

Creatieve aanpak van werk naar werk

NedCar: succesvol ingrijpen bij crisis
op de regionale arbeidsmarkt

Voorwoord	2
NedCar is méér dan een bedrijf	4
Het MCA bemiddelt van werk naar werk	16
Achter de schermen bij het MCA	39
Uitstroom en succesfactoren	50
De toekomst van NedCar	58

Werknemers aan het woord

Ruud Smeets	6
Jansje Coenen, de vrouw van Hans	10
Jos Heckers	22
Wim Tummers	28
Jan Extra	54

Werkgevers aan het woord

Albert Coppens, DAF Trucks	18
Jeanette Hölsgens, Solland Solar	32
Paul Magdeleyns, Koopman Automotive Solutions	42
Astrid Giesen, Scheldebouw Heerlen	46

Voorwoord

In Limburg zijn we trots op de trekkers van de regionale economie. Dus toen eind 2006 bleek dat bij NedCar een groot aantal banen verloren zou gaan, zijn de provincie en lokale overheden onmiddellijk in gesprek getreden met het bedrijf en de regionale partners. Er was actieve bemoeienis van de minister-president en van de ministers van Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ook Mitsubishi Japan en NedCar namen hun verantwoordelijkheid om zich hard te maken voor de eigen medewerkers. CWI nam snel het initiatief om het project samen met andere partners vorm te geven. Door extra financiering van onder meer het provinciaal bestuur, konden extra bemiddelingscapaciteit en extra instrumenten worden vrijgemaakt. Ook de gemeente heeft bijgedragen aan een

snelle start van het project. De vakbonden en de ondernemingsraad van NedCar stelden zich zeer constructief op. Door deze innovatieve aanpak en de constructieve bijdragen van alle partijen, was er binnen de kortste keren een volledig operationeel Mobiliteitscentrum Automotive (MCA).

Het doel van onze bestuurlijke acties was natuurlijk om mensen te behoeden voor werkloosheid en om de kennis en deskundigheden van betrokken werknemers voor de regionale economie te kunnen behouden. Ik ben zeer verheugd dat dit gelukt is binnen de doelstellingen die wij gezamenlijk met alle partners daarvoor hebben gesteld. Nauwelijks een jaar later, heeft zo'n 85 procent van de ex-werknemers van NedCar en van getrof-

fen toeleveranciers opnieuw werk gevonden. Mede door deze gemeenschappelijke aanpak heeft Mitsubishi Japan opnieuw vertrouwen uitgesproken in Nederland en NedCar. Inmiddels zijn er zelfs weer berichten dat het bedrijf honderden werknemers nodig zal hebben de komende tijd.

Deze aanpak mag wat mij betreft model staan voor een preventieve en proactieve aanpak op het kruispunt van werk en werkloosheid. Juist nu de arbeidsmarkt krapte zich zo sterk manifesteert, is het van belang aan duurzame oplossingen te werken en uit te gaan van de vraag van werkgevers op de arbeidsmarkt. Deze publiek-private samenwerking mag een voorbeeld zijn voor anderen.

Aan betrokken werknemers kon specifiek maatwerk worden geboden waarbij niet de regels of het belang van organisaties, maar het resultaat voor de klant voorop werd gesteld. Helaas is een kleine groep ex-werknemers nog niet aan een nieuwe baan geholpen. Ik hoop en verwacht dat ook zij op hun plek terecht komen dankzij de inspanningen van henzelf en van de projectpartners. Dit boekje beschrijft de ervaringen met het project. Het MCA draagt het boekje op aan alle betrokkenen, zowel ex-werknemers als uitvoerders, ter herinnering aan een succesvol project.

L.J.P.M. Frissen
Gouverneur van de provincie Limburg

NedCar is méér dan een bedrijf

In het voorjaar 2006 horen medewerkers van NedCar dat één van de Montagelijnen sluit. Ontslagen zijn onvermijdelijk. Veel medewerkers hebben hun hele werkzame leven bij NedCar gewerkt, en verwachten er hun pensioen te halen. Dat beeld wordt wreed verstoord. Het bericht schokt niet alleen het bedrijf, maar de hele regio. Krachten worden gebundeld in het Mobiliteitscentrum Automotive (MCA).

Met de sluiting van een productielijn wordt de kwetsbaarheid van NedCar pijnlijk duidelijk. De bedrijfsvoering is weliswaar geavanceerd, maar een productielijn met een éénploegsdienst is in de automotive eigenlijk niet levensvatbaar. Bovendien staat overal in Europa de maakindustrie al jaren onder druk van landen met lagere personeelskosten. Daarbij komt dat de belangrijke beslissingen worden genomen in Japan door de huidige eigenaar, Mitsubishi, die ook nog eens wereldwijd met overcapaciteit kampt. NedCar is in Limburg méér dan een productie-eenheid. Het bedrijf is sterk verbonden

aan de jaren zestig toen in Limburg massale werkloosheid dreigde vanwege sluiting van de mijnen. NedCar groeide met behulp van staatssteun uit tot een symbool van optimisme en nieuwe kansen. Duizenden lager opgeleiden vonden er destijds een nieuwe baan. Als deze werkgelegenheid in 2006 onder druk staat, gaan in de regio alle alarmbellen rinkelen.

De kracht van korte lijnen in de regio

In juni 2006 besluiten NedCar, de provincie Limburg, CWI en UWV het MCA op te richten. In augustus gaat het project van start met

een eigen pand, personeel en doelen. Dat het MCA met de snelheid van een crisisinterventie op de kaart komt, is vooral te danken aan het gevoel van urgentie in de regio en aan een sterk bestuurlijk netwerk.

Voor een succesvolle politieke interventie is het nodig snel te schakelen en elkaar het woordvoerderschap te gunnen, ook over andermans belangen. Het provinciebestuur van Limburg weet een grote koersvastheid aan de lobby te geven en wordt in die rol geaccepteerd door anderen. De regionale politieke lobby richt zich in 2006 zowel op 'Den Haag' als op de regio. En met succes. Zo krijgen bestuurders het voor elkaar dat per Kamermotie een extra investering wordt veiliggesteld in research en innovatie vanuit de innovatiefondsen van de rijksoverheid. Daarnaast creëert de politieke lobby twee

randvoorwaarden waarbinnen het MCA zijn werk bij NedCar goed kan doen:

- **Tijdelijke verlichting van regeldruk**
Intensieve contacten met het Ministerie van SZW en met Tweede Kamerleden zorgen voor een informeel commitment: het MCA wordt beschouwd als crisisinterventie. In de beperkte projectduur moet alles – ook de regels – ondergeschikt zijn aan het halen van resultaten. UWV, CWI en de re-integratiebureaus mogen binnen het centrum veel meer dan in de reguliere praktijk.
- **Draagvlak**
Limburgse bestuurders reizen vaak naar Den Haag en ontvangen in de regio de staatssecretaris, ambtenaren en Kamerleden. Daarbij zorgen ze voor veel media-aandacht, zodat er draagvlak blijft voor de 'status aparte' van het MCA. Ook blijft hierdoor het urgentiegevoel in de regio levend.

Deelnemers MobiliteitsCentrum Automotive (MCA)

Publiek: CWI, UWV, Kenteq, provincie Limburg, gemeente Sittard-Geleen
 Privaat: NedCar, (re-integratiebedrijven en uitzendbureaus:), Adecco, Agens, BOOST consultancy, Capability, Epheon, Lee Hecht Harrison, Maecon, Peters PersoneelsManagement, Randstad, Randstad HR Solutions, ROC Arcus, ROC Leeuwenborgh, StartPeople, Tempo Team



“Ik heb geleerd mijn
werk te relativeren”

Ruud Smeets

Naam werknemer

Ruud Smeets

Functie bij NedCar

line-keeper in de carrosseriebouw

Nieuwe functie

VAPRO A-opleiding procesoperator met proefplaatsing bij Solland Solar in Kerkrade

Afstand

naar NedCar: 28 kilometer

naar Solland Solar: 35 kilometer

Reistijd

naar NedCar: 20 minuten

naar Solland Solar: 15 minuten

» 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 consultant Ger Roncken. 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 bij Solland Solar, 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 relativieren, 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. <<



“We hebben in het eerste jaar al van ons appeltje voor de dorst moeten snoepen”

Jansje Coenen, de vrouw van Hans

Naam

Jansje Coenen, vrouw van Hans Coenen

Functie van Hans bij NedCar

heftruckchauffeur en kraanmachinist

Nieuwe functie

heftruckchauffeur

Afstand

naar NedCar: 9 kilometer

naar nieuwe werk: wisselend

Reistijd

naar NedCar: 10 minuten

naar nieuwe werk: wisselend

»» **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 twee derde 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. <<<



A2 VAN ROERMOND
NAAR MAASTRICHT
08.00 UUR



Het MCA bemiddelt van werk naar werk

Het MCA legt de lat hoog: nog voordat de ruim 1.500 NedCar medewerkers en medewerkers van toeleveringsbedrijven op straat komen te staan, moet ten minste tachtig procent een andere baan hebben gevonden.

Het MCA krijgt een eigen bedrijfsverzamelgebouw en opereert onder één vlag, met een eigen logo. Als blijkt dat de bulk van de aanmeldingen al bij de start van het project plaatsvindt - in plaats van geleidelijk, zoals verwacht - breidt het MCA direct het aantal medewerkers uit van zeven naar uiteindelijk achtendertig.

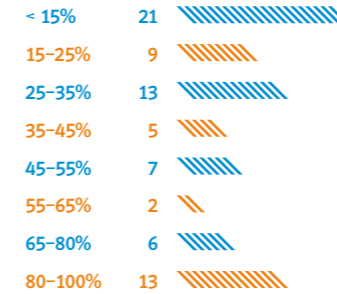
Omdat er tot ver in 2006 een collectief ontslag lijkt aan te komen bij NedCar, richt het MCA zijn organisatie hierop in. UWV besteedt re-integratiediensten aan bij vijf bureaus op basis van het te verwachten aantal trajecten. Om de gewenste intensieve dienstverlening vorm te geven, starten CWI en UWV al vier maanden vóór ontslag met behandeling en toekenning van werkloosheids-

uitkeringen. Behandeling en bemiddeling kon eerder pas ná ontslag starten, terwijl re-integratietrajecten vaak pas vanaf zes maanden na ontslag konden starten. Het aanvraagformulier wordt ingedikt tot één A4'tje. Zo kan de focus snel komen te liggen op het zoeken naar nieuw werk. Bovendien mag het MCA ruimer omgaan met het aanbieden van scholing.

NedCar neemt zijn verantwoordelijkheid

NedCar toont zich een maatschappelijk betrokken werkgever en wil niet 'zomaar' duizend werknemers op straat zetten. Daarnaast is NedCar zich bewust van de mogelijke imagoschade van een massaontslag. Dat is niet bevorderlijk voor de beurswaardering, maar kan ook schadelijk zijn als NedCar zijn productie in de toekomst weer zou op-

Mate van arbeidsongeschiktheid



Geslacht mannen: 1.389 (89%) vrouwen: 173 (11%)



Opleiding t/m lbo: 1.187 (76%) t/m mbo: 236 (15%) hbo of wo: 148 (9%)



Leeftijd 40 jaar en jonger (37%) 40 tot 50 jaar (33%) 50 jaar en ouder (30%)



voeren en opnieuw mensen moet werven. Daarom sluit de directie in juni 2006 - met instemming van de ondernemingsraad - een ruimhartig sociaal plan af met een vrijwillige vertrekregeling voor medewerkers. Werknemers kunnen zichzelf melden, maar ook het management moet instemmen. Dat kan weigeren een werknemer op een strategische positie te laten gaan. Uiteindelijk is dat een paar keer voorgekomen. Verder draagt NedCar bij aan de kosten van het MCA voor huisvesting, personeel en het ontwikkelen van competentieprofielen. Alle oud-medewerkers krijgen een verplichte intake met het MCA. Voor de werknemers ouder dan 58 jaar komt er een enkelvoudige uitrederegeling. Anderen kunnen gebruikmaken van de vertrekstimuleringsregeling die wordt berekend op basis van de kantonrechttersformule. Naast de premie investeert NedCar tweeduizend euro per medewerker in het MCA. Doordat de regeling vanaf het begin populair is, heeft

het MCA meteen 1.100 klanten, terwijl was gerekend op een veel geleidelijker toestroom. Als in mei 2007 de laatste oud-medewerkers van NedCar (of van de toeleveranciers) instroomt, staat de teller op 1.571.

Er zit veel talent onder de medewerkers

De bedrijfscultuur waarin de werkzoekenden jarenlang werkten, laat zich het best omschrijven in termen van grote loyaliteit tussen werkgever en werknemer, de verwachting van levenslange werkgelegenheid en nauwkeurig omschreven arbeidstaken. Wat is de positie van deze mensen op de arbeidsmarkt? Om een idee te krijgen, neemt het MCA een competentietest af onder dertig willekeurige medewerkers. Er blijkt veel talent tussen te zitten. Dit is in tegenspraak met het heersende beeld dat het uitsluitend gaat om medewerkers met een lage opleiding die eenzijdige werkervaring hebben, geen eigen netwerk, en gewend zijn aan een salarisoniveau dat tot twintig procent boven de cao-lonen ligt.



“Bij NedCar
liepen voor ons
interessante
kandidaten rond”

Albert Coppens, DAF Trucks

Naam werkgever

Albert Coppens

Functie

**manager recruitment and learning
& development bij DAF Trucks**

»» 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. ««



“Dat ik bij NedCar al studeerde, werkt nu in mijn voordeel”

Jos Heckers

Naam werknemer

Jos Heckers

Functie bij NedCar

coördinator in de productie

Nieuwe functie

**VAPRO A-opleiding procesoperator
met proefplaatsing bij Solland Solar
in Kerkrade**

»» **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 Solland Solar. 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 door. 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 Solland Solar 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. ««

Competenties zijn het uitgangspunt

Het MCA houdt intensief contact met zowel werkzoekende als werkgever. Het ‘jaagt’ niet op vacatures, maar zoekt naar oplossingen voor bedrijven. Het technisch midden- en kleinbedrijf is voor het MCA vanzelfsprekend de belangrijkste werkgeversdoelgroep, want deze sluit het beste aan bij NedCar. De contacten met werkgevers zijn al snel goed en intensief. Daarbij is het grote aantal werkzoekenden een groot voordeel: adviseurs kunnen met de werkgever verder kijken dan die ene vacature, en focussen op wat het bedrijf in de breedte nodig heeft.

Doordat het MCA uitgaat van competenties, kijken de adviseurs breder dan het cv van medewerkers. Ze blijken in hun vrije tijd of in een ver verleden interessante competenties te hebben ontwikkeld.

Gecombineerd met een werkgeversbenaadering waarbij de vraag en de taal van de werkgever centraal staan, slaagt het MCA erin om deuren naar sectoren te openen die niet voor de hand liggen. Het bedrijf dat mensen met een technisch mbo-diploma en tien jaar ervaring zoekt, blijkt vooral mensen nodig te hebben die kunnen ‘buffelen’ om een forse productiegroei op te vangen. Niet het mts-diploma, maar een sterke rug en een goed werkethos blijken van belang. De groei van het busvervoer is aanleiding om met de vervoerders Hermens en Veolia te 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 sectoren als de thuiszorg en de groensector komen mensen terecht.

Het traject van intake tot baan

Stap 1: Intake in groepen van twintig

- Het mobiliteitscentrum maakt zijn verwachtingen duidelijk
- HR-medewerker van NedCar licht de financiële consequenties van de vertrekregeling toe.
- Oud-medewerkers vullen een vereenvoudigd WW-formulier in.

Stap 2: Persoonlijk gesprek

- Werkzoekende en MCA-adviseur (CWI/UWV-medewerker) stellen plan van aanpak op aan de hand van werkervaring, een competentietest, motivatie en wensen.
- Werkzoekende wordt ingedeeld in één van de zes profielen (zie hieronder).

Stap 3: Gedurende acht tot twaalf maanden ondersteuning

In eerste instantie biedt het MCA onderstaande diensten aan, aangevuld door maatwerk.

De indeling in profielen:

Het volgende pakket diensten wordt in eerste instantie opgesteld:

• Heeft al een andere baan (ook deze groep krijgt een financiële vergoeding)	• Uitkeringsintake
• Actieve bemiddeling (functieprofiel en achtergrond past op bestaande vacatures)	• Persoonlijk plan van aanpak en (gebrek aan) voortgang controleren
• Actieve jobhunting (niet direct vacature beschikbaar)	• Intensieve begeleiding zoek- en re-integratieactiviteiten
• Om-, her- of bijscholing	• Inzet Competentie Test Centra en EVC
• Actieve job-to-job bemiddeling voor 50+	• Van cv naar portfolio (digitale werkmap)
• Intensieve bemiddeling voor minder bemiddelbaren en arbeidsgehandicapten	• Proefplaatsingen, opstapjes
	• Scholingarrangementen



“Ik weet wat ik
kan en wat ik wil
verdienen”

Wim Tummers

Naam werknemer

Wim Tummers

Functie bij NedCar

**taakgroepmedewerker op de afdeling
carrosseriebouw**

Nieuwe functie

quality inspector bij IDForce

»» **BIJ NEDCAR HEB IK VIJF JAAR** in de eindcontrole gezeten. Dat was me goed bevallen, dus toen ik van het MCA hoorde dat IDForce een ervaren quality inspector zocht, heb ik gereageerd. Mijn oudste zoon heeft goede ervaring met vakantiewerk bij IDForce 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 man-keerde een werkgroep ernaartoe 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 bij IDForce 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. <<<



“Twee mensen zijn al doorgestroomd naar hogere functies”

Jeanette Hölsgens, Solland Solar

Naam werkgever

Jeannette Hölsgens

Functie

hr-consultant bij Solland Solar

»» ZELF HEB IK OOK BIJ NEDCAR gewerkt. Ik ben na een reorganisatie in 2005 bij Solland Solar in dienst gekomen. Door mijn achtergrond weet ik dat bij NedCar veel aandacht werd besteed aan opleidingen. Wij wisten dus dat de mensen die het MCA aan ons voorstelde een bepaald niveau hebben en wat ze precies kunnen. Bovendien zijn ze breed inzetbaar, omdat ze bij NedCar verschillende taken hadden.

Los daarvan zie ik het ook als een maatschappelijke verplichting om mensen in zo'n situatie een nieuwe kans te geven, als we passende vacatures hebben. 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 dat in de automotive. Bij NedCar monitoren ze auto's, hier bewaken ze het productieproces van zonnecellen. Het MCA betaalt de VAPRO-opleiding. Deze duurt zeven maanden, waaronder drie maanden praktijk. Dit gedeelte doen ze bij ons in het bedrijf en bij goed functioneren komen ze in dienst.

De samenwerking met het MCA was erg nuttig. We hebben ons bedrijf gepresenteerd op een beurs van het MCA en het centrum heeft een 'Dag van de Operator' georganiseerd waar mensen konden kijken of dit werk iets voor hen is. Het MCA hield verder de eerste gesprekken met de mensen die belangstelling hadden voor de opleiding en gaf ons zijn bevindingen door. De consultants hebben een goede voorselectie gemaakt. Van de eerste groep hebben alle zestien mensen de opleiding succesvol afgerond en zij zijn aangenomen. Twee medewerkers hebben zich al zo goed bewezen dat ze zijn doorgestroomd naar de functie van shiftleader en first operator. ««



BIJ BORN,
RICHTING GREVENBICHT
17.30 UUR



Achter de schermen bij het MCA

Vanaf het begin is duidelijk dat het MCA zo'n groot project zou worden dat geen van de publieke partners dat alleen aan zou kunnen. Door het hechte netwerk in de regio vinden deze partijen elkaar snel. Verbonden aan één organisatie, logo, visitekaartje en gebouw hebben ze een gezamenlijk doel: tachtig procent uitstroom. Dit biedt een goede basis om in het MCA de samenwerking opnieuw uit te vinden. Toch is het contact met de re-integratiebedrijven in de eerste maanden nog niet optimaal.

Het MCA werkt in 2006 met een vraag- en aanbodteam. Het vraagteam heeft contacten met werkgevers, intermediairs en andere CWI-vestigingen, het aanbodteam houdt contact met de werkzoekenden.

Deze scheiding blijkt vooral de doorverwijzing van werkzoekenden naar re-integratiebureaus te belemmeren, terwijl duidelijk is dat er wel degelijk mensen zijn die deze intensieve begeleiding nodig hebben. Zo blijken 76 oud-werknemers (4,8 procent van de MCA-instroom) in meer of mindere mate

arbeidsongeschikt te zijn. Dankzij specifieke kennis in de re-integratiebedrijven vindt een behoorlijk aantal mensen weer werk.

Eind 2006 blijkt het werkproces tussen de publieke en private partners in het MCA toch niet goed op gang te komen. Omdat de beste en meest kansrijke kandidaten het snelst een baan vinden, moet het echte werk na een snelle start in feite nog beginnen. Voor een deel is dat te wijten aan de drukte die ervoor zorgt dat afspraken met werkzoekenden met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt

worden opgeschoven. Ook de onbekendheid van vooral CWI-adviseurs met de re-integratiebedrijven speelt een rol. Maar de kiem is al gelegd tijdens de aanbesteding.

Trajecten of kennis

In 2006 selecteert UWV vijf re-integratie-, employability- en mobiliteitsbureaus door middel van een aanbesteding. Het belangrijkste criterium is de toegevoegde waarde van bureaus ten opzichte van CWI en elkaars dienstverlening. Omdat het MCA met elke werkzoekende individuele afspraken maakt, worden de re-integratiebureaus op basis van trajecten betaald. Dit maakt van de bureaus onderaannemers die producten (diensten) leveren. Achteraf gezien had de vraag van de aanbesteding beter kunnen zijn: wat willen we uit de markt halen, in aanvulling op de inbreng van publieke partijen? Het antwoord op die vraag is waarschijnlijk eerder capaciteit, ondernemerschap en kennis, in plaats van trajecten. Daarnaast sluit het MCA in november 2006 een contract af met een zesde re-integratiebedrijf, Meacon Werk. Dit bedrijf is gespecialiseerd in intensieve dienstverlening van WSW-geïndiceerde klanten.

De kracht van het MCA is dat het besluit een andere koers te varen. Vanaf januari 2007

werkt het met vier multidisciplinaire klantenteams die hun eigen zogeheten caseload hebben. Het zet sterk in op individuele benadering. Elk team bestaat uit adviseurs van CWI, UWV en een vertegenwoordiger van de uitzendbureaus en re-integratiebedrijven. De private partijen spreken in de teams namens alle collega's en verwijzen naar elkaar door als specifieke dienstverlening nodig is. De adviseurs van kenniscentrum Kenteq en organisatiebureau Boost ondersteunen de teams.

Als lid van de klantenteams krijgen de re-integratiebureaus (alsnog) de rol van partner in plaats van onderaannemers die producten aanbieden. Dat kost de re-integratiebedrijven veel overlegtijd die ze niet vergoed krijgen, al is dat een investering die zich terugverdient in een hoog uitstroompercentage. De betrokkenheid van de private partijen in een eerder stadium blijkt te werken, en mede doordat een aantal scholingstrajecten eindigt, neemt de uitstroom in 2007 weer toe.

Arbeidsmarktinstrumenten van het MCA

De onorthodoxe aanpak van het MCA werkt als een vliegwiel, en lokt andere vernieuwingen uit. De MCA-medewerkers stellen zich meer en meer op als creatieve pioniers.

Ze lossen knelpunten als kinderopvang en vervoer op en organiseren bijeenkomsten met werkgevers. Een aantal activiteiten op een rij:

Loonsuppletie en proefplaatsingen

Niet de instrumenten op zichzelf, maar het toepassen ervan is creatief. Het MCA zoekt regelmatig de grens op van wat wettelijk mag. Zoals bij een oud-werknemer die als auto-verkoper aan de slag kan, maar dan een salaris verdient dat onder zijn uitkeringsniveau ligt. De MCA-adviseur sluit een deal: er volgt een jaarcontract met een salaris boven uitkeringsniveau na een proefperiode die is opgerekt tot vijf maanden door een bijzondere toepassing van diverse instrumenten.

Banenmarkten

Om vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt bij elkaar te brengen, organiseert het MCA banenmarkten. Sommige zijn algemeen van karakter, anderen zijn gericht op een sector of beroep: 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. Zo neemt DAF bijna honderd mensen aan die ze dagelijks per touringcar haalt en brengt.

Speeddates en roadshows

Omdat cv's vaak onvoldoende aanknopingspunten bieden, presenteert het MCA de werkzoekenden aan de werkgever in een roadshow. In een slideshow stelt het de werkzoekenden één voor één voor. Het effect van deze 'speeddate' is een goede eerste indruk bij de werkgevers. In het gesprek met de werkzoekenden zijn ze minder afwachtend omdat ze al een beeld hebben van de mogelijke inzet van de werkzoekende.

Werkcafés

Oud-medewerkers ontmoeten elkaar om scholings- en sollicitatie-ervaringen uit te wisselen en vacatures naar elkaar door te spelen. Een positief neveneffect is dat oud-werknemers lotgenoten treffen en de moeilijke aspecten van het vertrek bij NedCar kunnen bespreken.

Regelvrijheid versus sanctiebeleid

De staf van het MCA krijgt ruimte voor koopmanschap, en het sluiten van deals met

zowel werkgevers als werkzoekenden. Het beschikbare geld is relatief vrij besteedbaar. Tegelijkertijd betekent regelvrijheid dat medewerkers minder houvast hebben. Een discussiepunt was bijvoorbeeld hoe het MCA moest omgaan met sancties.

Een voorbeeld maakt duidelijk welke vragen sanctiebeleid kan oproepen: Voor veel oud-werknemers biedt het MCA - gezien hun leeftijd - een laatste kans om na een lange loopbaan in de ploegendiensten van NedCar nog wat anders te gaan doen. Een werkzoekende wil liever geen passend werk in een ploegendienst elders, maar een opleiding volgen om een carrièreswitch te kunnen maken. Moeten er dan sancties volgen? Of moet het MCA investeren in een gemotiveerde nieuwe stap?

Voorstanders van de 'harde lijn' vinden dat zakelijke afspraken noodzakelijk zijn om zo snel mogelijk een (duurzame) arbeidsplaats te vinden. Komt de werkzoekende die niet

na, dan moet er snel een sanctie volgen, want dat schept duidelijkheid. Aanhangers van de competentiegerichte aanpak bouwen liever aan vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid om een actieve houding te creëren bij de werkzoekende.

Het MCA kiest vooral voor de tweede visie: vertrouwen en verantwoordelijkheid, al gaat dat af en toe ten koste van de zakelijke relatie van de adviseur met de werkzoekende. Wel heeft het MCA vanaf het begin irreële verwachtingen van werkzoekenden ondubbelzinnig gecorrigeerd. Dat gaat om verdiensten of mogelijke beroepen, maar ook om het wegnemen van een zeker 'Zwitserlevengevoel' bij vijftigplussers. Sommigen overwegen hun loopbaan 'uit te zitten', maar het MCA overtuigt hen ervan dat de periode daarvoor te lang is. Bovendien kleven er financiële risico's aan als de sociale wetgeving de komende jaren zou veranderen. Dat corrigeren komt even aan, maar maakt het vervolg van het traject helderder.

Bouwstenen van resultaatgerichte samenwerking in het MCA

- CWI en UWV zorgen aan de publieke kant voor één werkproces
- Kenteq brengt pro-actief kennis van scholing en werkgeverscontacten in
- Private partijen zijn partners in de dienstverlening
- Publieke en private inzet integreren in klantenteams



“We stellen hoge eisen aan onze medewerkers”

Paul Magdeleyns, Koopman Automotive Solutions

bij Koopman Automotive Solutions: 65

waarvan 3 oud-NedCarmedewerkers

Naam werkgever

Paul Magdeleyns

Functie

**operations manager bij Koopman
Automotive Solutions**

»» **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. ««



“Mensen meldden
zich ter plekke aan”

Astrid Giesen, Scheldebouw Heerlen

Naam werkgever

Astrid Giesen

Functie

**accountspecialist bij Capac Inhouse
Services voor Scheldebouw Heerlen**

»» DE OUD-MEDEWERKERS VAN NEDCAR ZIJN VOOR Scheldebouw heel interessant, omdat ze assemblage-ervaring hebben 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, het 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 ons kandidaten aan met hun cv. Volgens hanteerden wij de normale selectieprocedure. Het was prettig dat het MCA zijn eigen indruk over de kandidaat kon geven, omdat het in veel gevallen moeilijk was om een referentie in te winnen. Veel leidinggevenden werkten helaas niet meer bij NedCar.

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. In totaal hebben ze de mogelijkheid om 3,5 jaar te blijven, uiteraard afhankelijk van hun prestaties. De kans op een vast contract is niet groot, dat hebben we meteen duidelijk gemaakt. Scheldebouw wil namelijk een flexibel personeelsbestand hebben omdat het werkaanbod projectgestuurd is. De projecten bij Scheldebouw zijn van kortere duur dan bij NedCar. Dat was voor sommige oud-NedCarmedewerkers wel wennen. ««

Uitstroom en succesfactoren

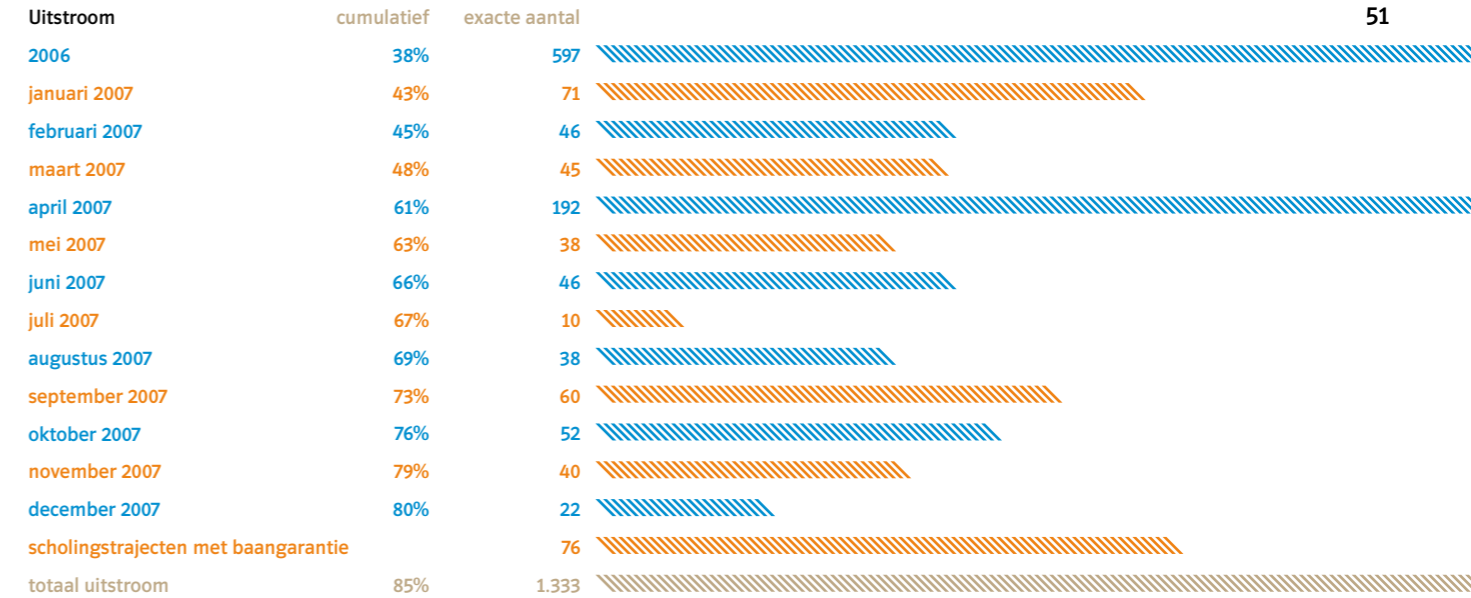
Per 1 januari 2008 is het MCA opgeheven. Van de 1.571 oud-werknemers die bij het MCA stonden ingeschreven hebben op 1 januari 2008 1.333 mensen (85 procent) een nieuwe baan gevonden. Op eigen kracht, met hulp van de MCA-adviseurs, door opleidingen, proefplaatsingen, de roadshow en andere middelen. Het zijn geen tijdelijke of gesubsidieerde banen, maar vaste banen in de marktsector.

Nog opmerkelijker is het enorme aantal 'cross-overs': slechts een minderheid is in de techniek gebleven, de meerderheid is naar andere sectoren gegaan. Bij mensen die nooit iets anders hebben gedaan dan auto-techniek, zijn in korte tijd nieuwe competenties aangeboord. Het is opvallend dat veel NedCar-werkzoekenden het MCA kennen en de ondersteuning van het MCA ervaren als constructief. Daarnaast zijn er medewerkers die het naar eigen zeggen 'zelf hebben gedaan'. Zij hebben de rechtstreekse ondersteuning minder ervaren, maar zijn door het MCA met succes geactiveerd. Bovendien zijn zij geholpen door de geactiveerde omgeving

die bereid was hen kansen te bieden. Kortom, het MCA is een succesvol instrument gebleken om in te grijpen bij een crisis op de regionale arbeidsmarkt.

De juiste mensen op de juiste plek

Verskillende activiteiten van het MCA hebben bijgedragen aan dit succes: de snelheid in procedures, het vermogen om deals te sluiten over re-integratiegeld, een persoonlijke benadering en veel kennis over werkgevers. Door de publiciteit raakten werkgevers geïnteresseerd, begonnen werkzoekenden spontane zelfhulpsystemen en kwam de regio in beweging. Hiermee ontstond een golf die



steeds nieuwe kansen creëerde. Hiermee lijkt het succes van het MCA vooral een kwestie te zijn van 'de juiste mensen op de juiste plek'. De regelarme omgeving heeft jonge, pionierende en ondernemende mensen aangetrokken die goed presteren bij veel verantwoordelijkheid en professionele ruimte. Typerend is dat diverse MCA-medewerkers vanuit het MCA na afloop uitdagende taken kregen bij hun werkgever of in sommige gevallen een carrièrestap konden maken naar een nieuwe werkgever.

Om creatief te kunnen zijn, is ruimte vereist. In het geval van NedCar riepen de problemen zo veel urgentie op, dat die ruimte er

snel kwam. Improvisatiekracht blijkt niet alleen uit het snel inspelen op veranderingen – zoals de sterk versnelde toestroom bij de start in september 2006 – maar ook uit het vermogen om tijdens het traject belangrijke aanpassingen te doen zoals het instellen van multidisciplinaire klantenteams.

Succesfactoren van het MCA op een rij

- Vraaggericht werken: consequent 'jagen' op baanopeningen via persoonlijke benadering, het opzoeken en bellen van werkgevers, de taal van de werkgever spreken, en over bedrijfsterreinen rijden om te kijken welk bedrijf aan het bouwen is en wellicht een uitbreidingsvraag heeft.

Selectie van bedrijven waar meerdere NedCar-werknemers terecht kwamen

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

- Via persoonlijk contact verborgen competenties van werkzoekenden naar boven halen. Achter een onbruikbaar cv schuilen competenties uit de vrije tijd of uit een verder verleden.
- De omgeving van werkzoekenden aanspreken. Zo is veel gebruik gemaakt van collectieve activiteiten als groepstrainingen en bedrijfsvoorlichtingen. Die collectieve aanpak heeft de 'peer group' benadering aangewakkerd: werkzoekenden gingen elkaar helpen en doorverwijzen. Aan het einde van het project zijn ook de gezinnen van werkzoekenden aangesproken, waardoor beweging is gebracht in gezinnen die jarenlang niet meer nadachten over arbeid en inkomen.
- Regelarme omgeving van het MCA trok pionierende en ondernemende mensen aan die de professionele ruimte creatief en optimaal benutten.
- Grote maatschappelijke druk vanuit de regio.

Leerpunten voor andere sectoren en regio's

Het MCA is een goed model voor crisisinterventie op de arbeidsmarkt, zoals een situatie van massaontslag. Wat zijn de voornaamste lessen voor sectoren en regio's die vrezen ook voor zo'n crisis te komen staan?

- Wees goed voorbereid. Limburg had een goed functionerend netwerk in het arbeidsmarktbeleid. De reeds aanwezige korte lijnen maakten een snelle slag mogelijk.
- Breng risico's en kansen in kaart: welke bedrijven of sectoren zijn kwetsbaar? Waar is de krimp, waar is de groei? Zorg ervoor dat de regio zich met die risico's identificeert, zoals Limburg zich met NedCar identificeerde.
- Durf een crisis als uitzonderingssituatie te benoemen en zet bestaande regels daarvoor opzij.



TRAJECT
NUTH
18.00 UUR



“Door mond-
tot-mondreclame
begon de zaak te
rollen”

Jan Extra

30 jaar NedCar

48 jaar oud

Naam werknemer

Jan Extra

Functie bij NedCar

manufacturing / engineering

Nieuwe functie

eigen klusbedrijf

Afstand

naar NedCar: 46 kilometer

naar nieuwe werk: wisselend

Reistijd

naar NedCar: 20 minuten

naar nieuwe werk: wisselend

»» 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 toekomst van NedCar

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 uitstekend 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. Enkele medewerkers die waren vertrokken naar DAF in Veldhoven zijn inmiddels teruggekeerd bij NedCar. Het gaat vooral om medewerkers die de reisafstand te groot vonden. Bij het MCA verwacht men niet dat er verder veel medewerkers naar NedCar zullen terugkeren.



TRAJECT
WEERT
07.30 UUR



Uitgave MCA

Onderzoek

Bureau Blaauwberg, Leiden (Beleidsrapportage MCA, maart 2008)

Redactie

Lansu+Paulis Communicatiepartners, Leiden

Vormgeving

T2 Ontwerp, Den Haag

Fotografie binnenwerk

Vincent van den Hoogen, Eindhoven

Met dank aan de oud-medewerkers van NedCar en werkgevers die hun medewerking hebben verleend aan de interviews.