als vakbond. Binnen de acht dagen contacteert TSL de boventallige werknemer (de nieuwe 'klant'). Als hij of zij akkoord gaat om verder te gaan en van de diensten van het fonds wenst gebruik te maken, wordt er doorverwezen naar een van de TSL aangesloten private aanbieders. Deze partner start een coaching op binnen de vijf dagen. TSL voorziet in feedback over de resultaten van het proces (i.e. de succesvolheid van het traject) aan de betrokken sociale partners.

De jobcoaches detecteren, zoals ook bij de andere fondsen, welke opleidingen nuttig kunnen zijn bij de werknemers in hun traject. Ze geven dit door aan TSL, die beroepsopleidingen inkoop.

3.5.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)

TSN is het fonds in de overheidssector. De leden zijn overheidsorganisaties. Gemeenten en steden vallen hier niet onder. Hiervoor is een afzonderlijk fonds opgericht.

TSN volgt de algemene trend wat betreft het aantal aansluitingen. Gemiddeld 90% van de overheidsbedrijven vallen onder het transitie-akkoord.

Naar Betrokkenheid en rechten van de actoren zijn er geen opmerkelijke verschillen met andere transitiefondsen.

3.6 Job en sector specifieke (doelgroep) factoren

Alle functies én sectoren kunnen door een fonds worden gevat, de aanpak is sector- en jobgebonden.

Alle soorten functies kunnen in aanmerking komen voor een transitietraject. Het is afhankelijk van de economische conjunctuur en wordt mee bepaald door de sector waarbinnen het akkoord werd afgesloten. Er is ook niet een type functie of subsector genoemd waarbij het makkelijker of moeilijker is om door te stromen. Wel vinden beide fondsen het van belang om voldoende proactief te kunnen werken. Hoe vroeger en proactiever het fonds betrokken is, hoe sneller ze kunnen opstarten en tot resultaat kunnen komen.

De coronacrisis zal ongetwijfeld een aantal functies overbodig maken en het aantal transitietrajecten in het algemeen laten toenemen.

3.6.1 Trygghetsfondsen (TSL)

TSL is het fonds van de arbeiders. Hierin zijn heel wat verschillende sectoren vertegenwoordigd en zowel grotere als kleinere bedrijven. Het merendeel van de aangesloten bedrijven zijn kmo's. Gemiddeld 90% van de bedrijven met arbeiders is aangesloten bij TSL. Zodra er sprake is van mogelijke herstructurering binnen een bedrijf kan de werkgever of de vakbond contact opnemen met het fonds. Hoe vroeger dit kan, hoe liever voor het TSL fonds. Wie er precies zou boventallig worden, is op dat moment nog niet van belang. Een dossier kan geopend worden door het invullen van een document via de website. Onder andere via het nummer van de onderneming kan het fonds nagaan of het bedrijf van de dienstverlening van het fonds gebruik kan maken.

3.6.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)

Het fonds TSN zorgt voor werknemers uit overheidsbedrijven met een "vast" contract van minstens een jaar en die door herstructurering ontslagen dreigen te worden. Werknemers met een tijdelijk contract van minstens twee jaar (veelal PhD studenten) en waarvan het contract afloopt kunnen ook een beroep doen op TSN. TSN zet meer dan andere fondsen in op proactieve activiteiten voor loopbaanontwikkeling van alle individuele werknemers door samenwerking met de lokale fondsen.

Het fonds werkt sector overschrijdend, al komt het merendeel van de werknemers in transitie opnieuw terecht in een overheidsdienst (63%). Ongeveer 25% werkt na transitie in de privésector en 12% voor een stad of gemeente.

3.7 Reikwijdte of omvang van transities

De reikwijdte van de transitiefondsen is structureel verankerd voor alle bedrijven en functies die door een sociaal akkoord gevat worden en de transities hebben door de relatief proactieve aanpak een hoge graad van duurzaamheid.

Ook kmo's zijn aangesloten bij een fonds, al is de dienstverlening van het fonds niet altijd gekend bij deze bedrijven. In dat geval zijn het vaak de lokale vakbonden die de dienstverlening aan werkgevers verder bekend maken.

De impact van corona op het aantal trajecten in de fondsen blijkt verschillend te zijn en afhankelijk van het fonds (en dus de sector).

De fondsen geven aan bij te dragen aan de duurzame loopbanen van mensen en vinden dit een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst. Ze willen direct inspelen op mogelijk werkverlies door de werknemer zo snel als mogelijk aan een nieuwe job te helpen.

3.7.1 Trygghetsfondsen (TSL)

Bij TSL is er ongeveer 90% van de bedrijven aangesloten, maar er is wat verschil in aansluiting tussen de subsectoren.

Het komt bij TSL vaker voor dat er aanvragen worden ingediend voor een beperkt aantal mensen in plaats van grote groepen. De reden hiervoor is dat er heel wat kmo's zijn aangesloten bij het fonds.

Corona heeft een duidelijke impact op het aantal aanvragen bij het fonds. Het aantal trajecten was in de zomer van 2020, in vergelijking met het jaar ervoor, al fors gestegen. De Zweedse overheid zou de verantwoordelijkheid voor de corona-gerelateerde transitie afschuiven op de fondsen. TSL geeft aan dat het fonds de toename van trajecten door corona niet aankan en dat de overheid hierin haar verantwoordelijkheid moet nemen.

Bij voorkeur wil het fonds verder werken aan de duurzame loopbanen door nog vroeger in het herstructureringsproces betrokken te geraken en activiteiten op het vlak van re- en upskilling verder uit te breiden. Dit is momenteel nog toekomstmuziek. In 2020 loopt er een pilootproject bij TSL. Verschillende sectoren stelden tijdens de coronacrisis in Zweden gratis opleidingen ter beschikking. ESF-projecten zorgden voor de financiering van diensten van upskilling (continuous learning) en reskilling, aangeboden aan bedrijven en hun werknemers, die getroffen zijn door Covid-19.

3.7.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)

Ongeveer 90% van de overheidsbedrijven is aangesloten. Het aantal werknemers in transitie bedraagt gemiddeld ongeveer 2500 per jaar waarvan 64% verbonden aan een hogeschool of universiteit. In de periode 2011 tot en met 2018 gaat het in de meeste gevallen over het aflopen van een tijdelijk contract bij de werknemer.

De transities hebben vooral in het midden en zuiden van Zweden plaats waar meerdere vestigingen zijn en afstanden en bereikbaarheid geen drempel vormen. In het noorden van Zweden zijn minder kantoren en belemmeren de afstanden veel van de activiteiten zoals opleidingen en workshops.

Wat doelgroepen betreft zijn het de kortgeschoolden die moeilijker te bereiken zijn of werknemers die te lang in eenzelfde job hebben gewerkt. Ook ouderen zijn moeilijker te bereiken.

De coronacrisis heeft momenteel weinig impact. Er zijn niet meer of minder werknemers in transitie in 2020. TSN verwacht dat er een toename in het aantal transities zal komen, maar met enige vertraging, omwille van de beperktere toekomstige budgetten van de overheidsorganisaties.

TSN wil graag proactiever kunnen inspelen en nog meer kunnen bijdragen aan de duurzame loopbanen van mensen. Zo werd er eind 2020 opnieuw onderhandeld en een protocol ondertekend om diensten te kunnen aanbieden aan werknemers al voor de aanzegging van het ontslag. Dit was eerder al het geval maar werd tijdelijk in 2015 niet meer mogelijk gemaakt. TSN vermoedt dat dit te maken had met de angst dat er teveel inmenging zou zijn van het fonds bij de overheidsorganisaties.

Het bijkomende, lokale transitieakkoord is een afzonderlijk akkoord. TSN adviseert en ondersteunt de medewerkers van dit akkoord en werkt samen waar mogelijk, al werken beide fondsen onafhankelijk van elkaar. De wisselwerking tussen de fondsen zou ook kunnen bijdragen tot meer kennisdeling en afstemming ten voordele van een duurzame loopbaan.

Het doel is om een transitieketen te ontwikkelen waarbij de lokale fondsen zorgen voor (meer proactieve) loopbaanontwikkeling. Ze gaan hierbij ook kijken naar categorieën van werknemers, namelijk de kortgeschoolden.

3.8 Transitie naar ondernemerschap

De fondsen leiden ook toe naar het ondernemerschap, al zien we een verschil in aanpak en mate van dienstverlening.

3.8.1 Trygghetsfondsen (TSL)

Bij TSL is het aantal werknemers in transitie die kiezen voor het ondernemerschap beperkt. Het komt dus zelden voor maar als er interesse is, kan samen met de jobcoach dit traject verder worden verkend.

3.8.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)

TSN – het fonds voor de werknemers van de overheid - leidt actief toe naar het ondernemerschap. Er is een afzonderlijk, vrij uitgebreid programma opgezet en er is financiële ondersteuning voor de startende ondernemer. De jobcoach bepaalt samen met de werknemer in transitie of een traject richting ondernemerschap zinvol is. De coaching om een eigen zaak te starten is relatief uitgebreid. TSN voorziet in startersadvies en coaching bij de ontwikkeling van de onderneming. Zo is er ondersteuning bij het opstellen van een marktanalyse, een business plan, een marktonderzoek, een concurrentanalyse, een financiële analyse, een budget en een verkoop- en marketingplan. Eenmaal de zaak opgestart, krijgt de ondernemer ondersteuning van een ondernemingscoach. Hiernaast voorziet men in specifieke seminars voor de startende ondernemer.

3.9 Rol van de overheid

Bij de fondsen is er geen directe betrokkenheid van de overheid. Noch in de formele organen van de fondsen, noch in de operationele werking is de overheid actief betrokken. Er zijn ook geen financiële middelen of subsidies waar de fondsen gebruik van zouden kunnen maken. Enkel indien dit nuttig is voor een specifiek traject wordt er contact opgenomen. Zo kan het transitiefonds doorverwijzen of afstemmen met de publieke werkgelegenheidsdienst.

De overheid is dus eerder indirect betrokken en niet systematisch. Ze maakt geen deel uit van de transitie-akkoorden. De fondsen verschillen in hun wens inzake meer betrokkenheid of een meer actievere rol vanwege de overheid.

3.9.1 Trygghetsfondsen (TSL)

TSL geeft aan dat de overheid een grotere rol zou moeten spelen bij het fonds, onder andere in het opvangen of mee (financieel) ondersteunen van de bijkomende trajecten door de coronacrisis. TSL wenst ook een meer actievere rol vanwege de overheid in het algemeen, dus structureler over alle trajecten heen.

De overheid toonde in het verleden interesse in het fonds, de activiteiten en de aanpak, maar dit leidde niet tot een actieve deelname. Volgens TSL had de overheid de houding dat werknemers die toch al geholpen werden via een fonds niet meer geholpen moesten worden via hen. De visie van het fonds is dat de overheid er voor iedereen zou moeten zijn, dus ook voor de werknemers die ook geholpen worden via het fonds. Momenteel lopen er onderhandelingen met de overheid om te bekijken wat in de toekomst mogelijk is, zeker wat betreft up- en reskilling activiteiten.

3.9.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)

TSN wenst geen inmenging en ziet geen meerwaarde in het betrekken van de overheid. De spelers van de arbeidsmarkt zijn volgens dit fonds primordiaal van belang.

3.10 Suggesties voor de toekomst

De transitie-akkoorden tussen de sociale partners evolueren doorheen de tijd en worden verder verfijnd op basis van onderhandeling en de noden in de sector. De fondsen verwachten dat dergelijke evoluties zich ook in de toekomst nog verder zullen zetten.

De fondsen willen hun dienstverlening verder versterken. Als kritische succesfactoren noemen beide fondsen het vroeg starten van een traject en het snel handelen, een sterk geautomatiseerd en gedigitaliseerd proces en een continue meting van de kwaliteit. Hiernaast moet ook de kwaliteit verzekerd zijn van de private coaching partners.

Het is op dit moment niet mogelijk om als werknemer zelf een dossier in te dienen bij de fondsen, hetgeen volgens gesprekspartners bij de fondsen een interessante invalshoek zou kunnen zijn voor de toekomst.

Door de evoluties op de arbeidsmarkt is het voor de verschillende transitiefondsen ook nodig om meer onderling samen te werken en zou een netwerk boven de transitiefondsen nuttig zijn. Om te kunnen inspelen op de specifieke behoeften en individuele vragen van werknemers in transitie

is een overkoepelende structuur wenselijk, zodat zij nog meer over de fondsen heen kunnen migreren. De coronacrisis maakt die vraag urgenter dan ooit.

3.10.1 Trygghetsfondsen (TSL)

De overheid is nauwelijks betrokken bij de werking van het fonds. Dit ziet TSL graag anders, zeker gezien de stijgende nood aan meer aandacht voor upskilling. Het fonds wenst een basisdienstverlening vanuit de overheid voor iedereen, dus ook voor diegenen die deel uitmaken van het fonds. Het fonds zou dan extra voorzieningen kunnen treffen bovenop de basisdienstverlening (gefinancierd) vanuit de overheid. Wanneer een traject dit vraagt, is er een samenwerking met de overheidsinstellingen, zoals met de Zweedse werkgelegenheidsdienst. Deze is goed, maar kan nog versterkt of uitgebreid worden. Op dit moment onderhandelt het fonds met de overheid over het ondersteunen bij up- en reskilling activiteiten van werknemers.

Er is nood aan een reflectie over de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de overheid, de werkgevers en de werknemers. De gewenste veranderingen zouden moeten voortkomen uit nieuwe onderhandelingen tussen de fondsen en de overheid. En de gesprekken hierover zouden moeten gebaseerd worden op de structurele oorzaken van de transities.

De kwaliteit van de dienstverlening is van belang voor TSL. Na 15 jaar werking is er nog geen standaardproces voor het verloop van de dienstverlening. Het fonds wil hiervan in de komende jaren werk maken. Ook wil men in de toekomst proactiever werken. Zo heeft het fonds soms al duidelijkheid over het aantal ontslagen personen, maar zijn de namen nog niet gekend. Dat helpt om sneller de dienstverlening te kunnen opstarten, maar men pleit voor nog meer proactiviteit. Op dit moment wordt het fonds betrokken nadat de beslissing tot herstructurering in een organisatie is genomen.

3.10.2 Trygghetsstiftelsen (TSN)

TSN wenst nauwer samen te werken met de 'agencies' van de lokale transitie-akkoorden, met meer afstemming en wisselwerking. Het doel is om meer proactief en geïntegreerd te kunnen werken.

4 Netwerken in Nederland

Nederland heeft een lange traditie van werken met netwerken en die worden ingezet voor zeer verschillende situaties. De methodiek van netwerken om sollicitanten en vacatures bij elkaar te brengen wordt in Nederland breed toegepast voor werkzoekenden. Netwerkorganisaties, netwerkgroepen en werkcafés organiseren regelmatig activiteiten voor werkzoekenden. De netwerken van werk naar werk zijn relatief nieuw.

De netwerking voor initiatieven om van werk naar werk te migreren zijn ontstaan vanuit de behoefte van grotere bedrijven om proactief ander werk te vinden voor boventallig personeel. De conjunctuur bepaalt evenwel mee de doelgroep en in coronatijden zoeken de netwerken voor specifieke groepen en sectoren ook aansluiting bij overheidsinitiatieven zoals de mobiliteitsteams.

Er zijn verschillende soorten netwerken in Nederland die van werk-naar-werkactiviteiten ontwikkelen, zowel commerciële als door (semi-) overheden aangestuurd. Voor ambtenaren bestaat een afzonderlijke regeling voor werk-naar-werktransities³⁵.

Er bestaat volgens onze gesprekspartners geen overzicht en men weet niet exact hoeveel netwerken er zijn. De initiatieven rond werk-naar-werktransities zijn relatief recent en ontstonden in het voorbije decennium.

Op basis van diepte-interviews brengen we verslag uit van twee inspirerende werk-naar-werknetwerken: Match to Work en Mobiliteit Utrecht.

Andere Nederlandse netwerken zijn Facta non Verba³⁶ in Rotterdam, Werk in Zorg en Welzijn (WZW)³⁷, SAM³⁸ netwerken in Brabant van de Stichting SAMenWerken en in het noorden van Nederland is er Noorderlink³⁹. WZW is gericht op zorg, maar de anderen werken (ook) intersectoraal zoals Mobiliteit Utrecht.

De verschillende soorten netwerken hebben niet noodzakelijk een band met elkaar. Sommigen – zoals Mobiliteit Utrecht - zoeken wel verbinding tussen de netwerken op. Er is geen coördinatie of borging door een overheidsinstantie.

4.1 De netwerken in dit onderzoek

MU - Mobiliteit Utrecht is een onafhankelijk intersectoraal netwerk van werkgevers die zich verenigen rond duurzame inzetbaarheid. Ze willen inzichten verwerven in de veranderende arbeidsmarkt en de gevolgen voor werkgevers en werknemers om medewerkers zich zoveel mogelijk te laten ontwikkelen, bijvoorbeeld door stage of detachering. Het netwerk werkt praktisch en pragmatisch aan een sterkere arbeidsmarkt voor werknemers en bedrijven.

Door de coronacrisis is er vanuit de overheid een project mobiliteitsteam opgezet om zoveel mogelijk medewerkers aan het werk te houden. Hier gaat het over een urgentere vraag. De regionale mobiliteitsteams (RMT) worden landelijk uitgerold. Het RMT in Utrecht wordt geleid vanuit Mobiliteit Utrecht en is een samenwerking van UWV, Gemeenten, opleiders en de sociale partners om werk-naar-werktrajecten te realiseren. Ook Match to Work zoekt aansluiting bij het uitrollen van de mobiliteitsteams.

Match to Work en Mobiliteit Utrecht – kunnen we typeren als een Netwerk Administratieve Organisatie, dit op basis van het netwerkmodel⁴⁰ van Provan en Kenis (Kenis & Cambré, 2019). Provan en Kenis onderscheiden drie vormen van netwerk-governance: het zelfregulerend netwerk, het leiderorganisatie-netwerk en het netwerk administratieve organisatie of NAO-model. De netwerken in de beide casestudies zijn - volgens ons - georganiseerd als een Netwerk Administratieve Organisatie NAO waarbij de vaste krachten fungeren als coördinator en manager voor de activiteiten van het netwerk.

³⁵ <https://www.ubrijk.nl/service/advocaten-en-adviseurs-arbeidsrecht/kennispunt-wnra/van-werk-naar-werk>

³⁶ <https://www.facta-non-verba.nl/>

³⁷ <https://wzw.nl/>

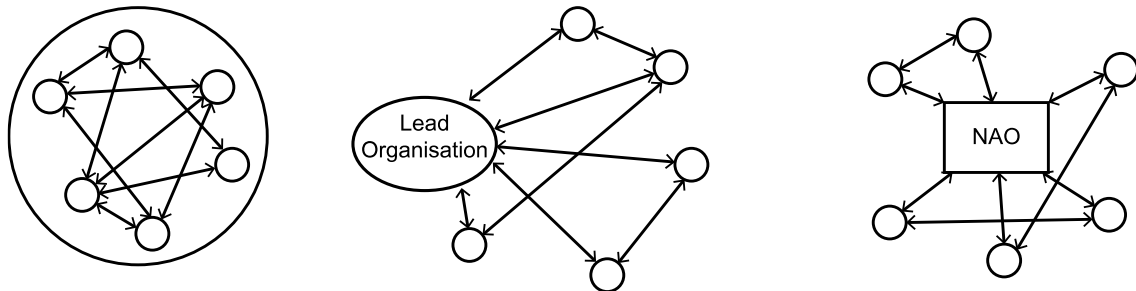
³⁸ <https://www.samzon.mobi/>

³⁹ <https://noorderlink.nl/>

⁴⁰ Zie Artikel https://www.psy0-18.be/images/provan_en_kenis.pdf

Figuur 2 Netwerkmodel van Provan & Kenis

Integratie door netwerk governance



Bron: Kenis & Cambré, 2019

De **netwerk administratieve organisatie** wordt als netwerk opgezet met de specifieke taak om het netwerk en de activiteiten te managen en te coördineren. De NAO heeft een sleutelrol maar is in het netwerk geen actieve partij en fungeert eerder als netwerkfacilitator of netwerkmakelaar.

Dit staat tegenover de twee andere vormen:

- Het **zelfregulerend** netwerk is de meest eenvoudige vorm waarbij de verschillende organisaties op een collectieve manier samenwerken zonder afzonderlijk bestuur, alle beslissingen berusten bij de netwerkleden.
- Bij het **leiderorganisatienetwerk** worden activiteiten en besluiten gecoördineerd door één van de netwerkleden die de rol van organisatieleider opneemt, met administratieve en faciliterende hulp, om de netwerkdoelstellingen te kunnen halen.

Het thema van werk naar werk staat in Nederland sinds een vijftal jaar op de arbeidsmarktagenda en de methodieken richten zich vooral op werknemers die boventalig (kunnen) worden. Het kan gaan om individuele dossiers of om reorganisaties.

4.1.1 Mobiliteit Utrecht

Mobiliteit Utrecht werkt vanuit een werkgeversservicepunt⁴¹ en is onderdeel van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) en van de gemeente Utrecht. UWV is de arbeidsbemiddelingsdienst en uitkeringsverstrekker die werkt in opdracht van de overheid, en is enigszins te vergelijken met de service van de VDAB voor werkgevers⁴². Ook in Nederland wordt service geboden aan werknemers én werkgevers. De werkgeversservicepunten (WSP) zijn een samenwerking van UWV, gemeenten, onderwijsinstellingen, kenniscentra en andere partners. De werkgeversservicepunten bieden informatie en ondersteuning bij aanwervingen van personen die moeilijker aan werk komen. De dienstverlening is kosteloos.

Het netwerk Mobiliteit Utrecht is organisch gegroeid. Beide initiatiefnemers van Mobiliteit Utrecht waren gedetacheerd bij de Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit, een overheidsorganisatie die een specifieke vraag had om mensen van werk naar werk te begeleiden. Vanuit deze eerste ervaring is men gaan kijken naar welke andere bedrijven ook werk-naar-werkvragen hadden en men kwam uit bij in totaal tien à vijftien bedrijven waaronder de belastingdienst, ProRail, Spoorwegen en PostNL. Na een jaar liep de detachering af maar de loopbaanmanagers in de

⁴¹ <https://www.werk.nl/werkgevers/>

⁴² Zie VDAB werkgevers <https://werkgevers.vdab.be/werkgevers>

bedrijven vroegen om een verderzetting van het netwerk. Aangezien het netwerk paste onder de doelstelling van het werkgeversservicepunt kon deze dienstverlening blijven bestaan.

De netwerkactiviteiten van Mobiliteit Utrecht zijn als een reguliere dienstverlening ingebed bij een werkgeversservicepunt, maar werken wel relatief onafhankelijk. De medewerkers werken vanuit het WSP Midden Utrecht aan het project Mobiliteit Utrecht ook wel afgekort tot MU.

Mobiliteit Utrecht heeft geen juridische structuur, de mogelijkheden zijn onderzocht maar dit zou volgens hen geen meerwaarde hebben. Zo is gekeken naar een mogelijke vorm van een stichting. Hun vrees is dat een stichting tot minder eigen commitment leidt. Nu draagt niemand financieel iets bij, maar er is inspraak en inspanning van ieder en heel wat verbondenheid.

De missie van Mobiliteit Utrecht is intersectoraal verbinden van werkgevers, proactief werken voor wie wil en kan veranderen. Naast werken rond de match tussen werkgever en werknemer doet Mobiliteit Utrecht ook andere activiteiten; het matchen van kandidaten is maar één onderdeel. De rest van de activiteiten gaat over kennis met elkaar delen, drempels weghalen, met elkaar leren via workshops, met elkaar trajecten neerzetten.

De kernactiviteit is het organiseren van maandelijkse matchtafels. Een matchtafel is niet zozeer een banenmarkt, het is een oriëntatiemarkt, waarop de deelnemende bedrijven zich presenteren in een grote zaal en kennismaken met andere bedrijven en andere sectoren. De kandidaten voor een transitie van werk naar werk worden er ook voorgesteld, zonder dat ze zelf aanwezig zijn.

Er is een matchtafel één keer per maand, waar loopbaanadviseurs samenkomen en pitchen voor hun kandidaten. Wij zien de kandidaten en of de medewerkers niet. Dit gebeurt onderling bij de professionals.

Bedrijven worden meestal vertegenwoordigd door iemand van HR of een loopbaanadviseur. De werknemers die aan bod komen, zijn niet altijd boventalligen maar weten wel dat hun baan op termijn op de helling komt door wat er te gebeuren staat in het bedrijf. Sommigen nemen ook zelf initiatief en vragen zich af of men op de juiste plek zit en of er nog andere opties zijn. In overleg met zijn of haar HR-afdeling kan dit worden aangekaart en op de Matchtafel belanden.

De twee medewerkers (1,5 VTE) nemen de lead in het netwerk maar blijven werknemer bij werkgeversservicepunt. Daarnaast is er een kernteam van zes werkgevers uit het netwerk. Zij bepalen de werking niet, maar functioneren als klankbord om te kijken hoe de activiteiten van het netwerk lopen. Bij de deelnemers gaat het voor 75% over bedrijven die zelf werknemers in dienst hebben en voor 25% zijn het uitzendkantoren. De meeste leden zijn grotere bedrijven. Bij het doorsnee midden- en klein bedrijf (MKB) is er, volgens onze gesprekspartners, geen ruimte voor de investering in tijd en een loopbaancoach is er meestal niet.

De grootste spelers in het netwerk komen uit de financiële wereld, de immobiliën, de zorgsector, de diverse overheden of grote sectoren. Ze hebben meestal een regionale binding zoals de overheden (overheidskantoren), woningbouwcoöperaties en zorgorganisaties. Er is niet echt een grote gemene deler tussen alle bedrijven; ze willen allemaal wel iets doen rond mobiliteit en duurzame inzetbaarheid. De reclame gebeurt via het netwerk zelf; Mobiliteit Utrecht zoekt niet zelf naar bedrijven. Ad-hoc verzoeken van horeca of andere tijdelijke urgentere vragen van sectoren zoals nu tijdens de coronacrisis, worden aangepakt met de regionale mobiliteitsteams⁴³.

⁴³ <https://www.uvw.nl/overuwv/pers/nieuwsberichten/2020/regionale-mobiliteitsteams-ondersteunen-mensen-alvoordat-zij-werkloos-zijn.aspx>

Mobiliteit Utrecht is er naar eigen zeggen voor bedrijven die een meer langetermijnverbinding en engagement willen. Ze willen niet (alleen) voldoen aan een korte termijn vraag van een bedrijf. Kleinere bedrijven worden hierdoor ook nauwelijks bereikt, die hebben er minder tijd voor en zij verwachten direct een oplossing. Aan het netwerk neem je deel voor langere termijn.

De bedrijven die aansluiten hebben dezelfde doorgedreven aandacht voor opleiding. Allemaal hebben ze volgens Mobiliteit Utrecht een cultuur van 'zorgen voor je werknemer'. Bij afscheid van een werknemer vinden ze dat er aandacht moet zijn naar hoe je dat het best doet.

Er is bij die bedrijven niet persé altijd een sterke binding tussen werkgever en werknemer. Dat speelt minder een rol. Sommige types werknemers zijn ook wel in staat om zelf de nodige regie te nemen. De organisaties stimuleren graag deze zelfredzaamheid van hun werknemers maar willen ook faciliteren. De leden van het netwerk zijn vooral bedrijven die een dergelijke cultuur van belang vinden.

Op projectbasis worden binnen het netwerk ook al eens andere actoren betrokken. Zo was er recent een grote behoefte vanuit bepaalde organisaties om mensen te laten instromen vanuit het onderwijs. Toen heeft het netwerk het Ministerie rond de tafel gebracht, samen met de opleiders en de werkgevers. Dat project loopt al twee jaar.

Tenzij op dergelijke projectbasis, zijn er geen andere actoren dan bedrijven zoals opleidingsorganisaties lid van het netwerk. Sectororganisaties zijn niet betrokken. De netwerken werken regionaal terwijl de sectororganisaties landelijk werken. Mobiliteit Utrecht heeft buiten Utrecht goede banden met Facta Non Verba en de matchtafels van Grenzeloos en er zijn landelijke lijnen met alle werkgeversservicepunten (WSP's). Momenteel is Utrecht één van de eerste regio's met een regionaal mobiliteitsteam (RMT). De opzet is dat er in totaal 35 RMT's in Nederland gerealiseerd worden.

Mobiliteit Utrecht heeft geen algemeen overzicht van de soorten netwerken en hun activiteiten in de buurt of daarbuiten, maar hun contacten betreffen wel allemaal lokale initiatieven. Vanuit de gedachten van werk naar werk is er soms wel samenwerking, maar dit is nooit commercieel gericht. In sommige gevallen doen de bedrijven ook beroep op andere organisaties. In dat geval gaat het om andere diensten dan wat het netwerk al doet. Als bedrijven een commerciële speler inschakelen is dat vaak complementair aan wat het netwerk al oplevert. De commerciële bedrijven nemen niet deel aan alle activiteiten. In het verleden was er eens een commerciële dienstverlener als lid aanwezig, het ging toen over dezelfde dienstverlening als het netwerk, waardoor er frictie ontstond.

In 2015 is de transitievergoeding (voorheen ontslagvergoeding) bij wet vastgelegd. De start van Mobiliteit Utrecht in dezelfde periode zou hier niets mee te maken hebben. De transitievergoeding betreft het inzetten van wat in Vlaanderen de ontslagvergoeding zou genoemd worden voor het heroriënteren van de betrokken werknemer, dit ter preventie van werkloosheid (UWV-statuut).

Mobiliteitsteams

Mobiliteit Utrecht is ook betrokken bij de vorming van de mobiliteitsteams die er naar aanleiding van de coronacrisis aankomen in Nederland. De coördinatoren van Mobiliteit Utrecht splitsen de werking en taken nu op voor enerzijds Mobiliteit Utrecht en anderzijds het mobiliteitsteam omdat de functies elkaar overlappen. Mobiliteit Utrecht levert de projectcoördinatoren voor het mobiliteitsteam Utrecht. De managers van Mobiliteit Utrecht hebben eigenlijk twee petjes op, ze hebben jaren ervaring in de regio betreffende mobiliteitsvragen en kunnen hun expertise hier goed inzetten.

Mobiliteit Utrecht is de voorloper voor komende initiatieven in Tilburg, Utrecht en Amsterdam omdat met het oog op het doel van de regionale mobiliteitsteams zij het verst staan in de methodiek van begeleidingstrajecten via netwerken. Er komen in Utrecht geen extra spelers. Als er nog zouden bijkomen, zou het volgens hen het geheel onoverzichtelijk worden.

Er is wel een verschil tussen beide systemen. Mobiliteit Utrecht wil duurzame mobiliteit op gang brengen, de ontwikkeling van mensen bevorderen, kennis met elkaar delen en zorgen dat de persoon op de juiste plek terechtkomt, terwijl het opzet van de mobiliteitsteams zich meer op de korte termijn richt.

4.1.2 Match to Work

Match to Work heette vroeger Regiomatch en de werking was erg vergelijkbaar met de werking vandaag, alleen beperkter en veel minder professioneel van opzet. Het is vanuit de re-integratie van werknemers ontstaan. Het ging dan over mensen die ziek geworden waren en voor wie het niet wenselijk was om naar de huidige werkgever terug te keren. Uiteindelijk is het ook uitgegroeid naar het begeleiden van mensen van werk naar werk, naast re-integratie.

Regiomatch is vijf jaar geleden opgestart door een (toenmalige) werknemer bij een beveiligingsorganisatie op Schiphol. Zij is nu mede-eigenaar van Match to Work. Het was in de beginjaren 'houtje-touwtje' georganiseerd, een goed bedoeld initiatief maar zeer vrijblijvend voor deelnemers om wel of niet aan te sluiten. De initiatiefneemster deed het er naast de andere werkzaamheden bij maar had wel al de droom om dit voor heel Nederland te gaan doen en zich nationaal te richten.

Om de netwerkdiensten verder te ontwikkelen en schaalbaar te maken naar meerdere netwerken was er de behoefte om het als een echt bedrijf neer te zetten. Dit was niet persé een behoefte vanuit het netwerk zelf. De bedoeling was om het naar een volgend niveau te brengen. Naast de initiatiefneemster is een tweede persoon ingestapt om gezamenlijk de onderneming op te bouwen met een passend businessmodel dat ook kan voorzien in financiering van de netwerkleiders. De omschakeling naar een netwerkorganisatie met een bredere scope is een lang proces dat ongeveer anderhalf jaar geleden is opgestart.

Het netwerk telt ongeveer 400 organisaties, waarvan in de oude situatie ongeveer een 80-tal werkgevers vrij frequent deelnamen aan de matchtafels. De rest nam sporadisch of niet deel. Aanvankelijk betaalden de deelnemende bedrijven niets. Maar als dit soort netwerken groter worden en om commitment te krijgen draagt het - volgens de oprichters - aan commitment en wederkerigheid bij dat er een contributie betaald wordt.⁴⁴

Bij de overgang, van onbetaalde deelname in juni - een jaar geleden - naar betaalde participatie, zijn er een redelijk aantal bedrijven in eerste instantie afgehaakt, waarvan er inmiddels al weer een aantal zijn aangehaakt. Ze vonden dat er geen contributie mag gevraagd worden voor een netwerk.

Match to Work biedt netwerkdiensten aan waaronder matchtafels, recent hernoemd naar netwerktafels, en daar hoort volgens de netwerkmanagers een contributie bij om de eerder genoemde redenen als commitment en vermindering van de vrijblijvendheid. Zij stellen dat door

⁴⁴ Andere netwerken zoals 'Facta non Verba', 'Huis van het werk', 'De Nieuwe Arbeid' enz. rekenen ook een contributie; ze zijn allemaal als stichting georganiseerd. Mobiliteit Utrecht, daarentegen, ziet in lidgelden een drempel en geloven in 'gratis lidmaatschap' als teken van commitment.

de professionalisering de dynamiek sterker geworden is, iedereen actief is aan tafel en er een toename is van de resultaten (namelijk wat het netwerk oplevert voor een lid).

Wij noemen het inmiddels netwerktafels, omdat matchtafels de lading niet volledig dekt. Het gaat juist niet alleen om matches, maar er gebeurt ontzettend veel meer.

Van de 80 actieve werkgevers in de oude situatie zijn er nu 40 bedrijven actief in het netwerk. De aangesloten bedrijven verwachten door het invoeren van een bijdrage ook meer dat het netwerk resultaten kan voorleggen van wat het oplevert als lid. Zo heeft Match to Work recent een digitaal systeem ontwikkeld dat de resultaten van alle deelnemers in kaart brengt, deze in de tijd volgt en kan voorleggen aan de deelnemende werkgevers.

De missie en visie – bijdragen aan een duurzame en circulaire arbeidsmarkt – van Match to Work zijn (mede) gebaseerd op een studie die stelt dat er drie uitdagingen in de arbeidsmarkt zijn die je als bedrijf niet alleen kan oplossen:

- flexibilisering van arbeid,
- technologische evoluties en
- de intensiteit van arbeid (druk die mensen ervaren, toename van de te halen resultaten).

Match to Work wil bedrijven hier in bijstaan. Deze visie sluit aan bij het sterk ontwikkelde HR-beleid van de leden. Het gaat meestal over grote ondernemingen met wat in Vlaanderen een cafetariamodel aan HR-instrumenten zou genoemd worden.

Dat zie je ook aan de netwerktafels, dat het vrij grote bedrijven zijn met een eigen HR afdeling. Door die drie fenomenen zie je dat er niet zo een grote werkloosheid was, maar wel een mismatch die groter werd en voelbaar in de bedrijven. Die ontwikkelingen worden nu door corona nog meer van belang. De kleinere bedrijven die geen eigen HR afdeling hebben, zijn wel op zoek naar nieuwe manieren om aan goede mensen te komen, misschien wel of niet via ons initiatief. Bedrijven zeggen soms dat ze mensen opnieuw moeten opleiden.

Mobiliteitsteams

Match to Work heeft ook de bedoeling om in te spelen op andere noden van de arbeidsmarkt. Zo zal het netwerk naar aanleiding van de coronacrisis in het komende jaar ook aansluiting zoeken bij initiatieven van de overheid zoals de mobiliteitsteams.

4.2 Actieterreinen en werking van de netwerken

De werk-naar-werknetwerken zijn er opgericht zijn om (dreigende) boventalligheid proactief aan te pakken en de werkgevers te ondersteunen bij het zoeken naar een nieuwe tewerkstelling om zo ontslag(vergoedingen) te voorkomen. In de praktijk gaat het in hoofdzaak om curatieve stappen.

Boventalligheid kan het gevolg zijn van automatisering, omschakeling van productie, producten en/of diensten of veroorzaakt worden door crisissen.

Netwerken zoeken meer en meer naar een proactieve aanpak om te zorgen voor duurzame trajecten van werk naar werk.

4.2.1 Mobiliteit Utrecht

Mobiliteit Utrecht past zich aan de noden van de arbeidsmarkt aan en verandert in de tijd (conjunctuur) van doelgroep en/of reikwijdte, in samenhang met de conjunctuur.

Vijf jaar geleden was vooral de curatieve mobiliteit een noodzaak. Werknemers werden boventallig en 'moesten' uitkijken naar ander werk. Nu gaat het er meer over of werknemers op de juiste plek zitten, of ze weg willen of mogen. Nu er door de coronacrisis opnieuw meer afdankingen en dus werklozen dreigen aan te komen, wordt verwacht dat het opnieuw zal evolueren naar meer transitie 'omdat het moet' en minder over 'zit ik nog op de juiste plek'. Voor het stimuleren van de werk-naar-werktransities kijkt het netwerk naar de nood op de arbeidsmarkt op dat moment.

Soms worden ook aparte trajecten opgezet of bijeenkomsten gefaciliteerd. Het traject van werknemers kan in dat geval extern gefinancierd worden. Welke subsidies van toepassing zijn, is verschillend per kandidaat, maar alle mogelijkheden worden in beeld gebracht. Per kandidaat wordt er gekeken wat passend is bij hem of haar.

Er zijn bijvoorbeeld al heel wat subsidies om leerkracht te worden, ook vanuit de zijinstroom. Wat het netwerk doet is het inzichtelijk maken van het traject voor de latende werkgever om de persoon uiteindelijk in het onderwijs te laten terechtkomen.

Voor elke kandidaat wordt nagegaan welke financiering vanuit de werkgever er mogelijk is vanuit een loopbaantraject en welke eventuele subsidies voor werk-naar-werktransities er kunnen zijn. Deze laatste kunnen ook sectoroverschrijdend zijn.

4.2.2 Match to Work

Match to Work heeft de bedoeling om duurzame transitie van werk naar werk te realiseren. Het doel is dat werknemers, sector overschrijdend en ook voor openbare diensten, van werk-naar-werk kunnen migreren.

De diensten richten zich in de eerste plaats naar werkgevers: transitie ondersteunen bij boventallig personeel, de begeleiding ondersteunen en workshops voor ondernemers over thema's als 'wat betekent het om deel te nemen aan een organisatienetwerk' en 'hoe efficiënt netwerken'. Match To Work wil ondernemers opleiden en faciliteren om hun werknemers beter te ondersteunen in het traject van werk naar werk.

Match To Work biedt ook andere diensten aan voor werknemers binnen de context van werk-naar-werktransitie: leren netwerken, solliciteren, de arbeidsmarkt verkennen, passende opleidingen zoeken, heroriëntering van de carrière, enz.

De matchtafels voor werkgevers over werk-naar-werktransities zijn intersectoraal, maar in het algemeen gaat het om grotere bedrijven. Soms zijn er ook specifieke tafels, op maat voor een specifieke sector. Zo heeft een grote onderneming in de luchtvaartsector een zoektocht willen doen in de sector zorg. De opzet is dan specifiek en het heeft een tijdelijk karakter. Een doel van het netwerk is duurzaamheid en consistentie na te streven.

Groepen van werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, horen niet tot de specifieke doelgroep van Match to Work; daar zijn volgens onze gesprekspartner al genoeg andere initiatieven of organisaties voor.

De werking en doelgroepen worden ook bepaald door de conjunctuur.

Ons startpunt zijn de werkgevers. En dat is heel bewust omdat we zien dat er al ontzettend veel organisaties zijn die zich inzetten voor het belang van de individuele medewerker (ongeacht het type). We willen werkgevers bewust maken, aan tafel krijgen zodat we datgene wat we willen, van werk naar werk, gestalte kan krijgen. In de tweede plaats gaat het wel over de werknemer die je van A naar B krijgt. Voor corona ging het ons echt om de lange termijn en dat is nog steeds zo. Maar corona dwingt ons nu wel, zeker om voor de grotere aantallen iets te kunnen bedenken. De nood zet ons ook ad-hoc meer aan het denken om iets te doen met onze diensten. Daarna willen we weer aan de duurzaamheid en lange termijn denken.

Tot voor kort kon worden ingezet op duurzame transitie van individuen en groepen. Nu, en zeker straks na corona, denkt Match to Work korter op de bal te moeten spelen en in te schuiven bij de doelstellingen van de mobiliteitsteams.

Voorgaande illustreert dat een evenwicht zoeken tussen de behoeften van vraag en aanbod een delicate oefening is, maar netwerkmeetings kunnen een oplossing bieden.

Ja, de mensen die we nodig hebben, zijn natuurlijk erg gewenst. Als je netwerktafels wil organiseren in tijden van corona... bijvoorbeeld in de schoonmaakbranche: heel wat mensen zijn werkloos. De branchevertegenwoordiger zat bij ons aan tafel. Een logistieke ondernemer, die ook wasstraten heeft, zat ook aan tafel. Nu zijn we bezig om een hele wasstraat (een groep van 10 en misschien meer) te organiseren met de mensen die geen werk meer hebben.

Match to Work gaat dus bij aanbiedingen een geschikte vrager proberen te vinden, zoals in het geval van de luchthaven waar schoonmaakpersoneel kan migreren naar logistieke ondernemingen zoals wasstraten voor bijvoorbeeld transportbedrijven.

4.3 Financiering van het netwerk en de netwerking

De financiering van de netwerken is afhankelijk van de aard (via de oorsprong) van het netwerk.

In deze studie zijn twee verschillende financieringsvormen opgenomen. Mobiliteit Utrecht wordt vanuit de overheid – vanuit het werkgeversservicepunt – structureel met vrijgestelden ondersteund. Match to Work is een netwerk dat functioneert als private consultancy. Bij deze laatste is het wel mogelijk en gebruikelijk dat er projectmatig beroep wordt gedaan op subsidies van de overheid.

4.3.1 Mobiliteit Utrecht

In het netwerk Mobiliteit Utrecht worden de twee netwerkmanagers, dit is ongeveer 1,5 VTE, betaald door het werkgeversservicepunt en de zes kernteamleden investeren een halve dag per maand aan ondersteuning van de activiteiten.

Er zijn een 150-tal ledenbedrijven aangesloten. Zij betalen geen bijdrage maar investeren met 'tijd en energie' in het netwerk, wat volgens de netwerkmanagers met het oog op de doelstellingen veel meer waard is dan een financiële bijdrage. Alle activiteiten gebeuren met 'gesloten beurs' en vooral op basis van wederzijdse diensten. Diensten die onder andere voor een belangrijk deel uit kennisdelen bestaat.

Verder investeren of financieren alle partijen die deelnemen activiteiten naargelang hun deelname. Wil je als organisatie veel resultaat halen uit het netwerk dan is het van belang om

actief deel te nemen. Ieder kwartaal is er (tot voor de coronacrisis) een netwerkevent dat gehost wordt door één van de deelnemende organisaties. Deze netwerkevents worden gezamenlijk met Mobiliteit Utrecht georganiseerd. De bedrijven meldden zich hier voor aan zodat zij een kijkje in hun organisatie kunnen bieden aan het netwerk.

De activiteiten en de financiering wordt niet tot in detail in kaart gebracht of gedocumenteerd. De overhead houdt men beperkt. Er wordt gestreefd naar “geen administratie” of toch zo weinig mogelijk.

De medewerkers van Mobiliteit Utrecht zijn verbonden aan het werkgeversservicepunt en zijn de managers van het netwerk. Alles wat er geregeld moet worden, gaat via hen. Zij zijn geen werkgever die de kandidaten in het netwerk brengen (dat doen de bedrijven zelf), de leden nemen telkens deel op vrijwillige basis. Niemand betaalt lidgeld, iedereen is volgens de werkprincipes van Mobiliteit Utrecht “gelijk” binnen het netwerk, behalve die zes die in het kernteam zitten.

Aan de matchtafels mogen ook geen commerciële spelers deelnemen. Het kernteam is eerder organisch gegroeid. Dat waren de deelnemers die van in het begin heel actief betrokken waren in het netwerk. Onlangs werd er iemand aan het kernteam toegevoegd. Dit kan en gebeurt op een ‘natuurlijke’ manier.

4.3.2 Match to Work

Mach to Work is een privaat initiatief, dat ook ruimer gaat dan Werk-naar-werktransities. Het verdienmodel is nog in ontwikkeling. Deels zijn er inkomsten vanuit de contributie van de leden.

Het lidgeld bedraagt 350€ voor een hele kleine onderneming met een paar personeelsleden tot maximaal 2.000€ voor een multinational met duizenden mensen. Er zijn ruim dertig betalende leden.

Verder wordt samengewerkt met anderen partijen, zoals bijvoorbeeld de Luchtvaart Community Schiphol die een matchtafel hebben ingekocht voor hun leden. De leden zijn betalend partner van de Luchtvaart Community Schiphol en zij kopen Match to Work in voor het organiseren en faciliteren van een matchtafel.

Een dergelijke samenwerking is er ook met het Regionaal Werkcentrum Groot Amsterdam en vergelijkbare initiatieven staan op stapel met andere partners.

Verder wilt het netwerk graag samenwerken met de regionale mobiliteitsteams - georganiseerd vanuit het UWV⁴⁵ samen met anderen waaronder gemeenten of steden zoals Amsterdam, Randstad, enz.⁴⁶

Match to Work biedt ‘Personal Power’ pitches aan. Deze dienst helpt mensen om vanuit eigen ontwikkeling en vaardigheden hun verhaal op te bouwen en een pitch te houden van vijf minuten. Zo is er een programma voor werknemers die weinig ervaring hebben met solliciteren: hoe leer ik nu netwerken? Deze dienst is er ook voor werkgevers: wat betekent het om als werkgever deel te nemen aan een organisatienetwerk en medewerkers te stimuleren om te netwerken?

Het netwerk heeft een kernteam van zeven mensen, namelijk de twee netwerkleiders (‘eigenaren’) aangevuld met freelancers. Om het verdienmodel in evenwicht te brengen is

⁴⁵ Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen Ndl. <https://www.uwv.nl/overuwv/wat-is-uwv/index.aspx>

⁴⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2020/11/30/intentieverklaring-crisisdienstverlening-door-regionale-mobiliteitsteams>

schaalvergroting nodig en voorzien ze in een dienstverlening ruimer dan de netwerktafels. Om de activiteiten ook nationaal uit te rollen, is een netwerk van zzp'ers opgezet die meehelpen in de ontwikkeling van de programma's.

Als je de grote aantallen hebt, is het wel een verdienmodel. Maar op dit moment is het dat nog niet. We zijn in ontwikkeling. Dat betekent wel dat je moet groeien. We groeien nu in een overzichtelijk tempo. Dat betekent dat als iemand een tafel inkoopt, dat we ook in staat zijn andere ondersteunende diensten in te zetten ter ondersteuning van ons businessmodel. Schaalvergroting is wel noodzakelijk om een positieve businesscase te realiseren.

De schaalvergroting op nationaal vlak kent ook uitdagingen: het voordeel van de snelle regionale contacten is er niet overal en het aantal spelers op de markt neemt toe.

In het begin hebben we gezegd 'we gaan landelijk', maar we zien dat dat niet makkelijk is. Dat heeft te maken met het eigen netwerk. Herkennen mensen je? Er zijn ook goede contacten met andere netwerken. Bijvoorbeeld in het oosten heb je 'de nieuwe arbeid', dat heel vergelijkbaar is met ons. In de regio Amsterdam, Rotterdam, zitten we, en in Den Haag beginnen we contacten te krijgen. We zijn zelf onderdeel van een netwerk. Het is nog niet uitgeklaard of landelijk uitrollen mogelijkheden biedt.

Het netwerk zoekt momenteel nog uit wat de beste strategie is om op lange termijn financieel rond te komen.

4.4 Rol van het netwerk en impact

De coördinatoren/medewerkers hebben in het netwerk een sleutelrol; ze zijn geen actieve partij bij overeenkomsten maar fungeren als netwerkfacilitator of netwerkmakelaar⁴⁷. Het type netwerk administratieve organisatie (NAO) is opgezet met de specifieke taak om het netwerk en de activiteiten te managen en te coördineren, niet om inhoudelijk impact te hebben. De impact kan enkel gezien worden als gerealiseerde werk-naar-werktrajecten en de mate van duurzaamheid.

De netwerken in dit onderzoek houden (vooralsnog) geen resultaten bij.

4.4.1 Mobiliteit Utrecht

Er wordt niet bijgehouden hoeveel transities slagen. Als de verbinding tot stand is gebracht, is het moto: "regel dit met elkaar". Mobiliteit Utrecht wordt ook niet afgerekend op het aantal transities. De energie gaat naar de verbinding maken en het faciliteren.

De deelnemende partijen zeggen 'dit heeft effect' en er is blijkbaar een impact op de werkloosheidscijfers in de regio maar we meten het niet.

Er is geen standaardantwoord op de vraag wanneer het wel of niet lukt. De managers van Mobiliteit Utrecht stellen dat terwijl anderen voor standaardisering kiezen zij gaan voor aangepaste doorloopprocessen. De trajecten kunnen heel verschillend zijn. Sommige hebben echter geen beeld bij het beroep wat ze zouden willen doen, dus de kennismaking daarmee is dan van belang. Om de match goed te laten lopen is het nodig om kennis te hebben van en opleiding te voorzien in functie van de nieuwe job.

⁴⁷ Beide netwerken in dit rapport zijn netwerk administratieve organisaties (NAO).

Als je ermee hebt kennisgemaakt in een veilige omgeving, je weet wat je kan doen en er is een baan, dan weet je dat het gaat slagen. Maar als je niet weet of je die job straks hebt, wordt het onzeker.

De matching gebeurt meestal via de matchingtafels eens per maand, maar soms ook tussentijds. Een medewerker wil vooraf al eens iets meer weten en dan nemen ze sneller contact. Ongeveer vijftien tot twintig loopbaanadviseurs sluiten aan bij een matchingtafel en brengen een pitch voor verschillende kandidaten, een korte presentatie met hun essentiële boodschap.

4.4.2 Match to Work

Match to Work is van het type netwerk administratieve organisatie (NAO), opgezet met de specifieke taak om het netwerk en de activiteiten te managen en te coördineren.

Wij faciliteren het hele proces aan zo'n matchtafel. Het administratief ondersteunen, het volgen van de resultaten, het bijeenbrengen van organisaties, het proberen te vergroten en uit te breiden met nieuwe organisaties, dat is wat we doen.

De methodiek van netwerken bestaat er volgens onze respondenten in om problemen te tackelen door kennis te delen. In een netwerk kom je erachter dat je het zelf alleen niet meer kunt en hulp is dan nabij. Waar organisaties en medewerkers behoefte aan hebben is 'Heb je de skills om te netwerken?'.
Bijvoorbeeld: Ik zit in een raad van Toezicht (gaat over huiselijk geweld en kindermishandeling) en ze vroegen me iets te vertellen over netwerken. Bij dat webinar zei één van de deelnemers: ik vind het zo herkenbaar: Ik ben gewend om te netwerken maar mijn organisatie is niet in staat haar mensen te mobiliseren voor een netwerk. Ze voelen zich vaak niet gesteund door hun organisatie om te netwerken. Medewerkers die zouden moeten betalen voor een netwerk moeten naar hun baas om toestemming te vragen en dan te verantwoorden wat zo een netwerk dan oplevert. Maar de kracht van het netwerk is zoveel meer dan alleen de meetbare resultaten. De resultaten meetbaar maken is deel van wat we doen met ons netwerk. Bedrijven beginnen er ook om te vragen en inmiddels kunnen wij ze allemaal presenteren.

In het netwerk werken zeven medewerkers als kernteam, twee als ondernemer van Match to Work en vijf als co-opererende zzp'ers. Het netwerk telt een dertigtal betalende leden en een aantal partnerorganisaties waaraan regelmatig diensten worden geleverd.

De leden-ondernemingen zijn vooral grote bedrijven met een sterk uitgebouwd HR-beleid. Kmo's worden soms wel bereikt via koepelorganisaties of andere intermediaire organisaties.

We willen ook de kleinere bedrijven bedienen. We zijn bezig met een partnerorganisatie die ongeveer 6000 middel- en kleinbedrijven vertegenwoordigt. Zij hebben ons benaderd omdat ze van dit soort diensten die wij aanbieden ook gebruik willen maken. En dan is het de vraag hoe deze MKB-bedrijven gaan deelnemen? Wellicht zal de directeur zelf aan tafel gaan zitten, wanneer een eigen HR-afdeling ontbreekt.

De partnerorganisaties zorgen voor extra connecties binnen het netwerk en daardoor groeit de groep van bedrijven die willen samenwerken. Match to Work is ook verbonden aan een pilootproject in de Haven van Rotterdam. Zo komen er extra vragen via het eigen netwerk en vooral van een viertal grote partners.

Match to Work werkt ook samen met opleidingsinstanties, zoals de Academie Werkend Leren, via dewelke kan worden doorverwezen als mensen om-, her- of bijscholing nodig hebben. De

Academie heeft de contacten met HBO-instellingen en andere. Zij zijn in staat om op maat te bepalen wat iemand nodig heeft en kunnen ervoor zorgen dat iemand met maatwerk een diploma weet te behalen. Zij zijn de link naar onderwijs.

Het van werk naar werk gaan zijn veelal langere trajecten. Het kost tijd en loopt minstens over een aantal maanden. Dat heeft te maken met het feit dat er naast een individuele verkenning naar een volgende baan ook bij- of omscholing nodig is of stage. Een dergelijk traject wordt ondersteund door een loopbaancoach of andere professionals.

Er is ook een zekere vorm van nazorg omdat de persoon in transitie wordt gevolgd als de transitie niet gelukt is, daar wordt dan mee verder gegaan. Match to Work gaat dan na of er een andere werkgever kan gevonden worden om nog eens te pitchen.

Je moet mensen kunnen volgen. Soms gebeuren dingen buiten ons om. We zien niet alles direct aan de netwerktafel. Daar wordt in de toekomst aan gewerkt.

De nazorg moet volgens de mensen van Match to Work nog beter worden ingericht.

4.5 Betrokkenheid en rechten van de actoren

In beide netwerken zijn de werkgevers de initiatiefnemers en blijven de arbeidsverhoudingen tijdens het ganse proces de klassieke werkgever-werknemer karakteristieken houden. De onderhandelingen worden tussen hen (meestal via de personeelsverantwoordelijke) gevoerd en de contracten worden tussen hen afgesloten. De netwerkorganisatie treedt op als dienstverlener van de ontmoeting. De motieven tot werk-naar-werktrajecten gaan zowat altijd terug op dreigende boventalligheid of herstructurerings in het 'verlatende' bedrijf.

Bij definitief ontslag zijn het wel de werknemers die een eigen traject kunnen opzetten. Een werknemer die ontslagen wordt in Nederland krijgt een transitievergoeding, betaald door de werkgever, enerzijds ter compensatie voor het inkomensverlies en anderzijds voor de overstap van werk naar werk. De werknemer mag er mee doen wat die wil en heeft de regie.

4.5.1 Mobiliteit Utrecht

De rol van Mobiliteit Utrecht is faciliterend. Meestal maken werknemers en werkgevers onderling wel duidelijke afspraken, ze willen de overeenkomst veilig kunnen afsluiten. Maar zeker bij grotere transities gaat Mobiliteit Utrecht staan op duidelijke afspraken: ze kunnen er pas iets mee als de werkgever een baanintentie wil afsluiten. Ze werken op maat van de werkgevers, maar het moet een match zijn tussen de drie partijen: de allerbelangrijkste speler is volgens Mobiliteit Utrecht de werknemer.

De initiatiefnemers voor een werk-naar-werktransitie zijn altijd de werkgevers. Werknemers kunnen een aanvraag wel aankaarten, maar hebben daarin geen beslissing. Als werknemers boventallig (dreigen te) worden is het de werkgever, met name de personeelsverantwoordelijke of de loopbaancoach, die initiatief neemt en via de matchtafels naar een mogelijke transitie uitkijkt.

Het netwerk hoeft niet te verdienen aan een plaatsing. De afspraken die worden gemaakt liggen niet vast in een tripartiete contract. Maar het traject moet wel goed kunnen verlopen: dit kan bijvoorbeeld met een aanbiedende werkgever die een terugkeergarantie binnen een maand voorziet.

De managers van Mobiliteit Utrecht kennen geen voorbeeld van gedeeld werkgeverschap in het netwerk. De partijen moeten het zelf regelen. De werknemers worden niet juridisch of contractueel gefaciliteerd door het netwerk, wel wordt er kennis met elkaar gedeeld.

Het zijn bij Mobiliteit Utrecht en bij Match to Work vooral grotere bedrijven die aangesloten zijn bij de netwerken en bedrijven die een vraag hebben rond mobiliteit.

Het is in het netwerk van Mobiliteit Utrecht dus de werkgever en vooral de personeelsverantwoordelijke die het initiatief neemt voor de transitie. Mobiliteit Utrecht werkt enkel met de werkgevers/personeelsverantwoordelijken; zij houden de regie over hun eigen werknemers. Op basis van de matchtafels kan je als werkgever de kandidaten die dit wensen uitnodigen. Dat loopt via HR of de loopbaanadviseur. Het zijn meestal HR medewerkers of diegenen die specifiek bezig zijn met loopbaancoaching (mobiliteit, in- en uitstroom verantwoordelijken) die de regie van de transitie op zich nemen. De loopbaanadviseur van het betreffend bedrijf stelt zijn kandidaat voor en kan daar in vertrouwen alles over vertellen. De kandidaat is daar niet bij. Soms is er de vraag om als werknemer zelf de pitch te doen, al valt dit eerder zelden voor en na de pitch verdwijnt de kandidaat ook direct.

De werkgever is dus de initiatiefnemer van de transitie. Het is geen recht van de werknemer. Dit model lijkt volgens de managers van Mobiliteit Utrecht te werken. Iedereen snapt het belang van de overstap of de oriëntatie om bijvoorbeeld versneld in te zetten en opleiding te volgen.

Op een matchingtafel kan het gaan over een traject naar ander werk, maar ook over een vraag naar oriëntatie. De inhoud verschilt per vraag, per kandidaat. Werkgevers doen dat om de juiste plek voor de eigen werknemers te zoeken en ook om zelf de juiste personen te kunnen ontvangen. De deelnemende bedrijven zeggen gehecht te zijn aan een organisatiecultuur met oog voor de ontplooiing van de werknemers. Volgens hen is het zich bezig houden met de ontwikkeling van de medewerkers aandacht hebben voor de toekomst van het bedrijf.

De kandidaten willen vooral graag werkzekerheid of baangarantie. Als ze kunnen kiezen tussen verschillende banen dan nemen ze die ruimte, maar dat kan niet altijd.

Mobiliteit Utrecht zegt heel transparant te zijn naar de werknemer toe, al vanaf de eerste stap omdat je nooit een traject kan starten zonder medeweten van een kandidaat. De matchings die gebeuren gaan over een engagement, het is geen snelle deal. Het doel is veilig overstappen door duidelijke contracten tussen werkgever en werknemer, zowel bij de werkgever die men verlaat als bij de nieuwe werkgever.

Maar als men tijdens een traject merkt 'dit is niet wat ik wil', kan de werknemer niet altijd stoppen, al kan die er wel conclusies uit halen om later zijn loopbaan oriëntatie te herzien. Dat ligt aan de afspraken die gemaakt zijn. In de meeste gevallen bij om-, bij- of herscholing, loopt het gewoon door, aangezien er vaak vooraf al een fase van oriëntatie is geweest. Het loopt dan meestal ook niet meer mis. Mobiliteit Utrecht wil hierbij vooral faciliteren. Een evenwicht vinden tussen vraag en aanbod is moeilijk. Er wordt gedaan wat kan. Ze gaan voor duidelijke afspraken en voor zoveel als mogelijk zekerheid voor de werknemers.

De vakbonden worden niet expliciet betrokken in het netwerk. Als ze deelnemen doen ze dat voor hun eigen medewerkers als werkgever en niet als vakbond. Ze staan volgens de managers van Mobiliteit Utrecht wel positief tegenover het netwerk en delen kennis. Ze zien het nut van dit soort initiatief. Bij het nog op te starten Mobiliteitsteam naar aanleiding van de coronacrisis zijn ze gelijkwaardige partners. Dat is zo bepaald. Het is wel nog afwachten hoe dit zal lopen want het is nog heel pril.

4.5.2 Match to Work

Bij Match to Work betalen de ondernemingen lidgeld en de samenwerking is gebaseerd op commitment, niet op een charter of certificering.

Het is de werkgever die het initiatief neemt voor de transitie en de contracten over de transitie- en arbeidsvoorwaarden worden gesloten tussen de respectievelijke werkgevers en de werknemer in transitie. De loopbaancoaches in de bedrijven hebben allemaal instrumenten ter beschikking met betrekking tot de verkenning op de arbeidsmarkt en waar een mogelijk een volgende job te vinden is, in functie van werk-naar-werktrajecten. De werkgever betaalt de loopbaantransitie, ondersteund door 'occasionele' subsidies van de overheid. Die subsidies zijn fel begeerd.

Er zijn loopbaancoaches die 's nachts aanvragen aan het doen waren voor de gesubsidieerde ontwikkeladviezen. 's Morgens waren er al 30.000 adviezen toegekend. Dit bedraagt ongeveer 600€ per cliënt.

De ontwikkeladviezen zijn bijvoorbeeld onderdeel van het crisisprogramma Nederland Leert Door, ontstaan bij het tweede steunpakket voor banen en economie in mei 2020⁴⁸.

De werknemer kan (in de mate van het mogelijke) een transitie weigeren of onderhandelen over voorwaarden. Meer specifiek zijn er twee rechten voor de werknemer.

- Het recht om te weigeren.
- Het recht op transparante informatie.

De nieuwe arbeidsvoorwaarden worden onderhandeld tussen de werknemer en de HR- of loopbaancoachmedewerker van het betreffende bedrijf.

Wij nemen dat niet over. Dat kan soms best wel een obstakel zijn. Dat hebben we recent gehad met een financial controller waarbij er een erg groot gat zat in het contract, nl. 1400€. Dat krijg je niet overbrugd. Wat wij doen is ook daarin faciliteren. We hebben een standaardovereenkomst waarin staat dat iemand met de oudere voorwaarden tewerkgesteld kan worden bij de nieuwe werkgever. De ontvangende werkgever zegt dan vanaf die datum neem ik hem/haar in dienst. Die verantwoordelijkheid nemen wij niet over van de werkgevers. Dit hebben zij met elkaar op te lossen. De werknemer heeft een belangrijke eigen verantwoordelijkheid. Als jij bij dat bedrijf wil werken, kan het zijn dat je concessies moet doen voor je salaris. De werknemer moet het willen. In het voorbeeld van de financial controller heeft hij een ondergrens gezet. De werkgevers onderhandelen en wij begeleiden het proces. De werkgever heeft ten allen tijden de regie in handen. Ze spreken met elkaar af. Het netwerk levert eventueel een standaardovereenkomst aan zodat het transparant kan verlopen. De werknemer heeft twee rechten: hij moet het willen en hij heeft het recht om heel transparant geïnformeerd te worden over de voorwaarden, de termijn. Het netwerk neemt noch de verantwoordelijkheid van de werkgever, noch van de werknemer over. We hebben ook een netwerk van dertig loopbaancoaches die de werknemer kunnen begeleiden. Dit zijn allemaal zelfstandige professionals, die soms ingehuurd worden door de bedrijven. Een aantal van hen zit ook in het kernteam.

Match to Work faciliteert de contacten en zorgt voor transparante afspraken. Er bestaat een 'standaard' waaraan contracten kunnen getoetst worden.

De vakbonden worden niet expliciet betrokken in het netwerk, maar wel bij de mobiliteitsteams.

⁴⁸ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/09/02/maximum-aantal-ontwikkeladviezen-bereikt>

Match to Work heeft contacten met bijvoorbeeld medewerkers van de Federatie Nederlandse Vakbeweging in Amsterdam, maar het is niet dat die actief participeren in het netwerk.

4.6 Job en sector specifieke (doelgroep) factoren

De doelgroepen van de netwerken liggen niet bij voorbaat vast maar worden medebepaald door de conjunctuur en de (krapte) op de arbeidsmarkt. Het gaat in beide netwerken voornamelijk over kortgeschoolden. De werk-naar-werktrajecten gebeuren veelal binnen dezelfde sector, maar andere beroepen en ook intersectorale transitie zijn mogelijk. Regionale nabijheid is belangrijker dan sector.

4.6.1 Mobiliteit Utrecht

Globaal genomen is voor het netwerk Mobiliteit Utrecht de belangrijkste doelgroep de MBO-ers, de kort- en administratief geschoolden uit het Middelbaar BeroepsOnderwijs.

Occasioneel zijn er ook andere doelgroepen zoals de werknemers met een arbeidsbeperking, de 'jong gehandicapten', omdat Mobiliteit Utrecht ook inclusief wil werken⁴⁹. Hiervoor organiseert MU ook een matchtafel specifiek voor de banenafpraak.

Van bij de start van het netwerk (2014-2015) werd gekeken naar verschillende sectoren om na te gaan hoe men competenties over sectoren heen kan inzetten.

4.6.2 Match to Work

Match to Work werkt vooral met algemene functies in een primair proces, met de meer faciliterende en technisch ondersteunende functies, maar ook met managers.

De doelgroep begint nu wel breder te worden, zo is er bijvoorbeeld nu meer aandacht voor de zorgsector. Het gaat dan niet om dokters of specialisten, maar wel om verplegend personeel.

De aard van de organisaties bij de transitie maakt niet uit. Een overgang van overheid naar de private sector kan, maar ook omgekeerd. Zo heeft in 2020 een middelmanager die dertig jaar voor de politie werkte de overstap naar de private sector gemaakt.

4.7 Reikwijdte of omvang van transitie

Bij beide netwerken gaat het (tot nog toe) voornamelijk over individuele trajecten en alle activiteiten zijn gebaseerd op vrijwilligheid. Grotere volumes transitietrajecten zijn mogelijk maar dan eerder in periodes van crisis. Netwerken zijn geen structurele systemen waardoor alle werknemers worden gevat zoals in Zweden.

De werk-naar-werktrajecten zijn primair gericht op 'vlot migreren naar ander werk' zonder dat er veel ruimte is voor loopbaanplanning en duurzame wedertewerkstelling.

⁴⁹ De participatie en re-integratie aanpak wordt wettelijk geregeld
https://wetten.overheid.nl/BWBR0008657/2020-09-01#Hoofdstuk2_Afdeling5_Artikel2:18

4.7.1 Mobiliteit Utrecht

Mobiliteit Utrecht richt zich nu vooral naar individuele doorstroom en minder naar grotere volumes van transitie. In het begin waren er wat meer omvangrijke trajecten. Bijvoorbeeld Post NL vroeg om 100 werknemers in één keer naar een ander beroep over te brengen. Met de coronacrisis is het onzeker wat op hen afkomt. Mobiliteit Utrecht kan beide diensten aanbieden en het is afhankelijk van de conjunctuur.

We kunnen niet altijd een goede match of evenwicht vinden tussen de vragende en aanbiedende partij. Dat is ook niet het doel. Het doel is oplossen wat nog kan voor dat bedrijven echt iets moeten (mobiliteitsfase), namelijk moeten ontslaan. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen in een zo vroeg mogelijk stadium een andere baan krijgen? Maar we hebben niet alles in ons netwerk zitten dus kunnen we niet alle vragen beantwoorden.

Er wordt ingespeeld op wat er nodig is op de arbeidsmarkt.

De transitie met de grootste aantallen zijn vaak de middelgeschoolde administratieve functies. Soms zijn er heel veel uitvoerende functies (productie). De MBO-administratieve banen worden gezien als een bottleneck. Het gaat over mensen die op middelbaar (beroeps-)niveau in de administratieve diensten van bedrijven werken (ondersteunende taken in opdracht van leidinggevenden) en deze banen verdwijnen in snel tempo. Het betreft moeilijke beroepen om door te stromen naar een volgende baan, waar het antwoord niet direct voor gevonden wordt. Hier tracht men knelpunten te 'voorkomen' door opleiding.

4.7.2 Match to Work

Bij Match to Work wordt de reikwijdte van de transitie mee bepaald door de vragen op de arbeidsmarkt. Individuele dossiers domineren in hoogconjunctuur, in crisis zoals nu in coronatijden gaat het om grotere groepen en andere beroepen.

4.8 Transitie naar ondernemerschap

Bij beide netwerken zijn transitie naar ondernemerschap eerder uitzonderlijk en er is hierover ook geen expertise opgebouwd.

4.8.1 Mobiliteit Utrecht

Bij Mobiliteit Utrecht zijn er heel incidenteel trajecten naar zelfstandig ondernemerschap.

Als ondernemer moet je dat vooral zelf ook doen en dan moet je niet afwachten tot er een traject komt.

Mobiliteit Utrecht komt de vraag naar transitie naar ondernemerschap niet heel veel tegen. Wel wordt er doorgestuurd naar actoren die op die vraag kunnen inspelen. Binnen het netwerk koppelt men de aanwezige expertise aan derden organisaties zoals Kamers van Koophandel en de werkgeversservicepunten.

4.8.2 Match to Work

Match to Work heeft heel incidenteel trajecten naar zelfstandig ondernemerschap. Er is nu iemand in het netwerk die zelf wil gaan coachen. De persoon is vrijwillig vertrokken bij zijn

werkgever en wil zich nu verder bekwamen bij Match to Work om die wereld en het vak van coachen te leren kennen.

4.9 Rol van de overheid

Beide netwerken willen onafhankelijk werken maar vragen aan de overheid financiële ondersteuning en transparante structuren om het voor hun leden mogelijk te maken om gemakkelijk een beroep te kunnen doen op de subsidies.

Werkgevers algemeen (AWVN) pleiten ervoor dat de overheid mobiliteit van werknemers tussen sectoren faciliteert.⁵⁰ Volgens de werkgevers zijn de opleiding en de ontwikkelingsfondsen nog teveel ‘verkeerd’ gericht op ontwikkeling binnen de sector. De werkgevers en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) willen de fondsen inzetten op intersectorale mobiliteit. Het Centraal Planbureau (2014) heeft ‘beveridge-curves’⁵¹ berekend om voor de sectoren na te gaan hoe groot de structurele werkloosheid in de sector is en of intersectorale mobiliteit zou moeten worden gestimuleerd.

4.9.1 Mobiliteit Utrecht

De overheid ondersteunt het netwerk Mobiliteit Utrecht. Maar volgens de managers van het netwerk Mobiliteit Utrecht mag je je niet te veel afhankelijk maken van de overheid.

Netwerken zoals Mobiliteit Utrecht doen er goed aan een eigen koers te varen. De overheid in Nederland wil cijfers. Zij willen weten waar het geld van de burger naar toe gaat.

De managers van het bedrijvennetwerk vinden dat verantwoording en cijfers rapporteren vertragend werkt. Onze gesprekspartners benoemen geen andere wetgeving als persé belemmerend.

4.9.2 Match to Work

Op dit moment ondersteunt de overheid Match to Work niet direct. Er zijn heel veel subsidies (lokaal, regionaal, nationaal, Europees) en organisaties kunnen deze benutten. Opdrachtgevers kunnen de diensten van Match to Work inkopen en deze betalen vanuit subsidiegelden.

Daarnaast is de overheid ook regelgevend en kaderstellend (het kader waarbinnen gewerkt moet worden). Zo kunnen de persoonsgegevens niet zomaar doorgegeven worden in het netwerk.

De overheid kan netwerken in functie van werk-naar-werktransities ondersteunen door transparante regelgeving en gerichte subsidies. Zo kan de overheid iets doen om de kleine bedrijven in het netwerk te krijgen; alle diensten van Match to Work die worden aangeboden zijn subsidiegevoelig. Zo zijn er bijvoorbeeld de 50.000 ontwikkeladviezen die worden betaald door de overheid en die ook in individuele trajecten – bijvoorbeeld uitgevoerd door Match to Work - zouden kunnen worden ingezet.

⁵⁰ <https://www.awvn.nl/ruggensteun-mobiliteit-bespreekbaar-maken/>

⁵¹ Een Beveridge-curve of UV-curve, is een grafische weergave van de relatie tussen werkloosheid en het vacaturepercentage, het aantal niet-gevulde banen uitgedrukt als een percentage van de beroepsbevolking. Beveridge curve - https://nl.qaz.wiki/wiki/Beveridge_curve

Wat ik van de overheid verwacht... die mobiliteitsteams zijn er door de hoge nood door corona. Ik verwacht dat de overheid ook actief gaat samenwerken met marktpartijen die van toegevoegde waarde zijn in de begeleiding van mensen van werk naar werk. Ik denk dat die teams tijdelijk zullen zijn en de afgelopen jaren hebben zulke initiatieven wel uitgeblonken in het maken van beleid maar misschien niet altijd in het uitvoeren ervan. Er zijn belemmerende overtuigingen tussen de private en publieke sector. Als je met de overheid samenwerkt, dan duurt het allemaal te lang. En omgekeerd is de reactie van de overheid soms: 'de private bedrijven doen het alleen maar om geld te verdienen'. Als je het nu bekijkt vanuit wat ons gemeenschappelijk belang is, kom je wel tot de noodzakelijke samenwerking. Ik hoop dat de overheid de marktpartijen aan zich weet te verbinden om dit tot een succes te maken.

Wat betreft deze ontwikkeladviezen zou er volgens Match to Work een meer structurele financiering moeten komen, bijvoorbeeld rond een leven lang leren en ontwikkelen, en dit met een systeem van vouchers voor de werknemers. Een voucher geeft aan de werknemers het recht om deze in te zetten voor persoonlijke ontwikkeling.

Volgens Match to Work is er zeker een belangrijke rol van de overheid weggelegd. Men ziet ook mogelijkheden om de transitievergoeding en subsidies meer efficiënt in te zetten. De transitievergoeding geldt voor ontslag maar kan eventueel meer proactief ingezet worden. De komende subsidies voor een leven lang leren en ontwikkelen - Nederland Leert Door - kan een stimulans zijn om werknemers met hun individuele budgetten aan te zetten om zichzelf te ontwikkelen. Sommige werkgevers hebben volgens Match to Work voldoende financiële middelen om daar vrijwillig in te investeren. Dit gaat ooit wel de toekomst worden, maar kan nog wel even duren. Een wet die zorgt dat de transitievergoeding door de werknemers zelf kan ingezet worden kan zeker een stimulans zijn om zich te ontwikkelen en mobiel te zijn.

De overheid kan volgens de managers van Match to Work een belangrijke rol spelen bij het ondersteunen van de samenwerking, waarbij private partijen worden ingezet op hetgeen zij bewezen hebben zeer goed in te zijn. Een deel van de continuïteit zou van de marktpartijen moeten komen.

Op het vlak van regelgeving zijn niet zozeer de maatregelen, maar eerder de bewustwording van alle partijen om elkaar te vinden belangrijk.

De arbeidsvoorwaarden en de verschillen naar branche zijn drempels. Transities lukken vaak niet omdat een bepaalde sector beter betaalt dan een andere sector. Voor succesvolle transities is een evenwicht in arbeidsvoorwaarden van belang, over de branches heen.

De arbeidswet is vrij complex volgens Match to Work. Er is per sector een CAO. Dat geldt voor heel veel sectoren en kan in de weg staan voor mensen in transities. Maar in de praktijk is het zo dat als partijen echt willen, er altijd wel een oplossing is, bijvoorbeeld een compensatie in het pensioen. Het blijven alleszins lastige vraagstukken, zeker voor grotere aantallen.

Het opbouwen van wederzijds vertrouwen is van belang voor een efficiënte en effectieve overheidsondersteuning enerzijds en een samenwerking tussen de overheid en de private sector anderzijds. De argwaan tussen private en publieke sector is een rem en drempel om transitie initiatieven van werk naar werk uit te rollen.

4.10 Suggesties voor de toekomst

Beide netwerken willen graag hun werking verder uitbouwen en in de toekomst meer leren van elkaar; goede praktijken moeten in kaart worden gebracht. De beide netwerken voelen een nood aan structurele vormen van de transitie van werk naar werk. Er wordt ook met interesse gekeken naar de transitiefondsen in Zweden.

4.10.1 Mobiliteit Utrecht

Als Mobiliteit Utrecht van een wit blad zou starten, dan zou men vooral verder bouwen op de huidige werking. Mobiliteit Utrecht is gaan pionieren en bij de start hadden ze wel iets meer ondersteuning kunnen gebruiken. Een voordeel van pionieren is het zelf meer al doende uitvinden.

Als dit in een andere regio wordt uitgebouwd, moet volgens Mobiliteit Utrecht alle opgedane kennis worden meegenomen. Mobiliteit Utrecht deelt graag deze kennis.

We zijn bezig met verbinden en delen van kennis, niet zozeer met de transitie als doel op zich.

Mobiliteit Utrecht volgt alle ontwikkelingen. Men wil het netwerk afstemmen op de behoeften van de arbeidsmarkt en inspelen op vragen die eraan komen.

Er is overleg met de andere netwerken, normaal gezien twee keer per jaar. Dit jaar ging het uitzonderlijk niet door omwille van corona.

4.10.2 Match to Work

Match to Work kijkt met bewondering naar de transitiefondsen in Zweden.

Bij de presentatie van de dame in Zweden op het webinar dacht ik: waarom hebben we dat niet? De arbeidsmarkt in Zweden ziet er wellicht anders uit, maar we kunnen er wel van leren. Wat ik geleerd heb: vanuit een centrale financiering werken ze nauw samen met private partijen. Dat is een fantastisch succes. Wat ik niet zie lukken is dat de overheid het alleen zou doen, zonder marktpartijen. Ieder moet goed vanuit zijn eigen rol acteren. In het verhaal van Zweden hoorde ik dit nadrukkelijk terug. De arbeidsmarkt in Nederland is heel erg regionaal bepaald en er zijn vele verschillende sectoren, fondsen en branches.

Maar ook de werking van de 'komende' mobiliteitsteams geniet belangstelling en er is vooral hoop op een structurele uitbouw voor werk-naar-werktransities.

Ja, ik denk dat dat een goede formule is. Er moet iemand de regie oppakken, en het is goed dat de overheid dat doet. Ook voor de duurzame transitie? Ik zou heel graag zien dat dit uiteindelijk naar een duurzaam karakter gaat. En dat je uitgaat van stabiele, duurzame netwerken. Op lange termijn vraagt dit misschien wel wat anders. Moeten dat er dan 35 blijven, dat weet ik niet. Het zou jammer zijn om dat straks allemaal weg te gooien, toch?

Bij de structurele uitbouw moet gestreefd worden naar samenwerking en complementariteit tussen de netwerken, elkaar versterken en aanvullen.

Mobiliteit Utrecht zien wij niet als concurrent. We hebben daar een goed contact mee. Sommigen bij ons zitten ook bij hen aan tafel of bij andere netwerken. We willen in het nieuwe jaar een netwerk maken van coördinatoren van deze netwerken om te kijken hoe

we elkaar nog kunnen versterken. We zijn de enigen denk ik die echt overkoepelend willen werken. Als je op die manier met elkaar verbindt, kan je ook tot een landelijke dekking komen.

Kandidaten zouden dus volgens de managers van Match to Work moeten kunnen uitgewisseld worden. Ideaal is een netwerk van de netwerken.

Volgens Match to Work kan de methodiek van netwerken ook werken in andere landen als diegenen die daar aan tafel zitten gesteund worden door hun organisatie en er moet onderling vertrouwen zijn en reciprociteit (wederkerigheid).

Deelnemers mogen er niet alleen voor hun eigen belang in zitten. Dat is de kracht van een netwerk, anders heeft het geen bestaansrecht. Als je dat creëert met elkaar, niet op formele afspraken, ben je minder autonoom en heb je het met elkaar te doen. Dat kan volgens mij in elk land. Ik zou niet weten waarom dit niet in België zou kunnen.

Verder is er nood aan studiewerk om evidentie te vinden voor de netwerken en in deze worden de lopende studies als belangrijke ankerpunten gezien voor de verdere uitbouw van de netwerkmethodiek. Verschillende sociale wetenschappers werken nu al rond het thema vanuit een overkoepelend programma van de Open Universiteit.

Ik richt mij op de nieuwe netwerken die zich aan het ontwikkelen zijn op de arbeidsmarkt en wat de motivatie is van bedrijven om hieraan deel te nemen. Waarom nemen sommige bedrijven nog niet deel? Welke dynamieken ontstaan in de netwerken? Hoe werken ze samen? Belangrijke factoren zijn er zoals vertrouwen en wederkerigheid. Wat zijn de uitkomsten en hoe vertalen die zich.

Verder moet volgens Match to Work ook gewerkt worden aan een monitoringsysteem om de relevantie en impact te meten.

5 Visie en positie van de vakbonden

In de betrokken landen, Zweden en Nederland, spelen de vakbonden in de transitie van werk naar werk een duidelijk verschillende rol.

In Zweden zijn de vakbonden hoofdrolspelers en samen met de werkgevers regisseurs van de transitie. Er zijn in het kader van dit onderzoek dan ook geen afzonderlijke gesprekken met de vakbond gevoerd in Zweden.

In Nederland zijn vakbonden soms wel en soms niet partner binnen de netwerken. De vakbonden zijn niet formeel betrokken bij de twee netwerken die we diepgaand hebben bestudeerd in ons onderzoek. Een werknemer kan wel de werknemersafgevaardigde van zijn of haar bedrijf contacteren voor advies of ondersteuning met betrekking tot een transitie.

Hierna geven we de neerslag van een uitgebreid interview met een betrokken expert van Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV) die ook zelf in het bestuur zit van een netwerk van werk naar werk.

In wat volgt over de Nederlandse vakbonden en netwerken wordt zowel informatie als visies op transitie meegenomen en dit vanuit het perspectief van de vakbond in Nederland.

5.1 Zweedse vakbonden en transitiefondsen

In het kader van dit onderzoek zijn er geen gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de Zweedse werknemersorganisaties omdat de transitiefondsen ontstaan zijn uit paritair overleg en de werking gestuurd wordt door sectorale akkoorden. De vakbonden zitten zelf mee in het bestuur en dragen verantwoordelijkheid voor de werking.

De institutionalisering van werk-naar-werktrajecten is in Zweden een duidelijke keuze van de vakbonden.

5.2 Nederlandse vakbonden en netwerken

Uit de gesprekken van de Nederlandse case bleek dat vakbonden niet of nauwelijks betrokken zijn in de structuur, organisatie of werking van deze netwerken. De netwerkleiders in ons onderzoek staan in de eerste plaats ten dienste van werkgevers, die lid zijn van het netwerk.

Naar aanleiding van de coronacrisis worden, in de lijn van de werk-naar-werknetwerken, door de overheid mobiliteitsteams opgezet en daarin krijgen de vakbonden een regisseursrol, samen met de werkgeversorganisaties⁵².

Om een rijker beeld te bekomen over alle netwerken van werk naar werk in Nederland en de rol van de vakbond werd een reflectie gevraagd vanwege de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV)⁵³. De FNV is de grootste Nederlandse vakbond. De FNV bestaat uit een grote centrale bond, aangevuld met een aantal kleinere sectorale bonden.

De informatie werd bekomen door een dieptegesprek met Auke Blaauwbroek, aangevuld met schriftelijke opmerkingen. Hij is ondernemer en ook bestuurder bij de vakbond. Het verslag over de netwerken werd vooraf doorgestuurd en diende als basis voor het gesprek.

Onderstaande reflectie is dankzij de jarenlange ervaring en brede kennis van deze gesprekspartner te beschouwen als een vakbondsbril die in belangrijke mate representatief is voor alle geledingen binnen de FNV. De meningen tussen de regionale vakbonden kan wat verschillen en ook op nationaal vlak is er geen honderd procent eensgezinde visie op wat het ideale netwerkmodel zou kunnen zijn. De FNV-leden hebben een vergelijkbare algemene kijk op de werking van dergelijke netwerken, maar regionaal kan men de vrijheid nemen die nodig is.

De visie is ook in evolutie. In 2002, bijvoorbeeld, werd er afscheid genomen van de arbeidsvoorziening die tripartiet werd aangestuurd, wat gevoeliger lag bij de sociale partners. In 2014-2015 werd een centraal akkoord afgesloten om meer aansluiting te vinden bij de regionale arbeidsmarkt.

In wat volgt wordt nog heel wat bijkomende informatie over de netwerken van werk naar werk in Nederland meegenomen. Het gesprek geeft ons een bredere kijk op de diverse soorten netwerken van werk naar werk in Nederland én op de visie van de vakbond op de methodiek van netwerken in functie van trajecten van werk naar werk. We delen de informatie en visies onder in zes thema's die voor de vakbond als belangrijke aandachtspunten naar voor worden geschoven.

⁵² <https://www.cnv.nl/vakbeweging-powered-by-fnv-cnv/>

⁵³ <https://www.fnv.nl/>

- ▀ Soorten werk-naar-werknetwerken
- ▀ Visie van de vakbond op de rol van de overheid
- ▀ De rol van de werknemers
- ▀ De visie van de vakbond op de rol van de werkgever
- ▀ Duurzaam van werk naar werk
- ▀ Suggesties voor de toekomst.

Onderstaande informatie geeft én een bredere kijk op de soorten netwerken én de visie van de vakbond op de methodiek van netwerken in functie van trajecten van werk naar werk.

5.2.1 Soorten werk-naar-werknetwerken

De betrokkenheid van de Nederlandse overheid bij de arbeidsmarkt gaat meer dan 100 jaar terug en kent een geschiedenis met afwisselend nationale (centrale) en regionale (decentrale) aansturing. Sinds 2013 geeft men opnieuw meer verantwoordelijkheid aan de regio's. Voor de Federatie Nederlandse Vakbeweging is deze evolutie een logische stap.

Netwerken kennen als samenwerkingsvorm in Nederland een lange historiek maar worden eerder recent de meer dominante werkvormen in het kader van het arbeidsmarktbeleid. In 2014-2015 werden de regionale netwerken opgericht, waarbij het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen, gemeenten en de sociale partners samen verantwoordelijk zijn voor de opbouw van een netwerk, in eerste instantie voor het begeleiden van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Later werd de begeleiding en dienstverlening van deze netwerken uitgebreid, al dan niet op vraag van sociale partners. Recent ontstonden netwerken die werk-naar-werktrajecten mogelijk maken. De netwerken Mobiliteit Utrecht en Match to Work bestaan al langer. Ze werden niet door de overheid ingesteld, maar zijn regionaal ontstaan.

Naar aanleiding van de coronacrisis worden regionale mobiliteitsteams opgezet die, afhankelijk van de lokale context, geheel of gedeeltelijk afgestemd worden binnen deze netwerken. Deze mobiliteitsteams worden volgens de Federatie Nederlandse Vakbeweging best geënt op de bestaande netwerken om de duurzaamheid te verzekeren.

De netwerken in Nederland zijn zoals aangegeven voortdurend in evolutie en kunnen onderling sterk verschillen en daar kan de Federatie Nederlandse Vakbeweging zich in vinden. In elke regio (elke gemeente) van Nederland is er een netwerk en de invulling ervan is afhankelijk van de regio zelf. De regionale netwerken kunnen verschillende bestuursvormen hebben. De sociale partners zijn soms wel en soms niet betrokken. Er zijn ook regionale verschillen bij organisaties omdat er decentraal soms vrijheden worden genomen, die centraal anders liggen (spanningsveld binnen organisaties).

Bij Mobiliteit Utrecht en Match to Work is de vakbond niet betrokken en ook de overheid is in beide netwerken geen gelijkwaardige partner. Maar dit is niet bij alle netwerken in Nederland het geval.

De Federatie Nederlandse Vakbeweging neemt binnen een aantal netwerken een bestuurdersfunctie op en is deze formule logischerwijs genegen. Sinds 2014 zijn er meer en meer regionale netwerken actief waarin overheid, werkgevers en werknemers samen de regie hebben.

In de provincie Noord-Brabant bestaan dergelijke regionale netwerken.⁵⁴ In de (sub)regio Noordoost-Brabant is er een pilootnetwerk dat door de regionale overheid samen met alle sociale partners opgericht werd.⁵⁵ De actoren zijn werkgevers, werknemers, het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen, gemeenten, sociale werkvoorzieningen en onderwijs. Ze bouwen aan een gezamenlijke aanbod vanuit de eigen (reeds bestaande) dienstverlening voor mensen die met ontslag bedreigd worden. Dit gebeurt met gesloten beurs. Dit betekent dat men de dienstverlening van de verschillende onafhankelijke organisaties onderling afstemt, coördineert en ruimer beschikbaar stelt (bijvoorbeeld ook voor niet-leden) zonder bijkomende financiering. Zo ontstaat er een groot pakket aan dienstverlening. Dit netwerk heeft geen formele structuur. De centrumgemeente is voorzitter van het netwerk maar dit heeft geen voor- of nadeel; er zijn vier gelijkwaardige partners in het netwerk.

5.2.2 Visie op de rol van de overheid

De Federatie Nederlandse Vakbeweging is onder andere actief betrokken in de netwerken van de regio's Noordoost-Brabant, Zuidoost-Brabant en Noord-Limburg. In deze netwerken, die onderling wel wat verschillen, is er een duidelijke rol weggelegd voor de gemeente en deze actieve rol wordt door de Federatie Nederlandse Vakbeweging positief gewaardeerd.

Bijvoorbeeld, in het netwerk van Noordoost-Brabant worden voor de werking middelen door de gemeenten voorzien. Soms worden met de steun van de gemeente organisaties opgericht waarbij bestuurders van deze nieuwe organisaties gevraagd worden om de regie vorm te geven. In de regio Zuidoost-Brabant hebben grotere organisaties, zoals DAF en Philips zelf het initiatief genomen. De gemeente heeft daar meer invloed, de sociale partners wat minder, wat soms tot conflicten leidt. In het netwerk van Noord-Limburg, waar het vlotter loopt, is er sprake van een informele cultuur en een strakkere regie.

In Noord-Limburg loopt het heel anders; de regio heeft een wat andere cultuur. Daar loopt alles minder formeel maar dit leidt ook tot best goede resultaten. Dit heeft ook te maken met diegene die de regierol neemt, en dit gebeurt in dit netwerk heel vakkundig, bijna volgens een marketingmethodiek.

De overheid heeft volgens de vakbond meerdere motieven om actief deel te nemen aan dergelijke netwerken. Enerzijds is er de opdracht aan de gemeente vanuit de overheid, namelijk om de arbeidsmarkt regionaal te regisseren⁵⁶. Anderzijds, en wellicht de belangrijkste motivatie, dienen gemeenten een uitkering te betalen voor langdurig werklozen die na twee jaar geen werk hebben gevonden en in de bijstand terecht komen. Gemeenten hebben er volgens de vakbond dus belang bij om het aantal bijstandsklanten beperkt te houden. Relevante partijen blijken evenwel onvoldoende zicht te hebben op wie er precies in deze pool zit. Werkgevers stellen arbeidsplaatsen ter beschikking, maar krijgen onder andere hierdoor niet altijd de juiste mensen aangeleverd vanuit de gemeentelijke overheid. Via het netwerk kan de nodige informatie over competenties en talenten makkelijker gedeeld en beschikbaar gesteld worden. De gemeente

⁵⁴ In oktober 2020 is Auke Blaauwbroek samen met anderen gestart met een onderzoek om te beschrijven hoe deze netwerken zich ontwikkeld hebben, welke belangen er tegenover elkaar staan, wat de rol is van de verschillende partners en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Vanaf einde maart 2021 zouden de resultaten van dit onderzoek beschikbaar zijn.

⁵⁵ Er zijn verschillende regio's in de provincie Noord-Brabant. Zie overzichtskaart via https://atlas.brabant.nl/documenten/Data_portaal/2021/GGA_2021_A4.pdf

⁵⁶ <https://vng.nl/artikelen/factsheet-regionaal-arbeidsmarktbeleid>

heeft er belang bij om samen te werken binnen deze netwerken en zo mensen uit de bijstand te houden. Er is een duidelijk gemeenschappelijk belang van alle partijen binnen het netwerk.

5.2.3 Rol van de werknemer

Zowel het centraal stellen van de werknemer als een onafhankelijke dienstverlening kunnen bieden, draagt volgens de Federatie Nederlandse Vakbeweging bij tot meer duurzame werk-naar-werktrajecten. De netwerken Match to Work en Mobiliteit Utrecht lijken niet helemaal te voldoen aan deze criteria. Bij de netwerken waar de Federatie Nederlandse Vakbeweging mee in het bestuur zit, pleiten ze voor een grotere impact van de werknemer bij werk-naar-werktrajecten.

De netwerkleiders van Mobiliteit Utrecht worden betaald door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen waar Werk.nl deel van is. Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen⁵⁷ is een overheidsorganisatie met een landelijk netwerk van dertig regionale vestigingen en biedt arbeidsmarktinformatie vanuit alle sectoren aan de netwerken. Zo kunnen ze een faciliterende rol spelen in een netwerk.

De netwerkleiders kunnen zich regionaal aanpassen – en dat doen ze blijkbaar ook - maar er is een gevoeligheid door deze financiering. Er is volgens onze gesprekspartner geen sprake van volledige onafhankelijkheid aangezien ze er belang bij hebben dat er zo weinig mogelijk mensen in de werkloosheid terecht komen. Hierdoor bestaat het risico om snelle en wellicht minder duurzame oplossingen naar voor te schuiven.

Bij netwerken die onvoldoende onafhankelijk kunnen werken worden soms afspraken gemaakt waarop de werknemer vaak niet kan terugkomen. Er is, volgens de Federatie Nederlandse Vakbeweging, bij beide netwerken in ons onderzoek sprake van een afhankelijkheid van de werknemer doordat deze niet centraal wordt gezet.

Vakbewegingen zijn zelf gestart met de ontwikkeling van werknemersservicepunten net om onafhankelijke dienstverlening te kunnen bieden aan werknemers, ook aan niet-leden van de vakbond, zoals in het netwerk van Zuidoost-Brabant. De vakbond wil zo het belang van de werknemer voorop zetten.

De belangen van alle sociale partners zijn, volgens de Federatie Nederlandse Vakbeweging, bij werk-naar-werktrajecten in het geding. De arbeidsmarkt is van de werkgevers en de werknemers samen, dus aan beide belangen moet men kunnen voldoen, ook al gaat volgens onze gesprekspartner een gemeente daar soms aan voorbij. Bij beide netwerken in ons onderzoek worden door de FNV enkele kritische vragen gesteld. Bij Match to Work is er een commercieel belang, waarbij het belang van de werknemer dreigt om niet vooropgesteld te worden. Bij Mobiliteit Utrecht is dit aspect onduidelijk, al zou dit wel mogelijk zijn. Een meer transparante werking zou nodig zijn, wat een uitdaging is, omdat het een groot netwerk is.

Wat volgens onze gesprekspartner ook lijkt te ontbreken in de Nederlandse cases is de rol van onderwijs of (particuliere) scholing en hoe zij zouden kunnen bijdragen aan het werk-naar-werktraject van een werknemer. Het is onduidelijk hoe werknemers op alle verschillende domeinen ondersteund worden in het hele zoekproces naar ander werk. De regie ligt niet in handen van de werknemer; de werknemer wordt afhankelijk gemaakt van het netwerk zelf.

Netwerken waar volgens onze gesprekspartner de werknemer wel de regierol heeft, zijn bijvoorbeeld de netwerken zoals in Noordoost Brabant. De werknemer staat hier centraal. De

⁵⁷ <https://www.uwv.nl/overuwv/wat-is-uwv/organisatie/detail/historie-structuur-huisvesting-medewerkers>

werknemer kiest wat nodig is om een volgende stap te zetten. Werkgevers faciliteren het proces. De regierol vanuit de werknemer staat ook meer centraal in de recente, door corona geïnitieerde regeling van werk-naar-werktrajecten die de Nederlandse overheid inzet (de regionale mobiliteitsteams), wat in samenspraak met werkgevers en werknemers centraal onderhandeld werd. Bijvoorbeeld, indien de werknemer liever via een uitzendkantoor werkt, dan kan dat, maar dan kan er geen gebruik gemaakt worden van de dienstverlening van het regionale netwerk.

5.2.4 Visie op de rol van de werkgever

De werkgever zou volgens de Federatie Nederlandse Vakbeweging een faciliterende rol op moeten nemen bij werk-naar-werktrajecten, zoals de werknemer ondersteunen tijdens het zoekproces en werkplekken aanbieden. Werkgevers met een hogere maatschappelijke betrokkenheid, werkgevers van specifieke werknemersprofielen (langer geschoold, langetermijncontracten) of uit sectoren waar er meer dialoog is met werknemers, lijken hierin meer te investeren.

Het FNV wil de actieve betrokkenheid van werkgevers verhoogd zien, maar ook aangepast aan de specifieke situaties naar sector en economische conjunctuur.

Heel wat Nederlandse werkgevers investeren graag in werk-naar-werktrajecten, maar er zullen ook werkgevers zijn die meer aan het eigen belang denken en werknemers vroegtijdig laten gaan. Bijvoorbeeld in de huidige coronacrisis is er sprake van tijdelijke werkloosheid. Het effect van de crisis laat nog op zich wachten.

De Nederlandse werkgevers worden – tot grote tevredenheid van het FNV - wel extra gesteund om werknemers in dienst te houden en om de periode van coronacrisis te overbruggen. De Nederlandse overheid heeft sinds het begin van de coronacrisis heel wat financiële middelen voorzien voor werkgevers om zoveel mogelijk werknemers in dienst te houden. Van grote ontslagen is nog geen sprake. De eigenlijke crisis lijkt wat vooruit geduwd te worden. Wanneer de overheidsmiddelen rond maart-april 2021 wegvallen, zijn volgens de vakbond de eerste grote ontslagen te verwachten. Het is volgens het FNV belangrijk dat in deze periode de werkgevers actief worden betrokken in de loopbaanproblematiek van werknemers.

In de regio Noordoost-Brabant is er een netwerk van werkgevers genaamd ‘Aan het werk’, die vanuit een maatschappelijke betrokkenheid hun werkgeverschap willen vorm geven. Deze zijn nauw verbonden aan de sociale werkvoorzieningen. Deze werkgevers hebben hulp gevraagd aan de vakbonden, overheid en andere werkgevers om mensen van werk naar werk te begeleiden.

Hiernaast zijn er ook bepaalde sectorale structuren waarin werkgevers- en werknemersorganisaties makkelijker of sneller gaan samenwerken. Dit zou bijvoorbeeld gemakkelijker zijn in de metaal- en technieksector dan in de financiële sector.

In de metaalsector bijvoorbeeld zijn er gezamenlijke programma's op het vlak van duurzame inzetbaarheid. Wat heeft een werkgever van zijn werknemers nodig om het bedrijf overeind te houden? En wat heeft de werknemer nodig van de werkgever om betrokken en gemotiveerd te blijven? Dat zijn bijzondere trajecten die niet in elke sector plaatsvinden.

Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat de metaalsector traditioneel heel wat stakingen gekend heeft. Hierdoor is er tussen werkgevers en werknemers veel meer dialoog aangegaan om dit zoveel mogelijk te voorkomen. In de bankensector was er veel minder arbeidsonrust. Deze

mogelijke verklaring zou volgens onze gesprekspartner wel nog verder afgetoetst moeten worden bij de sectororganisaties.

Waarom werkgevers soms meer of minder investeren in werknemers kan volgens onze gesprekspartner ook te maken hebben met het opleidingsniveau en de duur van de arbeidersontracten van werknemers. In de financiële sector ligt het opleidingsniveau hoger. Bij kortlopende contracten, zoals in de horeca, zal een werkgever wellicht ook minder belang hebben om veel middelen te investeren in zijn personeel. Een performant arbeidsmarktbeleid houdt volgens de gesprekspartner van het FNV rekening met deze verschillen.

5.2.5 Duurzaam van werk naar werk

De vakbond duidt op een aantal aandachtspunten om werknemers via netwerken duurzaam van werk naar werk te laten stromen.

Duurzaamheid als kern van missie en doel

Een netwerk zou – volgens onze expert en gesprekspartner van het FNV - een duidelijk perspectief moeten hebben. Ook zou het moeten weten waar het naar toe wil werken. Hoe het netwerk zich ontwikkelt is van belang. In het commerciële netwerk Match to Work is dit volgens het FNV duidelijker dan bij Mobiliteit Utrecht. Het is ook nog onduidelijk hoe dit zich gaat verhouden met de regionale mobiliteitsteams. Regionale mobiliteitsnetwerken zouden volgens onze gesprekspartner bij voorkeur wel geënt moeten worden op bestaande structuren.

Zowel Mobiliteit Utrecht als Match to Work zijn een netwerk in evolutie, net zoals de netwerken waar de vakbond deel van uit maakt. Volgens het FNV zouden de netwerken zelflerende systemen moeten zijn. Het pilootnetwerk in Noordoost-Brabant is niet alleen zelfsturend maar ook een lerend netwerk. Een kernteam bespreekt de problemen die opgelost moeten worden en aanpassingen zijn soms nodig. Het netwerk is op dit moment bedoeld als een experiment dat ook door academische experts getoetst wordt.

De geleerde lessen kunnen helpen om het netwerk eventueel verder uit te rollen en deze uitbreiding vindt ook automatisch zijn weg naar andere regio's, omdat er contacten zijn naar andere netwerken. Bijvoorbeeld, het duidelijk in kaart brengen van de dienstverlening in een Excel sheet zoals in Noordoost-Brabant wordt nu ook opgenomen in andere regio's.

In de huidige werking van de netwerken is het volgens onze gesprekspartners niet helemaal helder wat de verschillende partners precies aan dienstverlening in de werk-naar-werktrajecten (willen) aanbieden, terwijl dat net heel interessant is vanuit de netwerkgedachte. De nadruk lijkt nog meer te liggen op het matchen zonder de andere infrastructuren en mogelijkheden allemaal mee te nemen. De twee netwerken hebben een ander perspectief dan dat van het pilootnetwerk van Noordoost-Brabant, waarin meerdere partners betrokken zijn, zoals ook de overheid. Daarin staat het individu centraal. Er wordt gekeken wat deze nodig heeft en welke dienstverlening beschikbaar binnen het netwerk nuttig kan zijn.

Structuur en organisatie aanpassen aan de specifieke context

Er is volgens onze gesprekspartner niet één ideale structuur om netwerken, die van werk naar werk mogelijk maken, succesvol te laten functioneren. Alle drie de netwerkmodellen zijn interessant, al is er een duidelijk verschil tussen de netwerken. De netwerken waarin het FNV maar ook de overheid een actieve rol spelen zoals dat in Noordoost-Brabant, zijn zelfregulerend, terwijl Match to Work en Mobiliteit Utrecht eerder een netwerk administratieve organisatie zijn,

dus faciliterend aan werkgevers om van werk naar werk te komen. En zelfs binnen eenzelfde netwerkstructuur, zoals de netwerk administratieve organisaties zijn er duidelijke verschillen. Zo is Mobiliteit Utrecht een mengvorm van een privaat-publieke organisatie, terwijl Match to Work een volledig privaat netwerk is.

Elk netwerk zou volgens onze gesprekspartner bij voorkeur wel tripartiet (overheid, werkgevers en werknemers) moeten georganiseerd worden, waarbij elke partner – evenwaardig - evenveel zeggenschap heeft. De samenwerking tussen gemeenten en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen is niet altijd evident in een regio. Die moeilijkheden zet gemeenten aan om de regie in eigen handen te houden en weerhoudt hen om bijkomend samenwerking te zoeken met werkgevers en werknemers. Maar een evenwaardig partnerschap van de drie partijen is volgens de vakbond nodig. De gemeenten zijn noodzakelijk in een regionaal netwerk omdat zij met de sociale werkvoorzieningen die zij financieren, infrastructuur aanbieden die werkgevers en werknemers nodig hebben om de arbeidsmarkt te laten functioneren. Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen en gemeenten zijn facilitair aan het arbeidsmarktbeleid. Volgens de vakbond mag je ze niet zomaar wegzetten en moet je ze voldoende positie aanbieden binnen de samenwerking.

Voor het aanbieden van het hele pakket aan dienstverlening vanuit de verschillende partners in het netwerk zijn formaliteiten zoals een ondertekende overeenkomst of een charter – volgens onze gesprekspartner - niet persé nodig. Het is ook afhankelijk van de regio of men dat (beter) doet. In het pilotproject in Noordoost-Brabant ontstond de opdracht vanuit een strategisch overleg (een bestuurder per partner) om het netwerk te organiseren en dat was en is voldoende om te kunnen samenzitten rond doelstellingen. Het is volgens onze gesprekspartner wel nodig om het bestuur te informeren, bijvoorbeeld over de stand van zaken, de problemen die je bent tegengekomen of bestuurlijke problemen die je zal moeten oplossen als je het netwerk verder wil uitbreiden

Middelen en diensten gelijkwaardig bijdragen

Met de nieuwe regionale mobiliteitsteams in Nederland worden er financiële middelen ter beschikking gesteld, wat resulteert in de behoefte om die middelen binnen te halen in plaats van een focus op welke dienstverlening er geleverd moet worden. Een gevaar hierbij is volgens het FNV dat de dienstverlening terug inzakt zodra de middelen wegvallen net zoals bij de tijdelijke experimenten van 2012-2013 in Nederland. Organisaties moeten over hun eigen organisatie durven heen kijken, en niet enkel vanuit hun eigen belang deelnemen. Daarom is werken met een gesloten beurs van belang. Organisaties dragen via een systeem van gesloten beurs elk bij met de eigen middelen en diensten die zij ook voor andere doelen inzetten.

De financiële middelen van de diverse samenwerkende organisaties worden binnengehaald via de voor hen beschikbare kanalen van overheidssteun en het verlenen (verkopen) van hun respectievelijke diensten.

De ideale achterliggende financiering van een netwerk (en organisaties) zou volgens het FNV een combinatie moeten zijn van nationale, regionale (zoals scholingsfondsen) en sectorale fondsen. Zo zou een netwerk onder andere gefinancierd kunnen worden via sectorgelden, want dit zijn de betaalde premies van werkgevers en werknemers. Hiernaast zouden er regionale fondsen moeten zijn, deels vanuit de nationale overheid en deels vanuit de gemeenten.

De reikwijdte van de transitie inclusief maken

Wat volgens het FNV ontbreekt in de twee Nederlandse netwerken is de rol van sociale werkplaatsen. Ter vergelijking, in het netwerk van Noordoost-Brabant wilt men sociale werkplaatsen een rol geven. In Nederland waren deze organisaties vroeger bedoeld om mensen die extra begeleiding nodig hadden te ondersteunen, net zoals in Vlaanderen. In 2015, bij het decentralisatieproces naar de regio's, heeft de nationale overheid quota vastgelegd, omdat elke werkgever bereid zou moeten zijn om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt tewerk te stellen. Tegelijk zouden de sociale werkplaatsvoorzieningen ontmanteld moeten worden.

Dat werd opgestart maar gebeurt nog onvoldoende. Werkgevers blijken veel moeite te hebben om deze mensen in dienst te nemen, omdat deze ook meestal niet zonder begeleiding direct in de reguliere arbeidsmarkt aan de slag kunnen.⁵⁸ De sociale werkplaatsvoorzieningen hebben daarom de afgelopen jaren in kaart gebracht welke dienstverlening aangeboden kan worden aan werkgevers en gemeenten. Ze hebben een heel pakket ontwikkeld dat ze ook kunnen inzetten bij werk-naar-werktrajecten. Zo hebben ze volgens onze gesprekspartner veel kennis over het in kaart brengen van de arbeidsvaardigheden en het begeleidingsinstrumentarium, en een heel groot netwerk van werkgevers waar medewerkers kunnen werken. Dat hele spectrum aan dienstverlening zou ingezet kunnen worden. Zo kan een netwerk meer inclusief werken.

In de netwerken zoals Match to Work en Mobiliteit Utrecht gaat het vooral over mensen die relatief makkelijk van werk naar werk te begeleiden zijn en weinig ondersteuning of faciliteiten nodig hebben om op een andere werkplek terecht te komen.

De mensen die weinig ondersteuning hebben die redden zichzelf wel. Wij willen ons net gaan richten op de mensen die wel ondersteuning nodig hebben.

Transitie naar ondernemerschap als duurzame tewerkstelling

De transitie naar ondernemerschap is een gevoelig thema in Nederland. In de vorige crisis werden heel wat werknemers ontslagen en min of meer gedwongen tot flexibel werken in een zelfstandig statuut. Dat zijn vaak ook diegenen die als eerste terug de arbeidsmarkt blijken te verlaten. Stimuleren naar ondernemerschap is volgens de vakbond prima, maar dat vraagt wel wat van de persoon (zoals heeft deze de nodige vaardigheden en competenties, durft deze het aan) en er is wel wat voor nodig (begeleiding en specifieke programma's). Daarnaast moet er werk beschikbaar zijn, dat op zelfstandig niveau kan worden uitgevoerd.

Sommige werkgevers maken volgens de vakbond soms misbruik van het statuut van zelfstandig ondernemer. Oplossingen zouden mogelijk zijn, maar op dit moment is het sociale vangnet voor zelfstandige ondernemers onvoldoende ontwikkeld in Nederland.

Alleen duurzame oplossingen verdienen ondersteuning

De netwerken zouden volgens het FNV ook moeten zoeken naar een duurzame oplossing als het gaat over werk-naar-werktrajecten, en dat is minder terug te vinden bij de netwerken in ons onderzoek. De nieuwe job van een werknemer mag geen "draaideurbaan" zijn waarbij werknemers na een half jaar terug op zoek moeten naar nieuw werk. De garantie op duurzaam werk kunnen werkgevers niet altijd bieden, maar dat zou wel een uitgangspunt moeten zijn van

⁵⁸ Noot: Deze moeilijkheden zien we ook in Vlaanderen. Vlaamse maatwerkbedrijven zoeken naar mogelijkheden tot doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt en reguliere bedrijven zoeken naar mogelijkheden tot tewerkstelling van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

de begeleiding. Op dat vlak lijken volgens de vakbond de transitiefondsen uit Zweden meer potentieel te hebben, waar er mogelijkheden zijn om de begeleiding van de werknemer terug op te nemen, als deze na korte tijd opnieuw naar een nieuwe job zoekt.

Andere criteria om tot een duurzame transitie te komen, vanuit vakbondskant, gaan over het niet te zwaar moeten inleveren van verloning bij een overstap. Een werknemer zou maximaal 10% mogen inleveren in loon en het liefst met behoud van zoveel mogelijk vergelijkbare secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze criteria, samen met duurzaam werk, worden vanuit de vakbond op de tafel gelegd. De werknemer zou hierbij een actieve rol kunnen spelen. Bij de regionale mobiliteitsteams die momenteel in Nederland worden opgericht, wordt de regie bij de werknemer neergelegd en daar hoort ook een inspanningsverplichting bij. Ter vergelijking, bij de NOW-regeling was er een verplichting om bij of om te scholen.

5.2.6 Suggesties toekomst

Voor de toekomst is het voor onze gesprekspartner van belang dat een netwerk voor werk-naar-werktrajecten inzet op het centraal stellen van de werknemer en de dienstverlening van alle partners uit het netwerk hierop afstemt. Hierbij is het nodig dat een netwerk zich moet blijven ontwikkelen en bijleren.

In de toekomst moet volgens de gesprekspartner een aantal obstakels waarmee een netwerk te maken krijgt structureel worden weggewerkt. Een uitdaging is hoe je als netwerk omgaat met de privacywetgeving. Je kan bijvoorbeeld niet zomaar informatie van kandidaten uitwisselen, dit moet structureel geregeld worden. De verschillende ICT systemen van de verschillende organisaties, die moeilijk op elkaar aan te sluiten zijn, kunnen volgens de gesprekspartner een ander obstakel zijn. De bestuurlijke context werkt soms ook belemmerend. Bijvoorbeeld in het regionaal pilootnetwerk wilde één van de partners sneller gaan, maar de bestuurders wilden liever eerst het pilootproject helemaal tot een goed einde brengen. Je mag volgens onze gesprekspartner niet te snel gaan in het uitrollen van een netwerk. De fit tussen de organisaties binnen het netwerk moet goed zitten.

En tenslotte is het aan de kant zetten van de (financiële) belangen van de eigen organisatie ten voordele van het netwerk niet altijd makkelijk en zorgt dit voor spanning. Organisaties moeten zichzelf kunnen overstijgen. Dat heeft met vertrouwen te maken en met financiën. Het is volgens het FNV van belang om eerst goede plannen te maken (wat je echt nodig hebt, bouwen aan een duurzame infrastructuur) en te zorgen dat het goed georganiseerd is en dan pas kijken welke financiering hiervoor nodig is.

6 Netwerken versus transitiefondsen

In dit hoofdstuk vergelijken we de casestudies in Nederland en in Zweden, gekaderd binnen de respectievelijke landelijke context. Voor de Nederlandse case nemen we ook de reflecties vanwege het FNV mee.

De Nederlandse netwerken van werk naar werk die sinds vijf jaar opgang maken zijn geworteld in de traditie van netwerken in Nederland, zeker in die netwerken waar men initieel werklozen naar werk begeleidde.

De Zweedse transitiefondsen zijn te situeren binnen de traditie van een sterk sociaal overleg sinds WO II en de hoge graad van lidmaatschap bij zowel werkgevers- als werknemersorganisaties. De eerste transitiefondsen dateren uit de crisisjaren '70 waarbij de

sectororganisaties van de sociale partners samen op zoek gingen naar een oplossing voor de bedreigde werknemers en dit met het oog op een win-winsituatie: werkgevers ontlasten bij de herstructureringen en werknemers werkzekerheid bieden.

Beide systemen – het DNA - verschillen van elkaar als het gaat over hoe ze gefinancierd zijn, de mate van structurele samenwerking tussen de sociale partners en overheid, welke actoren actief betrokken zijn en welke rechten zij hebben, de reikwijdte van transitie en de aangeboden dienstverlening.

In wat volgt komen de gelijkenissen en verschillen tussen de netwerken in Nederland en de transitiefondsen in Zweden verder aan bod.

- ▀ Wat houdt het netwerk / transitiefonds juist in?
- ▀ Actieterreinen en werking van het netwerk / transitiefonds
- ▀ Financiering van het netwerk / transitiefonds
- ▀ Rol en impact van het netwerk / transitiefonds
- ▀ Betrokkenheid en rechten van de actoren
- ▀ Reikwijdte of omvang van transities
- ▀ Transitie naar ondernemerschap
- ▀ Rol van de overheid en suggesties voor de toekomst

In deze vergelijking wordt, met verwijzing naar de literatuur, ook een antwoord op de onderzoeksvragen meegenomen.

- ▀ Wat is het DNA van de inspirerende voorbeelden?
- ▀ Wat bevordert duurzame loopbanen?
- ▀ Hoe proactief zijn de modellen?
- ▀ Wat is ongekend voor de Vlaamse arbeidsmarkt?

Het antwoord op de onderzoeksvragen is gebaseerd op de literatuurstudie over het thema van werk naar werk, de landelijke context en op de informatie uit de casestudies, met name de interviews met de betrokkenen uit de netwerken in Nederland en de transitiefondsen in Zweden.

6.1 Wat houdt het netwerk / transitiefonds juist in?

Er zijn in Nederland netwerken van diverse types. Netwerken worden ingezet voor verschillende doeleinden, waaronder werk-naar-werktrajecten.

De netwerken Mobiliteit Utrecht en Match to Work zijn van het Netwerk Administratieve Organisatie (NAO) type. Ze hebben een sleutelrol maar zijn geen actieve partij en fungeren eerder als netwerkfacilitator of -makelaar. Er is een netwerkleider, vanuit privé of publieke hoek, die aan de behoeften van de netwerkleden, voornamelijk werkgevers, wil voldoen. De experimentele netwerken zoals in de regio Noordoost-Brabant zijn zelfregulerend en het bestuur bestaat uit meerdere soorten partijen, namelijk zowel werkgevers als werknemers en de overheid, inclusief vertegenwoordiging vanuit onderwijs als sociale economie. Een netwerk is steeds in evolutie en kan van structuur wijzigen, bijvoorbeeld door groei, financiële stimuli of wetgeving. Sommige netwerken werken regionaal, andere nationaal.

Bij een transitiefonds is de structuur meer overeenstemmend over alle fondsen heen. Het bestuur is paritair (zowel werkgevers als werknemers) opgebouwd en de dienstverlening van het fonds is afhankelijk van het transitie-akkoord na collectieve onderhandeling.

Evoluties op de arbeidsmarkt kunnen zowel door de netwerken als de fondsen opgevangen worden. In beide landen kan de werking en de dienstverlening aangepast worden, maar dit verloopt anders bij de netwerken dan bij de fondsen. Bij de transitiefondsen zullen deze wijzigingen steeds via het sociaal akkoord formeel worden vastgelegd. De netwerken werken samen op basis van een gezamenlijk engagement of visie. Zij zullen zich misschien anders moeten organiseren bij een veranderende arbeidsmarkt, de inhoud van de evolutie bepaalt de mate van impact op het netwerk. Netwerken zijn zeer flexibel, net omdat er geen of weinig formaliteiten zijn, maar ze kunnen daardoor wel meer kwetsbaar zijn doordat zij niet kunnen terugvallen op een structurele financiering en formele afspraken.

In Zweden gaat het om 'private fondsen' die gebaseerd zijn op sociaal overleg en een collectief akkoord tussen de sociale partners. Het zijn diensten die werken in een formule van 'diensten aan klanten'. De actoren die een rol spelen bij de transitiefondsen – sturende en ondersteunende - kunnen verschillen. Elk fonds heeft een eigen business model en kan eigen klemtonen leggen.

De hoofdspelers zijn de bedrijven uit de betrokken sector die een transitie-akkoord hebben gesloten. De werknemers die boventallig zijn bij de bedrijven, die onder een dergelijk transitie-akkoord vallen, kunnen op initiatief van de werkgever gebruik maken van de diensten van het fonds. Ze kunnen beroep doen op jobcoaches die via onderafdelingen of partnerorganisaties door een transitiefonds worden ingeschakeld. In andere gevallen keert het fonds enkel een bedrag uit aan de werkgever die dan zelf of via een privépartner de transitiediensten kan aanbieden aan de werknemer.

Als men binnen het fonds gebruik maakt van 'netwerken' dan functioneren deze niet zoals de netwerkorganisaties in Nederland. Ze hebben enerzijds een formeel netwerk van gecontracteerde dienstverleners zoals jobcoaches, die een belangrijk deel van de werking op zich nemen. Anderzijds gebruiken de fondsen die contacten binnen het eigen netwerk die nodig zijn bij een specifiek traject (bijvoorbeeld vraag aan de overheid voor extra ondersteuning voor een bepaalde klant). De verschillende transitiefondsen staan ook onderling met elkaar in contact, maar dit is hoofdzakelijk op informele basis.

In Nederland gaat het om een veelsoortigheid aan private initiatieven, zonder een gemeenschappelijke oorsprong of eenzelfde soort akkoord tussen de partners. Ze werken wel volgens de methodiek van netwerkorganisaties en focussen op werk-naar-werktrajecten voor hoofdzakelijk (dreigend) boventallig personeel.

De actoren hebben een specifieke relatie tot elkaar en maken formeel deel uit van het netwerk. De leden van het netwerk kunnen zowel private als publieke actoren zijn.

Er is geen volledig overzicht te vinden van alle Nederlandse netwerken, die van werk naar werk bevorderen. Match to Work en Mobiliteit Utrecht zijn eerder van het type netwerk administratieve organisatie, waarbij er als netwerkfacilitator of -makelaar wordt opgetreden.

De netwerken zoals deze in de regio Noordoost-Brabant zijn eerder van het type zelfregulerend omdat de verschillende actoren op een collectieve manier samenwerken, zonder coördinerende instantie en beslissingen die bij de netwerkleden zelf liggen.

Wellicht zijn er in Nederland ook voorbeelden van het andere type netwerk – het leiderorganisatienetwerk - te vinden.

Een netwerk blijkt ook continu in evolutie te zijn waarbij de definitieve vorm niet op voorhand vastligt. Zelfregulerende netwerken zouden types zijn die meer in de beginperiode van een netwerk kunnen voorkomen, aangezien het vaak gaat over een experiment of het uitproberen van een nieuw concept.

Zodra het netwerk groeit of verandert kunnen zij evolueren naar een ander type. Zo kan de nieuwe regelgeving rond de mobiliteitsteams in Nederland en/of financiële maatregelen ervoor zorgen dat netwerken meer gestructureerd gaan werken. De netwerken kunnen naast hun activiteiten voor werk-naar-werktrajecten ook andere activiteiten en diensten ontwikkelen, meestal noodzakelijk om het verdienmodel in evenwicht te brengen.

6.2 Actieterrein en werking van netwerk / transitiefonds

De aanleiding voor een tussenkomst door een netwerk of een transitiefonds is steeds een (dreigende) boventaligheid van werknemers in een bedrijf, als gevolg van automatisering, herstructurering of crisis en is zowel in Nederland als in Zweden conjunctuurgebonden.

Gemeenschappelijk in beide landen is dat de initiatieven inspelen op de actuele noden en uitdagingen op de arbeidsmarkt.

De trajecten van werk naar werk in Nederland en de transities in Zweden spelen in beide gevallen in de eerste plaats in op de vragen van de werkgevers om boventalig personeel naar een nieuwe job te begeleiden. Zo wil men werkloosheid en -vergoedingen vermijden.

Zowel in Nederland als in Zweden groeit de behoefte om meer proactief in te grijpen en om meer duurzame oplossingen na te streven. De noden van de werknemers worden (meer en meer) stapsgewijs en waar mogelijk meegenomen in het uitstippelen van het traject en/of transitie van werk naar werk.

Voorals in Zweden wordt reeds ingezet op 'transities' in de betekenis van 'heroriënteren' met ondersteunende opleidingen, loopbaancoaches enzovoort.

In beide landen groeit de overtuiging dat alleen een duurzame inzetbaarheid, de meest proactieve aanpak, het antwoord kan zijn op de noden van de arbeidsmarkt.

6.3 Financiering van netwerk / transitiefonds

Er is een fundamenteel verschil in financiering tussen de transitiefondsen in Zweden en de netwerken in Nederland.

De transitiefondsen worden gefinancierd door de werkgevers met een percentage van de loonsom, in orde grootte van 0,3% tot zowat 0,6%, en de inning is overkoepelend en nationaal georganiseerd. De besteding is grotendeels dezelfde binnen de verschillende fondsen, maar wordt finaal bepaald door de sociale overeenkomst binnen de sectorfondsen. De fondsen besteden de middelen aan transities, ontslagvergoedingen en het bijpassen van loonverlies.

De financiering en bestedingen van de middelen zijn afhankelijk van de aard van de verschillende netwerken. Netwerken die verbonden zijn met (semi-) overheidsdiensten kunnen ondersteund zijn doordat bijvoorbeeld de loonkosten van de coördinatoren gefinancierd zijn, terwijl private consultancy organisaties die loonkosten moeten verhalen op hun diensten.

In beide systemen in Nederland worden ook, rechtstreeks of onrechtstreeks via de klanten/leden, subsidies ingezet en wordt gebruik gemaakt van de middelen uit de 'ontslag' vergoedingen, sinds

2015 omgevormd tot transitievergoeding. Ook in Nederland worden de beschikbare middelen – transitievergoeding en subsidies - besteed aan diverse doelen: transities, opleidingen, ontslagvergoeding. Bij sommige netwerken is lidgeld gebruikelijk, andere zien vooral de tijdsinvestering en eventuele diensten in natura als bijdrage van de betrokken bedrijven.

Het belangrijkste verschil tussen Nederland en Zweden zit in het beheer van de middelen.

In Zweden worden de reserves voor ontslagvergoedingen beheerd in een afzonderlijk fonds en via die fondsen ingezet voor transities op de arbeidsmarkt.

In Nederland blijven de potentiële vergoedingen bij de ondernemers of werkgevers die daarvoor zelf reserves moeten voorzien maar waar de werknemer recht op heeft bij zijn of haar (gedwongen) transitie.

6.4 Rol en impact van netwerk / transitiefonds

Zowel netwerken als transitiefondsen verschillen onderling maar hebben ook een paar belangrijke gemeenschappelijke kenmerken waarbij evenwel nuanceringen tussen de landen duidelijk worden.

De transitiefondsen worden strategisch aangestuurd door de paritair samengestelde raden van bestuur op basis van de ‘convenant’ en operationeel vorm gegeven door uitvoerende ‘diensten’. Deze laatste komen niet tussen in de arbeidsrelatie maar begeleiden de betrokken werknemer in zijn traject naar een andere job. De ‘werkzekerheidsgedachte’ die aan de basis ligt en waaruit de transitiefondsen zijn opgericht (niet de job- maar werkzekerheid is van belang) bepalen mee de nodige stappen in de transitie.

Deze basisgedachte zorgt voor een spanning tussen curatieve en proactieve dienstverlening en hierbij leggen de fondsen eigen klemtonen. Curatieve diensten gaan over het snel, remediërend, reactief handelen, terwijl proactieve diensten net de duurzame oplossing nastreven op langere termijn.

In functie van het behoud van het tewerkstellingsstatuut of niveau worden ook financiële middelen ingezet en ook hierin verschillen de fondsen onderling. De resultaten en de impact van de transitiefondsen worden opgenomen en geëvalueerd in de jaarverslagen en er is transparantie over hun werking.

Ook de netwerken worden aangestuurd door raden van bestuur maar deze zijn lokaal georganiseerd en bestaan uit de trekkers onder de leden van het netwerk. Operationeel zijn er enkele werknemers en/of coördinatoren van het netwerk zelf en al dan niet zzp'ers om de diensten aan te bieden of om door te verwijzen. De acties zijn sterk gericht op een directe (snelle) oplossing van werk naar werk, al gaan ook in Nederland stemmen op voor meer duurzame transities.

De bemiddeling beperkt zich tot logistieke ondersteuning, de medewerkers van het netwerk komen niet tussen in de arbeidsrelatie en er zijn geen financiële tussenkomsten. De financiële aspecten worden geregeld tussen de betrokken werkgevers en eventueel kunnen middelen gehaald worden uit de transitievergoeding wanneer er geen nieuwe tewerkstelling mogelijk is.

De impact van de bemiddelingsactiviteiten van de netwerken wordt in de cases in dit onderzoek niet systematisch bijgehouden en de netwerken vinden dat de impact ook zeer moeilijk te meten is. Er zijn bij sommige netwerken wel intenties om de impact in de toekomst meer te meten omdat de vraag naar wat het oplevert voor de netwerkleden steeds luider klinkt.

6.5 Betrokkenheid en rechten van de actoren

De betrokkenheid van actoren heeft een ander karakter in Nederland dan in Zweden. In Nederland zijn de actoren aan werkgeverszijde (enkel) de individuele bedrijven en aan werknemerszijde bijna uitsluitend de werknemers zelf. In Zweden zijn de contouren van de werk-naar-werktransities vastgelegd door de sociale partners waarbij de respectievelijke organisaties de spelregels van 'rechten en plichten' vastgelegd hebben.

De 'rechten' hebben wel in beide gevallen betrekking op ondersteuning van het traject of van de transitie van werk naar werk en/of loopbaanontwikkeling. Werk-naar-werktrajecten in Nederland ondersteunen hoofdzakelijk het recht op 'werk', het proces van transitie bij de Zweedse fondsen daarentegen is veelal breder en uitgebreider en gaat in de richting van loopbaan ondersteunende initiatieven zoals informatie, opleiding, coaching en stages.

Hét motief is steeds de transitie van werknemers naar een ander bedrijf en dit hoofdzakelijk omwille van dreigende boventaligheid. Initiatiefnemers zijn in hoofdzaak de werkgevers en de 'rechten' van werknemers betreffen vooral informatie (transparantie) en ondersteuning bij de trajecten en transities. Het gaat noch in Zweden noch in Nederland om trajecten van loopbaancoaching op vraag of initiatief van de werknemers.

De motieven (en betrokkenheid) waarom individuele werkgevers deelnemen aan netwerkorganisaties in Nederland enerzijds en aan transitiefondsen in Zweden anderzijds zijn wel verschillend.

De werkgevers in Zweden gebruiken de diensten waarop ze als lid van de betrokken werkgeversgroep recht hebben. In Zweden is het bijna vanzelfsprekend dat men als werkgever, zeker na enige tijd, aansluit bij een transitiefonds. De noodzaak is groter en er is ook een mogelijke druk om als werkgever 'niet achter te blijven' ten opzichte van andere organisaties. Indien je als werkgever niet aansluit, is er immers voor de betrokken werknemers bij ontslag weinig tot niets geregeld inzake werk-naar-werktransities. Aangezien 90% van de bedrijven lid is van zo een groep, lijken Zweedse werkgevers het nuttig te vinden hun krachten te bundelen op het vlak van werk-naar-werktransities en zien ze voordelen voor de organisatie. Wie geen lid is - dit zijn vooral recent opgestarte, kleinere bedrijven - is dat niet omwille van financiële redenen en/of omdat ze niet akkoord gaan met de inhoud van het transitie-akkoord.

Je zou verwachten dat in het specifieke bedrijf een eventueel moeilijk overleg tussen werkgever en vakbond ook een aanleiding kan zijn om niet aan te sluiten. Maar dit werd niet genoemd door de fondsen. Misschien komen dergelijke eventuele obstakels voor vlotte werk-naar-werktransities minder voor in Zweden, omdat er, in vergelijking met andere Europese landen, meer sprake is van een consensusmodel bij sociaal overleg. De motivatie om een beroep te doen op het fonds hangt dus eerder samen met de inhoud van het transitie-akkoord en de service die via het collectief akkoord bereikt is.

De Zweedse overheid komt niet tussen bij de transitiefondsen, zij richt zich vooral op de langdurig werkzoekenden en deze met specifieke behoeften of beperkingen.

Bij de netwerkorganisaties in Nederland is een vorm van aansluitingsgraad zoals bij de transitiefondsen in Zweden, niet van toepassing. Er ligt ook geen formeel ondertekend akkoord aan de basis voor het lidmaatschap. De deelname in een netwerk is vrijwillig en kan specifieke redenen hebben zoals efficiëntie of kennisdeling. Het zijn vooral grote bedrijven die zich aansluiten bij een netwerk, bedrijven met een uitgebreide dienstverlening aan de werknemers en met een actief personeelsbeleid. In Nederland zijn de meesten bedrijven niet aangesloten bij een

netwerk, en is het eerder een ‘positieve’ keuze indien ze dat wel doen, dus met een specifieke motivatie, het is niet ‘de standaard’.

De internationale voorbeelden verschillen als het gaat over de rechten van de werknemer en wie de (mate van) regierol van het werk-naar-werktraject in handen heeft. Het initiatief om een traject op te starten gaat in beide landen uit van de werkgever, al zal dit bij de Zweedse transitiefondsen meer dan in Nederland gaan over een kleine of grote groep van werknemers terwijl in Nederland een individueel traject sneller kan opgestart worden.

In Nederland bepaalt het netwerklid (meestal een jobcoach of een HR medewerker die de werkgever vertegenwoordigt) welke medewerkers binnen het netwerk worden voorgesteld.

Bij de Zweedse transitiefondsen bepaalt de werkgever wel welke werknemers een traject kunnen starten, maar neemt de werkgever daarna meer afstand van het proces. De jobcoaches werken bovendien in opdracht van het transitiefonds, dat vertegenwoordigd is door zowel werkgevers als werknemers, en kunnen daardoor een meer onafhankelijke dienstverlening aanbieden.

6.6 Reikwijdte of omvang van transities

Het Zweedse structureel systeem van transitiefondsen kan zowel individuele trajecten als grote groepen in transitie begeleiden en zorgt er voor dat zowat alle werknemers – ongeacht functie, sector en afstand tot de arbeidsmarkt – bij dreigende boventalligheid door de werking van de fondsen kunnen worden toegeleid naar een andere passende job. Er is – zij het (nog) in beperkte mate - ruimte voor transitie naar (meer) duurzame tewerkstelling.

Bij de Nederlandse netwerken zijn de werk-naar-werktrajecten gebaseerd op het voluntarisme van gemotiveerde ondernemingen om voor hun werknemers het HR-beleid tot buiten de eigen muren te laten doorwerken. Het gaat zowel over groepen van werknemers bij bijvoorbeeld herstructureringen als over individuele werknemers. De trajecten moeten evenwel prioritair efficiënt en effectief (zo snel mogelijk) leiden tot een nieuwe job. Het is onzeker welk type van werknemer uiteindelijk wordt voorgesteld binnen de netwerken; er is geen enkele garantie dat alle werknemers die met ontslag bedreigd zijn, zullen voorgesteld worden. In het experimentele netwerk in de provincie Noord-Brabant, waar de vakbond als evenwaardige partner actief betrokken is, blijkt inclusief werken een belangrijk streven.

Transitiefondsen in Zweden zijn ontstaan uit sectorale akkoorden en worden ingezet voor alle soorten functies binnen de aangesloten bedrijven. Transities naar ander sectoren zijn mogelijk, zeker vanuit de overheidssector waar sinds het ontstaan een zware personeelsinkrimping plaatsvond. Bij fondsen die samenwerken met de plaatselijke tewerkstellingsfondsen wordt meer lokale tewerkstelling gerealiseerd.

Bij de Nederlandse netwerken in ons onderzoek zitten bedrijven uit verschillende sectoren aan dezelfde netwerktafel en is er meer kans op intersectorale trajecten. Het gaat veelal om eerder kortgeschoolden, maar de gevatte functies zijn sterk conjunctuurgebonden.

Zowel de Zweedse als Nederlandse cases faciliteren het van werk naar werk gaan van werknemers. Maar het zijn vooral de Zweedse fondsen die er tot nog toe in lijken te slagen om over de jaren heen, ook in tijden van (corona)crisis, grote volumes van transities te begeleiden én tegelijk toegankelijk te zijn voor alle typen en sectoren van bedrijven en groepen van werknemers.

Een recentere studie over transitiebewegingen duidt op het belang van inclusief werken op een proactieve manier. Kwetsbare profielen, zoals kortgeschoolden en werknemers met een buitenlandse (niet-EU) origine of nationaliteit hebben na drie jaar meer kans om in de werkloosheid terecht te komen. Echter, personen die vanuit een werkende positie instromen, hebben de hoogste kans om na drie jaar in een onderneming te blijven (of opwaarts intern door te groeien).⁵⁹ Transitie-systemen zoals de netwerken of de fondsen die het mogelijk maken om vanuit dienstverband, dus als werknemer, over te gaan naar een nieuwe job, zouden voor deze groepen extra interessant zijn. Dit impliceert dat deze systemen voldoende toegankelijk zouden moeten zijn voor alle groepen en nog tijdens de ‘werkende’ fase van de werknemer ingezet zouden moeten worden.

Zowel in Zweden als in Nederland zijn in de betrokken casestudies de transitie naar ondernemerschap zeer beperkt. Alle fondsen en netwerken in dit onderzoek zullen de betrokkenen op weg helpen als daar vraag naar is, zoals bijvoorbeeld het doorverwijzen naar de Kamer van Koophandel. Alleen het transitiefonds voor het overheidspersoneel ontwikkelt zelf een programma om werknemers toe te leiden naar het zelfstandig ondernemerschap.

6.7 Rol van de overheid en suggesties voor de toekomst

In geen van de vier bestudeerde cases in ons onderzoek is de overheid een formele partner.

▀ Rol van de overheid

De fondsen in Zweden zijn het resultaat van sociaal overleg en de netwerken in Nederland zijn opgezet als (semi-)private initiatieven. In Nederland zijn er wel netwerken waarbij de (lokale) overheid een evenwaardige rol speelt, zoals deze in de provincie Noord-Brabant.

De Zweedse fondsen verschillen in hun idee over de rol van de overheid. TSL is de mening toegedaan dat de overheid er ook voor de arbeiders moet zijn wanneer die op de arbeidsmarkt in moeilijkheden komen. TSN vindt niet dat de overheid moet tussenkomen in de werking van de fondsen.

De Nederlandse netwerken in ons onderzoek zien geen rechtstreekse rol voor de overheid weggelegd maar verwachten via rechtstreekse of onrechtstreekse subsidies wel ondersteuning voor hun activiteiten. Projectsubsidie wordt positief gewaardeerd en als zeer stimulerend gezien op voorwaarde dat de spelregels helder en transparant zijn. Subsidies zijn een hefboom voor ondernemingen en klanten om een beroep te doen op de dienstverlening van de netwerken en hun logistieke partners.

In beide landen doet de coronacrisis de vraag naar ondersteuning door de overheid wel toenemen. Deze crisis overstijgt de klassieke middelen van de initiatieven om in te spelen op de conjuncturele impact op de arbeidsmarkt. Er wordt expliciet naar de overheid gekeken om extra middelen vrij te maken en ondersteuning te bieden voor het opvangen van de gevolgen van de coronacrisis. Denk hierbij niet alleen aan rechtstreekse financiële middelen, maar ook aan onrechtstreekse ondersteuning zoals subsidies aan bedrijven om diensten in te kopen.

⁵⁹ Goesaert, Tim, Vandekerckhove Tine & Struyven Ludo. (2019) Transitie op de arbeidsmarkt en dynamiek van loopbanen. Hiva-KU Leuven

▀ Suggesties voor de toekomst

De betrokken Zweedse transitiefondsen willen voor de toekomst vooral een versterking van hun werking, een grotere efficiëntie en effectiviteit van de eigen organisatie en hun partners. De fondsen willen meer proactief kunnen werken en willen een openheid voor initiatiefrecht van de werknemer in kwestie. Organisatorisch willen ze streven naar een sterkere samenwerking, ook met de lokale agentschappen. Naar aanleiding van de coronacrisis groeit ook de vraag naar meer participatie van de nationale overheid.

De Nederlandse netwerken kijken met bijzondere interesse naar de Zweedse transitiefondsen en vinden het een studie waard om de haalbaarheid van het concept ook voor Nederland te bestuderen. Voor het eigen netwerkmodel wensen de betrokkenen in ons onderzoek een meer structurele onderbouw en zij kijken daarbij ook naar het model van de mobiliteitsteams die naar aanleiding van de coronacrisis in Nederland uitgerold worden. Men wil ook door een netwerk van netwerken de samenwerking versterken en de resultaten monitoren.

▀ Inspirerend voor Vlaanderen

In Vlaanderen kijken beleidsmakers en veldwerkers naar de buitenlandse voorbeelden en de vraag stelt zich welke instrumenten nog ongekend zijn voor de Vlaamse arbeidsmarkt. Welke onderlinge gelijkenissen of verschillen kunnen inspirerend zijn?

De buitenlandse voorbeelden tonen aan dat sommige aspecten vergelijkbaar zijn met de Vlaamse arbeidsmarkt, en andere zijn nog ongekend, mogelijk inspirerend.

Ook de Vlaamse arbeidsmarkt kent verschillende instrumenten om werknemers te coachen naar nieuw werk, maar meestal verloopt dit over een periode van werkloosheid.

Meest gelijkend op de trajecten van werk naar werk in Nederland en de transitietrajecten in Zweden zijn de formules in Vlaanderen waarbij outplacement methodieken ingezet worden.

In de voorbeelden in het buitenland lijken vooral die aspecten inspirerend die bijdragen tot de duurzame transitie van de werknemer. Er is niet alleen aandacht voor de overgang van werk naar werk, maar het model kan inspelen op een proactieve manier, nog voor het ontslag zich aandient, bijvoorbeeld bij de start van een automatiseringstraject.

Het meest interessant en inspirerend voor de Vlaamse arbeidsmarkt zijn de evoluties naar een meer proactieve werking.

Er leven in de netwerken en de fondsen zeker ideeën om de werking proactiever te maken en meer op maat van de individuele behoeften van de werknemers, al blijkt dit voorlopig nog toekomstmuziek te zijn. In beide landen is men zoekende naar systemen die proactiever zijn en meer gericht zijn op de langere termijn en duurzame tewerkstelling bevorderen.

Hier kunnen we een link zien met het systeem van loopbaanbegeleiding dat in Vlaanderen bestaat. In dit Vlaamse systeem ligt het initiatiefrecht bij de werknemer of zelfstandige, maar het model gaat er wel van uit dat een transitie van werk naar werk naast de ondersteuning en begeleiding door de werknemer zelf kan bekostigd worden. Voor werkenden blijft het dan ook moeilijk om met de lopende opzegtermijnen een transitie te realiseren zonder enkele maanden voor de eigen financiering te moeten instaan. Voor functies uit de hoogste looncategorieën kan dit eventueel een optie zijn, maar met het gemiddelde bedieningsloon is dit veelal onmogelijk.

7 Kritische succesfactoren

We sluiten af met een aantal kritische succesfactoren - aandachtspunten en randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie - voor duurzame systemen van werk naar werk. De bevindingen kunnen inspirerend zijn voor de verdere uitbouw van de werk-naar-werktrajecten van de Vlaamse arbeidsmarkt.

Zowel de bestudeerde netwerken in Nederland als de transitiefondsen in Zweden slagen erin om mensen van werk naar werk te helpen over sectoren en regio's heen. Maar wat betreft omvang en duurzaamheid overtuigt het Zweedse systeem beduidend meer dan het Nederlandse model.

Succesfactoren en randvoorwaarden zijn geworteld in de gemeenschappelijke kenmerken.

In beide gevallen is het de werkgever die het initiatief neemt om het proces van werk naar werk op te starten.

Wat nog gelijkaardig is in de internationale voorbeelden in ons onderzoek is dat er samenwerking is met derden, zoals jobcoaches en opleidingsinstellingen, en dat de kwaliteit van de relaties tussen de actoren een rol blijkt te spelen. In Nederland zorgt de kwaliteit van de relaties voor een sterker geëngageerd netwerk en dit speelt ook voor Zweden, waarbij enerzijds binnen een transitiefonds verschillende operationele partners (zoals jobcoaches) dienstverlening bieden en anderzijds de partners op hoger niveau regelmatig opnieuw met elkaar onderhandelen over het transitie-akkoord. Slaagkansen en impact worden mee bepaald door sterke formele en informele netwerking.

Maar ook verschillen brengen randvoorwaarden en succesfactoren naar boven.

De Nederlandse vakbond FNV erkent enerzijds de positieve bijdragen van de Nederlandse netwerken in het stimuleren van werk-naar-werktrajecten maar wijst anderzijds op de beperkingen van deze netwerken en op de mogelijkheden van de Zweedse transitiefondsen, die een ruimere, meer inclusieve en structurelere impact hebben. Iets wat formeel – structureel - geregeld wordt, biedt meer garanties voor individuele werknemers die met een (mogelijke) transitie te maken hebben.

De inspirerende voorbeelden in het buitenland brengen een aantal relevante aandachtspunten – kritische succesfactoren – naar boven voor het opzetten van een systeem van werk naar werk met impact. Centrale vraagstelling hierbij is: 'Welk systeem kan zorgen voor grote aantallen, is er voor iedereen, en kan arbeidsmarktevoluties doorstaan?'

Volgende aspecten schuiven we naar voor als kritische succesfactoren, gedetecteerd vanuit de buitenlandse voorbeelden.

- Structurele financiering
- Formele partnerschappen
- Aandacht voor de positie van de werknemer
- Een ruim aanbod
- Een proactieve aanpak
- Een inclusieve aanpak
- Schakelen binnen duurzame loopbanen

Deze kritische succesfactoren zijn bouwstenen voor duurzame werk-naar-werktrajecten en een ondersteuning voor het loopbaanbeleid voor werknemers. Hiernaast is de context van de wet- en regelgeving in het betrokken land van belang evenals de andere ondersteunende structuren die complementair of eerder remmend kunnen zijn.

7.1 Structurele financiering

Het gebrek aan structurele financiering maakt de netwerken in Nederland kwetsbaar. Netwerken gaan op zoek naar subsidies of andere financieringsmogelijkheden om de eigen dienstverlening te kunnen uitbreiden en/of te overleven. Het voortbestaan blijft altijd wat onzeker.

In Zweden is er structurele financiering voor het fonds via een werkgeversbijdrage (i.e. 0.3% van het loon van de werknemer). In betere tijden wordt er gespaard voor slechtere. De financiering is verzekerd ook bij negatieve conjunctuur.

De structurele financiering zou moeilijke (economische) tijden kunnen opvangen, al verwachten de fondsen dat voor grote disruptieve gebeurtenissen zoals bij de coronacrisis, bijkomende ondersteuning vanwege de overheid zal nodig zijn.

7.2 Formeel partnerschap

De transitie-akkoorden tussen werkgevers en werknemers in Zweden vormen de basis van de fondsen. Dit formele partnerschap bepaalt de werking zoals het aanbod binnen de transitiefondsen.

In de Nederlandse netwerken in ons onderzoek zijn de partners niet op een gelijkwaardige manier betrokken. Bij één experimenteel netwerk in Nederland daarentegen zijn werkgevers, werknemers en overheid wel gelijkwaardig betrokken. Deze partners werken echter op dit moment samen op informele basis en zonder structurele financiering, hetgeen een uitdaging is voor het voortbestaan op langere termijn. De nieuwe regionale mobiliteitsteams duwen sommige netwerken in de komende periode wellicht richting een meer formeel partnerschap.

7.3 Aandacht voor de positie van de werknemer

Bij zowel de Nederlandse als de Zweedse systemen neemt de werkgever het initiatief om tot transitie over te gaan. Maar er is een duidelijk verschil in de manier waarop, in het proces dat daarna begint te lopen en in de positie van de werknemer.

De Zweedse transitiefondsen stellen het individu meer centraal. In de fondsen beschouwt men de werknemer als de klant. De werkgever wordt beschouwd als de initiële klant-opdrachtgever en krijgt informatie over het proces, eenmaal de dienstverlening opgestart. De werkgever neemt dan meer afstand en de aandacht gaat naar de werknemer in transitie. Jobcoaches werken in opdracht van het fonds. Ze staan in nauw contact met de werknemer en begeleiden deze doorheen het hele proces. In sommige gevallen zullen jobcoaches ook zelf toeleiden naar nieuwe werkgevers (via eigen contacten). De jobcoaches en dus het fonds zijn een neutrale partij met een duidelijke opdracht, namelijk een vlotte kwaliteitsvolle transitie voor de werknemer.

De Nederlandse netwerken Mobiliteit Utrecht en Match to work beschouwen de netwerkleden (ondernemingen) als klant. De werkgever bepaalt welke werknemers worden voorgesteld binnen het netwerk. De werknemer is niet altijd aanwezig tijdens de uitwisseling van informatie tussen de voormalige en de potentieel nieuwe werkgever(s). De werkgever blijft op de voorgrond tijdens het hele proces. Afstemming met de werknemer gebeurt rechtstreeks tussen de voormalige en/of nieuwe werkgever.

Er is geen neutrale partij, zoals een onafhankelijke jobcoach, aanwezig, die het belang van de werknemer mee zou kunnen ondersteunen. Er wordt verwacht dat de werknemer dit zelf doet en/of dat dit via het netwerklid, meestal een HR-medewerker van de werkgever, gebeurt. De werknemer blijft voor ondersteuning afhankelijk van de werkgever, die met organisatiebelangen rekening moet houden.

Bij het experimentele netwerk, waarin ook het FNV betrokken is, zou het individu meer centraal staan. De gelijkwaardigheid van alle partners (namelijk werkgevers, werknemers en overheid) op strategisch niveau (zoals ook in Zweden het geval is) en de inbreng van elke actor zou leiden tot het meer centraal stellen van het individu binnen het netwerk. De verdere uitrol van dit netwerk zal meer duidelijkheid geven wat dit precies betekent en hoe ze dit willen doen.

De internationale voorbeelden verschillen als het gaat over de rechten van de werknemer en wie de (mate van) regierol van het werk-naar-werktraject in handen heeft. Het initiatief om een traject op te starten gaat in beide landen uit van de werkgever, al zal dit bij de Zweedse transitiefondsen meer dan in Nederland gaan over een kleine of grote groep van werknemers terwijl in Nederland een individueel traject gebruikelijk is, maar wel sneller kan opgestart worden.

In Nederland bepaalt het netwerklid (meestal een jobcoach of een HR medewerker die de werkgever vertegenwoordigt) welke medewerkers binnen het netwerk worden voorgesteld. Bij de Zweedse transitiefondsen bepaalt de werkgever wel welke werknemers een traject kan starten, maar neemt de werkgever daarna meer afstand van het proces. De jobcoaches werken bovendien in opdracht van het transitiefonds, dat vertegenwoordigd is door zowel werkgevers als werknemers, en kunnen daardoor een meer onafhankelijke dienstverlening aanbieden.

7.4 Een ruim aanbod

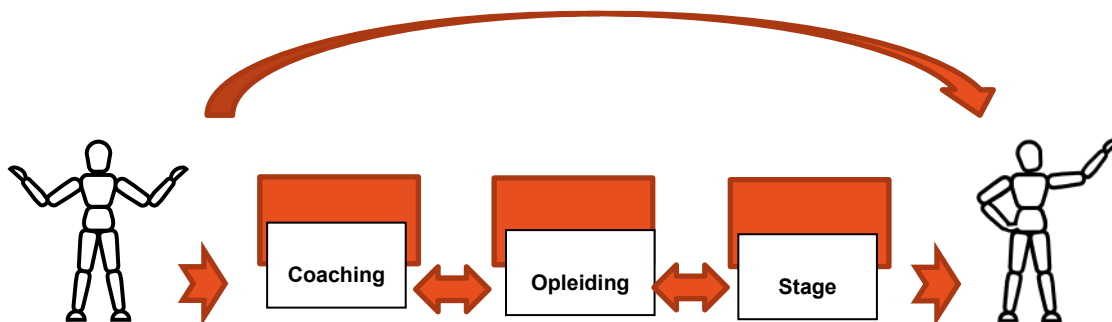
Het aanbod van diensten op het vlak van werk naar werk is op basis van de cases in het onderzoek, het ruimst in Zweden, en dit zowel voor de werkgever als de werknemer. Het is een recht voor de werkgever en de werknemer om gebruik te maken van de transitiefondsen.

De mate van dienstverlening van de netwerken, op het vlak van werk naar werk, verschilt onderling tussen de netwerken, maar het aanbod is doorsnee genomen minder dan wat voorzien wordt vanuit de transitiefondsen. Werknemers gaan in Nederland bij voorkeur zo snel mogelijk van werkgever A naar werkgever B.

Transitiefondsen hebben een brede basisdienstverlening voor de werknemer, soms zeer uitgebreid. Lokale transitiefondsen zetten zelfs in op proactieve dienstverlening. De dienstverlening is een voorziening, een recht voor elke medewerker die van werk naar werk gaat. Werknemers hebben meerdere mogelijkheden om het traject van werkgever A naar werkgever B te doorlopen.

De netwerken in Nederland zorgen vooral voor een directe overstap. De Zweedse transitiefondsen bieden potentieel meerdere tussenstappen aan.

Figuur 3 Directe en indirecte stappen in een transitieproces



In onze zoektocht naar inspirerende voorbeelden in het buitenland was het meermaals noodzakelijk om met de gesprekspartners overeen te stemmen over de terminologie. De termen 'van werk naar werk' en 'transities' worden internationaal door elkaar gebruikt, maar er zijn verschillen en de termen worden niet altijd even consequent gebruikt. Zo is de transitievergoeding in Nederland te vergelijken met de ontslagvergoeding inclusief het eventueel budget voor outplacement in Vlaanderen. Nederlandse netwerken bevorderen werk-naar-werktrajecten door vraag en aanbod van werknemers samen te brengen, bijvoorbeeld via matchtafels of netwerkactiviteiten.

De Zweedse transitiefondsen hebben een uitgebreider programma of proces. Het gaat om een veranderingsproces waarbij de werknemer zelf (meer) mee aan het stuur zit. De uitgebreide dienstverlening, inclusief de onafhankelijke jobcoaches, is op maat van de boventallige werknemer en fungeert soms als (terugval) vangnet wanneer de nieuwe job niet aan de verwachtingen blijkt te beantwoorden. In Zweden dient de werkgever enkel een aanmelding te doen waarna het transitieproces in het fonds opgestart wordt met alle middelen die structureel voorzien zijn.

Van de Nederlandse werkgevers worden relatief meer inspanningen verwacht. De werkgever dient daar zelf voor de inhoud, begeleiding en het voorstellen van de kandidaat te zorgen. Er is geen automatisch kwaliteitsvol proces waarop de werkgever beroep kan doen. Voor de werknemer is er een relatief ruime basisdienstverlening bij de fondsen. Zo is er een minimum periode van ondersteuning en zijn heel wat jobcoaches actief.

Sommige Zweedse fondsen gaan nog een stap verder dan de klassieke coaching, stages en opleidingen. Ze voorzien in bijvoorbeeld een uitgebreid traject richting ondernemerschap, extra compensatie voor loonverlies en een verderzetting van de ondersteuning indien de werknemer zijn nieuwe job snel terug zou verliezen. Het aanbod evolueert mee in de tijd dankzij de afspraken die de partners maken via de formele transitie-akkoorden.

In de netwerken in Nederland is het aanbod beperkter en meer vrijblijvend. Er zijn eventueel mogelijkheden tot een stage, een kennismaking bij de nieuwe werkgever. Het netwerk komt echter weinig tot niet tussen in dit proces. Het faciliteert in het samenbrengen van de partners (voormalige en nieuwe werkgever, werknemer), bijvoorbeeld via de matchtafels. Het aanbod van

het netwerk is in eerste instantie afgestemd op de behoeften van de netwerkleden, zijnde de werkgevers.

De netwerken in Nederland zijn in evolutie en er zijn onderling verschillen in hun aanbod. Er gebeurt volgens hen veel meer dan alleen het matchen, en sommige netwerken willen ook meer tastbaar maken van wat het precies oplevert of willen een uitgebreid aanbod inclusief opleidingsmogelijkheden aanbieden, maar dit staat nog in de kinderschoenen.

7.5 Een proactieve aanpak

Beide landen zoeken (meer en meer) naar oplossingen die proactief werken, dit is door proberen in te grijpen nog voor het moment van ontslag. Zowel in Nederland als in Zweden wil men de periode van werkloosheid zo kort mogelijk houden. En de netwerken en transitiefondsen slagen er inderdaad ook in om werknemers van werk naar werk te laten stromen zonder periode van werkloosheid, maar dit lukt niet altijd. De transitiefondsen grijpen het boventallig zijn in principe wel sneller aan om de getroffen werknemers naar een nieuwe stap in hun loopbaan te begeleiden.

Recente evoluties, zoals bijvoorbeeld de toenadering van het fonds TSN met de lokale transitiefondsen (die meer dan de nationale transitiefondsen lokaal de interne mobiliteit en opleiding van werknemers in de sector bevorderen) of formele afspraken in de transitieakkoorden over het eerder kunnen aanbieden van de dienstverlening, bevestigen de wens van de fondsen om meer proactief te kunnen inspelen.

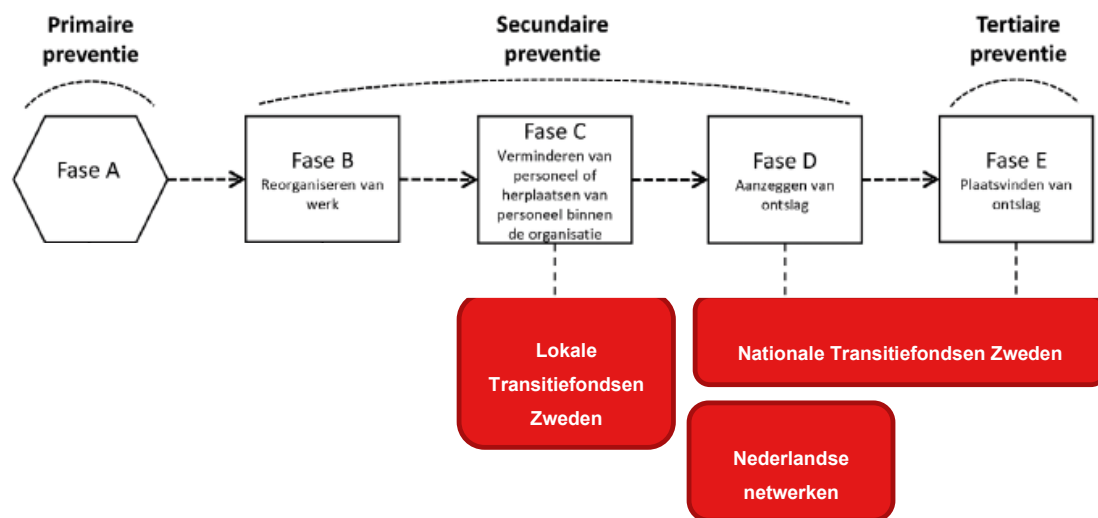
Recente evoluties in beide systemen duiden op een voorzichtige shift richting primaire preventie of proactief beleid.

Binnen Mobiliteit Utrecht en Match to Work zijn er steeds meer activiteiten die naast het matchen ook het onderling leren, het kennis delen willen bevorderen. En ook de komst van de regionale mobiliteitsteams kunnen de focus binnen de netwerken mogelijk wat bijstellen. Naast beide cases in ons onderzoek zijn er ook andere netwerken in Nederland, zoals dat in de regio Noordost-Brabant, waarbij het belang van de werknemer meer expliciet wordt opgenomen en er meer verschillende soorten actoren (zoals alle sociale partners, overheid, onderwijs) actief zijn betrokken.

Bij het transitiefonds van het overheidspersoneel in Zweden is er een evolutie naar meer samenwerking met de lokale transitiefondsen die opleiding en vorming aanbieden aan afdelingen of groepen werknemers in bedrijven, zodat er meer proactief kan gewerkt worden.

De onderzochte cases in Nederland en Zweden kunnen we hoofdzakelijk situeren in fase D van het boven genoemd model van Borghouts – van de Pas et al. (2019) over preventieve maatregelen in werk-naar-werktransities (zie hoofdstuk 2 Duurzaam van werk naar werk). De (nationale) transitiefondsen treden ook op indien de werknemer al ontslagen is (Fase E), terwijl dit in de netwerken eerder niet het geval is. De lokale transitiefondsen in Zweden, die geen deel uitmaken van huidig onderzoek, situeren zich vermoedelijk in fase C.

Figuur 4 Fasen preventieve maatregelen in transitie van werk naar werk: proactieve aanpak



In beide landen wint de proactieve aanpak en het investeren in een duurzame loopbaan aan belang en worden er stappen gezet zoals het bundelen en zo uitbreiden van de dienstverlening.

7.6 Een inclusieve aanpak

Het merendeel van de werknemers dat met ontslag bedreigd wordt, komt in aanmerking om gebruik te maken van de diensten van het transitiefonds doordat de meeste werkgevers en werknemersorganisaties binnen een sector aangesloten zijn bij zo een fonds. Het is voor de aangeslotenen een recht om gebruik te maken van het fonds.

Bij de Nederlandse netwerken Mobiliteit Utrecht of Match to Work is er geen garantie dat een werknemer zou voorgesteld worden. Ten eerste dient de werkgever lid te zijn van zo een netwerk, hetgeen vrijblijvend en eerder niet de standaard is. Ten tweede zal de werkgever relatief meer inspanningen moeten doen en de werknemer actief voorstellen binnen het netwerk. De netwerken verschillen onderling, ook regionaal. De sterkte of het type netwerk kan een rol spelen, het type werkgever (kleinere bedrijven hebben minder tijd en middelen om aan te sluiten) en vermoedelijk ook het profiel van de werknemer. De werkgever bepaalt wie wanneer toegang krijgt tot de netwerktafel en wie niet. Het is geen automatisch proces eenmaal de werknemer met ontslag bedreigd is.

De Zweedse fondsen garanderen méér dan de Nederlandse netwerken een inclusieve aanpak.

7.7 Schakelen binnen de duurzame loopbaan

Snel schakelen bij een transitie en een proactieve aanpak blijkt van belang, maar het gebeurt nog te weinig. De huidige systemen zouden meer kunnen bijdragen tot de duurzame loopbaan maar ze botsen op drempels. Zowel de Zweedse als de Nederlandse voorbeelden hebben de laatste jaren meer aandacht voor aspecten die te maken hebben met de duurzame loopbaan van werknemers.

Welk systeem meer of minder bijdraagt aan duurzame loopbanen is geen zwart wit verhaal. Vergelijkbaar tussen beide landelijke systemen is dat ze pas in werking komen wanneer er sprake is van (te verwachten) ontslag (eventueel nog niet op naam zoals bij de transitiefondsen), al zijn uitzonderingen in de Nederlandse netwerken mogelijk.

In Nederland kan de werkgever om het even welke werknemer voorstellen binnen het netwerk, dus bijvoorbeeld ook de werknemers die op eigen initiatief een volgende stap wensen te zetten in hun loopbaan. Vermoedelijk gebeurt dit eerder beperkt omdat de werkgever het initiatief neemt en er mogelijk tegenstrijdige belangen zijn, al zal verder onderzoek dit moeten uitwijzen.

In Zweden hebben de transitiefondsen soms uitgebreide programma's, op maat van de werknemer die van werk naar werk gaat. Hij of zij kan gebruik maken van verschillende soorten dienstverlening en er zijn verschillende beschermingsmechanismen ingebouwd, afhankelijk van het type fonds, zoals recuperatie van inkomensverlies, bijkomende dienstverlening indien de nieuwe job geen langdurige match blijkt, financiering om een eigen zaak te starten. Beide systemen situeren zich hoofdzakelijk aan het einde van de secundaire fase van werkloosheidspreventie (zie hoger genoemd schema).

De duurzame loopbaan zet de persoon centraal, zie ook de literatuur rond de transitionele loopbaan. Het aanbieden van opleiding en training zijn mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te vergroten. Werkgevers die hierin investeren doen aan primaire werkloosheidspreventie voor hun personeel. Het belang van deze investeringen mag niet onderschat worden. Recent onderzoek toont aan dat wanneer men kort voor of na het ontslag training, opleiding of individuele coaching kreeg, men gemiddeld bijna drie maanden minder werkloos was. (Irmgard et al., 2019) Met andere woorden, dergelijke investeringen zouden bijdragen aan het verkorten van het traject van werk naar werk.

Je zou kunnen stellen dat het traject van 'fading out' de oude job en 'fading in' de nieuwe job volgens een vastgelegd systeem verloopt bij zowel de netwerkorganisaties als de transitiefondsen, al verschillen deze wel erg van elkaar. Beide systemen laten ook nog specifieke vrijheden toe bij de bemiddelingstrajecten wat een impact kan hebben op de duurzaamheid van de transities.

De Nederlandse netwerkorganisaties zijn een niet-formele manier om transities mogelijk te maken, waarbij er eerder sprake is van voluntarisme. De ondernemingen en organisaties zijn vrijwillig lid van het netwerk en bepalen zelf wanneer welke werknemer mogelijk een transitietraject aanvat. Uit de gesprekken kwam ook naar voor dat het vooral grotere bedrijven zijn die deel uitmaken van een netwerk in Nederland. Werknemers van kmo's zouden hierdoor minder de kans krijgen om een transitietraject via een netwerk aan te vatten.

In Zweden, daarentegen, zijn het evengoed kmo's die gebruik maken van de transitiefondsen. Het meer formele kader van het systeem, namelijk via de onderhandelde transitie-akkoorden, maakt dat kmo's makkelijker bereikt worden.

De Nederlandse netwerken doen méér dan enkel het matchen en spreken liever over netwerktafels in plaats van matchtafels. Ze brengen werkgevers samen om informatie uit te wisselen over recente (HR-)tendensen op de arbeidsmarkt en om kennis te delen. De werkgevers treden vrijwillig tot het netwerk toe als ze hier de tijd en middelen voor hebben (wat meestal niet geldt voor kmo's), en zijn daarom ook vaak geëngageerd om (HR)expertise op te bouwen en te investeren in human capital. Er is duidelijk interesse in enerzijds opleiding en de loopbaan van de werknemer en anderzijds het vlot laten over gaan van werk naar werk. Maar men koppelt de

processen onderling dikwijls weinig aan elkaar. De bedrijven hebben tegenstrijdige kortetermijn- versus langetermijnbelangen en/of hebben de middelen hier niet voor.

De Zweedse transitiefondsen hebben een duidelijke opdracht. Dankzij het uitgebreid aanbod kunnen zij veel proactiever ingeschakeld worden, maar de formele afspraken lenen zich er niet altijd toe. Succesfactoren voor een duurzame transitie worden bepaald door wat er binnen het collectief overleg is vastgelegd, dus wat er onderhandeld is in het akkoord. De fondsen geven aan op maat te kunnen werken en zo te kunnen inspelen op de noden van de werknemer. Dit zorgt voor kwaliteit en bouwt aan een duurzaam traject. Er wordt gekeken hoeveel en welke begeleiding er nodig is. De nodige tijd en ondersteuning kan voorzien worden om een goede nieuwe match te vinden.

Er zijn aan beide fondsen heel wat jobcoaches verbonden, die loopbaanbegeleiding kunnen voorzien aan de werknemer indien dit nodig zou zijn binnen het traject. Eén van de fondsen in ons onderzoek zoekt in de toekomst meer toenadering tot het lokale of regionale transitiefonds dat instaat voor opleiding van werknemers om de interne mobiliteit bij werkgevers bevorderen. De krachten kunnen zo meer gebundeld worden, processen zouden meer aan elkaar geschakeld moeten zijn en het aanbod verder uitgebreid, binnen elke fase van de duurzame loopbaan van een werknemer.

Een ketting is maar zo sterk als de zwakste schakel. Een systeem van werk naar werk kan men toetsen aan hoe sterk het bijdraagt aan de duurzame loopbaan van de werknemer en hoe versterkend ze kunnen zijn voor andere systemen.

Bibliografie

- AWVN ABU TNO. (2015). *Veilig oversteken: inspiratiegids voor van-werk-naar werktransities*. Nederland: AWVN ABU TNO.
- 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.
- Borghouts – van de Pas, I.W.C.M. (2012). *Securing job-to-job transitions in the labour market: A comparative study of employment security systems in European countries*. Wolf Legal Publishers (WLP). <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/securing-job-to-job-transitions-in-the-labour-market-a-comparativ>.
- 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*. <https://doi.org/10.1177/2031952520945338>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019). *Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019 - werknemers*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/13448>.
- Eurofound. (2017). *Employment transitions and occupational mobility in Europe: The impact of the Great Recession*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Borghouts – van de Pas, I., Bosmans, M., & Freese, C. (2021). *Unemployment prevention: The role of Human Resource Management in job-to-job transitions in the event of redundancy*. First Published March 5, 2021 Research Article. <https://doi.org/10.1177/1388262721995209>
- Goesaert, T., Vandekerckhove T., & Struyven L. (2019). *Transities op de arbeidsmarkt en dynamiek van loopbanen*. Hiva-KU Leuven
- Kenis, P., & Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst*. Pelckmans Pro.
- Schmid, G. (1998). *Transitional labour markets: a new European employment strategy*. (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Abteilung Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung, 98-206). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-128858>
- SER. (2020). *Leren & ontwikkelen en de bijdrage aan van-werk-naar-werk*. Nederland: SER.
- Soens, N., De Vos, A., Buyens, D., Heylen, L., Kuppens, A., Van Puyvelde, I. & Mortelmans, D. (2005). *Belgische loopbanen in kaart: traditioneel of transitioneel?* Eindrapport van het onderzoek naar 'Het begrip loopbaan' in opdracht van het Federaal Wetenschapsbeleid, Academia Press.
- Verschoor, J., & Borghouts – van de Pas, I. (2018). Inclusief HRM en het nemen van maatregelen ter werkloosheidspreventie van (potentieel) boventallige werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 2018, 55-75.
- WRR. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1 Fasen van preventieve maatregelen in transitie van werk-naar-werk.....	18
Figuur 2 Netwerkmodel van Provan & Kenis	43
Figuur 3 Directe en indirecte stappen in een transitieproces	82
Figuur 4 Fasen preventieve maatregelen in transitie van werk naar werk: proactieve aanpak..	84
Figuur 5 Modellen van netwerken (Provan & Kenis).....	94
Figuur 6 Aantal deelnemers TSL 2006 - 2020	95
Figuur 7 Nieuwe deelnemers bij TSL in 2020	96
Figuur 8 Resultaten participatie TSL naar leeftijd	97
Figuur 9 Participanten die na het TSL traject nog werkzoekend zijn, naar leeftijd.....	97
Figuur 10 Kwalificatiegraad van de participant TSL 2020	98
Figuur 11 Aantal deelnemers per jaar TSN.....	99

Tabellen

Tabel 1 Cijfers arbeidsmarkt Nederland en Zweden (2019).....	20
Tabel 2 Nederlandse netwerken versus Zweedse transitiefondsen	100

Bijlage 1: Topiclist met deelvragen

Deze vragen zijn de kern van de diepte-interviews met de netwerkorganisaties in Nederland en het transitiefonds in Zweden.

1 Wat houdt het netwerk / transitiefonds juist in?

1.1 Historiek en constructie

Hoe is het netwerk / transitiefonds ontstaan? Hoe ziet de juridische constructie eruit?

1.2 Missie en doel

Wat is de missie en het doel van het netwerk / transitiefonds? Waarom bestaan jullie?

Hoe past de activiteit 'faciliteren van werk-naar-werktransities' binnen jullie doelstelling? Hoofd- of nevenactiviteit?

1.3 Actoren

Welke actoren zijn allemaal betrokken in dit netwerk? vb. opleidingsinstituten, UWV (Public Employment Service).

Transitiefonds

Hoe ziet precies het programma eruit wat aangeboden wordt? Geef een voorbeeld van een korter en een langer traject.

2 Actieterrein en werking van netwerk / transitiefonds

Conjunctuur? Krapte op de arbeidsmarkt? Hoge werkloosheid? Seizoensgebonden tewerkstelling? Tijdelijke tewerkstelling? Welke doelgroepen bereiken jullie? Hoe verhoudt zich dat met andere bestaande of nieuwe initiatieven?

Is er voldoende evenwicht tussen aanbiedende en ontvangende werkgevers? Is er vooral een behoefte om werknemers te ontvangen of net aan te bieden? Wat zou een mogelijke reden kunnen zijn bij onevenwicht? Laten werkgevers van een netwerk niet graag de eigen werknemers gaan? Krapte?

Wanneer lopen transities goed en wanneer lopen ze fout? Wat zijn de ervaringen?

Wie beschouwen jullie als klant? (Werkgever / werknemer). Hoe zorgen jullie ervoor om op maat van de werknemer in transitie te kunnen werken? Hoe werken jullie op maat van de oude / nieuwe werkgever? Wat is daarvoor nodig?

3 Financiering van het netwerk / transitiefonds

Ligt de nadruk op uitwisseling binnen een netwerk of is er ook een sterk financieel plaatje? Is er een financieel fonds als centrale sturing? Hoe wordt het netwerkmechanisme gefinancierd? Wie betaalt wat?

Transitiefonds

0,3% van het loon wordt afgehouden. Is dit zo bij elk transitiefonds? Is dit zo bij elke werknemer in Zweden, over alle sectoren en functies heen? Hoe wordt dit geld toegekend, obv welk mechanisme? Wat zijn voorwaarden om hiervan gebruik te kunnen maken?

4 Rol van het netwerk / transitiefonds

4.1 Structuur, uitbouw en juridische verantwoordelijkheden

Ledenaansluiting: hoe gebeurt dit, wat zijn de voorwaarden om lid te worden en blijven binnen dit netwerk?

Verhouding t.o.v. andere partners binnen het netwerk (leverancier / klant) – mate van afhankelijkheid / concurrentiële positie. Moet er een bepaalde mate van vertrouwen zijn tussen de organisaties? Hoe ziet dat vertrouwen eruit (reeds andere contracten, 'familie', afhankelijkheid van elkaar, geen concurrent van elkaar, ...)?

Structuur: soort netwerk? RvB? Welke 'macht'? Zie bijlage.

Heeft het netwerk / transitiefonds een juridische verantwoordelijkheid (vb. tijdelijk werkgeverschap overnemen, heeft men contractuele verplichtingen)? Werken jullie faciliterend (actoren met elkaar in contact brengen) of zitten jullie ook in de arbeidsrelaties? Is er een convenant gesloten, betalen partners een bijdrage, enz.?

Transitiefonds

Waarom zijn de fondsen opgesplitst? Vb. een fonds voor overheids personeel, een voor arbeiders enz. Is dit enkel omwille van historische redenen? Welke specifieke verschillen zijn er tussen deze fondsen? Hoe zijn deze verschillen tot stand gekomen? Welke verschillen bevorderen de transitie en waarom?

Is er samenwerking tussen de verschillende transitiefondsen? Hoe? Over welke thema's?

4.2 Mate van ondersteuning bij transitie

Hoe ver gaat de ondersteuning? Wie doet wat? Welke rol heeft het netwerk / transitiefonds? Hoe ziet die regisseursrol eruit?

Heeft men overleg met de vakbond binnen de bedrijven of op hoger niveau? Welke rol spelen de vakbonden bij de transities?

Begeleidt men de kandidaten bij het solliciteren (zich presenteren, competenties in kaart brengen) voor een andere werkgever?

Hoe gebeurt de matching met de nieuwe werkgever? Zijn er jobcoaches specifiek voor het zoeken van opportuniteiten of vacatures op maat van deze werknemers? Loopt dit via henzelf of verwijzen ze door?

Ondersteunen ze ook de administratieve overgang vb. contractuele besprekingen en onderhandelingen. Zo ja, wat zijn daar belemmeringen, stimulansen, goede praktijken om de overgang soepel te laten gebeuren? Hoe zit het met het verloningspakket? Past de overheid of de aanbiedende werkgever het eventuele loonverschil bij? Is er een terugkeergarantie? Fungeert het netwerk als een buffer?

Is er nazorg? Wat indien het misloopt snel na aanwerving? Is er een terugkeergarantie? Wat als hij/zij terug ontslag krijgt na korte tijd, kan hij/zij terug dienstverlening krijgen vanwege het netwerk / transitiefonds?

5 Rol en rechten van de actoren

5.1 Initiatiefnemer van de transitie

Wie neemt het initiatief bij een transitie: werknemer (ontslagnemend of ontslagen) of werkgever (ontslaggevend)?

Impact van de aanleiding: gedwongen versus spontaan/vrijwillig (verschillende behandeling?)

Kunnen alle werknemers hiervan gebruik maken? Is er een inclusieve of selectieve werking bij de transities?

Is dit (enkel) op initiatief van de werkgever? Wat als de werknemer wil vertrekken, heeft hij/zij dan ook recht op de diensten van dit netwerk/fonds?

5.2 Statuut van de werknemer in transitie

Welke zekerheid en veiligheid is er voor de werknemer in transitie. Hoe? Via welk statuut? In welke mate houdt men rekening met anciënniteit, loon, ... ? Is er garantie op een specifieke job (jobzekerheid) of eender welk werk bij een nieuwe werkgever (werkzekerheid)? Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren hierbij?

Hoe ziet de transitie en verdere loopbaan er dan uit? Kan de werknemer vrijwillig ook terugkeren naar de vorige job of is het 'springen'?

Hoe lang blijft de werknemer in dienst van de aanbiedende werkgever?

5.3 Organisatie-specifieke factoren

Welk type organisaties zitten in het netwerk / transitiefonds? Kleine versus grote ondernemingen? Profiel van de sector(en)?

Wie is voor het netwerk / transitiefonds de directe contactpersoon bij de organisatie: is dit HR, vakbond en/of de werknemer?

Welke (organisatie-specifieke HR) processen en praktijken bij de werkgever versterken of belemmeren transities? Vb. type en mate van opleidingen, leercultuur, manier van werven, evaluatie- en beloningsbeleid, competentie-ontwikkeling, enz.

Hoe sterk speelt de mate van betrokkenheid en binding van de werknemer met de organisatie? Wat indien dit heel hoog is? Werkt betrokkenheid en binding belemmerend voor transitie?

Hoe transparant is het proces? Welke info gaat naar wie? Vb. Hoeveel info krijgt de werkgever tijdens het transitieproces? Welke info gaat er naar de werkgever, de werknemer? Wat met gevoelige info die de werknemer niet wenst te delen met de werkgever?

5.4 Rol van de andere actoren

Wat is de rol van de andere actoren zoals opleidingscentra, UVW e.a.

6 Job en sector specifieke (doelgroep) factoren

Zijn bepaalde functies, bepaalde activiteiten, jobs, werkzaamheden eerder geschikt om tot transitie te komen? Moet het vb. gaan om vergelijkbare jobs en functies over werkgevers heen?

Kan je makkelijker werknemers laten doorstromen naar werkgevers in specifieke sectoren? Waarom deze?

Zijn transities makkelijker of vlotter te bekomen tussen organisaties van dezelfde sector?

7 Reikwijdte of omvang van transities

7.1 Occasioneel versus ruim verspreid/structureel

Is het faciliteren van transities een uitzonderlijke / ad-hoc activiteit of richten jullie zich op grotere volumes? Hoeveel transities zijn er (per jaar)?

7.2 Impact van de corona crisis

Welke impact heeft corona op jullie werking? Velen zijn onverwacht op tijdelijke werkloosheid: veiligheid, zoektocht naar een 'vaste, duurzame job' zal wellicht aan belang winnen door de corona-crisis.

7.3 Bijdrage tot duurzame loopbanen

In welke mate gaat het om 'snel ander werk' versus heroriënteren naar een andere loopbaan? Richt men zich op de kortere of (middel)langere termijn? Gaat men voor jobzekerheid versus werkzekerheid?

Rol van de opleidingsactoren hierbij?

Transitiefonds

Hoe proactief is de werking? Kunnen transities ook al ingezet worden eerder in het proces (preventief)? Waarom wel/niet?

Bieden jullie (transitie)diensten of begeleiding aan in geval van:

- De huidige fit tussen werknemer en de functie is er niet meer. Er wordt loopbaanbegeleiding aangeboden aan de werknemer met als output evt. andere job bij zelfde of andere werkgever of zelfstandige?
- De werknemer is zeer tevreden, maar om proactief te werken wordt deze jaarlijks of tweejaarlijks opgevolgd of de fit er nog is en wat de gewenste verdere loopbaanstappen zijn.

8 Transitie naar ondernemerschap

Stimuleert het netwerk / transitiefonds ook opportuniteiten om door te stromen naar ondernemerschap? Worden werknemers ook geheroriënteerd naar het beroep van zelfstandige?

Hoe gebeurt dit? Op een vergelijkbare manier als bij behoud van het statuut van werknemer?

9 Rol van de overheid

9.1 Directe betrokkenheid

In welke mate is dit initiatief door de overheid gestuurd of direct ondersteund?

9.2 Indirecte betrokkenheid

Ondersteunende betrokkenheid

Wanneer en hoe bevordert een overheid transities? Via welke (andere bestaande) maatregelen?

Welke maatregelen bevorderen transities en waarom / hoe? Denk hierbij bv. aan het belang van de hoogte en duurtijd van de werkloosheidsuitkering. Hoe kan de opzegtermijn hiervoor ingezet worden?

Hoe interageren bepaalde maatregelen met elkaar? Is er een effect op jullie werking wanneer er iets verandert door de overheid? Kan je hier een vb. van geven?

Belemmeringen in het overheidsbeleid

Bijvoorbeeld complexiteit van de wetgeving, drempels in de wetgeving.

10 Suggesties voor de toekomst

Wat zijn jullie toekomstplannen of -projecten? Wat zit er nog in de pijplijn? Vb. samenwerking met regionale mobiliteitsteams Nederland, opgericht door de overheid. Bedreigingen / kansen?

Hoe zou de werking op grote schaal verder uitgerold kunnen worden?

Stel dat er een wit blad is en de netwerkorganisatie helemaal mag worden hertekend, hoe zou die eruit zien?

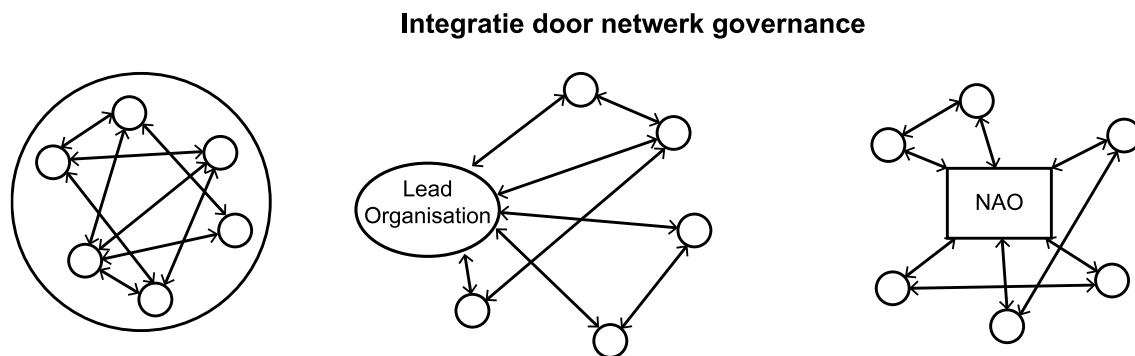
Welke adviezen zijn er voor de overheid, voor hun bedrijven, voor zichzelf, voor... om de eigen werking nog te versterken?

Waarom zou een dergelijk netwerk/fonds wel/niet kunnen werken in een bepaald land? Welke elementen zijn cruciaal om een dergelijk systeem te laten werken (vb. in Vlaanderen)?

Bijlage 2: Structuur - soort netwerk

Het netwerkmodel⁶⁰ van Provan en Kenis (Kenis & Cambré, 2019) hanteert drie vormen van netwerk-governance. In de onderstaande figuur van links naar rechts: het zelfregulerend netwerk, het leiderorganisatie-netwerk en het netwerk administratieve organisatie NAO-model.

Figuur 5 Modellen van netwerken (Provan & Kenis)



Het zelfregulerend netwerk is de meest eenvoudige vorm waarbij de verschillende organisaties op een collectieve manier samenwerken zonder afzonderlijk bestuur, alle beslissingen berusten bij de netwerkleden.

Bij het leiderorganisatienetwerk worden activiteiten en besluiten gecoördineerd door één van de netwerkleden die de rol van organisatieleider opneemt, met administratieve en faciliterende hulp, om de netwerkdoelstellingen te kunnen halen.

De netwerk administratieve organisatie wordt als netwerk opgezet met de specifieke taak om het netwerk en de activiteiten te managen en te coördineren. De NAO heeft een sleutelrol maar is in het netwerk geen actieve partij en fungeert eerder als netwerkfacilitator of netwerkmakelaar.

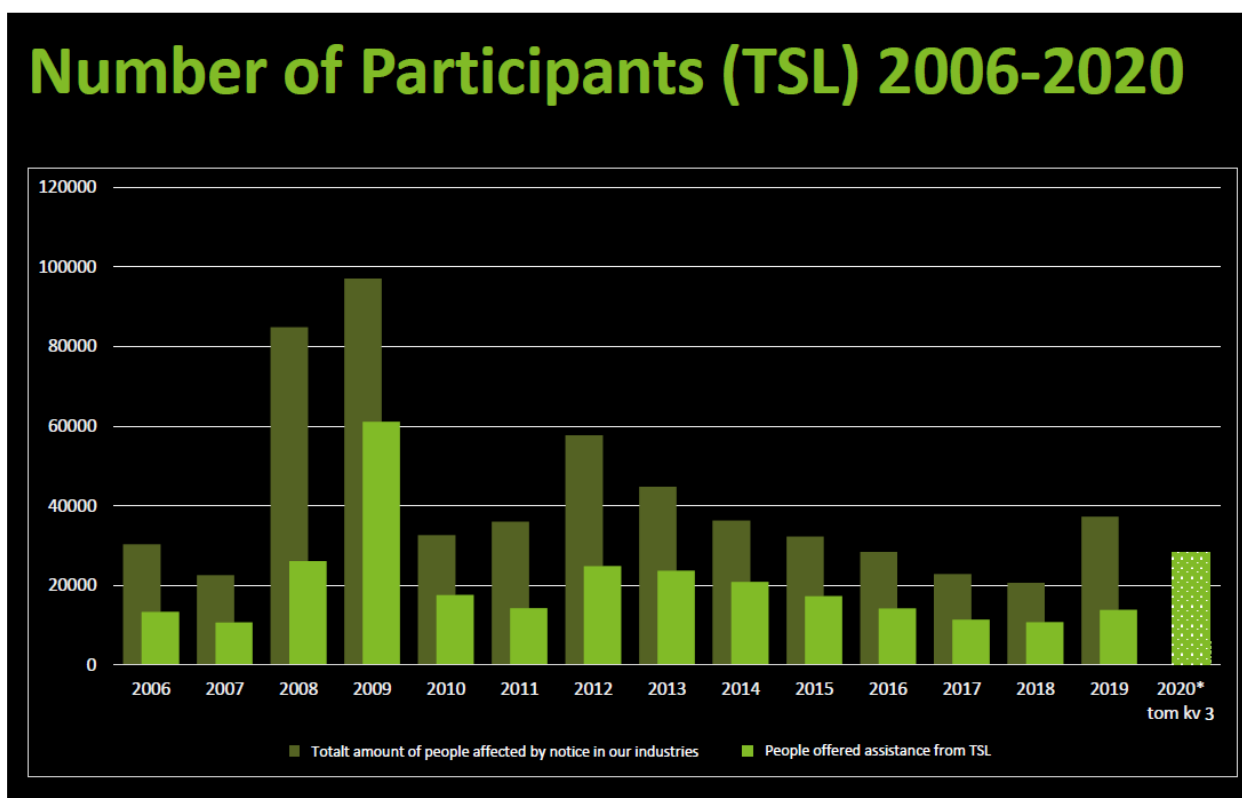
⁶⁰

Zie Artikel https://www.psy0-18.be/images/provan_en_kenis.pdf

Bijlage 3: TSL informatie deelnemers van werk naar werk

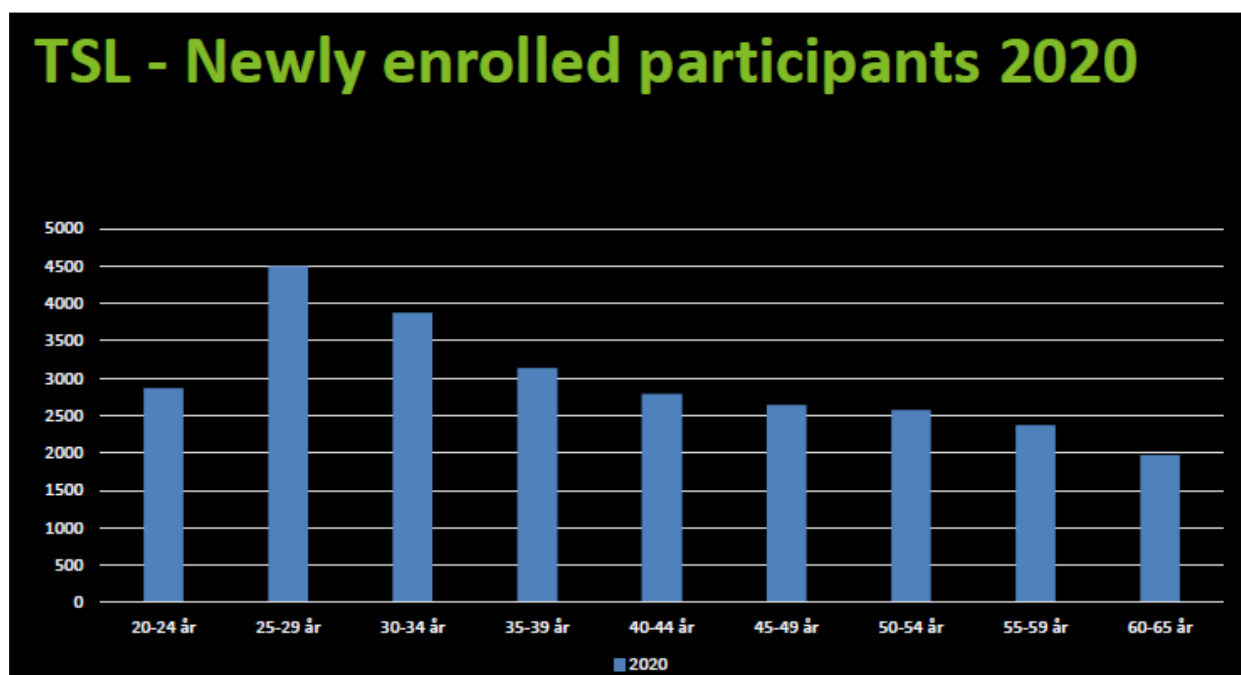
Het aantal transitietrajecten bij TSL tussen 2006 en 2020 fluctueert van jaar tot jaar. In 2008 en 2009 waren er in de betrokken sector heel wat boventalligen. Hierdoor steeg ook het aantal werknemers dat gebruik maakte van de diensten van het fonds. In 2009 zijn er 60.000 trajecten opgestart. Daarna daalt het aantal tot ongeveer 20.000 deelnemers of lager. In 2020 zou het aantal trajecten terug gestegen zijn.

Figuur 6 Aantal deelnemers TSL 2006 - 2020



Bron: TSL

Figuur 7 Nieuwe deelnemers bij TSL in 2020



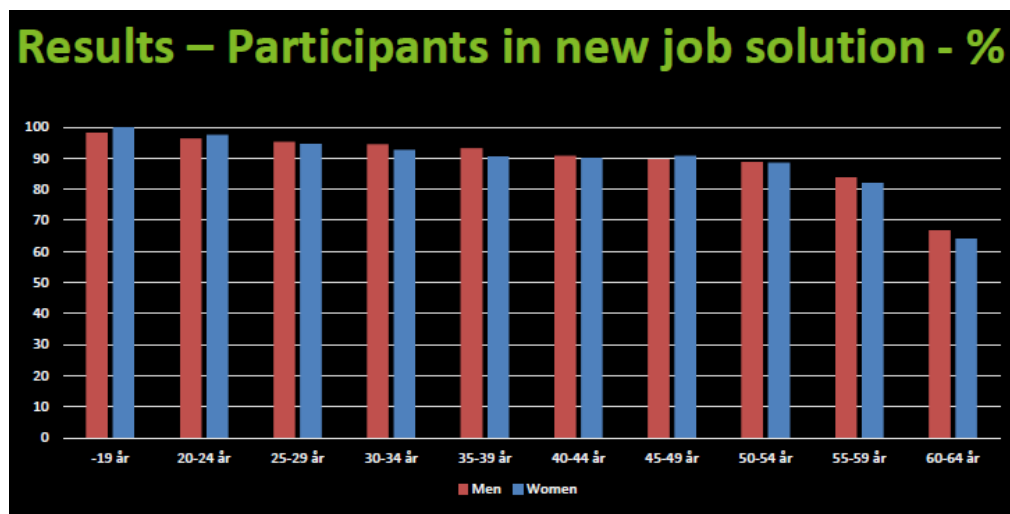
Bron: TSL

In 2020 is het aandeel jongeren dat gestart is met een trajecten bij het fonds relatief groter (o.b.v. voorlopige cijfers). De grootste groep situeert zich tussen de 25 en 29 jaar, gevolgd door de groep 30- tot 34-jarigen Dit ligt in lijn met de globalere tewerkstellingscijfers van het land. Andere cijfers tonen dat de werkloosheidsgraad van 15-24-jarigen op de Zweedse arbeidsmarkt 20,1% bedraagt (in 2019), wat heel wat hoger ligt dan het Europees gemiddelde (14,4%), het Vlaams Gewest (9,5%) of België (14,2%).⁶¹

Anderzijds is de kans op het vinden van een nieuwe job via het fonds bij jongeren zeer groot. Zelfs tot 50 jaar bedraagt het succesratio nog 90% of meer. Tot 60 jaar is dit nog steeds meer dan 80%. En bij de groep 60-64-jarigen vindt ongeveer 65% die een traject opstarten een nieuwe job.

⁶¹ <https://www.steunpuntwerk.be/vlaanderen-binnen-europa>

Figuur 8 Resultaten participatie TSL naar leeftijd



Bron: TSL

Figuur 9 Participanten die na het TSL traject nog werkzoekend zijn, naar leeftijd

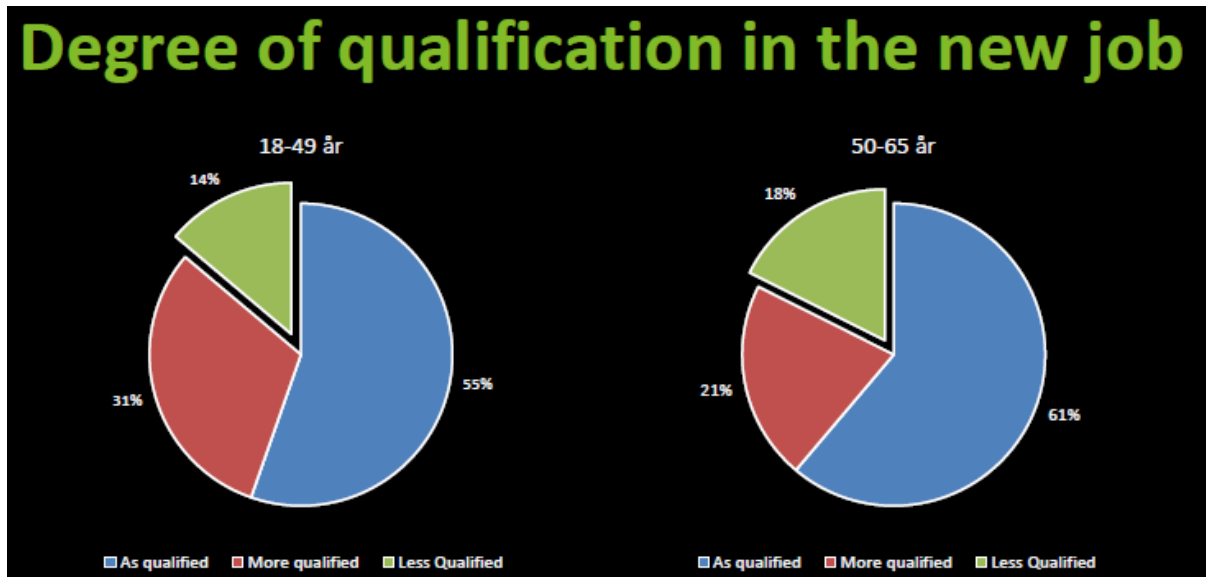


Bron: TSL

De kwaliteit van de transitie wordt nauw opgevolgd met tevredenheidsenquêtes en gesprekken met verschillende actoren na het traject. Er worden daarvoor maandelijks rapporten gepubliceerd voor de stakeholders. De overheid is hierbij niet betrokken want zij betalen niet mee aan de werking van het fonds.

TSL getuigt op basis van eigen cijfers dat het fonds succesvol is. 9 op 10 van de deelnemers vindt een nieuwe job binnen het jaar en is tevreden met de ondersteuning. Ongeveer 8 op 10 komt terecht in minstens een even kwaliteitsvolle job. Bij de werknemers tot 50 jaar is dat in 86% van de gevallen, bij de oudere werknemer (50 jaar of ouder) 82%. Zowel 9 op 10 werkgevers als 9 op 10 vakbondsafgevaardigden zijn tevreden.

Figuur 10 Kwalificatiegraad van de participant TSL 2020



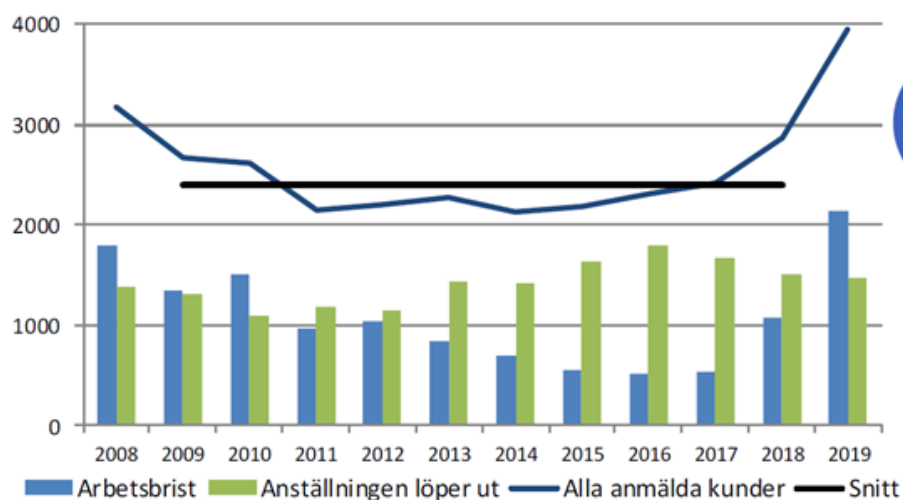
Bron: TSL

Bijlage 4: TSN informatie deelnemers van werk naar werk

Figuur 11 Aantal deelnemers per jaar TSN







The number of registered clients per year



64 %
kommer från ett
universitet eller
en högskola

Bijlage 5: Tabel Nederlandse netwerken versus Zweedse transitiefondsen

Tabel 2 Nederlandse netwerken versus Zweedse transitiefondsen

	Nederlandse netwerken		Zweedse transitiefondsen	
	Mobiliteit Utrecht	Match to Work	Trygghetsfondsen (TSL)	Trygghetsstiftelsen (TSN)
				
Aantal	Totaal aantal netwerken onbekend		16 Zweedse fondsen	
Ontstaan	Eerder recent ontstaan, afhankelijk van de regio		1972: eerste akkoord Handels- en industriesector bedienden; elk fonds is ontstaan vanuit economische noodzaak	
	Vroeger gericht op werkzoekenden	Vroeger gericht op re-integratie (Regiomatch)		
Sector / regio	Verschillende sectoren per netwerk		Arbeiders	Publieke sector
	Één regio	Nationaal	Nationaal	
Constructie	Informeel structuur, type netwerk administratieve organisatie (NAO)		Formele structuur	
	Netwerkleiders en werkgevers, geen vakbonden en geen overheid vertegenwoordigd		Raad van bestuur met een evenwichtige vertegenwoordiging van werkgevers en werknemers; geen overheid vertegenwoordigd	
	Kern is netwerkleiders en 6 werkgevers	Kern is netwerkleiders en 7 freelancers	Kern is raad van bestuur; CEO en organisatie per fonds	
Personeel en partners	1,5 vte managers	2 zelfstandigen	50 werknemers, 30 private bedrijven (300 job coaches)	
Missie en doel	Nieuwe job bij aankomend ontslag; meer focus op directe matching over sectoren heen		Nieuwe job bij aankomend of feitelijk ontslag; meer focus op duurzame oplossing voor de werknemer, over sectoren heen	
	Ook kennis delen; lange termijn relatie	Vooraf matching, bij voorkeur		

	opbouwen in netwerk	duurzame transitie		
Actieterrein	Vooral ontslag vermijden; proactief inspelen op naderende boventalligheid van een of meerdere werknemers; inspelen op korte termijn noden zoals bij corona		Ontslagperiode vermijden of zo kort mogelijk houden; proactief inspelen op (naderende) boventalligheid van een groep werknemers	
Korte termijn noden zoals corona	Kunnen inspelen op korte termijn noden zoals bij corona, leiden het mobiliteitsteam	Kunnen inspelen op korte termijn noden zoals bij corona, zoeken aansluiting bij het mobiliteitsteam	Kunnen inspelen op korte termijn noden zoals bij corona, maar willen bijkomende ondersteuning van overheid	Kunnen inspelen op korte termijn noden zoals bij corona (gevolgen zijn nog niet zo sterk voelbaar)
Financiering	Geen ledenbijdrage, 'gesloten beurs', 1,5 vte betaald door WSP	Sinds 1 jaar lidgeld, verkoop matchtafels, verdienmodel	Werkgevers betalen 0,3% van het loon van werknemers aan 'Fora'; principe sparen in goede tijden	
Vertegenwoordiging / aangesloten	Vrijwillige aansluiting op basis van (mondeling) engagement		Vrijwillige aansluiting op basis van formeel onderhandeld transitie-akkoord in de sector	
Wel of niet de standaard	Niet de norm. Dienstverlening enkel voor die bedrijven die (actief) lid zijn		Eerder wel de norm. Dienstverlening voor alle bedrijven die aangesloten zijn via transitie-akkoord	
Aantal leden	150 leden	30 betalende leden (400 oud-leden)	Ongeveer 90% van de sector is aangesloten	
Mate van ondersteuning	Gericht op snelle transitie		Traject duurt tussen 2 en 12 maanden	Traject kan een aantal jaren duren
Initiatiefnemer transitie	Werkgever neemt initiatief om werknemer voor te stellen (meestal HR)		Start traject na gezamenlijke indiening dossier werkgever en vakbond	
Statuut werknemer	Werkgever is klant en stemt af met werknemer, netwerk heeft geen of weinig contact met werknemer		Werknemer is klant en fonds staat hiermee in direct contact, werknemer stuurt traject samen met job coach.	
Doelgroepen	Eerder kort- en administratief geschoolde werknemers	Algemene, faciliterende, technisch	Gericht op arbeiders	Werknemers uit de publieke sector

		ondersteunde functies		
Organisatiespecifieke factoren	Vooraf grotere bedrijven	Vooraf grotere bedrijven	Zowel grote als kleine bedrijven, veel bediening van kmo's	Zowel grote als kleine bedrijven
Rol andere actoren	Diensten-leverende derden		Regionaal toegankelijke en onafhankelijke job coaches begeleiden de werknemers	
Reikwijdte transitie	Zowel verkenning als uiteindelijk traject naar nieuwe job mogelijk	Vooraf traject naar nieuwe job (soms ook stage)	Zeer uitgebreid traject mogelijk, eerder geen stages, tijdelijke jobs mogelijk?	
Aantal trajecten	Minder grote volumes aan trajecten/jaar Geen cijfers of info over wat het oplevert voor werknemers		Gemiddeld 20.000 trajecten/jaar 9 op 10 werknemers vindt job binnen jaar 8 op 10 werknemers vindt minstens even kwaliteitsvolle job	?
Terugval-garantie	Geen terugval-garantie		Wellicht geen terugval-garantie	Traject verder zetten bij verlies nieuwe job is mogelijk (binnen bepaalde termijn)
Occasioneel versus ruim verspreid of structureel	Eerder occasioneel of op vraag / als netwerkactiviteit		Structureel proces dat opgestart wordt na indiening dossier	
Impact coronacrisis	Impact nog te verwachten; spelen in op lopende of te verwachte subsidies		Onmiddellijk impact op het aantal trajecten	Impact wordt verwacht over een jaar (voorlopig weinig impact)
Bijdrage tot duurzame loopbanen	Wensen bij te dragen tot duurzame loopbanen via kennis delen en matching van werkgevers		Traject kan snel of zeer diepgaand zijn, is afhankelijk van de wens van de werknemer, zoeken naar langere termijn oplossing voor de werknemer	
	Keuze volgende loopbaantrap voor werknemer is eerder beperkt en niet gegarandeerd		Keuze volgende loopbaantrap voor werknemers is uitgebreid en gegarandeerd; er is een minimum programma dat iedereen doorloopt	

			Verkennde samenwerking met lokaal transitiefonds, die zich richt op interne mobiliteit
Transitie naar ondernemerschap	Zeer beperkt, eerder uitzonderlijk	Geen specifiek programma, maar er is de mogelijkheid indien de werknemer dit vraagt (weinig trajecten)	Zeer uitgebreid programma voor traject naar ondernemerschap; inclusief financiering (beperkt aantal trajecten)
Rol van de overheid	Enkel indirecte betrokkenheid		Geen directe of actieve betrokkenheid
	Overheid betaalt loon netwerkleiders	Overheid betaalt subsidies van individuele trajecten	Enkel betrokken indien relevant binnen een specifiek traject van een werknemer (overheid focust op langdurig werkzoekenden)
Toekomst	Huidige werking verder uitbouwen	Werk-naar-werktransities structureel uitbouwen en eigen impact meten	Transitie-akkoorden evolueren en worden aangepast na onderhandeling, willen proactiever werken en dienstverlening sneller kunnen inzetten (nog voor ontslag)
	Kennisdelen en inspelen op nieuwe vragen	Netwerk der netwerken worden	Ondersteunen bij up- en reskilling activiteiten