

# Gedeeld werkgeverschap naar Frans voorbeeld: veelbelovend van-werk-naar-werk instrument voor het midden- en kleinbedrijf?

Dorenbosch, L. & Sanders, J. 2009. *Werk maken van VWNW mobiliteit*. Hoofddorp: TNO.<sup>1</sup>

*De bankencrisis en de daaropvolgende economische recessie kost(te) veel mensen, vooral in het midden- en kleinbedrijf (MKB), hun baan. Voor mensen die hun baan verliezen dreigt (langdurige) werkloosheid. Dat is in eerste instantie voor deze mensen zelf on aangenaam, maar ook voor de werkgever en de Nederlandse economie. De uitdaging die anno 2009 voorlag, maar die ook in 2010 actueel blijft, is ervoor te zorgen dat mensen die hun huidige baan dreigen te verliezen, aangesloten blijven en dat zij in staat worden gesteld hun kennis en vaardigheden op peil te houden. Bij voorkeur door aan het werk te blijven. Een van de manieren daartoe is Van Werk naar Werk Mobiliteit (VWNW), ofwel: begeleiding naar een andere werkgever. Maar hoe geef je VWNW eigenlijk vorm en vooral, hoe doe je dat in het MKB? In het onderzoek Werk maken van VWNW mobiliteit, heeft TNO gezocht naar internationale voorbeelden voor VWNW initiatieven. Tien veelbelovende initiatieven zijn getoetst bij experts uit het Nederlandse MKB. Gedeeld werkgeverschap, een Frans initiatief, kreeg de meeste steun van de experts. In dit artikel beschrijven we de voordelen van dit initiatief.*

## Situering onderzoek

De bankencrisis en de wereldwijde economische recessie brachten veel bedrijfssectoren in 2009 in

zwaar economisch weer. Dat zorgde voor een ongekennde turbulentie op de arbeidsmarkt. De crisis trof en treft grote bedrijven, maar zeker ook het midden- en kleinbedrijf (MKB). In 2009 is de werkgelegenheid in het MKB sterker afgenomen (1,5%) dan in het grootbedrijf (0,75%), wat overeenkomt met een werkgelegenheidsverlies van ruim 60 000 banen in het MKB, tegen nog geen 30 000 in het grootbedrijf (EIM, 2010). Veel mensen hebben dus in 2009 hun baan in het MKB verloren. Hun werkloosheid veroorzaakt niet alleen direct persoonlijk (financieel) leed. Werkloosheid heeft ook gevolgen voor de kennis en kunde van deze mensen en dus hun 'arbeidsmarktwaarde'. In een periode van werkloosheid wordt er minder of geen gebruik gemaakt van aanwezige vakkennis en er wordt ook niet of minder geïnvesteerd in het op peil houden van die vakkennis. Veroudering van kennis ligt dan op

de loer, bijvoorbeeld als gevolg van 'atrofie', het 'verslijten' van vakkennis door het niet gebruiken ervan, of als gevolg van veranderingen in de vraag

naar de bewuste vakkennis in de arbeidsmarkt (de Grip et al., 2002).

Veroudering van vakkennis heeft vooral negatieve gevolgen voor mensen zelf, omdat hun afstand tot de arbeidsmarkt steeds groter wordt, maar ook voor de werkgever en de Nederlandse economie draagt veroudering van vakkennis risico's met zich mee. Nederlandse werkgevers willen immers, wanneer de economie en dus de vraag naar producten weer aantrekt, snel beschikken over goed opgeleide vakkrachten. Mede in het licht van een vergrijzende arbeidsmarkt en de voorspelde (structurele) arbeidstekorten in de nabije toekomst, is het van essentieel belang om zoveel mogelijk met ontslag bedreigde werknemers voor de arbeidsmarkt te behouden door ze te begeleiden naar ander werk nog vóór aanvang van werkloosheid. Dit is het zogenaamde van-werk-naar-werk (VWNW) denken waarvan de toepassing in de afgelopen jaren in Nederland sterk aan belangstelling heeft gewonnen (zie onder andere Evers et al., 2004 en RWI, 2008a; 2008b).

Het VWNW principe vormt een van de peilers van de Nederlandse overheidsmaatregelen om de effecten van de economische crisis te beperken. Dat leidde bijvoorbeeld tot de regeling deeltijd-WW, waarin de Nederlandse overheid de continuïteit van bedrijven tegemoet kwam door de loonkosten van de gedeeltelijke vraaguitval uit de werkloosheidspremies te compenseren. Ten aanzien van actieve herplaatsing van met ontslag bedreigde werknemers zijn hiertoe 33 regionale mobiliteitscentra opgericht waarin uitkeringsinstanties en bedrijven de handen ineenslaan voor het stimuleren van personeelsmobiliteit van bedrijven in zwaar weer naar gezonde bedrijven. Recentelijk pleitte de voorzitter van de Christelijke Nederlandse Vakbond (CNV) voor het VWNW principe "als een loopplank over de werkloosheidsuitkering" en tevens als hoeksteen van een nieuw Nederlands sociaal model, het Maaslandmodel. In dat model moeten sociale partners verantwoordelijkheid nemen voor het aan het werk houden van werknemers. Eerst heeft de werkgever een verantwoordelijkheid voor herplaatsing, daarna met werkbegeleiding en ondersteuning vanuit regionale mobiliteitscentra van de overheid en pas als beide routes geen uitkomst bieden komen werknemers in aanmerking voor een uitkering.

Wil het Maaslandmodel slagen, dan moeten er voor het MKB in Nederland nog wel wat obstakels worden overwonnen. In de uitvoering van de deeltijd-WW bleek namelijk dat voornamelijk de grotere bedrijven deze regeling aanvragen. MKB bedrijven hebben maar zeer beperkt gebruik gemaakt van de regeling (SZW, 2009b). Verder blijkt dat de regionale ondersteuning van kleinere ondernemingen door publieke uitkeringsinstanties te wensen overlaat en dat die ondersteuning vaak niet aansluit bij de specifieke wensen en structuur van MKB bedrijven (Stichting van de Arbeid, 2009).

## Vraagstelling en gevolgde methodologie

---

Om VWNW instrumenten te vinden die wel optimaal aansluiten bij de structurele kenmerken van het MKB, vroeg werkgeversorganisatie MKB Nederland TNO in 2008 om bestaande en veelbelovende VWNW instrumenten in het buitenland in beeld te brengen en te toetsen. Hierbij was er speciale aandacht voor intersectorale VWNW transitie. Er zijn naast bedrijfssectoren die mensen moeten ontslaan (vervoer, industrie en bouw) immers ook bedrijfssectoren die juist weinig last hebben van de economische crisis en zelfs sectoren die groeien (zorg, onderwijs en defensie). In dit onderzoek zijn tien verschillende initiatieven in de internationale literatuur onderscheiden. Deze zijn voorgelegd aan een tweetal expertpanels, een van wetenschappers en een van afgevaardigden van verschillende MKB brancheorganisaties om de meest veelbelovende initiatieven voor het MKB te onderscheiden (Dorrenbosch & Sanders, 2009).

## Resultaten

---

De experts noemen het Franse 'gedeeld werkgeverschap' het meest veelbelovende VWNW initiatief. Sinds 1985 bestaat er in Frankrijk op lokaal en regionaal niveau de mogelijkheid om werkgeverskringen op te richten. In die werkgeverskringen kunnen verschillende werkgevers gezamenlijk een werknemer een volwaardige fulltime baan aanbieden (Mériaux & Duclos, 2006). Waar bij afzonderlijke werkgevers geen volledige baan (meer) aanwezig is, is deze er mogelijk wel wanneer werkgevers hun arbeidsaanbod bundelen.

Gedeeld werkgeverschap kan verschillende vormen aannemen:

- Clustering van kleinere deeltijdtaken waardoor werknemers tegelijkertijd bij verschillende werkgevers aan de slag zijn in een volwaardige full-time baan.
- Sequentiële seizoens- of projectgebonden activiteiten, waarmee het hele jaar door werkgelegenheid kan worden gegarandeerd.
- Onderling organiseren van ontwikkeltrajecten door verschillende banen heen, waarin werknemers aan kwalificatieopbouw doen door een loopbaanpad af te leggen waarbij men verschillende werkgevers aandoet. De Franse overheid stimuleert deze vorm door werkgevers die samen een ontwikkelbaan weten samen te stellen elk te belonen met 400 euro.
- Werknemers werken voor 75% bij verschillende bedrijven en worden in de resterende 25% van de tijd bij- of opgeschoold.

In de praktijk tekent de werknemer een contract bij een door de werkgeverskring opgerichte non-profit werkgeversassociatie. Deze associatie fungeert als rechtspersoon en zij draagt zorg voor de personeelsadministratie. Men draagt als werkgeverskring gezamenlijk de juridische en operationele verantwoordelijkheid voor de desbetreffende werknemer, dus ook wanneer de werknemer bij een van de werkgevers tijdelijk arbeidsongeschikt zou raken. De arbeidskosten van een werknemer die in een gedeeld werkgeverschap constructie aan de slag gaat, vallen weliswaar hoger uit dan wanneer ze bij een enkele werkgever aan de slag gaan, maar ze zijn 10 tot 30% lager dan wanneer via een uitzendbureau tijdelijke werknemers worden ingeleend. In de Franse praktijk maken voornamelijk kleinere ondernemers in de regio gebruik van het instrument, al mogen sinds 2000 ook grotere bedrijven (300+) wettelijk deelnemen. De meeste Franse werkgeverskringen blijken niet te bestaan uit ondernemingen uit dezelfde sector. Vaak ontstaan de kringen vanuit lokale ondernemersverenigingen met een diversiteit aan activiteiten. De werkgeverskringen maken daarin juist gebruik van het inzicht dat men soms dezelfde behoefte aan vaardigheden heeft, maar op verschillende tijdstippen of voor een klein aantal uren. Het gedeelde werkgeverschap past in die zin uitstekend binnen het flexicurity-denken waarmee getracht wordt de werkgeversbehoefte aan seizoens- of orderflexibiliteit te verbinden met de werknemersbehoeften aan werkzekerheid.

Als (intersectorale) VWNW maatregel kan het curatief creëren van een zogenaamde 'mozaïekbaan' op basis van activiteiten bij verschillende werkgevers, een manier zijn om werknemers bij dreigend ontslag toch gedeeltelijk voor de organisatie en de arbeidsmarkt te behouden. Men detacheert via een nieuwe arbeidsovereenkomst bij een werkgeverskring werknemers bij elk van de kringleden. Tevens kan het een methode zijn om al werkende kennis te maken met een andere werkgever. Verder biedt het de mogelijkheid voor ondernemers om nieuwe werknemers met de juiste vaardigheden toch aan zich te binden, ook wanneer men geen volwaardige vacature of loopbaanperspectief kan bieden.

Bij gedeeld werkgeverschap staat de MKB ondernemer centraal en dat blijkt in het licht van goedbedoelde, maar door MKB nauwelijks gebruikte, overheidsinitiatieven als de deeltijd-WW een zeer belangrijk criterium. Op dit moment erkennen ook de Raad voor Werk en Inkomen (2009) en de Stichting van de Arbeid (2009) dat de aansluiting van MKB'ers op bestaande VWNW initiatieven te wensen overlaat en dat uitkeringsinstantie UWV als VWNW dienstverlener zich meer vraaggericht richting de MKB ondernemer zou kunnen en moeten opstellen. Mede door schaalnadelen (gebrek aan financiële ruimte, tijd en HR specialisme), maar ook vanwege de ervaren administratieve last, blijkt de MKB ondernemer niet of pas zeer laat gebruik te maken van het aanwezige (overheids)instrumentarium. Gedeeld werkgeverschap sluit aan bij de behoefte van de MKB ondernemer om meer zelf centraal te staan in het proces. Tegelijkertijd sluiten de principes van het gedeelde werkgeverschap aan bij de behoefte om gekwalificeerd personeel aan zich te binden. Met één arbeidscontract bij één werkgeverskring wordt het risico van vraagfluctuaties over verschillende werkgevers gespreid, terwijl het arbeidsaanbod behouden blijft.

Experts stellen dat er voor gedeeld werkgeverschap geen nieuwe dingen hoeven te worden opgetuigd. Er ligt in de meeste regio's een prima infrastructuur voor gedeeld werkgeverschap. Dat betreft zowel formele als informele netwerken. Er zijn ondernemersverenigingen, winkeliersverenigingen, brancheorganisaties, maar ook sportverenigingen en de lokale Rotary afdelingen. Gedeeld werkgeverschap kan aansluiten bij de lopende netwerkactiviteiten. Dit brengt met zich mee dat het creëren van een

'mozaïekbaan' door meerdere werkgevers in de ogen van de experts relatief snel en gemakkelijk te organiseren moet zijn. Het behoeft in eerste instantie geen inmenging van publieke partijen en dat maakt het voor MKB'ers een laagdrempelig VNNW initiatief.

Ook is belangrijk vast te stellen dat de principes van het gedeelde werkgeverschap door MKB'ers in de regio goed aansluit bij de mobiliteitswensen en -gedrag van werknemers. Onderzoek naar mobiliteit tussen het MKB en het grootbedrijf (van Klaveren & Heyma, 2008) toont dat werknemers een voorkeur hebben voor of het MKB of het grootbedrijf. Werknemers die van werkgever veranderen gaan meestal naar een bedrijf met een vergelijkbare bedrijfsgrootte. Kijkend naar de wens om in de eigen regio te blijven bij het zoeken naar ander werk, blijkt bovendien dat ook interregionale mobiliteit weinig plaatsvindt, en als het al plaatsvindt, dan is het voornamelijk naar de buurprovincies (Zwinkels et al., 2009). Experts herkennen dit beeld en zien in gedeeld werkgeverschap een initiatief dat tegemoet komt aan de mobiliteitswensen en het mobiliteitsgedrag van werknemers.

Voor MKB-ondernemers zijn goed gekwalificeerde werknemers belangrijk. De scholingsfunctie schiet er echter vaak bij in door een gebrek aan kennis, tijd en financiële middelen. Een laatste belangrijke reden voor de veelbelovendheid van gedeeld werkgeverschap voor het MKB is dat het MKB ondernemers meer mogelijkheden biedt tot behoud en ontwikkeling van vakmanschap. Enerzijds kan men trainingsinvesteringen in generieke vaardigheden (waar elke werkgever in de werkgeverskring baat bij heeft) verdelen. Anderzijds kunnen MKB ondernemers ook met een geruster hart investeren in bedrijfsspecifieke vaardigheden, omdat men ondanks de mogelijke fluctuaties in de vraag naar arbeid, de werknemer toch aan het eigen bedrijf kan blijven binden. MKB ondernemers kunnen zich in een collectief immers beter 'verzekeren' tegen 'stropersgedrag' van andere ondernemers in de regio. Daarnaast is het goed voor te stellen dat door het werken bij verschillende werkgevers en binnen verschillende werkcontexten, werknemers in een mozaïekbaan juist ook bruikbare kennis, ervaringen en contacten verspreiden onder meerdere werkgevers.

## Aanbevelingen

---

Het idee van het gedeelde werkgeverschap is, tegen de achtergrond van de huidige economische teruggang, de structurele personeelstekorten op de lange termijn vanwege onder andere de vergrijzing en de daarmee samenhangende behoefte aan behoud van vakmanschap, meer dan interessant. Het idee op zich is echter niet nieuw. Ook in Nederland zijn er sectoraal georganiseerde werknemerpools, of juist regionaal georganiseerde werkgeversverbanden die ook het gedeelde werkgeverschap voor ogen hebben. Exemplarisch is de samenwerking in de Tilburgse regio tussen zorgverzekeraar CZ en recreatiepark de Efteling als het gaat om seizoensflexibiliteit (Evers et al., 2004). Werknemers in deze samenwerking hebben bijvoorbeeld een 'zomercontract' bij de Efteling en een 'wintercontract' bij de zorgverzekeraar.

Daarnaast zijn er diverse regionale initiatieven zoals collegiale in- en uitleen Installatietechniek Oost (CIU-Oost). Op dit moment vinden al deze initiatieven echter nog vrijwel alleen binnen de grenzen van de eigen sector plaats (CIU-Oost) of bij grotere werkgevers (CZ en Efteling). Willen werkgevers in het MKB gezamenlijk intersectorale kansen benutten, dan moeten ze anders gaan nadenken over mogelijke samenwerkingsvormen. Om ook een intersectorale invulling te geven aan VNNW via gedeeld werkgeverschap constructies zijn de volgende zaken het overwegen waard. Werknemers die binnen een bedrijf de (informele) opleidingstaken vervullen, bijvoorbeeld als mentor, kunnen voor een deel van hun werktijd bij een Regionaal Opleidingscentrum (ROC) als praktijkdocent aan de slag. De meestergezelregeling binnen de regeling voor deeltijd-WW maakt het mogelijk dat werknemers voor de tijd dat zij in de deeltijd WW komen opleiding mogen geven. Een uitgelezen mogelijkheid om met ontslag bedreigde werknemers kennis te laten maken met werken in het onderwijs.

Net zoals het samenwerkingsverband van zorgverzekeraar CZ en pretpark de Efteling bestaat uit twee bedrijven uit verschillende sectoren, zijn er meer intersectorale in- en uitleenconstructies van 'buddy bedrijven' denkbaar waarbij de piekseizoenen van elkaar verschillen en dus mooi op elkaar zouden kunnen aansluiten. Zo zijn er bijvoorbeeld ook

afspraken tussen vrachtwagenbouwer Scania en fietsenbouwers van Batavus. De Nederlandse Vereniging voor Handel en Industrie op het gebied van Scheepsbouw en Watersport (HISWA) zoekt bijvoorbeeld mogelijkheden om huisschilders in de winter jachten te laten schilderen.

## Conclusies en verdere plannen

Effectieve intersectorale VWNW initiatieven die werknemers bij dreigend ontslag anders en/of elders op de arbeidsmarkt inzetten, zijn een nageoeg blinde vlek in literatuur, beleid en praktijk. Dit artikel beschrijft een volgens literatuur en nationale experts veelbelovend Frans initiatief om intersectorale VWNW transitie binnen in het bijzonder het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) in Nederland te stimuleren: 'gedeeld werkgeverschap'.

Uit twee expertmeetings waarin tien verschillende internationale initiatieven, afkomstig uit de internationale literatuur, werden getoetst, bleek dat het stimuleren van gedeeld werkgeverschap verreweg het best aansluit bij de structurele kenmerken van het MKB en bij de motivatie van de MKB ondernemer. Vooral de aansluiting bij mobiliteitswensen en -gedrag van werknemers, de regionale invalshoek, het gebruik van bestaande infrastructuur en het centraal stellen van de ondernemer zelf in het proces, zouden doorslaggevend kunnen zijn. Andere voordelen van het gedeelde werkgeverschap zijn, dat het goedkoper is dan het inhuren van uitzendkrachten terwijl het dezelfde flexibiliteit biedt en juist meer continuïteit in de kwaliteit van het arbeidsaanbod. Dit alles maakt dat de MKB'er mogelijk ook eerder zelf durft te investeren in een werknemer.

Of het gedeelde werkgeverschap via werkgeverskringen als een vorm van hoogwaardige arbeidsflexibiliteit in de Nederlandse praktijk goed tot zijn recht komt, valt nog te bezien. Er zijn, voor zover ons bekend, geen expliciete ervaringen met gedeeld werkgeverschap via werkgeverskringen in het MKB. Vooral het bij elkaar brengen van werkgevers uit verschillende sectoren roept veel vragen op over geldende collectieve arbeidsovereenkomsten en individuele rechten en plichten. Vragen die onzekerheid opleveren, waardoor concrete acties in de zin van VWNW mobiliteit vaak uitblijven.

In 2008 zijn er in een advies van de Taskforce Combinatiefuncties (2008) aan de Nederlandse overheid wel aanbevelingen gedaan voor de juridische en fiscale infrastructuur om intersectorale combinatiefuncties te creëren over de sectoren sport, zorg en welzijn heen. Langzaam worden dus wel al de mogelijkheden verkend om belasting- en arbeidswetgeving van toepassing te laten zijn voor vormen van gedeeld werkgeverschap. Wij zien echter ook dat sommige werkgevers niet het geduld hebben te blijven wachten. Zij zijn zelf in allerlei regionale samenwerkingsverbanden actief geworden. Ons dunkt dat het goed is om dit momentum te pakken door nieuwe en andere werkgeverschapsvormen, die recht doen aan zowel de flexibiliteitsbehoeftes van MKB'ers als de zekerheidsbehoeftes van werknemers, nadrukkelijker te toetsen op hun effectiviteit en bevindingen verder uit te dragen casu quo om te zetten in praktische handreikingen voor MKB ondernemers die werk willen maken van gedeeld werkgeverschap.

Luc Dorenbosch

Jos Sanders

TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid

### Noot

1. U kunt het rapport 'Werk Maken van VWNW mobiliteit' downloaden op: <http://www.tno.nl/>

### Bibliografie

- EIM (Economisch Instituut voor Midden- en kleinbedrijf) 2010. Webpublicatie <http://www.ondernemerschap.nl/index.cfm/1,116,376,0,html/Daling-werkgelegenheid>
- Evers, G.H.M., Wilthagen, A.C.J.M. & Borghouts van de Pas, I. 2004. *Best practices in WW-preventie*. Tilburg: OSA.
- de Grip, A. & van Loo, J.B. 2002. The economics of skills obsolescence. In A. de Grip, J.B. van Loo & K. Mayhew (Eds.), *The economics of Skills Obsolescence, Research in Labor Economic*: 21, 1-26. JAI Press.
- Heyma, A. & van Klaveren, C. 2008. *Uitzendbaan versus direct dienstverband: vergelijking loopbanen CWI-cliënten*, SEO Rapport 2008-12. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- RWI 2008a. *Werk op maat; Curatieve Van Werk Naar Werk-activiteiten in de praktijk*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

- RWI 2008b. *Van Werk Naar Werk: Activiteiten voor met werkloosheid bedreigde werknemers, de rol van O&O-fondsen en intersectorale mobiliteit*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Stichting van de Arbeid 2009. *Advies: Van-werk-naar-werk: nu en in de toekomst*.
- SZW 2009a. [http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35\\_2009\\_3\\_13244.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35_2009_3_13244.pdf)
- SZW 2009b. [http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35\\_2009\\_3\\_13250.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35_2009_3_13250.pdf)
- Taskforce Combinatiefuncties 2008. *Aan het werk met combinatiefuncties! Eindrapportage van de Taskforce Combinatiefuncties*. Den Haag. [http://www.cultuurformatie.nl/download/Aan\\_het\\_Werk\\_met\\_Combinatiefuncties.pdf](http://www.cultuurformatie.nl/download/Aan_het_Werk_met_Combinatiefuncties.pdf)
- van Klaveren, C. & Heyma, A. 2008. *Employability naar bedrijfsomvang*. SEO Rapport 2008-57. Amsterdam, SEO Economisch Onderzoek.
- Zwinkels, W. Ooms, D. & Sanders, J. 2009. *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen (RWI).