

ARTIKELEN

Werkloosheidspreventie in Nederland

Irmgard Borghouts-van de Pas*

Niet alleen de recente crisis, maar ook de toenemende internationale concurrentie en technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat veel functies wijzigen of zelfs verdwijnen. Het belang van Van-Werk-Naar-Werk komt in het beleid steeds weer naar voren, maar hoe het er in de praktijk voor staat, is nog onduidelijk. In dit artikel staat de vraag centraal hoe het Van-Werk-Naar-Werk-beleid en de -activiteiten zich in de afgelopen jaren in Nederland hebben ontwikkeld. Ook wordt stilgestaan bij mogelijke verklaringen voor het wel of niet toepassen van Van-Werk-Naar-Werk-activiteiten door werkgevers. Op basis van verschillende databronnen (literatuurstudie, analyse van OSA/SCP-paneldata en achtergrondgesprekken met relevante stakeholders) kan worden vastgesteld dat er (nog) geen structurele en systematische aanpak is van Van-Werk-Naar-Werk in Nederland. Er zijn weliswaar door de overheid en sociale partners initiatieven ontplooid om VWNW-transities te faciliteren en daardoor de intra- en intersectorale arbeidsmobiliteit te bevorderen, maar of deze tot het gewenste resultaat hebben geleid en of de kwaliteit van herplaatsingen (een goede baan 'match') aan de maat is, is voornamelijk onbekend. Onderzoek daarnaar is schaars. Dit artikel breekt daarom een lans voor meer onderzoek naar het werkloosheidspreventiebeleid en het effect op de arbeidsmobiliteit.

Achtergrond

De nieuwste cijfers van het CBS laten een voorzichtig economisch herstel zien. Aan de andere kant lezen we vandaag de dag nog steeds in de krant dat banen op de tocht staan (denk aan de Rabobank, Jumbo) of dat bedrijven hun deuren moeten sluiten als gevolg van een faillissement (zoals V&D en Imtech). Als gevolg van de globalisering, conjuncturele ontwikkelingen, innovatiebehoeften en toenemende concurrentie zijn organisaties nu, maar ook in de toekomst genoodzaakt te reorganiseren. Niet alle werknemers passen in de nieuwe structuur van de organisatie. Voor boventallige werknemers leidt dit tot de nodige spanning en onzekerheid. De zekerheid van 'een baan voor het leven' bestaat niet. De maatschappelijke impact van de crisis zorgde ervoor dat mobiliteit en preventiebeleid één van de beleidspijlers werd die sociale partners hebben afgesproken in de Stichting van de Arbeid (StvdA, 2011). Theoretisch gezien is mobiliteit voor een goede werking van de arbeidsmarkt belangrijk aangezien er dan baanopeningen zijn voor werknemers die van baan willen wisselen, waardoor de kans op

* Irmgard Borghouts-van de Pas is werkzaam bij Tilburg University, ReflecT. E-mail: i.borghoutsvdpas@uvt.nl. Dit onderzoek is tot stand gekomen met financiële ondersteuning van Instituut Gak.

een goede baanmatch ('de juiste man/vrouw op de juiste plaats') groter is (Deelen et al., 2014c). Door de vele reorganisaties en faillissementen in de afgelopen jaren is werkloosheidspreventie nadrukkelijker op de beleidsagenda geplaatst. In afspraken in het Sociaal Akkoord 2013 werd het belang van Van-Werk-Naar-Werk (VWNW) vermeld (StvdA, 2013). Het voorkomen en beperken van werkloosheid lukt nog onvoldoende, zo stelt de Sociaal-Economische Raad (SER, 2015a). De Wet werk en zekerheid (Wwz), die op 1 juli 2015 van kracht is geworden, legt de 'transitiefilosofie' vast. De 'transitievergoeding' die met de nieuwe wet is geïntroduceerd, komt in plaats van de 'oude' ontslagvergoeding en is deels bedoeld om de overgang naar een andere werkgever te bevorderen (Drongelen & Borghouts-van de Pas, 2016). De kansen op het vinden van een nieuwe baan blijken voor oudere werklozen aanmerkelijk kleiner dan voor jongeren (Van Echtelt et al., 2014; Euwals & Ter Weel, 2013; Vlasblom et al., 2013; Vrooman et al., 2012). Cijfers van het CBS laten zien dat in 2012 43% van alle werkloze 55-plussers twee jaar of langer nodig had voor het vinden van nieuw werk. In 2014 is dit percentage gestegen naar maar liefst 61%. Uit recent onderzoek (Deelen et al., 2014a) blijkt dat gedwongen baanverlies leidt tot grote ongunstige en langdurige effecten op de kans op nieuw werk en, voor zover men een nieuwe baan vindt, op het loon. Deze negatieve effecten bestaan voor alle leeftijdsgroepen, maar zijn het grootst onder oudere werknemers (Deelen et al., 2014b). Nederlandse jongeren wisselen relatief vaak van baan, maar Nederlandse ouderen juist weinig in vergelijking met andere Europese landen (Deelen et al., 2014c). Van de Nederlandse 55-plussers is in de afgelopen twee jaar 13% van werkgever of functie veranderd, terwijl dit bij 45-54-jarigen 21% is en bij de jongste categorie (tot en met 24 jaar) 57% (Vlasblom et al., 2015).

Vraagstelling en onderzoeksmethode

Als gevolg van conjuncturele, technologische en arbeidsmarktontwikkelingen kunnen werknemers hun baan verliezen. Het is dan van cruciaal belang dat boventallige werknemers tijdig de stap naar ander werk kunnen maken om (langdurige) werkloosheid te voorkomen.

De volgende vragen staan in dit artikel centraal en komen in de navolgende paragrafen aan de orde:

- Wat verstaan we onder arbeidsmobiliteit, werkloosheidspreventie en VWNW-trajecten?
- Hoe hebben het VWNW-beleid en -activiteiten ter bevordering van de werkloosheidspreventie voor boventallige werknemers zich in Nederland ontwikkeld?
- Welke werkgevers bieden het vaakst VWNW-trajecten aan? Zijn er verschillen tussen werkgevers en hoe zijn deze eventuele verschillen te verklaren?

Verskillende databronnen zijn geraadpleegd om deze vragen te kunnen beantwoorden. De studie is gestart met een literatuuronderzoek waarin tevens relevante beleidsdocumenten en wetteksten zijn bestudeerd. Er zijn analyses verricht op data van het OSA/SCP-arbeidsvraagpaneel om zicht te krijgen op de stand van zaken ten aanzien van VWNW-beleid en -activiteiten en de ontwikkeling daarin.

Achtergrondinformatie over het thema is verder verkregen door middel van gesprekken met relevante stakeholders (o.a. afgevaardigden van ministeries (SZW, BZK), vakbonden, werkgeversorganisaties, UWV, werkgevers en private markt-partijen). Dit artikel sluit af met aanbevelingen voor toekomstig arbeidsmarkt-beleid, personeelsbeleid en nader onderzoek.

De begrippen arbeidsmobiliteit, werkloosheidspreventie en VWNW-trajecten

Arbeidsmobiliteit is de mate waarin werknemers in een bepaalde tijdsperiode van baan wisselen. Baanwisselingen kunnen vrijwillig of gedwongen van aard zijn. VWNW-trajecten komen in de praktijk veelal voort uit reorganisaties of herstructureringsoperaties, waardoor ze uiteindelijk leiden tot gedwongen uitstroom en mobiliteit. VWNW-trajecten kunnen ook vrijwillig zijn om mensen die op zoek zijn naar ander werk – binnen of buiten de eigen sector – te begeleiden. Of de mobiliteit nu gedwongen is of vrijwillig, vaak is aanvullende scholing nodig om mensen te kunnen plaatsen. Bij gedwongen uitstroom is de oorzaak van de uitstroom gelegen aan de vraagzijde/werkgever (verandering organisatie) en bij vrijwillige uitstroom bij het aanbod, de intrinsieke motivatie van de werknemer. Mobiliteit kan voor werknemers een horizontale stap betekenen (gelijk loon) of een verticale beweging (demotie of promotie).

Bij ‘werkloosheidspreventie’ kunnen verschillende opeenvolgende fasen en vormen worden onderscheiden (Evers et al., 2004; Borghouts, 2012; zie Figuur 1). Een gezonde onderneming is de meest *primaire* vorm van het voorkomen van werkloosheid van de eigen werknemers. In deze eerste fase van werkloosheidspreventie geldt het adagium ‘voorkomen is beter dan genezen’. Het investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers door bedrijven rekenen we ook tot primaire preventie. Brouwer et al. (2012) concluderen op basis van een uitvoerig literatuuronderzoek dat duurzame inzetbaarheid van werknemers een multifactorieel bepaald begrip is, waarbij zowel variabelen op het niveau van het individu, het niveau van het werk als op het niveau van de werkomgeving in beschouwing genomen moeten worden. Zij gaan uit van de volgende definitie die door Klink et al. in 2010 is opgesteld:

‘Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.’ (Klink et al., 2010)

Dit betekent dat de duurzaam inzetbare werknemer geëquipeerd is om de overstap naar ander werk eventueel bij een andere werkgever te maken (werkzekerheid). Dit kan met behulp van opleiding, training of andere trajecten/arrangementen.

Van *secundaire* werkloosheidspreventie is sprake wanneer er een reorganisatie of faillissement dreigt maar ontslag kan worden voorkomen (het vijf-voor-twaalf-

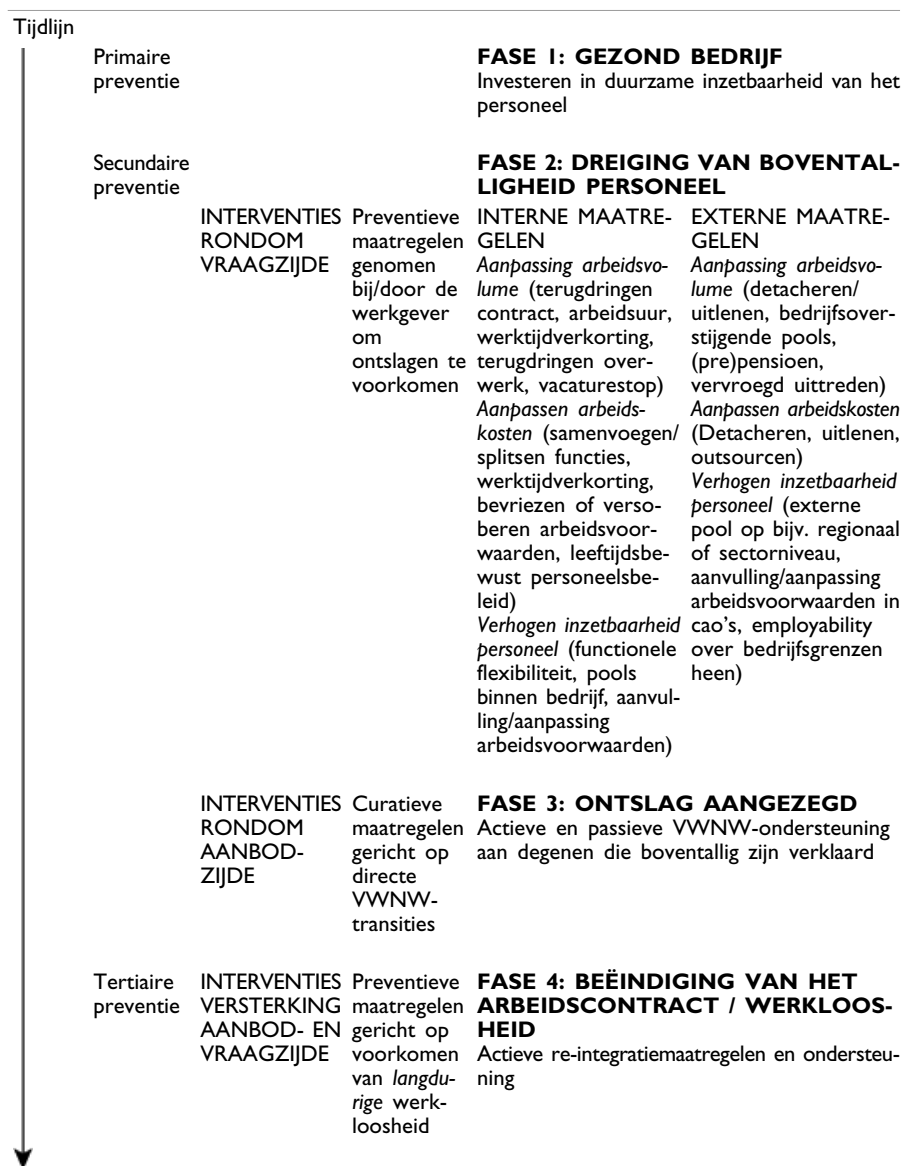
scenario). In deze tweede fase van dreigend ontslag kan de werkgever *preventieve* maatregelen binnen de organisatie treffen. Denk bijvoorbeeld aan het aanpassen van het arbeidsvolume of de arbeidskosten, aan het terugdringen van overwerk, werktijdverkorting en het bevroeren of versoberen van arbeidsvoorwaarden. Daarnaast kan onderscheid worden gemaakt tussen intern en extern gerichte werkloosheidspreventiemaatregelen.

Mochten ondanks deze maatregelen gedwongen ontslagen onvermijdelijk zijn, dan zal het ontslag formeel worden aangezegd (fase 3). Er gaat dan nog een periode overheen voordat het contract daadwerkelijk wordt beëindigd, omdat werkgevers gebonden zijn aan een opzegtermijn. In deze fase, waarin de werknemer dus op de hoogte is van het feit dat zijn carrière binnen afzienbare tijd eindigt bij de huidige werkgever, kunnen *curatieve* Van-Werk-Naar-Werk-maatregelen genomen worden die als doel hebben werkloosheid te voorkomen. Deze curatieve maatregelen zijn niet gericht op de organisatie (vraagzijde van de arbeidsmarkt) maar op de werknemers (aanbod van de arbeidsmarkt). VWNW-ondersteuning kan op verschillende manieren worden gefaciliteerd, waarbij onderscheid kan worden gemaakt naar actieve en financiële ondersteuning. Enkele voorbeelden van actieve ondersteuning zijn: het volgen van een opleiding, omscholing, outplacement, hulp bij het opstarten van een eigen bedrijf en ondersteuning bij het vinden van ander werk. De werkgever kan een dergelijk VWNW-traject zelf organiseren of uitbesteden aan een intermediair (bijvoorbeeld een transitiecentrum/bedrijf). Voorbeelden van financiële ondersteuning die kan worden aangeboden, zijn: aanvullingen op het loon, tegemoetkoming van verhuiskosten, vergoeding van reiskosten.

Mocht het niet lukken boventallige werknemers direct door middel van een VWNW-traject te plaatsen, dan is het van belang de periode 'tussen twee banen in' zo kort mogelijk te houden. Wanneer het contract is beëindigd (fase 4), de werknemer formeel werkloos is, en er nog geen zicht is op ander werk, kunnen maatregelen getroffen worden om *langdurige* werkloosheid te voorkomen. Dit kan worden beschouwd als *tertiaire* werkloosheidspreventie.

Dit artikel richt zich op *curatieve* VWNW-maatregelen voor boventallig verklaarde werknemers die hun baan gaan verliezen of onlangs hebben verloren (secundaire werkloosheidspreventie).

Figuur 1 Fasen en vormen van WW-preventie



Bron: aangevuld en aangepast op basis van eerder werk van Borghouts (2012) en Evers et al. (2004)

Ontwikkeling van VWNW-beleid en -activiteiten in Nederland

Het SCP-vraagpaneel bevat vragen over VWNW-beleid en -activiteiten onder Nederlandse werkgevers. Door cijfers over meerdere jaren met elkaar te vergelijken

krijgen we inzicht in de mate waarin het VWNW-beleid en -activiteiten zich in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld.

Tabel 1: *VWNW-beleid en activiteiten toegepast in de afgelopen 5 jaar voor werknemers die anders ontslagen hadden moeten worden naar sector en grootte bedrijf (in percentage Nederlandse werkgevers; 2008, 2010, 2012)*

	VWNW-beleid opgesteld			VWNW activiteiten toegepast naar andere werkgever			VWNW activiteiten toegepast binnen de organisatie		
	Voor-jaar 2008	Zomer 2010	Voor-jaar 2012	Voor-jaar 2008	Zomer 2010	Voor-jaar 2012	Voor-jaar 2008	Zomer 2010	Voor-jaar 2012
Totale economie	15	17	21	18	13	14	27	23	22
Industrie en landbouw	11	10	12	18	14	11	28	21	20
Bouwnijverheid	9	15	10	18	19	11	27	17	18
Handel, horeca, reparatie	10	13	15	11	7	9	21	15	16
Transport	12	11	18	20	17	11	24	30	15
Zakelijke dienstverlening	13	15	14	15	16	18	20	25	21
Zorg en Welzijn	26	29	38	30	20	18	47	34	32
Overige dienstverlening	14	18	17	19	13	11	29	27	22
Overheid	47	44	55	50	48	50	70	54	55
Onderwijs	48	46	60	28	13	28	42	35	35
5-9 wn.	9	10	13	8	5	5	14	9	9
10-19 wn.	16	18	22	14	7	10	24	19	16
20-49 wn.	22	21	22	22	20	22	36	33	28
50-99 wn.	16	28	36	34	31	31	52	52	50
100-199 wn.	42	37	33	48	42	41	73	58	62
200 en meer wn.	54	50	49	69	54	64	83	73	72

Bron: eigen analyse op OSA/SCP arbeidsvraagpanel 2008-2012

Tabel 1 presenteert cijfers van VWNW-beleid dat is opgesteld en -activiteiten die zijn toegepast in de periode van voor de financiële crisis van 2008 en van de jaren daarna. Sinds de crisis is het percentage bedrijven dat VWNW-beleid heeft opgesteld gestegen van 15 naar 21%. Opmerkelijk is dat het percentage bedrijven dat VWNW-activiteiten binnen of buiten de eigen organisatie toepast, voor de crisis hoger is dan de jaren daarna. De economische neergang en het feit dat bedrijven geconfronteerd werden met een krimpend personeelsbestand, kunnen aanleiding zijn geweest om VWNW-beleid op te stellen. Vrooman et al. concluderen dat het idee om mensen die met ontslag worden bedreigd, te begeleiden 'Van-Werk-Naar-Werk' nog niet erg is aangeslagen, omdat slechts een op de vijf bedrijven gericht beleid voert en het aandeel bedrijven dat dergelijke VWNW-trajecten toepast sinds 2007 gedaald is van 35% naar 28% (Vrooman

et al., 2012; Echtelt et al., 2014). Vrooman et al. hebben de mate waarin bedrijven VWNW toepassen niet onderzocht in samenhang met de vraag of bedrijven in de afgelopen jaren te maken hebben gehad met een reorganisatie, fusie of overname. De vraag is of alle werkgevers VWNW-beleid moeten opstellen. Een gezonde onderneming is immers de meest primaire vorm van preventie.

Nadere analyse van het SCP-vraagpanel leert dat bij de meting gehouden in het voorjaar van 2011 19% van de bedrijven of organisaties in de afgelopen twee jaar te maken heeft gehad met een reorganisatie, fusie of overname. Van deze bedrijven heeft 35% mensen herplaatst en 30% van de werkgevers geeft aan dat het bedrijf of de organisatie is gekrompen vanwege gedwongen ontslagen.

Tabel 2 *Betrokkenheid bij een reorganisatie, fusie of overname in de afgelopen twee jaar en gevolgen voor personeel (in percentage werkgevers, 2007-2011)*

	Mei/juli 2007	Mei/aug. 2009	April/mei 2011
In afgelopen twee jaar een fusie, reorganisatie, overname of andere ingrijpende gebeurtenis plaatsgevonden	19,0	24,4	19,3
<u>Gevolgen voor personeel organisatorische verandering</u>			
• Uitbreiding van het personeelsbestand	33,3	26,2	21,2
• Inkrimping zonder gedwongen ontslagen	24,6	26,5	27,1
• Inkrimping met gedwongen ontslagen	18,4	26,8	30,3
• Herplaatsing van personeel	32,5	26,3	35,3
• Om- en bijscholing van personeel	18,6	14,6	23,3

Bron: eigen analyse van het OSA/SCP-arbeidsvraagpanel 2008-2012

Wanneer we in het SCP-panel de werkgevers selecteren en analyseren die in de afgelopen twee jaar een organisatorische verandering hebben doorgebracht, zien we dat de helft van de bedrijven VWNW-activiteiten (intern en/of extern) heeft toegepast. Van de bedrijven die in de afgelopen twee jaar een organisatieverandering hebben doorgevoerd en aangeven dat het personeelsbestand is gekrompen zonder gedwongen ontslagen, geeft bijna een op de drie aan dat ze VWNW-beleid hebben opgesteld. Mogelijk heeft het opgestelde beleid een preventieve werking gehad en zijn gedwongen ontslagen voorkomen. Bij bedrijven die moeten inkrimpen mét gedwongen ontslagen, heeft een op de vier VWNW-beleid opgesteld. Van de bedrijven die in het afgelopen twee jaar hebben gereorganiseerd en die te maken hebben gehad met boventallige medewerkers, heeft 56% VWNW-activiteiten toegepast.

Tabel 3 *VWNW-beleid en -activiteiten toegepast in de afgelopen vijf jaar door bedrijven die in de afgelopen twee jaar een organisatorische verandering hebben doorgevoerd naar de gevolgen voor het personeel (meting 2011/2012; in percentage bedrijven)*

		Heeft beleid opgesteld voor VWNW-activiteiten	In afgelopen vijf jaar VWNW-activiteiten toegepast (intern en/of extern)	In afgelopen vijf jaar externe VWNW-activiteiten toegepast	In afgelopen vijf jaar interne VWNW-activiteiten toegepast
Bedrijven waarin in de afgelopen twee jaar een fusie, reorganisatie, overname of andere ingrijpende gebeurtenis heeft plaatsgevonden		28,7	49,6	26,5	40,2
Gevolgen voor het personeelsbestand:					
• Uitbreiding van het personeelsbestand	Nee	27,0	49,8	25,8	41,3
	Ja	34,1	48,6	28,8	36,3
• Inkrimping zonder gedwongen ontslagen	Nee	26,6	48,1	23,2	38,3
	Ja	35,3	54,3	36,9	46,1
• Inkrimping met gedwongen ontslagen	Nee	31,5	45,8	22,9	38,8
	Ja	23,8	56,2	32,8	42,6
• Herplaatsing van het personeelsbestand	Nee	24,9	38,7	18,7	29,5
	Ja	36,2	71,5	42,2	61,4
• Om- en bijscholing van het personeelsbestand	Nee	24,1	41,0	18,4	33,5
	Ja	43,9	79,6	54,6	62,9

Bron: eigen analyse van het SCP-arbeidsvraagpanel 2009/2010, 2011/2012.

61% van de bedrijven geeft aan dat er in 2010 werknemers zijn uitgestroomd uit de ondervraagde vestiging. De belangrijkste vertrekreden van 55-plussers is instroom in een VUT-regeling, flexibele pensioenregeling of prepensioenregeling. VUT kan vrijwillig zijn, maar kan ook min of meer gedwongen zijn vanwege boventaligheid. Het is helaas niet mogelijk om dit onderscheid in tabel 4 op grond van de beschikbare data te maken. Een op de vijf van deze bedrijven met uitstroom in 2010 geeft aan dat er binnen het bedrijf werknemers van 55 jaar of ouder zijn geweest die voor hun 65ste volledig gestopt zijn met werken. Gemiddeld gaat het om 5% van de uitgestroomde 55-plussers.

Tabel 4 *Vertrekredenen werknemers 55+ die in 2010 voor hun 65ste volledig zijn gestopt (in % van totale uitstroom van ouderen)*

Reden voortijdige uitstroom	%
VUT, flexibele pensioenregeling, prepensioenregeling	89
Arbeidsongeschiktheid, WIA	3
WW	2
Anders	6

Bron: SCP-arbeidsvraagpanel 2011-2012

Welke werkgevers bieden VWNW-trajecten het vaakst aan en hoe zijn eventuele verschillen te verklaren?

In deze paragraaf gaan we na of er verschillen bestaan tussen werkgevers als het gaat om het ontwikkelen van VWNW-beleid en het aanbieden van VWNW-trajecten. Uit de SCP-data blijken (1) de grootte van de organisatie, (2) de sector en (3) het aandeel ouderen dat een organisatie in dienst heeft, verband te houden met de mate waarin VWNW-trajecten worden aangeboden. Hieronder bespreken we deze verschillen en de mogelijke verklaringen die aan deze verschillen ten grondslag liggen.

1. Grootte van de organisatie

Er is een duidelijk verschil tussen grote en kleine werkgevers als het gaat om de toepassing van VWNW-activiteiten. Grote organisaties hebben vaker VWNW-beleid opgesteld en ook vaker VWNW-activiteiten toegepast dan kleine bedrijven. Het percentage MKB-bedrijven dat VWNW-beleid heeft opgesteld, is in de afgelopen jaren wel gestegen. Een ruime meerderheid van de bedrijven in Nederland zijn kleinere bedrijven (micro en SME), waarbij zelfs 28,7% van de werknemers bij een bedrijf werkt met minder dan tien werknemers. Bij grote bedrijven (100 of meer werknemers) zien we een daling als het gaat om het ontwikkelen van beleid en het toepassen van VWNW-activiteiten (zie tabel 1).

Mogelijke verklaringen voor het verschil in toepassen van VWNW-activiteiten tussen grote en kleine bedrijven zijn:

- *Ontbreken van een sociaal plan in het MKB*

Het verschil tussen het opstellen van VWNW-beleid en het toepassen van VWNW-activiteiten tussen grote en kleine werkgevers kan worden verklaard door het gebrek aan sociale plannen bij kleine werkgevers. Er bestaan cao's, vooral ondernemingscao's en cao's in de publieke sector, waarin aandacht wordt besteed aan het behouden van werk, maar die ook aandacht besteden aan VWNW-regelingen wanneer gedwongen ontslagen onvermijdelijk zijn (Zekić, 2014). In Nederland profiteren vooral werknemers die onder een sociaal plan of bepaalde cao's vallen van VWNW-voorzieningen. MKB-werknemers die worden ontslagen, krijgen voornamelijk weinig geboden (Borghouts, 2012; Van Echtelt et al., 2014; EIM, 2010). Het grootste deel van de VWNW-activiteiten vloeit voort uit sociale

plannen die door werkgevers en vakbonden of de ondernemingsraad zijn overeengekomen. Bijna driekwart van de 1.130 sociale plannen, opgesteld tussen 2004 en 2007, was ingevoerd onder grote bedrijven met meer dan 100 werknemers. Een logische verklaring hiervoor is dat werkgevers bij ontslag van twintig of meer werknemers wettelijk verplicht zijn dit te melden bij vakbonden. Afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld ontslagvergoeding, opleiding en training, de mogelijkheid om te solliciteren tijdens werktijden, financiële prikkels voor boventallige werknemers die vrijwillig het bedrijf verlaten, inkomenssuppletie, vergoeding van verhuiskosten of hogere reiskosten, plaatsmakersregeling (voor werknemers die niet boventallig zijn verklaard, maar vrijwillig vertrekken om zo vacatures te creëren die vervolgens ingevuld kunnen worden door boventallige werknemers), detacheringen, begeleiding bij het opzetten van een eigen bedrijf, het opzetten van externe of interne arbeidspools (EIM, 2010; Kok et al., 2008).

Ouderen komen na ontslag relatief minder makkelijk aan een baan dan jongeren. Er bestaan sociale plannen waarin specifieke afspraken zijn gemaakt over VWNW voor boventallige oudere werknemers. De Zilverpoolregeling van Achmea is een dergelijk voorbeeld. De Zilverpool werd in 2010 geïntroduceerd en is onlangs verlengd in het nieuwe sociaal plan dat van kracht is tot eind 2016. De Zilverpoolregeling is gericht op de detachering van boventallige werknemers van 57,5 jaar of ouder en is een zelfstandige detacheringsorganisatie binnen Achmea P&O. Wanneer een werknemer van 57,5 jaar of ouder boventallig wordt, is er de optie van beëindiging van de arbeidsovereenkomst met een ontslagvergoeding of deelname aan de Zilverpool. Het salaris dat de boventallige oudere via de Zilverpool ontvangt, is 100% van zijn laatstverdiende salaris. Na afloop van de werkzaamheden ontvangt de werknemer nog één of twee maanden een aanvulling tot 100%. Wanneer er geen werk is, ontvangt de Zilverpooler 75% van zijn laatstverdiende loon. In de Zilverpool wordt gezocht naar (tijdelijk) passend werk binnen de Achmea-holding, zoals vervanging van zwangerschapsverlof, inzet op tijdelijke projecten, wegwerken van achterstanden, maar ook detachering naar andere werkgevers is mogelijk. De boventallige oudere kan tot de ingangsdatum van het prepensioen in de Zilverpoolregeling blijven werken (of tot de eerste dag van de maand waarin men 63 wordt). Vanaf die dag wordt het contract beëindigd.

- *Grote bedrijven hebben meer interne herplaatsingsmogelijkheden dan kleine bedrijven*

Uit de SCP-data (zie tabel 1) blijkt dat grote werkgevers vaker VWNW-beleid hebben opgesteld en -activiteiten hebben toegepast – zowel binnen als buiten de eigen organisatie – dan kleine bedrijven. Dit kan worden verklaard door het feit dat grote bedrijven meer interne mogelijkheden hebben om werknemers te herplaatsen in de eigen organisatie.

- *Financiële middelen voor VWNW ontbreken vaker in MKB*

Aan het aanbieden van VWNW-trajecten zijn kosten verbonden. Grote bedrijven beschikken in vergelijking met kleine bedrijven vaak over meer financiële middelen om VWNW-ondersteuning naar een nieuwe baan elders aan te bieden. Eerder bespraken we al dat grote bedrijven vaker sociale plannen hebben waarin ook

afspraken gemaakt kunnen worden over de financiële ondersteuning van VWNW-trajecten. MKB-bedrijven die failliet gaan, hebben überhaupt geen middelen om VWNW activiteiten te financieren.

2. Sector

Naast de bedrijfsgrootte speelt de sector een rol bij het ontwikkelen van VWNW-beleid en het toepassen van VWNW-activiteiten door organisaties. In de sectoren Overheid en Onderwijs is relatief vaak VWNW-beleid opgesteld (zie tabel 1). Werkgevers in deze sectoren hebben ten opzichte van werkgevers in andere sectoren ook vaker VWNW-activiteiten toegepast, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten.

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat werkgevers in de sectoren Onderwijs en Overheid verplicht *eigenrisicodrager* zijn voor de WW. Dit betekent dat deze sectoren de kosten voor de WW-uitkering zelf betalen wanneer werknemers werkloos worden. Het UWV betaalt de uitkering weliswaar aan de boventallige werknemers, maar brengt deze kosten vervolgens wel in rekening bij de werkgevers in deze sectoren. Werkgevers die *eigenrisicodrager* zijn, zijn dus financieel gebaat bij het snel vinden van ander werk voor boventalligen.

3. Aandeel ouderen in de organisatie

Er bestaat een verband tussen het aandeel ouderen dat een bedrijf in dienst heeft en de mate waarin bedrijven VWNW-beleid hebben opgesteld en VWNW-activiteiten hebben toegepast. In het SCP-arbeidsvraagpanel is aan werkgevers gevraagd de verdeling van het personeelsbestand (op 1 januari 2011) te geven naar leeftijdscategorie. Begin 2011 was het gemiddeld percentage van 50-plussers bij bedrijven bijna 25% van het personeelsbestand. Van de bedrijven met meer dan gemiddeld 50-plussers in dienst, geeft bijna 30% aan dat ze in de afgelopen vijf jaar VWNW hebben toegepast. Bij bedrijven die minder dan gemiddeld ouderen in dienst hebben, geeft 23% aan dat ze boventallige werknemers hebben begeleid naar ander werk. Dit verschil blijkt significant (zie tabel 5).

Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat door gewijzigde wet- en regelgeving ouderen langer zullen moeten doorwerken. VUT- en prepensioenregelingen kunnen als gevolg van gewijzigde wetgeving niet meer als afvloeiingsregelingen worden ingezet. Vanaf 2006 heeft de overheid met de invoering van de Wet aanpassing fiscale behandeling VUT/prepensioen en de introductie levensloop (Wet VPL) het fiscaal minder aantrekkelijk gemaakt om eerder te stoppen met werken. Deze maatregelen zijn niet van toepassing op werknemers die geboren zijn voor 1 januari 1950. Uit cijfers van Eurostat blijkt dat de arbeidsparticipatie van ouderen in de leeftijd van 55-64 jaar in het afgelopen decennium is gestegen van 46 naar 60%. Deze stijging kan worden verklaard door een generatie-effect. Zo neemt de arbeidsdeelname onder ouderen in belangrijke mate toe vanwege de instroom van jongere cohorten vrouwen met een alsmaar hogere arbeidsparticipatie. Verder blijkt uit onderzoek dat het aandeel arbeidsongeschikten aanzienlijk is gedaald, zij het alleen bij mannen (Arts & Otten, 2013). Primaire preventie kan hierbij een rol hebben gespeeld. Uit onderzoek van Arts en Otten blijkt verder dat er na 2006 als gevolg van beperkingen in de VUT- en prepensioenregeling een lichte daling is te constateren in het aandeel mannen en vrouwen

dat voortijdig met pensioen gaat (Arts & Otten, 2013). De economische crisis heeft volgens Arts en Otten een (tijdelijke) dempende werking op de stijgende arbeidsparticipatie van ouderen.

Tabel 5 *Aandeel werkgevers met VWNW-activiteiten en beleid in de afgelopen vijf jaar naar aandeel ouderen in dienst, meting 2011-2012 (in procenten bedrijven)*

	Heeft beleid opgesteld voor VWNW-activiteiten	In afgelopen vijf jaar VWNW-activiteiten toegepast (intern en/of extern)	In afgelopen vijf jaar externe VWNW-activiteiten toegepast	In afgelopen vijf jaar interne VWNW-activiteiten toegepast
Bedrijven met minder dan gemiddeld 50-plussers in dienst	18,3***	23,2***	9,9***	19,0***
Bedrijven met meer dan gemiddeld 50-plussers in dienst	21,2***	29,9***	18,1***	20,1***

Bron: eigen analyse op data van het SCP-arbeidsvraagpaneel 2011-2012

Significantie wordt als volgt aangegeven: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. Het betreft hier de significantie t.a.v. de bedrijven met meer dan gemiddeld 50-plussers in dienst en bedrijven met minder dan gemiddeld 50-plussers in dienst.

De VUT- en prepensioenregelingen zijn zo goed als verdwenen, maar de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) waarschuwt werkgevers dat afvloeiingsregelingen door de belastingdienst kunnen worden beschouwd als vervroegde uittredingsregelingen die vervolgens fiscaal tegen een tarief van 52% belast kunnen worden (AWVN, 2015). Op basis van een kwalitatieve toets beoordeelt de Belastingdienst sociale plannen en ontslagregelingen op de vraag of er sprake is van vervroegd uittreden. Deze heffing vindt niet plaats als sprake is van een sociaal plan in het kader van een reorganisatie waarbij de vermindering van het personeelsbestand plaatsvindt op basis van objectieve criteria (zoals het afspiegelingsbeginsel) waarbij niet de intentie bestaat ouderen met het oog op vervroegd uittreden te ontslaan (Staatscourant, 2013). Wanneer uit de kwalitatieve toets blijkt dat er mogelijk sprake is van vervroegd uittreden, volgt een kwantitatieve toets. Als met de ontslaguitkering de periode tot het pensioen kan worden overbrugd en er is sprake van een inkomen van meer dan 70% van het laatstverdiende loon, dan beschouwt de Belastingdienst dit als een Regeling Vervroegd Uittreden (RVU). De AWVN geeft aan dat de transitievergoeding die in 2015 met de invoering van de Wet werk en zekerheid is ingevoerd, door de Belastingdienst als RVU kan worden aangemerkt. Het feit dat de transitievergoeding in de wet is verankerd, doet hier niets aan af (AWVN, 2015).

Organisatie en stimulering van VWNW

In de afgelopen jaren zijn er verschillende initiatieven ontplooid door de overheid en sociale partners met het doel VWNW te stimuleren. In deze paragraaf bespreken we hoe VWNW in Nederland tot nu toe is georganiseerd en hoe de overheid probeert een impuls te geven aan VWNW.

- *Experimenten*

In 2010 introduceerde de Nederlandse overheid een regeling waarin werkgevers en vakbonden een subsidie konden krijgen voor het opzetten van VWNW-experimenten. In totaal werden negen experimenten goedgekeurd en werd er een bedrag van 1.938 miljoen euro aan subsidie verstrekt. Hoewel de experimenten zich niet specifiek richtten op oudere werknemers, was de gemiddelde leeftijd van de deelnemers vrij hoog. In vijf van de negen experimenten lag de gemiddelde leeftijd tussen de 45 en 50 jaar (Visscher et al., 2012). Het aantal gerealiseerde VWNW-transities lag aanzienlijk lager dan door de projecten zelf was beoogd. Voldoende draagvlak voor de overeengekomen aanpak bij de individuele werkgever en werknemer lijkt tot succes te leiden. Wanneer de VWNW-activiteiten bestuurlijk geworteld zijn in en voortbouwen op traditionele instituties (zoals samenwerking tussen sociale partners, sectorfondsen, scholingsinstituten en kenniscentra) is de kans op succes het grootst (Visscher et al., 2012). De activiteiten in de experimenten waren niet innovatief. In vrijwel alle projecten was een private bemiddelaar ingeschakeld voor het matchen op vacatures en het uitvoeren van een traject. De toegevoegde waarde van de experimenten was gelegen in het creëren van draagvlak en vertrouwen bij werkgevers en werknemers. De experimenteerregeling had een tijdelijk karakter en de financiering liep in maart 2012 af. Drie projecten stopten, de andere projecten gingen door of hadden de intentie daartoe.

- *Sectorfondsen*

Sectorfondsen, soms ook aangeduid als O&O-fondsen, zijn private organisaties die door sociale partners worden bestuurd en de belangen van een sector behartigen. Medio 2007 bestonden er in Nederland ongeveer 140 fondsen in 116 sectoren (Donker van Heel et al., 2008). De doelen van de fondsen worden geformuleerd door de sociale partners en kunnen per fonds verschillen. De fondsen innen premies bij de werkgevers en/of werknemers en besteden de middelen aan de hand van de vooraf door de sociale partners gestelde criteria. De sectorfondsen hebben tot nu toe over het algemeen nog geen systematische en structurele rol gespeeld als het gaat om ondersteuning in het geval van boventaligheid. Er worden wel VWNW-activiteiten ondersteund, maar dat is meestal op ad hoc basis (Donker van Heel et al., 2008). Een enkele sector is wel actiever. Zo is vanaf 1 januari 2012 een VWNW-regeling opgenomen in de cao Grafimedia, waar het sectorfonds een actieve rol speelt in het begeleiden van boventalige werknemers naar ander werk binnen en buiten de sector.

- *Sectorplannen*

Sinds augustus 2013 stimuleert het ministerie van SZW sociale partners met sectorplannen te komen die als doel hebben de werkgelegenheid en vakmanschap

in een sector en/of regio te behouden. VWNW-maatregelen zowel op sectoraal als intersectoraal niveau kunnen onderdeel uitmaken van dergelijke sectorplannen. Het ministerie van SZW kan op basis van de Regeling cofinanciering sectorplannen 50% van de plannen meefinancieren voor een periode van maximaal twee jaar. In totaal trekt het kabinet 600 miljoen euro uit om de plannen mede te financieren, de sectoren leggen minimaal hetzelfde bedrag in. Sommige sectorplannen zijn gericht op een specifieke doelgroep, maar dit betreft maar een beperkt aantal ouderen (25.138 ouderen). Dit is 6% van het totale aantal beoogde deelnemers van de sectorplannen) (Heyma et al., 2014, 2015a). Eind maart 2015 was er sprake van 80.803 deelnemers. Dit aantal is eind september gestegen naar 146.870 geregistreerde gerealiseerde deelnemers (Heyma et al., 2015b). De goedgekeurde sectorplannen hebben vooral betrekking op de bevordering van scholing (beoogde aantal deelnemers: 228.295 (58% van totaal aantal beoogde deelnemers van de sectorplannen) (Heyma et al., 2015b). Dit is ook niet verwonderlijk aangezien bij bijna driekwart van de sectorplannen sectorfondsen of O&O-fondsen zijn betrokken (Heyma et al., 2014). Eind september 2015 waren er 11.751 deelnemers die via de sectorplannen deelnamen aan VWNW-activiteiten (arbeidsbemiddeling, transitiefonds, transfercentrum, sollicitatietrainingen). Dat is bij 146.870 deelnemers slechts 8% van het totaal. Begin 2015 is de derde en laatste tranche geopend voor het indienen van een sectorplan. Het kabinet heeft na consultatie van de sociale partners besloten de cofinanciering van de derde tranche te richten op het bevorderen van VWNW-transities. Deze plannen maken nog geen onderdeel uit van de derde quickscan uitgevoerd door SEO/Echo. De regeling cofinanciering sectorplannen zal in 2016 worden geëvalueerd (Tweede Kamerstukken, 2013/2014). De quickscans, uitgevoerd door SEO/Echo, geven geen informatie over de resultaten en effecten van ingezette VWNW-activiteiten en dus ook niet over de hoeveelheid deelnemers die daadwerkelijk de transitie hebben gemaakt naar een andere baan en wat de kwaliteit daarvan is.

- *Regionale adviescentra*

In februari 2015 pleitte de SER voor meer en een eerdere dienstverlening aan werknemers die hun baan (dreigen te) verliezen. De SER adviseert de oprichting van regionale *adviescentra* die ondersteuning kunnen bieden bij ontslag en de aanvragen van een WW-uitkering. Daarnaast kunnen ze boventallige medewerkers helpen door hen door te verwijzen naar lopende VWNW-projecten, re-integratiebureaus, opleidingsinstituten, loopbaanadviesbureaus en vacature-bemiddelingsorganisaties. Alle werknemers die met werkloosheid worden bedreigd of recent werkloos zijn geworden, zouden gebruik moeten kunnen maken van deze adviescentra, waarbij het accent ligt op degene die zich in de curatieve fase van het WW-preventieproces bevinden. De SER adviseert het kabinet ook bij de uitvoering van pilots, zodat decentrale partijen ervaring kunnen opdoen met zowel een nieuwe arbeidsmarktinfrastructuur als met de regie voor VWNW (SER, 2015b).

Los van deze regionale adviescentra is er in Nederland wel ervaring opgedaan met proactieve VWNW-ondersteuning door individuele bedrijven en (regionale) samenwerkingsverbanden. Zo is bij een grote reorganisatie in de Rotterdamse haven het fonds Stichting Scholing & Werkgelegenheid Fonds (SSWF) opgericht,

waarin de keuze voor VWNW-begeleiding fiscaal aantrekkelijker is gemaakt ten opzichte van de 'traditionele ontslagvergoeding' (ABU, et al., 2015).

• *Transitievergoeding in de Wet werk en zekerheid*

Met de introductie van de transitievergoeding in de Wet werk en zekerheid (Wwz) heeft de wetgever twee doelen voor ogen: compensatie voor het ontslag en een stimulans om de overgang naar een andere baan te bevorderen. Hoewel de transitievergoeding nu in wetgeving is verankerd, rijst de vraag of deze ook wordt aangewend voor VWNW-ondersteuning en -activiteiten (Drongelen & Borghouts-van de Pas, 2016). De transitievergoeding mag worden besteed aan VWNW-activiteiten, maar dat hoeft niet. De boventallige werknemer is daarin vrij en als er sprake is van een inkomensval, zal de transitievergoeding, net als de voormalige ontslagvergoeding, in de praktijk aangewend kunnen worden om bijvoorbeeld de vaste lasten te kunnen betalen. Eventueel genoten scholing of outplacementactiviteiten tijdens het dienstverband mag de werkgever in mindering brengen op de uit te keren transitievergoeding. De transitievergoeding komt in de plaats van de ontslagvergoeding, die lager zal uitvallen voor de meeste boventallige (oudere) werknemers. De naamswijziging van ontslagvergoeding naar transitievergoeding en het vastleggen van het recht op een transitievergoeding in de Wwz betekent nog niet dat werknemers in de praktijk daadwerkelijk meer geld en tijd aan VWNW-activiteiten besteden.

Slotbeschouwing

Aanbevelingen voor arbeidsmarkt- en personeelsbeleid

Een vergrote mobiliteit onder boventallige werknemers kan de werking van de arbeidsmarkt verbeteren indien ze daardoor sneller een nieuwe baan vinden die bij hen past. Voorkomen dat werknemers werkloos worden bij dreigend ontslag in combinatie met het organiseren van VWNW-trajecten lijkt de beste remedie voor behoud van werkzekerheid. Er is echter op dit moment (nog) geen sprake van een structurele en systematische aanpak van het VWNW-beleid in Nederland. De infrastructuur voor (vroegtijdige) arbeidsmarkttransities is in Nederland nog beperkt, zeker vergeleken met bijvoorbeeld Zweden, waar transitiefondsen een structureel en collectief karakter hebben (Borghouts, 2012). De VWNW-ondersteuning die er is voor (boventallige) werknemers is op ad hoc basis georganiseerd via sociale plannen, cao-experimenten, tijdelijke maatregelen en meer recent in de sectorplannen. Met name de ingediende sectorplannen in de derde tranche zouden een impuls kunnen geven aan de ontwikkeling van een VWNW-beleid in Nederland. Diverse bedrijven en samenwerkingsverbanden hebben ervaring met het opstellen van VWNW-beleid en het uitvoeren van activiteiten. Landelijk zijn VWNW-experimenten gestart, uitgevoerd en gemonitord. De SER heeft onlangs het advies uitgebracht om regionale adviescentra op te zetten. Het kabinet heeft onlangs positief gereageerd op dit SER-advies (Tweede Kamerstukken, 2015/2016) en geeft aan dat het van plan is 'de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers voor de preventie en beperking van werkloosheid steviger te verankeren' (Tweede Kamerstukken, 2015/2016).

Naar een nieuwe structurele infrastructuur voor arbeidsmarkttransities

De infrastructuur voor VWNW moet nog worden opgebouwd. De verschillende bouwstenen voor een VWNW-infrastructuur zijn aanwezig in Nederland en ook van buitenlandse ervaringen kan worden geleerd (zie Borghouts, 2012). Het is nu zaak met die 'losse' bouwstenen en elementen een meer structurelere infrastructuur op te bouwen: een arbeidsmarkt-mobiliteitsinfrastructuur met een grotere omvang en een groter bereik waarvan boventallige werknemers met zowel een vast als een tijdelijk contract baat hebben. Ook zou het qua omvang en type ondersteuning in de nieuw op te bouwen VWNW-infrastructuur niet uit mogen maken of je je baan verliest bij een groot of klein bedrijf.

Overkoepelend inclusief HRM

Het ontwikkelen van een 'meta' of 'overkoepelend' personeelsbeleid dat verder gaat dan de eigen organisatie, kan bijdragen aan de nieuw te ontwerpen infrastructuur voor zekere arbeidsmarkttransities. Het gaat dan om sociale innovatie in het HR-beleid door bijvoorbeeld het opzetten van structurele netwerken met het doel boventalligen aan ander werk te helpen. Dit vraagt om de ontwikkeling van Strategisch Inclusief HR-beleid, waarbij mensen die uit de arbeidsmarkt dreigen te vallen weer perspectief wordt geboden binnen of buiten de eigen organisatie en/of sector en waarbij mensen die nu nog niet werkzaam zijn kansen krijgen om aan het werk te komen (zie ook Freese, 2014). De werelden van sociaal beleid vanuit de overheid en HR-beleid binnen bedrijven dienen beter aan elkaar gekoppeld en verder ontwikkeld te worden. Het gaat dan om het faciliteren van transitie met het doel werkzekerheid te creëren: aan het werk komen, zijn en blijven. Werkgevers – ook kleine werkgevers zonder HR-afdeling – zouden kunnen samenwerken en gezamenlijke arbeids- of talentenpools kunnen opzetten voor de uitwisseling van personeel. Hoewel een klein percentage MKB-bedrijven in de afgelopen jaren VWNW-beleid heeft opgesteld en VWNW-activiteiten heeft toegepast, valt hier nog een wereld te winnen. Door na te denken over slimme combinaties van werkaanbod kan dan werkzekerheid in plaats van baanzekerheid worden gecreëerd. Vanuit beleidsperspectief verdient het aanbeveling na te gaan of, en zo ja, hoe kleine werkgevers hierin ondersteund zouden willen en kunnen worden. De onderscheiden typen van WW-preventie in dit artikel kunnen bijdragen aan de verdere vormgeving van de toekomstige VWNW-infrastructuur in Nederland, waarin al in een vroeg stadium aandacht is voor werkloosheidspreventie.

Aanbevelingen voor nader onderzoek

Oudere boventalligen worden relatief harder getroffen bij verlies van hun baan. De praktijk wijst uit dat het voor hen moeilijker is om aan nieuw werk te komen dan voor jongeren die hun baan (dreigen te) verliezen. De VUT- en prepensioenregelingen hadden in het verleden een preventieve werking als het gaat om de instroom van ouderen in de WW. Door afschaffing van deze regelingen, de verhoging van de pensioenleeftijd en een versoepeling van het ontslagrecht met de invoering van de Wwz is de kans groot dat oudere werknemers die in de toekomst boventallig worden verklaard, meer gebruik zullen moeten maken van de WW om de periode tot pensioen te overbruggen. De WW kan daarmee onder druk komen te staan. Het is onbekend of de maatschappelijke kosten en baten van

instroom in de WW door ouderen, hoger of lager zijn dan vervroegde uittreding via VUT- en pre-pensioenregelingen. Nader onderzoek is hiervoor nodig.

De vraag rijst hoe een succesvolle VWNW-regeling eruit zou kunnen zien. In de afgelopen jaren zijn enkele onderzoeken verricht naar Van Werk Naar Werk. Scheele et al. onderzochten de mate waarin werknemers van wie de baan om bedrijfseconomische redenen eindigt weer een passende baan vinden (Scheele et al., 2008). Er is onderzoek verricht naar VWNW-systemen in binnen- en buitenland (Borghouts, 2012), naar de opzet en uitvoering van VWNW-experimenten (Visscher et al., 2012) en naar WW-preventiepraktijken (Evers et al., 2004; ABU, AWWN, TNO, 2015). Er is literatuur over de gevolgen van het aanbod van outplacementtrajecten bij massaontslag op de duur van de werkloosheid en de kwaliteit van de eerstvolgende baan (Deelen et al., 2014a) en er bestaat onderzoek naar de perceptie van deelnemers en leidinggevenden ten aanzien van de effecten van VWNW-beleid (Gravesteyn et al., 2015). Deze percepties hoeven niet noodzakelijk overeen te komen met de werkelijke effecten. Landelijk zijn of worden experimenten en sectorplannen geëvalueerd, maar in de (tussentijdse) evaluaties wordt niet duidelijk wat precies het effect is van de ingezette VWNW-maatregelen, waarbij idealiter onderscheid gemaakt kan worden naar bruto-effecten (bijvoorbeeld het percentage werkhervattingen van boventallige (oudere) werknemers na VWNW-ondersteuning) waarbij niet is gecorrigeerd voor externe beïnvloedbare factoren op het resultaat en de netto-effectiviteit (de toegevoegde waarde van de VWNW-interventie). Idealiter is er een controlegroep nodig om de *netto* toegevoegde waarde te kunnen vaststellen, waarbij gecorrigeerd zou moeten worden voor systematische verschillen tussen de twee boventallige werknemersgroepen (een groep met en zonder VWNW-ondersteuning). Ook is er weinig bekend over de kwaliteit van de plaatsing. Zijn de plaatsingen duurzaam en passen ze bij de competenties en wensen van de (oudere) boventalligen? Onderzoek op dit terrein is schaars maar noodzakelijk.

Literatuur

- ABU, AWWN & TNO (2015). *Veilig oversteken: Inspiratiegids voor van-werk-naar-werk-transities*. Lijnden/Den Haag/Leiden: ABU, AWWN & TNO.
- Arts, K. & Otten, F. (2013). *Stijgende arbeidsparticipatie en minder uittreding bij ouderen*. Sociaaleconomische trends. Den Haag/Heerlen: CBS.
- AWVN (2015). Pas op voor vervroegd uittreden: Ontslagvergoeding kan duur uitpakken voor werkgever. *Werkgeven*, 2, 26-27.
- Borghouts, I.W.C.M. (2012). *Securing job-to-job transitions in the labour market: A comparative study of employment security systems in European countries*. Nijmegen: Wolf Legal Publishers.
- Brouwer, S., Lange, A. de, Mei, S. van der, Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Heijden, B. van der & Klink, J. van der (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Deelen, A., Graaf-Zijl, M. de & Berge, W. van den (2014a). *Labour market effects of job displacement for prime-age and older workers*. CPB Discussion Paper 285. Den Haag: CPB.
- Deelen, A., Graaf-Zijl, M. de & Berge, W. van den (2014b). Oudere werknemer is kwetsbaarder bij ontslag dan jongere. *Me Judice*, 1 oktober.

- Deelen A., Euwals, R. & Muffels, R. (2014c). Nederlandse arbeidsmarkt in Europees perspectief: jongeren mobiel, ouderen honkvast. *Me Judice*, 2 maart.
- Donker van Heel, P., Velden, J. van, Groenendijk, J., Kogel, M. de & Singer, E. (2008). *Hoe werken sectorfondsen*. Den Haag: Ministerie van SZW en Raad voor Werk en Inkomen.
- Drongelen, H. van & Borghouts-van de Pas, I. (2016). De transitievergoeding en 'van werk naar werk'-begeleiding. *Nederlands Juristenblad*, 580-586.
- Echtelt, P. van, Vlasblom, J.D. & Voogd-Hamelink, M. de (2014). *Vraag naar arbeid 2013*. Den Haag: SCP.
- EIM (2010). *Van werk naar werk in het MKB*. Zoetermeer: EIM.
- Euwals, R. & Weel, B. ter (2013). *Ouderen aan het werk*. CPB Policy Brief. Den Haag: CPB Policy.
- Evers, G., Wilthagen, T. & Borghouts, I. (2004). *Best practices in WW-preventie*. Tilburg: OSA/IVA.
- Freese, C. (2014). Het nieuwe organiseren: Naar een inclusief HRM-beleid. In *HR-trends 2015*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Gravesteyn, J., Koning J. de & Weistra, K. (2015). *Evaluatie van het Van Werk Naar Werk Beleid*. Rotterdam: SEOR/Encorys.
- Heyma, A., Werff, S. van der, Brekelmans, J. & Smulders, H. (2014). *Quickscan 1 Evaluatie sectorplannen*. Amsterdam: SEO/Echo.
- Heyma, A., Werff, S. van der, Volkerink, M, Brekelmans, J. & Smulders, H. (2015a). *Quickscan 2, Evaluatiesectorplannen*. Amsterdam: SEO/Echo.
- Heyma, A., Werff, S. van der, Vriend, S., Smulders, H., Cuppen, J. & Brekelmans, J. (2015b). *Quickscan 3, Evaluatiesectorplannen*. Amsterdam: SEO/Echo.
- Klink, J.J.L. van der, Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Werk als waarde* (Sustainable employability: Work as value). Den Haag: ZonMw.
- Kok, J. de, Uitert, C. van, Hauw, P. van der & Grijpstra, D. (2008). *Werk op maat: Curatieve Van Werk naar Werk-activiteiten in de praktijk*. Den Haag: RWI.
- Scheele, D., Gaalen, R. van & Rooijen, J. van (2008). *Werk en inkomsten na massaontslag: De zekerheid is niet van de baan*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- SER (2015a). *Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren: Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet*. SER Advies 15/2. Den Haag: SER.
- SER (2015b). *Brief aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Uitwerking pilots adviescentra en regie*. Den Haag: SER.
- Staatscourant (2013). *Loonheffingen: Regeling voor vervroegd uittreden; pseudo-eindheffing; sociaal plan*. Nr. 35882, 24 december.
- Stichting van de Arbeid (StvdA) (2011). *Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Stichting van de Arbeid (StvdA) (2013). *Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020*. Sociaal akkoord. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Tweede Kamerstukken (2013/2014). Nr. 33566, nr. 69. *Voortgang sectorplannen*.
- Tweede Kamerstukken (2015/2016). Nr. 33566, nr. 89. *Kabinetsreactie SER-advies Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren. Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en werkloosheidswet*.
- Visscher, K., Groot, M. de, Eck, S. van, Gestel, N. van & Borghouts, I. (2012). *Evaluatie experiment Van Werk naar Werk*. Eindrapportage. Tilburg: Cap Gemini/Tilburg University.
- Vlasblom, J.D., Josten, E. & Voogd-Hamelink, M. de (2013). *Aanbod van arbeid 2012*. Den Haag: SCP.
- Vlasblom, J.D., Echtelt, P. van & Voogd-Hamelink, M. de (2015). *Aanbod van Arbeid 2014: Arbeidsdeelname, flexibilisering en duurzame inzetbaarheid*. Den Haag: SCP.
- Vrooman, C., Josten, E. & Vlasblom, J.D. (2012). Minder ontslagbescherming, meer werkende ouderen? In E. Pommer (red.), *Startklaar voor vier jaar: Een verkenning van publieke prestaties voor de kabinetsformatie 2012* (pp. 81-97). Den Haag: SER.
- Zekić, N. (2014). *Werkzekerheid in het arbeidsrecht*. Academisch proefschrift Tilburg University.