



## PREMIÈRE VAN EEN KLASSIEKER

Bemiddelen van werk naar werk:  
het *MobiliteitsCentrum Automotive*  
als succesvol voorbeeld

B L A A U W B E R G



# PREMIÈRE VAN EEN KLASSIEKER

**Bemiddeling van werk naar werk:  
het *MobiliteitsCentrum Automotive*  
als succesvol voorbeeld**



*Blaauwberg*  
Jeroen Bos en Aart van Bochove

*Research voor Beleid*  
Douwe Grijpstra

7 maart 2008



## VOORWOORD

Permanente waarheden bestaan niet op de arbeidsmarkt. Maar de stelling dat het hebben van werk de allerbeste basis is om ander werk te vinden, komt aardig in de buurt. Leeftijd, opleiding en arbeidservaring van werkzoekenden zijn zeker relevant voor de kansen om een baan te vinden. Maar in de praktijk kunnen die factoren wegvallen tegen de verwoestende kracht van het werkloos thuis zitten zelf. En hoe langer werkloos, hoe groter de drempel.

Deze 'bijna waarheid' is een aantal jaren wat minder zichtbaar geweest: allerlei beleidsregels gingen er van uit dat een werkzoekende eerst een tijd werkloos moet zijn geweest, alvorens hij voor de meer intensieve vormen van dienstverlening in aanmerking kwam.

Maar dat tij is aan het keren. Er komt weer meer aandacht voor de enorme preventieve werking van bemiddeling van werk naar werk. In de jaren tachtig beschikte de publieke arbeidsbemiddeling over middelen ten behoeve van 'met werkloosheid bedreigden'. We zouden daar nu het begrip 'employability' voor gebruiken.

Zuid-Limburg heeft nu een goed voorbeeld onder handbereik van hoe je 'van werk naar werk' projectmatig kunt aanpakken: het Mobiliteitscentrum Automotive in Sittard. Dit MCA is een goed voorbeeld, omdat het tempo hoog was en de doelgroep - de 1.500 personen die vanaf augustus 2006 bij Nedcar en een aantal toeleveranciers te horen kregen dat hun baan zou vervallen - amper de gelegenheid kregen echt werkloos te worden. Het is verder een goed voorbeeld, omdat het succesvol was: 85 procent van de volgens de criteria leeftijd, opleiding en arbeidsverleden toch weinig kansrijke doelgroep, heeft weer een baan gevonden.

Voor u ligt het beleidsverslag van dit project. De deelnemers aan het MCA hebben om een verslag gevraagd, niet om een onderzoek. Maar ze hebben die vraag wel aan onderzoekers en adviseurs gesteld. Daarmee bedoelden zij dat het weliswaar een goed leesbaar en instructief verhaal moest worden waarin de bijzondere inspanning in Zuid-Limburg gedocumenteerd werd, maar dat het tegelijk een kritische en onafhankelijke beschouwing moest worden met negatieve en positieve leereffecten.

Het MCA was een spannend project, dat werd gedreven door de urgentie om een kil massaontslag te voorkomen. De partijen en de mensen die aan het project deelnamen, hebben die spanning ook zo gevoeld: het was nu of nooit. Met de filmische titel van dit rapport en van de afzonderlijke hoofdstukken verwijzen we naar de spanning en de zin voor avontuur die zij met elkaar deelden.

De filmmetafoor deelt nog een andere knipoog uit. Het MCA was een première in de categorie 'van werk naar werk'. Maar wie goed leest, ziet in dit verslag toch een klassieker opdoemen: intensieve arbeidsbemiddeling, sleurend aan de motivatie van de werkzoekenden, met goed begrip voor de vragen van werkgevers, met de gewone telefoon als voornaamste 'gadget' (en niet allerlei technische systemen) en met individueel ondernemerschap (en niet een reeks voorschriften) als voornaamste uitvoeringskwaliteit.

Jeroen Bos, Blaauwberg  
Aart van Bochove, Blaauwberg  
Douwe Grijpstra, Research voor Beleid

Leiden / Sittard, 7 maart 2008

# INHOUD

## MANAGEMENTSAMENVATTING

### INLEIDING: DE FILM AANGEKONDIGD, NEDCAR IN DE LIMBURGSE CONTEXT

1. DE FILM VERTOOND: WAT GEBEURDE ER IN ANDERHALF JAAR MCA?
  - 1.1 *Het alarm gaat af: april 2006*
  - 1.2 *Maken van het aanvalsplan: mei 2006*
  - 1.3 *Acties in voorbereiding: juni 2006*
  - 1.4 *De vliegende start: najaar 2006*
  - 1.5 *Successen, zorgen, aanpassingen: december 2006*
  - 1.6 *Alle instrumenten uit de kast: eerste helft 2007*
  - 1.7 *Afloop en doorkijk, de toekomst van NedCar: tweede helft 2007*
  - 1.8 *Samenvatting*
  
2. DE FILM TERUGGESPOELD: WAT HEBBEN WE GEZIEN?
  - 2.1 *De politieke reactie: regio dwingt Haagse beleidsruimte af*
  - 2.2 *NedCar: keuze voor publiek-private samenwerking*
  - 2.3 *De ketenpartners: aangepast werkproces leidt tot vrijplaats*
  - 2.4 *De MCA-staf: werken in een 'window of opportunity'*
  - 2.5 *Samenvatting*
  
3. DE FILM GERECENSEERD: LEEREFFECTEN
  - 3.1 *Een succesvol project*
  - 3.2 *Drie substantiële aandachtspunten*
  - 3.3 *Drie succesfactoren*
  - 3.4 *Hamvraag: is het succes reproduceerbaar?*
  - 3.5 *Samenvatting*





## MANAGEMENTSAMENVATTING

### 1. DE FILM VERTOOND: WAT GEBEURDE ER IN ANDERHALF JAAR MCA?

<i>April 2006</i>	Daimler Chrysler maakt bekend definitief met de Smart Forfour te stoppen en uit NedCar te stappen. Een verlies van meer dan tweeduizend arbeidsplaatsen bij NedCar en toeleveranciers dreigt.
<i>April 2006</i>	Een projectgroep van NedCar, CWI, UWV, de Provincie Limburg, de gemeente Sittard-Geleen en Kenteq werkt aan het inrichten van een mobiliteitscentrum: het MCA, dat zich richt op het bemiddelen van werk naar werk. Het komt er niet alleen voor de medewerkers van NedCar, maar ook voor werknemers van toeleveranciers.
<i>Juni 2006</i>	<p>Er wordt een hoofddoel gesteld: ten minste tachtig procent van de oud-werknemers die zich bij het MCA melden, moet weer aan de slag.<sup>1</sup> Het MCA wordt ontworpen als mobiliteitscentrum op basis van competenties en is georganiseerd rondom één probleem: werkzoekenden uit de <i>automotive</i> weer aan werk helpen. Het werkproces wordt vervolgens ingericht op basis van drie uitgangspunten:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. concentratie van dienstverlening (één bedrijfsgebouw voor het MCA, één MCA-logo)</li><li>2. intensivering van dienstverlening (direct gericht op werk, meer interventies en een kortere cyclus)</li><li>3. integratie van dienstverlening en dienstverleners (één aansturing, één proces, één gezamenlijk doel).</li></ol> <p>Een preventieve aanpak is het doel: <i>van werk naar werk</i>. Vier maanden voor werkloosheid moet de dienstverlening al gaan lopen. Het UWV verzorgt de aanbesteding voor de re-integratietrajecten. De aanbesteding wordt gedaan op basis van het te verwachten aantal trajecten, maar de bureaus wordt ook gevraagd met een andere blik te kijken dan gebruikelijk en de mogelijkheid voor collectieve diensten - zoals groepsgewijze voorlichtingen of trainingen - open te houden.</p>
<i>Juni 2006</i>	Sociaal Plan NedCar, met vrijwillige vertrekregeling. Voor de werknemers ouder dan 58 jaar komt er een enkelvoudige uitrederegeling. Voor de rest van de werknemers bestaat de vertrekregeling uit twee componenten: een vertrekstimuleringspremie en het MCA. NedCar steekt - los van de premie - € 2,4 mln (€ 2.000 per medewerker) in het MCA.
<i>September 2006</i>	De eerste oud-werknemers melden zich bij het MCA. Er wordt rekening gehouden met een geleidelijke instroom, maar aan het eind van de maand hebben zich meer dan duizend mensen aangemeld. Het MCA is vooral bezig met intakes. Nog voor er goed en wel is gestart, moet er dus al worden geïmproviseerd.
<i>Najaar 2006</i>	Al snel komen de eerste bemoedigende tekens. Veel mensen vinden snel een

---

<sup>1</sup> Nauwkeuriger gezegd: het hoofddoel is voor tenminste tachtig procent te voorkomen dat een (langdurig) beroep wordt gedaan op een uitkering. Bemiddeling naar ander werk is daarvoor de voornaamste weg.

baan. Ondanks de bemoedigende signalen van werkgevers en de uitstroom van 597 oud-werknemers in 2006 moet het echte werk eigenlijk nog beginnen.

- December 2006* De re-integratiebedrijven in het MCA hebben eind 2006 nog te weinig werk. De doorverwijzing van de MCA-adviseur als eerste aanspreekpunt voor de werkzoekende naar de re-integratieconsulenten loopt niet goed. De *caseload* is voor de MCA-adviseurs te groot om alle werkzoekenden regelmatig te spreken en te activeren. Vanaf december 2006 werkt het MCA daarom met vier multidisciplinaire klantenteams. Elk team bestaat uit adviseurs van CWI, UWV, uitzendbureaus (één vertegenwoordiger in elk team) en re-integratiebedrijven (ook één vertegenwoordiger per team).
- Mei 2007* De laatste oud-werknemers stromen in mei 2007 in. In totaal zullen het er 1.571 blijken te zijn. Daarvan komen er 1.395 van NedCar, de rest van in totaal vier toeleveranciers.
- Voorjaar 2007* Alle werkzoekenden worden in de klantenteams besproken. De klantenteams gaan ook aan de slag met nieuwe activiteiten, van allerlei slag: werkcafés, loonsuppletie, proefplaatsingen, banenmarkten, de dag van ..., bedrijfspresentaties, speeddates en raodshows.
- December 2007* De doelstelling wordt gehaald: 1.333 oud-werknemers (85 procent van de instroom) zijn op 31 december 2007 uitgestroomd, naar banen in de meest uiteenlopende sectoren.

## 2. DE FILM TERUGGESPOELD: WAT HEBBEN WE GEZIEN?

Wat waren de motieven en patronen achter anderhalf jaar MCA? Er ontstaat een coherent beeld uit de vier perspectieven van de sleutelactoren: politiek, NedCar, ketenpartners en MCA-staf.

### *Politiek*

Stammend uit de PNL-tijd (*Perspectieven Nota Limburg*) kent Limburg een **hecht beleids- en bestuursnetwerk**. Die achtergrond maakte in het voorjaar van 2006 **snel schakelen** mogelijk: in april kwam het slechte nieuws naar buiten, in juni besloten NedCar, Gemeente Sittard-Geleen, Provincie Limburg, CWI en UWV tot een gezamenlijk project en in augustus ging het MCA van start. Het MCA is met de snelheid van een **crisisinterventie** op de kaart gekomen.

### *NedCar*

NedCar maakte snel de keus voor **publiek-private samenwerking**. De snelle actie van publieke partijen en het grote publiek belang - en de daarmee gepaard gaande maatschappelijke verantwoordelijkheid - dat NedCar in de economie van de regio heeft zijn daarbij leidend. Is de keuze vervolgens ook effectief geweest? Was het succes van het MCA ook tot stand gekomen zonder de inzet van de publieke partijen UWV en CWI? Dit type 'what, if...'-vragen is nooit definitief te beantwoorden. Maar er zijn voldoende aanwijzingen dat NedCar met publiek-private samenwerking de **meest effectieve weg** gekozen heeft.

### *Ketenpartners*

Het is gelukt de **werkprocessen** van CWI en UWV in het MCA te stroomlijnen en integreren. Maar dat heeft niet het succes bepaald. Het vormde wel een noodzakelijke, maar op zich niet voldoende voorwaarde voor succes was. Belangrijker waren **urgentie** en **improvisatiekracht**. De problemen bij NedCar riepen zoveel urgentie op, dat een nieuwe aanpak mogelijk werd. En de improvisatiekracht blijkt niet alleen door 'gewoon' aan te pakken zodra dingen anders uitpakken (zoals de onverwachts grote toestroom in september 2006), maar ook uit het vermogen om gaande de rit belangrijke aanpassingen te doen (zoals bij de multidisciplinaire klantenteams).

De mogelijkheid ontstond om **buiten gebaande paden** te treden en als professional - binnen redelijke grenzen en resultaatafspraken - beslissingen te nemen, zonder daar vooraf toestemming voor te vragen. **Professionele vrijheid** dus. Dat maakte het MCA snel en praktisch.

Dat roept de vraag op wat er binnen het MCA als anders is ervaren dan in het reguliere proces. Dat lijkt een mix te zijn van:

- de gerichtheid op resultaat (80 procent uitstroom) en op directe dienstverlening richting werk
- de urgentie en omvang van het project
- de expliciete oproep tot ondernemerschap en het opzoeken van de grenzen
- het werken op basis van competenties biedt nieuwe perspectieven op mogelijkheden van en kansen voor werkzoekenden
- de mogelijkheid voorbij te gaan aan reguliere termijnen en administratieve processen door een eigen budget en een zekere handelingsvrijheid van adviseurs
- de positie richting werkgevers: door de massa van het project kunnen

adviseurs verder gaan dan die ene vacature, maar in gesprek gaan over wat een bedrijf echt nodig heeft.

*De MCA-staf*

In het MCA is de **samenwerking in het veld van werk en inkomen min of meer opnieuw uitgevonden**. Enerzijds tussen de publieke partijen, anderzijds in de verhouding publiek-privaat. Dat is steeds op praktische basis gegaan, onder druk van de urgentie - en zoals hierboven betoogd, was dat juist de kracht. Wat de samenwerking echt resultaatgericht heeft gemaakt is terug te voeren op in beginsel drie aspecten:

- CWI, UWV en Kenteq zorgen aan de publieke kant voor één werkproces
- na een moeizame start een integratie van publieke en private inzet, met de klantenteams als uiting
- de duidelijke tijdelijkheid van het project: in anderhalf jaar moest het allemaal gebeuren.

### 3. DE FILM GERECENSEERD: LEEREFFECTEN

Het MCA is een succes geworden: het overgrote deel van de MCA-werkzoekenden is weer aan het werk. In de maakindustrie, maar ook in heel andere sectoren. Er zijn bij mensen die nooit iets anders hadden gedaan dan autotechniek, in korte tijd nieuwe competenties aangeboord.

Natuurlijk zat de conjunctuur voor het MCA mee. Dat maakt het ook voor deze doelgroep misschien gemakkelijker. Maar om goed mee te kunnen surfen op de golf heb je ook een goede plank nodig en die bood het MCA. We analyseren het succes in drie stappen: aandachtspunten, succesfactoren en leereffecten.

*Aandachtspunten* *De rol van de re-integratiebedrijven.* De re-integratiebedrijven trekken na een paar maanden aan de bel: ze krijgen weinig werkzoekenden doorverwezen. Als reactie worden de multidisciplinaire klantenteams opgericht. Dat betekende een andere manier van werken voor de re-integratiebedrijven: van het doorverwezen krijgen van werkzoekenden voor een traject naar het direct bepalen van de dienstverlening als lid van de klantenteams. Achteraf is het de vraag of de re-integratiebedrijven niet direct op deze manier hadden moeten worden ingezet: als dienstverleners en niet als trajectaanbieders.

*Sanctiebeleid.* Het sanctiebeleid is binnen het MCA altijd ervaren als een worsteling: hoe terughoudend - of hoe streng - moet je zijn? Voor de toekomst lijkt de belangrijkste les uit het MCA: niet een strenger, softer of gelijk regime, maar maatwerk. Met de klantenteams kan dat goed, zonder dat er rechtsongelijkheid ontstaat. Dan is er immers een collegiale toets en is elke beslissing tot sancties goed onderbouwd of ten minste gesteund door meerdere professionals.

*Evenwichtige werkverhoudingen.* Het zijn met name de publieke partijen geweest die het MCA een gezicht hebben gegeven. Zij zijn ook meest in hun rol gegroeid, voor de private re-integratiebedrijven was het meer *business-as-usual*. Die verschillende instap leidde tot gewenningsproblemen tussen de publieke adviseurs en hun private collega's. Die gewenningsproblemen horen erbij, maar ze moeten wel benoemd worden om tijdig tot oplossingen te komen en te voorkomen dat er een 'wij en zij' cultuur ontstaat. Bij het MCA is dat overigens goed gegaan. In die zin is het geen verbeterpunt. Voor een volgend project is de conclusie ook niet dat er gestreefd moet worden naar een simpele werkstructuur met weinig deelnemers, maar dat het management alert moet zijn ten aanzien van evenwichtige bijdrage tussen alle deelnemende partijen.

*Succesfactoren* *Hechte netwerken.* Limburg was door haar hechte bestuurs- en beleidsnetwerken voorbereid op crisisinterventie op de arbeidsmarkt. Er hoefde niet gediscussieerd te worden over de rol van de overheid, over onderlinge rolverdeling of over gezamenlijke projectontwikkeling. Dat sprak vanzelf.

*Rol van NedCar.* NedCar was zelf het bronpunt van het project en heeft transparantie betracht naar de omgeving, eerst door de bedrijfseconomische problemen waarin het verkeerde te delen met de

omgeving, later door personeelsdossiers te delen met de publieke partners CWI en UWV, met instemming van OR en vakbonden. De manier waarop dat gebeurde - met benadering van de politieke en de publieke opinie - heeft geleid tot wind in de zeilen van de uitvoerders. Ook financieel heeft NedCar stevig aan het opvangen van de ontslaggolf getrokken.

*MCA als creatieve werkplaats.* Het MCA is een oefenplek geworden, waar professionele vrijheid, creativiteit en improvisatievermogen centraal stonden. Het tot stand komen daarvan is een optelsom van verschillende omstandigheden:

- de druk van NedCar en van de omgeving om tot resultaat te komen
- de bereidheid van de moederorganisaties om regels en procesbeschrijvingen opzij te zetten wanneer daar in redelijkheid een resultaat mee gediend was
- de kwaliteit en het ondernemerschap van de individuele medewerkers.

#### *Leereffecten*

Het MCA is niet zomaar reproduceerbaar. Het MCA was een uitzondering, een 'window of opportunity', dat in bijzondere omstandigheden tot een opperste concentratie leidde. Maar er is wel het nodige van te leren:

- *Be prepared:* heb je netwerk van overheid, UWV, CWI, intermediairen, kenniscentra en werkgevers op orde. Goed met elkaar werken in een crisis, kan alleen als je elkaar vanuit de routine al kent.
- *Be prepared:* heb je informatie op orde. Breng je risico's en kansen in kaart en zorg ervoor dat de regio zich met die risico's identificeert, zoals Limburg zich met NedCar identificeerde.
- Zorg voor een sluitend politiek en *bestuurlijk commitment* om een crisis als uitzonderingssituatie te benoemen en daarvoor zonnodig bestaande regels opzij te zetten.
- Steek de meeste energie vervolgens niet in een sluitend administratief en nieuw administratief systeem, maar in afspraken over *directe dienstverlening* aan werkzoekenden en de *focus op werk*.
- Trek de meest *ondernemende mensen* uit de deelnemende organisaties aan, maar doe dat alleen wanneer je zeker weet dat ze over experimenteervrijheid beschikken.
- Zorg voor een *goede mix van publieke en private uitvoerders*. Zonder de publieke inzet loop je het politieke en maatschappelijke momentum mis, zonder de private inzet mis je de financiële hardheid.
- Zorg voor de *harde kenmerken van een echt project*: een zelfstandige locatie, eigen profilering en vooral een strikte begrenzing in de tijd.

## INLEIDING: DE FILM AANGEKONDIGD, NEDCAR IN DE LIMBURGSE CONTEXT

Dit verhaal gaat over NedCar, het automontagebedrijf dat sinds 1967 in Born gevestigd is. NedCar is een van de twee grote Zuid-Limburgse industriële ondernemingen die landelijk bekend zijn en Limburg direct verbinden met het mijnverleden. Nedcar is een soort 'compensatiewerkgelegenheid': het is tot ontwikkeling gekomen met staatssteun - en is zelfs een tijd voor een deel in staats eigendom geweest - om Limburg aan nieuwe perspectieven te helpen, toen de sluiting van de mijnen de structuur van de regio op z'n kop zette. Het andere bedrijf is DSM, ooit begonnen als mijnbedrijf en nu een brede speler op de chemiemarkt.

Maar het zijn totaal verschillende bedrijven. DSM heeft zich ontwikkeld tot een echt economisch cluster, met besliscentra, investeringsmogelijkheden, research en laboratoria, verknopingen met onderwijs en arbeidsmarkt, zichtbaarheid in het politiek-economische debat, gezaghebbende woordvoerder op punten als woningmarkt, arbeidsmarkt en andere factoren die het vestigingsklimaat bepalen en een personeelsbestand dat zowel naar opleiding, deskundigheid als leeftijd zeer breed is samengesteld. DSM is vergroeid met de regio.

NedCar heeft slechts een enkel product, namelijk automontage. Dat gebeurt weliswaar in een technisch en logistiek zeer geavanceerd proces, maar er zijn geen eigen laboratoria voor nodig. De eindbeslissingen voor NedCar worden niet ter plekke genomen, maar in Japan, waar de huidige eigenaar, Mitsubishi, vandaan komt. De arbeidscultuur van het bedrijf combineert Japanse trekjes met karakteristieken uit het mijnverleden: grote loyaliteit tussen werkgever en werknemer, de verwachting van levenslange werkgelegenheid en nauwkeurig omschreven arbeidstaken. Een groot deel van het personeel is laagopgeleid. Maar door het werken in een min of meer beschermde omgeving, was een lage opleiding voor velen geen belemmering om een stabiele loopbaan op te bouwen. NedCar is een soort 'compound-economie' geworden: een besloten productie eenheid - een dorp achter de bedrijfspoor - met betrekkelijk weinig economische banden met de omgeving. Het bedrijf onderkent dat zelf al jaren als een risico: NedCar behoort tot de klassieke maakindustrie en die staat in Europa al decennia onder druk vanuit landen waar de personeelskosten lager zijn. Een stevige verankering in de omgeving kan zo'n bedrijf extra speelruimte geven wanneer de nood aan de man komt.

Maar NedCar is voor Limburg van enorm belang. NedCar heeft duizenden Limburgers die hun weg moesten zoeken toen de herstructurering van de regio begon, weer een perspectief geboden. De economische structuur van de provincie is weliswaar snel aan het diversifiëren en aan het 'verdienstlijken', maar de werkgelegenheid in het lagere en middensegment en de industriële identiteit van de regio kunnen niet zonder NedCar. NedCar is altijd 'politieke' werkgelegenheid geweest: het bedrijf kon, in een dichtbevolkt deel van het land, rekenen op fysieke ruimte en een passende infrastructuur en - in het verleden - op financiële tegemoetkomingen. Nedcar werd in regionaal sociaal-economisch beleid gezien als de motor van de *automotive*, met daarachter een keten met een groot aantal toeleveranciers. NedCar was een symbool geworden voor de 'conversie' van Limburg, de herstructurering na het wegvallen van de mijnbouweconomie.

In 2001 wordt NedCar een dochter van Mitsubishi en gaat het de Colt produceren. Er komen 70 duizend auto's per jaar van de band. Een fors lagere autoproductie dan voorheen onder Volvo. Maar in 2002 worden met Daimler Chrysler afspraken gemaakt over een nieuwe productielijn: de *Smart Forfour*. Te starten in 2004 is het plan 300 duizend auto's per jaar te maken.

Medio 2004 moeten drieploegendiensten worden gedraaid. Ongeveer een derde van het personeelsbestand wordt op flexbasis aangetrokken. Maar al snel blijkt de Smart Forfour slecht te verkopen en verdwijnen de 1.200 flexwerkers weer, samen met negentig stafmedewerkers en leidinggevenden (de tweede inkrimping na een afname in 2003/04 van 850 naar 500 leidinggevenden en stafmedewerkers). Verder worden 368 productiemedewerkers in een detacheringsspool geplaatst.

In het voorjaar 2006 werd de kwetsbaarheid van het bedrijf opnieuw duidelijk: vanuit Japan werd het besluit genomen definitief één van de montagelijnen te sluiten. Dat zou met een aanzienlijke ontslaggolf gepaard gaan. Een eerste veronderstelling zou kunnen zijn dat die mensen vanzelf wel weer aan de slag komen: er is een chronisch en structureel tekort aan technisch geschoold personeel in Nederland en de productiestaf van een grote industriële onderneming zou zijn weg wel vinden. Maar in het geval van de NedCar-ploeg klopte die veronderstelling niet. In het voorjaar van 2006 was het vermoeden dat het om mensen ging die moeilijk elders in de techniek geplaatst zouden kunnen worden: lage opleiding, betrekkelijk eenzijdig werk, weinig eigen netwerk, geen ervaring met klantcontacten, levend vanuit de verwachting van een 'life time employment', gewend aan een salarisniveau dat tot twintig procent boven andere cao-lonen uitging: allemaal drempels die de uitstroom naar ander werk zouden bemoeilijken. Limburg heeft 'iets' met techniek, er is veel industrie, er zijn veel technische opleidingen. Maar de NedCar-mensen zouden zich niet zomaar aan die technische omgeving laten verbinden.

Intussen weten we dat een deel van de NedCar-ploeg in het bedrijf goed kon meekomen, maar in de buitenwereld een forse achterstand op de arbeidsmarkt had. Een kleine groep bleek zelfs geheel of gedeeltelijk arbeidsgehandicapt. Mensen die op zeer jonge leeftijd de fabriek ingaan, decennia lang in een beschermde omgeving werken, hetzelfde woonwerkpatroon handhaven, geen cv opbouwen, steeds kunnen terugvallen op de zorg vanuit het bedrijf ... en dan plotseling op de markt komen en zich na hun 45-ste of zelfs 55-ste alsnog op een ander soort leven moeten oriënteren. Bovendien zouden ook bij diverse toeleveranciers forse ontslagen kunnen vallen. Dat was een groep waar veel minder zicht op was.

Het bericht over de sluiting van een montagelijn kwam in het voorjaar van 2006 hard aan. Het grote aantal en de symbolische waarde van het bedrijf deden in de regio alle alarmbellen rinkelen. Hoe veelzijdig de Limburgse economie ook is geworden, de herinnering aan de massawerkloosheid is nog vers. NedCar was geen 'news, passing by', maar een schokgolf.

Er moest snel en adequaat op worden gereageerd. Daar is het Mobiliteitscentrum Automotive (MCA) uit voort gekomen, het onderwerp van dit rapport. Doel was tachtig procent van de werknemers waarvoor bij NedCar of haar directe toeleveranciers geen plaats meer was uit de uitkering te



houden en aan een nieuwe baan te helpen. Aanvankelijk werd geschat dat ruim 2.000 medewerkers hun baan zouden verliezen. Uiteindelijk bleken zich 1.571 oud-werknemers te melden bij het MCA. Dat betekende dat zo'n 1.300 mensen binnen zestien maanden weer aan het werk moesten zijn. Dat is gelukt: de teller bleef uiteindelijk op 1.333 staan, ongeveer 85 procent.

In de kern was het MCA niets meer dan intensieve arbeidsbemiddeling: in plaats van een vacaturebank waar de werkzoekende zelf zijn weg in moet zoeken, werd de NedCar-ontslagenen een heel palet van diensten aangeboden. Dat gebeurde niet vrijblijvend, maar in strakke, op initiatief en discipline gerichte relaties tussen consultant en werkzoekenden.

Maar in de praktijk is intensieve arbeidsbemiddeling niet een methodiek die uit de lucht komt vallen, of uit een boekje gehaald kan worden. Er was in Sittard een heel palet van omstandigheden en rolverdelingen nodig om tot resultaat te komen.

Dit rapport bevat een reconstructie en duiding van zestien maanden arbeidsbemiddeling in het MCA. Wat is er gebeurd, wat veroorzaakte het succes, wat kon er beter en wat is er van te leren voor toekomstige werk-naar-werk-trajecten, in Limburg of elders in het land?

Het rapport is geen evaluatie in de strikte zin van het woord. Het is vooral een verslag en een eerste interpretatie van een bijzondere episode in de recente sociaal-economische geschiedenis van Limburg.

Het verslag is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 1 - de film vertoond - bevat een min of meer chronologische rapportage.
- Hoofdstuk 2 - de film teruggespoeld - draagt een beschouwing aan over het MCA vanuit vier perspectieven: de politiek, NedCar, de ketenpartners CWI en UWV en de MCA-staf zelf. Daarnaast worden de klant-werkzoekenden en de klant-werkgevers in afzonderlijke boxteksten aan het woord gelaten.
- Hoofdstuk 3 - de film gerecenseerd - gaat in op de conclusies en de leereffecten voor het vervolg van de arbeidsbemiddeling.



# 1. DE FILM VERTOOND: WAT GEBEURDE ER IN ANDERHALF JAAR MCA?

## 1.1 Het alarm gaat af: april 2006

In april 2006 maakt Daimler Chrysler bekend definitief met de Smart Forfour te stoppen en uit NedCar te stappen. Dat betekent een verlies van 1.200 arbeidsplaatsen bij NedCar en nog eens een onbekend aantal banen plaatsen bij toeleveranciers. Het nieuws leidt tot een werkonderbreking, een 1.500 man sterk protest in Den Haag en een korte staking.

Er komt politieke actie: het kabinet wordt benaderd voor steun. Daar komt het aanbod voor extra inzet van het CWI uit. Er komt een stuurgroep met bestuurders van de Provincie Limburg, de Gemeente Sittard-Geleen, CWI, UWV, Kenteq en NedCar. Het CWI gaat aan de slag om een breed uitvoeringsproject te ontwikkelen om mensen van deze krimpsector snel te kunnen toeleiden naar groeisectoren.

De directie van NedCar sluit medio 2006 - met instemming van de OR - een akkoord met de vakbonden over een vrijwillige vertrekregeling voor medewerkers. Die gaat uit van dubbele vrijwilligheid: de werknemer kan zich vrijwillig melden, maar ook het management moet instemmen. Dat kan weigeren een werknemer op een strategische positie te laten gaan. Uiteindelijk is dat bij een handjevol werknemers het geval geweest.

Voor de werknemers ouder dan 58 jaar komt er een enkelvoudige uittrede-regeling. Voor de rest van de werknemers bestaat de vertrekregeling uit twee componenten.

1. Een *vertrekstimuleringspremie*, gebaseerd op de kantonrechtersformule met een sleutel van 0,8 (voor werknemers ouder dan 50 ligt de sleutel iets hoger).
2. Het *Mobiliteitscentrum Automotive (MCA)*, met een verplichte intake voor iedereen. NedCar steekt - los van de premie - € 2.000 per medewerker in het MCA. NedCar levert verder bijdragen in huisvesting, personeel en het ontwikkelen van competentieprofielen.

## 1.2 Maken van het aanvalsplan: mei 2006

Van april tot juni 2006 werkt een projectgroep van NedCar, CWI, UWV, de Provincie Limburg, de Gemeente Sittard-Geleen en Kenteq aan het inrichten van een mobiliteitscentrum. Dat zal uiteindelijk het MCA worden.

De motivatie om te beginnen bij een mobiliteitscentrum als regionaal antwoord op het mogelijk massaontslag is vooral economisch. De werkloosheid in Zuid-Limburg ligt dan nog op twaalf procent en in Parkstad - waar veel NedCar medewerkers wonen - zelfs iets hoger. NedCar is nog steeds een beeldbepalend bedrijf in de regio. In de hoogtijdagen met zesduizend werknemers, maar na de sanering van 2006/07 zijn er nog 1.400 over. Tegelijk speelt de sluiting van enkele bedrijven in de maakindustrie in Maastricht. Er dreigt dus sociaal-economisch zwaar weer voor Zuid-Limburg.

Bovendien hangt volledige sluiting van NedCar - in plaats van een sanering - nog steeds boven de markt. Mitsubishi kampt wereldwijd nog met

overcapaciteit en een productielijn met een éénploegsdienst is in de automotive eigenlijk niet levensvatbaar.

Maar tegelijk leeft de economie al weer op en stijgt de vraag naar (technisch) personeel, ook al door de vergrijzing. Er zijn inmiddels meer bedrijven met een tweeploegendienst, wat het voor werknemers van NedCar gemakkelijker moet maken om over te stappen, omdat de beloning dan vergelijkbaar is. Bij de eerdere inkrimping in 2004 was die werkgelegenheid er nog niet. En op basis van de vacaturestromen in 2005 concludeert het CWI dat er voldoende dynamiek op de arbeidsmarkt is om de klap bij NedCar op te vangen. Maar dat zal niet vanzelf gaan.

Buiten de projectgroep is niemand echt positief over de kansen voor de werknemers die bij NedCar vertrekken weer een baan te vinden. Het heersende beeld was dat van een groep oudere werknemers, die door de ploegendienst gewend waren aan salarissen boven marktniveau. Bovendien is het de vraag of de ervaring in het assemblage- en productiewerk binnen NedCar aansloot op de vraag van andere werkgevers in de regio.

De projectgroep voert een experiment-op-papier uit. Wat zijn nou de competenties van dertig willekeurige NedCar medewerkers? Ook dat bleek - net als de vacaturestromen op de arbeidsmarkt - mee te vallen. Er zit gewoon veel talent tussen. Dat sluit aan op de ervaringen die een jaar eerder zijn opgedaan in de detacheringsspool van NedCar.

De conclusie van de projectgroep: het MCA moet zich richten op het bemiddelen van werk naar werk. Nog voordat de NedCar-medewerkers op straat zouden komen te staan, zouden ze al ander een andere baan moeten hebben. Het technisch midden- en kleinbedrijf wordt de belangrijkste werkgeversdoelgroep. Verder komt het MCA er niet alleen voor de medewerkers van NedCar, maar is er ook voor werknemers van toeleveranciers. En er wordt een hoofddoel gesteld: ten minste tachtig procent van de oud-werknemers die zich bij het MCA melden, moet weer aan de slag.<sup>2</sup>

De opdracht voor het MCA is dan:

1. "het van-baan-naar-baan bemiddelen en begeleiden van alle met ontslag bedreigde werknemers in deze krimpsector en het verbeteren van hun kansen op werk
2. het zoveel mogelijk voorkomen van een beroep op een uitkering en het tegelijkertijd waarborgen van een tijdige en snelle uitbetaling van een uitkering in de eerste vier weken gerekend vanaf de eerste werkloosheidsdag (eventueel door middel van een voorschot)
3. bevordering van inzetbaarheid, aanpassingsvermogen en intersectorale mobiliteit door de gecoördineerde inzet van scholingsmiddelen en andere re-integratiearrangementen die bij kunnen dragen aan verbetering van de kansen op werk en beperking van schade
4. het zorgen voor een goede interne en externe communicatie over deze activiteiten en een heldere rapportage over werkwijze en resultaten." (uit: Uitvoeringsplan MCA, juni 2006).

---

<sup>2</sup> Nauwkeuriger gezegd: het hoofddoel is voor tenminste tachtig procent te voorkomen dat een (langdurig) beroep wordt gedaan op een uitkering. Bemiddeling naar ander werk is daarvoor de voornaamste weg.

Het MCA krijgt een eigen bedrijfsverzamelgebouw en opereert onder één vlag, met een eigen logo. De partners in het MCA stellen een projectmanager aan. Dat wordt de CWI-vestigingsmanager in Sittard.

Uiteindelijk telt het MCA in 2006 38 medewerkers (tabel 1). In de loop van 2007 neemt de bezetting naarmate meer werkzoekenden bemiddeld zijn weer af.

**Tabel 1** Samenstelling MCA

Aantal medewerkers MCA op 14 augustus 2006: 14
Aantal medewerkers MCA op 31 december 2006: 38

*Publieke deelnemers\**

CWI, Gemeente Sittard-Geleen, Kenteq, Provincie Limburg, ROC Arcus, ROC Leeuwenborgh, UWV

*Private deelnemers(uitvoering)*

Adecco, Agens, Boost Consultancy, Capability, Epheon, Lee Hecht Harrison, Meacon Werk, Peters Personeelsmanagement, Randstad HR Solutions, Randstad Uitzendbureau, StartPeople, Tempo Team

\* Hiervan zorgden CWI, Kenteq en UWV voor personele inbreng in het MCA

De begroting van het MCA sluit op ruim € 6,5 miljoen (tabel 2). De inzet van re-integratiemiddelen is daarbij gebaseerd op een schatting, omdat vooraf niet te overzien was in hoeverre re-integratie noodzakelijk zou zijn. Van het totaal begrote bedrag is ongeveer de helft te zien als regulier publiek geld dat met de inzet van een dergelijk aantal werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden gemoeid zou zijn. Dan gaat het om de inzet van consultants van UWV en CWI en inkoop van re-integratietrajecten. Door de aanvullende bijdragen van met name NedCar en de Provincie Limburg, hebben de diverse partners dat financieel kader voor het MCA dus verdubbeld om meer capaciteit en meer instrumenten beschikbaar te kunnen hebben.

De extra dienstverlening die het MCA gaat bieden moet zich terugverdienen door schadelastbeperking: minder uit te betalen ww-uitkeringen. Zoals gezegd zet het MCA er op in dat tachtig procent van de met werkloosheid bedreigde werknemers voor 1 januari 2008 aan werk wordt geholpen en zo geen beroep hoeft te doen op een ww-uitkering. Het reguliere uitstroomresultaat voor deze doelgroep wordt geschat op maximaal veertig procent.

Nauwkeurige berekeningen van de schadelastbeperking zijn niet te geven, maar een grove e(n hypothetische) aanwijzing dat een succesvol MCA zich terug kan verdienen is dat één jaar ww-uitkeringen voor ruim 600 oud-werknemers (de beoogde veertig procent extra resultaat van het MCA) al snel neerkomt op zo'n € 15 miljoen.

Tabel 2 Begroting MCA

	Bijdrage	Inzet	Waarvan regulier
CWI	€ 890.000	Personele inzet, beheerskosten, huisvesting	€ 706.000
UWV	€ 2.760.000	Personele inzet, huisvesting en re- integratiemiddelen (schatting)	€ 2.500.000 (schatting)
NedCar	€ 2.400.000	Personele inzet HR- adviseurs, huisvesting, E-portfolio en inkoopbudget voor re- integratie (€ 2.000.000)	
Kenteg	P.M.	Personele inzet	
Provincie Limburg en Gemeente Sittard-Geleen	€ 600.000	Subsidie	
<b>Totaal</b>	<b>€ 6.650.000</b>		<b>€ 3.206.000</b>

Bron: Projectplan MCA, bijgestelde versie april 2007

### 1.3 Acties in voorbereiding: juni 2006

Het MCA is ontworpen als mobiliteitscentrum op basis van competenties en is georganiseerd rondom één probleem: werkzoekenden uit de *automotive* weer aan werk helpen. De afspraken met de beoogde partners in het MCA komen tot stand en in juni 2006 komt er een pand ter beschikking: de Agricolastraat 75 in Sittard. Daarmee is het MCA een zelfstandig opererende organisatie, op een duidelijk herkenbare en goed vindbare locatie.

Dat wordt ook voor de werkzoekenden een belangrijke plek. Iedereen die zich meldt, krijgt daar een intake. Bij de intake is altijd een HR-medewerker van NedCar aanwezig. De oud-werknemer krijgt een toelichting op de financiële consequenties van de vertrekregeling. Vervolgens vult hij of zij een - ten opzichte van de reguliere UWV-procedures sterk vereenvoudigd - intakeformulier in.

Op basis van dit formulier:

- wordt hij of zij ingedeeld in één van zes profielen (tabel 3)
- krijgt hij een contactpersoon bij het MCA
- en ontvangt hij of zij ondersteuning gedurende 8-12 maanden (afhankelijk van het moment van instroom).

**Tabel 3** Profielen en diensten MCA

De indeling in profielen:	De diensten:
1. Heeft al een andere baan (ook deze groep krijgt een financiële vergoeding)	• Uitkeringsintake
2. Actieve bemiddeling (functieprofiel en achtergrond past op bestaande vacatures)	• Persoonlijk Plan van aanpak en (gebrek aan) voortgang controleren
3. Actieve jobhunting (niet direct vacature beschikbaar)	• Intensieve begeleiding zoek- en re-integratieactiviteiten
4. Om-, her- of bijscholing	• Inzet Competentie Test Centra en EVC
5. Actieve job-to-job bemiddeling voor 50+	• Van cv naar portfolio (digitale werkmap)
6. Intensieve bemiddeling voor minder bemiddelbaren en arbeidsgehandicapten	• Proefplaatsingen • Opstapjes  • Scholingsarrangementen

Bron: Projectplan MCA, versie november 2006

Het werkproces wordt vervolgens ingericht op basis van drie uitgangspunten:

- concentratie van dienstverlening → één bedrijfsgebouw voor het MCA, één MCA-logo
- intensivering van dienstverlening → direct gericht op werk, meer interventies en een kortere cyclus
- integratie van dienstverlening en dienstverleners → één aansturing, één proces, één gezamenlijk doel.

Een preventieve aanpak is het doel: *van werk naar werk*. Vier maanden voor werkloosheid moet de dienstverlening al gaan lopen, analoog aan de aanpak in Werkplein Zuid-Limburg (figuur 1). Met deze aanpak wordt niet alleen een effectieve bemiddeling beoogd, maar ook een grotere herkenbaarheid van dienstverlening. Het idee is dat veel van de reguliere activiteiten voor werkzoekenden vaak wat verborgen plaatsvindt. Door dat veel herkenbaarder te maken, wordt het proces ook voor de werkzoekende intenser.

Verder is het probleem dat volgens de Suwi-wetgeving het CWI zich moet beperken tot persoonlijke bemiddelingsondersteuning vanaf de dag van werkloosheid totdat ofwel werk wordt gevonden ofwel - regulier na zes maanden - besloten wordt dat inkoop van re-integratieactiviteiten noodzakelijk is. Die inkoop wordt vervolgens verzorgd door het UWV.

In het MCA willen UWV en CWI de dienstverlening nu integreren en al vier maanden voor werkloosheid re-integratieactiviteiten kunnen inzetten. Het MCA is in die zin een testcase voor een andere aanpak. De 'kansrijke' werkzoekenden worden niet alleen in de eerste maanden van werkloosheid ondersteund met zoeken naar een nieuwe baan, maar er wordt al voorafgaand aan werkloosheid ingezet op re-integratieactiviteiten als dat nodig is. Dat geldt ook voor klanten die onder 'fase 1' zouden vallen en waarbij de dienstverlening zich normaal gesproken zou 'beperken' tot assistentie bij het zoeken naar vacatures.

Dat leidt tot de volgende activiteitenmatrix (tabel 4).

In het werkproces moeten de E-portfolio's een belangrijke rol gaan spelen (tabel 4, punt 4): een 'levend' elektronisch dossier met daarin alle competenties en andere relevante gegevens van de werkzoekende. Met NedCar worden afspraken gemaakt om gegevens uit de personeelsadministratie van NedCar rechtstreeks in te brengen in het E-portfolio bij het MCA. Dat blijkt uiteindelijk technisch niet haalbaar. Maar het achterliggende idee blijft overeind: snelle, intensieve dienstverlening, vanaf het begin gericht op werk.

**Tabel 4** Overzicht activiteiten MCA

Start 1 <sup>e</sup> Fase
1. Inrichting Mobiliteitscentrum Automotive
2. Opening Mobiliteitscentrum
3. Inzet vertrekregelingen, inclusief scholingsarrangementen en proefplaatsingen
4. Implementatie van e-Portfolio en productie van persoonlijke competentieprofielen (in samenwerking met Kenteq en roc's)
5. Verwerving van vacatures en introductie competentiegerichte uitvraag van vacatures
6. Inzet 'NedCar-gelden' ten behoeve van competentie management, toetsen en erkennen van verworven competenties, aanstellingsarrangementen, inclusief duale scholingstrajecten en proefplaatsingen
Start 2 <sup>e</sup> Fase
7. Collectieve informatiecampagnes over ontslagzaken, werk en uitkeringsrechten en -plichten
8. Groepsgewijze werkintake
9. Individuele gesprekken op basis waarvan individuele actieplannen en maatwerkafspraken met inzet van workshops, CTC-, EVC-procedures, scholingstrajecten en re-integratiemiddelen
10. Individuele uitkeringsintake
11. Individuele vervolggesprekken binnen 3 weken, inclusief beoordeling van cv/pcp, interactieve werkmap c.q. portfolio, bespreking individuele actieplannen en eerste resultaten
12. Individuele vervolggesprekken binnen 6 weken met aanpassing van de gemaakte afspraken en advisering over vervolgactiviteiten
13. Vervolg coaching en klantondersteuning wergevers en werknemers in deze sector en deze regio
Einde projectaanpak en overgang naar reguliere dienstverlening

Bron: Projectplan MCA, versie november 2006

Het UWV verzorgt de aanbesteding voor in totaal vijf re-integratiebedrijven, employability- en loopbaanadviesbureaus in het MCA. In november 2006 komt daar met Meacon Werk nog een zesde re-integratiebedrijf bij, gespecialiseerd in wsw-voorzieningen.

De aanbesteding wordt gedaan op basis van het te verwachten aantal trajecten, conform de opgestelde zes profielen. Maar de bureaus wordt ook gevraagd met een andere blik te kijken dan gebruikelijk en de mogelijkheid voor collectieve diensten open te houden. Dan gaat het bijvoorbeeld om groepsgewijze voorlichtingen of trainingen. Die zijn volgens de re-integratieregels moeilijk te 'boeken', omdat er geen individuele prestaties bij af te meten zijn, maar het UWV wil ze in het kader van het MCA toch toestaan. Daarmee loopt het UWV alvast vooruit op nieuwe regelgeving in 2008, waarbij een omslag wordt gemaakt in de aanbesteding van re-integratietrajecten (vooraf bepaalde activiteiten, gekoppeld aan individuele werkzoekenden) naar re-integratiediensten



(integrale dienstverlening, waarbij maatwerk wordt geleverd). Het UWV stelt daarvoor in 2008 een productenboek op, maar dat is voor het MCA uiteraard nog niet beschikbaar. Het is pionieren.

#### **1.4 De vliegende start: najaar 2006**

Het MCA lijkt zich in eerste instantie te moeten richten op het bemiddelen van 2.400 werkzoekenden. De verwachting is dat 1.200 oud-werknemers van NedCar en nog eens 1.200 van toeleveranciers zich zullen melden. Dat wordt spoedig bijgesteld naar een verwachte 1.800 en uiteindelijk blijkt het om 1.571 mensen te gaan.

Toch is er sprake van een vliegende start van het MCA. Tot ver in het voorjaar van 2006 lijkt er een collectief ontslag bij NedCar aan te komen. Het beoogde werkproces van het MCA wordt daar ook op ingericht. Want zoals gezegd kan met een collectief ontslag wettelijk ook preventief re-integratiegeld worden ingezet voor de van-werk-naar-werk-trajecten.

Dan komt in juni 2006 het sociaal plan van NedCar, met als kern een vrijwillige ontslagregeling, een financiële vergoeding en een vertrek uit dienst op 1 oktober bij snelle acceptatie. Geen collectief ontslag dus. En de regeling wordt nogal populair. Al begin september melden de eerste oud-werknemers zich bij het MCA. De verwachting is dan nog dat het in september om z'n driehonderd werknemers zal gaan. Maar het worden er al gauw meer en meer. Oorspronkelijk werd rekening gehouden met een geleidelijke instroom, maar de toestroom in september 2006 is ronduit massaal. Aan het eind van de maand hebben zich meer dan duizend mensen aangemeld (zie tabel 5). De laatste oud-werknemers stromen in mei 2007 nog in. In totaal zullen het er 1.571 blijken te zijn. Daarvan komen er 1.395 van NedCar, de rest van in totaal vier toeleveranciers.

## INTERMEZZO: DE KLANT AAN HET WOORD

### **Functie bij NedCar: line-keeper in de carrosseriebouw. Verbonden aan NedCar: 12 jaar. Nieuwe functie: VAPRO A-opleiding procesoperator met proefplaatsing.**

“Het was op 16 oktober 2006, ik was gewoon aan het werk toen ik bij mijn leidinggevende op de kamer werd geroepen. Per 1 november stond ik op non-actief, dat was een klap in mijn gezicht. Collega's hoefden de dag erna al niet meer te komen, maar omdat ik met een opstartproject bezig was, vroegen ze mij de maand vol te maken. Dat wilde ik niet, want weg is weg. Diezelfde dag ben ik vertrokken, en op weg naar huis kreeg ik in de auto al een telefoontje van een bedrijf waarvoor ik vier weken aan de slag kon. Dat is niet goed verlopen: ik had geen arbeidscontract en heb nooit salaris gezien. Vervolgens ging het bergafwaarts met me, mede doordat mijn privéleven in zwaar vaarwater kwam. Ik raakte depressief. In het intakegesprek bij het MCA ben ik opgevangen door mijn consulent. Die heeft veel met me gepraat en dat heeft me ontzettend goed gedaan. Daar ben ik hem nog steeds heel dankbaar voor. Hij heeft me bewust laten nadenken om een opleiding te gaan volgen, en daar is uiteindelijk de VAPRO A uitgerold. Ik wilde niet thuiszitten en bleef ook zelf naar banen zoeken. Via het uitzendbureau werkte ik in verschillende bedrijven. Steeds een paar weken, en daar krijg je op een gegeven moment genoeg van. Ik ben erg blij met mijn proefplaatsing, want het is een bedrijf dat hard groeit en goede loopbaanmogelijkheden biedt. Achteraf gezien vind ik het goed dat ik de automotive uitgestapt ben, want er is zo'n harde concurrentie, dat je nooit zeker van je plek bent. Bovendien ben ik als persoon sterker uit dit traject gekomen. Ik heb geleerd mijn werk te relativeren, en niet langer erin te vluchten. Natuurlijk ben ik nog steeds bereid hard te werken en overuren te draaien, maar niet langer ten koste van mezelf.”

### **Functie bij NedCar: coördinator in de productie. Verbonden aan NedCar: 33 jaar. Nieuwe functie: VAPRO A-opleiding procesoperator met proefplaatsing.**

“Bij NedCar was ik de laatste jaren bezig met de opleiding tot analist. Ik werd opgeleid om bedrijfsprocessen te analyseren en te verbeteren. Ik hoef alleen mijn scriptie nog maar te schrijven, maar dat is er door alle hectiek nog niet van gekomen. Gelukkig kan ik die studie nog afmaken tot 2010. Nu houd ik me bezig met hele andere materie: ik volg de VAPRO A-opleiding via mijn nieuwe werkgever. Het is nieuw terrein voor mij, zo weet ik bijvoorbeeld weinig van chemische stoffen en ook het rekenwerk is pittig. We hebben zo'n achttien lessen en werken elke week één klapper. Dat betekent tweeënhalve dag naar school en veel huiswerk. Ik ben minstens veertig uur per week ermee bezig. Het werkt in mijn voordeel dat ik op latere leeftijd ging studeren via NedCar. Hierdoor kan ik toch sneller een studieritme oppakken. In vergelijking met mijn collega's ben ik een gemiddelde leerling: sommigen gaat het gemakkelijker af, anderen hebben meer tijd nodig om de lesstof bij te houden. In eerste instantie wees mijn nieuwe werkgever me af omdat ze me te zwaar vonden voor de functie van operator, maar via het MCA heb ik een tweede gesprek gekregen en toen was het snel geregeld. Ik heb veel zin om na mijn opleiding echt aan de slag te gaan. Het werk is fysiek minder zwaar dan bij NedCar, en dat komt goed uit omdat ik lichte reuma heb. Ik loop daar niet mee te koop, maar productiewerk zou gezien mijn leeftijd op den duur wel zwaar zijn geworden. Overigens had ik niet gedacht dat het zo moeilijk zou zijn een nieuwe werkgever te vinden: ik heb in negen maanden zo'n zestig sollicitatiebrieven verstuurd, maar ben slechts tweemaal uitgenodigd voor een gesprek. Je merkt dat de productiebedrijven in Nederland teruglopen.”

### **Functie bij NedCar: manufacturing / engineering. Verbonden aan NedCar: 30 jaar. Nieuwe functie: eigen klusbedrijf.**

“Door de onzekerheid bij NedCar liep ik al met de gedachte om voor mezelf te beginnen. Ik heb altijd al kluswerk gedaan, mijn eigen huis bijvoorbeeld heb ik zelf verbouwd en opgeknapt. Per 1 mei 2007 ben ik daarom een klusbedrijf begonnen. Van het MCA kreeg ik een half jaar de tijd om mijn bedrijf op te starten, met behoud van uitkering. Wel werden de inkomsten uit het bedrijf van mijn uitkering afgetrokken. Als je zoiets gaat doen, moet je goed weten waar je aan begint. Daarom ben ik naar de startersdag van de Kamer van Koophandel geweest. En ik heb mijn licht opgestoken bij vrienden die ook een eigen bedrijf hebben. Verder heeft een kennis die accountant is, me wegwijs gemaakt. Je moet onder meer allerlei verzekeringen afsluiten, zoals een arbeidsongeschiktheidsverzekering. Dat is een flinke premie, maar die moet je echt hebben. Je hoeft maar één misstap te maken en je bent er een half jaar uit, of helemaal. En vergeet de WA-verzekering voor het bedrijf niet, voor als je bij iemand thuis iets kapot maakt. Een scheurtje in het behang is niet zo erg, maar stel dat je per ongeluk iets in brand steekt. Eerst heb ik bij vrienden geklust en door mond-tot-mondreclame begon de zaak te rollen. Tot nu toe heb ik altijd werk gehad. Mijn dag kan ik nu indelen zoals ik het wil en er is niemand die op mijn vingers kijkt. Ik vind het daarom prettig om eigen baas te zijn. Gelukkig, want solliciteren was niet zo'n succes. Van het MCA heb ik hulp gehad bij het schrijven van een sollicitatiebrief, ik heb namelijk nooit gesolliciteerd. Dertig jaar geleden ben ik gewoon naar NedCar gestapt met de mededeling 'ik wil hier werken'.”

**De vrouw van een heftruckchauffeur en kraanmachinist bij NedCar. Verbonden aan NedCar: 30 jaar. Nieuwe functie: heftruckchauffeur (als uitzendkracht).**

“Ons leven dat zijn gangetje ging, is behoorlijk verstoord. Mijn man staat nu wel elke morgen vroeg op, maar dat kan iedere week weer afgelopen zijn. Dit is zijn derde uitzendbaan. Bij het tweede bedrijf had hij goede hoop dat hij kon blijven, omdat het bedrijf aan de lopende band adverteert voor heftruckchauffeurs. Maar het gaat steeds om korte klussen en ze vinden hem te duur om vast aan te nemen. Het MCA is er nog achteraan gegaan, maar tevergeefs. Ook heeft het MCA geholpen met een vergoeding om een algemene bevoegdheid als heftruckchauffeur en kraanmachinist te halen. Mijn man had hiervoor bij NedCar bedrijfsopleidingen gevolgd. Ik ben verschillende keren meegegaan naar het MCA omdat ik wilde weten waar we aan toe zijn. Inmiddels ben ik ervan overtuigd dat hij geen vast contract meer krijgt tot zijn pensioen, maar het zou fijn zijn als hij ten minste een paar jaar ergens kan blijven. Ook financieel zou dat prettig zijn. Hij verdient nu maar tweederde van wat hij bij NedCar kreeg. En iedere keer als hij geen baan meer heeft, krijgt hij pas de maand daarop weer een uitkering. We hebben onze internetaansluiting opgezegd en de hypotheek premievrij gemaakt. Gelukkig zijn de kinderen het huis al uit. Door de vertrekregeling krijgt hij drie jaar lang geld van NedCar. We hebben hiervan in het eerste jaar al moeten snoepen, terwijl we het als appeltje voor de dorst wilden gebruiken. Ook emotioneel is het zwaar, mijn man heeft het idee dat hij niets meer waard is. Hij wil mij wel werk uit handen nemen, maar ik wil niet dat hij op mijn lip zit. Hij wast alleen de ramen, daar ben ik te klein voor.”

**Tabel 5** Instroom bij het MCA oktober 2006 - juni 2007

	Instroom	Waarvan toeleveranciers
September 2006	1.077	141
Oktober	137	
November	69	
December	88	
Januari 2007	28	
Februari	16	4
Maart	59	17
April	22	14
Mei	75	
Totaal instroom	1.571	176

Gevolg is dat het MCA de eerste weken vooral bezig is met intakes. Nog voor er goed en wel is gestart, moet er al worden geïmproviseerd. In plaats van een van-werk-naar-werk-traject, beginnend vier maanden voor de eerste ww-dag, moet er met spoed van alles worden geregeld. De bezetting van het MCA wordt snel uitgebreid: van zeven medewerkers bij de start naar 38 in december. Die kracht tot improviseren blijkt uiteindelijk één van de belangrijkste succesfactoren van het MCA.

Om de stroom aanmeldingen aan te kunnen, worden de oud-werknemers in groepen van twintig bij elkaar geroepen en worden de intakeformulieren per groep uitgereikt en doorgenomen. Bovendien is er een format beschikbaar voor de ww-loonberekening.

Het MCA slaagt erin op deze manier zekerheid te scheppen over het financiële kader voor de oud-werknemers. Dan zijn er voor de werkzoekenden op dat moment geen zorgen over de uitkering en dat schept ruimte voor het bezig gaan met het vervolg: op zoek naar een nieuwe baan. Ook op die groepsintakes worden de verwachtingen van het MCA duidelijk gemaakt en wordt een persoonlijke afspraak gemaakt met de consulent. In dat gesprek wordt een plan van aanpak opgesteld aan de hand van werkervaring, een competentietest, motivatie en wensbeelden.

Wat dat laatste betreft: vanaf het begin wordt een irreëel perspectief gecorrigeerd. Of het nu gaat om verdiensten of mogelijke beroepen, een aantal werkzoekenden hanteert geen realistisch beeld van de beroepsweld buiten NedCar. Dat corrigeren komt misschien even aan, maar maakt het vervolg van een traject veel helderder.

De hectische start geeft de MCA-medewerkers geen succesgevoel. Eerder voelt het als een tocht door de Schelfzee: waar zijn we aan begonnen? Er moeten grote aantallen uitkeringen, competentietesten en gesprekken worden geregeld. Er moet begonnen met de bemiddeling en de trajecten. En die doelstelling van tachtig procent uitstroom ziet er ineens wel wat dreigend uit.

---

### De 1.571

Om wat voor groep gaat het? Vooraf zijn de verwachtingen dat vooral 45-plussers en laag opgeleiden zich bij het MCA zullen melden, met een (zeer) lange staat van dienst bij NedCar. De verwachtingen over het opleidingsniveau blijken wel te kloppen, de spreiding in leeftijd is diverser dan vooraf gedacht (tabel 6).

**Tabel 6** De 1.571 nader benoemd

mannen	1.389	89 %
vrouwen	173	11 %
t/m lbo	1.187	76 %
t/m mbo	236	15 %
hbo of wo	148	9 %
40 jaar en jonger	581	37 %
40 tot 50 jaar	523	33 %
50 jaar en ouder	467	30 %

Een kleine groep heeft te maken met beperkingen. Uiteindelijk blijken 76 oud-werknemers (4,8 procent van de MCA-instream) in meer of mindere mate arbeidsongeschikt (tabel 7). Met specifieke kennis van één van de re-integratiebedrijven is een fors aantal mensen weer aan werk geholpen. Een deel bij SW-bedrijf Maecon, een deel op de reguliere arbeidsmarkt.

**Tabel 7** Mate van arbeidsongeschiktheid onder de 1.571

< 15 %	21	45 – 55 %	7
15 – 25 %	9	55 – 65 %	2
25 – 35 %	13	65 – 80 %	6
35 – 45 %	5	80 – 100 %	13

Naast deze 'harde' cijfermatige indelingen, hanteren de medewerkers van het MCA ook een indeling voor intern gebruik voor twee in verschillende opzichten moeilijke groepen. Ten eerste de *1949-ers*: de groep van 58 jaar en ouder. Die groep was zich er van bewust dat met het 'uitzitten' van de ww-tijd het prepensioen kon worden bereikt. De MCA-adviseurs wilden dat 'Zwitserleven-gevoel' bestrijden en ook voor deze groep naar werk zoeken. Maar daar stonden wel sterke argumenten tegenover: er waren rechten opgebouwd en mensen zouden mogelijk hun prepensioen verspelen wanneer ze in een andere sector - onder een andere CAO - aan de slag zouden gaan.

En ten tweede de *rekenaars*: veelal in de groep van 50 tot 58 jaar. Ook zij kunnen hun tijd als ze dat echt zouden willen op uitkeringen 'uitzitten'. En ook hier wilden de adviseurs actief op zoek mensen naar werk. Dat is bij deze groep beter gelukt. Belangrijke oorzaak daarvoor is dat de periode tot het prepensioen toch erg lang is. Niet alleen zorgt dat voor onzekerheid vanwege mogelijk veranderende wetgeving, maar ook vanwege het lange vooruitzicht van inactiviteit. Bij deze groep hebben ook de partners een belangrijke rol gespeeld in het activeren van mensen.

---

## 1.5 Successen, zorgen, aanpassingen: december 2006

Al snel komen de eerste bemoedigende tekens. Veel mensen vinden snel een baan. Belangrijk punt zijn de contacten met werkgevers, die snel op gang komen. De media-aandacht voor het MCA doet zijn werk. Veel werkgevers tonen belangstelling. Al snel vertrekken 92 werknemers naar DAF in Eindhoven. Dat regelt grootschalig busvervoer, met Urmond als opstapplaats. Het spoedig op gang komen van dit soort arrangementen geeft het MCA moed.

Ondanks de bemoedigende signalen van werkgevers en de toch niet geringe uitstroom van 597 oud-werknemers in 2006 (tabel 8 , al 38 procent van de uiteindelijke instroom van 1.571) maken de medewerkers van het MCA zich zorgen over het halen van de doelstelling van tachtig procent. De beste en meest kansrijke kandidaten vinden immers snel en voor een belangrijk deel op eigen kracht werk. Daarbij is de activerende rol van het MCA weliswaar belangrijk - het zet druk op het zoeken naar een nieuwe baan - maar persoonlijke begeleidingstrajecten zijn veel minder nodig. Dat gaat nu veranderen. Het echte werk moet - enkele maanden na de start - eigenlijk nog beginnen.

Tabel 8 Uitstroom

	Uitstroom	Cumulatief
2006	597	38 %
Januari 2007	71	43 %
Februari	46	45 %
Maart	45	48 %
April	192	61 %
Mei	38	63 %
Juni	46	66 %
Juli	10	67 %
Augustus	38	69 %
September	60	73 %
Oktober	52	76 %
November	40	79 %
December	22	80 %
Scholingstrajecten met baangarantie	76	
Totaal uitstroom	1.333	85 %

Tabel 8 laat zien dat het uiteindelijk lukt: 1.333 oud-werknemers zijn uitgestroomd, naar banen in de meest uiteenlopende sectoren. Daarover later meer. Tabel 8 laat ook zien dat er geen sprongen zitten in de uistroom. Met april 2007 als uitzondering is het is een kwestie van elke maand weer een paar procent erbij, die uiteindelijk leidt tot een uitstroom van 85 procent.<sup>3</sup> Het is dus gestaag doorwerken.

Eind 2006 is niet iedereen optimistisch gestemd. Dat wordt gevoed door het nog niet goed op gang gekomen werkproces tussen enerzijds de publieke en anderzijds de private partners in het MCA.

---

<sup>3</sup> Overigens organiseert het UWV voor de laatste vijftien procent niet-uitgestroomden een aparte re-integrateaanbesteding.

De re-integratiebedrijven in het MCA hebben eind 2006 nog te weinig werk. De doorverwijzing van de (publieke) MCA-adviseur als eerste aanspreekpunt voor de werkzoekende naar de re-integratieconsulenten loopt niet goed. Er worden daardoor weinig trajecten opgezet en niet alle werkzoekenden worden actief genoeg benaderd. De *case/load* is voor de consulenten eenvoudigweg te groot om alle werkzoekenden regelmatig te spreken en te activeren. Een aantal werkzoekenden zit daardoor onnodig lang thuis, min of meer te wachten op een signaal vanuit het MCA, zo luidt de analyse. Dat brengt de doelstelling in gevaar, omdat een belangrijk aantal werkzoekenden wel intensievere begeleiding nodig zal hebben.

Ook hier blijkt de improvisatiekracht binnen het MCA. Aanvankelijk is het MCA gestart met een vraagteam (vacatureteam) en een aanbodteam. Het vraagteam had de contacten met werkgevers, intermediairs en andere CWI-vestigingen. Het aanbodteam had de contacten met de werkzoekenden. Die structuur wordt nu aangepast.

## **1.6 Alle instrumenten uit de kast: eerste helft 2007**

Vanaf december 2006 werkt het MCA met vier multidisciplinaire klantenteams. Elk team bestaat uit adviseurs van CWI, UWV, uitzendbureaus (één vertegenwoordiger in elk team) en re-integratiebedrijven (ook één vertegenwoordiger per team). De adviseurs van Kenteq en Boost Consultancy zijn ondersteunend aan alle teams.

Alle werkzoekenden worden door de teams besproken. Idee is dat wanneer er specialistische ondersteuning nodig is, de re-integratiebedrijven dat onderling regelen. Van de teams wordt vooral veel creativiteit gevraagd. En het lijkt te werken. De uitstroom zet zich op een redelijk stabiele stroom tot de tachtig procent in november wordt gehaald. Belangrijk daarin zijn uiteraard scholingstrajecten en de zogenaamde 'opstapjes' - kortdurende door het UWV gefinancierde opleidingen van maximaal € 2.000, gericht op specifieke competenties of diploma's. Voor zwaardere re-integratietrajecten kunnen de reguliere UWV re-integratiebudgetten worden ingezet. Tenslotte kan worden geput uit de € 2 miljoen 'NedCar-gelden' voor re-integratie en andere stimulerende maatregelen. Tabel 9 geeft een overzicht van de inzet van trajecten.

**Tabel 9** Inzet reguliere re-integratie activiteiten

Traject via UWV	Aantal		Kosten
Opstapjes	153	Waarvan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hef- reachtruckcertificaat: 62</li> <li>• taxipas: 9</li> <li>• vrachtwagen: 9</li> </ul> Opvallend: <ul style="list-style-type: none"> <li>• basiskennis boekhouden: 1</li> <li>• sociale hygiëne: 3</li> <li>• hovenier: 4</li> <li>• mondelinge vaardigheid Duits: 1</li> </ul>	€ 126.240
Proefplaatsingen	17	Waarvan 3 voortijdig beëindigd	
Groepsactiviteiten door rib's	3		€ 164.873
Individuele trajectbegeleiding door rib's	407		€ 1.857.547*
Scholingsmakelaar	35	Waarvan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapro A: 15</li> <li>• bus- of vrachtwagenchauffeur: 17</li> <li>• TCVT machinist: 1</li> <li>• MIG/MAG lassen: 1</li> <li>• MCSA: 1</li> </ul>	€ 185.108
Individuele Reïntegratie Overeenkomst (IRO)	9		€ 34.272
<b>Totaal</b>			<b>€ 2.368.040**</b>

\* Stand per 6 februari 2008. Verwachte eindstand: € 2.063.942

\*\* Stand per 6 februari 2008. Verwachte eindstand: € 2.574.434

Trajecten via MCA	Aantal		Kosten*
Opleidingen	85	Waarvan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bus- of vrachtwagenchauffeur: 19</li> <li>• heftruckchauffeur: 12</li> <li>• stukadoor: 6</li> </ul>	€ 274.000
Cursus omgaan met veranderingen	43		€ 24.000
Reiskostenvergoeding voor opleidingen	41		€ 19.000
<b>Totaal</b>			<b>€ 317.000 **</b>

\* Stand feitelijke uitgaven per 6 februari 2008

\*\* Daarnaast is voor € 472.000 externe deskundigheid ingekocht

Er zijn 752 trajecten ingezet vanuit het MCA. De inschatting is dat er ongeveer 500 werkzoekenden gebruik hebben gemaakt van trajecten (sommige dus van meerdere). De reguliere trajecten zijn via het UWV gelopen (eerste helft van tabel 9). De extra inzet - opleidingen, maar ook vergoedingen, coaching, intensieve begeleiding van MCA-adviseurs en door het MCA zelf georganiseerde activiteiten - zijn via het MCAI vergoed uit de 'NedCar-gelden'. Het uitbestede deel daarvan - trajecten, vergoedingen, inkoop van externe deskundigheid - is weergegeven in de tweede helft van tabel 9.



De klantenteams gaan ook aan de slag met nieuwe activiteiten. Dat begint met redelijk gangbare zaken als het regelen van kinderopvang en vervoer als dat knelpunten blijken, maar gaat ook veel verder. Een bloemlezing.

### **Werkcafés**

NedCar was - en is - een bedrijf met sterke sociale verbanden. Bovendien leren mensen in dezelfde situatie vooral veel van elkaar en minder van een adviseur. Die twee gedachten leiden tot het opzetten van werkcafés in het MCA. Idee is dat werkzoekenden elkaar tips aan de hand doen over vacatures, scholing en solliciteren. Een belangrijk neveneffect is dat oud-werknemers elkaar ontmoeten, ervaringen kunnen uitwisselen en ook de moeilijke aspecten van het vertrek bij NedCar kunnen uitwisselen. Het effect van de werkcafés is moeilijk vast te stellen, maar zowel werkzoekenden als adviseurs zijn enthousiast.

### **Loonsuppletie en proefplaatsingen**

Op zich heel gebruikelijke instrumenten, maar in het MCA wordt regelmatig de grens opgezocht van wat wettelijk mag. Ook dat hoort in dit geval bij creativiteit. Zoals bij de oud-werknemer die als autoverkoper aan de slag kan, maar dan een salaris kan verdienen dat onder zijn uitkeringsniveau ligt. De MCA-adviseur sluit een deal: de proefplaatsing wordt opgerekt naar vijf maanden en daarna volgt een jaarcontract met een salaris boven uitkeringsniveau. Of zoals bij de oud-werknemer die ook een 'slapend' eigen bedrijf heeft (zonder inkomsten), die eigenlijk geen zin heeft in een nieuwe baan en zich passief opstelt in het MCA. De adviseur stelt hem voor de keus: of we kopen werkkleding en gereedschap voor je en je maakt werk van je eigen bedrijf, of we zoeken een baan voor je, maar we zullen van die uitkering af. Juridisch heeft zo'n afspraak geen houdbaarheid, maar het werkt wel. De man gaat met zijn eigen bedrijf aan de slag en de MCA-adviseur bespaart negen maanden uitkering.

### **Banenmarkten en de dag van ...**

De contacten vanuit het MCA met werkgevers zijn al snel goed en intensief. Dat leidt tot het aanmelden van vacatures, maar ook tot het opzetten van banenmarkten. Er komen enkele algemene banenmarkten bij het MCA en enkele specifieke: de Dag van de Operator, de Dag van de Logistiek en de Dag van het Transport.

### **Bedrijfspresentaties en collectieve arrangementen**

Veel bedrijven hebben snel door dat ze via het MCA aan goed technisch personeel kunnen komen. Voor de MCA-adviseurs ligt het voor de hand een aantal grotere bedrijven in de automotive en maakindustrie te benaderen. DAF neemt zoals gezegd bijna honderd mensen aan en laat daarvoor een touringcar van en naar Zuid-Limburg rijden. Bij andere bedrijven gaat het uiteraard niet om zulke grote aantallen, maar er zijn er veel waar meerdere oud-werknemers een nieuwe werkplek vinden (tabel 10).

**Tabel 10** Selectie van bedrijven waar meerdere NedCar-werknemers terecht kwamen

DAF	Emcon/ Arvin	Rockwool
Solland	Scheldebouw	Mosa
Dell	AB Limburg	Profcore
Xella	Wilms	Orion
Veolia	Koopman	Hermes

Op basis van de competentietesten kan het MCA ook op zoek naar werkplekken in minder voor de hand liggende sectoren. Zo is de groei van het busvervoer aanleiding om met de vervoerders Hermens en Voalia te gaan praten over de werkzoekenden die nog een vrachtwagenrijbewijs hebben uit hun NedCar- of zelfs militaire dienstverleden. Er worden afspraken gemaakt voor ruim twintig werkzoekenden, die na een interne opleiding een baan krijgen aangeboden. Ook in andere onverwachtse sectoren als de thuiszorg en de groensector komen mensen terecht.

### **Speeddates en roadshows**

Met name na de zomer van 2007 is nog een eindsprint nodig om de beoogde tachtig procent uitstroom te halen. Individuele bemiddeling staat daarbij voorop. Werkgevers worden individueel benaderd, onder andere met een soort roadshow. Van een groep werkzoekenden is door de adviseur een diapresentatie gemaakt, met een korte voorstelling per werknemer. In plaats van een stapeltje cv's onder de arm, of direct een afspraak met een werkzoekende effent de adviseur het pad met een persoonlijke presentatie. Het idee is dat het cv onvoldoende aanknopingspunten biedt voor werkgevers. Vaak is dat vanwege de lange diensttijd bij NedCar en het ontbreken van formele voor- of aanvullende opleidingen.

De individuele benadering heeft resultaat. De uitstroom neemt vertoont vanaf september weer een stijgende lijn, al komt dat ook door aflopende (scholings)trajecten, waarna mensen ergens worden aangenomen.

## **1.7 Afloop en doorkijk, de toekomst van NedCar: tweede helft 2007**

Per 1 januari 2008 houdt het MCA op te bestaan. Van de 1.571 oud-werknemers die bij het MCA stonden ingeschreven hebben er 1.333 een nieuwe baan gevonden (of zijn anderszins uit de uitkering). Met de dynamiek en druk vanuit het MCA als basis, op eigen kracht, met hulp van de MCA-adviseurs, door opleidingen, proefplaatsingen, de roadshow en andere creatieve of meer reguliere middelen. Met een uitstroom van 85 procent is de projectdoelstelling ruim gehaald. De dienstverlening aan de nog niet geplaatste werkzoekenden gaat via de reguliere weg gewoon door. De verwachting is dat een deel van de nog niet geplaatste vijftien procent alsnog aan een baan kan worden geholpen.

Het MCA is een succes geworden. Dat blijft niet onopgemerkt. In de loop van 2007 komen de gesprekken over voortzetting van de methodiek op gang. Er is sprake van het in Sittard-Geleen uitwerken van het 'toonkamerconcept' als de doorontwikkeling 'van MCA naar MCB'.

De vraag is natuurlijk wat het succes van het MCA heeft bepaald en of er sprake is van een herhaalbare en overdraagbare methodiek. Of was het meer een kwestie van een actieve ploeg mensen, die gedreven werd door de omvang en sociale urgentie van het project en op zoek ging naar creatieve oplossingen? In dat geval zou het zoeken naar een overdraagbare methodiek - vast te leggen in organisatieplaatjes - achter het MCA naar een valkuil kunnen leiden waar de publieke arbeidsbemiddeling en sociale zekerheidsuitvoering wel vaker in trapt: een succesvol project veralgemeniseren en te weinig acht te slaan op de bijzondere omstandigheden. In het vervolg van dit rapport staat de analyse van het succes van het MCA dan ook centraal: wat bepaalde dat succes, wat kon er beter en wat is de betekenis van het MCA voor de toekomst?

De toekomst van NedCar is inmiddels weer wat minder ongewis. Nedcar gaat de Outlander maken voor Mitsubishi en heeft ironisch genoeg grote problemen met het vinden van goed personeel. Het imago van Nedcar in de regio was erg goed vanwege onder andere de goede salarissen en de vaste contracten. Nu is er meer concurrentie op de arbeidsmarkt, heeft het bedrijf imagoschade opgelopen door het massavertrek in 2006 en hangt nog steeds de dreiging van sluiting in 2012 boven de markt.

Overgebleven bij NedCar zijn de loyale en vaak technisch sterke mensen. Dat geeft NedCar wel weer een goede uitgangspositie. En de komst van de Outlander heeft ertoe geleid dat inderdaad enkele medewerkers die waren vertrokken al zijn teruggekeerd bij Nedcar. Het gaat dan vooral om medewerkers die bij DAF in Veldhoven waren gaan werken, maar dat inmiddels te ver vinden. Bij het MCA verwacht men niet dat er verder veel medewerkers naar NedCar zullen terugkeren.

## INTERMEZZO: DE WERKGEVER AAN HET WOORD

### **Het bedrijf: Solland Solar. Aantal medewerkers: 260. Aantal oud-NedCarmedewerkers: 16 in dienst, 38 in opleiding.**

“Zelf kom ik ook bij NedCar vandaan, na een reorganisatie in 2005. En twee collega's hebben eveneens bij NedCar gewerkt. In dat bedrijf werd veel aandacht besteed aan opleidingen, dus wij weten dat deze mensen een bepaald niveau hebben en wat ze precies kunnen. Verder zijn ze gemotiveerd en breed inzetbaar, omdat ze bij NedCar verschillende taken hadden. Los daarvan zie ik het ook als maatschappelijke verplichting om mensen in zo'n situatie een nieuwe kans te geven, als ik een vacature voor hen heb. Ondanks hun goede basiskennis moeten de NedCar-medewerkers nog wel de vakopleiding voor procesoperator, de VAPRO, volgen omdat ons chemische proces heel anders is dan de automotive. Bij NedCar monteerden ze auto's, hier moeten ze achter de computer het proces bewaken, bijvoorbeeld door nieuwe parameters in te voeren. Het MCA betaalt de VAPRO-opleiding. Deze duurt zeven maanden, gevolgd door drie maanden praktijk. Dat doen ze bij ons in het bedrijf en bij goed functioneren komen ze in dienst. Hoewel we zelf een NedCar-achtergrond hebben, was de samenwerking met het MCA erg nuttig. We hebben ons bedrijf gepresenteerd op een beurs van het MCA en het MCA heeft bijvoorbeeld een dag van de operator georganiseerd waar mensen konden kijken of dit werk iets voor hen is. Als mensen operator willen worden, is dat voordelig voor ons. We groeien snel, er komen bijna dagelijks mensen bij. Het MCA hield de eerste gesprekken met de mensen die belangstelling hadden voor de opleiding en gaf ons zijn bevindingen door. Ze hebben een goede voorselectie gemaakt. Van de eerste groep hebben alle zestien mensen de opleiding gehaald en zij zijn aangenomen. Twee mensen hebben zich al zo goed bewezen dat ze kunnen beginnen aan de opleiding tot first operator.”

### **Het bedrijf: Capac voor Scheldebouw Heerlen. Aantal medewerkers Scheldebouw Heerlen: circa 300, onder wie 170 uitzendkrachten. Aantal oud-NedCarmedewerkers: 12.**

“De oud-medewerkers van NedCar zijn voor Scheldebouw heel interessant, omdat ze relevante ervaring hebben, ook in de metaalsector. Scheldebouw Heerlen maakt namelijk gevels voor kantoorgebouwen, van glas met aluminium profielen. Het bedrijf had snel veel mensen nodig, omdat het in 2006 en 2007 sterk is gegroeid. Capac, een uitzendbureau dat bij Scheldebouw in huis is gevestigd, moest de werving daarom creatief aanpakken. Mijn collega's en ik konden niet alleen de geëigende kanalen gebruiken. Daarom hebben we het contact met het MCA zelf aangewakkerd. Al in september 2006, toen duidelijk was dat bij NedCar veel mensen moesten stoppen, hebben we gebeld. Het MCA leverde bij ons kandidaten aan met hun cv. Vervolgens hanteerden wij de normale selectieprocedure. Het was prettig dat het MCA ook referenties inwon. Normaal gesproken doen we dat zelf bij de vorige werkgever, maar bij NedCar waren veel leidinggevend en al weg. We zijn ook naar een informatiesessie van het MCA voor oud-NedCarmedewerkers geweest. Daar konden we Scheldebouw als werkgever presenteren. Enkele mensen hadden meteen interesse en zijn ter plekke in de procedure gestapt. Bij elkaar hebben we 12 mensen van NedCar aangenomen, voornamelijk productiemedewerkers. Zij assembleren nu aluminium kozijnen. Bij Scheldebouw werken ze voor langere tijd als uitzendkracht. Na de uitzendfase kunnen ze nog via ons worden gedetacheerd. Bij elkaar mogen ze maximaal 3,5 jaar blijven. De kans op een vast contract is niet groot, dat hebben we meteen duidelijk gemaakt. Dat komt doordat Scheldebouw een flexibel personeelsbestand wil hebben. Want als het economisch minder gaat, laten bedrijven geen nieuwe kantoren bouwen. Dat werken op projectbasis was voor sommige oud-NedCarmedewerkers wel wennen. Bij NedCar werkten ze immers jarenlang aan dezelfde auto.”

**Functie bij NedCar: taakgroepmedewerker op de afdeling carrosseriebouw.**

**Verbonden aan Nedcar: 40 jaar. Nieuwe functie: quality inspector.**

“Bij NedCar heb ik vijf jaar in de eindcontrole gezeten. Dat was me goed bevallen, dus toen ik van het MCA hoorde dat mijn huidige werkgever een ervaren quality inspector zocht, heb ik gereageerd. Mijn oudste zoon heeft hier goede ervaring met vakantiewerk en ook het salaris sprak me aan. Je kunt in Brabant voor hetzelfde werk een paar honderd euro meer verdienen. Als ik dan toch ver moet reizen en diensten moet draaien, krijg ik er graag goed voor betaald. In eerste instantie werd ik afgewezen omdat ik te weinig computerervaring heb, maar in september werd ik gebeld dat ze me toch wilden hebben. Ik was inmiddels aan het werk in het sluisonderhoud. Ik moest sluisen nalopen van Maastricht tot Nijmegen en als er wat mankeerde een werkgroep ernaar toe sturen. Het betaalde goed en ik had een auto van de zaak, maar door de lange afstanden leefde ik alleen nog maar voor mijn werk. Dus ik was erg blij dat ik alsnog kon beginnen. Ik heb inmiddels een computercursus voor beginners afgerond en ga nu Excel leren. Voor de cursus moet je ook thuis oefenen, maar op mijn werk oefen ik vanzelf. Zo leer en werk ik tegelijk. Het MCA-traject vond ik niet verkeerd. Een keer per week hadden we bijeenkomsten waar we leerden hoe je een sollicitatiebrief opstelt en een sollicitatiegesprek voert. Alleen drong het MCA er wel erg op aan om weer te gaan werken, ook bij een salaris dat onder de WW-uitkering lag. Maar ik weet wat ik kan en wat ik wil verdienen, dus dan zoek ik liever wat langer naar een baan.”

**Functie bij NedCar: ontvangst goederen. Verbonden aan NedCar: 34 jaar.**

“Het was niet de eerste keer dat bij NedCar mensen eruit moesten. Tot nu toe had ik de reorganisaties altijd overleefd. Nu heb ik zelf aangegeven bij mijn afdelingshoofd dat ik, als het nodig was, wel plaats wilde maken voor de jongeren. Misschien hebben zij daardoor toch nog wat toekomst. Voor mij is de situatie heel anders. Ik ben al bijna 58 en heb bijvoorbeeld geen kleine kinderen meer. Ik heb nog regelmatig contact met ex-collega's. Zo ben ik erachter gekomen dat NedCar een grote order heeft gekregen en straks misschien uitzendkrachten nodig heeft. Wellicht kan ik op die manier nog een periode terugkomen, maar dan moet het salaris wel een beetje redelijk zijn. Het brutosalaris wat nu geboden wordt bij sollicitaties is, inclusief ploegentoeslag, bijna gelijk aan mijn netto uitkering. Bij NedCar heb ik een tijd werk op hbo-niveau gedaan en daarvoor kreeg ik ook betaald, hoewel ik de papieren daarvoor niet had. Met mijn leeftijd en mijn salaris is het moeilijk om een nieuwe baan te vinden. Er zijn wel functies waarop ik kan solliciteren, maar ik krijg óf een afwijzing óf helemaal geen reactie. Toch is dat niet zo erg. NedCar heeft ontslagpremies betaald, bedoeld om dit soort tegenvallers op te vangen. Bovendien hadden mijn vrouw en ik in 2005 al besloten naar Colombia te emigreren als ik zestig ben. Zij is daar geboren en wilde altijd al graag terug, vandaar deze beslissing. Nu ik werkloos ben, willen we deze stap eerder zetten. Dit vooruitzicht maakt het gemakkelijker om deze tijd door te komen. Over het MCA was ik in het begin niet zo tevreden. Pas toen ik bij een vaste consultant kwam, werd het anders. Hij heeft mij goed begeleid en geholpen.”

## 2. DE FILM TERUGGESPOELD: WAT HEBBEN WE GEZIEN?

We hebben aan de hand van een feitelijke beschrijving gezien hoe het MCA in ruim anderhalf jaar van de ontwerptafel kwam, aan het werk ging, bestekken maakte en weer losliet, plannen wijzigde, steeds nieuwe methodes beproefde, resultaten boekte en op het afgesproken tijdstip de activiteiten beëindigde.

We gaan nu op zoek naar de motieven en patronen die onder deze feitelijke beschrijving schuil gaan. Dat doen we aan de hand van de sleutelactoren: de politiek, NedCar, de ketenpartners, de MCA-staf.

### 2.1 De politieke reactie: regio dwingt Haagse beleidsruimte af

In de loop van 2005 wordt duidelijk dat Daimler Chrysler de productie van de Smart Forfour wil stoppen en zich uit NedCar wil terugtrekken. Dan komen de eerste pogingen op gang een eventueel massaontslag op te vangen. In eerste instantie nog via een tijdelijke ww-regeling, omdat Mitsubishi een 'opvolger' voor de Smart Forfour in Born wil laten produceren. In oktober 2005 brengt de directie van NedCar met de gouverneur van de Limburg een bezoek aan minister De Geus, met als vraag een tijdelijke ww-regeling ter overbrugging voor overcomplete werknemers. Dat blijkt niet bespreekbaar en de kans op een eenduidige of stille oplossing is daarmee verkeken. De minister biedt wel de inzet van het CWI aan.

In het reactiepatroon van de regio op de crisis bij NedCar worden vervolgens twee richtingen zichtbaar: één naar 'Den Haag' en één naar de regio zelf.

In de regionale reactie was een verbinding zichtbaar met het intussen steeds verder weg liggende mijnverleden. De herstructurering van Limburg werd destijds beschreven in de rijksnota *Perspectieven Nota Limburg*. In de beleidsgeschiedenis leeft die nota voort als de PNL-periode: de tijd dat Limburg alle zeilen bij moest zetten om de massale gevolgen van de herstructurering te overwinnen. Aan die periode heeft Limburg een goed samenwerkingsklimaat tussen de maatschappelijke instituties overgehouden. In de PNL-tijd was er voortdurend contact tussen gemeenten, provincie, bedrijfsleven, marktinstuties en andere spelers. De doelen van al die contacten waren het gezamenlijk formuleren van projecten, het versterken van lobby-activiteiten naar Den Haag of andere plaatsen en het vermijden van institutionele weerstand bij innovaties en investeringen. De PNL-tijd ligt al geruime tijd achter ons, maar het klimaat van korte lijnen, partijen geïnformeerd houden en samenwerking zoeken is gebleven. De beleidsnetwerken zijn er in Limburg wat duurzamer door dan elders in het land.

Die achtergrond maakte in het voorjaar van 2006 snel schakelen mogelijk: in april kwam het slechte nieuws naar buiten, in juni besloten NedCar, Gemeente Sittard-Geleen, Provincie Limburg, CWI en UWV tot een gezamenlijk project - het MCA - en in augustus ging dat project van start, met een eigen pand, een eigen staf en eigen doelen. Het MCA is met de snelheid van een crisisinterventie op de kaart gekomen. Maar die snelheid kon alleen gemaakt worden door de twee onderliggende oorzaken: een enorm gevoel

van urgentie bij een ontslaggolf die de identiteit van de regio raakt en een klimaat waarin de contacten al bestonden.

In de reactie naar Den Haag zijn uiteindelijk vier lijnen zichtbaar geworden.

De eerste lijn borduurde voort op het karakter van NedCar als compensatiewerkgelegenheid. Limburg appelleerde op het kabinet om met Mitsubishi in gesprek te gaan, wat in oktober 2005 dus ook gebeurde - zonder tot zaken te komen. En Limburg appelleerde op vormen van financiële tegemoetkomingen. Maar deze lijn werkte slechts zeer beperkt: het kabinet onderkende weliswaar de betekenis van NedCar en ging het gesprek met de regio aan – ook in de persoon van de minister-president - maar zag er uiteindelijk geen 'status aparte' meer in die om uitzonderlijke maatregelen vroeg. Er was geen reden om NedCar anders te behandelen dan een bedrijf elders in het land, alleen omdat NedCar in het verleden zo'n grote rol had gespeeld bij de reconstructie van de regio.

De tweede lijn was een stevige politieke lobby om, als het dan niet lukte om steun te mobiliseren voor NedCar, dan toch in elk geval voor andere economische perspectieven in de provincie extra resultaten te boeken. En wel perspectieven die de structuur van de regio versterken: research en innovatie. Later werd per Kamer motie tot een extra investering in Limburg besloten vanuit de innovatiefondsen van de rijksoverheid (Besluit Subsidie Regionale Investeringsprojecten en Fonds Economische Structuurversterking). Dat geld kwam weliswaar niet terecht bij de doelgroep van NedCar, maar voegt wel iets toe aan het weerstandsvermogen van de regionale economie op lange termijn.

De derde lijn was voor het MCA wellicht de meest cruciale. De uitvoerende instanties in het project - CWI, UWV, re-integratiebureaus - hebben in hun dagelijks werk met een forse dichtheid aan regels en voorschriften te maken. De handelingsvrijheid van de consultants die in de spreekkamers met NedCarmensen aan de slag gingen, zou beperkt zijn wanneer zij zich aan alle regels hadden moeten houden. Die regeldruk komt voor een flink deel rechtstreeks vanuit de politiek. Kort voor de aankondiging van de ontslaggolf bij NedCar was er een publieke rel over de kosten van een verbouwing op het UWV-hoofdkantoor in Amsterdam. Dat type publieke aandacht lokt stevast nieuwe druk uit vanuit de Tweede Kamer om nog scherpere verantwoordingsregels op te leggen. De verkeerde reflex - de oplossing zou eerder moeten zijn om de regeldruk te verminderen en professionele vrijheid te geven. Intensieve contacten met het Ministerie van SZW en met Tweede Kamerleden hebben uiteindelijk geleid tot een informeel commitment: het MCA was crisisinterventie. In de beperkte projectduur moest alles - ook de regels - ondergeschikt zijn aan het halen van resultaten. In het MCA mocht veel meer dan in de reguliere praktijk. Het 'gentlemen's agreement' was dat er niet moeilijk zou worden gedaan wanneer daarbij in de praktijk soepel met de uitvoeringsregels zou worden omgesprongen. De MCA-medewerkers hebben ten volle gebruik gemaakt van deze tijdelijke luwte in de regeldruk.

De vierde lijn was veel 'rumoer' veroorzaken door steeds naar Den Haag te gaan, Haags bezoek te ontvangen en daar ook steeds transparant over te zijn, de krant erbij halen. De staatssecretaris kwam langs, ambtenaren, kamerleden. Niet één keer, maar bij voortduring. Al dat 'rumoer' had een

tweeledig effect. Het zorgde ten eerste voor draagvlak voor de 'status aparte' van het MCA en het hield ten tweede het gevoel voor urgentie in de regio in stand. Alle publiciteit maakte duidelijk dat er iets bijzonders gaande was en dat het interessant was voor bedrijven om zich met het MCA te verbinden. Bovendien was de transparantie, het open huis, een vorm van verantwoording. Het MCA is in die zin een vorm van 'horizontale' verantwoording geworden: het direct 'laten zien' en het directe gesprek kwamen in plaats van de 'verticale verantwoording', het voortdurend aanleveren van gesystematiseerde detailinformatie.

De omvattende lobby hangt samen met de korte lijnen in Limburg. Je moet snel kunnen schakelen en elkaar het woordvoederschap gunnen, ook over andermans belangen. Het provinciebestuur van Limburg heeft aan de lobby een grote koersvastheid kunnen geven en werd in die rol ook geaccepteerd door anderen. Er zijn weinig andere regio's in het land waar het speelveld, als het er op aan komt, al zo goed is voorgesorteerd.

## **2.2 NedCar: keuze voor publiek-private samenwerking**

De plek van Nedcar in het MCA-proces is steeds bepaald geweest door de combinatie van twee motieven: goed werkgeverschap en strategisch belang. Het werkgeverschap wordt bepaald door het compound-karakter van het bedrijf, de Japanse inslag van 'life time employment' en de worteling in de regio. Dat resulteert in een maatschappelijke verantwoordelijkheid: je zet niet zomaar duizend werknemers op straat. Het strategisch belang is de imagoschade van een massaontslag. Dat is niet goed voor de beurswaardering, maar kan ook nog problemen opleveren wanneer NedCar de productie weer gaat opvoeren - daar is steeds goede hoop op - en weer mensen moet werven.

De invulling van deze verantwoordelijkheid bestond praktisch uit een ruimhartige vrijwillige vertrekregeling (mede door een goede verstandhouding tussen NedCar-directie, de OR en de vakbonden), een actieve participatie van het HR-management van NedCar in de voorbereiding van het MCA en een forse financiële bijdrage, door het management van NedCar bedongen in Japan.

Maar er is meer. Aan de wieg van het MCA en van het succes van deze crisisinterventie stond de keuze van NedCar om het massa-ontslag niet op te vatten als een zaak van uitsluitend de sociale partners, maar mede als een regionale maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf zelf. NedCar had het kunnen laten bij het bereiken van een akkoord met de bonden en het vragen van ontslagvergunningen bij het CWI, eventueel aangevuld met outplacement- en re-integratie-afspraken met private bemiddelaars. Dat is niet gebeurd: het bedrijf heeft ervoor gekozen om samen met de publieke partijen CWI en UWV een exitstrategie te ontwerpen.

De keuze om dat te doen lag eigenlijk ook wel voor de hand. We hebben NedCar eerder beschreven als 'politieke werkgelegenheid'; de positionering in de Limburgse economie had alles te maken met overheidsbeleid zoals dat na de sluiting van de mijnen is gevoerd. Toen zich zwaar bij NedCar aftekende, meende het bedrijf op de oude alliantie met de politiek te kunnen terugvallen.



De alliantie met de landelijke politieke bleek, zoals beschreven, pas in tweede instantie en via een omweg te kunnen worden geactiveerd. Maar de regionale alliantie werkte onmiddellijk: slecht nieuws over NedCar doet in het Maastrichtse provinciehuis onmiddellijk de alarmbel rinkelen. De korte lijnen in het regionale beleidsnetwerk zorgen ervoor dat het publieke net van provincie, CWI en UWV zich vervolgens snel rondom NedCar sluit.

Dat zorgt er mede voor dat NedCar snel de keus voor publiek-private samenwerking maakt. Naast de publieke actie speelt daarbij ook het grote publiek belang - en de daarmee gepaard gaande maatschappelijke verantwoordelijkheid - dat NedCar in de economie van de regio heeft een rol.

Is de keuze vervolgens ook effectief geweest? Was het succes van het MCA ook tot stand gekomen zonder de inzet van de publieke partijen UWV en CWI?

Dit type 'what, if...'-vragen is nooit definitief te beantwoorden. Maar er zijn wel aanwijzingen dat NedCar met publiek-private samenwerking de meest effectieve weg gekozen heeft:

- Er hebben in de uitvoering private partijen bijgedragen - re-integratiebureaus, mobiliteitsbureaus, uitzendondernemingen - maar hun inzet was niet doorslaggevend. Hun inzet was ook niet uniek: in betrekkelijk weinig gevallen is specifieke expertise ingezet. In sommige gevallen was commercieel gedrag lastig, wanneer bureaus alleen vanuit hun eigen netwerk werkte en niet dat van andere partners benutten, of wanneer concurrentieverhoudingen transparantie belemmerde. Daar is door alle partijen uiteindelijk goed aan gewerkt, maar doorslaggevend was de private inzet in die zin niet.
- De belangrijkste meerwaarde van de publiek-private samenstelling van het MCA was de gebundelde capaciteit, deskundigheid en scherppte die het inbracht.
- In plaats van één grote staf, brachten verschillende private en publieke partijen elk een kleine hoeveelheid medewerkers in. Voor alle partijen was vervolgens de doelstelling van tachtig procent van groot belang en alle partijen hadden om efficiencyredenen vervolgens belang bij het tot een minimum beperken van bureaucratie. De samenstelling met diverse publieke en private partners zorgde er ook voor dat elke medewerker zich verantwoordelijk voelde voor het resultaat en zich niet kon (en wilde) verschuilen achter bureaucratie. In jargon: de front-office bepaalde wat de back-office moest doen.
- De publieke partijen UWV en CWI bleken, verlost van regeldruk, in staat tot een commerciële exploratie van de vacaturemarkt, tot jaaggedrag en tot adequate samenwerking met NedCar en met de bedrijven waar de NedCar-vertrekkers terecht kwamen. Niet het publieke of private karakter van de uitvoerder, maar de kwaliteit van de medewerkers en hun opdracht om resultaat boven regels te laten prevaleren, bepaalden de uitkomst.
- Een ander belangrijk voordeel van de keuze voor publiek-private samenwerking is het boven beschreven politieke momentum. UWV, CWI en de Limburgse politiek vonden elkaar snel. Politieke druk bepaalden de publiciteit en de urgentie en maakte het MCA uiteindelijk tot een breed gedragen maatschappelijk offensief.

### 2.3 De ketenpartners: aangepast werkproces leidt tot vrijplaats

Aan het MCA is een uitgebreide - en soms moeizame - exercitie vooraf gegaan om te komen tot een werkproces waarin CWI en UWV beide konden leveren wat de ontwerpers van het MCA voor ogen stond: een intensievere en integrale dienstverlening. De termijnen uit de reguliere dienstverlening moesten fors worden teruggebracht, evenals de administratie waarmee uitvoerders en klanten in alle stappen vanaf intake tot en met re-integratie worden belast. Klantbelangen en 'frontoffice stuurt backoffice' werden de leidende motto's. Voorbeeld: de omvang van het formulier voor de aanvraag (dat werd uiteindelijk één A4tje).

Dat is allemaal gelukt. Daarmee is zichtbaar dat administratieve verlichting en afstemming van werkprocessen kunnen, als het moet. Maar dat heeft niet het succes bepaald. Sterker nog: bij het MCA was het ontworpen werkproces eigenlijk al voor de inkt ervan droog was achterhaald door de werkelijkheid van de vrijwillige vertrekregeling en de grote toestroom van oud-werknemers. Ook de aanbesteding van de re-integratiebedrijven door het UWV paste eigenlijk niet goed in de manier van werken zoals het CWI dat wilde en zoals het uiteindelijk ook tot stand kwam (daar komen we in het volgende hoofdstuk op terug).

Waar gaat het dan wel om?

Het feitenrelaas uit het vorige hoofdstuk liet zien dat de urgentie en de improvisatiekracht een belangrijke succesfactor is geweest. De problemen bij NedCar riepen zoveel urgentie op, dat een nieuwe aanpak mogelijk werd. En de improvisatiekracht blijkt niet alleen door 'gewoon' aan te pakken zodra dingen anders uitpakken (zoals de onverwachts grote toestroom in september 2006), maar ook uit het vermogen om gaande de rit belangrijke aanpassingen te doen (zoals bij de multidisciplinaire klantenteams).

De mogelijkheid ontstond om buiten gebaande paden te treden, de grenzen van het wettelijk toegestane op te zoeken en als professional - binnen redelijke grenzen en resultaatafspraken - beslissingen te nemen, zonder daar vooraf toestemming voor te vragen. Professionele vrijheid dus.

Dat roept de vraag op wat er binnen het MCA als anders is ervaren dan in het reguliere proces. Wat heeft ervoor gezorgd dat die creativiteit los komt? Dat lijkt een mix te zijn van:

- de gerichtheid op resultaat: het doel van 80 procent uitstroom
- de gerichtheid op directe dienstverlening richting werk - het lukte in het begin niet om bij alle werkzoekenden die directe dienstverlening in de praktijk te brengen, maar de opvatting binnen het MCA is altijd geweest: geen termijnen, maar direct actie
- de urgentie en omvang van het project: het idee met iets bijzonders bezig te zijn
- de expliciete oproep van het management tot ondernemerschap en het opzoeken van de grenzen - een oproep gedekt door afspraken op landelijk niveau tussen UWV, CWI en de minister
- het werken op basis van competenties biedt ook nieuwe perspectieven op mogelijkheden van en kansen voor werkzoekenden - dat opent nieuwe wegen, bijvoorbeeld naar onverwachte sectoren

- de mogelijkheid voorbij te gaan aan reguliere termijnen en administratieve processen door een eigen budget en een zekere handelingsvrijheid van adviseurs
- de positie richting werkgevers: door de massa van het project kunnen adviseurs verder gaan dan die ene vacature, maar in gesprek gaan over wat een bedrijf echt nodig heeft.

Het MCA is ervaren als een regelvrije zone in vergelijking met het reguliere proces. Daarin gaat een werkzoekende via het CWI na verloop van tijd naar het UWV. Er wordt gekeken naar passend werk en wordt een plan van aanpak gemaakt. Dat is een tamelijk vastomlijnd proces, met duidelijke termijnen. De entree in het MCA was anders: na een snelle intake (het regelen van de uitkering) is het plan van aanpak gebaseerd op competenties van de werkzoekende. Er zijn geen termijnen, behalve die de adviseur zelf met de werkzoekende afspreekt. Dat laat bovendien ruimte om meer met (beoogde) werkgevers te overleggen: sollicitatiegesprekken worden nabesproken, tijdens proefplaatsingen is het nog mogelijk aanvullende scholing te regelen et cetera. Dat kan ook omdat de administratieve afhandeling veel lichter is. De adviseur heeft daar een eigen bevoegdheid en budget in (in UWV-termen: er hoefde geen formulier met een scholingsverzoek naar 'Groningen'). Dat maakt het MCA snel en praktisch.

## 2.4 De MCA-staf: werken in een 'window of opportunity'

Samenwerking wil in het veld van Werk en Inkomen iedereen en 'ketensamenwerking' is het W&I-begrip van de laatste jaren. Maar de praktijk is weerbarstig. Zoals vaak staan tussen droom en daad wetten in de weg en praktische bezwaren.

In het MCA is de samenwerking min of meer opnieuw uitgevonden. Enerzijds tussen de publieke partijen, anderzijds in de verhouding publiek-privaat. Dat is steeds op praktische basis gegaan, onder druk van de urgentie - en zoals hierboven betoogd, was dat juist de kracht. Belangrijke voorwaarde daarbij was het één doel (tachtig procent uitstroom) en één organisatie (inclusief uitingen van identiteit als logo, gebouw en visitekaartjes), waar alle partijen zich achter schaalden.

Wat de samenwerking echt resultaatgericht heeft gemaakt is terug te voeren op in beginsel drie aspecten:

- CWI, UWV en Kenteq zorgen aan de publieke kant voor één werkproces en via Kenteq komen een surplus aan kennis van scholingstrajecten en veel extra werkgeverscontacten in huis
- na een moeizame start een integratie van publieke en private inzet, met de klantenteams als uiting
- de duidelijke tijdelijkheid van het project: in anderhalf jaar moest het allemaal gebeuren

### *Publieke kant: CWI, UWV en Kenteq*

De vruchtbare samenwerking aan de publieke kant laat zich het best schetsen door te wijzen op de 'inschikkende' rol van het UWV. Het UWV heeft haar werkprocessen het meest moeten aanpassen. Omdat het management van het MCA primair bij het CWI lag - logischerwijs omdat de

bemiddelingsopdracht en de werkgeversbenadering kerntaken van het CWI zijn - kwam ook het management van de re-integratie sterk bij CWI te liggen. Uitkeringsadministratie en de inzet van trajecten zijn doorgaans het werk van het UWV en niet van het CWI, maar het moest in geval van MCA wel zo gebeuren om snel tot geïntegreerde dienstverlening en aansturing te kunnen komen.

Het UWV zorgde voor sterk vereenvoudigde formulieren voor ww-loondoorberekening, voor de ww-aanvraag en voor een snel afhandelingsproces. Die aanpassingen hebben een doeltreffend signaal aan de staf doen uitgaan: reduceer de spanning omtrent de inkomenspositie voor de oud-werknemers van NedCar en zorg voor een optimale concentratie op werk. Bovendien stond het UWV aan het MCA meer vrijheid dan normaal toe als het gaat om termijnen en de inzet van bijvoorbeeld scholing (zie de vorige paragraaf).

Tenslotte was het van belang dat Kenteq vanaf het begin partner was in het MCA. Dat zorgde voor veel kennis over competenties en opleidingen in het traject. Kennis die bovendien in praktische zin door de inzet van twee adviseurs ook bij de hand en pro-actief was. Bovendien zorgde Kenteq voor veel extra werkgeverscontacten en voor een snelle - want vertrouwde - ingang bij de werkgevers.

#### *Van inkoop van producten naar partnerschap in dienstverlening*

De heersende praktijk in de inkoop van re-integratiediensten is er één van productgerichte inkoop: afhankelijk van de afstand van de werkzoekenden tot de arbeidsmarkt wordt een vooraf vastgesteld aantal trajecten met een bepaalde intensiteit ingekocht.

In een bijdrage aan het debat over voortzetting van de methodiek van het MCA merken de re-integratiebedrijven daar zelf over op dat:

- *“trajectgerichte inkoop leidt tot functionele samenwerking niet tot ontwikkelingsgerichte en (eind)resultaatgerichte samenwerking*
- *trajectgerichte inkoop leidt tot het ‘opknippen’ van de verantwoordelijkheidslijn voor de werkzoekende en het risico tot verwijten over en weer bij haperingen in het traject*
- *trajectgerichte inkoop slechts kansrijk is wanneer de inkopende partij de volle verantwoordelijkheid neemt voor het effect van de inkoop - met andere woorden: de inkopende partij is verantwoordelijk voor het eindresultaat dat hij wilde bereiken met de inkoop, terwijl de opdrachtnemer alleen verantwoordelijk is voor levering van het product conform specificatie.”*

Dat had slecht gepast binnen de opzet van het MCA. Daar is uiteindelijk - na een moeizame start in de eerste maanden - ingezet op een inbreng in de dienstverlening, waarbij vooral gezocht is naar de specifieke inbreng van expertise, deskundigheid en netwerk. Grofweg overlapt kennis en kunde van de verschillende re-integratiebedrijven voor zo'n tachtig procent, zo bleek in de praktijk. Dat algemene deel maakt het mogelijk in elk van de uiteindelijke klantenteams steeds één re-integratiebedrijf op te nemen. Vervolgens is het zaak de twintig procent specifieke kennis en kunde ook daadwerkelijk goed uit te nutten.

#### *Klantenteams als uiting van de publiek-private samenwerking*

De verhouding opdrachtgever voor re-integratieactiviteiten (in dit geval UWV, maar met CWI als aansturende partij binnen het MCA) en opdrachtnemer (re-integratiebedrijven en uitzendbureaus) suggereert een zekere afstand in het werkproces. Werkzoekenden komen binnen en krijgen een publieke adviseur als vaste contactpersoon, die vervolgens doorverwijst naar gerichte dienstverlening door een re-integratiebureau. Met de opzet van de multidisciplinaire klantenteams binnen het MCA is die afstand overbrugd.

Eind 2006 werden vier klantenteams geformeerd, met daarin per team enkele publieke adviseurs van UWV en CWI, één uitzendbureau en één re-integratiebureau. Elk team kreeg een caseload en kon voor specifieke vragen terugvallen op Kenteq. De teams zijn alle werkzoekenden gaan bespreken die niet al in traject zaten (dat waren er toen nog honderden). Afspraak was dat de re-integratie- en uitzendbureaus in de teams namens alle concollega's zouden spreken en ook naar elkaar zouden doorverwijzen als specifieke dienstverlening nodig was. Dat lukte, al was dat zeker voor de uitzendbureaus een nieuwe manier van werken.

Het was een intensieve en ook tijdrovende werkwijze, omdat veel overleg nodig is. Maar het werkte wel: de specifieke expertise van de private partijen werd effectiever ingezet en het veel actiever betrekken van de private partijen eerder in het werkproces gaf hernieuwde energie. Dat is ook de eerder besproken creativiteit ten goede gekomen, die in de loop van 2007 in allerlei activiteiten aan de dag werd gelegd.

#### *De tijdelijkheid van het project*

Wat sterk heeft meegeholpen om het gevoel van urgentie levend te houden, is de tijdelijkheid van het project. Het opschuiven van de datum van 31 december 2007 is geen moment echt aan de orde geweest. De staf leefde sterk in het besef van een 'window of opportunity': het was nu of nooit. Tekenend daarvoor is dat veel MCA-medewerkers na afloop van hun acties niet zijn teruggegaan naar het 'gewone' werk in hun moederorganisaties, maar iets anders zijn gaan doen: bijzondere projecten of zelfs een carrièrestap naar andere organisaties.

In de tweede helft van 2007 werd in de omgeving van het MCA - met name vanuit de gemeentebesturen - gediscussieerd over het regulier maken van de dienstverlening door het MCA. Die discussie ging goeddeels aan het MCA zelf voorbij. De medewerkers hebben naar hun eigen gevoel met succes gewerkt aan crisisinterventie, niet aan een upgradering van de reguliere praktijk.

## INTERMEZZO: DE WERKGEVER AAN HET WOORD

### ***Het bedrijf: Koopman Automotive Solutions. Aantal medewerkers: 65. Aantal oud-NedCarmedewerkers: 3.***

“Ik ken NedCar goed, want ik heb er zelf ruim drie jaar gewerkt. Het is een bedrijf met een overlegcultuur: allerlei zaken worden kortgesloten in meetings. Bij ons gaat dat heel anders, we hebben geen tijd om zoveel te overleggen. De NedCar-mensen hebben we geplaatst op de carrosserieafdeling. Zij moesten in het begin erg wennen aan ons hogere werktempo. Ook stellen we hoge eisen aan het werk en vragen we meer flexibiliteit van onze mensen. Als je een mindere dag hebt, is dat meteen zichtbaar. Om de nieuwe medewerkers sneller hun draai te laten vinden, hebben we hen intensief begeleid. We besteden nog steeds extra aandacht aan ze. Dat werpt zijn vruchten af, het gaat steeds beter. Toen we hoorden dat NedCar mensen kwijt wilde, hebben wij zelf contact opgenomen met het MCA. Ze hebben hun best gedaan om goed gekwalificeerde medewerkers te vinden voor ons. Naarmate het traject vorderde, werd de spoeling dunner. We zijn zeker tevreden: uiteindelijk hebben we drie medewerkers van NedCar een jaarcontract aangeboden. Zij zijn nog steeds in opleiding. Ik zou zeker opnieuw met het MCA in zee gaan. Ze houden contact met je en vragen regelmatig hoe je het traject als werkgever ervaart. Dat doen ze goed.”

### ***Het bedrijf: DAF Trucks. Aantal medewerkers: 9.000. Aantal oud-NedCarmedewerkers: tientallen.***

“DAF heeft een aparte bus ingezet om met name de oud-NedCarmedewerkers die bij ons in de productie zijn komen werken, op te halen uit Limburg. Zij komen zo nodig met eigen vervoer naar een centrale plek, stappen in de bus en worden na hun dienst weer teruggebracht. Het is bij DAF algemeen beleid dat we in ieder geval de vervoerkosten betalen voor de medewerkers en als het kan zetten we voor de productiemedewerkers bussen in. Om mensen te overtuigen om naar Eindhoven te komen, hebben we een voorlichtingsbijeenkomst georganiseerd bij ons op het bedrijf. Die begon op de normale werktijd en geïnteresseerden konden hier met een speciale bus naartoe komen. Zo kregen ze een goed idee van de reistijd en hoe het is om met de bus te reizen. Het aannemen van oud-NedCarmedewerkers was een win-winsituatie. DAF groeit al jaren en bij NedCar liepen voor ons interessante kandidaten rond. Zij hebben immers al ervaring in de automotive. We hebben mensen aangenomen op allerlei verschillende functies; in de assemblage en de plaatcomponentenfabriek, maar ook production engineers en werkmeesters. Ik ben absoluut positief over de samenwerking met het MCA. Een groot voordeel was dat bij het MCA een voormalig hrm-manager van NedCar werkte die de automotive goed kent. Hij kon de functieprofielen van de oud-NedCarmensen goed vertalen naar onze vacatures. Ook vond ik het erg prettig dat we veel ruimte en mogelijkheden kregen om ons te profileren. We hebben het kantoor van het MCA in Sittard aangekleed met posters en ons gepresenteerd op MCA-beurzen. Bij die gelegenheden parkeerden we een grote DAF voor de deur, zodat niemand om ons heen kon.”

### 3. DE FILM GERECENSEERD: LEEREFFECTEN

#### 3.1 Een succesvol project

Het overgrote deel van de MCA-werkzoekenden is weer aan het werk. Ook opmerkelijk is het grote aantal 'cross-overs' onder die werkvinders: een grote groep is van de maakindustrie naar andere sectoren gegaan. Er zijn bij mensen die nooit iets anders hadden gedaan dan autotechniek, in korte tijd nieuwe competenties aangeboord.

Het succes van het MCA kan worden weg gerelativeerd: de conjunctuur heeft meegezet, er waren veel vacatures. Het MCA heeft gewoon slim meegesurfd op de golf. Daar staat tegenover dat de groep veel moeilijker bemiddelbaar bleek dan bij aanvang gedacht en voor slechts een gering deel direct gematchd kon worden met de vraag naar technisch personeel. Om in de beeldspraak van de golf te blijven: om te kunnen surfen is een golf niet genoeg, je hebt ook een plank nodig. In bemiddelingstermen: vacatures, kwalificatie en een proces van matching. Geen van die drie grootheden liggen vast. Vacatures zijn naar aantal beïnvloedbaar. Een ondernemer met vertrouwen in de toekomst, durft mensen op voorraad aan te nemen, ook wanneer hij helemaal geen vacature heeft. En vacatures zijn helemaal naar inhoud beïnvloedbaar. Achter de formele functie-eisen gaat vaak een heel ander gewenst competentiepatroon schuil. Dat naar boven krijgen, is een vak apart.

Dat geldt ook voor het vaststellen van en werken aan de kwalificaties van werkzoekenden. Achter de formele piketpaaltjes van opleiding en leeftijd gaat een heel palet schuil aan vergeten competenties, ambities, verwachtingen. En de matching zelf is al helemaal een proces dat vol zit met verkoopsignalen. In het MCA circuleren voorbeelden van klanten die voor het eerst sinds decennia een andere woon-werk-route moesten kiezen en pas na drie of vier proefritten naar hun beoogde nieuwe werkgever deze verandering in hun oude patroon accepteerden. En er zijn voorbeelden van baanacceptaties nadat de echtgenote zich ermee ging bemoeien.

De arbeidsmarkt is, kortom, een echte markt, met de daarbij horende waaier aan mechanismen, prikkels, motieven en keuzemomenten. In deze notitie gaan we op zoek naar wat nu precies het succes van het MCA heeft uitgemaakt. Alle afzonderlijke activiteiten - snelheid in procedures, vermogen deals te sluiten over re-integratiegeld, persoonlijke benadering, veel kennis over werkgevers - hebben aan dat succes bijgedragen, maar als we het moeten samenvatten, komen we bij een abstractie uit: het MCA was een prima instrument voor marktinterventie. De publiciteit en de 'onrust' die het MCA genereerde, droeg bij aan een extra dynamiek: werkgevers raakte geïnteresseerd, werkzoekenden begonnen spontane zelfhulpsystemen, de regio kwam in beweging. MCA en omgeving creëerden gezamenlijk een draaggolf, waar steeds nieuwe kansen beschikbaar kwamen.

In dit hoofdstuk analyseren we het succes van het MCA. Dat doen we in drie stappen. Eerst noemen we een paar aandachtspunten, dan gaan we naar de succesfactoren en we sluiten af met wat mogelijk de hamvraag is die rondom

het MCA te stellen is, namelijk de vraag of en hoe het project voor herhaald gebruik in Limburg en elders in het land geschikt is.

### 3.2 Drie substantiële aandachtspunten

Zowel de mening van de betrokkenen als de harde resultaten verklaren het MCA tot een succes. Maar dat wil niet zeggen dat alles op rolletjes liep, er zijn - met de wijsheid van achteraf - de nodige aandachtspunten aan te wijzen. Daar hoort meteen een opmerking bij: juist de knelpunten zorgden ervoor dat het MCA moest improviseren en tot oplossingen kwam die anders wellicht achterwege waren gebleven. En die praktische oplossingen zijn mede bepalend geweest voor het resultaat. Zonder problemen ook geen succes, derhalve. We komen tot drie substantiële aandachtspunten.

#### **Eerste aandachtspunt: de positie van de re-integratiebedrijven**

Zonder de uitzendbureaus tekort te willen doen, namen de re-integratiebedrijven een cruciale private plaats in het MCA in. Het UWV was verantwoordelijk voor de selectie van uiteindelijk zes bureaus. Oorspronkelijk idee was een reguliere aanbesteding te doen, op basis van inschattingen over de afstand tot de arbeidsmarkt van de verwachte groep werkzoekenden. Maar daar werd al snel van afgeweken. Er werd gekozen voor selectie op basis van wat de re-integratiebedrijven kunnen toevoegen aan de CWI- en elkaars dienstverlening. Op basis van presentaties worden de bureaus geselecteerd. Er worden vooraf geen afspraken gemaakt over de aantallen trajecten, want met iedere werkzoekende gaan individuele afspraken gemaakt worden. Wel wordt op basis van trajecten betaald.

De re-integratiebedrijven worden ingehuurd door het UWV, maar staan in het MCA onder aansturing van het CWI. In de beginmaanden loopt het niet soepel. De publieke adviseurs binnen het MCA sturen relatief weinig werkzoekenden door naar de re-integratiebedrijven. Dat wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de te grote caseload bij de consultants - waardoor afspraken met werkzoekenden met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt wat worden opgeschoven - maar heeft ook te maken met onbekendheid van vooral de CWI-adviseurs met de re-integratieproducten. En onbekend maakt onbemind.

De re-integratiebedrijven trekken na een paar maanden aan de bel: ze krijgen weinig werkzoekenden doorverwezen, terwijl de klok wel doortikt. Wanneer er trajecten moeten worden ingezet, moet dat wel allemaal passen binnen die doelstelling van tachtig procent uitstroom voor eind 2007. Dat komt in het gedrang als het zo doorgaat. We hebben al geschetst dat als gevolg de multidisciplinaire klantenteams worden opgericht.

Dat betekent een andere manier van werken voor de re-integratiebedrijven: van het doorverwezen krijgen van werkzoekenden voor een traject naar het direct bepalen van de dienstverlening als lid van de klantenteams. Dat kost de re-integratiebedrijven veel overlegtijd die ze niet vergoed krijgen, al is dat een investering die zich (grotendeels) terugverdient in een hoog uitstroompercentage.



Achteraf is het de vraag of de re-integratiebedrijven niet direct op deze manier hadden moeten worden ingezet: als dienstverleners en niet als trajectaanbieders (zie ook 2.4). Dat ze niet vanaf de eerste dag intensief in het werkproces van het MCA zijn betrokken wordt achteraf in brede zin als een gemis ervaren. Het verschil tussen opdrachtgever (UWV) en management (CWI) speelt zeker een rol in die eerste maanden. Achteraf is de inschatting dat aanbesteding door het CWI was uitgekomen op een nog sterker inzet op het dienstverlenende aspect. Bijvoorbeeld door geen afspraken te maken over trajecten, maar over detachering van enkele goede consultants. Het gereserveerde geld voor trajecten had dan een budget kunnen zijn voor de klantenteams. Dat geld had dan weer (als productinkoop) terecht kunnen komen bij enkele preferente (en deels natuurlijk dezelfde) aanbieders. Dat had veel beter gepast bij de ambitie tot een intensievere en persoonlijker dienstverlening voor de werkzoekende te komen.

De aanbesteding is uiteindelijk toch geleid door de staande praktijk en regelgeving. Weliswaar al toegespitst op de situatie in het MCA, maar niet ontworpen vanuit de vraag: wat willen we nu werkelijk uit de markt halen, in aanvulling op wat de publieke partijen al inbrengen? Het antwoord op die vraag was dan waarschijnlijk niet direct 'trajecten' geweest, maar capaciteit, ondernemerschap en kennis (bijvoorbeeld op detacheerbasis). En daar had een andere manier van aanbesteding bij gepast, direct uit het MCA-budget, onder bevoegdheid van het MCA-management.<sup>4</sup>

#### **Tweede aandachtspunt: sanctiebeleid**

Een punt waar de meningen over verschillen: hoe ga je in een project als het MCA om met sancties? Grofweg zijn er twee visies. De eerste visie gaat uit van duidelijkheid en een zekere hardheid: we zitten hier niet voor ons plezier, maar om zo snel mogelijk een (duurzame) arbeidsplaats te vinden. Daar horen zakelijke afspraken bij. Kom je die niet na, dan moet je snel sanctioneren, dat schept duidelijkheid.

In de tweede visie staat het opbouwen van vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid centraal. Juist de sfeer van samen op zoek naar de juiste baan en het oplossen van een individueel probleem (werkloosheid) zorgt voor een actieve houding en verhoogt de kans op succes.<sup>5</sup> In het MCA is vooral gekozen voor de tweede visie: vertrouwen en verantwoordelijkheid. Dat ging af en toe ten koste van het zakelijke in de relatie adviseur - werkzoekende.

Een voorbeeld van de vragen die dat kan oproepen. Voor veel oud-werknemers was gezien hun leeftijd dit een laatste kans om na een lange loopbaan in de ploegendiensten van NedCar nog wat anders te gaan doen. Nu is er een geval waarbij de werkzoekende dat graag wil en hij heeft daar concrete beelden bij. Die zijn realistisch, maar er is een opleiding voor nodig. Tegelijk is er passend werk te vinden in ploegendiensten elders. Moeten er

---

<sup>4</sup> Het MCA had overigens een extra voorziening die de tekortkomingen van de publieke financiering en regelgeving deels kon compenseren. De werkgelegenheidsgelden van Nedcar konden worden ingezet op re-integratieactiviteiten en ontwikkelcapaciteit die niet in aanmerking kwamen voor publieke UWV-financiering.

<sup>5</sup> Voor de goede orde: sommigen zullen in deze twee visies een tegenstelling tussen de publieke (met name CWI) en de private (re-integratiebedrijven) partijen willen zien. Dat is niet aan de orde.

dan sancties volgen als deze werkzoekende dat niet wil? Of moet je investeren in een gemotiveerde nieuwe stap, buiten deze passende arbeid?

In de loop van het traject heeft zich een verandering voltrokken. Toen duidelijk werd dat er in het MCA verhoudingsgewijs erg weinig werd gesanctioneerd, werden de teugels wat aangehaald. De vraag is of dat nodig was en of het 'fair' is geweest om vrij plotseling een wat strenger regime af te kondigen. Conclusie: juist in een hectisch en urgent project als het MCA is dit bij uitstek een punt waar maatwerk nodig is. Met de klantenteams had dat goed gekund, zonder dat er rechtsongelijkheid ontstaat. Dan is er immers een collegiale toets en is elke beslissing tot sancties goed onderbouwd of ten minste gesteund door meerdere professionals. Voor een belangrijk deel is dat ook gebeurd, maar het sanctiebeleid is binnen het MCA altijd ervaren als een worsteling: hoe terughoudend - of hoe streng - moet je zijn? Voor de toekomst lijkt de belangrijkste les rond sancties uit het MCA: niet een strenger, softer of gelijk regime, maar maatwerk.

Zoals bij veel vragen die rond het MCA opkomen is er ook dit één die vaak speelt in het veld van Werk en Inkomen. Een definitief antwoord zal er nooit zijn. Dat geldt ook voor hele andere sectoren waar soortgelijke kwesties spelen, zoals verzekeringen. Het onderzoeken van claims - en er in zekere zin wantrouwend tegenover staan - is een kernactiviteit van verzekeraars, nodig om het systeem overeind te houden. Maar het kan ook anders: een grote verzekeraar besloot een paar jaar geleden altijd uit te keren en de lat voor onderzoek naar een claim veel hoger te leggen en steekproefsgewijs te controleren. Het ging uit van het vertrouwen in de klant en rekende erop veel kosten uit te sparen en ook van de klant eerlijkheid en vertrouwen (en loyaliteit) terug te krijgen. Ook dat is niet wellicht zaligmakend, maar het geeft wel aan dat het geen zaak is te zoeken naar definitief, maar naar een bij de tijd en omstandigheden passend antwoord.

### **Derde aandachtspunt: houdt evenwichtige werkverhoudingen in beeld**

Het zijn met name de publieke partijen geweest die het MCA een gezicht hebben gegeven. Zij zijn ook meest in hun rol gegroeid, voor de private re-integratiebedrijven was het meer *business-as-usual*. Die verschillende instap had twee effecten:

- Ten eerste zorgde het voor gewenningsproblemen in de doorgeleiding van de publieke adviseurs naar hun private collega's voor de re-integratieactiviteiten. Die gewenningsproblemen horen erbij wanneer onder zo grote druk als in het MCA snel gepresteerd moet worden. Maar ze moeten wel benoemd worden om tijdig tot oplossingen te komen en te voorkomen dat er een 'wij en zij' cultuur ontstaat. En ze moeten gezamenlijk worden opgepakt en niet gezien worden als probleem van de publieke of private partijen alleen.
- Ten tweede is in het MCA is een soort onuitgesproken wedstrijd gelopen: de vertegenwoordigers van de publieke partijen wilden laten zien dat het oordeel dat private partijen beter en scherpere uitvoerders zijn, niet per definitie klopt. Dat is ze, gezien het succes van het project, ook gelukt.

Het heeft uiteindelijk in het MCA niet voor problemen gezorgd - onevenwichtigheden zijn tijdig ondervangen, bijvoorbeeld met de instelling van de klantenteams - maar voor een volgend project is dit wel een aandachtspunt. De conclusie is dan niet dat alle mogelijke organisatieknelpunten vooraf in beeld moeten zijn, of dat er sprake moet zijn

van een kleine hoeveelheid partners - juist niet, we hebben eerder gezien dat de samenstelling van het MCA zorgde voor scherpte. Maar het management moet alert zijn op een evenwichtige bijdrage van alle deelnemende partijen.

### 3.3 Drie succesfactoren

Tegenover de verbeterpunten staan de succesfactoren. Als het MCA een succes is geworden, waardoor is dat succes dan bepaald? We maken een rijtje van drie succesvoorwaarden.

#### **Eerste succesfactor: de regio was voorbereid**

Het MCA is projectmatig aangepakt. Het had van het begin tot het einde een eigen begroting, een eigen formatie en huisvesting, eigen taakstellingen en vooral een heldere einddatum. Maar de eerste succesfactor heeft te maken met een gegeven dat juist buiten deze strakke projectstructuur ligt: Limburg had een infrastructuur en was in die zin voorbereid. Toen de nood bij NedCar aan de man kwam:

- ...hoefde er niet eerst gediscussieerd te worden of arbeidsmarktbeleid wel een taak van de provinciale overheid was. Dat is in Limburg allang het geval. Er hoefde ook niet gediscussieerd te worden wat de bijdrage van de provincie zou zijn. Ook daar was allang ervaring mee opgedaan (namelijk beschikbaar stellen van min of meer 'prikkelgeld', contactennetwerk en politiek gezag aanspreken en de Haagse lobby trekken)
- ...ging geen tijd verloren met het zoeken van regionale contacten tussen de ketenpartners UWV en CWI. Die contacten waren er altijd al. De publieke uitvoerders konden gezamenlijk communiceren met het Algemene Keten Overleg (AKO), waar de instemming met de werkwijze van het MCA vandaan moest komen
- ...kon worden teruggevallen op een traditie van gezamenlijke projectontwikkeling

Limburg had al een platform- of forumstructuur, waar alle relevante partijen elkaar tegenkomen. Zo'n platformstructuur laadt de verdenking op zich ene praatcircus te zijn, waarin beleid wordt rondgepompt zonder tot resultaten te komen. Dat is de reden waarom beleidsmakers elders in het land er vaak niet in geloven en de situatie waarin elke partij z'n eigen gang gaat, laten voortbestaan. Dat soort geluiden steekt in Limburg ook regelmatig de kop op, maar er is in vergelijking met andere regio's toch veel samenhang. Dat maakte een crisisinterventie als met NedCar mogelijk.

Er is een belangrijke parallel met de rol van veiligheidsautoriteiten in de rampenbestrijding. Het heeft geen zin pas actief te worden wanneer zich een ramp voordoet. Rampenbestrijding is een optelsom van plannen maken, oefening en repressie. Zonder plannen en preparatie, geen repressie. De arbeidsmarkt is natuurlijk iets anders dan veiligheid, maar Limburg had op een passende manier de preparatie gedaan en kon snel schakelen tijdens de crisis.

Voor 'Den Haag' betekent de succesfactor van het voorbereid zijn een dilemma. CWI en UWV worden aangestuurd in termen van concrete doelen en resultaten. Daar zijn budgettering en verantwoording op gericht. Abstracte doelen als regionale platforms, kennisuitwisseling en organiserend vermogen

komen in de Haagse kijk op het arbeidsmarktbeleid niet voor. Het zijn de Limburgse investeringen in deze 'zachte' doelen die het succes van het MCA mede bepaald hebben.

### **Tweede succesfactor: opstelling van NedCar**

NedCar was zelf het bronpunt van het project. NedCar heeft volkomen transparantie betracht naar de omgeving, eerst door de bedrijfseconomische problemen waarin het verkeerde te delen met de omgeving, later door personeelsdossiers te delen met de publieke partners CWI en UWV, met instemming van OR en vakbonden. De manier waarop dat gebeurde - met benadering van de politieke en de publieke opinie - heeft geleid tot wind in de zeilen van de uitvoerders. Ook financieel heeft NedCar stevig aan het opvangen van de ontslaggolf getrokken. De ruimhartige vertrekregeling kan nog als uitvloeisel van goed werkgeverschap worden gezien; maar de investering van € 2,5 miljoen in het project zelf is meer dan dat: NedCar gaf er een visie mee op de regio waarin het bedrijf gevestigd is. De publieke partijen waren er zelfs in enige mate verlegen mee: een private partij die wilde betalen om van publieke partijen meer dan de gewone dienstverlening te verkrijgen, dat komt niet vaak voor.

NedCar had een andere keuze kunnen maken, namelijk zich houden aan een gewoon sociaal plan. Het had zich kunnen verschuilen achter het gegeven dat de eindbeslissingen in Japan en niet in Born worden genomen. Dat is allemaal niet gebeurd. NedCar heeft 'corporate responsibility' laten zien en heeft tijdens het proces de banden met de omgeving flink aangehaald. NedCar was een 'compound economy', die betrekkelijk geïsoleerd stond van de omgeving. Er zijn aanwijzingen dat dat nu anders zal gaan en dat het bedrijf meer zal investeren in de participatie in innovatie- en onderwijsprogramma's en in het transparant maken van de relaties met toeleveranciers. Zo bezien beidt de sanering van 2006 ook een kans op economische integratie.

### **Derde succesfactor: professionele vrijheid, creativiteit en improvisatievermogen**

De derde succesfactor is het vrijplaatskarakter van het MCA. De MCA-medewerkers zijn begonnen met het intensief, versneld en geconcentreerd aanbieden van publieke diensten aan de oud NedCar-werknemers. Toen die fase achter de rug was, zijn medewerkers van zowel publieke als private partijen in het MCA eendrachtig op vacatures gaan jagen. Vervolgens zijn de opbrengsten van de vacaturejacht - wat voor banen zijn er en welke kwalificaties zijn daar voor nodig - gebruikt als uitgangspunt voor de benadering van het aanbod: wat moet je bij leren, wat zijn realistische salarisverwachtingen, waar moet je je op voorbereiden. Het eeuwige methodische dilemma van de arbeidsbemiddeling - waar begin je, bij de klantwerkzoekende of bij de klantwerkgever - was al na een paar maanden opgelost: je moet voortdurend heen en weer pendelen tussen aanbod en vraag en jezelf niet afhankelijk maken van een database met gegevens. Uiteindelijk blijkt alles onderhandelbaar.

In de latere fase van het project wordt de lijn nog verder doorgetrokken. Niet het 'jagen' op vacatures is uiteindelijk de grote werkgeversuitdaging van het MCA geworden, maar het zoeken naar oplossingen voor een bedrijf. Een vacaturevraag van een werkgever is dan een aanleiding om in gesprek te gaan over de achtergrond van die vraag. Niet het cv maar de competenties

van een werkzoekende zijn uitgangspunt. Dan blijkt een werkzoekende die op basis van zijn cv niet in beeld zou zijn, alsnog een geschikte kandidaat. En zo wordt een oud-productiemedewerker bedrijfsleider in een modezaak. En het bedrijf dat technische mbo-ers met tien jaar ervaring zocht, bleek vooral mensen nodig te hebben die konden 'buffelen' om een forse productiegroei op te kunnen vangen. Niet het diploma, maar een sterke rug en een goed werkethos en -inzicht bleken van belang. En daar kon het MCA wel op leveren.

Het opzoeken van de grenzen en het wettelijk toegestane komt vooral tot uiting bij individuele gevallen. Het buiten de gebaande paden treden laat zich vooral zien in de verschillende acties in de matching van werkgevers en werkzoekenden. Maar de wellicht belangrijkste creativiteit is een minder spectaculaire: het instellen van de multidisciplinaire klantenteams.

Het MCA is een oefenplek geworden. Het tot stand komen daarvan is een optelsom van verschillende omstandigheden:

- de druk van NedCar en van de omgeving om tot resultaat te komen
- de bereidheid van de moederorganisaties om regels en procesbeschrijvingen opzij te zetten wanneer daar in redelijkheid een resultaat mee gediend was
- de kwaliteit en het ondernemerschap van de individuele medewerkers.

Dat de MCA-medewerkers goed presteerden bij veel verantwoordelijkheid en professionele ruimte bleef niet onopgemerkt en leidde tot veel uitstroom bij het MCA zelf. Veel medewerkers konden zich elders verbeteren. Dat is een ander succes van het MCA: de ontwikkeling van (vaak jonge) professionals.

### **3.4 Hamvraag: is het succes reproduceerbaar?**

Succes heeft vele vaders (en mislukkingen zijn wees), zo wil de beleidswijsheid. Maar het succes heeft ook vele opvolgers. Zeker in de wereld van de sociale zekerheid en de arbeidsbemiddeling wordt voortdurend gezocht naar nieuwe methodieken en organisatorische constructen. Zo wordt ook gekeken naar het MCA: wat is er in Limburg gebeurd dat bruikbaar is voor de praktijk elders in het land?

Voor we de lessen voor later benoemen, is het zaak eerst het succes van het MCA nog een keer te duiden. Een paar observaties:

- We zien het materiële succes van het MCA: er is een investering geweest die heeft geleid tot plaatsing van het overgrote deel van de oud NedCar-werknemers. De balans tussen investering en effect op schadelastbeperking is niet congruent: de investeringen waren afkomstig van NedCar, de Provincie Limburg, Gemeente Sittard-Geleen, UWV en CWI, het rendement komt terecht bij UWV. De mede-financiers geven geen signaal af met die incongruentie te zitten.
- NedCar zoekt sinds eind 2007 weer personeel vanwege de montage van de Outlander. Terwijl er nog oud NedCar-medewerkers werkloos rondlopen, oefent het bedrijf dus al weer een vraag uit op de regionale arbeidsmarkt. Was het MCA wel nodig geweest? Vermoedelijk wel, want het ging om een grote groep laaggeschoolden, die zonder de geconcentreerde inspanning vanuit het MCA was weggezaakt. In plaats daarvan is de groep deel uit gaan maken van de dynamiek in de regio.

- Er is consequent 'gejaagd' op baanopeningen. Dat is ook gebeurd via bestaande vacaturebestanden, maar heeft voor een belangrijk deel vorm gekregen via persoonlijke benadering, werkgevers opzoeken, bellen en over bedrijfsterreinen rijden en kijken welk bedrijf aan het bouwen is en wellicht een uitbreidingsvraag heeft.
- Er is even consequent gejaagd op competenties van werkzoekenden. Achter een onbruikbaar CV kunnen nog steeds competenties uit de vrije tijd of uit een verder verleden liggen. Om die aan te spreken, is persoonlijk contact nodig.
- De werkzoekenden zijn aangesproken in een context. Ze waren geen individueel nummer, maar hadden een identiteit. Er is veel gebruik gemaakt van collectieve activiteiten als groepstrainingen, bedrijfsvoorlichtingen. Die collectieve aanpak heeft de 'peer group' benadering aangewakkerd: werkzoekenden die elkaar gingen helpen en verwijzen. Aan het einde van het project zijn ook de gezinnen van werkzoekenden betrokken. Dat gaat nog sporen nalaten: er is beweging gebracht in milieus waar al veel jaren niet meer over arbeid en inkomen en arbeidsdeling werd nagedacht.
- De impact van werkloosheid op gezinnen heeft belangrijke rol gespeeld. Na een lang dienstverband ineens thuiszitten, dat is ingrijpend. Het MCA heeft dat voorkomen, in veel gevallen door via de nieuwe baan weer heel nieuwe gedragspatronen de gezinnen in te brengen. Er is ook op microniveau beweging gebracht.
- De staf van het MCA kreeg ruimte voor koopmanschap, voor het sluiten van deals met zowel werkgevers als werkzoekenden. Het beschikbare geld was relatief vrij besteedbaar. Die regelarme omgeving heeft pionierende en ondernemende mensen aangetrokken. Het is een belangrijk signaal dat veel MCA-medewerkers zelf ook een 'boost' voor hun loopbaan aan het project hebben overgehouden.

Deze observaties komen steeds op hetzelfde neer: het MCA was een instrument voor crisisinterventie in een markt. Die markt, dat was de context. Een markt is geen geordende wereld waar oorzaak en gevolg logisch samenhangen en waar iedereen precies kan zien wat het gevolg is van zijn handelen. Een markt is in beweging op grond van talloze factoren, waaronder hele abstracte zoals vertrouwen, voorbeeldfuncties, navolgedrag en optimisme. Iedereen die het gedrag van beleggers op de aandelenmarkt analyseert, zal het belang van vertrouwen en positieve verwachtingen onderschrijven. Op de arbeidsmarkt is dat niet anders.

Dat markt karakter is door de MCA-deelnemers goed begrepen. Vragen als welke actie leidt nu tot welk resultaat, wie is daar verantwoordelijk voor en wie mag de vruchten plukken, zijn nooit overheersend geweest. Overheersend is de gedachte geweest om snel en effectief in te grijpen, teneinde verstarring van het NedCar-probleem tot een structuurzwakte te voorkomen. Het resultaat is dat werkgevers en werknemers hun vertrouwen hebben behouden in het functioneren van de Limburgse arbeidsmarkt. In de abstracte betekenis van instrument voor crisisinterventie, is het MCA misschien nog wel veel effectiever geweest dan als plaatsingsmachine.

Is het MCA daarmee een goed model voor reguliere dienstverlening?

Nee. De reguliere dienstverlening rust op routines en procedures. En juist daar moest het MCA het niet hebben. Het MCA was de uitzondering, het 'window of

opportunity', de tijdelijkheid die in bijzondere omstandigheden tot een opperste concentratie leidde.<sup>6</sup>

Is er dan voor andere delen van het land niets te leren in Sittard?

Ja, wel degelijk. Want crisissen op de arbeidsmarkt in de zin van massa-ontslag of massieve problemen aan de onderkant zullen zich blijven voordoen. Het Amsterdamse stadsdeel Zuidoost beraadt zich op de vraag of van het MCA geleerd kan worden bij het bewerktuigen van een 'taskforce', die in anderhalf jaar dwars door de lijnen van de grote staande organisaties heen moet breken om een bijzondere allochtone groep op te pakken. Geïnspireerd raken door het MCA ligt juist in Zuidoost voor de hand: Zuidoost heeft niet zoveel 'reguliere' problematiek. Elk probleem is uitzonderlijk, in de zin dat het Zuidoost de enige plek in Nederland is waar het in substantiële vorm voorkomt.

Wat zijn de nu de 'Limburgse' handelingsinstructies voor regio's met een uitzonderlijke problematiek? We noemen in telegramstijl de

'minimumvoorwaarden' voor het succesvol herhalen van de MCA-aanpak:

- 'Be prepared', in de zin van: heb je netwerk op orde. Als overheid, UWV, CWI en werkgevers nog een netwerk moeten scheppen wanneer zich een crisis aandient, is het te laat. Er is een platform nodig, een beleidssamenhang waarin de sleutelspelers elkaar tegenkomen. Goed met elkaar werken in een crisis, kan alleen als je elkaar vanuit de routine al kent. De eerdere vergelijking met de rampenbestrijding blijft staan: zonder preparatie is geen repressie mogelijk.
- 'Be prepared', in de zin van: heb je informatie op orde. Breng je risico's in kaart - welke bedrijven of sectoren zijn kwetsbaar en waar manifesteert zich krimp - en zorg ervoor dat de regio zich met die risico's identificeert, zoals Limburg zich met NedCar identificeerde.
- Zorg voor een sluitend politiek en bestuurlijk commitment om een crisis als uitzonderingssituatie te benoemen en daarvoor bestaande regels opzij te zetten.
- Steek de meeste energie vervolgens niet in een sluitend administratief en nieuw administratief systeem, maar in afspraken over directe dienstverlening aan werkzoekenden, los van formele termijnen. Vanaf het begin moet de focus liggen op werk.
- Trek de meest ondernemende mensen uit de deelnemende organisaties aan, maar doe dat alleen wanneer je zeker weet dat ze over experimenteervrijheid beschikken (zie vorige instructie), anders zijn ze zo weer weg.
- Zorg voor een goede mix van publieke en private uitvoerders. Zonder de publieke inzet loop je het politieke en maatschappelijke momentum mis, zonder de private inzet mis je de financiële hardheid.
- Zorg voor de harde kenmerken van een echt project: een zelfstandige locatie met trekken van een eigen cultuur (pionieren, ondernemen, jagen), eigen profilering en plek in de markt zoeken en vooral een strikte begrenzing in de tijd.

---

<sup>6</sup> Wel kan het MCA worden opgevat als een duidelijk signaal dat de reguliere dienstverlening is gebaat bij innovaties, ruimte voor improvisaties en koopmanschap in de uitvoeringspraktijk van alledag.





## VERANTWOORDING EN COLOFON

De partners in het MCA willen met dit onafhankelijk beleidsverslag inzicht bieden in het tot stand komen, de werking en het resultaat van ruim anderhalf jaar MCA. Daarmee leggen we (inhoudelijke) verantwoording af aan onze financiers en boekstaven we de leereffecten van het MCA voor de reguliere praktijk van de keten van werk en inkomen en voor de calamiteiten die zich voor zullen blijven doen, zoals bij NedCar in 2006 het geval was.

Dit beleidsverslag is gebaseerd op gesprekken met sleutelfiguren in en rond het MCA en op schriftelijke informatie en cijfermatige gegevens door het CWI en UWV en de re-integratiebedrijven verstrekt. De werkzaamheden en verslaglegging zijn van de hand van Blaauwberg.

De interviews met oud-werknemers en bedrijven zijn afkomstig van Lansu + Paulis en zijn ook opgenomen in de afzonderlijke publicatie: *Creatieve aanpak van werk naar werk. NedCar: succesvol ingrijpen bij crisis op de regionale arbeidsmarkt*.

De volgende respondenten zijn geraadpleegd:

Rob Schwillens (CWI, tevens projectmanager MCA)

Ellen Mulleneers (Randstad Rentree)

Jo Tummers (CWI)

Maurice Jennekens (Boost)

Merie Michels (Kenteq)

Manuel Stoffers (CWI)

Lourens Edie (CWI)

Ger Ronken (UWV)

Albert Bergers (UWV)

Servi Verstappen (Provincie Limburg)

Roosmarije Reneman (Provincie Limburg)

Hans Duijvestein (CWI)

Ben Frank (CWI)

Theo Mensen (CWI)

Lies van Bree (CWI)

Charlie Caelen (CWI)

Henk de Groot (CWI)

Ad Sauvé (NedCar)

Jean Wouters (NedCar)

Samenstelling en onderzoek:

Aart van Bochove - *Blaauwberg*

Jeroen Bos - *Blaauwberg*

Douwe Grijpstra - *Research voor Beleid*

Met dank aan:

Anna Richt Hannema - *Lansu + Paulis*