

EVALUATIE VAN HET VAN WERK NAAR WERK- BELEID

Opdrachtgever

*Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties*

SEOR

José Gravesteyn

Jaap de Koning

Ecorys

Kim Weistra

Rotterdam, november 2015

EVALUATIE VAN HET VAN WERK NAAR WERK- BELEID

Opdrachtgever *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

Contactpersoon Jaap de Koning

Adres SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam
Postbus 1738
3000 DR ROTTERDAM

Telefoon 010 – 408 2220

Fax 010 – 408 9650

E-mail Dekoning@seor.eur.nl

VERANTWOORDING

Het ministerie van BZK heeft SEOR eind 2014 opdracht gegeven tot een onderzoek naar de uitvoering en voorlopige resultaten van het Van Werk naar Werk Beleid. SEOR heeft dit onderzoek uitgevoerd in samenwerking met Ecorys. Het rapport is samengesteld door (in alfabetische volgorde) José Gravesteyn, Jaap de Koning (projectleider), beide SEOR, en Kim Weistra (Ecorys). In de uitvoering van het onderzoek hebben ook Henk Bakker (Ecorys), Arie Gelderblom (SEOR), Paul de Hek en (SEOR) en Rob de Krieger (Ecorys) een bijdrage geleverd.

Het onderzoek is begeleid door een commissie bestaande uit (in alfabetische volgorde) Nelleke Aantjes (CNV Publieke Zaaak, tot maart 2015), Annemarie Boonstra (ministerie van BZK, vanaf 1 juli 2015), Eddy Cloosterman (FNV), Kees Groenewold (IPRA/ministerie van I&M), Miguel Lopez (ministerie van BZK, vanaf januari 2015), Lenneke Moolenaar (CNV Overheid, vanaf maart 2015), Nelly Riksen (ministerie van BZK, tot januari 2015), Leonore Schrijvers (ministerie van BZK, tot 1 juli 2015).

Onmisbaar voor het onderzoek waren de bijdragen van:

- VWNW-deelnemers en –leidinggevenden die een online vragenlijst hebben ingevuld of aan groepssessies hebben meegedaan;
- Medewerkers van mobiliteitsorganisaties en betrokken ministeries waarmee interviews zijn gehouden, die gegevens hebben aangeleverd of op een andere wijze betrokken waren bij het onderzoek,

waarvoor wij hen heel veel dank zeggen.

INHOUDSOPGAVE

Verantwoording	i
Managementsamenvatting	ix
Deel I Algemeen	1
1 Inleiding	3
1.1 Achtergrond en doel van het onderzoek	3
1.2 Vraagstelling van het onderzoek	4
1.3 Beperkingen van het onderzoek	4
1.4 Onderzoeksopzet	5
1.4.1 Onderzoeksactiviteiten	5
1.4.2 Face-to-face interviews	5
1.4.3 Groepsgesprekken	8
1.4.4 Online enquête onder ambtenaren die onder het VWNW-beleid vallen of hebben gevallen	9
1.4.5 Online enquête onder ‘gevende’ leidinggevendenden van VWNW-kandidaten	10
1.5 Leeswijzer	11
2 Kwantitatief totaaloverzicht	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Geschat totaalbeeld VWNW	13
2.3 Samenstelling naar fase	14
2.4 Duren	15
2.5 Samenstelling naar kenmerken	16
2.6 Conclusies	18
Deel II Regelgeving, organisatie en implementatie	21
3 Hoe is het VWNW-beleid op papier vorm gegeven?	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Uitgangspunten	23
3.3 Organisatie(onderdeel) is in de verplichte fase	27
3.4 Het begeleidingstraject	27
3.5 Plichten voor het bevoegd gezag en de VWNW-kandidaat	29
3.6 Voorzieningen	29

4	Organisatie en implementatie van het VWNW-beleid	33
4.1	Inleiding	33
4.2	Algemeen	33
4.3	Rol van partijen in de uitvoering van het VWNW-beleid	34
4.3.1	De medezeggenschap	34
4.3.2	De leidinggevende/bevoegd gezag	36
4.3.3	De mobiliteitsorganisaties	37
4.3.4	De rol van HR-experts en arbeidsjuristen	39
4.4	Implementatie van (aspecten van) het VWNW-beleid	40
4.4.1	Reden en duur van de vrijwillige - en verplichte fase	40
4.4.2	De duur van de vrijwillige en verplichte fase	43
4.4.3	Verplichting van het VWNW-onderzoek	44
4.4.4	Advies delen met leidinggevende	46
4.4.5	Implementatie van de verplichte fase	46
4.4.6	Het afspiegelingsbeginsel	47
4.4.7	De voorrangstatus	49
4.5	Samenvatting van de belangrijkste bevindingen	50
Deel III	Voorlichting tot en met opstellen VWNW-plan	53
5	Voorlichting en communicatie	55
5.1	Inleiding	55
5.2	Gesprekpartners	55
5.3	Voorlichtingskanalen	56
5.3.1	Voorlichting aan leidinggevend	56
5.3.2	Voorlichting aan de aangewezen ambtenaren die onder het VWNW-beleid gaan vallen	56
5.4	Tevredenheid over de voorlichting	57
5.5	Conclusies	62
6	Aanmelding, VWNW-onderzoek en –advies	63
6.1	Inleiding	63
6.2	Aanmelding	63
6.3	Tevredenheid over aspecten van het VWNW-onderzoek en –advies	63
6.3.1	Duur van de fase VWNW-onderzoek en - advies	63
6.3.2	Tevredenheid over de kwaliteit van het VWNW-onderzoek en - advies	65
6.4	Instrumenten	72

6.5	Conclusies	73
7	Het VWNW-plan	75
7.1	Inleiding	75
7.2	Keuze voor wel of geen VWNW-plan	75
7.3	De opstelling van het VWNW-plan	76
7.4	Tevredenheid over aspecten van het VWNW-plan	76
7.4.1	Duur van de fase van het VWNW-plan	76
7.4.2	Tevredenheid over de kwaliteit van het VWNW-plan	78
7.5	VWNW-status door ondertekenen van het VWNW-plan	81
7.6	Verkort plan	82
7.7	Conclusies	84
Deel IV	Uitvoering van het VWNW-plan en het VWNW-beleid	85
8	Randvoorwaarden voor succesvolle uitvoering van het VWNW-plan	87
8.1	Inleiding	87
8.2	Begeleiding door de leidinggevende en de MO	87
8.2.1	Gesprekpartners	87
8.2.2	Begeleiding door de leidinggevende	88
8.2.3	Begeleiding door de MO	91
8.2.4	Tevredenheid over de begeleiding van de leidinggevende en de MO	94
8.2.5	Kwaliteit van de samenwerking tussen leidinggevende en MO	98
8.3	Instrumenten	100
8.4	Aanpassing van het plan	102
8.5	De rol van de VWNW-voorzieningen	103
8.5.1	De stimuleringspremie bij ontslag op eigen verzoek:	103
8.5.2	Salarisgarantie en – suppletie	104
8.5.3	Andere voorzieningen	104
8.6	Conclusies	104
9	Knelpunten en belemmeringen in de uitvoering van het VWNW-beleid	107
9.1	Inleiding	107
9.2	Knelpunten en belemmeringen volgens de gesprekpartners	107
9.2.1	Knelpunten in de toepassing van voorzieningen	107
9.2.2	Uitvoeringsproblemen en vragen	108

9.2.3	Worden in het VWNW-beleid voorzieningen gemist?	109
9.3	Knelpunten en belemmeringen volgens leidinggevend	111
9.4	Knelpunten en belemmeringen volgens de VWNW-kandidaten	113
9.5	Conclusies	115
Deel V	Zoekgedrag en uitstroom uit het VWNW-beleid en meerwaarde van het VWNW-beleid	117
10	Het zoekgedrag en de uitstroom naar werk	119
10.1	Inleiding	119
10.2	Het zoekgedrag	119
10.2.1	Gesprekpartners	119
10.2.2	VWNW-kandidaten	119
10.3	Uitstroom naar werk	123
10.3.1	Wat weten we uit de administratieve gegevens?	123
10.3.2	Uitstroomanalyse op basis van de enquête onder deelnemers	123
10.4	Duur van het verblijf in het VWNW-beleid tot aan het moment dat het VWNW-beleid is verlaten	129
10.5	Good practices	130
10.5.1	DJI in samenwerking met Douane Rotterdam Haven	130
10.5.2	EC O&P in samenwerking met Xerox	130
10.5.3	VWS – MOVD,	130
10.6	Conclusies	131
11	De meerwaarde van het VWNW-beleid	133
11.1	Inleiding	133
11.2	Gesprekpartners over de vrijwillige fase	133
11.3	Leidinggevend	134
11.3.1	Algemene effecten	134
11.3.2	Effecten op uitstroomkansen	137
11.4	VWNW-kandidaten	139
11.4.1	Het VWNW-onderzoek, - advies en - plan	139
11.4.2	Vrijwillige en verplichte fase	140
11.4.3	Meerwaarde van het VWNW-beleid in het algemeen	141
11.5	Conclusies	142
Deel VI	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	145
12.	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	147

12.1	Samenvatting en conclusies	147
12.1.1	Algemeen	147
12.1.2	Kwantitatief totaaloverzicht	148
12.1.3	Hoe is het VWNW-beleid in de praktijk georganiseerd en geïmplementeerd?	149
12.1.4	De voorlichting en het opstellen van het VWNW-onderzoek, -advies en het - plan in de praktijk	150
12.1.5	Uitvoering van het VWNW-plan in de praktijk	151
12.1.6	Wat zijn de resultaten van het VWNW-beleid tot nu toe?	153
12.1.7	Welke factoren beïnvloeden de resultaten tot nu toe?	155
12.1.8	Wat is de meerwaarde van het VWNW-beleid?	156
12.1.9	Hoe kan de informatievoorziening worden verbeterd?	156
12.2	Aanbevelingen van de onderzoekers	158
12.3	Slotopmerkingen	160

Bijlagen **163**

Bijlage 1	Onderzoeksvragen	165
Bijlage 2	Definities en begrippen	166
Bijlage 3	Gesprekspuntenlijsten face-to-face interviews	169
B3.1	gesprekspuntenlijst Mobiliteitsorganisaties (MO's)	169
B3.2	gesprekspuntenlijst directeur/teamcoördinator	173
B3.3	gesprekspuntenlijst HR experts/arbeidsjuristen	176
Bijlage 4	Agenda's van de groepsgesprekken	179
B4.1	Agenda groepsgesprek mobiliteitsadviseurs	179
B4.2	Agenda voor groepsgesprek met VWNW-kandidaten	179
B4.3	Agenda voor groepsgesprek met 'gevende' leidinggevenden	179
B4.4	Agenda voor groepsgesprek met 'ontvangende' leidinggevenden	179
B4.5	Agenda voor groepsgesprek OR	180
Bijlage 5	Bijlage bij hoofdstuk 6: Tevredenheid over aspecten van het VWNW-onderzoek en - advies	181
Bijlage 6	Bijlage bij hoofdstuk 7: Het VWNW-plan	184
Bijlage 7	Bijlage bij hoofdstuk 11: De meerwaarde van het VWNW-beleid	186
	Leidinggevenden	186
	VWNW-kandidaten	192

MANAGEMENTSAMENVATTING

Het Van-Werk-Naar-Werk (VWNW)-beleid heeft tot doel om werknemers van de Rijksoverheid die door een reorganisatie boventallig zijn geworden of die bij verplaatsing van hun dienstonderdeel niet kunnen of willen meeverhuizen, naar ander werk te begeleiden. Dit beleid is van kracht sinds april 2013 en verschilt in een aantal opzichten van het herplaatsingsbeleid uit de periode daarvoor. Het belangrijkste verschil is dat in het huidige beleid preventie een belangrijke plaats inneemt. Zodra bekend is dat een reorganisatie of een verplaatsing gaat plaatsvinden, worden de betrokken werknemers ingelicht. Zij kunnen dan een traject doorlopen waarin een onderzoek plaatsvindt naar hun mogelijkheden voor ander werk en hun belemmeringen, een advies wordt opgesteld over het te doorlopen traject en daarvoor een plan wordt opgesteld. Als zij dit plan accepteren en tekenen, waardoor ze de status van ‘vrijwillige VWNW-kandidaat’ krijgen, kunnen ze al gebruikmaken van voorzieningen als begeleiding en instrumenten als salarissuppletie voordat zij feitelijk boventallig zijn geworden. Men heeft dit zo opgezet om werknemers die boventallig dreigen te worden zo snel mogelijk te activeren om ander werk te vinden en om hen hierbij te helpen. Op deze wijze wil men zoveel mogelijk voorkomen dat werknemers feitelijk boventallig worden. Lukt dit niet en wordt een werknemer alsnog boventallig, dan wordt deze een ‘verplichte VWNW-kandidaat’: de dienstverlening blijft dan van kracht, maar de verplichtingen voor de werknemer bij het zoeken naar en accepteren van ander werk nemen toe.

SEOR heeft in samenwerking met Ecorys in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) een evaluatie uitgevoerd naar de werking van het VWNW-beleid in de praktijk tot nu toe. De opdracht van de evaluatie is om na te gaan of er verbeteringen mogelijk zijn in het huidige VWNW-beleid. Waar zijn aanpassingen gewenst en moeten zogenaamde ‘weeffouten’ worden gecorrigeerd? Er zijn – deels individueel en deels groepsgevoerd - gesprekken gevoerd met alle betrokkenen (mobiliteitsorganisaties (MO’s), medezeggenschap, HR-experts, arbeidsjuristen, loopbaanadviseurs/coaches, kandidaten en leidinggevendenden) en zijn online enquêtes uitgevoerd onder deelnemers aan het VWNW-beleid en leidinggevendenden van deelnemers. Verder is gebruik gemaakt van beschikbare administratieve gegevens over de deelnemers.

Het gaat om een evaluatie naar de werking van het VWNW-beleid in de praktijk tot nu toe, omdat het VWNW-beleid ten tijde van de evaluatie nog in uitvoering is. Er is bijvoorbeeld nog vrijwel geen enkele kandidaat die voor de maximale termijn gebruik heeft gemaakt van dit beleid. Verder is er op een aantal belangrijke punten weinig of geen kwantitatieve informatie beschikbaar en ontbrak voor bepaalde groepen contactgegevens, waardoor vooral uitstromers ondervertegenwoordigd zijn in de enquête onder deelnemers.

We schatten dat in totaal 12.500 werknemers zijn ingestroomd in het VWNW-beleid. Hiervan heeft ongeveer een vierde de status van vrijwillige kandidaat gekregen en ongeveer een tiende (uiteindelijk) de status van verplichte kandidaat. Verder schatten we dat inmiddels de helft is uitgestroomd en dat hiervan weer de helft is uitgestroomd naar een andere baan. We weten niet hoe deze uitstroombijfers zich verhouden tot het aantal werknemers dat feitelijk boventallig is of zal worden of van standplaats zullen wijzigen. Het VWNW-beleid zou als neveneffect kunnen hebben dat bij de betrokken dienstonderdelen de mobiliteit ook toeneemt onder werknemers die niet boventallig zijn verklaard. Dan zou het totale effect op de mobiliteit groter zijn dan de eerder genoemde cijfers aangeven. Maar we hebben geen harde gegevens over dit mogelijke neveneffect.

De meesten stromen uit in de voorfase, de periode waarin al wel bekend is dat er een reorganisatie gaat komen of een standplaatswijziging gaat plaatsvinden, maar werknemers nog niet officieel vrijwillige of verplichte kandidaat zijn. Dit wijst erop dat alleen al de vroegtijdige aankondiging van een reorganisatie leidt tot mobiliteit. Ook in de vrijwillige fase is er een vrij grote uitstroom. De uitstroombijfers naar ander werk is het grootst in de verplichte fase, maar zoals we eerder hebben gezien komt maar een beperkt deel van de deelnemers in de verplichte fase.

Bij de invoering van het VWNW-beleid hebben zich de nodige knelpunten voorgedaan. Zowel deelnemers als leidinggevendenden zijn relatief ontevreden over de voorlichting. Over de andere onderdelen van het beleid (onderzoek, advies, plan en uitvoering vrijwillige en verplichte fase) ligt het oordeel van de deelnemers en de leidinggevendenden tussen neutraal en tevreden. Als men dit zou vertalen in een rapportcijfer zou dit tussen een zes en een zeven liggen. Ongeveer een vijfde van de deelnemers is vrij zeker dat het beleid de kans op een andere baan voor hen vergroot.

We hebben aanwijzingen gevonden dat individuele begeleiding door een loopbaanadviseur/coach van een MO en begeleiding door een leidinggevende daadwerkelijk helpt om een andere baan te vinden. Tegelijkertijd hebben we vastgesteld dat slechts een minderheid van de kandidaten individuele begeleiding door een loopbaanadviseur krijgt (een derde in de vrijwillige fase en ruim 40 procent in de verplichte fase). Verder geeft bijna 40 procent van de vrijwillige kandidaten aan dat de leidinggevende niets doet om te helpen bij de uitvoering van het plan; voor de verplichte kandidaten is dit bijna een kwart. Vooral voor leidinggevendenden die veel kandidaten onder hun hoede hebben, ontbreekt de tijd voor begeleiding. Verder hebben we vastgesteld dat bijna 60 procent van de vrijwillige en verplichte kandidaten gemiddeld minder dan één keer per maand solliciteert, waarvan de helft helemaal niet solliciteert.

We hebben weinig informatie over het gebruik van de voorzieningen die het VWNW-beleid bevat om de overgang naar een andere baan te vergemakkelijken. Gesprekspartners en leidinggevendenden geven aan dat vooral veel gebruik wordt gemaakt van de stimuleringspremie en de mogelijkheid om deze premie om te zetten in buitengewoon verlof. Door hen is aangegeven dat de toepassing hiervan meestal gepaard met een verkorte procedure ('verkort plan'), waarbij de normale procedure bij het VWNW-beleid wordt omzeild. Zowel gesprekspartners als leidinggevendenden zijn overwegend positief over de stimuleringspremie, maar spreken ook van calculerend gedrag. Zij bedoelen hiermee dat kandidaten wachten met het tekenen van het plan tot het voor hen meest geschikte moment, om aldus de maximale premie te kunnen ontvangen. MO's beschikken niet over de contactgegevens van deze personen omdat zij doorgaans niet bij de opstelling van verkorte plannen betrokken zijn of omdat zij om privacy-redenen contactgegevens van uitstromers niet bewaard hebben.

Op basis van de bevindingen doen we een aantal aanbevelingen. Enkele belangrijke aanbevelingen zijn:

- Ga door met het vroeg informeren van werknemers over komende reorganisaties waardoor werknemers al op zoek kunnen gaan naar een andere baan voordat zij boventallig worden;
- Verbeter de voorlichting en communicatie, allereerst door te zorgen dat leidinggevendenden en MO's de regelgeving precies kennen en ook naar de regel toepassen, en daarnaast door het voor alle werknemers die onder het VWNW-beleid vallen mogelijk te maken via een individueel, persoonlijk contact informatie te krijgen over wat het VWNW-beleid voor hen persoonlijk gaat betekenen. De regelgeving is ingewikkeld en niet iedereen is in staat om al zijn vragen beantwoord te krijgen via websites en groepsessies.
- Vereenvoudig en bekort de voorfase waarin het onderzoek plaatsvindt en advies en plan worden opgesteld, zodat sneller kan worden begonnen met de begeleiding en de inzet van instrumenten;
- Geef deelnemers die dat willen een grotere inbreng. Laat hen, binnen een gegeven budget en eventueel met hulp van een loopbaanadviseur/coach, hun eigen plan/traject opstellen en maak het mogelijk dat zij kiezen voor een andere uitvoerder dan het MO;
- Als een leidinggevende te maken heeft met een groot aantal kandidaten, stel dan iemand anders aan die de begeleiding namens de werkgever verzorgt. Begeleiding vanuit de werkgevers stimuleert namelijk net als begeleiding door de MO het vinden van een andere baan;
- Zorg dat leidinggevendenden (of hun vervangers namens de werkgever) en MO's beter samenwerken door periodiek onderling overleg verplicht te stellen.
- Pas individuele begeleiding vaker en eerder toe;
- Pas de regelgeving voor de stimuleringspremie zodanig aan dat deelnemers niet het tekenen van het plan lang kunnen uitstellen en dan toch de volledige premie krijgen als zij het VWNW-beleid verlaten..

- Laat nader onderzoek doen naar de effectiviteit van instrumenten op de kans op een andere baan. Van geen van de ingezette instrumenten is effectiviteit bewezen. Voor een dergelijk effectiviteitsonderzoek is echter meer informatie nodig dan nu beschikbaar is.
- Verbeter de informatievoorziening. Als MO's over een beperkt aantal variabelen (inclusief contactgegevens) systematisch informatie op het niveau van individuele deelnemers verzamelen en opslaan, dan zouden daarmee al veel evaluatievragen over het VWNW-beleid kunnen worden beantwoord. De opslag en de toegang tot gegevens kunnen zodanig geregeld worden dat de privacy volledig gewaarborgd is en blijft.

DEEL I ALGEMEEN

1 INLEIDING

1.1 ACHTERGROND EN DOEL VAN HET ONDERZOEK

In april 2013 is het Van werk naar werk beleid (VWNW) vastgesteld in het Sectoroverleg Rijk (SOR)¹. Aanleiding voor de VWNW-overeenkomst is dat taakstellingen en reorganisaties ertoe leiden dat functies verdwijnen of verplaatst worden. In dit verband behelst dit VWNW-beleid rijksbrede afspraken over de begeleiding van ambtenaren van werk naar werk. In het onderhandelingsakkoord van het VWNW-beleid is afgesproken dat de partijen willen evalueren om tot besluitvorming over te kunnen gaan welke elementen van het VWNW-beleid tijdelijk dan wel structureel worden voortgezet.

De afspraken gelden vanaf 15 april 2013 tot en met 31 december 2015 en werken door voor ambtenaren die voor 1 januari 2016 VWNW-kandidaat zijn geworden. Ter onderbouwing van de besluitvorming door CAO-partijen welke elementen van het VWNW-beleid tijdelijk dan wel structureel worden voortgezet, heeft SEOR, in samenwerking met Ecorys, in de periode november 2014 tot 1 september 2015 in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar de werking van dit beleid in de praktijk tot nu toe.

In het algemeen heeft het onderzoek tot doel te inventariseren wat de voortgang van en de ervaringen met het VWNW-beleid zijn, van zowel deelnemers als uitvoerders van het VWNW-beleid, tot nu toe. Op grond hiervan dient bekeken te worden of bijstelling van het beleid nodig is en zo ja, hoe. De opdracht van de evaluatie is²:

‘Nagaan of er verbeteringen mogelijk zijn in het huidige VWNW-beleid’.

De centrale vraag van de evaluatie is³:

‘Welke verbeteringen worden aanbevolen om door te voeren in het VWNW-beleid? Oftewel: waar zijn aanpassingen gewenst en moeten zogenaamde ‘weeffouten’ worden gecorrigeerd?’

De opdrachtgever heeft SEOR/Ecorys gevraagd in het eindrapport het VWNW-beleid vanuit het perspectief van de diverse actoren (VWNW-kandidaten, leidinggevenden, werkgeversvertegenwoordigers/bestuurders, mobiliteitsadviseurs/-organisaties, HR-medewerkers en arbeidsjuristen) te belichten en hierbij in te gaan op de uitvoering en de resultaten van het beleid. Op basis van deze bevindingen dienen aanbevelingen te worden opgesteld. Het was de bedoeling om hiervoor gebruik te maken van de kwantitatieve gegevens uit de SOR-rapportages, maar deze informatie bleek veel hiaten te bevatten en was daardoor voor dit doel weinig bruikbaar. De opdrachtgever heeft SEOR/Ecorys gevraagd aanbevelingen te doen voor verbetering van de beschikbare kwantitatieve gegevens.

Op verzoek van de opdrachtgever zijn onderzoeksresultaten niet uitgesplitst naar mobiliteitsorganisatie. Waar resultaten sterk verschillen tussen mobiliteitsorganisaties is dit in het rapport vermeld, maar er wordt niet in detail op ingegaan.

¹ Staatsblad 2013 540 Besluit van werk naar werk beleid voor de sector Rijk, 2013-2015.

² Zie offerteaanvraag met kenmerk 201400114.068.009, versie 1.0, paragraaf 1.3.2.

³ Zie offerteaanvraag met kenmerk 201400114.068.009, versie 1.0, paragraaf 1.3.2.

1.2 VRAAGSTELLING VAN HET ONDERZOEK

De hoofdvragen die het doel van de evaluatie vormen hebben we uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen⁴:

- 1) Hoe is het VWNW-beleid in de praktijk georganiseerd en geïmplementeerd?
- 2) Hoe wordt in de praktijk uitvoering gegeven aan de voorlichting en het opstellen van het VWNW-onderzoek, - advies en het – plan?
- 3) Hoe wordt in de praktijk uitvoering gegeven aan het VWNW-plan?
- 4) Wat zijn de resultaten van het VWNW-beleid tot nu toe?
- 5) Welke factoren beïnvloeden de resultaten tot nu toe?
- 6) Wat is de meerwaarde van het VWNW-beleid?
- 7) Zijn er voorbeelden van good practices en creatieve oplossingen die in de praktijk worden toegepast?
- 8) Welke knelpunten worden ervaren en welke aanbevelingen volgen uit de evaluatie op het punt van aanpassingen van het VWNW-beleid of correctie van ‘weeffouten’.
- 9) Hoe kan de informatievoorziening worden verbeterd?

Uit de gesprekken is maar een enkele good practice naar voren gekomen. De beantwoording van deze vraag speelt dus maar hele beperkte rol in dit rapport.

1.3 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek kent een aantal beperkingen:

- a) Het VWNW-beleid verkeert op het moment van het onderzoek nog in een fase waarin maar een beperkt deel van de deelnemers in de verplichte fase is gekomen. En voor zover dit wel het geval is zijn ze dit relatief pas kort. Er zijn vermoedelijk nog geen verplichte VWNW-kandidaten die de volledige verplichte fase van 18 maanden hebben afgerond;
- b) De kwantitatieve gegevens uit de beschikbare SOR-rapportages zijn niet bruikbaar voor onderzoek.
- c) De door de mobiliteitsbureaus (MO's) opgeleverde gegevens zijn in beperkte mate bruikbaar. Drie van de vier MO's hebben bestanden met (geanonimiseerde) individuele gegevens opgeleverd, maar deze bevatten veel hiaten. De vierde MO heeft enkele tabellen met geaggregeerde gegevens opgeleverd. Over dit MO is ook een tamelijk actuele rapportage met tabellen verkregen, maar daarin is geen uitsplitsing naar kenmerken van deelnemers gemaakt. Op basis van deze gegevens kon een beperkte responsanalyse worden uitgevoerd. Verder kon alleen een globaal beeld van aantallen en stromen worden gegeven, deels gebaseerd op schattingen.
- d) We hebben vastgesteld dat departementen zelf ook acties ondernemen voor aangewezen ambtenaren die onder het VWNW-beleid vallen, buiten MO's om (bijvoorbeeld het zelf uitvoering geven aan het verkorte plan en het toekennen van stimuleringspremies). Deze ambtenaren zijn niet aangemeld bij de MO's en komen dan ook niet in de bestanden van de MO's voor. Zij hebben dus ook geen uitnodigingsmail ontvangen om de enquête in te vullen en ontbreken dus ook in de respons.
- e) De populatie waaronder de enquête voor VWNW-kandidaten is uitgezet omvat maar een deel van de (voormalige) ambtenaren die inmiddels niet meer onder het VWNW-beleid vallen. Dit komt in de eerste plaats door de onder punt d) genoemde ondervertegenwoordiging van deelnemers met een uitstroompremie en/of een verkort plan. Maar bij minimaal één MO zijn sowieso degenen die zijn

⁴ In bijlage 1 zijn deze hoofdvragen uitgewerkt in de vragen die afkomstig zijn uit de offerteaanvraag met kenmerk 201400114.068.009, versie 1.0, paragraaf 1.3.2, in combinatie met de offerte van SEOR/Ecorys, paragraaf 1.2.

uitgestroomd ondervertegenwoordigd in de enquête onder deelnemers doordat dit MO om privacy-redenen contactinformatie van uitstromers niet lang bewaart. De ondervertegenwoordiging van ambtenaren die gebruikmaken van de mogelijkheid van een verkort plan en/of allerlei voorzieningen die het VWNW-beleid biedt (de stimuleringspremie, salarisgarantie – en suppletie, etc.) wordt daardoor verder geaccentueerd. Het gaat dan om (voormalige) ambtenaren die bijvoorbeeld bijna met pensioen gingen, (al de zekerheid van) een andere baan hebben, voor zichzelf wilden beginnen of om een bepaalde reden zijn gestopt met werken (bijvoorbeeld om full-time een opleiding te gaan volgen). De afwezigheid van deze groep in de respons beïnvloedt de resultaten uit de enquête op vele aspecten: onder meer het percentage VWNW-kandidaten dat gekozen heeft voor een verkort plan en de reden daarvoor, reden van uitstel van ondertekening van het VWNW-plan, (de mate van) gebruik van de stimuleringspremie en de mate van tevredenheid over verschillende aspecten en voorzieningen.

1.4 ONDERZOEKSOPZET

1.4.1 ONDERZOEKSACTIVITEITEN

Om de centrale vraag van de evaluatie te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- 1) Bestudering van achtergronddocumenten (decentraal uitgewerkte handreikingen, nieuwsbrieven, flyers, brochures, verslagen van bijeenkomsten, etc.);
- 2) Face-to-face interviews met vertegenwoordigers van diverse betrokken partijen (zie paragraaf 1.4.2);
- 3) Groepsgesprekken met vertegenwoordigers van diverse betrokken partijen (zie paragraaf 1.4.3);
- 4) Een online enquête onder ambtenaren die onder het VWNW-beleid vallen of hebben gevallen (zie paragraaf 1.4.4);
- 5) Een online enquête onder ‘gevende’ leidinggevendenden van ambtenaren die te maken hebben (gehad) met het VWNW-beleid (zie paragraaf 1.4.5);
- 6) Een kwantitatieve analyse van beschikbare gegevens op basis van de SOR-rapportages. Maar zoals eerder is aangegeven is de bruikbaarheid van de verkregen kwantitatieve gegevens beperkt.

De groepsgesprekken zijn mede bedoeld geweest om te bepalen welke items van belang zijn voor de online enquêtes onder deelnemers en leidinggevendenden. Deze online enquêtes vormen de belangrijkste bron voor dit rapport. De groepsgesprekken en interviews zijn verder van belang om de visies van andere betrokkenen bij ministeries en MO's op het VWNW-beleid in kaart te brengen.

In het navolgende gaan we nader in op de onderzoeksactiviteiten 2 t/m 5. In hoofdstuk 2 geven we een beeld van de resultaten van de kwantitatieve analyse op basis van de gegevens van de SOR-rapportages.

Omdat in het VWNW-beleid sprake is van een groot aantal verschillende termen met betrekking tot groepen ambtenaren, fasen, uitvoerenden, etc., is in bijlage 2 een overzicht opgenomen van termen die wij in het rapport hanteren, de bijbehorende definities en de termen die ook wel eens voor hetzelfde worden gebruikt.

1.4.2 FACE-TO-FACE INTERVIEWS

In de maanden januari-februari 2015 zijn tien face to face interviews gehouden met vertegenwoordigers van diverse organisatieonderdelen (zie schema 1.1).

Schema 1.1 Overzicht van de gehouden face-to-face gesprekken

<i>Partijen</i>	<i>Aantal gesprekken</i>	<i>Functie gesprekpartners</i>	<i>Organisatieonderdeel</i>
Mobiliteitsorganisaties	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manager Employability 2. Hoofd Mobiliteit en projectleider VWNW 3. Manager en plv. manager EC O&P 4. Afdelingshoofd Mobiliteit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belastingdienst (BD) 2. DJI 3. EC O&P 4. Rijkswaterstaat (RWS)
Directeur/Team-coördinator	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vestigingsdirecteur 2. Teamcoördinator MOVD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. DJI 2. Ministerie van VWS
HR-experts	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. HRM-coördinator 2. HRM-adviseur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ministerie van BZK 2. Ministerie van IenM
Arbeidsjuristen	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arbeidsjurist 2. Jurist op het gebied van VWNW 	<ol style="list-style-type: none"> 1. EC O&P 2. DJI
<i>Totaal</i>	<i>10</i>		

In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest (zie schema 1.2).

Schema 1.2 Overzicht van de gespreksonderwerpen per partij

<i>Onderwerpen</i>	<i>MO's</i>	<i>Directeur/Tea mcoördinator</i>	<i>HR-expert</i>	<i>Arbeidsjurist</i>
Organisatie en capaciteit van de MO	X			
Rol van de partij in het VWNW-beleid	X	X	X	X
Voorlichting over het VWNW-beleid	X	X	X	X
Samenwerking	X	X	X	X
Processtappen medewerkers van een organisatie in de vrijwillige fase	X	X	X	X
Verplichte VWNW-kandidaten	X	X	X	X
Visie op de uitvoering door de MO's				
Vacatures, bemiddeling, begeleiding	X	X		
De invloed van de regelgeving op de resultaten van het VWNW-beleid	X	X	X	X
Voorzieningen en andere elementen uit het beleid	X	X	X	X
Resultaten van het VWNW-beleid	X	X	X	X
Monitoring van het VWNW-beleid	X	X	X	X
Toetsing van het VWNW-beleid	X	X	X	X
Best practices en creatieve oplossingen voor stappen in het proces	X	X		

De accenten op de diverse onderwerpen zijn afhankelijk van de gesprekspartner van dat moment geweest: zo heeft het accent in de gesprekken met bijvoorbeeld de directeur/teamcoördinator meer op uitvoeringsaspecten gelegen en die met de Arbeidsjuristen meer op de juridische (on-) mogelijkheden van het beleid.

In bijlage 3 zijn alle gesprekspuntenlijsten opgenomen.

1.4.3 GROEPSGESPREKKEN

In de maanden februari-maart 2015 zijn zeven groepsgesprekken gehouden (zie schema 1.3).

Schema 1.3 Overzicht van de gehouden groepsgesprekken

<i>Partijen</i>	<i>Aantal gesprekken</i>	<i>Aantal deelnemers aan het groepsgesprek</i>
VWNW-kandidaten	2	Gesprek 1: 8 Gesprek 2: 3
Leidinggevenden	2	Gesprek 1: 6 Gesprek 2: 5
OR-leden	2	Gesprek 1: 9 Gesprek 2: 2
Mobiliteitsadviseurs	1	8
<i>Totaal</i>	<i>7</i>	

In de groepsgesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest (zie schema 1.4).

Schema 1.4 Overzicht van de agenda's van de groepsgesprekken

<i>Onderwerpen</i>	<i>VWNW-kandidaat</i>	<i>Leidinggevenden</i>	<i>OR-leden</i>	<i>Mobiliteitsadviseurs</i>
Voorlichting	X	X	X	X
Taken/rol binnen het VWNW-beleid		X	X	X
Werkdruk		X		X
Samenwerking		X	X	
Het proces in de vrijwillige en verplichte fase			X	X
De verschillende stappen in de VWNW-trajecten: onderzoek, advies, plan, traject, plaatsing (en de begeleiding hierbij)	X	X	X	X
Uitvoering van het VWNW-beleid	X	X	X	
Zoekgedrag en vacatures	X	X		X
Voorzieningen en andere elementen uit het beleid	X	X	X	X
Best practices en creatieve oplossingen	X	X	X	X

In bijlage 4 zijn de uitgewerkte agenda's van de groepsgesprekken opgenomen.

1.4.4 ONLINE ENQUÊTE ONDER AMBTENAREN DIE ONDER HET VWNW-BELEID VALLEN OF HEBBEN GEVALLEN

In juli 2015 is een online enquête gehouden onder ambtenaren die onder het VWNW-beleid vallen of hebben gevallen.

Na een aantal vragen om de situatie van de respondent in relatie tot het VWNW-beleid volgen er vragen over:

- a) Aanmelding en voorlichting;
- b) Het VWNW-onderzoek en – advies;
- c) Het VWNW-plan;
- d) De fase waarin de respondent vrijwillige VWNW-kandidaat is (geweest) (indien van toepassing);
- e) De fase waarin de respondent verplicht VWNW-kandidaat is (geweest) (indien van toepassing);
- f) Indien van toepassing: de reden waarom de respondent nu geen VWNW-kandidaat mee is en de voorzieningen die de respondent daarvoor heeft benut;
- g) Het VWNW-beleid: wat heeft de respondent er aan gehad en welke suggesties heeft de respondent voor verbetering van het VWNW-beleid?
- h) Persoonlijke kenmerken (leeftijd, geslacht, salarisschaal, functiegroep, lengte aanstelling, regio van werken en regio van wonen).

De respondenten die aangeven een zogenaamd ‘verkort plan’ te hebben laten uitvoeren gaan direct verder met vragen over dit verkorte plan, hun huidige arbeidsmarktsituatie en de voorzieningen waarvan zij gebruik hebben gemaakt in het geval zij op dit moment niet meer onder het VWNW-beleid vallen. Vervolgens krijgen ook zij vragen over het VWNW-beleid (g) en over hun persoonlijke kenmerken (h).

Een deel van de respondenten zit op het moment van de enquête in de fase van het VWNW-onderzoek, - advies en – plan, of zijn in het verleden ergens in deze fase van het VWNW-beleid uit het VWNW-beleid gestroomd⁵. Deze respondenten krijgen vragen over die elementen in deze fase waar ze ervaring mee hebben (gehad) (VWNW-onderzoek, - advies en/of - plan) en vragen over hun huidige arbeidsmarktpositie. Vervolgens krijgen zij vragen over hun persoonlijke kenmerken (h).

Er zijn in totaal 10.527 uitnodigingsmails verstuurd. Uiteindelijk hebben 1.643 ambtenaren de vragenlijst volledig ingevuld. Dit is een respons van 16 procent. De respons is negatief beïnvloed doordat:

- de enquête in de zomervakantieperiode moest worden uitgevoerd;
- één MO de vragenlijst later heeft uitgezet, waardoor de mensen die door deze MO zijn aangeschreven twee-en-halve week in plaats van vier weken de tijd hebben gehad om de vragenlijst in te vullen.

Zoals eerder is aangegeven zijn deelnemers die het VWNW-beleid hebben verlaten ondervertegenwoordigd in de respons. Op basis van de responsanalyse concluderen we dat ook mensen in de lagere salarisschalen mogelijk wat zijn ondervertegenwoordigd. Maar door het ontbreken van betrouwbare populatiegegevens is herweging van de respons op deze punten niet mogelijk. Wat betreft kenmerken waarover we wel betrouwbare populatiegegevens hebben (leeftijd, geslacht en aandeel verplichte fase) komt de samenstelling van de respons vrij goed overeen met die van de populatie.

Opvallend is dat 20 procent van de respondenten aangeeft nooit of geen contact te hebben gehad over het VWNW-beleid. De redenen daarvoor kennen we niet. Deze mensen zijn verder niet meegenomen in de

⁵ Voor het gemak noemen wij deze personen ook ‘VWNW-kandidaten’. Dit is eigenlijk niet correct: respondenten die hun VWNW-plan (nog) niet getekend hebben, hebben of nog niet de status van VWNW-kandidaat of hebben deze status nooit gehad. Zij zijn aangewezen ambtenaar of aangewezen ambtenaar geweest.

analyses. Daarnaast heeft nog eens ca. 6 procent van de respondenten⁶ aangegeven nog niet gestart te zijn met het onderzoek. Ook deze ambtenaren zijn verder niet meegenomen in de analyses.

In de analyses van de enquête onder ambtenaren die onder het VWNW-beleid vallen of hebben gevallen is een deel van de resultaten uitgesplitst naar MO's. Hierbij hebben wij de allerkleinste MO met een te gering aantal respondenten om daarover uitspraken te kunnen (de Belastingdienst) doen, samen genomen met de MO EC O&P.

1.4.5 ONLINE ENQUÊTE ONDER 'GEVENDE' LEIDINGGEVENDEN VAN VWNW-KANDIDATEN

Medio juli 2015 tot medio augustus 2015 is een online enquête uitgezet onder leidinggevende die ervaring hebben met de begeleiding van VWNW-kandidaten naar ander werk. In de vragenlijst onderscheiden we leidinggevenden binnen:

- 1) Organisatieonderdelen die in de vrijwillige fase zitten;
- 2) Organisatieonderdelen die in de vrijwillige fase hebben gezeten, maar waarbij deze fase inmiddels is beëindigd, terwijl de verplichte fase nog is niet gestart of niet doorgaat;
- 3) Organisatieonderdelen die direct de verplichte fase zijn ingegaan (en daarvoor niet in de vrijwillige fase zijn geweest);
- 4) Organisatieonderdelen die in de verplichte fase zitten, na eerst in de vrijwillige fase te hebben gezeten;
- 5) Speciale organisatieonderdelen met uitsluitend verplichte VWNW-kandidaten.

Aan de leidinggevenden zijn vragen gesteld over de volgende onderwerpen:

- a) Kenmerken van het organisatieonderdeel en situatie in relatie tot het VWNW-beleid (reden, duur, aangewezen groepen medewerkers, aangewezen ambtenaren naar aantal);
- b) Voorlichting;
- c) Mening over de kwaliteit van het VWNW-onderzoek, - advies en – plan;
- d) Wijze waarop de leidinggevende het VWNW-beleid in de praktijk uitvoert;
- e) Mening over de bijdrage van de voorzieningen en instrumenten in de begeleiding van een VWNW-kandidaat naar een andere functie of baan;
- f) Knelpunten bij de uitvoering van het VWNW-beleid in de verschillende fasen;
- g) Mening over het afspiegelingsbeginsel.

Aan leidinggevenden binnen organisatieonderdelen die in de vrijwillige fase hebben gezeten, maar waarvoor deze fase inmiddels is beëindigd en waarvoor de verplichte fase nog niet is gestart of niet doorgaat, wordt gevraagd naar de reden(en) hiervan.

Er zijn in totaal 1.443 uitnodigingsmails verstuurd. 216 leidinggevenden hebben uiteindelijk de vragenlijst volledig ingevuld, een respons van 15 procent. Ook voor deze enquête geldt dat de respons negatief is beïnvloed door het feit dat deze in de zomervakantieperiode moest worden uitgevoerd.

Uit de respons kunnen we afleiden dat het bestand van leidinggevenden dat door de MO's is benaderd vrij veel vervuiling bevat:

- er zitten ook ontvangende leidinggevenden tussen, terwijl de enquête uitsluitend is gericht op leidinggevenden uit de organisaties die in de vrijwillige fase zitten of hebben gezeten, leidinggevenden uit de organisaties die in de verplichte fase zitten of hebben gezeten en leidinggevenden die werden toegewezen in de verplichte fase. Overigens kan een aantal leidinggevenden tot verschillende categorieën behoren (is leidinggevende in een organisatie in de verplichte fase (geweest) en daarvoor leidinggevende van de organisatie in de vrijwillige fase);

⁶ N = 92.

- er zitten leidinggevendenden tussen die aangeven nooit met het VWNW-beleid te maken te hebben gehad. Dit geldt vooral voor leidinggevendenden die aan DJI zijn of waren verbonden.
- In het bestand zijn leidinggevendenden opgenomen die niet in een organisatieonderdeel hebben gezeten die onder het VWNW-beleid is gaan vallen, maar die een enkele medewerker onder het VWNW-beleid hebben geschaard omdat de functie van betrokkenen verviel.

1.5 LEESWIJZER

Het rapport is opgebouwd uit een aantal delen. Deel I bevat de algemene inleiding van het rapport (hoofdstuk 1) en een algemeen kwantitatief overzicht van het VWNW-beleid (hoofdstuk 2).

Deel II gaat in op de regelgeving, de organisatie en de implementatie van het VWNW-beleid. In hoofdstuk 3 beschrijven wij hoe het VWNW-beleid op papier is vormgegeven en in hoofdstuk 4 hoe het VWNW-beleid in de praktijk is georganiseerd en geïmplementeerd.

Deel III (hoofdstuk 5 t/m 7) gaat over de uitvoering van het voortraject in het VWNW-beleid, vanaf het moment dat ambtenaren worden voorgelicht over het VWNW-beleid en wat dat voor hen gaat betekenen tot en met het opstellen en het al of niet tekenen van het VWNW-plan.

Deel IV gaat over de uitvoering van het VWNW-plan. In hoofdstuk 8 gaan we in op de randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering en hoofdstuk 9 gaat in op knelpunten en belemmeringen in de uitvoering van het plan.

Deel V gaat over de resultaten en meerwaarde van het beleid. In dit deel komt in hoofdstuk 10 het zoekproces naar werk aan de orde en de uitstroom uit het VWNW-beleid. Hoofdstuk 11 gaat in op de meerwaarde van het VWNW-beleid bij het vinden van ander werk.

Deel VI, het slotdeel, geeft in hoofdstuk 12 een samenvatting van de resultaten en conclusies en bevat de aanbevelingen.

In de verschillende hoofdstukken worden de opvattingen van de betrokken partijen (deelnemers, leidinggevendenden, MO's, medezeggenschap, arbeidsjuristen, HR-experts) weergegeven. Deelnemers en leidinggevendenden zijn door middel van grootschalige enquêtes benaderd, maar sommigen hebben ook deelgenomen aan groepssessies. Bij onderwerpen die zowel in de enquêtes onder deelnemers en leidinggevendenden aan de orde zijn gekomen als in de groepssessies voor deelnemers en leidinggevendenden zijn de enquêteresultaten leidend voor de rapportage. Het aantal individuele gesprekken is beperkt en dan ook nog verdeeld over verschillende partijen, waardoor het per partij om één of twee respondenten gaat. Omdat de meeste gesprekspartners anoniem willen blijven geven we in het algemeen de opvattingen van de 'gesprekspartners' weer, zonder deze groep verder te differentiëren,

Tussen de verschillende partijen bestaan soms verschillen in opvatting over zaken aangaande het VWNW-beleid. In de verschillende hoofdstukken proberen we soms een weging aan deze opvattingen te geven als blijkt dat sommige meningen sporen met andere gegevens of juist niet daarmee sporen, maar de nadruk ligt op het weergeven van de verschillende opvattingen. Deze opvattingen zijn gebaseerd op de eigen indrukken van de betrokkenen en zijn daarom niet noodzakelijk waar. Als beweringen aantoonbaar onjuist zijn geven we dit aan. In het slothoofdstukken proberen we tot een weging van de verschillende meningen te komen en op basis daarvan en van de beschikbare gegevens conclusies te trekken en aanbevelingen te doen.

2 KWANTITATIEF TOTAALOVERZICHT

2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk geven we een kwantitatief totaaloverzicht van het VWNW-beleid

Hoewel er door het SOR een vrij gedetailleerd gezamenlijk format is ontwikkeld voor de gegevens die mobiliteitsorganisaties moeten opleveren voor de zogenoemde SOR-rapportages⁷ is het met de ons beschikbare gegevens uit de administraties van de MO's niet mogelijk om een betrouwbaar totaalbeeld van de deelname aan het VWNW-beleid te geven.

Wij hebben gegevens ontvangen van alle vier de MO's. Bij drie van de vier zijn dit bestanden met individuele gegevens. De vierde MO heeft alleen enkele geaggregeerde gegevens opgeleverd. Bij deze MO zijn de opgeleverde tabellen onderling niet consistent. Deze MO neemt ongeveer de helft van alle deelnemers aan het VWNW-beleid voor zijn rekening.

Er is bij verschillende MO's enige onduidelijkheid over de gehanteerde definities die ook na navraag niet helemaal is opgehelderd. Geen van de MO's kon informatie opleveren over de verblijfsduur in het VWNW-beleid. Over sommige andere relevante variabelen, zoals de salarisschalen van de deelnemers konden alleen sommige MO's gegevens verschaffen. Daar waar administratieve gegevens ontbreken of onvolledig zijn, maken we ook gebruik van resultaten uit de gehouden enquête onder deelnemers.

2.2 GESCHAT TOTAALBEELD VWNW

Op basis van de beschikbare administratieve gegevens schatten we dat vanaf het begin van het VWNW-beleid ongeveer 12.000 personen zijn ingestroomd in dit beleid. Maar voor enkele MO's zijn deze gegevens niet volledig. In het bijzonder kandidaten die met een stimuleringspremie zijn uitgestroomd of deze premie hebben omgezet in bijzonder verlof zijn bij deze MO's niet geregistreerd. Bij één MO weten we dat deze kandidaten meestal niet worden aangemeld bij dit MO. We schatten deze ontbrekende groep in totaal op ongeveer 500. Daarnaast is in het cijfer van 12.000 waarschijnlijk ook een deel van de deelnemers met een verkort plan die geen stimuleringspremie gebruiken niet vertegenwoordigd. Van dit aantal kunnen we geen schatting maken.

Momenteel zijn er naar schatting nog iets meer dan 6.000 personen in het VWNW-beleid. Volgens deze gegevens zou dus ongeveer de helft inmiddels zijn uitgestroomd. Houden we rekening met de ondervertegenwoordiging van de kandidaten die met een stimuleringspremie zijn uitgestroomd, dan is dit vermoedelijk iets meer dan de helft.

Voor zover de MO's uitstroom naar een baan registreren is er waarschijnlijk sprake van onderschatting. Zo weten we uit de enquête dat er een vrij grote groep is die al in de fase tussen de aanmelding en het tekenen van het plan op eigen initiatief uitstroomt. Maar ook in de vrijwillige fase en de verplichte fase zijn er mensen die niet door een MO naar werk begeleid zijn, maar toch uitstromen en een baan vinden. Dit kan onder meer gelden voor mensen die met de stimuleringspremie uitstromen. In de enquête is het uitstroompercentage naar werk 18 procent, maar ook dit is een onderschatting. Bij de grootste MO zijn namelijk de uitstromers ondervertegenwoordigd omdat deze MO vanwege privacy-bepalingen de email-adressen van deze mensen niet permanent bewaard. Verder is zoals eerder aangegeven bij de andere MO's de groep die met een stimuleringspremie vertrekt sterk ondervertegenwoordigd. Ook hiervan vindt

⁷ Een kritiekpunt uit de gesprekken is wel dat het format al een aantal keren is gewijzigd.

waarschijnlijk een deel een baan. Houden we hiermee rekening dan zou het uitstroompercentage in de orde van grootte van 25 procent kunnen liggen.

Tabel 2.1 *Geschat totaalbeeld van het VWNW-beleid (absoluut en %)*

	<i>Totale instroom in VWNW</i>	<i>Totaal momenteel in VWNW</i>	<i>Totale uitstroom uit VWNW</i>	<i>Totaal uitstroom naar werk</i>
Totalen	12.500	6.250	6.250	3.125
In % van totale instroom	100%	50%	50%	25%

Bron: administratieve gegevens MO's en enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

2.3 SAMENSTELLING NAAR FASE

De beschikbare administratieve gegevens zijn evenmin compleet wat betreft de verdeling naar fase. We schatten dat van alle mensen die zijn ingestroomd in het VWNW-beleid iets meer dan tien procent in de verplichte fase terecht is gekomen, waarvan een deel inmiddels weer is uitgestroomd.

Officieel begint de vrijwillige fase als kandidaten hun VWNW-plan hebben getekend maar in de administraties van de meeste MO's is geen onderscheid gemaakt tussen voorfase en vrijwillige fase. Op basis van de enquête onder deelnemers kunnen we een gedetailleerder beeld van de verdeling naar fase geven (tabel 2.2). Op grond van de enquête onder deelnemers schatten we dat een vierde van alle instromers officieel vrijwillig kandidaat is geworden. We komen tot deze schatting doordat de meerderheid van de verplichte kandidaten in de enquête daarvoor de vrijwillige fase heeft gehad. In onderstaande tabel omvat de rij 'vrijwillige fase' alleen de personen die nog in de vrijwillige fase zaten of vanuit deze fase het VWNW-beleid hebben verlaten. Dit is 17 procent van de respondenten. Als we de mensen meerekenen uit de verplichte fase die daarvoor in de vrijwillige fase hebben gezeten komen we zoals gezegd uit op ongeveer een kwart. Volgens de enquête is een zevende deel in de verplichte fase terecht gekomen. Het percentage met een verkort plan is om de eerder genoemde redenen waarschijnlijk onderschat. Daardoor zullen de percentages voor de overige fasen wat overschat zijn. Het aandeel in de verplichte fase zou dan iets lager uitkomen dan een zevende, wat niet veel afwijkt van de tien procent in de administratieve gegevens.

Tabel 2.2 *Verdeling naar fase en per fase aandeel nog steeds in het VWNW-beleid (in %)*

	<i>Fase</i>
Nog geen of nooit contact gehad met MO	18
Nog niet gestart met het onderzoek	6
Voorfase (VWNW-onderzoek- advies en plan wel gestart, niet afgerond)	40
Vrijwillige kandidaat (op dit moment of destijds uitgestroomd)	17
Verplichte kandidaat - hiervoor vrijwillig (op dit moment of destijds uitgestroomd)	14
Verkort plan	6
<i>Totaal</i>	<i>100</i>

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Volgens de enquête zat ten tijde van het onderzoek 60 procent nog in het VWNW-beleid. Maar hierbij tekenen we aan dat onder degenen die door de MO's zijn benaderd voor de enquête uitstromers zijn ondervertegenwoordigd. Daarom is de schatting van de 50 procent uitstroom die we eerder gaven niet in strijd met de enquêtegegevens. Uit de enquête kunnen we afleiden dat al een relatief groot deel uitstroomt in de voorfase.

Opvallend is dat 20 procent van de respondenten aangeeft nooit of nog geen contact te hebben gehad over het VWNW-beleid. De redenen hiervan kennen we niet.

2.4 DUREN

Er is weinig bekend over duren. Uit de administratieve gegevens van de MO's kunnen we niet afleiden hoe lang mensen in het VWNW-beleid zitten. In de enquête zijn data relatief slecht ingevuld. Van een relatief groot aantal deelnemers (251) weten we hoe lang de fase tussen de aankondigingsbrief en het tekenen van hun VWNW-plan heeft geduurd. Dit is gemiddeld ongeveer zeven maanden. Dit geldt ook voor de subgroep van personen die in de vrijwillige fase zijn gekomen. Maar dezelfde personen geven gemiddeld aan dat de duur vanaf start deelname tot aanvang vrijwillige fase ongeveer vier maanden is. Maar het tekenen van het plan is vermoedelijk een minder voor interpretaties vatbaar feit dan de start van de vrijwillige fase. Zelfs sommige MO's hanteren een andere definitie van vrijwillige kandidaat dan de officiële. Daarom achter we de duur tussen brief en tekenen plan betrouwbaarder.

Op basis van de enquêtegegevens kunnen we ook schatten hoelang mensen die vanuit de vrijwillige of de verplichte fase een baan hebben gevonden (of een eigen bedrijf zijn gestart) gemiddeld in het VWNW-beleid hebben gezeten. Dit is dan gerekend vanaf de datum dat zij een brief hebben gekregen waarin werd aangekondigd dat hun organisatie in de vrijwillige fase kwam. Deze gemiddelde duur is ongeveer 12 maanden. Dit verschilt nauwelijks naar achtergrondkenmerken (geslacht, leeftijd en salarisschaal).

Van degenen die in de vrijwillige fase een baan hebben gevonden heeft ongeveer 40 procent deze baan binnen zes maanden gevonden. In de verplichte fase ligt dit iets hoger. De aantallen zijn te klein om dit uit te splitsen naar achtergrondkenmerken.

Maar deze uitkomsten moeten als niet meer dan indicatief worden gezien.

2.5 SAMENSTELLING NAAR KENMERKEN

Op basis van de administratieve gegevens kunnen we een betrouwbaar beeld geven van de verdeling van de deelnemers naar geslacht en leeftijd.

Iets meer dan 40 procent van de totale instroom bestaat uit vrouwen. Dit komt redelijk overeen met de samenstelling van de totale groep werkzame personen bij het Openbaar Bestuur.

De deelnemende vrouwen zijn gemiddeld wat jonger dan de deelnemende mannen. Voor beide geslachten geldt dat het percentage deelnemers dat jonger dan 35 jaar is, relatief klein is. Bij de Rijksoverheid is ongeveer 15 procent van de werknemers jonger dan 35 jaar. Van de VWNW-deelnemers is iets meer dan tien procent jonger dan 35 jaar. Jongere medewerkers zijn dus enigszins ondervertegenwoordigd in het VWNW-beleid. De leeftijdsverdeling van de VWNW-deelnemers is dus niet helemaal een afspiegeling van het personeel bij de Rijksoverheid, zoals men op basis van het afspiegelingsbeginsel zou verwachten. Maar het is mogelijk dat bij de onderdelen en afdelingen die onder het VWNW-beleid vallen meer ouderen werkzaam zijn.

De verdeling naar leeftijd en geslacht in de respons wijkt weinig af van tabel 2.3.

Tabel 2.3 *Samenstelling deelnemers naar leeftijd en geslacht (in %)*

	<i>Mannen</i>	<i>Vrouwen</i>	<i>Totaal</i>
Jonger dan 35 jaar	9	14	11
35 tot 50 jaar	38	46	41
50 jaar en ouder	53	39	47
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Bron: *administratieve gegevens.*

Twee MO's hebben informatie opgeleverd over de salarisschaal waar werknemers in vallen⁸. Eén van deze twee is de grootste MO, maar bij deze MO zijn de laagste schalen sterk vertegenwoordigd. Waarschijnlijk geeft de informatie van deze twee MO's een vertekend beeld van het totaal.⁹ In onderstaande tabel is de informatie van de twee MO's samen afgezet tegen de enquêteresultaten. Vergeleken met de gegevens van de twee MO's zien we in de enquêteresultaten een kleiner aandeel van lager betaalden terug en een hoger

⁸ Het is ons niet bekend waarom de beide andere MO's deze informatie niet hebben kunnen opleveren. De communicatie met de MO's verliep via de opdrachtgever.

⁹ Om de vertekening te beperken hebben we beide MO's in deze cijfers even zwaar gewogen.

aandeel van hoger betaalden. Dit zou wijzen op enige ondervertegenwoordiging van lager betaalden in de enquête. Maar zoals gezegd geven de twee MO's mogelijk geen representatief beeld van alle MO's.

Tabel 2.4 *Verdeling naar salarisschaal: administratieve gegevens op basis van twee MO's en salarisschalen (in %)*

	<i>Op basis van administratieve gegevens van twee MO's</i>	<i>Op basis van de enquête onder deelnemers</i>
Tot schaal 8	52	36
Schalen 8 tot en met 10	30	39
Vanaf schaal 11	17	26
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Bron: administratieve gegevens MO's en enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

De verdeling van de deelnemers naar functiegroep is niet bekend uit de administratieve gegevens. Uit de enquête is dit wel bekend. Hieruit blijkt dat de groep met een uitvoerende functie met 40 procent het grootste aandeel heeft. Bedrijfsvoering is met bijna 22 procent ook een grote groep. Lijnmanagement, project-/programmamanagement en toezicht vormen samen iets meer dan 20 procent. Dan volgt advisering met bijna 15 procent. Beleid, kennis en onderzoek vormen drie procent van het totaal.

Tabel 2.5 *Verdeling naar functiegroep (in %)*

<i>Functiegroep</i>	<i>Procentueel aandeel onder deelnemers</i>
Advisering	14
Bedrijfsvoering	22
Beleid	2
Kennis en onderzoek	1
Lijnmanagement	13
Project-/programmamanagement	3
Toezicht	5
Uitvoering	40
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	1.643

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

2.6 CONCLUSIES

Er zijn geen volledige administratieve gegevens over het totale aantal personen dat sinds de invoering aan het VWNW-beleid is gaan deelnemen. Op basis van de beschikbare gegevens schatten we dit aantal op 12.500. Verder schatten we dat inmiddels ongeveer de helft van de totale instroom weer is uitgestroomd. Naar schatting heeft de helft van degenen die zijn uitgestroomd een andere baan gevonden of is een eigen bedrijf begonnen.

Ongeveer een kwart van de deelnemers is vrijwillig kandidaat geworden en iets meer dan tien procent verplicht kandidaat. Een aanzienlijk groep bevindt zich nog in de voorfase en kan nog doorstromen naar deze fasen. Veel mensen stromen overigens al uit in de voorfase. Uit de enquête onder deelnemers komt naar voren dat bijna 20 procent van de respondenten aangeeft nooit of nog geen contact te hebben gehad met een MO. De redenen hiervan kennen we niet.

Er is weinig bekend over duren in het VWNW-beleid. Uit de enquête onder deelnemers komt naar voren dat de periode tussen de aankondigingsbrief en het tekenen van het plan gemiddeld ongeveer zeven maanden duurt. Mensen die als vrijwillige of verplichte kandidaat een baan vinden of een eigen bedrijf starten hebben dan gemiddeld ongeveer een jaar in het VWNW-beleid gezeten. Dit verschilt weinig naar achtergrondkenmerken. Van degenen die in de vrijwillige fase een baan hebben gevonden heeft iets minder dan de helft deze binnen zes maanden na de start van de vrijwillige fase gevonden; in de verplichte fase is dit iets meer dan de helft. Deze resultaten moeten nadrukkelijk als indicatief worden gezien, want in de enquête zijn data slecht ingevuld.

Iets minder dan 60 procent van de deelnemers is man. De man-vrouwverdeling komt overeen met die van de totale werkgelegenheid binnen de sector Openbaar Bestuur. Het aantal deelnemers dat jonger is dan 35 jaar is ongeveer tien procent. Onder alle werknemers in de sector Openbaar Bestuur ligt dit aanzienlijk

hoger. Deze verdeling naar geslacht en leeftijd is vrijwel volledig gebaseerd op administratieve gegevens. Deze komen goed overeen met de enquête. Er zijn geen betrouwbare administratieve gegevens over de salarisschaal waar deelnemers inzitten. Waarschijnlijk ligt het aandeel deelnemers uit de salarisschalen tot schaal 8 tussen 40 en 50 procent en mogelijk is deze groep in de enquête iets ondervertegenwoordigd.

In beginsel zouden administratieve gegevens een veel grotere rol hebben kunnen spelen in de evaluatie. In het slothoofdstuk doen we aanbevelingen voor verbetering van de administratieve gegevens. Van belang is verder dat alle MO's de juiste definities toepassen. Gebleken is dat sommige MO's iemand al vrijwillige kandidaat noemen zodra deze is aangemeld bij de MO, terwijl volgens de regeling iemand pas vrijwillige kandidaat wordt na tekening van het VWNW-plan.

DEEL II REGELGEVING, ORGANISATIE EN IMPLEMENTATIE

3 HOE IS HET VWNW-BELEID OP PAPIER VORM GEGEVEN?

3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zoomen we in op hoe het VWNW-beleid op papier is vorm gegeven. We maken hiervoor gebruik van de informatie uit de officiële documenten en de achtergronddocumenten.

3.2 UITGANGSPUNTEN

Om ambtenaren die door een reorganisatie hun baan verliezen naar ander werk te begeleiden is het Sociaal Flankerend Beleid (SFB) ontwikkeld. Om de zoveel jaar wordt het Sociaal Flankerend Beleid geëvalueerd en zo nodig herzien. Het SFB is altijd het resultaat van onderhandelingen tussen werkgever en vakbonden. De onderhandelingsresultaten van het SFB 1-1-2011 vormen de basis van het huidige VWNW-beleid en zijn gebaseerd op de volgende conclusies over het vorige SFB:

- De herplaatsingstermijnen waren te lang;
- Het activerend element was te klein;

Herplaatsing binnen het Rijk bleek moeilijk te zijn en om die reden moest het bereik van het SFB ruimer worden gedefinieerd. Plaatsing buiten het Rijk moest mogelijk worden.

Verder kwam uit de politiek de opdracht om een einde te maken aan het LIFO-systeem ('last in, first out');

Het VWNW-beleid is op 11 april 2013 vastgesteld in het overleg van de Minister voor Wonen en Rijksdienst met de Sectorcommissie overleg Rijkspersoneel (SOR). Aanleiding voor de VWNW-overeenkomst is dat taakstellingen en reorganisaties binnen het Rijk ertoe leiden dat functies verdwijnen dan wel verplaatst worden. De VWNW-overeenkomst bevat rijksbrede afspraken over de begeleiding van werk naar werk van ambtenaren. De afspraken gelden vanaf 15 april 2013 tot en met 31 december 2015 en werken door voor ambtenaren die voor 1 januari 2016 VWNW-kandidaat zijn geworden. Conform het Werkconcept (2013, p. 17) zijn de belangrijkste afspraken:

- Ambtenaren worden intensief van werk naar werk begeleid;
- Een andere passende functie is (na verloop van tijd) niet meer alleen een functie binnen het Rijk, maar bij alle organisaties die bij het pensioenfonds ABP zijn aangesloten;
- Het 'last in, first out' principe om boventaligheid vast te stellen wordt vervangen door het afspiegelingsbeginsel, waarbij ook ambtenaren in tijdelijke dienst anders dan voor een proeftijd worden betrokken;
- De mogelijkheid van een ambtenaar om te kiezen voor een stimuleringspremie bij vrijwillig ontslag in plaats van de voorzieningen die zijn verbonden aan de begeleiding naar ander werk;
- Aan degenen die tot 1 januari 2016 worden aangewezen als verplichte VWNW-kandidaat wordt geen reorganisatieontslag verleend. Wel kan ontslag worden verleend aan de verplichte VWNW-kandidaat die heeft geweigerd te voldoen aan een hem op grond van hoofdstuk VIIbis van het Algemeen Rijksambtenarenreglement opgelegde verplichting.

In figuren 3.1 en 3.2 is schematisch weergegeven hoe het beleid op papier is uitgewerkt¹⁰. Figuur 3.1 besteedt vooral aandacht aan de stappen voorafgaande aan het feitelijke begeleidingstraject. Allereerst is bepalend of het gaat om een organisatie(onderdeel) in de vrijwillige of in de verplichte fase.

¹⁰ Zie Stct. 2013 nr. 14743, Uitvoering overeenkomst Sociaal Beleid Rijk, van Werk naar Werk (VWNW) beleid, 7 juni 2013; Besluit Houdende wijziging van het Algemeen Rijksambtenarenreglement, het Ambtenarenreglement

De aangewezen ambtenaar die het VWNW-onderzoek heeft uit laten voeren, ontvangt een op het onderzoek gebaseerd VWNW-advies. Zowel de aangewezen ambtenaar als het bevoegd gezag kunnen een second opinion van het advies vragen. Op basis van het (uiteindelijke) VWNW-advies wordt onder professionele begeleiding een VWNW-plan opgesteld. Het bevoegd gezag stelt na overleg met de betrokken ambtenaar het VWNW-plan vast en biedt dat de betrokken ambtenaar aan.

Indien er sprake is van een vrijwillige fase heeft een ambtenaar na het vaststellen van het VWNW-plan twee weken de tijd om kenbaar te maken dat hij het VWNW-plan wil uitvoeren. Indien hij daarvoor kiest wordt hij **vrijwillige VWNW-kandidaat** door ondertekening van het VWNW-plan, met de daarbij horende rechten en plichten en start zijn/haar begeleidingstraject.

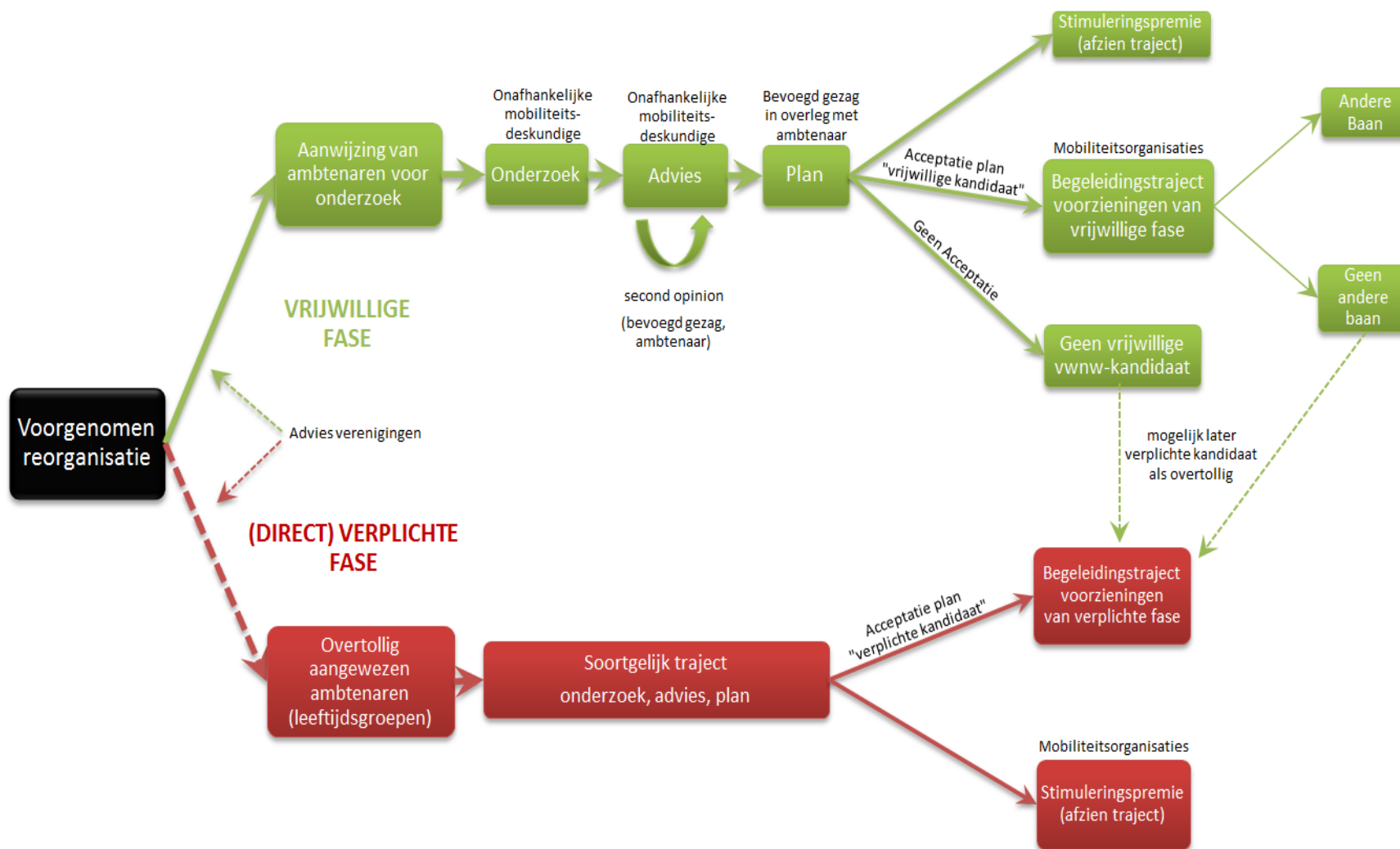
Men kan er ook voor kiezen om bewust af te zien van dit begeleidingstraject en te kiezen voor vrijwillig ontslag met een stimuleringspremie. Als men voor geen van beide opties kiest, bestaat de mogelijkheid dat men bij feitelijke boventaligheid een verplichte kandidaat wordt. Dit kan op termijn ook het geval zijn als men na het begeleidingstraject in de vrijwillige fase nog geen andere baan gevonden heeft.

Ambtenaren die in de vrijwillige fase VWNW-kandidaat zijn geworden kunnen gedurende hun gehele periode van VWNW-begeleiding (18 maanden) gebruik blijven maken van de voorzieningen, ook nadat de aanwijzing van de doelgroep is beëindigd.

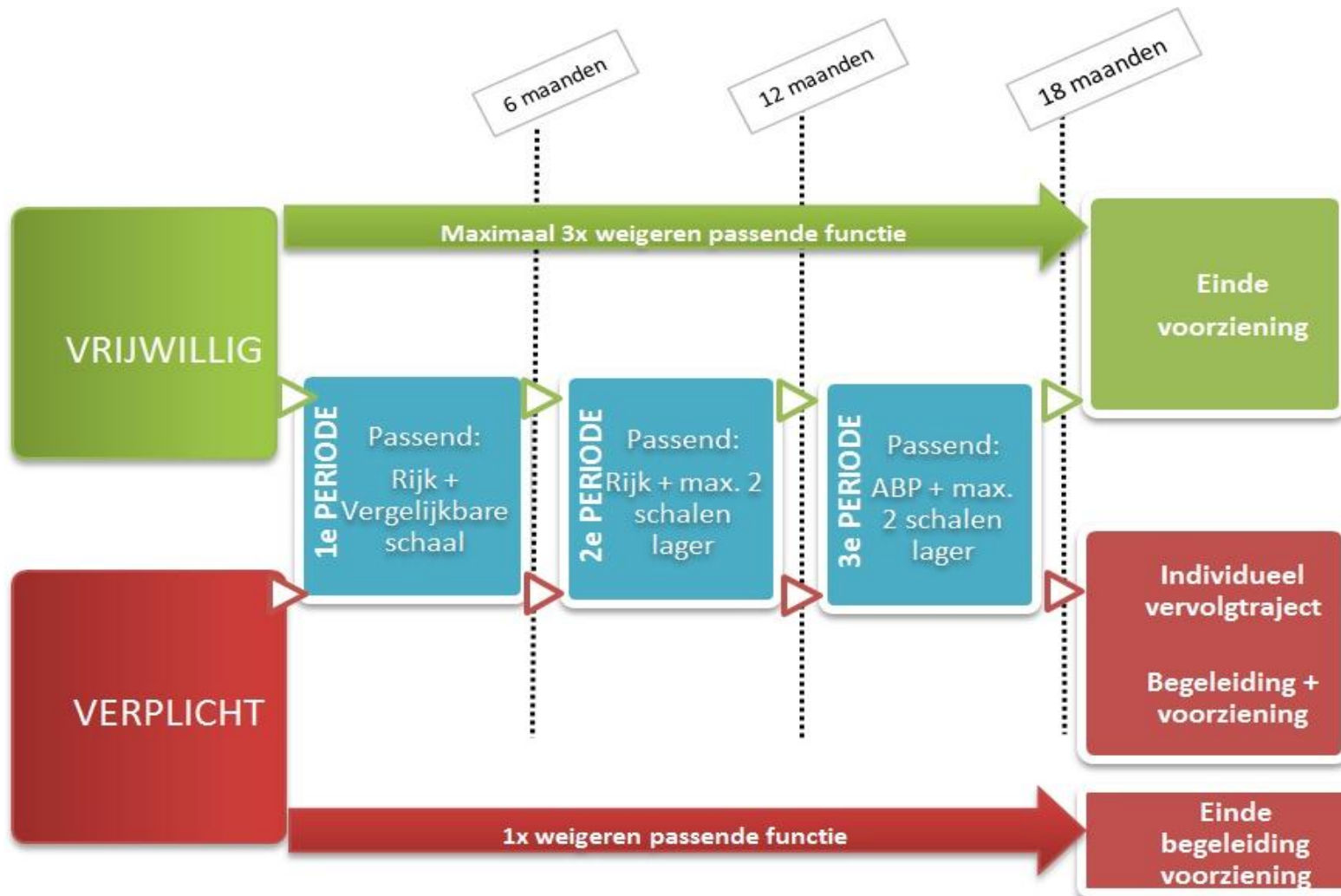
In figuur 3.2 is de definitie van ‘passende arbeid’ opgenomen voor een verplichte VWNW-kandidaat. Voor een vrijwillige VWNW-kandidaat geldt hetzelfde plaatsingsbereik, maar is een functie alleen passend indien deze op tenminste een gelijk niveau is als de oorspronkelijke functie (artikel 49cc Plaatsing sbereik).

Staten-Generaal, het Reglement Dienst Buitenlandse zaken en het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren 1984 in verband met het van werk naar werk beleid voor de sector Rijk voor de periode 15 april 2013 tot en met 31 december 2015 (Besluit van werk naar werk beleid voor de sector Rijk 2013-2015), Werkconcept (november 2013).

Figuur 3.1 Stappen binnen de vrijwillige en verplichte fase in het VWNW-beleid



Figuur 3.2 Opbouw van het begeleidingstraject



3.3 ORGANISATIE(ONDERDEEL) IS IN DE VERPLICHTE FASE

In het geval de vrijwillige fase niet heeft geleid tot een afdoende oplossing voor de problematiek vanwege het opheffen van functies en dreigende boventalligheid, gaat het organisatie(onderdeel) de verplichte fase in om de resterende fricties tussen de bestaande en gewenste organisatie door te voeren.

In de verplichte fase wordt vastgesteld wie zijn functie verliest als gevolg van opheffing daarvan en wordt op individueel niveau op basis van het ‘afspiegelingsbeginsel¹¹’ vastgesteld wie in geval van boventalligheid zijn functie verliest. Zodra het bevoegd gezag besluit dat een ambtenaar boventallig is, besluit om zijn functie op te heffen of als het bevoegd gezag redelijkerwijs van de ambtenaar niet kan verlangen dat hij zich voegt in de standplaatswijziging is de ambtenaar een **verplichte VWNW-kandidaat**. Een verplicht VWNW-kandidaat heeft geen keuze in het wel of niet uitvoeren van het VWNW-plan. Hij is verplicht om het VWNW - plan, dat eventueel in de vrijwillige fase is opgesteld, uit te voeren.

Als de verplichte kandidaat niet meer met zijn functie is belast maar er nog geen plan is vastgesteld (een situatie die kan voorkomen als de ambtenaar niet eerst vrijwillige kandidaat is geweest), gaat de periode van VWNW-begeleiding nog niet in, omdat er eerst een plan moet worden vastgesteld.

Voor ambtenaren die verplicht kandidaat worden gaat een nieuwe periode van VWNW-begeleiding in, ongeacht reeds genoten VWNW-begeleiding als vrijwillige VWNW-kandidaat.

In beginsel dient een reorganisatie vooraf te worden gegaan door een vrijwillige VWNW-fase. Het bevoegd gezag kan echter besluiten om direct de verplichte VWNW-fase in te gaan indien de omstandigheden daartoe aanleiding geven (bijvoorbeeld als er onvoldoende tijd is voor een vrijwillige fase of als niet verwacht wordt dat deze de gewenste oplossing voor de problematiek zal opleveren).

Een verschil tussen een vrijwillige en verplichte kandidaat is dat een vrijwillige kandidaat zelf voor zijn status heeft gekozen, er nog geen sprake is van boventalligheid en ook niet weet of hij of zij ooit boventallig zal gaan worden. Wel maakt hij deel uit van een door het bevoegd gezag aangewezen groep van ambtenaren voor wie opheffing van de functie of boventalligheid dreigt of voor wie standplaatswijziging gaat plaatsvinden. Een verplichte kandidaat heeft geen keuze. Van hem of haar is vastgesteld dat hij of zij boventallig is, de functie verliest of dat in redelijkheid niet van de persoon verlangd kan worden dat hij of zij zich voegt in een standplaatswijziging. Deze verschillende uitgangssituaties leiden tot verschillen in rechten en plichten tussen beide groepen.

Een belangrijk verschil in rechten tussen een vrijwillige en verplichte VWNW-kandidaat is de voorrangstatus die een verplichte VWNW-kandidaat wel en een vrijwillige kandidaat niet heeft. Verplichte VWNW-kandidaten hebben voorrang op andere sollicitanten bij de vervulling van vacatures binnen de sector Rijk (Stct. 2013, 14743, 7 juni 2013, p. 7).

3.4 HET BEGELEIDINGSTRAJECT

In figuur 3.2 is het begeleidingstraject verder uitgewerkt. Het begeleidingstraject start met het uitvoeren van een VWNW-onderzoek en het opstellen van een VWNW-advies. Zoals eerder is geschreven is de hoofdregel dat deelname aan het VWNW-onderzoek verplicht is voor de aangewezen ambtenaar en voor de verplichte VWNW-kandidaat.

¹¹ Bij het afspiegelingsbeginsel worden werknemers met vergelijkbare (‘uitwisselbare’) functies ingedeeld in leeftijdsgroepen. Binnen elke leeftijdsgroep wordt bekeken wie het laatst is aangenomen. Deze werknemers worden dan als eerste ontslagen. <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontslag/afspiegelingsbeginsel>

Het **VWNW-onderzoek** vindt plaats onder ‘onafhankelijke professionele begeleiding’, in de vorm van mobiliteitsadviseurs van één van de vier Mobiliteitsorganisaties binnen het Rijk:

- 1) Belastingdienst (B D);
- 2) Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI);
- 3) EC O&P (Workflow);
- 4) Rijkswaterstaat (RWS).

De leidinggevende heeft hierbij de rol van opdrachtgever, de ambtenaar die van klant. De uitkomst van het VWNW-onderzoek is vertrouwelijk en eigendom van de ambtenaar.

Op basis van het VWNW-onderzoek stelt de mobiliteitsadviseur een **VWNW-advies** op dat wordt gedeeld met het bevoegd gezag en de betrokken ambtenaar. Beiden kunnen een second opinion aanvragen.

Op basis van het VWNW-advies wordt ‘onder professionele begeleiding’ een ‘realistisch’ **VWNW-plan** opgesteld (p. 28, Werkconcept, november 2013). Een aangewezen ambtenaar heeft dan twee weken bedenktijd of hij het plan al dan niet wil gaan uitvoeren. Na ondertekening wordt de ambtenaar een vrijwillige VWNW-kandidaat en start de begeleidingsperiode¹². De verplichte VWNW-kandidaat heeft geen keuze om het plan al dan niet uit te voeren.

Het vastgestelde VWNW-plan kan door het bevoegd gezag in overleg met de VWNW-kandidaat worden aangepast als ‘*bijzondere omstandigheden daartoe aanleiding geven*’. Het kan bijvoorbeeld nodig zijn om voor een verplichte VWNW-kandidaat het plan dat in de vrijwillige VWNW-fase is opgesteld, aan te passen.

In beginsel duurt het begeleidingstraject van zowel de vrijwillige – als de verplichte VWNW-kandidaat maximaal $3 \times 6 = 18$ maanden. Dit is opgeknipt in drie perioden, waarbij de definitie van een passende functie steeds ruimer wordt (zie figuur 3.2¹³). Er is sprake van een aangeboden functie indien de VWNW-kandidaat – als hij de functie – accepteert, daadwerkelijk op die functie wordt geplaatst. Voor een aangeboden functie buiten het Rijk geldt dat dit een structurele functie moet zijn die wordt aangeboden met een aanstelling voor onbepaalde tijd of met uitzicht op een aanstelling voor onbepaalde tijd.

De begeleiding wordt uitgevoerd door één van de vier interne mobiliteitsorganisaties van het Rijk. Bij de uitvoering hiervan zijn allerlei faciliteiten, zoals scholing, denkbaar. Daarnaast bestaan bij concrete plaatsing allerlei mogelijke voorzieningen zoals (tijdelijke) salarissuppletie om de overstap te vergemakkelijken. Een verschil tussen het begeleidingstraject in de verplichte en vrijwillige fase is dat men als verplichte kandidaat geen en als vrijwillige kandidaat drie keer een passende functie kan weigeren, waarna de status van VWNW-kandidaat, de begeleiding en het recht op de VWNW-voorzieningen vervalt.

Een ander verschil is dat in de vrijwillige fase de begeleiding stopt na de derde periode. Als de vrijwillige VWNW-kandidaat na afloop van de derde periode begeleiding nog niet definitief is geplaatst in een nieuwe functie, vervalt de status van VWNW-kandidaat. Bij de verplichte fase volgt na de derde periode

¹² Het vastleggen van de datum waarop met de uitvoering van het VWNW-plan wordt gestart is bij een vrijwillige VWNW-kandidaat nodig, omdat hij (in tegenstelling tot een verplichte VWNW-kandidaat) nog een functie heeft en er wellicht eerst werk moet worden afgerond voordat de VWNW-begeleiding kan ingaan. Ook wordt de periode van VWNW-begeleiding opgeschort als de VWNW-kandidaat op verzoek van het bevoegd gezag werkzaamheden gaat verrichten die uitvoering van het VWNW-plan ophouden.

¹³ In deze figuur is de definitie van ‘passende arbeid’ opgenomen voor een verplichte VWNW-kandidaat. Voor een vrijwillige VWNW-kandidaat geldt hetzelfde plaatsingsbereik, maar is een functie alleen passend indien deze op tenminste een gelijk niveau is als de oorspronkelijke functie (artikel 49cc Plaatsing sbereik).

begeleiding een individueel vervolgtraject waarbij de status van VWNW-kandidaat met het recht op begeleiding en voorzieningen gehandhaafd blijven.

3.5 Plichten voor het bevoegd gezag en de VWNW-kandidaat

Het is het bevoegd gezag dat verplicht is om VWNW-kandidaten te begeleiden naar een nieuwe functie door middel van een VWNW-traject met professionele ondersteuning.

VWNW-kandidaten zijn verplicht om zich in te spannen om het vastgestelde VWNW-plan uit te voeren. VWNW-kandidaten zijn ook verplicht om een aangeboden passende functie te aanvaarden die geldt binnen het voor hem geldende plaatsingsbereik (zie figuur 3.2). Als een verplichte VWNW-kandidaat een aangeboden passende functie weigert volgt ontslag op grond van artikel 49I van het ARAR. Als een vrijwillige VWNW-kandidaat voor de derde maal een aangeboden passende functie afwijst vervalt het recht op VWNW-begeleiding en het recht op de VWNW-voorzieningen.

3.6 Voorzieningen

De volgende voorzieningen maken onderdeel uit van het VWNW-beleid¹⁴:

- (Artikel 49ff) **Bovenwettelijke uitkering:** VWNW-kandidaten met een vaste aanstelling aan wie eervol ontslag is verleend in verband met de aanvaarding van een functie buiten de overheid, hebben aanspraak op een uitkering overeenkomstig het Besluit bovenwettelijke uitkeringen bij werkloosheid voor de sector Rijk indien hij binnen twee jaar na indiensttreding buiten de overheid buiten zijn schuld wordt ontslagen (Artikel 49ff).
- (Artikel 49gg) **Salarisgarantie en salarissuppletie:** als het salaris van de VWNW-kandidaat in een passende functie lager is dan zijn oorspronkelijke salaris, dan heeft de voormalige VWNW-kandidaat de eerste twee jaar salarisgarantie. Na afloop van deze twee jaar kan de voormalige VWNW-kandidaat jaarlijks bij zijn (voormalige) werkgever een verzoek doen tot salarissuppletie. De salarisgarantie en –suppletie vullen het salaris aan tot maximaal 100 procent van het salaris dat voor de VWNW-kandidaat gold op de dag voordat hij wordt geplaatst in de nieuwe functie.
- (Artikel 49hh) **Duur en omvang van de aflopende toelage:** geregeld is een afbouwperiode voor de toelagen onregelmatige dienst en de compensatie van reistijd en reiskosten in vijf jaar volgens de staffel 100-100-75-50-25. Bij een plaatsing buiten et Rijk wordt de compensatie in één keer uitgekeerd.;
- (Artikel 49ii) **Vergoeding pensiekosten:** de VWNW-kandidaat die vanwege een reorganisatie is verplaatst en van het bevoegd gezag opdracht heeft gekregen om te verhuizen naar of naar de nabijheid van de nieuwe standplaats heeft maximaal twee jaar recht op de vergoeding van in redelijkheid te maken pensiekosten.
- (Artikel 49jj): **Aflopende vergoeding extra reistijd:** VWNW-kandidaten voor wie door een wijziging van de plaats van tewerkstelling de reistijd voor woon-werkverkeer met meer dan 15 minuten per enkele reis toeneemt, krijgen deze extra reistijd gedurende vijf jaar geheel of gedeeltelijk gecompenseerd door deze extra reistijd aan te merken als werktijd. In het eerste en tweede jaar wordt 100 procent als werktijd aangemerkt, en her derde, vierde en vijfde jaar respectievelijk 75 procent, 50 procent en 25 procent.
- (Artikel 49kk) **Duur en omvang van de tegemoetkoming extra reiskosten:** voor VWNW-kandidaten van wie de plaats van tewerkstelling wijzigt komen meer reiskosten in aanmerking voor vergoeding. De duur van de voorziening is vijf jaar, waarbij in het eerste en tweede jaar de tegemoetkoming 100 procent bedraagt, en her derde, vierde en vijfde jaar respectievelijk 75 procent, 50 procent en 25

¹⁴ Werkconcept (november 2013)

procent. In geval van aanvaarding van een functie buiten het Rijk wordt de tegemoetkoming eenmalig uitgekeerd.

- (Artikel 49ll) Tegemoetkoming na voldoen aan verhuisplicht: bij verhuizing in opdracht van het bevoegd gezag in verband met plaatsing in een passende functie bedraagt de eenmalige tegemoetkoming in de kosten die verband houden met de verhuizing voor de voormalige VWNW-kandidaat € 11.637,69. Dan moet wel binnen twee jaar na verplaatsing aan de opdracht tot verhuizen gehoor worden gegeven.
- (Artikel 49mm) **Flexibel werken:** het bevoegd gezag faciliteert de VWNW-kandidaat desgewenst om in zijn nieuwe functie 20 procent van zijn werktijd flexibel in te vullen als daardoor het accepteren van de functie door de VWNW-kandidaat wordt vergemakkelijkt. Het betreft hier zowel de flexibiliteit op de werktijden als op de plaats. Het bevoegd gezag kan hiervan afzien indiende aard van het werk de flexibiliteit niet toestaat.
- (Artikel 49nn) **Voorziening bij niet passende functie binnen de sector Rijk:** voor een voormalige VWNW-kandidaat die is geplaatst in een functie binnen het Rijk waarvan tijdens de eerste zes maanden na plaatsing blijkt dat deze toch niet passend is gaat een nieuwe periode van VWNW-begeleiding in. De periode van VWNW-begeleiding die een ambtenaar voor de plaatsing in de nieuwe functie heeft ontvangen wordt in mindering gebracht op de nieuwe termijn.
- (Artikel 49oo) **Voorziening bij verlies functie buiten de sector Rijk:** een voormalig VWNW-kandidaat die buiten de sector Rijk een dienstverband voor onbepaalde tijd heeft aanvaard en buiten zijn schuld of toedoen tijdens de eerste twaalf maanden van dat dienstverband wordt ontslagen, krijgt door zijn voormalig bevoegd gezag ondersteuning bij het vinden van ander werk aangeboden. De voormalige VWNW-kandidaat komt daarvoor niet opnieuw in dienst bij zijn voormalig bevoegd gezag.
- (Artikel 49pp) **Proportionele ambtsjubileumgratificatie:** VWNW-kandidaten en ambtenaren die een VWNW-onderzoek hebben gevolgd gedurende de duur van de vrijwillige VWNW-fase kunnen aanspraak maken op de proportionele diensttijdgratificatie zoals benoemd in artikel 79 ARAR.
- (Artikel 49qq) **Vrijstelling terugbetalingen:** de terugbetalingsverplichting voor ouderschapsverlof en studiekosten geldt niet voor VWNW-kandidaten en niet voor ambtenaren die een VWNW-onderzoek hebben gevolgd, gedurende de duur van de vrijwillige VWNW-fase.
- (Artikel 49rr) **Voorrang bij vacatures:** verplichte VWNW-kandidaten hebben voorrang op andere sollicitanten bij de vervulling van vacatures binnen de sector Rijk.
- (Artikel 49ss) **Bijdrage pensioenopbouw:** indien een verplichte bVWNW-kandidaat via de VWNW-begeleiding een baan aanvaardt bij een werkgever die niet is aangesloten bij het ABP zal het bevoegd gezag een bijdrage toekennen voor de pensioenopbouw. Deze bedraagt tenminste de voorwaardelijke pensioenaanspraken van de kandidaat. Aan vrijwillige VWNW-kandidaten kan het bevoegd gezag een bijdrage toekennen voor de pensioenopbouw.

VWNW-kandidaten hebben het recht hun aanspraak op de voorzieningen die genoemd zijn in artikel 49ff tot en met 49ss en hun aanspraak op VWNW-begeleiding te ruilen voor een **stimuleringspremie bij ontslag op eigen verzoek**. In geval een VWNW-kandidaat dus kiest voor een stimuleringspremie bestaat geen aanspraak meer op de genoemde voorzieningen. Omdat hier sprake is van ruil is het niet van belang wat een VWNW-kandidaat gaat doen na zijn ontslag op eigen verzoek.

De hoogte van de stimuleringspremie is afhankelijk van het aantal ABP-pensioenjaren en bedraagt, naar rato van, het aantal resterende rekenkundige maanden VWNW-begeleiding, vermenigvuldigd met het maandsalaris. De stimuleringspremie kan niet meer bedragen dan maximaal € 75.000¹⁵.

¹⁵ Rekenvoorbeeld: een ambtenaar met 15 ABP-pensioenjaren (geeft recht op 8 maanden salaris) en 9 maanden resterende VWNW-begeleiding heeft recht op $9/18 \times 8 = 4$ maandsalarissen.

Het is mogelijk de **stimuleringspremie in te ruilen voor een periode van buitengewoon verlof** met behoud van salaris voorafgaand aan ontslag op eigen verzoek.

4 ORGANISATIE EN IMPLEMENTATIE VAN HET VWNW-BELEID

4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop het VWNW-beleid in de praktijk is uitgewerkt en georganiseerd. Welke partijen spelen een rol in de uitvoering van het VWNW-beleid en hoe hebben zij het beleid geïmplementeerd?

Na aandacht voor enkele algemene punten belichten wij de rol van achtereenvolgens de medezeggenschap, leidinggevenden, de mobiliteitsorganisaties, HR-adviseurs en arbeidsjuristen in de uitvoering van het VWNW-beleid (paragraaf 4.3).

In paragraaf 4.4 worden de ervaringen uit de praktijk van gesprekpartners, leidinggevenden en VWNW-kandidaten met enkele aspecten van het VWNW-beleid belicht. Paragraaf 4.5 besluit met de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk.

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de informatie en de visie van de gesprekpartners van de face-to-face gesprekken en de groeps gesprekken (zie hoofdstuk 1, schema 1.1 t/m 1.4) en op de uitkomsten van de enquêtes onder leidinggevenden en VWNW-kandidaten. Wij benutten ook notities en achtergronddocumenten, voor zover beschikbaar en relevant.

4.2 ALGEMEEN

Het VWNW-beleid is ingegaan op 15 april 2013. In Stct. 2013 nr. 14743 staat: *‘Nog niet alle aspecten uit de VWNW-overeenkomst zijn al volledig uitgewerkt maar dit staat het uitvoering geven aan de VWNW-overeenkomst niet in de weg’*. Uit de gesprekken blijkt echter dat deze voortijdige invoering van het VWNW-beleid tot veel aanloopproblemen heeft geleid. Op het moment dat handen en voeten aan de uitvoering moest worden gegeven heeft dit veel vraagtekens opgeleverd: er waren geen uitvoeringsregels, deze moesten allemaal gaandeweg in de praktijk bedacht worden. Door voortschrijdend inzicht wordt de uitvoering van het beleid nog steeds bijgesteld. Nog steeds lopen uitvoerders tegen nieuwe problemen en vragen aan, die dan weer moeten worden opgelost. Het VWNW-beleid wordt bovendien als lastig in de uitvoering ervaren door de ruimte om er een eigen invulling aan te geven. De uitvoeringsregels leunen te veel op casuïstiek. Als gevolg van dit alles is de uitvoering zeer gedetailleerd uitgewerkt. Eén van de gesprekpartners noemt de uitvoering ‘een gedrocht’.

De ruimte in het VWNW-beleid leidt tot een verschillende behandeling van kandidaten. Mensen met gelijke kenmerken en positie kunnen bij het ene departement veel gunstiger vertrekken dan bij een ander departement. Dit roept de vraag op of uitvoering van het VWNW-beleid met het oog op de complexiteit van het beleid, niet beter rijksbreed zou moeten worden ingezet. In de gesprekken is dit idee dan ook door een aantal gesprekpartners geopperd. Als sociale partners besluiten om het VWNW-beleid de komende jaren in de kern voort te zetten, lijkt het hen de moeite waard om te bezien of er geen voordelen verbonden zijn aan het ontwikkelen van één mobiliteitsorganisatie voor VWNW-activiteiten (en mogelijk ook activiteiten in de sfeer van regulier mobiliteitsbeleid/het stimuleren van duurzame inzetbaarheid). Zij pleiten voor één organisatieonderdeel waarin alle vrijwillige en verplichte VWNW-kandidaten zouden moeten worden opgenomen. Daar zou je leidinggevenden neer moeten zetten die zich volledig kunnen richten op uitvoering van die vrijwillige en verplichte fase. Juridische adviseurs kunnen uitvoeringsregels voor iedereen gelijk trekken. Volgens deze gesprekpartners is het voordeel dat niet meer alle departementen hun eigen richtlijnen en handreikingen ontwikkelen en uitvoeren, maar dat over alle departementen heen één lijn wordt getrokken. Het voordeel voor de VWNW-kandidaten is dat zij te maken krijgen met mensen die weten hoe het VWNW-beleid moet worden uitgevoerd.

Deze mening staat haaks op die van andere gesprekpartners, onder meer uit de juridische hoek. Deze gesprekpartners verwerpen dit idee omdat het niet te realiseren zou zijn. Ten eerste zijn de verschillen tussen de diverse departementen en organisatie(onderdelen)s daarvoor te groot. Naar hun mening moet een organisatie rekening kunnen houden met het bijzondere karakter van de eigen organisatie en zou die organisatie de ruimte geboden moeten worden voor een eigen invulling van de uitvoering van het VWNW-beleid. Een tweede reden is dat het een keuze is geweest om het VWNW-beleid op hoofdlijnen neer te zetten en de uitvoeringsregels aan de uitvoerende niveaus over te laten. Achteraf had volgens de arbeidsjuristen de regelgeving op sommige punten wellicht strakker gemogen, maar de ruimte die er nu is maakt het mogelijk om de regelgeving ook voor andere doelgroepen, bijvoorbeeld remplaçanten, open te stellen.

Box 4.1 *Mening van twee ambtenaren die niet onder het VWNW-beleid vallen*

'Ik kan niet spreken voor hoe een en ander is geregeld bij andere departementen, maar bij het Ministerie van Algemene Zaken is men uiterst terughoudend met de uitvoering van het VWNW-beleid. Ik had graag gebruik willen maken van de remplaçanten-regeling door mijn functie beschikbaar te stellen aan een VWNW kandidaat. Kortom in mijn geval is de hele regeling een lege huls en het is jammer voor een geschikte VWNW kandidaat'.

'Binnen de Rijksoverheid wordt in toenemende mate het motto gehanteerd 'één Rijk'. Voorbeelden zijn er genoeg zoals de SSC-ICT, P-direct. Vorige week werd bij het afsluiten van de cao-onderhandelingen ook trots aangegeven dat in één ronde de cao voor diverse bloedgroepen binnen het Rijk was afgesloten. Steeds meer wordt aangegeven dat het uitgangspunt moet zijn: 'je bent in dienst van de Rijksdienst', flexibele inzet is daardoor mogelijk. Mijn verbazing is dan ook groot dat die lijn niet terug te vinden is bij de 'VWNW-regeling'. Alle ministeries, de Rekenkamer en ook andere organisaties maken gebruik van deze regeling. Het enige ministerie dat geen gebruik maakt van deze regeling is het Ministerie van Financiën. Dit staat haakt op de gedachte "één Rijk" en de het idee dat de rechtspositie van rijksambtenaren gelijk is dan wel dat in de zelfde geest wordt gehandeld. Bij navraag bleek dat de noodzaak voor het toepassen van de regeling door Financiën niet aanwezig was. Echter de actualiteit is veranderd. De Belastingdienst, onderdeel van het Ministerie, moet het aantal arbeidsplaatsen de komende jaren met duizenden verminderen. Met andere woorden: door het optimaal toepassen van de regeling, los van hokjes denken, kan de afslanking van o.a. de Belastingdienst worden gefaciliteerd.'

Bron: Correspondentie met EC O&P, juli 2015

4.3 ROL VAN PARTIJEN IN DE UITVOERING VAN HET VWNW-BELEID

4.3.1 DE MEDEZEGGENSCHAP

Alvorens te besluiten tot een vrijwillige fase moeten de contouren van de gewenste organisatie of locatie wijziging door het bevoegd gezag ter advisering voorgelegd worden aan de medezeggenschap, hoewel dit volgens artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) geen advies plichtig onderwerp is. Gezien de in het sectoroverleg Rijk (SOR) gemaakte afspraken dient hier toch formeel advies over te worden aangevraagd overeenkomstig de regels die gelden voor onderwerpen die volgens artikel 25 van de WOR wel adviesplichtig zijn¹⁶. Het DGO brengt vervolgens een zwaarwegend advies uit over welke groepen ambtenaren daadwerkelijk aangewezen worden als doelgroep voor VWNW-onderzoek en de duur van de vrijwillige VWNW-fase¹⁷.

In het groepsgesprek met OR-leden is de wens geuit om de rol van de OR in relatie tot de bestuurder en het georganiseerd overleg te verhelderen, zodat alle partijen een gelijk idee hebben over wat de OR wel en niet kan, mag en moet. In diverse gesprekken is kritiek geuit op de rol van de OR in de uitvoering van het VWNW-beleid.. Het contourenplan moet door het adviesproces heen met de OR. Volgens gesprekspartners

¹⁶ ARAR, artikel 49t.

¹⁷ Stcr 2013, nr. 14743, 7 juni 2013, p. 4 en 5.

wil de OR nog wel eens opzettelijk vertragen in de fase dat het contourenplan nog afgetikt moet worden, als de OR van mening is dat de start van de vrijwillige fase beter uitgesteld kan worden. Aan de andere kant houden de vakbonden in de praktijk een minimale periode van zes maanden aan voor de vrijwillige fase en daar houden ze ook in deze situatie aan vast. De consequentie is dat de reorganisatie wordt opgeschoven waardoor de vrijwillige fase niet kan beginnen. Dit is niet ten voordele van de ambtenaren die het betreft. Het brengt volgens de gesprekpartners onrust en onzekerheid. De ambtenaren zijn erbij gebaat dat de vrijwillige fase zo snel mogelijk begint, omdat zij anders (te) lang 'blijven zwemmen'. Als een reorganisatie wordt opgeschoven is het gevaar dat mensen weer passief worden. Bovendien komt dan het moment van de verplichte fase steeds dichterbij. Verschillende gesprekpartners adviseren daarom om de in het SOR gemaakte afspraken over het adviesrecht van de OR ten aanzien van het contourenplan los te laten, zodat de reorganisatie niet wordt uitgesteld en zo snel mogelijk met de vrijwillige fase kan worden begonnen.

Box 4.2 Mening van een HR-adviseur

Het hele proces rondom aanwijzen van VWNW is zeer bureaucratisch: nota's, verschillende brieven, aanmeldingen bij het EC met verschillende formulieren voor verschillende trajecten, alsmede het toevoegen van documenten die door de handtekening van bevoegd gezag op het formulier al wordt bekrachtigd (aanwijfsbrief VWNW), alle stappen met OR en DGO (die vaak ook op elkaar wachten 'wat vindt het DGO er van/ wat vindt de OR er van). Dergelijke processen moeten eenvoudiger en sneller gemaakt worden teneinde de bureaucratische cirkel eens te doorbreken. Graag wat meer bedrijfsmatig en zakelijker van insteek'.

'Ik ben van mening dat de OR en de bonden een veel te zware rol hebben gekregen in dit proces. Het gaat om een zwaarwegend advies van de bonden (middels DGO) waar je bijna niet om heen kan. De sturing en besluitvorming van een organisatie ligt primair bij de werkgever. Het VWNW is een uitgebreid geheel van instrumenten, helder is waar de werkgever dit moet toepassen. Dus dat de bonden daar dan nog iets over te zeggen hebben klopt eigenlijk niet. Zo worden ze in de positie van medebestuurder geplaatst. Ik merk bovendien dat ze vaak niet goed doorhebben hoe het VWNW exact in elkaar zit. Dit geldt ook voor de OR-leden. Momenteel heb ik een situatie onderhanden waarbij OR en DGO het VWNW niet wil toepassen. Daarmee ontzeg je medewerkers de mogelijkheid om gebruik te maken van de instrumenten. Die reikwijdte wordt lang niet altijd overzien. Het schept ongelooflijk veel verwarring waar juist de medewerkers last van hebben omdat ze verschillende zaken horen. Dat is OR en DGO niet helemaal aan te rekenen want zeer recent heb ik nog enkele vragen bij juristen neergelegd om vervolgens als antwoord te krijgen dat juist dat nog niet helemaal is uitgekristalliseerd.

Bron: Correspondentie met EC O&P, juli 2015

Een aantal gesprekpartners uit het groepsgesprek met OR-leden is van mening dat de rol van de OR in relatie tot de bestuurder en het georganiseerd overleg verhelderd moet worden, zodat alle partijen een gelijk idee hebben over wat de OR wel en niet kan, moet en mag. Deze gesprekpartners hebben de ervaring dat de OR te veel afhankelijk is van de goede wil van de bestuurder, dat stafafdelingen en lijnmanagers soms een stoorzender vormen en dat P&O-afdelingen vaak te management- en te weinig kandidaat-gericht zijn.

Volgens de gesprekpartners uit de hoek van de medezeggenschap hebben de activiteiten van de OR zich tot nu toe vooral gericht op het goed geïnformeerd worden om daarmee de achterban goed te kunnen voorlichten. Zij pleiten voor een verbreding van de rol van de OR waarbij deze de mogelijkheid krijgt proactief adviezen te geven voor een betere uitvoering van het VWNW-beleid.

In OR-kringen bestaat soms het gevoel dat de vrijwillige fase in de praktijk te veel als een voorportaal voor de verplichte fase wordt gebruikt en dat het management er belang bij heeft om de doelgroep voor de vrijwillige fase zo klein mogelijk te houden, om de onrust binnen de organisatie zo beperkt mogelijk te houden.

4.3.2 DE LEIDINGGEVENDE/BEVOEGD GEZAG

Gedurende het VWNW-traject is de leidinggevende vanuit de werkgever verantwoordelijk voor de begeleiding, voor het aanbieden van vacatures aan en plaatsing van de VWNW-kandidaat. De taken van de leidinggevende zijn onder meer¹⁸:

- Het VWNW-proces sturen en monitoren;
- Voortgangs- en evaluatiegesprekken plannen;
- De VWNW-kandidaat in de gelegenheid stellen het VWNW-traject uit te voeren door tijd en middelen beschikbaar te stellen;
- De kandidaat stimuleren om het resultaat te halen en zo nodig ook zijn eigen netwerk inzetten;
- Het maximale doen om de kandidaat een passende functie aan te bieden.

In de verplichte fase kan de leidinggevende de functionele leidinggevende zijn, maar kan ook de personele (p-verantwoordelijke) leidinggevende zijn (de case manager/trajectmanager in de AO).

De meeste gesprekspartners zijn van mening dat het een goede en ook vanzelfsprekende zaak is dat de verantwoordelijkheid van de uitvoering van het VWNW-beleid bij het bevoegd gezag ligt. Mobiliteit is in principe immers één van de taken van de functie van leidinggevende. Uitzondering is als het om hele grote aantallen gaat. In dat laatste geval zouden de ambtenaren die mobiel moeten worden beter kunnen worden ondergebracht in een aparte organisatie.

Box 4.3 *Mening van een HR-adviseur*

De moeilijk bemiddelbare ambtenaar, vaak op leeftijd en afkomstig uit functies in lagere schalen heeft veel aandacht nodig, veel begeleiding en vaak omscholing. Dat kan niet in alle gevallen door willekeurig welke leidinggevende gedaan worden. Naar mijn idee werkt het onderbrengen van deze mensen in een apart organisatieonderdeel waar men zich volledig kan richten op de begeleiding van VWNW-kandidaten veel beter. Binnen BZK is een apart organisatieonderdeel opgezet als pilot en tot nu toe zijn behoorlijk wat mensen geplaatst. Dit is niet iets dat in het beleid opgenomen moet worden maar wel aandacht zou moeten verdienen'.

Bron: Correspondentie met EC O&P, juli 2015

In principe is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende in de vrijwillige fase niet anders dan in de verplichte fase. Omdat de uitvoering van het VWNW-beleid complex is, vergt het wel creativiteit van de leidinggevende om mobiliteit bij zijn ambtenaren te stimuleren. De kwaliteit en het niveau van de leidinggevende zou volgens gesprekspartners van invloed zijn op de kwaliteit van de uitvoering. Maar de gesprekspartners zijn vrijwel unaniem van mening dat alhoewel de verantwoordelijk voor de uitvoering van het plan weliswaar bij de leidinggevende ligt, de primaire verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf ligt, zeker in de vrijwillige fase.

Een aandachtspunt dat door een aantal gesprekspartners uit verschillende geledingen is genoemd, is dat leidinggevend in de praktijk niet goed zijn voorgelicht en ingevoerd in de ins en outs van het VWNW-beleid. Het VWNW-beleid is nieuw en leidinggevend hebben er weinig tot geen ervaring mee. Het is de taak van de HR-adviseurs en de juristen om het bevoegd gezag te adviseren en begeleiden in hun rol als verantwoordelijke in de uitvoering van het VWNW-beleid. De wijze waarop leidinggevend hun rol oppakken en inhoud geven aan hun rol is van invloed op de kwaliteit van de uitvoering.

¹⁸ Vrijwillig Van Werk naar Werk-traject, informatie voor leidinggevende, Rijkswaterstaat, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Corporate Mobiliteitscentrum, 9 februari 2015.

Eén van de gesprekpartners uit kritiek op regel dat leidinggevendend verantwoordelijk gemaakt zijn voor het uitvoeren van het VWNW-beleid in de vrijwillige fase. Leidinggevendend hebben als taak om hun reguliere personeel aan te sturen. Daarnaast moeten ze hun vrijwillige en/of verplichte VWNW-kandidaten aansturen om hun plan uit te voeren. Binnen alle departementen wordt er op HR bezuinigd: leidinggevendend moeten steeds meer zelf uitvinden in het algemeen, maar kunnen ook niet of minder terugvallen op de adviezen en begeleiding van de HR in het licht van de uitvoering van het VWNW-beleid. Het kost veel tijd om het VWNW-beleid goed uit te voeren voor zowel kandidaten in de vrijwillige als in de verplichte fase. Deze gesprekspartner is van mening dat je dit niet van een leidinggevendend die ook zijn andere, reguliere taken moet uitvoeren, kan vragen.

4.3.3 DE MOBILITEITSORGANISATIES

In het kader van een compacte Rijksdienst zijn er voor de gehele rijksoverheid vier Shared Service Organisaties (SSO's) die als één van de taken bevordering van mobiliteit van ambtenaren in hun pakket hebben¹⁹. Voor SSO's worden ook de namen mobiliteitsbureau en mobiliteitsorganisaties gebruikt. In het rapport hanteren we over het algemeen de term mobiliteitsorganisatie of de afkorting MO. Er zijn 4 SSO's:

- SSO Belastingdienst (onderdeel van het ministerie van Financiën): deze SSO levert aan de Belastingdienst.
- SSO DJI (onderdeel van het ministerie van Veiligheid en Justitie): SSO DJI levert aan de Dienst Justitiële Inrichtingen.
- SSO RWS (onderdeel van het ministerie van Infrastructuur en Milieu): SSO RWS levert aan RWS, (tot voor kort) IND, KNMI en aan ECO&P (in het geval van een reorganisatie bij EC O&P medewerkers van EC O&P gebruik zouden gaan maken van het VWNW-beleid voor hun eigen medewerkers).
- SSO EC O&P (onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties): SSO ECO&P levert aan alle kerndepartementen, dus aan de ministeries IenM, Fin, EZ, SZW, BZK, etc., hun taakorganisaties en aan enkele ZBO's.

Het doel van de vier SSO's is om uiteindelijk te komen tot gezamenlijke mobiliteit producten en diensten met vergelijkbare kwaliteit en prijs²⁰. De vier SSO's hebben dezelfde PDC (producten en diensten catalogus). Op het gebied van mobiliteit werken de SSO's samen in het Aanbodplatform Mobiliteit Rijk en in een spin-off hiervan, de Mobiliteitsacademie, waar externe loopbaanadviseurs van de vier SSO's op dezelfde manier worden geïnformeerd, geïnstrueerd en getraind.

Volgens het VWNW-beleid vindt het VWNW-onderzoek plaats onder 'onafhankelijke professionele begeleiding'. Deze rol wordt uitgevoerd door de mobiliteitsadviseurs van één van de vier SSO's. De leidinggevendend heeft hierbij de rol van probleemeigenaar en opdrachtgever, de ambtenaar die van klant.

Op basis van het VWNW-onderzoek stelt de mobiliteitsadviseur een VWNW-advies op en vervolgens een 'realistisch' VWNW-plan. In het daaropvolgende VWNW-traject is de rol van de mobiliteitsadviseur gericht op begeleiding van de VWNW-kandidaat naar ander werk. Ook dient er afstemming te zijn over de voortgang van het traject tussen de medewerker, de leidinggevendend/bevoegd gezag en de mobiliteitsadviseur.

In het groepsgesprek met de mobiliteitsadviseurs is geconstateerd dat de mobiliteitsbureaus ieder op eigen wijze inhoud geven aan hun taak bij de uitvoering van het VWNW-beleid. Dat leidt tot een verschillende

¹⁹ Een SSO faciliteert en heeft naast mobiliteit taken zoals ICT, lease van auto's, etc.

²⁰ Zie: *Waarom mobiliteit?*, Presentatie VWNW-beleid – Naar werk begeleiding, presentatie van De Werkmaatschappij (ministerie van BZK), Belastingdienst, Dienst Justitiële Inrichtingen (ministerie van V&J) en Rijkswaterstaat (ministerie van IenM).

vorm van dienstverlening richting VWNW-kandidaten. De mobiliteitsorganisaties zelf zien dit niet als een probleem. Er is periodiek overleg waarin onderling (de ervaringen met) de gehanteerde werkwijzen en werkmethodeken worden uitgewisseld. Volgens de mobiliteitsadviseurs hebben bovendien alle mobiliteitsorganisaties hetzelfde einddoel voor ogen: het opstellen van een goed VWNW-plan op basis waarvan kandidaten de kortste weg naar nieuw werk kunnen vinden. Met welke werkmethodeken dit plan tot stand tot stand komt, is naar hun mening aan het te realiseren einddoel ondergeschikt.

Dat de mobiliteitsbureaus ieder op eigen wijze inhoud geven aan hun taak bij de uitvoering van het VWNW-beleid komt mede voort uit de verschillende situaties van waaruit de vier SSO's het VWNW-beleid hebben geïmplementeerd en gaandeweg zijn gaan uitvoeren.

Belastingdienst (BD)

De BD heeft op dit moment en in de komende jaren te maken met een aantal organisatieveranderingen. Het gaat om een complexe situatie waarin sprake is van werving en instroom in het kader van intensivering van toezicht en invordering (ITI) op basis van het Regeerakkoord, natuurlijk verloop en van krimp als gevolg van onder meer eerdere taakstellingen. De organisatieveranderingen bij de BD zijn naar aard en aanpak anders dan de meest voorkomende organisatieveranderingsprocessen bij andere organisaties in de sector Rijk. Om die reden is een 'Uitwerking Sociaal Beleid Rijk voor de Belastingdienst' tot stand gebracht om, als handleiding, 'een juiste en eenduidige toepassing van het rijks brede VWNW-beleid voor de Belastingdienst specifieke organisatieveranderingen te borgen'.

De uitwerking van het rijks brede VWNW-beleid door de BD is, naast mogelijke krimp, er ook op gericht om organisatieveranderingen bij de BD zoveel mogelijk zonder personele en sociale knelpunten te kunnen realiseren door in te zetten op interne doorstroom en mobiliteit van medewerkers. Voor toepassing van het VWNW-beleid binnen de BD wordt onderscheid gemaakt naar organisatieveranderingen waarin:

- geen sprake is van krimp (geen boventallige medewerkers);
- wel sprake is van krimp, waarbij (groepen van) medewerkers worden aangewezen als (driegend) boventalligen.

Het verschil tussen beide situaties voor toepassing van het VWNW-beleid is het geheel aan voorzieningen dat in de ene of in de andere situatie wordt aangeboden. In de situatie van krimp wordt volledig aangesloten bij de werkwijze van het rijksbrede VWNW-beleid. In de situatie zonder krimp zijn er geen voorzieningen zoals salarisgarantie en – suppletie, stimuleringspremie en interne voorrangpositie bij vacatures.

Omdat de BD tot voor kort weinig tot geen krimp had, heeft de BD weinig ervaring met de uitvoering van het VWNW-beleid. De enkele medewerker die in potentie VWNW-kandidaat zou kunnen worden, wordt al in de periode van het onderzoek naar ander werk begeleid. Inmiddels is er bij de BD een klein aantal VWNW-kandidaten. Er is binnen de BD geen organisatie opgetuigd speciaal voor de uitvoering van het VWNW-beleid. Het VWNW-beleid is één van de aandachtsgebieden binnen de afdeling Employability van het Employability Center.

Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)

Op het gebied van mobiliteit loopt DJI binnen de Rijksoverheid voor op de andere delen van het Rijk²¹. Omdat DJI al volop bezig was met krimp en reorganisaties, was DJI al bezig met uitvoering van het VWNW-beleid voor deze goed en wel vastgesteld was. Vanuit die situatie is DJI voorloper geweest voor de andere MO's bij het handen en voeten geven aan de uitvoering van het beleid.

²¹ Audit rapportage DPMO, oktober 2014

Binnen DJI is er een groot verschil tussen het aantal onderzoeken en plannen. Er is veel interne mobiliteit door verplaatsingen en detacheringen nog voor de onderzoeksfase start. Behalve op interne mobiliteit zet DJI ook breed in op mobiliteit buiten DJI, niet alleen voor VWNW-kandidaten, maar ook voor andere medewerkers.

DJI heeft met een aantal organisaties een convenant afgesloten om in een vroeg stadium de beschikking te krijgen over vacatures die opengesteld gaan worden. De vacatures worden actief bekend gemaakt binnen DJI. Voor de doelgroepen binnen DJI is het plaatsingsbereik zoals deze nu in de regelgeving is opgenomen (zie figuur 3.2) te smal. Bijvoorbeeld COA valt niet onder sector Rijk en is niet aangesloten bij het ABP, terwijl het type werk daar passend zou kunnen zijn voor VWNW-kandidaten van DJI.

EC O&P (WF)

De positie van ECO&P is anders dan die van de andere drie SSO's. EC O&P heeft als enige MO een klant-leveranciersrelatie met opdrachtgevers, zijnde uiteenlopende organisaties binnen de departementen van de Rijksoverheid. ECO&P is dus uitvoerder van een dienst in opdracht van klanten, de departementen; de andere SSO's zijn dienstverlenend binnen de eigen organisatie en voeren het VWNW-beleid uit voor de eigen collega's²².

EC O&P heeft te maken met opdrachtgevers die zelf veel voorwerk doen en in die fase eigen keuzes maken. Omdat ECO&P een klant-leverancier relatie heeft kunnen zij niet altijd de klanten (de aangewezen ambtenaren) zoveel mogelijk informeren, want opdrachtgevers (de werkgever) kunnen er voor kiezen om dat stukje informatievoorziening zelf te op te pakken. De opdrachtgevers van ECO&P maken uiteindelijk hun eigen keuzes, bijvoorbeeld over de timing waarop de onderzoeken plaats vinden. ECO&P adviseert hier in maar iedere organisatie maakt uiteindelijk een eigen afweging en keuze. ECOP is dienstverlener en heeft geen HR- of juridische adviesfunctie.

De opdrachtgevers huren ECO&P in voor het uitvoeren van het VWNW-onderzoek, het – advies en het opstellen van het VWNW-plan. ECO&P werkt samen met de HRM/PZ-afdelingen van de departementen.

Rijkswaterstaat (RWS)

Het verschil tussen RWS en de overige drie SSO's is dat RWS als uitgangspunt heeft dat de regie en de verantwoordelijkheid bij de aangewezen ambtenaren zelf ligt. In de vrijwillige fase moeten de medewerkers zelf het advies delen en hebben een brengplicht; de leidinggevenden hebben een haalplicht.²³

RWS bedient het hele land en heeft gekozen voor een werkwijze waar flexibiliteit kan worden ingebouwd. Rijkswaterstaat heeft als enige mobiliteitsorganisatie geen eigen loopbaanadviseurs in dienst, maar heeft gekozen voor regie op de markt om de (variatie in de) vraag gemakkelijker aan te kunnen. Er is een aantal regiocoördinatoren die de regie in handen hebben, de trajecten worden aan- en uitbesteed aan private mobiliteitsbureaus, die de trajecten uitvoeren. Door deze uitbesteding is er flexibiliteit om meer of minder trajecten uit te voeren, al naar gelang de behoefte.

4.3.4 DE ROL VAN HR-EXPERTS EN ARBEIDSJURISTEN

HR-experts

HR experts staan leidinggevenden/het bevoegd gezag bij, bij de opstelling van een contourenplan en zijn aanwezig in elk organisatieonderdeel (in tegenstelling tot de arbeidsjuristen, zie later).

²² En soms voor collega's van aanpalende organisatieonderdelen.

²³ In de verplichte fase stuurt het MO het advies naar de leidinggevende.

HR-adviseurs hebben de contacten met zowel de directie als met het management en zijn daarom een spil in het geheel. Zij adviseren de leidinggevendenden als zij VWNW-kandidaten hebben (want leidinggevendenden moeten daar uitvoering aan geven), maar ook op alle andere HR-gebieden. In een aantal departementen voeren HR-adviseurs een soort kwaliteitstoets uit om te zien of de leidinggevendenden voldoen aan de norm.

Het HR-team van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft op het terrein van het VWNW-beleid geen contacten met de andere departementen. Het HR-team houdt voor BZK²⁴ alle bewegingen binnen VWNW bij (aantallen in- en uitstroom). Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (DGOBR) maakt de rijksbrede rapportages over het VWNW-beleid en stelt de SOR-rapportages op.

Arbeidsjuriste

Een arbeidsjurist is verbonden aan een centrale unit, op een departement op centraal niveau. De juridische adviseurs van ECO&P zijn aanvullend op de HR-adviseurs, zitten in de tweede lijn en adviseren alle Rijksonderdelen. Om rijksbreed een eenduidige lijn in de juridische advisering te krijgen, om alle juristen binnen de Rijksoverheid op één lijn te houden, adviseren de arbeidsjuristen van ECO&P ook de Rijksonderdelen die een eigen MO hebben. Omdat DJI geen eigen juristen heeft, is een aantal juridische adviseurs van ECO&P bij DJI geplaatst.

De arbeidsjuristen van EC O&P hebben geen rechtstreeks contact met (potentiële) VWNW-kandidaten. Hun klanten zijn werkgever, leidinggevende. In opdracht van een klant geven zij wel, samen met de HR-specialisten en het bevoegd gezag, voorlichting aan de (potentiële) VWNW-kandidaten. In die zin hebben zij wel indirect contact met de doelgroep van het VWNW-beleid.

Binnen EC O&P is er een financiële helpdesk (kennispunt financiële rechtspositie). Klanten zijn (potentiële) VWNW-kandidaten, welke worden aangemeld door de leidinggevende. Het adviestraject met de ambtenaar die in een situatie terecht komt dat hij mobiel moet worden vindt plaats achter gesloten deuren. Het gaat dan om technisch advies, de helpdesk is geen bevoegd gezag. Na aanmelding door de werkgever wordt een gesprek van één uur met de klant gevoerd om een ‘financiële foto’ van de betrokkene te maken. Bijvoorbeeld als de leidinggevende voorstelt dat betrokken vertrekt met een stimuleringspremie, rekent de financiële helpdesk door wat dat voor deze ambtenaar financieel gaat betekenen.

Daarnaast is er een ‘telefonische helpdesk’ voor de spontane beller die wil weten wat de financiële consequenties zijn van het VWNW-beleid. Deze spontane bellers zijn niet aangemeld door de werkgever. De helpdesk heeft voor hen een verwijzende functie. 90 Procent van de bellers komt vanwege van VWNW-beleid gerelateerde vragen.

4.4 IMPLEMENTATIE VAN (ASPECTEN VAN) HET VWNW-BELEID

4.4.1 REDEN EN DUUR VAN DE VRIJWILLIGE - EN VERPLICHTE FASE

Reden van vrijwillige – en verplichte fase

Leidinggevendenden

Volgens de meeste leidinggevendenden binnen een organisatieonderdeel in de vrijwillige fase (is 55% van alle leidinggevendenden in de respons) is de reden waarom hun organisatieonderdeel onder het VWNW-beleid ging vallen boventaligheid van één of meer functies (zegt 66% van deze leidinggevendenden, zie tabel 4.1) en/of als gevolg van het opheffen van één of meer functies (zegt 37%).

²⁴ Exclusief organisatieonderdelen die een eigen P&O afdeling hebben, zoals de AIVD.

Van een klein aantal leidinggevenden (5%) is het organisatieonderdeel nooit in de vrijwillige fase geweest, maar is het direct de verplichte fase ingegaan. 33 Procent zegt dat hun organisatieonderdeel wel eerst in de vrijwillige fase is geweest. Ook in de organisatieonderdelen van de meesten van deze leidinggevenden is boventalligheid binnen en/of vanwege het opheffen van één of meer functies de reden waarom het organisatieonderdeel onder het VWNW-beleid is gaan vallen.

Tabel 4.1 *Reden waarom het organisatieonderdeel onder het VWNW-beleid ging vallen: VWNW-leidinggevenden (er was meer dan één antwoord mogelijk waardoor de percentages niet optellen tot 100)*

	<i>% Leidinggevenden vrijwillige fase</i>	<i>% Leidinggevenden verplichte fase</i>
Vanwege het opheffen van één of meer functies	37	53
Vanwege boventalligheid binnen één of meer functies	66	72
Door outsourcing van mijn organisatieonderdeel	3	-
Vanwege standplaatswijziging	8	10
Anders, namelijk	6	14
<i>Totaal (aantal antwoorden)</i>	<i>142</i>	<i>120</i>
<i>N (aantal respondenten)</i>	<i>119</i>	<i>81</i>

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

VWNW/kandidaten

Ook volgens de vrijwillige VWNW-kandidaten zelf zijn de meesten van hen onder het VWNW-beleid gaan vallen vanwege boventalligheid binnen en/of vanwege het opheffen van één of meer functies (zie tabel 4.2).

Een aantal organisatieonderdelen heeft de vrijwillige fase overgeslagen en is direct de verplichte fase ingegaan. Uit de enquête onder VWNW-kandidaten blijkt dat bijna 18 procent van de kandidaten die het VWNW-plan ondertekend hebben gelijk de verplichte fase is ingegaan (dus zonder ooit vrijwillige VWNW-kandidaat te zijn geweest. De reden van de meeste ambtenaren die rechtstreeks een verplichte VWNW-kandidaat zijn geworden is standplaatswijziging (78%) en/of boventalligheid (65%). In 44 procent van de gevallen is (ook) de functie opgeheven.

Tabel 4.2 *Reden waarom het organisatieonderdeel onder het VWNW-beleid ging vallen: VWNW-kandidaten (er was meer dan één antwoord mogelijk waardoor de percentages niet optellen tot 100)*

	% VWNW-kandidaten
Vanwege het opheffen van één of meer functies	35
Vanwege boventaligheid binnen één of meer functies	56
Door outsourcing van mijn organisatieonderdeel	5
Vanwege standplaatswijziging	7
Anders, namelijk	16
<i>Totaal aantal antwoorden</i>	1.244
N (aantal respondenten)	1.047

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Aanwijzing van ambtenaren voor de vrijwillige fase

Volgens de gesprekpartners wisselt de aanwijzing van ambtenaren voor de vrijwillige fase per organisatieonderdeel. De ruimte in de regelgeving laat deze variatie toe. Volgens hen is het meest gangbare dat een hele functiegroep in de vrijwillige fase komt, maar zouden er ook organisatieonderdelen zijn die slechts enkele personen uit de functiegroep hebben aangewezen en zelfs ook organisatieonderdelen die alle functiegroepen binnen het onderdeel aanwijzen, ook al betreft de reorganisatie niet alle functiegroepen. Dit klopt met de resultaten uit de enquête onder leidinggevendenden. De meeste leidinggevendenden binnen een organisatieonderdeel in de vrijwillige fase (45%) zegt namelijk alle ambtenaren in hun organisatieonderdeel te hebben aangewezen voor de vrijwillige fase. Bijna een vijfde (19%) heeft toen twee of meer functiegroepen aangewezen en nog eens 15 procent één functiegroep.

Tabel 4.3 Welke groep/groepen binnen uw organisatieonderdeel is/zijn toen aangewezen voor de vrijwillige fase?

	<i>% Leidinggevenden vrijwillige fase</i>
Alle ambtenaren in mijn organisatieonderdeel	45
Eén functiegroep binnen mijn organisatieonderdeel is toen aangewezen	15
Twee of meer functiegroepen binnen mijn organisatieonderdeel zijn toen aangewezen	19
Er is toen een aantal ambtenaren binnen mijn organisatieonderdeel aangewezen	9
Anders, namelijk:	11
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	119

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus

4.4.2 DE DUUR VAN DE VRIJWILLIGE EN VERPLICHTE FASE

Gesprekpartners

Volgens de gesprekpartners geldt de ruimte in de regelgeving ook de duur van de vrijwillige fase: deze is niet in de regelgeving geregeld²⁵. Met de medezeggenschap wordt de duur van de vrijwillige fase van de organisatie afgesproken. Volgens de gesprekpartners kiezen de meeste organisatieonderdelen voor de standaardduur van 6 maanden, maar er zou ook een organisatieonderdeel zijn dat een vrijwillige fase van twee jaar heeft afgesproken.

Box 4.4 Mening van een HR-adviseur

'Je hoort medewerkers zeggen: 'zeg me waar ik aan toe ben, dan weet ik wat ik moet doen'. Een langdurig proces werkt erg verlamrend op mobiliteit die zo hard nodig is en de toegevoegde waarde is niet bewezen'.

Bron: mailwisseling met een HR-adviseur

Uiteindelijk is de duur van de vrijwillige fase vaak korter omdat de verplichte fase 'inbreekt': zodra de verplichte fase start. Als de vrijwillige fase is afgesproken voor, zeg 18 maanden en na zes maanden start de verplichte fase, dan gaat de teller van drie keer zes maanden opnieuw lopen.

Leidinggevenden

Uit de enquête onder VWNW-leidinggevenden blijkt dat voor de organisatieonderdelen die op het moment van de enquête in de vrijwillige fase zitten, een duur van de vrijwillige fase van 18 maanden het meest vaak is afgesproken. Voor de organisatieonderdelen die op het moment van de enquête in de verplichte fase zitten

²⁵ Zie ARAR, artikel 49s lid 4: 'Het bevoegd gezag besluit wanneer de vrijwillige fase begint en eindigt. De duur van de vrijwillige fase kan door het bevoegd gezag worden verlengd of verkort'.

is toen de vrijwillige fase inging even zo vaak een duur van 6 maanden, één jaar of van 18 maanden afgesproken.

Tabel 4.4 *Wat is afgesproken over de duur van de vrijwillige fase?*

	<i>% Leidinggeevenden vrijwillige fase</i>	<i>% Leidinggeevenden verplichte fase na vrijwillige fase</i>
6 maanden	24	28
1 jaar	21	27
18 maanden	36	27
Anders, namelijk	19	18
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	119	71

Bron: enquête onder VWNW-leidinggeevenden, juli-augustus

Onder de categorie ‘anders’ zeggen twee leidinggeevenden in de vrijwillige fase dat de vrijwillige fase is afgesproken voor twee jaar.

Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat het voorkomt dat na afloop van de vrijwillige fase niet (gelijk/aansluitend) gestart wordt met de verplichte fase. In de enquête onder leidinggeevenden zijn onder alle respondenten 19 leidinggeevenden die antwoorden dat die situatie op hen van toepassing is. Acht van hen geeft aan dat de verplichte fase niet door gaat. In vijf van deze acht gevallen is de reden dat boventalligheid niet meer aan de orde is en in twee cases dat er inmiddels geen ambtenaren meer werken in de aangewezen functiegroep: in deze cases heeft de vrijwillige fase kennelijk geleid tot een afdoende oplossing voor de problematiek van dreigende boventalligheid.

In zes van deze 19 cases gaat de verplichte fase wel door en is in vier gevallen de datum van de start bekend en in twee gevallen niet. Vijf van de 19 leidinggeevenden zeggen dat het hun onbekend is of de verplichte fase wel of niet door gaat.

Wat is er gebeurd met de status van de vrijwillige kandidaten die er nog waren op het moment dat het organisatieonderdeel niet meer in de vrijwillige fase verkeerde? Negen van de 19 leidinggeevenden antwoorden dat vanaf dat moment niemand nog VWNW-kandidaat was. Vijf leidinggeevenden antwoorden dat iedereen zijn status van vrijwillige VWNW-kandidaat vanaf dat moment heeft behouden en nog eens vijf leidinggeevenden dat een deel de status wel en het ander deel de status niet heeft behouden. De meest voorkomende reden waarom de ambtenaren hun status van vrijwillige VWNW-kandidaat niet hebben behouden na beëindiging van de vrijwillige fase van het organisatieonderdeel, is omdat boventalligheid niet meer aan de orde is.

4.4.3 VERPLICHTING VAN HET VWNW-ONDERZOEK

Gesprekspartners

De hoofdregel in de uitvoeringscirculaire is weliswaar: ‘*Deelname aan het VWNW-onderzoek is verplicht voor de ambtenaar die deel uitmaakt van een aangewezen groep en voor de verplichte VWNW-kandidaat*’, maar in de praktijk wordt ruim gebruik gemaakt van de mogelijkheid om van deze hoofdregel af te zien:

‘In de vrijwillige fase kunnen het bevoegd gezag en de ambtenaar er gezamenlijk van afzien dat het VWNW-onderzoek wordt uitgevoerd.’ Het is dus verplicht, tenzij.

Volgens de gesprekspartners worden vaak hele functiegroepen in de vrijwillige fase gebracht. In principe is voor hen het doen van onderzoek verplicht, maar de praktijk wijst uit dat een deel van de aangewezen ambtenaren geen VWNW-onderzoek doet. Dan zijn er grote groepen in de vrijwillige fase aangemeld, maar vooral bij beleidsafdelingen is het aantal dat onderzoek doet uiteindelijk klein. Of aangewezen ambtenaren wel of niet kiezen voor een VWNW-onderzoek is volgens de gesprekspartners afhankelijk van hoe ze gestimuleerd worden, hoe de leidinggevende er in staat en hoe de organisaties de reorganisaties insteken op lagere niveaus.

Uit de gesprekken met de mobiliteitsadviseurs wordt niet duidelijk of aangewezen ambtenaren in een organisatie in de vrijwillige fase wel of niet verplicht worden om een VWNW-onderzoek te laten uitvoeren en een VWNW-advies te laten opstellen. Duidelijk is wel dat hier heel wisselend mee wordt om gegaan, en wel om verschillende redenen:

- Afzien van het VWNW-onderzoek heeft deels te maken met pieken in de aanmeldingen voor VWNW-onderzoeken. Zodra een organisatieonderdeel het contourenplan heeft afgetikt is er een hausse aan aanmeldingen voor VWNW-onderzoek. Zeker in de beginfase van de uitvoering het VWNW-beleid hebben de mobiliteitsorganisaties deze hausse niet aan gekund. Bovendien is gaandeweg de ervaring dat een dergelijke hausse aan onderzoeken uiteindelijk tot relatief weinig VWNW-plannen leiden.
- Voor een ander deel heeft het te maken met de situatie van de betrokken aangewezen ambtenaar. Als leidinggevende en de medewerker samen tot de conclusie komen dat uitvoering van een VWNW-onderzoek in het licht van mobiliteit en het zoeken naar arbeidsmarktkansen, niet zinvol is, wordt onderzoek niet verplicht gesteld. Het kan gaan om bijvoorbeeld oudere ambtenaren die aan de vooravond van hun pensioen staan, of om aangewezen ambtenaren in de vrijwillige fase waarvan op voorhand vast staat dat zij hun functie niet zullen verliezen als het organisatieonderdeel in de verplichte fase komt, al uitzicht hebben op een andere functie binnen of buiten de overheid of bezig zijn met het opstarten van een eigen bedrijf. In een aantal rijksonderdelen wordt voor dergelijke aangewezen ambtenaren gebruik gemaakt van voorzieningen die in het ARAR zijn opgenomen. Deze bieden dezelfde mogelijkheden als de voorzieningen die in het VWNW-beleid zijn opgenomen (i.c. de stimuleringspremie), maar dan hoeft niet het (volgens de gesprekspartners) bureaucratische, kostbare (en voor hen overbodige) traject van VWNW-onderzoek, - advies en – plan te worden uitgevoerd.

Gaandeweg de uitvoering van het VWNW-beleid is een mogelijkheid ontwikkeld om het traject van VWNW-onderzoek, - advies en – plan te omzeilen, namelijk de ontwikkeling van een zogenaamd ‘verkort plan’. Een ‘verkort plan’ is een heel kort onderzoek, feitelijk een kort gesprek, waarin de aangewezen ambtenaar aangeeft dat hij niet verder wil in het VWNW-beleid. Van het gesprek wordt wel een verslagje gemaakt en opgenomen in P-direct. Beide partijen (leidinggevende en medewerker) hebben dan aan de verplichting van het VWNW-beleid voldaan. De medewerker gaat niet verder in het VWNW-traject, maar door ondertekening van het verkorte plan is de ambtenaar wel een vrijwillige VWNW-kandidaat geworden, waardoor hij van de VWNW-voorzieningen gebruik kan en mag maken. In de praktijk is dat vooral de stimuleringspremie in geld en uitruil buitengewoon verlof. Deze mogelijkheid is verder uitgewerkt in paragraaf 7.6.

Leidinggevend

Ca. 35 procent van de leidinggevend die werkzaam zijn in een organisatieonderdeel dat in de vrijwillige fase zit, antwoordt in de enquête onder VWNW-leidinggevend dat zonder uitzondering alle aangewezen ambtenaren van wie betrokken leidinggevende is een volledig VWNW-onderzoek heeft laten uitvoeren en een VWNW-advies heeft laten opstellen.

De overige ca. 65 procent antwoordt dat een deel van alle aangewezen ambtenaren aan wie betrokkene leiding geeft *geen* onderzoek heeft laten uitvoeren en advies heeft laten opstellen. Ruim een derde deel van

deze leidinggevenden (36%) zegt dat met een deel van deze ambtenaren afspraken zijn gemaakt buiten het VWNW-beleid om. Met het grootste deel van deze aangewezen ambtenaren is afgesproken dat zij vrijwillig ontslag nemen met een stimuleringspremie buiten het VWNW om (via ARAR).

Bijna 42 procent van de leidinggevenden zegt dat zij met een deel van hun ambtenaren een verkort plan heeft opgesteld.

4.4.4 ADVIES DELEN MET LEIDINGGEVENDE

De uitkomst van het VWNW-onderzoek is vertrouwelijk en eigendom van de ambtenaar²⁶. Naar aanleiding van het VWNW-onderzoek wordt een advies uitgebracht aan de ambtenaar en het bevoegd gezag (ARAR, artikel 49x, lid 5). In de praktijk blijkt dat van deze regel wordt afgeweken: niet alle mobiliteitsadviseurs sturen het VWNW-advies automatisch ook naar het bevoegd gezag, maar laat de ambtenaar de keuze om het VWNW-advies wel of niet te delen met het bevoegd gezag. De betrokken ambtenaar is alleen verplicht om het advies te delen met het bevoegd gezag als hij of zij een VWNW-plan wil gaan opstellen.

Gesprekken

Omdat in de visie van een gesprekspartner van één van de MO's de verantwoordelijkheid primair bij de ambtenaar zelf ligt, bepaalt in de vrijwillige fase de aangewezen ambtenaar zelf of hij of zij het advies met de leidinggevende deelt. Volgens deze gesprekspartner wijst de praktijk uit dat daardoor vrijwel iedereen ervoor kiest om het advies met de leidinggevende te delen.

Leidinggevenden

Uit de enquête onder leidinggevenden blijkt dat ca. 47 procent van de leidinggevenden alle VWNW-adviezen kreeg toegestuurd van het mobiliteitsbureau. 53 Procent van de leidinggevenden zegt dat het aan de ambtenaren zelf is overgelaten om het advies al dan niet (op vrijwillige basis) met hen te delen. Uiteindelijk zegt het grootste deel van de leidinggevenden (77%) dat (vrijwel) alle aangewezen ambtenaren van wie betrokkene de leidinggevende is het VWNW— advies met hem of haar heeft gedeeld. Ca. twaalf procent zegt dat weliswaar niet alle aangewezen ambtenaren, maar wel de meesten het VWNW-advies heeft gedeeld en nog eens zes procent zegt dat ongeveer de helft het wel heeft gedaan en de andere helft niet. Zes procent van de leidinggevenden zegt dat (vrijwel) niemand het advies met hen heeft gedeeld.

VWNW-kandidaten

Uit de enquête onder VWNW-kandidaten blijkt 61 procent van de aangewezen ambtenaren heeft kunnen kiezen of hij of zij het VWNW-advies zou delen met de leidinggevende, waaronder relatief veel ambtenaren bij de kleinste MO (73%). De aangewezen ambtenaren die uiteindelijk de status van vrijwillige of verplichte VWNW-kandidaat hebben gekregen, hebben uiteindelijk hun advies daadwerkelijk gedeeld (en verderop in het traject hun VWNW-plan ondertekend).

4.4.5 IMPLEMENTATIE VAN DE VERPLICHTE FASE

Een aantal organisatieonderdelen heeft alle verplichte kandidaten (fysiek) apart van de rest van de ambtenaren geplaatst, in een aparte locatie of administratieve organisatie (AO). Daar krijgen ze begeleiding en daar is een zorgcoördinator aanwezig om mensen ook mentaal te begeleiden (om door het rouwproces heen te gaan als je je baan kwijt bent en geen werk meer hebt). De verplichte kandidaten worden aldus ook weggehouden van de oorspronkelijke leidinggevenden, om te voorkomen dat de oorspronkelijke leidinggevende de verplichte kandidaat toch klussen zou laten doen: dat kan en mag niet. De kandidaat is

²⁶ Aanbodplatform Mobiliteit, Gedragscode VWNW, 1 juli 2103, bijlage 9b.

immers verplichte kandidaat geworden omdat hij boventallig was, omdat er voor hem geen werk meer zou zijn!

In de vrijwillige fase heeft een VWNW-kandidaat nog zijn eigen leidinggevende. De leidinggevende van de verplichte VWNW-kandidaat, zeker die in de AO, kent de betrokken verplichte VWNW-kandidaat in principe niet. Deze leidinggevende kent dan niet de voorgeschiedenis van deze mensen uit de tijd voordat ze verplichte kandidaat zijn geworden? Eén van de gesprekpartners duidt als belangrijk leerpunt hoe belangrijk het is dat er een warme overdracht is van deze mensen: als zij in de verplichte fase komen, hebben zij al heel wat meegemaakt en is er al heel veel gebeurd. Bovendien is dan de leidinggevende die verantwoordelijk is geweest in de vrijwillige fase vaak ook inmiddels vertrokken, en kan de leidinggevende van de verplichte fase bij niemand meer informatie ophalen.

In de enquête onder leidinggevendenden zijn er 16 die leiding geven in een speciaal organisatieonderdeel met uitsluitend verplichte VWNW-kandidaten. De helft van hen (8) is werkzaam in een aparte locatie waar de verplichte VWNW-kandidaten, waarvan hij of zij de leidinggevende is, fysiek aanwezig moeten zijn als zij niet op een andere locatie bezig zijn met het uitvoeren van (onderdelen) van hun VWNW-plan. De andere acht leidinggevendenden uit de enquête zijn niet werkzaam in een dergelijke aparte locatie waar hun verplichte VWNW-kandidaten fysiek aanwezig moeten zijn; de verplichte kandidaten aan wie zij leiding geven zitten thuis als zij niet aan het solliciteren en netwerken zijn, of ergens tijdelijk werken.

4.4.6 HET AFSPIEGELINGSBEGINSEL

Gesprekpartners

De gesprekspartners zijn unaniem in hun mening dat het afspiegelingsbeginsel een eerlijker beginsel is dan het lifo- (last in first out) systeem. Het voorkomt dat de leeftijdsverdeling verder scheef trekt (zoals het lifo-systeem wel doet). Maar er is ook kritiek op het afspiegelingsbeginsel:

- 1) Het is veel moeilijker uit te leggen en moeilijker te begrijpen dan het lifo-systeem;
- 2) Het is arbeidsintensief en tijdrovend om de juiste personen aan te wijzen, omdat het lastig is om de echte ABP-jaren te bepalen. In de registratie worden sommige jaren niet mee gerekend. Immers, in het verleden mocht men voor een bepaalde leeftijd niet deelnemen in het Pensioenfonds, herintredende moeders mochten de zorgjaren van kinderen meetellen voor het ABP, etc. .De angst is dat iedereen op dit punt het eigen wiel aan het uitvinden is.
- 3) Het is lastig om de UWV-regels te vertalen en om te schalen naar de eigen organisatie.

Leidinggevendenden

In het algemeen staan de meeste leidinggevendenden van zowel vrijwillige als verplichte kandidaten neutraal tot positief tegenover het afspiegelingsbeginsel als beginsel om bij een reorganisatie te bepalen wie verplicht VWNW-kandidaat gaat worden (zie tabel 4.5).

Tabel 4.5 Wat vindt u van het afspiegelingsbeginsel om de verplichte VWNW-kandidaten aan te wijzen?

	% Leidinggeevenden vrijwillige fase	% Leidinggeevenden verplichte fase
Zeer goed	4	7
Tamelijk goed	26	34
Niet goed, niet slecht	30	39
Tamelijk slecht	11	11
Zeer slecht	13	8
Dat weet ik (nog) niet	16	n.v.t.
Totaal	100	100
N	119	97

Bron: enquête onder VWNW- leidinggeevenden, juli-augustus 2015.

Gevraagd naar een toelichting op de positieve of negatieve waardering van het afspiegelingsbeginsel liggen de positieve kanttekeningen in de sfeer van: ‘het is goed dat jonge mensen kunnen blijven, waardoor een meer natuurlijke opbouw van de organisatie en minder vergrijzing’. Negatieve kanttekeningen liggen in de sfeer van: ‘er wordt geen rekening gehouden met de kwaliteiten en het functioneren van de medewerkers, waardoor soms onmisbare kwaliteiten/expertise moeten verdwijnen’.

Aan de leidinggeevenden in de verplichte fase is gevraagd of het afspiegelingsbeginsel van meet af aan duidelijk voor hen is geweest. Ook daar is overwegend positief op geantwoord: voor ruim 90 procent is het beginsel van meet af aan of na uitleg volkomen duidelijk (zie tabel 4.6).

Tabel 4.6 Bij de bepaling van wie verplicht VWNW-kandidaat wordt, wordt het afspiegelingsbeginsel gehanteerd. Was dit beginsel voor u duidelijk

	% Leidinggeevenden verplichte fase
Ja, dat was voor mij vanaf het begin volkomen duidelijk	58
Eerst niet, maar nadat het mij is uitgelegd was het mij helemaal duidelijk	33
Nee, ook nadat het mij is uitgelegd, bleef het voor mij niet helemaal duidelijk	6
Nee, ook nadat het mij is uitgelegd bleef het voor mij nog steeds volkomen onduidelijk	1
Nee, het was voor mij volkomen onduidelijk en niemand nam de moeite om het mij uit te leggen	2
Totaal	100
N	97

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Bijna 80 procent van de leidinggevendenden van verplichte VWNW-kandidaten heeft er ook begrip voor dat juist deze ambtenaren zijn aangewezen als verplichte kandidaat. Bijna 23 procent heeft er geen begrip voor.

Leidinggevendenden in de vrijwillige fase hebben nog geen ervaring met de uitwerking van het afspiegelingsbeginsel. Toch weet ruim een derde van hen (35%) al in de vrijwillige fase welke ambtenaren volgens het afspiegelingsbeginsel in de verplichte fase zullen worden aangewezen als verplicht VWNW-kandidaat. Nog eens 24 procent weet dit al voor een deel. Volgens de meesten van deze leidinggevendenden weten de betreffende ambtenaren dit zelf ook al. Voor een bijna een derde van hen is deze kennis overigens van invloed op de wijze waarop de betrokken leidinggevende leiding geeft aan hun vrijwillige VWNW-kandidaten: zij geven aan kandidaten van wie zij weten dat zij verplicht kandidaat gaan worden anders leiding dan aan vrijwillige kandidaten waarvan de betrokken leidinggevendenden zeker weet dat zij geen verplichte kandidaat gaan worden (*'ik stimuleer medewerkers in de gevarenzone extra'*).

VWNW-kandidaten

De moeilijkheidsgraad van het principe van het afspiegelingsbeginsel blijkt voor de meeste deelnemers mee te vallen. Uit de enquête onder deelnemers aan het VWNW-beleid dat blijkt dat driekwart van de VWNW-kandidaten die via het afspiegelingsbeginsel zijn aangewezen als verplichte VWNW-kandidaat de inhoud van het afspiegelingsbeginsel volkomen duidelijk is (zie tabel 4.6). Bij twee derde van hen was dit direct duidelijk en bij een derde na uitleg. Voor 13 procent is het principe van het afspiegelingsbeginsel ook na uitleg nog steeds niet duidelijk. Ten slotte geeft 14 procent aan dat zij het beginsel niet begrijpen, en dat ook niemand de moeite heeft genomen om het hen uit te leggen. De voorlichting over het afspiegelingsbeginsel kan dus nog wel verbeterd worden. Overigens heeft ca. de helft (53%) van de verplichte VWNW-kandidaten er begrip voor dat juist hij of zij via het afspiegelingsbeginsel is aangewezen als verplichte VWNW-kandidaten en de andere helft (47%) niet.

Tabel 4.7 Bij de bepaling van wie verplicht VWNW-kandidaat wordt, wordt het afspiegelingsbeginsel gehanteerd. Was dit beginsel voor u duidelijk?

	% Verplichte VWNW-kandidaten
Ja, dat was voor mij vanaf het begin volkomen duidelijk	50
Eerst niet, maar nadat het mij is uitgelegd was het mij helemaal duidelijk	23
Nee, ook nadat het mij is uitgelegd, bleef het voor mij niet helemaal duidelijk	8
Nee, ook nadat het mij is uitgelegd bleef het voor mij nog steeds volkomen onduidelijk	5
Nee, het was voor mij volkomen onduidelijk en niemand nam de moeite om het mij uit te leggen	14
Totaal (N = 224)	100

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

4.4.7 DE VOORRANGSSTATUS

Over de voorrangstatus van verplichte VWNW-kandidaten wordt genuanceerd gedacht: een deel van de gesprekpartners is van mening dat het hebben van een voorrangstatus een pre is, het andere deel vindt juist van niet.

Het deel dat de voorrangstatus geen pre vindt is van mening dat de voorrangstatus averechts werkt: Alleen al door de status, waar de suggestie van uit gaat dat de verplichte VWNW-kandidaat een ‘vlekje’ zou hebben, heeft een verplichte VWNW-kandidaat een achterstand op andere sollicitanten. Managers/vestigingsdirecteuren gaan graag over de eigen bedrijfsvoering, willen zelf beslissen wie in dienst wordt genomen en willen niet verplicht worden om iemand met een voorrangstatus aan te nemen. ook al zou betrokkene ‘de beste’ kandidaat zijn. Er is altijd wel een reden te bedenken om deze kandidaat met voorrangstatus af te wijzen (past niet in de cultuur van de organisatie, te veel, te weinig of de verkeerde opleiding/ervaring, etc.). Overigens is dit mechanisme van alle tijden.

Het gevolg is dat veel verplichte VWNW-kandidaten gaan solliciteren zonder zich bloot te geven als VWNW-kandidaat. Zij wachten niet tot hun leidinggevende hen een passende functie aanbiedt maar gaan zelf, op eigen kracht op zoek. Ook zij willen dat stempel van ‘voorrangskandidaat’ niet.

Overigens merkt een aantal gesprekspartners op dat er in de praktijk een misvatting is over de voorrangstatus: medewerkers en departementen (werkgevers) zouden denken dat niet alleen de verplichte, maar ook de vrijwillige VWNW-kandidaten de voorrangstatus hebben.

4.5 SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk is beschreven hoe het VWNW-beleid in de praktijk is georganiseerd en geïmplementeerd. De belangrijkste bevindingen in dit hoofdstuk zijn:

- Voortijdige invoering van het VWNW-beleid heeft tot veel aanloopproblemen geleid. Uitvoeringsregels moesten gaandeweg bedacht worden. Door voortschrijdend inzicht worden de uitvoeringsregels nog steeds regelmatig bijgesteld: problemen en vragen waar men in de uitvoering in de praktijk tegen aanloopt moeten worden opgelost. Het gevolg is zeer gedetailleerde uitgewerkte uitvoeringsregels.
- De uitvoering is lastig door de ruimte om er een eigen invulling aan te geven, maar aan de andere kant geeft die ruimte ook meer mogelijkheden om rekening te houden met de verschillende situaties waar de MO's mee te maken hebben.
- De ruimte in het VWNW-beleid leidt tot verschillen in vertrekvoorwaarden van ambtenaren met in principe gelijke kenmerken en positie. Een deel van de gesprekspartners oppert het idee om de uitvoering van het VWNW-beleid rijksbreed in te zetten, maar vanuit juridische hoek wordt dit idee verworpen.
- Hoewel advisering over de contouren van de gewenste organisatie of locatiewijziging geen adviesplichtig onderwerp is voor de medezeggenschap volgens artikel 25 van de WOR, heeft de medezeggenschap dit recht wel formeel gekregen op grond van gemaakte afspraken in het SOR. Een deel van de geïnterviewde personen beveelt aan om dit recht van advisering van de OR met betrekking tot het contourenplan los te laten zodat een reorganisatie niet wordt uitgesteld en zo snel mogelijk met de vrijwillige fase kan worden begonnen.
- De rol van de OR is tot nu toe vooral informerend naar de medewerkers. Vanuit de OR-hoek wordt aanbevolen om de rol van de OR voor alle partijen te verhelderen en te verbreden richting het meer proactief geven van adviezen om een betere uitvoering van het VWNW-beleid te bereiken.
- De wijze waarop leidinggevendenden hun rol in de uitvoering van het VWNW-beleid oppakken en inhoud geven is van invloed op de kwaliteit van de uitvoering van het VWNW-beleid. Een deel van de geïnterviewden geeft aan dat het de leidinggevende hun tijd hard nodig hebben om hun reguliere taken uit te voeren, waardoor er lang niet altijd voldoende tijd overblijft voor het VWNW-beleid. Sommigen pleiten er daarom voor de rol van de leidinggevende in het VWNW-beleid te heroverwegen.
- De mobiliteitsbureaus geven ieder op eigen wijze inhoud aan hun taak bij de uitvoering van het VWNW-beleid. Dit komt mede voort uit de verschillende situaties van waaruit de vier SSO's het VWNW-beleid hebben geïmplementeerd en gaandeweg zijn gaan uitvoeren.

- Boventalligheid en/of het opheffen van één of meer functies zijn de belangrijkste redenen waarom een organisatieonderdeel in de vrijwillige fase van het VWNW-beleid is gekomen.
- De reden waarom organisatieonderdelen de vrijwillige fase overslaan en rechtstreeks de verplichte fase ingaan is vooral standplaatswijziging en/of boventalligheid.
- Welke ambtenaren worden aangewezen voor de vrijwillige fase is niet in de regelgeving geregeld en verschilt per organisatieonderdeel. Bijna de helft van de leidinggevende geeft aan dat alle ambtenaren in hun organisatieonderdeel is aangewezen voor de vrijwillige fase.
- De duur van de vrijwillige fase is ook niet in de regelgeving geregeld. Voor de meeste organisatieonderdelen die op het moment van de enquête in de vrijwillige fase zitten is een duur van 18 maanden afgesproken. Voor twee organisatieonderdelen in de vrijwillige fase is een duur van twee jaar afgesproken.
- Alhoewel de hoofdregel in de regelgeving voorschrijft dat deelname aan het VWNW-onderzoek verplicht is voor aangewezen ambtenaren wordt in de praktijk ruim gebruik gemaakt van de afwijking van deze hoofdregel. In de praktijk blijkt dat een deel van de aangewezen ambtenaren geen VWNW-onderzoek doet. Voor een deel heeft dit te maken met de situatie van de aangewezen ambtenaar, voor een ander deel met pieken in de aanmeldingen van VWNW-onderzoeken.
- Gaandeweg de uitvoering van het VWNW-beleid is de mogelijkheid ontwikkeld om via een ‘verkort plan’ het traject VWNW-onderzoek, - advies, - plan te omzeilen. Langs deze weg krijgt de betrokken ambtenaar toch de status van vrijwillige kandidaat en mag hij of zij van de VWNW-voorzieningen gebruik maken.
- In de praktijk blijkt dat een deel van de mobiliteitsadviseurs de keuze om het VWNW-advies wel of niet te delen met het bevoegd gezag aan betrokken ambtenaar over te laten. Ruim drie kwart van de leidinggevendenden heeft de ervaring dat (vrijwel) alle aangewezen ambtenaren van wie betrokkene de leidinggevende is het VWNW— advies met hem of haar heeft gedeeld. De overige leidinggevendenden geven aan dat in iedere geval een deel van hun aangewezen ambtenaren het advies niet met hen heeft gedeeld. Deze ambtenaren zijn niet verder gegaan met het traject door opstellen van een plan en hebben niet de status van VWNW-kandidaat gekregen.
- Een aantal organisatieonderdelen heeft alle verplichte kandidaten (fysiek) apart van de rest van de ambtenaren geplaatst, in een aparte locatie of administratieve organisatie (AO). Daar krijgen ze begeleiding en daar is een zorgcoördinator aanwezig om mensen ook mentaal te begeleiden.
- Gesprekpartners en leidinggevendenden zijn in het algemeen positief over het afspiegelingsbeginsel. Ca. de helft van de verplichte VWNW-kandidaten heeft er begrip voor dat juist zij verplichte kandidaat zijn geworden, de andere helft niet
- De voorlichting aan de VWNW-kandidaten over het afspiegelingsbeginsel kan nog wel verbeterd worden.
- Over de voorrangstatus van verplichte VWNW-kandidaten wordt genuanceerd gedacht: een deel van de gesprekpartners is van mening dat het hebben van een voorrangstatus een pre is, het andere deel vindt juist van niet.

DEEL III VOORLICHTING TOT EN MET OPSTELLEN VWNW-PLAN

5 VOORLICHTING EN COMMUNICATIE

5.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk staan de voorlichting over het VWNW-beleid en de communicatie tussen de verschillende partijen centraal. Is de voorlichting en communicatie over het VWNW-beleid voldoende en voldoende duidelijk voor potentiële VWNW-kandidaten, voor hun leidinggevend en voor potentiële werkgevers van VWNW-kandidaten?

In de volgende paragraaf gaan we in op de mening van gesprekspartners in de face-to-face en groeps gesprekken over de voorlichting en communicatie. Vervolgens gaan we in op de wijze waarop leidinggevend en VWNW-kandidaten ten tijde dat zij aangewezen ambtenaren waren zijn voorgelicht en door wie en bij wie zij terecht kunnen met vragen over het VWNW-beleid (paragraaf 5.3). In paragraaf 5.4 gaan we in op de vraag hoe tevreden de leidinggevend en de VWNW-kandidaten over de voorlichting en communicatie zijn en op welke punten de voorlichting verbeterd zou kunnen worden. Paragraaf 5.5 besluit met een samenvatting van de belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk.

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de informatie en de visie van de gesprekspartners van de face-to-face en de groeps gesprekken en op de uitkomsten van de enquêtes onder leidinggevend en VWNW-kandidaten.

5.2 GESPREKPARTNERS

In alle (groeps)gesprekken is aangegeven dat de beginfase van de uitvoering van het VWNW-beleid rommelig is geweest. Het tussen sociale partners afgesloten akkoord moest direct geïmplementeerd worden, terwijl veel spelregels nog moesten worden uitgewerkt of verduidelijkt (bijvoorbeeld: ‘wat zijn uitwisselbare functies’, ‘hoe moet het afspiegelingsbeginsel worden toegepast’). Dat heeft geleid tot langer durende processen en procedures dan nodig, heeft een goede informatievoorziening en voorlichting door HRM-afdelingen richting leidinggevend en leidinggevend richting ambtenaren belemmerd en heeft geleid tot onnodige onrust en onzekerheid.

In de beginfase van de uitvoering hebben uitvoerende partijen moeten wachten op de uitwerking van veel nadere regels. Arbeidsjuristen hebben trainingen en voorlichting gegeven, maar erkennen dat de (juridische) voorlichting over de regelgeving onvoldoende is geweest. In de praktijk is daardoor de kwaliteit van de kennis over VWNW bij de eerste lijns HR heel wisselend. Volgens arbeidsjuristen is de voorlichting onvoldoende doordacht geweest voor lagere niveaus en zijn ook de nadere regels te weinig doordacht. Zo gaat bijvoorbeeld de stimuleringspremie niet samen met de levensloopregeling (zie ook paragraaf 9.2.1).

Box 5.1 Mening van een HR-adviseur over de voorlichting

‘De training die wij als HRM-adviseurs hebben gehad over uitvoering van het VWNW-beleid en die samen met iemand van de vakbond werd gegeven, vond ik onder de maat. Het aanwezige vakbondslid was overduidelijk bezig de toekomstige besluitvorming te beïnvloeden door te stellen dat bepaalde zaken echt niet kunnen, terwijl het sociaal akkoord die ruimte juist wel biedt. De jurist ging er op dat moment niet tegenin. Een Rijksopleiding die zou moeten leiden tot een kritische en onafhankelijke advisering in het werk komt zo ook onder druk te staan. Advies: nooit meer een dergelijke training in deze vorm.’

Bron: mailwisseling met een HR-adviseur

5.3 VOORLICHTINGSKANALEN

5.3.1 VOORLICHTING AAN LEIDINGGEVENDEN

Relatief de meeste leidinggevenden van een organisatieonderdeel in de vrijwillige fase zijn voorgelicht door een HR-medewerker (zegt 76%). Een ander deel is voorgelicht door ofwel iemand van de mobiliteitsorganisatie (zegt 34%), door de directeur van zijn of haar organisatieonderdeel (zegt 29%) en/of door de eigen leidinggevende (zegt 24%).

Leidinggevenden van een organisatieonderdeel dat direct de verplichte fase is ingegaan (en dat niet in de vrijwillige fase is geweest) zijn ook meestal voorgelicht door iemand van de HR-afdeling. Hetzelfde geldt voor de leidinggevenden van een organisatieonderdeel dat na de vrijwillige fase, nu in de verplichte fase zit: de meesten van hen zijn voorgelicht door iemand van de HR-afdeling, maar een relatief groot deel noemt ook door iemand van de MO.

De meeste leidinggevenden binnen een Administratief Onderdeel met uitsluitend en alleen verplichte VWNW-kandidaten antwoorden dat zij zijn voorgelicht door iemand van de MO. Daarnaast is een deel ook voorgelicht door iemand van de HR-afdeling en/of een arbeidsjurist van het eigen organisatieonderdeel of departement.

In het geval een leidinggevende van een vrijwillige VWNW-kandidaat vragen heeft over het VWNW-beleid zegt 85 procent dat zij deze hebben kunnen stellen aan medewerkers van de HR-afdeling en nog eens 40 procent bij medewerkers van de mobiliteitsorganisatie. Ook leidinggevenden van verplichte VWNW-kandidaten gaan met hun vragen vooral de HR-afdeling en/of naar medewerkers van de MO. Leidinggevenden van een speciaal onderdeel met uitsluitend verplichte VWNW-kandidaten gaan met hun vragen vooral naar de MO, gevolgd door de HR-afdeling en/of arbeidsjuristen van het eigen organisatieonderdeel/departement.

5.3.2 VOORLICHTING AAN DE AANGEWEEZEN AMBTENAREN DIE ONDER HET VWNW-BELEID GAAN VALLEN

Volgens de gesprekspartners bestaat voor aangewezen ambtenaren, volgend op een groepsvoorlichting, niet altijd de mogelijkheid om een gesprek over hun persoonlijke situatie te hebben. Het beschikbaar zijn van die mogelijkheid is volgens hen belangrijk omdat in een groepsgewijze voorlichting niet alle ins en outs door iedereen direct worden begrepen en vooral op het uitvoerende niveau aangewezen ambtenaren niet altijd over het vermogen beschikken of van hun leidinggevende niet de tijd krijgen om zelf uit te zoeken hoe dingen in elkaar steken.

Verreweg de meeste ambtenaren van wie het organisatieonderdeel in de vrijwillige fase van het VWNW-beleid zou gaan komen heeft hierover in één of meer collectieve bijeenkomsten voorlichting gehad (zie tabel 5.1). In deze voorlichtingsbijeenkomst(en) heeft meestal een leidinggevende van het organisatieonderdeel dat de vrijwillige fase in gaat het woord gevoerd (zegt 84%), maar ook HR-medewerkers (zegt 46%) en/of OR-leden (zegt 20%).

Tabel 5.1 *Op welke wijze bent u voorgelicht over de situatie dat uw organisatieonderdeel in de vrijwillige fase van het VWNW-beleid zou gaan komen en wat dat voor u zou gaan betekenen? (Er is meer dan één antwoord mogelijk)*

	% VWNW-kandidaten
In één collectieve bijeenkomst	30
In meerdere collectieve bijeenkomsten	57
In een individueel gesprek met mijn leidinggevende	41
In een individueel gesprek met iemand van de HR	7
In een individueel gesprek met iemand van de OR	3
In een individueel gesprek met iemand van de vakbond	1
Via intranet	27
Collega's hebben mij voorgelicht	8
Organisatieonderdeel is direct in de verplichte fase gekomen (dus zonder eerst een vrijwillige fase)	2
Anders	9
<i>Totaal antwoorden</i>	<i>1.930</i>
N	1.047

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Het spoor met wat de gesprekspartners hebben opgemerkt dat lang niet iedereen een individueel gesprek met de leidinggevende heeft gehad over wat het VWNW-beleid voor betrokkene zou gaan betekenen: 41 procent zegt wel een individueel gesprek te hebben gehad, 59 procent heeft dat dus niet gehad. Voor ruim een kwart van de betrokken ambtenaren is intranet een informatiebron geweest.

5.4 TEVREDENHEID OVER DE VOORLICHTING

Gesprekspartners

Eerder hebben we gezien dat in de groepssessies door alle betrokken kritiek is geuit op de voorlichting. Maar bij deze sessies waren maar een beperkt aantal leidinggevenden en VWNW-deelnemers betrokken. In de online enquêtes hebben we aan een veel groter aantal leidinggevenden en deelnemers de vraag voorgelicht hoe tevreden ze zijn over de aan hun gegeven voorlichting.

Leidinggevenden

Wat vinden de leidinggevenden van de voorlichting? De meeste leidinggevenden van vrijwillige VWNW-kandidaten (54%, zie tabel 5.2) zijn positief en waarderen de voorlichting als ‘tamelijk’ tot ‘zeer’ goed, waarbij overigens verreweg de meesten de kwalificatie ‘tamelijk goed’ geeft. Een derde van hen (30%) is neutraal. 15 Procent is negatief over de voorlichting. Dus ondanks de problemen die in de groepssessies zijn gesignaleerd staan leidinggevenden gemiddeld neutraal tot tamelijk positief ten opzichte van de voorlichting, maar ook niet heel positief.

Tabel 5.2 *Wat vinden de leidinggevenden van de voorlichting over de invulling van hun rol als leidinggevende in een organisatieonderdeel in de vrijwillige resp. verplichte fase en van vrijwillige resp. verplichte VWNW-kandidaten?*

	% Leidinggevenden vrijwillige fase	% Leidinggevenden verplichte fase
Zeer goed	9	13
Tamelijk goed	45	40
Niet goed, niet slecht	27	20
Tamelijk slecht	13	10
Zeer slecht	2	6
Op sommige punten goed, op andere punten slecht	5	10
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	119	97

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Ook de meeste leidinggevenden van verplichte VWNW-kandidaten zijn positief over de voorlichting (53%). Een ongeveer even groot aandeel als bij de leidinggevenden van vrijwillige kandidaten is negatief (16%).

Op welke punten kan de voorlichting over het VWNW-beleid volgens de leidinggevenden van VWNW--kandidaten verbeterd worden (zie box 5.2)?

Box 5.2 *Op welke punten kan de voorlichting verbeterd worden volgens de leidinggevenden?*

- Start de voorlichting richting management en medewerkers eerder;
- Meer eenduidige info. Verschillende functionarissen (bij soms zelfs dezelfde dienst) adviseren anders. Het gaat hierbij om regelgeving VWNW, beleid en voorzieningen. Er is een groot verschil in uitkomst naar gelang wie je spreekt;
- Een groot probleem voor een goede voorlichting is dat het VWNW-beleid bijna dagelijks (op details) veranderd;
- De voorlichting niet alleen betrekken op de technische/inhoudelijke aspecten van het VWNW-beleid, maar ook op de vraag hoe als leidinggevende om te gaan met de emotionele kant voor de medewerkers;
- Duidelijker uitleg van de rol van de leidinggevende bij de uitvoering van het VWNW-beleid: wat is het kader waarbinnen je als leidinggevende kunt of mag opereren?;
- Meer maatwerk mogelijk maken;
- Een duidelijk loket en centraal punt creëren voor vragen;
- Voorlichting over plaatsen van VWNW-kandidaten bij ontvangende partijen (waar vaak een negatieve beeldvorming is over de kwaliteit van VWNW-medewerkers);
- Betere voorlichting over administratieve zaken.
- Helder maken wat de passendheid en uitwisselbaarheid van functies betekent: dat is nu een black box.

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

VWNW-kandidaten

Wat vinden de ambtenaren die (ooit) onder het VWNW-beleid (hebben gevallen) vallen van de voorlichting? Bijna 40 procent van de deze groep vindt de voorlichting goed tot zeer goed (met slechts een

klein percentage 'heel goed'), terwijl 23 procent deze als slecht tot zeer slecht beoordeelt. Ongeveer een derde heeft een neutraal oordeel: niet goed, maar ook niet slecht. De VWNW-kandidaten zijn dus gemiddeld genomen licht positief over de voorlichting. Dit is wat minder positief dan bij de leidinggevendenden. Op de vraag wat de VWNW-kandidaten in het algemeen vinden van de voorlichting over de vrijwillige fase in het VWNW-beleid en wat deze voor hen zou gaan betekenen heeft men een toelichting op hun antwoord kunnen geven. In box 5.3 is een greep gedaan uit de gegeven toelichtingen.

Box 5.3 *Voorbeelden van een toelichting van enkele respondenten op de vraag wat men in het algemeen van de voorlichting vindt.*

HR komt niet goed voorbereid over, leidinggevende is niet op de hoogte van wat VWNW-beleid inhoudt, informatie is niet eenduidig. Algemeen praatje was niet specifiek op mijn situatie gericht, informatie was voor mij onvolledig en onduidelijk.

Dat wat ik zelf heb kunnen vinden via Intranet kwam niet overeen met wat er verteld is. Bij doorvragen ervaart men dat als een aanval. Ik kom er bij jullie enquête achter dat een verkort plan zelfs tot de mogelijkheden behoort.

De voorlichting bleek strijdig met hetgeen gemeld is op intranet of in wat in formele brieven staat en komt ook niet overeen met de werkelijk uitvoering.

Er was nog heel veel onduidelijk, op veel vragen kreeg ik geen antwoord, de regels leken te veranderen naarmate ik verder in het proces kwam en ondertussen liepen de termijnen door.

Het hele VWNW-traject was één grote vaagheid: er was niet duidelijk wie waar voor verantwoordelijk was, men hield zich niet aan de gestelde termijnen.

Ik heb twee collectieve bijeenkomsten bijgewoond en kreeg in beide bijeenkomsten wat anders te horen.

De eerste gesprekken waren erg procedureel, was een toelichting op de systematiek, Toelichting via de telefonische helpdesk over de werking van het VWNW-beleid was prima.

De uitleg was goed, de uitwerking valt tegen.

De voorlichting is doorgaans goed, de trajecten stellen niets voor.

Een aantal directe collega's heeft mij vanuit hun rol binnen de OR goed voorgelicht, maar elke dag verandert er wel iets op het vlak van het VWNW-beleid.

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

De verschillen tussen mannen en vrouwen zijn gering en niet significant. Naar leeftijd en salarisschaal zien we grotere verschillen. Er is een zekere tendens dat jongere ambtenaren en ambtenaren in de lagere schalen de voorlichting wat minder goed vinden. Ook dit spoort met de bevindingen in de groepsessies. Van de ambtenaren van 55-65 jaar en in de salarisschalen 9 tot en met 11 vindt 47 resp. 44 procent de voorlichting goed tot zeer goed, terwijl dit bij deelnemers van 35 – 45 jaar en ambtenaren in de schalen tot met 5 dit percentage 34 resp. 31 procent is en in de schalen 6 tot en met 8 34 procent. Bij deelnemers in de hoogste schalen is de waardering iets lager dan die in de schalen daar vlak onder. Wel moet hierbij gewezen worden op de relatief lage aantallen in de laagste en hoogste schalen, waardoor ook toeval een rol kan spelen.

Tabel 5.3 *Tevredenheid van aangewezen ambtenaren over de voorlichting van het VWNW-beleid naar leeftijd (% ambtenaren)*

	Tot 35 jr	35-45 jr	45-55 jr	55-65 jr	Totaal
Heel goed	4	1	2	4	2
Goed	36	33	34	43	37
Niet goed, niet slecht	29	32	36	32	33
Slecht	20	20	16	13	16
Heel slecht	6	11	7	3	7
Weet niet	4	1	2	2	2
Anders	2	2	3	3	3
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	55	231	392	326	1.004

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel 5.4 *Tevredenheid van aangewezen ambtenaren over de voorlichting van het VWNW-beleid naar salarisschaal (% ambtenaren)*

	Tot en met schaal 5	Schaal 6 -8	Schaal 9-11	Schaal 12 en hoger	Totaal
Heel goed	5	2	2	3	2
Goed	26	32	42	40	36
Niet goed, niet slecht	38	34	34	31	34
Slecht	20	18	11	16	16
Heel slecht	8	8	6	6	7
Weet niet	5	2	2	1	2
Anders	0	2	3	4	3
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	66	462	322	186	1.036

Bron: enquête onder VWNW-kandidate, juli 2015.

Uit de antwoorden op de vraag op welke punten de voorlichting verbeterd moet worden (zie tabel 5.5) is de conclusie dat dit vooral geldt voor voorlichting over de voor- en nadelen van het wel of niet tekenen van het VWNW-plan (zegt 51%). Ook de voorlichting over de rechten en plichten als vrijwillige VWNW-

kandidaat en als ambtenaar in een organisatie in de vrijwillige fase moet volgens hen verbeterd worden (zegt respectievelijk 41% en 40%), alsook de voorlichting over de inhoud van alle voorzieningen van het VWNW-beleid (zegt 40%). Tien procent van de betrokken ambtenaren acht op geen enkel punt verbetering van de voorlichting nodig.

Tabel 5.5 Op welke punten zou de voorlichting volgens u verbeterd moeten worden? (Er was meer dan één antwoord mogelijk, waardoor de percentages tot meer dan 100 optellen)

Punten voor verbetering	% VWNW-kandidaten
Over de reden van de reorganisatie	21
Over het nut om vrijwillige VWNW-kandidaat te worden	32
Over mijn rechten en plichten als ambtenaar in een organisatie in de vrijwillige fase	40
Over mijn rechten en plichten als vrijwillige VWNW-kandidaat	41
Over de rol van de mobiliteitsorganisatie in deze fase	35
Over de rol van mijn leidinggevende in deze fase	28
Over wat er van mij verwacht wordt in deze fase	28
Over het doel van het VWNW-onderzoek en – advies	20
Over het doel van het VWNW-plan	20
Over de voor- en nadelen van het wel of niet tekenen van het VWNW-plan	51
Over de inhoud van alle voorzieningen van het VWNW-beleid	40
Anders	11
Er is op geen enkel punt verbetering nodig	10
<i>Totaal aantal antwoorden</i>	<i>3.898</i>
N	1.036

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Er zijn ook organisatieonderdelen die direct de verplichte fase zijn ingegaan en de vrijwillige fase hebben overgeslagen. De wijze waarop zij zijn voorgelicht verschilt enigszins met die van de ambtenaren van wie het organisatieonderdeel wel de vrijwillige fase is ingegaan, maar ook weer niet zoveel: bijna de helft (48%) zegt een in een individueel gesprek met de leidinggevende geïnformeerd te zijn over wat het voor betrokken betekent dat het organisatieonderdeel in de verplichte fase komt, in vergelijking tot de 41 procent van de ambtenaren waarvan het organisatieonderdeel de vrijwillige fase is ingegaan. 35 Procent is (ook) geïnformeerd in één collectieve en 30 procent in meerdere collectieve bijeenkomsten (ten opzichte van respectievelijk 30% en 57% van de ambtenaren waarvan het organisatieonderdeel de vrijwillige fase is ingegaan).

Op de vraag op welke punten de voorlichting verbeterd moet worden antwoordt 57 procent van de ambtenaren uit deze groep dat de voorlichting over de rechten en plichten als verplichte VWNW-kandidaat

verbeterd moet worden. Ook voorlichting over de rol van de mobiliteitsorganisaties (48%), en die van de leidinggevende in deze fase (48%) en over de inhoud van alle voorzieningen van het VWNW-beleid (48%) moet volgens hen verbeterd worden. Een volgend verschil met de ambtenaren waarvan de organisatie in de vrijwillige fase komt, is dat ruim een vijfde (22%) van deze ambtenaren van mening is dat op geen enkel punt verbetering van de voorlichting nodig is (in vergelijking tot de 10% van de ambtenaren over de voorlichting in de vrijwillige fase).

5.5 CONCLUSIES

De voorlichting had beter gekund. Dit wordt door alle betrokkenen erkend en wordt geweten aan het feit dat toen men moest beginnen met de uitvoering van het VWNW-beleid er nog allerlei onduidelijkheden waren over de regelgeving. Vooral onder de VWNW-deelnemers is de tevredenheid niet erg hoog. Het ligt gemiddeld maar net boven 'neutraal': niet tevreden, maar ook niet ontevreden. Een meerderheid heeft geen individueel gesprek gehad over wat het VWNW-beleid voor betrokkene zou gaan betekenen. Een individueel gesprek is belangrijk omdat in een groepsgewijze voorlichtingsbijeenkomst niet alle ins en outs altijd door iedereen direct worden begrepen en niet iedereen de tijd krijgt of over het vermogen beschikt om zaken zelf uit te zoeken. Gevraagd naar de punten waarover men ontevreden is noemt de helft dan ook dat men onvoldoende weet van de voor- en nadelen van het VWNW-plan. Ook over de rechten en plichten als kandidaat zeggen velen onvoldoende te weten.

6 AANMELDING, VWNW-ONDERZOEK EN –ADVIES

6.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk beschrijft de fase van de aanmelding en de fase waarin het VWNW-onderzoek wordt uitgevoerd en het VWNW-advies wordt opgesteld.

In paragraaf 6.2 gaan we in op de vraag wie aangewezen ambtenaren aanmeldt bij de MO. Hoe tevreden gesprekpartners, leidinggevend en VWNW-kandidaten zijn over diverse aspecten van het VWNW-onderzoek en – advies is het onderwerp in paragraaf 6.3. Hoe tevreden zijn zij over de duur van deze fase? En hoe tevreden zijn zij over de kwaliteit van het VWNW-onderzoek en – advies?

In paragraaf 6.4 gaan we in op de instrumenten die zoal in het VWNW-advies zijn opgenomen. Paragraaf 6.5 besluit dit hoofdstuk met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen van dit hoofdstuk.

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de informatie en de visie van de gesprekpartners van de face-to-face en de groepsgesprekken en op de uitkomsten van de enquêtes onder leidinggevend en VWNW-kandidaten.

6.2 AANMELDING

Ca. 37 procent van de leidinggevend zegt dat zij alle aangewezen ambtenaren van hun organisatieonderdeel bij de mobiliteitsorganisatie hebben aangemeld. Een iets kleiner deel (33%) zegt dat alle aangewezen ambtenaren zichzelf hebben aangemeld bij de mobiliteitsorganisatie. Nog eens negen procent van de leidinggevend zegt dat een HR-medewerker de aangewezen ambtenaar heeft aangemeld²⁷.

In grote lijnen klopt dit met wat de aangewezen ambtenaren zeggen. De meeste aangewezen ambtenaren zeggen zelf dat zij ofwel door de (toenmalige) leidinggevende zijn aangemeld voor het VWNW-onderzoek (43%) ofwel dat zij zich zelf hebben aangemeld (42%). Bij één MO heeft het grootste deel (80%) zichzelf voor het VWNW-onderzoek aangemeld, een opmerkelijk verschil met de overige MO's, waar het percentage 'zelf-melders' respectievelijk 32 en 26 is.²⁸

Een klein deel (7%) antwoordt te zijn aangemeld door iemand van de HR of door iemand van het mobiliteitscentrum (5%).

6.3 TEVREDENHEID OVER ASPECTEN VAN HET VWNW-ONDERZOEK EN – ADVIES

6.3.1 DUUR VAN DE FASE VWNW-ONDERZOEK EN - ADVIES

Gesprekpartners

Drie van de vier MO's hebben er voor gekozen om het onderzoek niet op één dag te doen, maar te spreiden over zes weken. De ervaring van deze MO's is dat mensen in deze onderzoeksfase al heel actief worden en

²⁷ Ca. 6 procent zegt dat een deel zich zelf heeft aangemeld en het andere deel door betrokkene is aangemeld; 15 procent antwoordt 'anders'.

²⁸ In de analyse van de enquêtes is een deel van de resultaten uitgesplitst naar MO's. Hierbij hebben wij de allerkleinste MO met een te gering aantal respondenten om daarover uitspraken te kunnen doen (de Belastingdienst) samengenomen met de MO EC O&P.

dat er in deze fase al heel veel gebeurt. Vooruitlopend op de resultaten van de enquête onder deelnemers kunnen we stellen dat deze resultaten bevestigen dat van de degenen die het VWNW verlaten een vrij groot deel dit doet in de voorfase tussen de aankondiging dat de organisatie waar men werkt in de vrijwillige fase komt en het tekenen van het plan, dus voordat zij officieel kandidaat zouden worden. Maar we weten niet hoe snel men uitstroomt in deze voorfase.

In deze fase van onderzoek en advies krijgen betrokken ambtenaren twee tot vier gesprekken met iemand van de mobiliteitsorganisatie²⁹.

Een deel van de deelnemers aan de groepsgesprekken is tevreden over de duur van de fase VWNW-onderzoek-advies-plan (mobiliteitsadviseurs zijn op tijd beschikbaar geweest, goed tempo van VWNW-onderzoek tot en met vaststellen van het VWNW-plan) maar het andere deel is van mening dat de wachttijden voor het opstellen van een VWNW-advies en -plan te lang zijn geweest. Volgens de gesprekpartners kan de leidinggevende een vertragende factor zijn, puur agenda technisch, als betrokkene pas na (veel te) lange tijd een gaatje in de agenda vindt om met het advies in te stemmen. Uit de enquête leiden we af dat degenen die in vrijwillige fase zijn gekomen gemiddeld ongeveer zeven maanden in de fase onderzoek-advies-plan hebben verbleven, wat inderdaad lang is. Maar de duur van deze periode is ook afhankelijk van het moment waarop de deelnemers het plan tekent.

Leidinggevenden

Hoe tevreden zijn de leidinggevenden gemiddeld genomen over de snelheid waarmee de mobiliteitsorganisatie het VWNW-onderzoek en – advies heeft opgesteld? Circa de helft van alle leidinggevenden in zowel de vrijwillige als de verplichte fase is (heel) tevreden over de snelheid waarmee de mobiliteitsorganisatie het VWNW-onderzoek en – advies heeft opgesteld (zie tabel 6.1). Aan de andere kant is een vijfde deel (heel) ontevreden hierover.

Tabel 6.1 *Hoe tevreden zijn leidinggevenden in het algemeen over de snelheid waarmee de mobiliteitsorganisatie het VWNW-onderzoek en – advies heeft opgesteld?*

	% Leidinggevenden vrijwillige fase	% Leidinggevenden verplichte fase^{a)}
Heel tevreden	3	3
Tevreden	48	46
Neutraal	29	32
Ontevreden	16	19
Heel ontevreden	4	1
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100</i>
N	96	81

a) *Exclusief de leidinggevenden in een speciaal organisatieonderdeel met alleen verplichte kandidaten.*

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

²⁹ Informatie uit de enquête onder VWNW-kandidaten.

Aangewezen ambtenaren

De antwoorden van de VWNW-kandidaten (en de aangewezen ambtenaren voor zover zij nog niet de status van VWNW-kandidaat hebben omdat zij (nog) geen VWNW-plan hebben getekend) geven hetzelfde beeld als de antwoorden van de leidinggevenden: een ruime meerderheid is (heel) tevreden over zowel de snelheid waarmee het VWNW-onderzoek als – advies gereed is gekomen en 13 tot 16 procent is (heel) ontevreden. Bezien naar MO is er één MO die in positieve zin afwijkt van het totaalbeeld: bijna acht op de tien ambtenaren die bij deze MO hun VWNW-onderzoek hebben laten uitvoeren is (heel) tevreden over de snelheid waarmee dat is gebeurd.

Tabel 6.2 *Hoe tevreden zijn VWNW-kandidaten over de snelheid waarmee de mobiliteitsorganisatie het VWNW-onderzoek en – advies heeft opgesteld?*

VWNW-kandidaten/aangewezen ambtenaren		
	VWNW-Onderzoek	VWNW-advies
Heel tevreden	8	8
Tevreden	49	51
Neutraal	28	29
Ontevreden	10	9
Heel ontevreden	6	4
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100</i>
N	854	854

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

6.3.2 TEVREDENHEID OVER DE KWALITEIT VAN HET VWNW-ONDERZOEK EN - ADVIES

Gesprekspartners

In het algemeen ervaren de gesprekspartners het VWNW-onderzoek als een positief, goed instrument dat toegevoegde waarde heeft in vergelijking met het voorgaande Sociaal Flankerend Beleid. Dit instrument ‘onderzoek’ zou naar de mening van de gesprekspartners eigenlijk beschikbaar moeten zijn voor iedereen, ook voor ambtenaren die niet onder het VWNW-beleid vallen.

De beoordeling van de inhoud van het VWNW-advies en plan is wisselend. Een deel van de deelnemers aan de groepsgesprekken is tevreden en beoordeelt de inhoud van het VWNW-plan als relevant.

De tevredenheid bij het andere deel van de deelnemers is minder. Zij hebben opgemerkt dat:

- zij gedurende het proces met wisselende mobiliteitsadviseurs zijn geconfronteerd;
- de inhoud van de opgestelde VWNW-adviezen en - plannen te weinig concreet/te algemeen en/of weinig realistisch was. Te vaak is ook onduidelijk hoe de opgestelde VWNW-adviezen en - plannen tot een nieuwe baan zouden kunnen leiden;

- er een spanningsveld bestaat tussen wat een VWNW-kandidaat in het kader van zijn/haar loopbaanbeleid aan activiteiten wil ondernemen en wat nodig is om voor die kandidaten de kortste weg naar werk te realiseren;
- er voor VWNW-kandidaten weinig of geen mogelijkheden zijn geweest om een eigen inbreng te hebben in het opstellen van hun VWNW-advies en - plan;
- er demotiverende elementen in het proces zitten. Zo leidt het in testen vermelden van een hogere leeftijd direct tot de mededeling dat dit de kansen op het vinden van een nieuwe baan niet positief zal beïnvloeden.

Afgaande op het oordeel van de VWNW-kandidaten die hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken is de kwaliteit van de opgestelde VWNW-adviezen en - plannen en de rol van de mobiliteitscentra bij de uitvoering van deze plannen zeker niet altijd (heel) goed. Zij geven de sociale partners in overweging om na te denken over het ontwikkelen van kwaliteitscriteria waaraan op te stellen VWNW-adviezen en - plannen minimaal moeten voldoen.

Tevredenheid over de kwaliteit van het VWNW-onderzoek (enquête)

Leidinggevenden

Wat vinden de leidinggevenden over het algemeen van de kwaliteit van het VWNW-onderzoek? Uit de enquête onder leidinggevenden blijkt dat hier wisselend over wordt gedacht. Weliswaar is ca. 35 procent van de leidinggevenden in de vrijwillige fase en 43 procent van de leidinggevenden in de verplichte fase positief, maar aan de andere kant vindt 20 procent van de leidinggevenden in de vrijwillige en 15 procent van de leidinggevenden in de verplichte fase de onderzoeken (zeer) slecht. Een deel van de leidinggevenden (9% resp. 14%) vindt de kwaliteit wisselend.

Tabel 6.3 *Wat vinden de leidinggevenden over het algemeen van de kwaliteit van de VWNW-onderzoeken?*

	% Leidinggevenden vrijwillige fase	% Leidinggevenden verplichte fase^{a)}
Zeer goed	2	-
Tamelijk goed	33	43
Niet goed, niet slecht	24	20
Tamelijk slecht	20	9
Zeer slecht	-	6
De kwaliteit is wisselend	9	14
Geen zicht op de kwaliteit van de onderzoeken	11	9
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	54	81

a) *Exclusief de leidinggevenden in een speciaal organisatieonderdeel met alleen verplichte kandidaten.*

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

In Box 6.1 is een aantal redenen opgenomen die leidinggevendenden die de VWNW-onderzoeken als (zeer) slecht hebben beoordeeld in de enquête hebben gegeven.

Box 6.1 Wat vinden de leidinggevendenden minder goed aan de VWNW-onderzoeken?

Geen of minder goede aspecten van het VWNW-onderzoek

Kwaliteit is afhankelijk van de kwaliteit van de loopbaanadviseur

Te maken met steeds wisselende loopbaanadviseurs

Is vaak een beschrijving van de visie van de medewerker en dat hoeft niet altijd realistisch te zijn

Onvoldoende duidelijk of scherp

Te algemeen, onvoldoende concreet, te veel aannames, te veel scenario's, te veel standaard uitkomsten

Er wordt 'vanaf nul' begonnen, terwijl er vaak al veel informatie beschikbaar is

Regelmatig worden opleidingen voorgesteld die onvoldoende bijdragen aan mobiliteit

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevendenden, juli-augustus 2015.

Aangewezen ambtenaren/VWNW-kandidaten

Iets meer dan de helft van de respondenten is in het algemeen tevreden of heel tevreden over het onderzoek (zie tabel 6.4). Ongeveer één op de zeven respondenten is ontevreden of heel ontevreden. Hierbij zijn alle respondenten meegenomen die het onderzoek hebben afgerond.

De tevredenheid verschilt weinig naar geslacht en salarisschaal. We zien wel een iets minder grotere tevredenheid onder de jongste leeftijdscategorie, maar dat kan – gezien het relatief kleine aantal jongere respondenten – ook toeval zijn. Bij één van de MO's is de tevredenheid duidelijk hoger dan bij de andere. Bij dit MO krijgen deelnemers zelf een grote rol in de opstelling van het plan, wat al bij het onderzoek en advies naar voren komt.

Tabel 6.4 *Algemene tevredenheid over het VWNW-onderzoek*

% Ambtenaren aangewezen/VWNW-kandidaat	
Heel tevreden	5
Tevreden	49
Neutraal	32
Ontevreden	10
Heel ontevreden	4
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	854

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

De meeste aangewezen ambtenaren/VWNW-kandidaten zijn (heel) tevreden over de conclusies van het VWNW-onderzoek, hoewel toch altijd nog 45 procent neutraal is of een negatief oordeel heeft. Over de diepgang van het onderzoek zijn relatief minder betrokkenen (heel) tevreden: bijna een kwart van deze groep is (heel) ontevreden over de diepgang van het VWNW-onderzoek.

Tabel 6.5 *Hoe tevreden zijn aangewezen ambtenaren/VWNW-kandidaten over de diepgang en de conclusies van het VWNW-onderzoek?*

	VWNW-kandidaten/aangewezen ambtenaren	
	Diepgang	Conclusies
Heel tevreden	5	6
Tevreden	37	49
Neutraal	35	32
Ontevreden	17	9
Heel ontevreden	6	4
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100</i>
N	854	854

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tevredenheid over de kwaliteit van het VWNW-advies (enquête)

Leidinggevenden

In het algemeen staan de meeste leidinggevenden neutraal ('niet goed, niet slecht') tegenover de kwaliteit van de VWNW-adviezen. Een minderheid is positief (35% van de leidinggevenden in de vrijwillige en 40 procent van de leidinggevenden in de verplichte fase). Ruim een vijfde deel van de leidinggevenden in zowel de vrijwillige als de verplichte fase is van mening dat de kwaliteit van de VWNW-adviezen (zeer) slecht of wisselend is.

Tabel 6.6 *Wat vinden de leidinggevenden over het algemeen van de kwaliteit van de VWNW-adviezen?*

	<i>% Leidinggevenden vrijwillige fase</i>	<i>% Leidinggevenden verplichte fase^{a)}</i>
Zeer goed	2	-
Tamelijk goed	33	40
Niet goed, niet slecht	42	38
Tamelijk slecht	15	11
Zeer slecht	2	1
De kwaliteit is wisselend	6	10
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	54	81

a) *Exclusief de leidinggevenden in een speciaal organisatieonderdeel met alleen verplichte kandidaten.*

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Ruim de helft van de leidinggevenden in de vrijwillige fase met wie de adviezen zijn gedeeld (53%) zegt dat ze het in alle gevallen eens was met het VWNW-advies en nog eens ca. 41 procent in vrijwel alle gevallen, maar in een enkel geval niet. In zoverre een leidinggevende het niet eens is met het VWNW-advies, kan hij een second opinion aanvragen, maar slechts een klein aantal antwoordt dat zij dat ook gedaan hebben.

Tabel 6.7 *Wat vinden de leidinggevenden in de vrijwillige fase goed en minder goed aan de VWNW-adviezen?*

Goede aspecten van het VWNW-advies	Geen of minder goede aspecten van het VWNW-advies
Adviezen zijn realistisch en to the point	Borduurt voort op bestaande functies, weinig reflectie op huidig functioneren
Adviezen zijn eye openers voor medewerkers	Objectiviteit (door gebruik van testen en AMPM) versus de wensen van de ambtenaar ('ik herken mij niet in het beeld dat van mij uit de test komt') strijden om voorrang in het advies en leiden tot adviezen die over het algemeen niet zijn wat de ambtenaar wil
Goed dat er een scan wordt gemaakt wat hun arbeidsmarktperspectief is	Te veel gericht op persoonlijke ontplooiing in plaats van op verantwoordelijkheid nemen om een nieuwe functie te vinden
	Adviezen zijn oppervlakkig, te algemeen en missen diepgang

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Aangewezen ambtenaren/VWNW-kandidaten

De betreffende ambtenaren zijn gemiddeld iets meer tevreden met het VWNW-advies dan met het VWNW-onderzoek. Ook bij het advies zien we weinig verschillen naar leeftijd, geslacht en salarisschaal en waar er verschillen zijn heeft dat waarschijnlijk met toeval te maken. Het MO dat bij het advies het hoogst scoort, scoort ook hier het hoogst. Wel is het verschil met de andere MO's hier kleiner.

Tabel 6.8 *Algemene tevredenheid over het VWNW-advies*

	% Ambtenaren aangewezen/kandidaat
Heel tevreden	6
Tevreden	53
Neutraal	30
Ontevreden	9
Heel ontevreden	3
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>854</i>

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Bijna 90 procent is het eens met het VWNW-advies. Deze groep ambtenaren vindt dat er in het VWNW-advies een goed beeld geschetst wordt van de wensen en ambities (vindt 56%), van de eigen sterke en zwakkere punten (vindt 51%) en/of is tevreden over de helderheid van het advies (vindt 47%) (zie tabel 6.9). Relatief kleine percentages geven aan dat ze aspecten die te maken hebben met de VWNW-voorzieningen vooral goed vonden.

Tabel 6.9 Welke punten in het VWNW-advies vindt u vooral goed?

	<i>Plan getekend</i>	<i>Plan (nog) niet getekend</i>
Er werd een goed beeld geschetst van mijn sterke en zwakkere punten	51	23
Er werd een goed beeld geschetst van mijn wensen en ambities	56	16
Advies was duidelijk/helder	47	31
Er werd rekening gehouden met mijn privé-situatie	25	3
Er werd rekening gehouden met de regio waar ik woon	22	3
Er werd rekening gehouden met mijn gezondheidssituatie	8	2
Er werd rekening gehouden met de arbeidsmarktsituatie in de regio waar ik werk	21	7
(Vrijwel) alle instrumenten/voorzieningen die ik wilde stonden er in	19	3
Er stonden geen instrumenten/voorzieningen in die ik niet wilde	11	2
Er zijn voldoende instrumenten/voorzieningen opgenomen	17	2
Anders	6	10
N	452	308

Noot: Voor degenen die het plan hebben afgerond was dit een vraag waarbij meer dan één antwoord mogelijk was, waardoor percentages niet optellen tot 100%, de respondenten die hun plan niet hebben afgerond konden 1 antwoord aanvinken.

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Het grootste deel (bijna 60%) van de betrokken groep ambtenaren is (heel) tevreden over de aansluiting van het advies bij de eigen ideeën en wensen: ca. 13 procent is hier (heel) ontevreden over.

Over de instrumenten en voorzieningen die in het VWNW-advies zijn opgenomen is een minder groot deel van de betrokken ambtenaren (heel) tevreden (48%). Ca. 17 procent is hier (heel) ontevreden over.

Tabel 6.10 *Hoe tevreden zijn aangewezen ambtenaren/VWNW-kandidaten over de aansluiting van het advies bij de eigen ideeën en wensen en over de instrumenten en voorzieningen die in het advies zijn opgenomen?*

<i>VWNW-kandidaten/aangewezen ambtenaren</i>		
	Aansluiting bij eigen ideeën en wensen (%)	Instrumenten en voorzieningen in het advies (%)
Heel tevreden	9	6
Tevreden	50	42
Neutraal	28	36
Ontevreden	10	13
Heel ontevreden	3	4
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	854	854

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Aan de relatief kleine groep ambtenaren die aangeven dat zij het niet eens zijn met hun VWNW-advies (ruim 10%), is gevraagd op welke punten zij het dan niet eens zijn. Zij antwoorden juist dat er *geen* goed beeld geschetst wordt van de eigen wensen en ambities en van de sterke en zwakkere kanten als ook dat zij het VWNW-advies ‘te vaag’ vinden. Een deel vindt bovendien dat er te weinig rekening is gehouden met de arbeidsmarktsituatie in de regio waar betrokken werkt en/of dat er in het VWNW-advies instrumenten en voorzieningen zijn opgenomen die betrokkene niet wil.

Van de (kleine) groep ambtenaren die het niet eens is met hun VWNW-advies heeft een heel klein deel (9%) een second opinion aangevraagd of is dit van plan te gaan doen (8%, voor zover zij nog in het traject VWNW-onderzoek, - advies en – plan zitten).

Ook de leidinggevende, met wie het VWNW-advies is gedeeld, kan een second opinion aanvragen voor die VWNW-adviezen waar hij of zij het niet mee eens is. Ca. 80 procent van de aangewezen ambtenaren antwoordt dat hun leidinggevende het eens is met hun VWNW-advies, ca. 20 procent heeft dus een leidinggevende die het niet eens was met het advies. Deze ambtenaren noemen relatief vaak ‘te vaag’ als reden waarom hun leidinggevende het niet eens is met hun VWNW-advies. Ook ca. negen procent van deze leidinggevendens vraagt een second opinion aan.

6.4 INSTRUMENTEN

Welke instrumenten zijn zoal in het VWNW-advies geadviseerd om voor de betrokken ambtenaren in te zetten (zie tabel 6.11)?

Tabel 6.11 *Percentage van respondenten dat heeft aangeven dat een instrument in het VWNW-advies geadviseerd is om voor hem/haar in te zetten*

	<i>Plan getekend</i>	<i>Plan (nog) niet getekend</i>
Individuele begeleiding door een loopbaanadviseur/coach	43	25
Detachering	33	15
Stage	23	11
Sollicitatietraining (met daarbij ook: c.v. in orde, sollicitatiebrieven schrijven, etc.)	48	34
Netwerktraining	44	28
Training van gebruik sociale media en Personal Branding	38	31
Persoonlijke ondersteuning bij het zoeken naar werk	16	12
Aanmaken van persoonlijk dossier op vacaturesites	32	23
Onderzoek of EVC traject mogelijkheden biedt	5	2
Opleiding/ om- of bijscholing	34	23
Anders, namelijk:	15	24
N	506	348

Noot: Dit is een vraag waarop meer dan één antwoord mogelijk was waardoor percentages niet optellen tot 100%

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

De meeste ambtenaren in dit traject (48%) ontvangen het advies om een sollicitatietraining te volgen (inclusief: op orde brengen van de c.v., sollicitatiebrieven schrijven, etc.). Daarnaast krijgt ca. 44 procent het advies om van netwerktraining gebruik te maken. Ca. 43 procent krijgt het advies van individuele begeleiding door een loopbaanadviseur/coach.

6.5 CONCLUSIES

De belangrijkste bevindingen van dit hoofdstuk zijn:

- Aangewezen ambtenaren zijn vooral door hun (toenmalige) leidinggevende aangemeld bij de MO voor het VWNW-onderzoek of zij hebben zichzelf aangemeld.
- Ongeveer de helft van alle leidinggevendenden in zowel de vrijwillige als de verplichte fase is tevreden over de snelheid waarmee de MO het VWNW-onderzoek en – advies heeft opgesteld, waarvan een klein percentage heel tevreden. Een vijfde van hen is (heel) ontevreden. Van de aangewezen ambtenaren en VWNW-kandidaten is de meerderheid (ongeveer 60 procent) tevreden of heel tevreden over zowel de snelheid waarmee het VWNW-onderzoek als – advies gereed is gekomen. 13 Tot 16 procent is hierover (heel) ontevreden.
- Gesprekpartners ervaren het VWNW-onderzoek als een positief, goed instrument dat toegevoegde waarde heeft in vergelijking met het voorgaande Sociaal Flankerende Beleid.

- Leidinggeevenden denken wisselend over de kwaliteit van de VWNW-onderzoeken: één op de drie à vier leidinggeevenden in de vrijwillige of verplichte fase vindt de kwaliteit van de VWNW-onderzoeken tamelijk tot zeer goed en één op de drie tamelijk of heel slecht of vindt de kwaliteit wisselend.
- De meeste aangewezen ambtenaren en VWNW-kandidaten zijn (heel) tevreden over hun VWNW-onderzoek in het algemeen. Er zijn weinig verschillen naar leeftijd, geslacht en salarisschaal. De meesten zijn ook (heel) tevreden over de conclusies uit hun VWNW-onderzoek, maar over de diepgang van het onderzoek is een kleiner aandeel (heel) tevreden.
- In het algemeen zijn minder leidinggeevenden tevreden over de VWNW-adviezen in vergelijking tot de VWNW-onderzoeken. Leidinggeevenden die het niet eens zijn met een VWNW-advies heeft de mogelijkheid om een second opinion aan te vragen, maar dit heeft vrijwel niemand gedaan.
- In het algemeen is van de aangewezen ambtenaren en VWNW-kandidaten juist een relatief groot deel meer tevreden over het VWNW-advies dan over het VWNW-onderzoek. Er zijn weinig verschillen naar leeftijd, geslacht en salarisschaal. Vrijwel alle betrokkenen zijn het eens met hun VWNW-advies. Voor zover zij het niet eens zijn met hun advies hebben ook zij de mogelijkheid voor een second opinion, maar ook zij maken hier slechts sporadisch gebruik van.
- Een minpunt van de VWNW-onderzoeken volgens een aantal leidinggeevenden is dat in het onderzoek vaak een beschrijving wordt gegeven van de visie van de medewerker, die naar de mening van de leidinggeevenden niet altijd realistisch hoeft te zijn. Maar dit is nou juist een punt dat aangewezen ambtenaren en VWNW-kandidaten vooral goed vinden in hun VWNW-advies ('er werd een goed beeld geschetst van mijn wensen en ambities').
- In de VWNW-adviezen zijn sollicitatietraining en netwerktraining het vaakst geadviseerd.

7 HET VWNW-PLAN

7.1 INLEIDING

Het VWNW-plan is het centrale onderwerp in dit hoofdstuk. In de praktijk kan de aangewezen ambtenaar voor de vrijwillige fase ervoor kiezen om na vaststelling van het VWNW-advies niet verder met het traject te gaan door geen VWNW-plan te laten opstellen (of op te stellen) of hun VWNW-plan niet te tekenen. In paragraaf 7.2 gaan we na of dit in de praktijk voorkomt.

Met wie wordt het VWNW-plan opgesteld (paragraaf 7.3) en hoe tevreden zijn leidinggevend en VWNW-kandidaten over diverse aspecten van het VWNW-plan (paragraaf 7.4)? In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van de twee weken bedenktijd alvorens het VWNW-plan te tekenen (paragraaf 7.5)? En om welke reden worden ‘verkorte plannen’ opgesteld (paragraaf 7.6)?

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk (paragraaf 7.7).

Evenals de vorige hoofdstukken is ook dit hoofdstuk gebaseerd op de informatie en de visie van de gesprekpartners van de face-to-face en de groepsgesprekken en op de uitkomsten van de enquêtes onder leidinggevend en VWNW-kandidaten.

7.2 KEUZE VOOR WEL OF GEEN VWNW-PLAN

In de praktijk kan de aangewezen ambtenaar voor de vrijwillige fase ervoor kiezen om na vaststelling van het VWNW-advies niet verder met het traject te gaan door geen VWNW-plan te laten opstellen (of op te stellen) of hun VWNW-plan niet te tekenen. Een ambtenaar die via het afspiegelingsbeginsel is aangewezen als verplicht VWNW-kandidaat heeft deze keuze niet: deze is verplicht om een getekende VWNW-plan te hebben en te gaan uitvoeren.

Maar (mede³⁰) als gevolg van deze keuze van een aangewezen ambtenaar in de vrijwillige fase zijn er als (na de vrijwillige fase) de verplichte fase een feit wordt ambtenaren zijn die (nog) geen VWNW-plan of nog geen ondertekend VWNW-plan hebben. Volgens de gesprekpartners hebben ambtenaren daar anders in gestaan dan de geest van het VWNW-beleid bedoelt. Het advies van één van de gesprekpartners is dan ook om de: in vrijwillige fase heel strak te sturen op het proces: zorg ervoor dat de betrokkenen tekenen en dat het VWNW-plan uitgevoerd gaan worden.

Leidinggevenden

64 Procent van de leidinggevend in de vrijwillige fase geeft leiding aan aangewezen ambtenaren die uiteindelijk ofwel geen VWNW-plan hebben opgesteld ofwel hun VWNW-plan niet hebben ondertekend (waardoor zij dus niet de status van vrijwillige VWNW-kandidaat hebben gekregen). Volgens deze leidinggevend is de reden die het meest vaak voorkomt: ‘zij wilden geen vrijwillige VWNW-kandidaat worden’. Een andere reden die volgens de leidinggevend vaak voorkomt is dat zij uitzicht hadden of kregen op een baan waardoor zij niet meer onder VWNW-beleid zouden vallen.

Vier op de tien leidinggevend van een organisatieonderdeel dat na de vrijwillige fase nu in de verplichte fase zit, zegt dat toen de verplichte fase startte niet alle ambtenaren die toen verplichte kandidaat werden een VWNW-plan hadden. Een deel van deze verplichte kandidaten heeft volgens hun leidinggevend op dit moment nog steeds geen VWNW-plan.

³⁰ Ook de lange doorlooptijd van het traject VWNW-onderzoek, - advies en – plan kan een oorzaak zijn.

Ook de helft van de leidinggevendenden in een speciaal organisatieonderdeel met uitsluitend verplichte kandidaten zegt dat er nog steeds een aantal verplichte kandidaten geen VWNW-plan heeft.

Ambtenaren die nog geen VWNW-plan hebben of hun VWNW-plan (nog) niet ondertekend hebben

Een deel van de ambtenaren uit de enquête onder VWNW-kandidaten is nog geen VWNW-kandidaat, omdat zij nog in het traject van VWNW-onderzoek, - advies en – plan zitten. Aan het deel van deze groep dat inmiddels wel hun VWNW-onderzoek en – advies is afgerond is gevraagd of hun VWNW-plan inmiddels gereed is. 64 Procent van deze groep³¹ antwoordt dat zij niet verder wil gaan in dit traject en dat zij dus geen VWNW-plan gaan opstellen. Van 14 procent is het plan inmiddels wel gereed (de rest, 23% is er ten tijde van de enquête mee bezig). Van deze 37 procent zou na tekening een kleine meerderheid vrijwillige VWNW-kandidaat worden: deze ambtenaren hebben dus de keuze om hun VWNW-plan wel of niet te tekenen.

Een meerderheid van deze ambtenaren geeft aan niet van plan te zijn om binnen twee weken te tekenen, vooral omdat zij inmiddels een andere functie hebben binnen hun eigen departement.

7.3 DE OPSTELLING VAN HET VWNW-PLAN

Bij het opstellen van het VWNW-plan heeft ca. 62 procent van de aangewezen ambtenaren samengewerkt met dezelfde VWNW-loopbaanadviseur/coach als bij het VWNW-onderzoek en het opstellen van het advies. De meesten van hen (63%) hebben dit prettig gevonden en nog eens 32 procent zegt dat het hen niet veel uit maakt.

De aangewezen ambtenaren die bij het opstellen van het VWNW-plan hebben samengewerkt met een andere VWNW-loopbaanadviseur/coach als bij het VWNW-onderzoek en het opstellen van het advies zijn gemiddeld duidelijk minder tevreden. Slechts een vijfde heeft dit prettig gevonden en ook een vijfde was er niet tevreden mee. De rest maakte het niet veel uit.

7.4 TEVREDENHEID OVER ASPECTEN VAN HET VWNW-PLAN

7.4.1 DUUR VAN DE FASE VAN HET VWNW-PLAN

Leidinggevendenden

Net zoals over de snelheid van het gereedkomen van het VWNW-onderzoek en advies is iets meer dan de helft van de leidinggevendenden in de vrijwillige fase (heel) tevreden over de snelheid waarmee het VWNW-plan gereed is gekomen. Leidinggevendenden in de verplichte fase staan hier overwegend neutraal in, omdat het plan voor de meeste verplichte kandidaten al in de fase dat het organisatieonderdeel in de vrijwillige fase is gekomen, is opgesteld.

³¹ N = 348.

Tabel 7.1 *Hoe tevreden zijn leidinggevenden in het algemeen over de snelheid waarmee de mobiliteitsorganisatie het VWNW-plan heeft opgesteld?*

	% Leidinggevenden vrijwillige fase	% Leidinggevenden verplichte fase^{a)}
Heel tevreden	3	3
Tevreden	50	36
Neutraal	28	41
Ontevreden	17	21
Heel ontevreden	2	-
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100</i>
N	96	81

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

VWNW-kandidaten

In het algemeen zijn relatief meer ambtenaren die de VWNW-status hebben gekregen door tekening van het VWNW-plan (heel) tevreden over de snelheid waarmee hun VWNW-plan gereed kwam dan de ambtenaren die de status (nog) niet hebben omdat zij (nog) niet getekend hebben. Ca 15 procent is (heel) ontevreden over dit aspect. Voor beide groepen geldt dat de tevredenheid nauwelijks afhangt van de MO van de mobiliteitsadviseur met wie het plan is opgesteld.

Tabel 7.2 *Hoe tevreden bent u over de snelheid waarmee uw VWNW-plan gereed was?*

	% VWNW-kandidaten (plan wel getekend)	Aangewezen/kandidaat (plan (nog) niet getekend)
Heel tevreden	11	7
Tevreden	43	38
Neutraal	31	41
Ontevreden	9	10
Heel ontevreden	7	5
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	506	93

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

7.4.2 TEVREDENHEID OVER DE KWALITEIT VAN HET VWNW-PLAN

Leidinggevenden

Een iets groter deel van de leidinggevenden in de vrijwillige fase vindt het VWNW-plan van hun VWNW-kandidaten (tamelijk tot zeer) goed dan het deel van de leidinggevenden in de verplichte fase, maar het verschil is gering. Bijna een kwart van de leidinggevenden uit beide fases is van mening dat het VWNW-plan van hun medewerkers (tamelijk of heel) slecht of wisselend is.

Tabel 7.3 *Wat vinden de leidinggevenden over het algemeen van de kwaliteit van de VWNW-plannen?*

	<i>% Leidinggevenden vrijwillige fase</i>	<i>% Leidinggevenden verplichte fase</i>
Zeer goed	1	-
Tamelijk goed	38	34
Niet goed, niet slecht	39	41
Tamelijk slecht	16	14
Zeer slecht	2	2
De kwaliteit is wisselend	5	8
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	96	97

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

VWNW-kandidaten

Ongeveer de helft van de VWNW-kandidaten die het VWNW-plan ondertekend hebben is tevreden of heel tevreden over het plan, terwijl bijna 12 procent ontevreden of heel ontevreden is. De rest, iets minder dan 40 procent, is neutraal. Naar geslacht, leeftijd en salarisschaal zien we weinig verschil in tevredenheid over het plan. En waar we verschillen zien zijn deze niet significant. Ook bij het VWNW-plan is bij hetzelfde MO waar de tevredenheid over het VWNW-onderzoek en – advies het grootst is (zie paragraaf 6.3.2) de tevredenheid weer het hoogst.

Tabel 7.4 *Algemene tevredenheid over het VWNW-plan*

	VWNW-kandidaat
Heel tevreden	5
Tevreden	45
Neutraal	38
Ontevreden	8
Heel ontevreden	4
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	506

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Evenals bij voorlichting, VWNW-onderzoek en – advies zien we geen significante verschillen naar functiecategorie en regio.

Ook wat de inhoud van het VWNW-plan betreft is ongeveer de helft (56% resp. 46%) (heel) tevreden en is een relatief klein deel (respectievelijk 11% en 12%) (heel) ontevreden. Tussen de MO's is nauwelijks verschil in tevredenheid over de inhoud van het plan.

Tabel 7.5 *Hoe tevreden bent u over de inhoud van uw VWNW-plan?*

	% VWNW-kandidaten (plan wel getekend)	Aangewezen/kandidaat (plan (nog) niet getekend)
Heel tevreden	7	4
Tevreden	49	42
Neutraal	34	42
Ontevreden	8	9
Heel ontevreden	3	3
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	506	93

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Om welke redenen zijn betrokken ambtenaren (heel) tevreden over hun VWNW-plan (zie tabel 7.6)? De meeste betrokken ambtenaren zijn (heel) tevreden omdat in het VWNW-plan goed wordt aangesloten bij de eigen wensen en ambities op de arbeidsmarkt (vindt 65% resp. 49%). Ook is een meerderheid van de VWNW-kandidaten die getekend hebben (51%) van mening dat het VWNW-plan goed aansluit bij waar betrokkene goed of minder goed in is en/of een kleiner deel dat in het VWNW-plan de instrumenten en voorzieningen zijn opgenomen die betrokken zelf graag wil (vindt 47%).

Tabel 7.6 *Waarom is men (heel) tevreden over de inhoud van het VWNW-plan (% respondenten)?*

	<i>Plan getekend</i>	<i>Plan (nog) niet getekend</i>
In het plan wordt goed aangesloten bij waar ik goed/minder goed in ben	51	42
In het plan wordt goed aangesloten bij mijn wensen en ambities op de arbeidsmarkt	65	49
In het plan wordt rekening gehouden met mijn privé-situatie	27	14
In het plan wordt rekening gehouden met de regio waar ik woon	24	23
In het plan wordt rekening gehouden met mijn gezondheidssituatie	10	2
In het plan wordt rekening gehouden met de arbeidsmarktsituatie in de regio waar ik werk	21	16
In het plan zijn de instrumenten/voorzieningen opgenomen die ik zelf graag wil(de)	47	21
Uitvoering van het plan is/was goed te combineren met mijn andere bezigheden	17	9
Anders	5	12
<i>N</i>	283	43

Noot: Dit is een vraag waarop meer dan één antwoord mogelijk was waardoor percentages niet optellen tot 100%

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Aan de ambtenaren die antwoorden dat ze (heel) ontevreden zijn over hun VWNW-plan is ook gevraagd naar de redenen. Zij zijn ontevreden over het VWNW-plan omdat dit onvoldoende aansluit bij hun wensen en ambities op de arbeidsmarkt (zegt 44%), omdat dit onvoldoende aansluit bij de sterke en zwakke punten van betrokkene (zegt 37%) en/of omdat dit onvoldoende rekening houdt met de arbeidsmarktsituatie in de regio waar betrokkene werkt (zegt 37%).

Bij ruim 80 procent van de betrokken ambtenaren zijn de adviezen uit het VWNW-advies volledig overgenomen in het VWNW-plan. Van de aangewezen ambtenaren die hun VWNW-plan (nog) niet ondertekend hebben zegt 55% dat de adviezen uit hun VWNW-advies volledig in hun VWNW-plan zijn overgenomen en elf procent zegt dat dat niet is gebeurd. Een derde van deze groep weet (nog) niet of de adviezen volledig in hun VWNW-plan worden overgenomen.

Welke instrumenten worden in het algemeen vooral in de VWNW-plannen opgenomen? Dat zijn vooral sollicitatietraining, netwerktraining en/of opleiding/om- of bijscholing. Een deel van de VWNW-kandidaten (19%) geeft aan dat zij voorzieningen hebben gewenst die weliswaar mogelijk zijn in het VWNW-beleid, maar die uiteindelijk niet in hun VWNW-plan zijn opgenomen. Deze wensen hebben vooral betrekking op verschillende vormen van scholing en opleiding. Daarnaast heeft een deel van de VWNW-kandidaten (21%) voorzieningen gewenst die niet mogelijk zijn in het VWNW-beleid. Ook hier zijn vooral vormen van opleiding/scholing genoemd (hbo-opleiding, afronding universitaire studie (master), cursus webdesign, etc.), begeleiding/advies richting zelfstandig ondernemen, mogelijkheden om naast het huidige werk te starten als zzp-er, detachering, etc.

7.5 VWNW-STATUS DOOR ONDERTEKENEN VAN HET VWNW-PLAN

Gesprekpartners

Een aangewezen ambtenaar voor de vrijwillige fase heeft twee weken bedenktijd of hij het VWNW-plan al dan niet wil gaan uitvoeren. Na ondertekening wordt de ambtenaar een vrijwillige VWNW-kandidaat en start de begeleidingsperiode.

Volgens de gesprekpartners is in de vrijwillige fase formalisatie van de VWNW-status door ondertekening van het VWNW-plan een hoge drempel, zeker als er wantrouwen is naar het management (*'het kan bijna gezien worden als een soort maatstaf van de cultuur binnen de organisatie'*). Ondertekening wordt vaak uitgesteld tot het echt niet anders kan, bijvoorbeeld omdat men verplicht VWNW-kandidaat wordt of dreigt te worden.

Tekenen betekent dat men formeel vrijwillige VWNW-kandidaat is geworden en dat de klok van 18 maanden gaat lopen³². Ondertekening heeft ook als effect dat men bang is dat men hiermee impliciet te kennen geeft dat men weg wil, ook al zou de baan met de reorganisatie niet in gevaar komen. Men zet pas (alsnog) de handtekening als men dreigt te worden aangewezen als verplichte kandidaat.

Een andere, veel voorkomende, reden waarom volgens de gesprekpartners betrokkenen wachten met ondertekening van het VWNW-plan tot het juiste moment, is de stimuleringspremie bij vrijwillig ontslag. Volgens de gesprekpartners leidt deze voorziening tot calculerend gedrag (zie ook paragraaf 11.2). De desbetreffende ambtenaar tekent het VWNW-plan op het moment dat bekend is dat hij of zij elders een baan heeft, op het moment dat betrokkene voor zichzelf gaat beginnen of dat de periode tot de AOW-gerechtigde leeftijd overbrugd kan worden. Door te wachten met tekenen tot dat moment en vervolgens vrijwillige VWNW-kandidaat te worden, kan betrokkene vrijwillig ontslag nemen en daarbij de maximale stimuleringspremie (tot max. € 75.000)³³ dan wel de maximale termijn voor buitengewoon verlof ontvangen. In de groep deelnemers die door de MO's aangeschreven zijn voor de enquête is de groep die gebruik van de stimuleringspremie maakt sterk ondervertegenwoordigd, waardoor we niet kunnen bepalen hoe lang de periode tussen aanmelding bij een MO en het tekenen van het plan bij deze groep is. We kunnen dus niet verifiëren of dit calculerend ook werkelijk vaak voorkomt.

In de (groeps)gesprekken is in algemene zin opgemerkt dat er soms (te) veel tijd is verstreken tussen de aankondiging van een reorganisatie en het uiteindelijk opstellen van de VWNW-plannen. Dit zorgt voor toenemende onduidelijkheden en onrust bij medewerkers. Volgens de gesprekpartners kan de leidinggevende een vertragende factor zijn, puur agenda technisch, als betrokkene pas na (veel) te lange tijd een gaatje in de agenda vindt om met het advies en het plan in te stemmen). Op basis van de enquête schatten we dat gemiddeld de periode tussen aanmelding bij een MO en start als vrijwillige kandidaat ruim zeven maanden is, wat een lange periode is.

VWNW-kandidaten

De meeste VWNW-kandidaten hebben de keuze gehad om het VWNW-plan wel of niet te tekenen (65%). Negen procent antwoordt dat zij de keuze hadden toen de organisatie in de vrijwillige fase kwam (en destijds hebben zij er voor gekozen om niet te tekenen), maar toen zij alsnog een verplichte VWNW-

³² ARAR, artikel 49y, lid 3.

³³ Het bedrag van de stimuleringspremie wordt namelijk minder naarmate men er later gebruik van maakt. Als iemand tekent en er gelijk gebruik van maakt is het bedrag 18/18^e. Maakt iemand er één maand later gebruik van is het 17/18^e, etc. Men wacht dus met tekenen tot het juiste moment.

kandidaat zijn geworden, hadden zij geen keus meer en moesten ze tekenen. Nog ca. 18 procent antwoordt dat zij gelijk een verplichte kandidaat zijn geworden, waardoor zij nooit de keus hebben gehad³⁴.

Van de VWNW-kandidaten die een keuze hadden om wel of niet te tekenen heeft ruim een vijfde (22%) het VWNW-plan *niet* binnen twee weken getekend³⁵. Dit is waarschijnlijk een onderschatting omdat de ambtenaren die het VWNW-beleid hebben verlaten in de respons zijn ondervertegenwoordigd en daaronder bevinden zich juist de VWNW-kandidaten die gebruik hebben gemaakt van de stimuleringspremie. De gesprekspartners geven aan dat juist bij deze groep ook de mensen zitten die wachten met ondertekening om vervolgens direct daarna met de maximale voorziening het VWNW-beleid te verlaten. Op de vraag waarom het VWNW-plan niet binnen twee weken is ondertekend antwoordt daarom relatief weinig VWNW-kandidaten als reden dat zij gewacht hebben tot het moment dat zij na ondertekening gelijk vrijwillig ontslag hebben kunnen nemen met de stimuleringspremie. Andere genoemde redenen zijn onder meer de opschortende werking van tijdelijk werk (in detachering) en het aannemen van een afwachtende houding ('afwachten tot verplichte fase zou komen', 'ik voelde geen druk'). Een reden die door ca. negen procent is genoemd is omdat betrokkene het (gedeeltelijk) niet eens was met het VWNW-plan.

Aan de andere kant blijkt dat lang niet altijd overschrijding van de termijn van twee weken een keuze is van de VWNW-kandidaat: een deel wijt overschrijding van de termijn aan traagheid van de kant van derden (leidinggevende, directeur, mobiliteitsadviseur). Dit is in lijn met wat de gesprekspartners hebben opgemerkt.

7.6 VERKORT PLAN

Gaandeweg de uitvoering van het VWNW-beleid is de mogelijkheid ontwikkeld om het traject van VWNW-onderzoek, - advies en – plan te vermijden door het opstellen van een zogenaamd 'verkort plan' (zie paragraaf 4.4.3)³⁶.

VWNW-leidinggevenden

Bijna 42 procent van de VWNW-leidinggevenden antwoordt dat zij met een deel van de aangewezen ambtenaren aan wie zij leidinggeven een 'verkort' plan heeft opgesteld (één leidinggevende antwoordt dat dit met ca. 200 aangewezen ambtenaren is gebeurd en een andere leidinggevende met ca. 60). Van hen is uiteindelijk 40 procent daadwerkelijk vertrokken bij het organisatieonderdeel van de leidinggevende. De meest vaak genoemde reden is omdat de betrokken ambtenaar na tekening van het verkorte plan vrijwillig ontslag zou nemen met de VWNW-stimuleringspremie.

VWNW-kandidaten met een verkort plan

Ambtenaren met een verkort plan zijn zeer waarschijnlijk sterk ondervertegenwoordigd. Een deel zit niet in de onderzoekspopulatie en is dus door de MO's niet uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Het gaat hierbij onder meer om ambtenaren die toch al bijna met pensioen gingen, al de zekerheid van een andere

³⁴ N = 506; acht procent antwoordt 'anders'.

³⁵ Let op: dit is een onderschatting van het werkelijke aantal, omdat de groep ambtenaren die het VWNW-beleid hebben verlaten vanwege een andere functie of vanwege uitstroom naar pensioen (en waarvan een deel om die reden heeft gewacht met ondertekening van het VWNW-plan) ondervertegenwoordigd zijn in de respons.

³⁶ Een 'verkort plan' is feitelijk een kort gesprek waarin de aangewezen ambtenaar aangeeft dat hij niet verder wil in het VWNW-traject. Door ondertekening van het verkorte plan is de ambtenaar wel een vrijwillige VWNW-kandidaat geworden, waardoor hij van de VWNW-voorzieningen gebruik kan en mag maken.

baan hadden of voor zichzelf wilden beginnen. Het is juist deze groep die naar verwachting in grote getale gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheid van een verkort plan, om vervolgens als VWNW-kandidaat met VWNW-voorzieningen (vooral de stimuleringspremie) vrijwillig ontslag te nemen.

Tabel 7.7 *Waarom heeft u gekozen voor een verkort plan?*

	<i>% VWNW-kandidaten</i>
Ik ging bijna met pensioen	13
Ik had al een andere baan	12
Ik wilde voor mezelf beginnen	2
Ik wist dat mijn baan nooit zou komen te vervallen/ik nooit boventallig zou worden	20
De mogelijkheid voor een 'verkort plan' is mij en mijn collega's collectief aangeboden	18
Anders	35
Totaal	100
<i>N</i>	91

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Van de VWNW-kandidaten die een verkort plan hebben laten uitvoeren en wel in de populatie zitten is de helft aangemeld bij één van de drie MO's³⁷. Van de VWNW-kandidaten die een verkort plan hebben laten uitvoeren, zegt 20 procent voor een verkort plan te hebben gekozen omdat zij wisten dat hun baan nooit zou komen te vervallen dan wel niet boventallig zouden worden. Bijna 18 procent zegt dat de mogelijkheid voor een verkort plan betrokkene en zijn collega's collectief is aangeboden. Bij één van de andere twee MO's was dit de meest voorkomende reden (door 39% genoemd).

Binnen de categorie 'anders' antwoordt een aantal ambtenaren dat zij verkeerd zijn voorgelicht: zij dachten dat een verkort plan verplicht was. Ook heeft een aantal ambtenaren gekozen voor het verkorte plan omdat zij zich volledig wilden gaan wijden aan een (hbo-)studie en om die reden zijn gestopt met werken.

Bijna 40 procent van deze groep ambtenaren die gekozen hebben voor een verkort plan heeft hiertoe zelf het initiatief genomen. Binnen de groep ambtenaren die zijn aangemeld bij de MO met de meeste ambtenaren met een verkort plan is dit het grootste deel (44%). Ongeveer 28 procent zegt dat de (toenmalige) leidinggevende hiertoe het initiatief heeft genomen. Binnen de groep ambtenaren die zijn aangemeld bij het kleinste MO is dit het grootste deel (44%).

Uiteindelijk heeft ca. 45 procent het verkorte plan ondertekend, waarna betrokkene officieel VWNW-kandidaat is geworden, en ca. 55 procent niet. Bij één van de MO's heeft het grootste deel van de ambtenaren die bij deze MO aangemeld uiteindelijk niet getekend.

Van de ambtenaren die het verkorte plan uiteindelijk *niet* getekend hebben (en dus geen officiële status van VWNW-kandidaat hebben gekregen) heeft 70 procent op het moment van de enquête nog steeds dezelfde

³⁷ In de analyse van de enquêtes is een deel van de resultaten uitgesplitst naar MO's. Hierbij hebben wij de allerkleinste MO met een te gering aantal respondenten om daarover uitspraken te kunnen doen (de Belastingdienst) samengenomen met de MO EC O&P.

functie (bij één MO is dit zelfs 90%) en heeft 16 procent een andere functie binnen het eigen departement gekregen (bij één MO is dit aanmerkelijk hoger, namelijk 31%).

Van de ambtenaren die het verkorte plan *wel* getekend hebben en dus officieel VWNW-kandidaat zijn geworden, heeft 56 procent op het moment van de enquête nog steeds dezelfde functie en heeft ca. 27 procent een andere functie gekregen binnen het eigen departement.

7.7 CONCLUSIES

De belangrijkste bevindingen van dit hoofdstuk zijn:

- Een deel van de aangewezen ambtenaren voor de vrijwillige fase kiest ervoor om nadat het VWNW-onderzoek en – advies zijn afgerond niet verder te gaan met het opstellen van een VWNW-plan, of om het opgestelde plan niet te ondertekenen. Volgens de leidinggeevenden zijn de twee meest voorkomende redenen: a) ambtenaren wilden geen VWNW-kandidaat worden en b) ambtenaren hadden uitzicht (of kregen) een baan waardoor zij niet meer onder het VWNW-beleid zouden vallen. De aangewezen ambtenaren zelf zeggen vooral dat zij het plan niet tekenen, omdat zij inmiddels een andere functie hebben binnen hun eigen departement.
- Iets meer dan de helft van de leidinggeevenden en de VWNW-kandidaten in de vrijwillige fase is (heel) tevreden over de snelheid waarmee het VWNW-plan gereed is gekomen. Leidinggeevenden en kandidaten in de verplichte fase en aangewezen ambtenaren die hun VWNW-plan (nog) niet getekend hebben staan hier vaker ‘neutraal’ in.
- De meeste leidinggeevenden in zowel de vrijwillige als de verplichte zijn tevreden of niet ontevreden over de kwaliteit van VWNW-plan van hun medewerkers, maar toch ook bijna een kwart van de leidinggeevenden vindt deze kwaliteit (tamelijk of heel) slecht of wisselend.
- Van de ambtenaren die het VWNW-plan ondertekend hebben zijn verreweg de meesten tevreden over de kwaliteit van hun VWNW-plan. Slechts ca. 12 procent is hier (heel) ontevreden over.
- Redenen waarom de betrokken ambtenaren (heel) tevreden zijn over hun VWNW-plan zijn: in het VWNW-plan wordt goed aangesloten bij de eigen wensen en ambities op de arbeidsmarkt, het VWNW-plan sluit goed aan bij waar betrokkene goed of minder goed in is en/of omdat in het VWNW-plan de instrumenten en voorzieningen zijn opgenomen die betrokken zelf graag wil.
- Redenen waarom de betrokken ambtenaren (heel) ontevreden zijn over hun VWNW-plan zijn: het VWNW-plan sluit onvoldoende aan bij hun wensen en ambities op de arbeidsmarkt, het VWNW-plan sluit onvoldoende aan bij de sterke en zwakke punten van betrokkene en/of omdat het plan onvoldoende rekening houdt met de arbeidsmarktsituatie in de regio waar betrokkene werkt.
- In de VWNW-plannen zijn vooral de volgende instrumenten opgenomen: sollicitatietraining, netwerktraining, opleiding/om- en bijscholing.
- Overschrijding van de bedenktijd van twee weken om het VWNW-plan te ondertekenen heeft deels te maken met een afwachtende houding van de aangewezen ambtenaar, maar deels ook met vertraging veroorzaakt door derden (leidinggevende, MO).
- Volgens de gesprekspartners ervaren deelnemers een hoge drempel om in de vrijwillige fase het plan te tekenen, zeker als er wantrouwen is naar het management. Deelnemers zien het onder meer als een impliciete erkenning dat zij hun baan gaan verliezen. Ondertekening wordt daarom vaak uitgesteld.
- Ruim 40 procent van de leidinggeevenden heeft met een deel van de aangewezen ambtenaren waarvan zij leidinggeven een ‘verkort plan’ opgesteld. Na tekening van dit verkorte plan zijn zij VWNW-kandidaat geworden en van hen is ca. 40 procent daadwerkelijk vertrokken, meestal door vrijwillig ontslag te nemen met de VWNW-voorziening: stimuleringspremie. Volgens de betrokken ambtenaren is hiervoor vooral gekozen omdat zij wisten dat hun baan nooit zou komen te vervallen of omdat betrokkene inmiddels een andere baan had. Zeer waarschijnlijk zijn beide laatste groepen sterk ondervertegenwoordigd in de onderzoekspopulatie en daardoor ook in de enquête onder deelnemers.

DEEL IV UITVOERING VAN HET VWNW-PLAN EN HET VWNW- BELEID

8 RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE UITVOERING VAN HET VWNW-PLAN

8.1 INLEIDING

Als aangewezen ambtenaren of de ambtenaren die via het afspiegelingsbeginsel zijn aangewezen als verplichte VWNW-kandidaat hun VWNW-plan hebben ondertekend, krijgen zij de VWNW-status en begint de fase waarin zij hun VWNW-plan gaan uitvoeren. In dit hoofdstuk bespreken wij randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering van het VWNW-plan en daarmee het VWNW-beleid. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- De begeleiding van de VWNW-kandidaten door de leidinggevenden en de MO (paragraaf 8.2);
- De bijdrage van de instrumenten die in het VWNW-plan zijn opgenomen (paragraaf 8.3);
- De mogelijkheid dat als bijzondere omstandigheden daartoe aanleiding geven het VWNW-plan wordt aangepast (paragraaf 8.4);
- De rol van de VWNW-voorzieningen (paragraaf 8.5).

Paragraaf 8.6 sluit dit hoofdstuk af met de belangrijkste bevindingen.

Ook dit hoofdstuk is gebaseerd op de informatie en de visie van de gesprekpartners van de face-to-face en de groepsgesprekken en op de uitkomsten van de enquêtes onder leidinggevenden en VWNW-kandidaten.

8.2 BEGELEIDING DOOR DE LEIDINGGEVENDE EN DE MO

8.2.1 GESPREKPARTNERS

Uit de (groeps)gesprekken blijkt dat bij de uitvoering van het VWNW-plan een goed samenspel tussen leidinggevenden, mobiliteitsadviseurs en HRM-medewerkers cruciaal is. Het moet voor de VWNW-kandidaat volstrekt duidelijk zijn wie er voor de begeleiding in het traject verantwoordelijk is: de leidinggevende, een door de betrokken organisatie daarvoor aangewezen trajectbegeleider of een extern ingehuurd mobiliteitsadviseur. Een aantal gesprekpartners is van mening is dat de verbinding tussen deze actoren niet altijd even helder is voor de VWNW-kandidaat.

Als bij een reorganisatie een relatief beperkt aantal medewerkers betrokken is, kan volgens de gesprekpartners het zwaartepunt van de begeleiding wel bij de leidinggevende liggen. Naarmate het om grotere aantallen medewerkers gaat, is dat minder logisch. Extern ingehuurd mobiliteitsadviseurs kunnen overigens wel als nadeel hebben dat ze de betrokken organisatie intern onvoldoende kennen. Een goede samenwerking met de HRM-afdeling kan dan behulpzaam zijn.

In de groepsgesprekken is verschillend geoordeeld over dit samenspel: soms is die goed, in andere gevallen is die suboptimaal. In het laatste geval zijn er richting kandidaten onvoldoende impulsen uitgegaan om tot een goede uitvoering van hun VWNW-plan te komen. Een minder positief effect ging ook uit van het gegeven dat kandidaten nog al eens met wisselende mobiliteitsadviseurs en trajectbegeleiders te maken kregen (zie ook paragraaf 6.3.2). Ook belangrijk is dat de begeleiding onafhankelijk plaatsvindt en dat de partij die de begeleiding verzorgt daarvoor voldoende tijd heeft (er mag bijvoorbeeld bij leidinggevenden in hun tijdsbesteding geen spanningsveld ontstaan tussen hun reguliere leidinggevende taken en de bijdrage die ze moeten leveren aan de implementatie van het VWNW-beleid) en inhoudelijk ter zake kundig is.

Verder is volgens gesprekpartners de ondersteuning soms te mechanisch op de uitvoering van het VWNW-plan gericht en wordt de menselijke kant van het gebeuren wel eens uit het oog verloren.

In alle groepsgesprekken is benadrukt dat het primair de VWNW-kandidaten zelf zijn die verantwoordelijk zijn voor het goede verloop van de uitvoering van hun VWNW-plan. Kandidaten kunnen daarbij ondersteuning nodig hebben, maar de adviseur/ondersteuner kan de eigen verantwoordelijkheid van de kandidaten niet overnemen.

Afhankelijk van de zelfredzaamheid van de kandidaat is bij de uitvoering van het VWNW-plan meer of minder ondersteuning en begeleiding noodzakelijk. In algemene zin vinden medewerkers met een relatief hogere opleiding makkelijker hun eigen weg dan lager opgeleid personeel in meer uitvoerende/ondersteunende functies.

8.2.2 BEGELEIDING DOOR DE LEIDINGGEVENDE

Kwaliteit van de begeleiding door de leidinggevende

Leidinggeevenden

Hoe geeft de leidinggevende in het algemeen invulling aan de rol als leidinggevende van een vrijwillige dan wel verplichte kandidaat? Relatief de meeste leidinggeevenden van zowel vrijwillige als verplichte kandidaten antwoordt dat zij de VWNW-kandidaten de ruimte en tijd geven om hun VWNW-plan uit te voeren. Het is opmerkelijk dat het percentage leidinggeevenden van de vrijwillige kandidaten dat hen de ruimte en de tijd geeft om hun VWNW-plan uit te voeren hoger ligt dan het percentage leidinggeevenden van verplichte kandidaten: 31 procent versus 25 procent (zie tabel 8.1). Wel moet hierbij aangetekend worden dat gezien de aantallen toeval hierbij een rol kan spelen. Als we dit in aanmerking nemen zijn de verschillen tussen de vrijwillige en verplichte fase tamelijk klein.

Tabel 8.1 *Hoe geeft u in het algemeen invulling aan uw rol als leidinggevende van vrijwillige resp. verplichte VWNW-kandidaten? (Er is meer dan één antwoord mogelijk.)*

	% Leidinggeevenden vrijwillige fase	% Leidinggeevenden verplichte fase
Ik nodig hen regelmatig uit voor een gesprek om te praten over hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt	25	22
Ik speel hen vacatures door	23	20
Ik draag hen voor bij andere organisatieonderdelen/departmenten	11	14
Ik geef hen de ruimte en de tijd om hun VWNW-plan uit te voeren	31	25
Ik onderneem (vrijwel) geen actie(s) richting vrijwillige VWNW-kandidaten	2	2
Anders	9	18
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N (aantal antwoorden)</i>	<i>281</i>	<i>226</i>
Totaal N	119	97

Bron: enquête onder VWNW-leidinggeevenden, juli-augustus 2015.

Ca. een kwart van de leidinggevenden nodigt VWNW-kandidaten regelmatig uit voor een gesprek over hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt en nog eens ca. een vijfde deel van hen speelt de VWNW-kandidaten vacatures door³⁸.

Op de vraag of leidinggevenden bijhouden of en hoe vaak de VWNW-kandidaten solliciteren antwoordt meer dan de helft van de leidinggevenden van vrijwillige VWNW-kandidaten dat zij dit niet doen: solliciteren is naar hun mening de eigen verantwoordelijkheid van de vrijwillige kandidaat. Ook een derde van de leidinggevenden van verplichte kandidaten heeft deze mening (zie tabel 8.2). Het verschil tussen de verplichte en de vrijwillige fase is op dit punt significant: in de verplichte fase houden meer leidinggevenden dit bij, maar altijd nog maar een minderheid.

Tabel 8.2 *Houdt u bij of en hoe vaak de vrijwillige resp. verplichte VWNW-kandidaten solliciteren?*

	<i>% Leidinggevenden vrijwillige fase</i>	<i>% Leidinggevenden verplichte fase</i>
Ja, dat houdt ik bij	19	32
Nee, dat is hun eigen verantwoordelijkheid	54	33
Anders	27	35
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	119	97

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Binnen de categorie ‘anders’ is vooral geantwoord dat dit de taak is van de mobiliteitsadviseur. Een ander antwoord dat binnen deze categorie een aantal keren is gegeven is dat de VWNW-kandidaten de leidinggevende uit eigen vrije keuze informeren.

VWNW-kandidaten

In de verplichte fase heeft ca. 30 procent dezelfde leidinggevende als toen de verplichte VWNW-kandidaat nog geen verplichte VWNW-kandidaat was. Ca. 52 procent heeft als leidinggevende de trajectmanager van de Administratieve Organisatie waar betrokkene als verplichte VWNW-kandidaat op de loonlijst staat.

Wat doet de leidinggevende om een vrijwillige of verplichte VWNW-kandidaat te helpen met het uitvoeren van het VWNW-plan (zie tabel 8.3)? Het eerste dat opvalt is dat bijna 40 procent van de vrijwillige en bijna een kwart (23%) van de verplichte kandidaten op deze vraag antwoordt: ‘niets’. Van zowel de vrijwillige als de verplichte VWNW-kandidaten ligt dit bij één MO nog duidelijk hoger. Zelfs bij de verplichte kandidaten ligt dit nog hoog: 35%. Eerder hebben we gezien dat weinig leidinggevenden aangeven geen hulp te geven. Hierbij moet echter worden aangetekend dat veel leidinggevenden als enige actie aangeven dat zij de kandidaten de ruimte geven om het plan uit te voeren. Kandidaten zien dit niet waarschijnlijk niet als hulp.

³⁸ Binnen de categorie ‘anders’ zijn geen relevante antwoorden (vooral: n.v.t.).

Tabel 8.3 *Wat doet de leidinggevende om te helpen met het uitvoeren van het VWNW-plan – vrijwillige - en verplichte VWNW-kandidaten*

	% Vrijwillige VWNW-kandidaten	% Verplichte VWNW-kandidaten
Niets	39	23
Komt/kwam regelmatig met vacatures	11	12
Zorgt/Zorgde ervoor dat ik tijd krijg/kreeg om mijn plan uit te voeren	34	22
Stimuleer(t)de mij om gebruik te maken van de aangeboden instrumenten in het VWNW-plan	25	11
Afspraak is/was dat de uitvoering van het plan en termijnen worden/werden opgeschort		8
Anders	18	25
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	361	222

Noot: Dit is een vraag waarop meer dan één antwoord mogelijk was waardoor percentages niet optellen tot 100%

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Ruim een derde van de vrijwillige (34%) en ruim een vijfde van de verplichte kandidaten (22%) antwoordt dat hun leidinggevende ervoor zorgt dat betrokkene tijd krijgt om het VWNW-plan uit te voeren. Het aandeel vrijwillige kandidaten die dit antwoord geven ligt bij het kleinste MO significant hoger dan bij de andere MO's.

Zowel vrijwillige als verplichte kandidaten zijn op het punt van het nakomen van gemaakte afspraken negatiever over de leidinggevende dan over de loopbaanadviseur/coach (vergelijk tabel 8.4 met tabel 8.8). In vergelijking tot de loopbaanadviseur/coach zijn minder VWNW-kandidaten van mening dat de leidinggevende altijd de gemaakte afspraken nakomt en meer VWNW-kandidaten dat de leidinggevende nooit zijn afspraken nakomt.

Tabel 8.4 *Komt of kwam de leidinggevende de gemaakte afspraken met u altijd na in de fase dat u vrijwillige – dan wel verplichte VWNW-kandidaat bent/was?*

	% Vrijwillige VWNW-kandidaten	% Verplichte VWNW-kandidaten
Ja	62	62
Soms wel, soms niet	26	28
Nee	12	10
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	122	206

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

8.2.3 BEGELEIDING DOOR DE MO

Gesprekpartners

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de MO's blijkt dat volgens het ene MO de begeleiding van VWNW-kandidaten intensiever wordt naarmate iemand langer in een fase zit ('het net moet sluiten naarmate de tijd vordert'), terwijl een andere MO stelt dat de begeleiding vooral aan het begin van iedere fase intensief is: het is belangrijk om de deelnemers vooral aan het begin van het traject gemotiveerd en bij de les te houden.

VWNW-kandidaten

In de vrijwillige en in de verplichte fase maakt respectievelijk 33 en 43 procent van de VWNW-kandidaten gebruik van individuele begeleiding door een loopbaanadviseur/coach van de mobiliteitsorganisatie (zie tabel 8.16).

In de ogen van zowel de meeste vrijwillige – als de meeste verplichte VWNW-kandidaten die deze begeleiding krijgen is er van begin af aan gedurende het hele begeleidingstraject regelmatig contact met de loopbaanadviseur/coach van de MO (zie tabel 8.5). Het verschil tussen de vier MO's is op dit punt gering. Opvallend is dat bij de vrijwillige kandidaten een groter deel vanaf het begin regelmatig contact heeft.

Tabel 8.5 *Intensiteit gesprekken met loopbaanadviseur/coach – vrijwillige - en verplichte VWNW-kandidaten*

	<i>% Vrijwillige VWNW-kandidaten</i>	<i>% Verplichte VWNW-kandidaten</i>
Van begin af aan is er regelmatig contact	68	51
Toen ik net vrijwillige/verplichte VWNW-kandidaat had ik regelmatig contact, nu is dat contact minder	11	10
Nee, toen ik net vrijwillige/verplichte VWNW-kandidaat had ik weinig contact, later kreeg ik regelmatig contact	15	3
(Nog) nooit contact gehad met de loopbaanadviseur/coach	1	7
Anders	7	28
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	123	222

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

15 Procent van de vrijwillige kandidaten zegt dat begeleiding van intensiever is geworden naarmate zij langer in deze fase zitten; slechts drie procent van de verplichte kandidaten herkent dit patroon. Tien á elf procent van de vrijwillige en verplichte kandidaten heeft de ervaring dat zij in het begin van het begeleidingstraject regelmatig contact heeft gehad met de loopbaanadviseur/coach en dat dat contact later minder is geworden. Ook op dit punt is het verschil tussen de vier MO's niet groot.

Ca. zeven procent van de verplichte kandidaten die in hun VWNW-plan als voorziening de individuele begeleiding door een loopbaanadviseur/coach hebben staan, antwoordt dat zij in het begeleidingstraject (nog) nooit contact heeft gehad met hun loopbaanadviseur/coach³⁹.

Het initiatief voor de gesprekken met de loopbaanadviseur komt volgens de meeste vrijwillige - (71%) en verplichte kandidaten (42%) die individuele begeleiding van de loopbaanadviseur krijgen, de ene keer van de loopbaanadviseur en de andere keer van de VWNW-kandidaat zelf (zie tabel 8.6). Daarnaast zegt bijna een kwart van de verplichte kandidaten dat de loopbaanadviseur/coach degene is die altijd het initiatief voor een gesprek neemt en ca. 18 procent dat zij zelf altijd initiatiefnemer zijn.

Tabel 8.6 *Initiatief van de gesprekken met loopbaanadviseur/coach – vrijwillige - en verplichte VWNW-kandidaten*

	<i>% Vrijwillige VWNW-kandidaten</i>	<i>% Verplichte VWNW-kandidaten</i>
Altijd op initiatief van de loopbaanadviseur/coach	12	23
Altijd op mijn initiatief	10	18
Soms op initiatief van de loopbaanadviseur/coach, soms op mijn initiatief	71	42
Anders	7	18
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	122	206

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Vrijwillige VWNW-kandidaten spreken met hun loopbaanadviseur/coach vooral over uitvoering van (onderdelen) van het VWNW-plan (zegt 71%, zie tabel 8.7) en over geschikte vacatures (zegt 60%). Dat doen verplichte VWNW-kandidaten ook (zegt 49%), maar in hun gesprekken met de loopbaanadviseur komt ook de vraag aan de orde hoe het met betrokkenen gaat sinds zij weten dat zij hun baan gaan verliezen (zegt 40%). Opvallend is dat in de vrijwillige fase alle genoemde aspecten vaker aan de orde komen dan in de verplichte fase. Van degenen die begeleiding krijgen van een coach lijkt deze dus in de vrijwillige fase niet alleen intensiever maar ook veelomvattender dan in de verplichte fase.

³⁹ Ook op dit punt is het verschil tussen de vier MO's gering.

Tabel 8.7 *Inhoud van de gesprekken met loopbaanadviseur/coach – vrijwillige - en verplichte VWNW-kandidaten*

	% Vrijwillige VWNW-kandidaten	% Verplichte VWNW-kandidaten
Over hoe het met mij gaat/ging toen ik wist dat (er een kans is dat) ik mijn baan ga verliezen	47	40
Over mijn houding en gedrag om beter over te komen tijdens sollicitatiegesprekken	27	16
Over mijn motivatie om te zoeken naar een andere functie/baan	39	31
Over mijn zelfvertrouwen om naar een andere functie/baan te zoeken	35	25
Over de uitvoering van (onderdelen van) mijn plan	71	49
Over vacatures die geschikt zouden zijn voor mij	60	49
Over wat ik zou moeten veranderen in mijn plan	18	9
Over kansen, bedreigingen, valkuilen bij het zoeken naar een andere functie/baan	46	34
Anders	11	19
<i>N</i>	122	206

Noot: Dit is een vraag waarop meer dan één antwoord mogelijk was waardoor percentages niet optellen tot 100%

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Als het gaat om de vraag of de loopbaanadviseur/coach de gemaakte afspraken altijd nakomen/na zijn gekomen zijn vrijwillige kandidaten in het algemeen positiever dan verplichte kandidaten (zie tabel 8.8). Bijna een kwart van de verplichte kandidaten heeft ervaren dat de loopbaanadviseur/coach zijn afspraken soms wel en soms niet nakomt en nog eens zeven procent dat de loopbaanadviseur/coach de afspraken nooit nakomt. Dat is dus in totaal ongeveer 30 procent van de verplichte kandidaten.

Tabel 8.8 *Komt of kwam de loopbaanadviseur/coach de gemaakte afspraken met u altijd na in de fase dat u vrijwillige – dan wel verplichte VWNW-kandidaat bent/was?*

	% Vrijwillige VWNW-kandidaten	% Verplichte VWNW-kandidaten
Ja	87	69
Soms wel, soms niet	11	24
Nee	3	7
Totaal	100	100
<i>N</i>	122	206

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

8.2.4 TEVREDENHEID OVER DE BEGELEIDING VAN DE LEIDINGGEVENDE EN DE MO

Leidinggevend en over de MO

Iets minder dan de helft van leidinggevend en is (heel) tevreden over de hoeveelheid begeleiding van de loopbaanadviseur/coach, waarvan een klein deel heel tevreden. Een bijna even grote groep (ongeveer 40 procent) is neutraal. Dit verschil nauwelijks tussen de vrijwillige en de verplichte fase. En zowel in de vrijwillige als in de verplichte fase is ca. 15 procent van de leidinggevend en (heel) ontevreden over alle of sommige loopbaanadviseurs/coaches.

Tabel 8.9 *Hoe tevreden is de leidinggevend en in het algemeen over de hoeveelheid begeleiding van de loopbaanadviseur/coach?*

	<i>% Leidinggevend en vrijwillige fase</i>	<i>% Leidinggevend en verplichte fase</i>
Heel tevreden	7	7
Tevreden	39	36
Neutraal	40	41
Ontevreden	8	4
Heel ontevreden	2	1
Over sommigen (heel) tevreden, over anderen (heel) ontevreden	5	10
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>119</i>	<i>97</i>

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevend en, juli-augustus 2015.

Hetzelfde beeld zien we als we kijken naar de tevredenheid van de leidinggevend en over de kwaliteit van de begeleiding van de loopbaanadviseurs: het merendeel is neutraal of positief, 12 á 15 procent is negatief over alle of een deel van de loopbaanadviseurs/coaches.

Tabel 8.10 *Hoe tevreden is de leidinggevende in het algemeen over de kwaliteit van de begeleiding van de loopbaanadviseur/coach?*

	<i>% Leidinggevenden vrijwillige fase</i>	<i>% Leidinggevenden verplichte fase</i>
Heel tevreden	6	5
Tevreden	38	35
Neutraal	45	44
Ontevreden	7	3
Heel ontevreden		
Over sommigen (heel) tevreden, over anderen (heel) ontevreden	5	12
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>119</i>	<i>97</i>

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

VWNW-kandidaten over leidinggevende en MO

Aan de VWNW-kandidaten is gevraagd naar hun tevredenheid over de begeleiding door de coach van het MO en de begeleiding door de leidinggevende. VWNW-kandidaten zijn wat de begeleiding in de vrijwillige fase betreft over het algemeen duidelijk meer tevreden over de coach dan over de leidinggevende (vergelijk tabel 8.11 en 8.12). Drie kwart is tevreden of heel tevreden over de coach en nog geen 40 procent is dit over de leidinggevende. Ongeveer een kwart is ontevreden of heel ontevreden over de begeleiding door de leidinggevende. Hierbij moet aangetekend worden dat maar een deel van de mensen in de vrijwillige fase individuele begeleiding door een coach heeft gehad. Maar als we alleen voor deze mensen de tevredenheid over de coach en de leidinggevende combineren, dan verandert dit beeld echter niet.

Vergelijken we op individueel niveau de tevredenheid over de coach en de leidinggevende dan blijkt het volgende. Bijna 40 procent is (heel) tevreden over zowel hun coach als hun leidinggevende en nog eens bijna 40 procent is (heel) tevreden over de coach maar niet over de leidinggevende. Bijna 20 procent is over beiden niet tevreden. Het komt weinig voor dat iemand tevreden of zeer tevreden is over de leidinggevende maar niet over de coach.

De kandidaten in de verplichte fase zijn minder tevreden over de begeleiding door de coach dan die uit de vrijwillige fase. Deze tevredenheid is vergelijkbaar met die over de leidinggevende in de verplichte fase. In de verplichte fase is er weinig verschil in appreciatie tussen de begeleiding door leidinggevende en coach. Dit betekent dat niet alleen een aanzienlijk deel van de verplichte kandidaten ontevreden of heel ontevreden is over de leidinggevende (opnieuw een kwart), maar ook een fors deel ontevreden of heel ontevreden over de coach (bijna 20 procent).

In alle gevallen zien we weinig verschil naar leeftijd, geslacht, salarisschaal, functieniveau en regio. Wel zien we steeds een grotere tevredenheid bij één MO vergeleken met de andere MO's.

Tabel 8.11 *Tevredenheid over de rol van de leidinggevende in de vrijwillige- en verplichte fase*

	% Vrijwillige VWNW-kandidaten	% Verplichte VWNW-kandidaten
Heel tevreden	8	11
Tevreden	31	31
Neutraal	35	34
Ontevreden	15	19
Heel ontevreden	11	6
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>361</i>	<i>205</i>

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten

Tabel 8.12 *Tevredenheid over de persoonlijke begeleiding van de loopbaanadviseur/coach in de vrijwillige- en verplichte fase*

	% Vrijwillige VWNW-kandidaten	% Verplichte VWNW-kandidaten
Heel tevreden	34	15
Tevreden	41	36
Neutraal	16	31
Ontevreden	5	14
Heel ontevreden	4	4
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>122</i>	<i>206</i>

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

In box 8.1 is een aantal uitspraken opgenomen van vrijwillige VWNW-kandidaten op de vraag waarom zij wel of niet tevreden zijn over de begeleiding van de loopbaanadviseur/coach of van hun leidinggevende.

Box 8.1 *Toelichting op de vraag waarom een vrijwillige VWNW-kandidaat wel of niet tevreden is over de loopbaanadviseur/coach en/of leidinggevende*

Loopbaanadviseur/coach:

De coach was prettig in de ondersteuning van mijn persoonlijke effectiviteit en motivatie. Maar zij kon nauwelijks iets betekenen in het vinden van een andere baan en die heb ik dan ook nog niet gevonden (ondanks zeer intensief zoeken).

Ik ben zeer goed begeleid door de loopbaanadviseur; mijn plan en kijk is hierdoor realistischer geworden, er is goed gekeken naar mijn persoonlijke eigenschappen.

Hij was erg begaan met mijn situatie, heeft mij geholpen waar hij kon en was altijd bereikbaar voor mij.

Ik had meer verwacht van de begeleiding naar ander werk.

Ik ervaar het als vervelend dat ik nu al met de vierde VWNW-coach aan het werk ben. Dat is niet handig, kan ik elke keer weer mijn verhaal opnieuw vertellen.

Leidinggevende:

Heb in de afgelopen drie jaar al drie leidinggevers gehad: de rol van de leidinggevende in het vinden van een andere baan is tot dusver zeer beperkt.

De leidinggevende had geen tijd.

De leidinggevende heeft geen actieve rol.

Haar stelling was dat ze alleen werk kon aanbieden binnen haar eigen afdeling. Ik heb haar gevraagd ook andere onderdelen te benaderen. Dat wilde ze niet, omdat ze daar niet over ging.

Heb haar gedurende 14 maanden twee keer gezien.

Mijn leidinggevende heeft mij een dikke half jaar laten wachten voor zijn handtekening op mijn VWNW-plan.

Ik vond dat de leidinggevende meer tijd en aandacht aan mij zou moeten schenken, maar gezien de hoeveelheid mensen die hij had in de VWNW-status snap ik dat dat niet kan.

Hij staat achter mij, maar levert verder geen bijdrage.

Alle betrokkenen zijn actief betrokken en zeer ondersteunend.

Leidinggevende denkt erg mee, geeft mij de ruimte en boort zijn netwerk aan om mij mee in contact te brengen.

Ik wist van te voren niet wat ik van mijn leidinggevende kon verwachten. Deze was niet betrokken, maar wist zelf ook niet of dat normaal was of niet.

Mijn leidinggevende was bereid om in haar netwerk na te gaan wie wat voor mij zou kunnen betekenen.

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

In box 8.2 is hetzelfde gedaan, maar dan van de verplichte VWNW-kandidaten.

Box 8.2 *Toelichting op de vraag waarom een verplichte VWNW-kandidaat wel of niet tevreden is over de loopbaanadviseur/coach en/of leidinggevende*

Loopbaanadviseur/coach:

Er was in mijn gevoel alleen maar drang om mij zo snel mogelijk in een andere functie te plaatsen, zonder te kijken of dat bij mijn wensen zou aansluiten.

Men heeft te weinig tijd en ruimte voor eigen inbreng. Men volgt de standaardprocedure zodat ik als VWNW-kandidaat het gevoel krijg dat men alleen aan de eigen verplichtingen wil voldoen.

Ik heb een aantal keren gewisseld van adviseur: dat is geen winst.

Te weinig contact. Kreeg niet het gevoel dat er echt een inspanning werd verricht.

Ik denk dat hij doet wat hij kan, maar in mijn ogen heeft hij ook geen mogelijkheden.

Er werd mij ruimte gegeven te doen wat ikzelf goed achtte. De begeleider kende mij en wist dat ik heel goed in staat was om mijzelf te redden.

Leidinggevende:

Als je niet belt of mailt hoor je niets en als je contact hebt krijg je een algemeen antwoord waar je niets aan hebt.

De man kan niets voor je betekenen, is een soort marionet die van boven wordt aangestuurd en weinig tot niets kan beslissen.

Ik heb het gevoel dat ik alles zelf moet uitzoeken en uitvinden. Ik kan mijn leidinggevende soms vertellen hoe het zit, wat hij zelf niet weet.

Mijn leidinggevende begreep er nog minder van dan mijn loopbaanadviseur.

Blijft mij wel prikkelen bij het breed kijken naar functies, ondanks dat ik een opschortende werking heb.

Is een goede gesprekspartner die op de achtergrond aanwezig is.

Tevreden als het gaat om persoonlijke aandacht. Ontevreden als het gaat om reële hulp bij het vinden van een baan.

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

8.2.5 Kwaliteit van de samenwerking tussen leidinggevende en MO

Leidinggevende en mobiliteitsadviseurs/loopbaancoaches spelen allebei een eigen rol in de uitvoering van het VWNW-beleid. In hoeverre werken zij in de praktijk met elkaar samen? Aan de leidinggevenen is gevraagd hoe vaak zij contact hebben met de mobiliteitsorganisaties (zie tabel 8.13). Ruim een kwart van zowel de leidinggevenen van vrijwillige als verplichte kandidaten antwoorden dat zij nooit contact hebben met de mobiliteitsorganisatie. Wel hebben relatief meer leidinggevenen van verplichte kandidaten ongeveer één keer per week contact met de MO dan leidinggevenen van vrijwillige kandidaten (16% versus 3%, zie tabel 8.13).

Tabel 8.13 *Hoe vaak heeft u contact met de mobiliteitsorganisatie voor de vrijwillige resp. verplichte VWNW-kandidaten?*

	% Leidinggevenden vrijwillige fase	% Leidinggevenden verplichte fase
Nooit	26	27
Ongeveer één keer per week	3	16
Ongeveer één keer per maand	22	24
Ongeveer één keer per kwartaal	13	11
Ongeveer één keer per half jaar	3	3
Anders	34	20
<i>Totaal N</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>119</i>	<i>97</i>

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Binnen de categorie ‘anders’ is het antwoord dat het meest vaak genoemd is dat het aantal contacten wisselend is: het verschilt per VWNW-kandidaat, het verschilt ook in de tijd (in het begin frequenter of juist andersom) en sommigen zeggen dat er alleen contact is als het nodig is.

De meeste leidinggevenden in zowel de vrijwillige als de verplichte fase zijn positief over hun samenwerking met de MO op het punt van informatie-uitwisseling. Tien á 13 procent is echter (heel) ontevreden.

Tabel 8.14 *Hoe tevreden bent u gemiddeld genomen over uw samenwerking met de mobiliteitsorganisatie op het punt van informatie-uitwisseling?*

	% leidinggevenden vrijwillige fase	% leidinggevenden verplichte fase
Heel tevreden	7	8
Tevreden	46	52
Neutraal	34	30
Ontevreden	12	8
Heel ontevreden	1	2
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>96</i>	<i>81</i>

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

8.3 INSTRUMENTEN

Leidinggevenden

Bijna de helft van de leidinggevenden in een organisatieonderdeel in de verplichte fase (49%) is (heel) tevreden over de instrumenten die de verplichte VWNW-kandidaten ter beschikking hebben gekregen om naar ander werk te kunnen worden begeleid of om een andere reden het VWNW-beleid te kunnen verlaten. Dit is in relatieve zin meer dan het aandeel leidinggevenden in een organisatieonderdeel in de vrijwillige fase (37%) dat (heel) tevreden is. De aandelen van beide groepen leidinggevenden die (heel) ontevreden zijn, verschillen minimaal. Gezien de relatieve kleine aantallen respondenten zijn de verschillen echter niet of nauwelijks significant.

Tabel 8.15 *Hoe tevreden bent u in het algemeen over de instrumenten die de vrijwillige resp. verplichte VWNW-kandidaten ter beschikking hebben gekregen om naar ander werk te kunnen worden begeleid of om een andere reden het VWNW-beleid te kunnen verlaten?*

	<i>% Leidinggevenden vrijwillige fase</i>	<i>% Leidinggevenden verplichte fase</i>
Heel tevreden	4	4
Tevreden	33	45
Neutraal	50	41
Ontevreden	9	8
Heel ontevreden	4	1
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>119</i>	<i>81</i>

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

VWNW-kandidaten

Van welke instrumenten hebben de vrijwillige en verplichte VWNW-kandidaten in de vrijwillige resp. verplichte fase gebruik gemaakt (of maken er feitelijk gebruik van)?

Ca. een derde deel van de vrijwillige en ca. 43 procent van de verplichte kandidaten hebben in de vrijwillige resp. verplichte fase individuele begeleiding door een loopbaanadviseur/coach van de mobiliteitsorganisatie gekregen (zie tabel 8.16).

Kijken we naar overige verschillen tussen de instrumenten waar vrijwillige kandidaten aan de ene kant en verplichte kandidaten aan de andere kant vooral gebruik van maken, dan is de conclusie dat de verschillen gering zijn. In de verplichte fase worden relatief meer VWNW-kandidaten ingezet op tijdelijk werk, detacherings- en/of stageplaatsen dan vrijwillige kandidaten. Ook is er meer ondersteuning van job search en komt het aanmaken van een persoonlijk dossier op vacaturesites meer voor. In de vrijwillige fase krijgen relatief iets meer VWNW-kandidaten een opleiding/om- en bijscholing.

Tabel 8.16 Van welke instrumenten heeft u feitelijk gebruik gemaakt of maakt u feitelijk gebruik van?

	% Vrijwillige VWNW-kandidaten	% Verplichte VWNW-kandidaten
Individuele begeleiding door een loopbaanadviseur/coach van de mobiliteitsorganisatie	33	43
Stimuleringspremie in geld	3	0
Inruil van stimuleringspremie voor buitengewoon verlof	2	1
Opleiding/om- of bijscholing	23	18
Training	15	17
Tijdelijk werk	6	13
Detachering	23	37
Stage	10	15
Beschikbaar stellen van tijd om plan uit te voeren	25	31
Sollicitatietraining (daarbij ook: c.v. in orde, sollicitatiebrieven schrijven, etc.)	28	31
Netwerktraining	25	27
Training van gebruik sociale media en Personal Branding	19	21
Persoonlijke ondersteuning van job search	8	16
Aanmaken van persoonlijk dossier op vacaturesites	14	21
Onderzoek of EVC traject mogelijkheden biedt	2	9
Anders,	21	16
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N Aantal antwoorden	962	690

Noot: Dit is een vraag waarop meer dan één antwoord mogelijk was waardoor percentages niet optellen tot 100%

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Er zijn wel verschillen tussen groepen VWNW-kandidaten die bij de ene of de andere MO zijn aangemeld. Zo maken in de *vrijwillige* fase relatief veel VWNW-kandidaten gebruik van detachering (31%), maar bij één MO is dit maar vijf procent. Bij één van de MO's krijgen naar eigen zeggen 15 procent van de VWNW-kandidaten die bij deze MO zijn aangemeld tijd beschikbaar om het plan uit te voeren, tegen 49 procent van de kandidaten die bij een ander MO zijn aangemeld.

In de *verplichte* fase maakt bij één MO 52 procent van de aangemelde VWNW-kandidaten gebruik van detachering, tegen negen procent van de kandidaten die bij een ander MO zijn aangemeld. Ook in de verplichte fase krijgen relatief veel meer kandidaten die bij eerstgenoemd MO zijn aangemeld de

beschikking over tijd om hun plan uit te voeren (47%), bij de andere MO is dit (evenals in de vrijwillige fase) 15 procent.

Zoals eerder in het rapport is aangegeven (paragraaf 1.3) zaten de meeste kandidaten die gebruikmaken van de stimuleringspremie (of de inruil van deze premie voor buitengewoon verlof) niet in de groep die door de MO's is benaderd voor de enquête. Tabel 8.16 geeft dus een sterke onderschatting van het gebruik van dit instrument.

De conclusie is dat het ene MO relatief veel VWNW-kandidaten tijd geeft om het plan uit te voeren en weinig kandidaten detacheert, terwijl bij het andere MO relatief veel VWNW-kandidaten worden gedetacheerd en relatief weinig kandidaten zeggen dat ze de tijd krijgen om hun plan uit te voeren.

8.4 AANPASSING VAN HET PLAN

In de regelgeving is opgenomen dat het vastgestelde VWNW-plan door het bevoegd gezag in overleg met de VWNW-kandidaat kan worden aangepast als *'bijzondere omstandigheden daartoe aanleiding geven'*. Volgens één van de gesprekpartners van een MO zou het altijd mogelijk moeten zijn om het plan in de loop van de uitvoering aan te passen, als duidelijk is dat het plan niet werkt. In de optiek van deze gesprekspartner is het VWNW-plan een 'levend' document dat steeds opnieuw moet kunnen worden bijgesteld.

Volgens ruim drie kwart van zowel de vrijwillige als de verplichte kandidaten is aanpassing van het VWNW-plan niet nodig (geweest). Bijna tien procent heeft wel aangegeven de behoefte te hebben (gehad) om het VWNW-plan aan te passen, maar is dit niet gebeurd omdat ofwel de leidinggevende daar niet in mee wilde gaan, ofwel (en dat is het grootste deel) omdat hen is verteld dat dat niet kon (zie tabel 8.17). Hieruit kunnen we concluderen dat ofwel niet alle uitvoerenden op de hoogte zijn van dit aspect in de regelgeving ofwel zij wel op de hoogte zijn, maar de omstandigheden niet bijzonder genoeg vonden om het plan aan te passen.

Tabel 8.17 *Is uw VWNW-plan in de loop van de uitvoering aangepast?*

	<i>% Vrijwillige kandidaten</i>	<i>% Verplichte kandidaten</i>
Ja	17	17
Nee, is niet nodig (geweest)	75	73
Nee, dat wilde ik wel, maar mijn leidinggevende wilde dat niet	1	2
Nee, mij is verteld dat dat niet kon	7	8
Totaal	100	100
N	361	205

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Van ca. 17 procent van zowel de vrijwillige als de verplichte kandidaten is het VWNW-plan in de loop van de uitvoering ervan in respectievelijk de vrijwillige en verplichte fase inderdaad aangepast. In de *vrijwillige* fase zijn vaak genoemde redenen:

- In verband met detacheringen (werd niet omgezet in een vaste functie, opschorting van het plan, etc.);

- ‘Al doende kwam ik erachter dat ik hier en daar wat aanpassingen moest doen’; het eerste plan voldeed niet helemaal meer;
- Nadat alle acties uit het plan uitgevoerd waren zijn er extra acties toegevoegd;
- De combinatie detachering en meerdere trainingen was te intensief. De planning t.a.v. de trainingen moest daarom worden aangepast;
- Redenen die verband houden met de opleiding die betrokkene zou gaan volgen (de oorspronkelijk in het plan opgenomen opleiding bleek geannuleerd en daardoor moest een vervangende opleiding opgenomen worden, opleiding toegevoegd, opleiding niet te combineren met detachering, geen toestemming om in het plan opgenomen opleiding te volgen omdat er geen geld voor beschikbaar was, etc.);
- Betrokkenen waren het niet eens met de inhoud van het plan.
- Ambities en doelen voor een nieuwe baan zijn ruimer gesteld;

Als redenen om het plan aan te passen in de *verplichte* fase zijn onder meer genoemd:

- Bij de overgang van de vrijwillige naar de verplichte fase waren een aantal elementen uit het plan al uitgevoerd en andere elementen uit het plan konden meer concreet gemaakt worden;
- Formele aanpassingen om zaken als zoekgebied en passende functie correct weer te geven (in relatie tot het zoekproces in de vrijwillige fase);
- In het plan werd een aantal belangrijke elementen gemist;
- Bij de overgang van de vrijwillige fase naar de verplichte fase is het plan aangescherpt;
- ‘Eerst zaten wij op een twee sporen beleid. Dit was goedgekeurd (maar nog niet ondertekend) door een trajectmanager. De laatste trajectmanager heeft dit plan niet goed gekeurd (vanwege diverse regels?) en om die reden is het plan aangepast’;
- De verschillende scenario’s en prioriteiten moesten in een andere volgorde komen te staan;
- Wijziging van trajectbegeleider, vanwege nieuwe inzichten en verdieping van punten uit het eerdere plan.

8.5 DE ROL VAN DE VWNW-VOORZIENINGEN

8.5.1 DE STIMULERINGSPREMIE BIJ ONTSLAG OP EIGEN VERZOEK:

Volgens de gesprekspartners heeft de stimuleringspremie binnen het VWNW-beleid een grote meerwaarde. Zij zien deze voorziening in het algemeen als het meest positieve element van het VWNW-beleid (‘is een gouden greep voor heel veel mensen, is een heel sterk element ten opzichte van het vorige flankerend beleid’). Door de stimuleringspremie lossen in hun visie een heleboel problemen zich vanzelf op. Omdat in de vrijwillige fase relatief veel VWNW-kandidaten gebruik maken van de stimuleringspremie verdwijnen een heleboel medewerkers op een natuurlijke manier van de loonlijst en daardoor kan uiteindelijk het aantal verplichte VWNW-kandidaten kleiner zijn, zo stelt men.

De stimuleringspremie in geld geeft VWNW-kandidaten die voor zichzelf willen beginnen een startkapitaal mee.

Het zijn volgens de gesprekspartners vooral oudere ambtenaren, 60+-ers en ambtenaren die tegen de AOW-gerechtigde leeftijd aanlopen, die gebruik maken van de stimuleringspremie uitruil buitengewoon verlof. Werknemers van SBF-ers (substantieel bezwarende functies) van 60+ die tot de aangewezen functiegroep behoren van een organisatie in de vrijwillige fase, kunnen met behulp van toelagen en de stimuleringspremie uitruil buitengewoon verlof geruime tijd eerder uitreden. Dit zou dus betekenen dat

deze regeling uitstroom naar inactiviteit bevordert, terwijl het huidige overheidsbeleid juist gericht is op bevordering van de arbeidsparticipatie, ook onder ouderen.

Omdat onder de VWNW-deelnemers waaraan de MO's een uitnodigingsmail voor de online enquête hebben verzonden de gebruikers van de stimuleringspremie sterk zijn ondervertegenwoordigd, levert deze enquête weinig informatie op over het gebruik van de stimuleringspremie. Mede daardoor kunnen we allerlei beweringen over de stimuleringspremie niet toetsen..

8.5.2 SALARISGARANTIE EN – SUPPLETIE

In het algemeen zijn de gesprekspartners positief ten aanzien van salarisgarantie- en - suppletie. Ook de salarisgarantie is een nieuwe voorziening ten opzichte van het vorige flankerende beleid. In het verleden was er garantie voor het behoud van de schaal, maar dat had alleen betrekking op een nieuwe functie binnen de rijksoverheid en niet voor nieuwe functies daar buiten. Omdat deze voorziening nu ook geldt voor vertrek naar een functie/baan buiten de rijksoverheid vindt een deel van de gesprekspartners deze voorziening van toegevoegde waarde.

Aan de andere kant zijn er gesprekspartners die salarissuppletie weliswaar als een 'generous instrument' betitelen, maar ook van mening zijn dat de voorziening als een desincentive werkt. VWNW-kandidaten zouden er 'bang' voor, bang dat het niet zal worden uitbetaald als het eenmaal zover is. VWNW-kandidaten beschouwen deze voorziening als een belemmering om een overstap te maken, bang om het kwijt te raken als zij in een nieuwe functie bijvoorbeeld ook weer een reorganisatie zouden moet ondergaan. Naar de mening van deze gesprekspartners werkte het 'behoud van de schaal' in het oorspronkelijke beleid beter. Voor zover ons bekend is er geen onderzoek beschikbaar dat deze mening kan onderbouwen.

Eén gesprekspartner heeft eveneens de mening dat salarissuppletie een goede voorziening is, maar plaatst als negatieve kanttekening dat de voorziening in administratief opzicht een drama is. Voormalig VWNW-kandidaten die buiten de rijksoverheid gaan werken verdwijnen uit het P-direct systeem, maar zij moeten wel ergens geadmistreerd blijven omdat ze salarissuppletie ontvangen.

Eén gesprekspartner stelt dat salarisgarantie en - suppletie het makkelijker maken voor de VWNW-kandidaten die toch al in beweging wilden komen, maar dat het voor de VWNW-kandidaten die dat niet willen geen trigger is om wel te gaan bewegen. Volgens deze gesprekspartner is geld an sich nooit een trigger, zeker niet in de vrijwillige fase, een gegeven dat volgens deze gesprekspartner als een rode draad door alle soorten beleid loopt. Ook daarvoor is voor zover wij weten geen bewijs uit onderzoek.

8.5.3 ANDERE VOORZIENINGEN

Naar de mening van een gesprekspartner is het niet de verhuisvergoeding die VWNW-kandidaten over de streep halen om te verhuizen. Als men wil gaat men, als men niet wil, gaat men niet, vergoeding of niet, zo stelt deze gesprekspartner, die ook aangeeft dat er veel gebruik wordt gemaakt van reistijd in werktijd. Het zou veel voorkomen dat men in de baas zijn tijd 1½ uur per dag in de trein zit. Maar zonder verdere gegevens hierover is moeilijk te bepalen of dit werkelijk zo is.

8.6 CONCLUSIES

De belangrijkste bevindingen en conclusies uit dit hoofdstuk zijn:

- Het moet voor de VWNW-kandidaat helder zijn wie er voor de begeleiding bij het uitvoeren van het VWNW-plan de verantwoordelijke partij is. Een goed samenspel tussen leidinggevend, mobiliteitsadviseurs en HRM-medewerkers is hierbij cruciaal. Naar de mening van sommigen is de verbinding tussen deze actoren niet altijd even helder voor de VWNW-kandidaat.
- De partij die de begeleiding verzorgt moet daarvoor voldoende tijd hebben, onafhankelijk zijn en inhoudelijk ter zake kundig zijn.

- VWNW-kandidaten zijn wat de begeleiding in de vrijwillige fase betreft over het algemeen duidelijk meer tevreden over de loopbaanadviseur/coach dan over de leidinggevende.
- Verplichte VWNW-kandidaten zijn minder tevreden over de begeleiding door de coach dan de vrijwillige VWNW-kandidaten.
- Leidinggevendens zeggen dat zij hun rol als leidinggevende van VWNW-kandidaten vooral invullen door hen de tijd en ruimte te geven om hun VWNW-plan uit te voeren; ca. een kwart nodigt hen regelmatig uit voor een gesprek en ca. een vijfde deel speelt de VWNW-kandidaten vacatures door.
- In de verplichte fase houden significant meer leidinggevendens bij hoe vaak de VWNW-kandidaten solliciteren dan in de vrijwillige fase, maar het is altijd nog een minderheid. Solliciteren is naar de mening van de leidinggevende de eigen verantwoordelijkheid van de VWNW-kandidaat.
- Volgens bijna 40 procent van de vrijwillige en bijna een kwart van de verplichte VWNW-kandidaten doet de leidinggevende ‘niets’ om hen te helpen bij het uitvoeren van hun VWNW-plan.
- In vergelijking met de loopbaanadviseur/coach zijn minder VWNW-kandidaten van mening dat de leidinggevende altijd de gemaakte afspraken nakomt en meer VWNW-kandidaten dat de leidinggevende nooit zijn afspraken nakomt.
- Een minderheid van de vrijwillige en verplichte VWNW-kandidaten maakt gebruik van individuele begeleiding van een loopbaanadviseur/coach van de MO.
- Van de VWNW-kandidaten die gebruik maken van individuele begeleiding van een loopbaanadviseur/coach van de MO zeggen de meesten dat er van begin af aan regelmatig contact is (geweest), dat het initiatief de ene keer van de loopbaanadviseur uitging, de andere keer van de kandidaat zelf en dat de loopbaanadviseur/coach de gemaakte afspraken altijd na kwam. Het onderwerp van gesprek is vooral de uitvoering van (onderdelen) van het plan en geschikte vacatures.
- Leidinggevendens zijn in het algemeen (heel) tevreden over zowel de hoeveelheid begeleiding als de kwaliteit van de begeleiding van de loopbaanadviseur. Ca. 15 procent is (heel) ontevreden over beide aspecten of zijn over sommige loopbaanadviseurs/coaches wel en over anderen niet tevreden.
- De meeste leidinggevendens zijn positief over hun samenwerking met de MO's op het punt van informatie-uitwisseling. Overigens zegt ruim een kwart van zowel de leidinggevendens van vrijwillige als verplichte kandidaten dat zij nooit contact hebben met de MO.
- Relatief meer leidinggevendens in de verplichte fase zijn (heel) tevreden over de instrumenten die de verplichte VWNW-kandidaten ter beschikking hebben gekregen om naar ander werk te kunnen worden begeleid of om een andere reden het VWNW-beleid te kunnen verlaten in vergelijking met het aandeel leidinggevendens binnen een organisatieonderdeel in de vrijwillige fase.
- De verschillen tussen de instrumenten waar vrijwillige kandidaten aan de ene kant en verplichte kandidaten aan de andere kant vooral gebruik van maken zijn gering. In de verplichte fase worden relatief meer VWNW-kandidaten ingezet op tijdelijk werk, detachings- en/of stageplaatsen dan vrijwillige kandidaten. Ook is er meer ondersteuning van job search en komt het aanmaken van een persoonlijk dossier op vacaturesites meer voor. In de vrijwillige fase krijgen relatief iets meer VWNW-kandidaten een opleiding/om- en bijscholing.
- Er zijn wel verschillen tussen groepen VWNW-kandidaten die bij de ene of de andere MO zijn aangemeld wat betreft de inzet van type instrumenten. De ene MO geeft relatief veel VWNW-kandidaten tijd om het VWNW-plan uit te voeren en detachert weinig kandidaten, terwijl bij een andere MO relatief veel VWNW-kandidaten worden gedetacheerd en relatief weinig kandidaten zeggen dat ze de tijd krijgen om hun plan uit te voeren.
- Het percentage gebruikers van de stimuleringspremie is in de enquête sterk ondervertegenwoordigd. Veel gebruikers van deze voorziening zaten niet in de groep die door de MO's is benaderd voor de enquête onder deelnemers.
- Volgens de gesprekspartners heeft de stimuleringspremie binnen het VWNW-beleid een grote meerwaarde.

- Niet alle leidinggevenden zijn op de hoogte van de regel dat het vastgestelde VWNW-plan door het bevoegd gezag in overleg met de VWNW-kandidaat kan worden aangepast als bijzondere omstandigheden daartoe aanleiding geven, ofwel zij hebben de omstandigheden niet bijzonder genoeg gevonden om het plan aan te passen, ondanks de wens van de VWNW-kandidaat.
- In het algemeen zijn de gesprekspartners positief ten aanzien van salarisgarantie- en - suppletie. Anderen zijn van mening dat de voorziening als een disincentive werkt. VWNW-kandidaten zouden er ‘bang’ voor, bang dat het niet zal worden uitbetaald als het eenmaal zover is en beschouwen deze voorziening als een belemmering om een overstap te maken.

9 KNELPUNTEN EN BELEMMERINGEN IN DE UITVOERING VAN HET VWNW-BELEID

9.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal tegen welke knelpunten en belemmeringen uitvoerders, leidinggevend en VWNW-kandidaten aanlopen in de uitvoering van het VWNW-beleid. In paragraaf 9.2 gaan we eerst in op wat de gesprekpartners als knelpunten en belemmeringen ervaren. Welke knelpunten ervaren zij in de toepassing van voorzieningen? Welke uitvoeringsproblemen en vragen voor uitvoering van het beleid leven bij hen? Worden er in hun visie voorzieningen gemist?

In paragraaf 9.3 gaan we in op de vraag welke knelpunten en belemmeringen leidinggevend, en in paragraaf 9.4 de VWNW-kandidaten ervaren.

Paragraaf 9.5 besluit dit hoofdstuk met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

Ook dit hoofdstuk is gebaseerd op de informatie en de visie van de gesprekpartners van de face-to-face en de groeps gesprekken en op de uitkomsten van de enquêtes onder leidinggevend en VWNW-kandidaten.

9.2 KNELPUNTEN EN BELEMMERINGEN VOLGENS DE GESPREKPARTNERS

9.2.1 KNELPUNTEN IN DE TOEPASSING VAN VOORZIENINGEN

Soms laat de toekenning van voorzieningen voor een kandidaat relatief lang op zich wachten. De reden is deels gelegen in te omslachtige procedures, maar vooral ook omdat discussies ontstaan over de vraag of deze voorzieningen alleen mogen worden ingezet voor trajecten die uitgaan van de kortste weg naar werk of ook voor langer durende trajecten die kandidaten in het kader van hun loopbaanbeleid willen volgen (vooral gaat het dan over langer durende scholingstrajecten);

In een groeps gesprek is er discussie geweest over de vraag of vanuit een optiek van rechtsgelijkheid ('gelijke monniken, gelijke kappen') uniform met het toepassen van de beschikbare voorzieningen moet worden omgegaan of dat het richting kandidaten mogelijk moet zijn om maatwerk te leveren (wat afbreuk kan doen aan het uitgangspunt dat de spelregels voor iedereen op een gelijke wijze worden toegepast). Voor het leveren van maatwerk kan het door het management in voorkomende gevallen kunnen toepassen van een hardheidsclausule behulpzaam zijn.

Er is een spanning tussen bestaande, reguliere voorzieningen in de arbeidsvoorwaarden en de VWNW-voorzieningen. Zo is er spanning tussen de levensloopregeling (het gespaarde verlof mag niet in één worden opgenomen) en de stimuleringspremie uitruil buitengewoon verlof. Hierover is inmiddels jurisprudentie.

De jubileumgratificatie zou ruimhartiger moeten kunnen worden toegepast. Het stelt veel mensen teleur dat er geen jubileumuitkering wordt uitgekeerd tijdens de periode van het buitengewone verlof. De reguliere regel is, dat je geen uitkering krijgt als je niet werkt. Als je dus met buitengewoon verlof bent werk je niet en krijg je dus geen jubileumuitkering. Je krijgt normaal pas betaalt als je weer gaat werken, maar dat gaan deze mensen niet meer doen. Dat is heel zuur voor de groep die van deze stimuleringspremie uitruil buitengewoon verlof gebruik maakt, omdat nu juist in deze groep veel mensen zitten die 40 jaar of langer bij de rijksoverheid werken. Hierover wordt onvoldoende voorlichting gegeven. En volgens een gesprekspartner is dit des te zuurder, omdat deze uitkeringen de kosten niet zijn.

Alhoewel volgens een gesprekspartner de voorzieningen zeer riant zijn, kunnen zich ook negatieve effecten voordoen. Er zouden ook mensen zijn die in het kader van het VWNW-beleid peperdure opleidingen hebben gevolgd, maar daar geen andere baan door vinden. Dat werkt enorm demotiverend: 'nou heb ik die opleiding en ik kan er niets mee doen'.

In aansluiting hierop plaatst één van de andere gesprekpartners een kanttekening bij de *timing* van de bepaling welke voorzieningen moeten worden ingezet. Ten tijde van het opstellen van het VWNW-plan moet worden bepaald wat er aan voorzieningen voor betrokkene nodig is. Na verloop van tijd zou kunnen blijken dat niet alles nodig is geweest en/of dat andere voorzieningen nodig zijn. Deze gesprekspartner vindt het niet logisch dat er recht wordt gegeven op bepaalde voorzieningen vooraf, aan het begin van het traject (terwijl dan niet bekend is waar de persoon uiteindelijk terecht komt); het zou logischer zijn om dit recht op voorzieningen achteraf te geven, op het moment dat bekend is op welke baan de persoon terecht komt. Voorkomen moet worden dat mensen allerlei opleidingen gaan volgen en dan na een tijd constateren dat daar geen baan mee gevonden kan worden. Dat demotiveert en kost dan alleen maar tijd en geld.

9.2.2 UITVOERINGSPROBLEMEN EN VRAGEN

In alle groepsgesprekken is aangegeven dat het inzichtelijk maken van beschikbare vacatures voor VWNW-kandidaten momenteel een knelpunt en dus een verbeterpunt is. Dat geldt voor zowel departementale vacatures, als voor rijksbrede vacatures en vacatures buiten het Rijk. Een aantal deelnemers aan de groepsgesprekken ziet hierbij een taak voor de mobiliteitsorganisaties.

De mobiliteitsadviseurs beamen dit punt. Ook de mobiliteitsadviseurs zijn niet allemaal even tevreden over de zichtbaarheid van vacatures voor hun klanten. Naar hun mening is dit een aandachtspunt, een ‘missing link’. Eén van de mobiliteitsadviseurs pleit voor het tijdiger delen van concrete informatie als er vacatures worden voorzien bij een organisatie/instelling/bedrijf dat werkgelegenheid kan bieden voor de eigen klanten.

Een ander uitvoeringsprobleem is het administratieve proces met betrekking tot het openstellen van functies. Deze administratieve processen zijn niet goed in beeld. Eén van de gesprekpartners noemt deze op dit moment ‘onhandig en ongelukkig’. Het inzichtelijk maken van de competenties die een functie van iemand vraagt, de match, de scherpte tussen aanbod en vraag moet veel beter kunnen. Het duurt lang voordat een vacature vervuld wordt, zelfs nu nog blijven vacatures liggen terwijl het onduidelijk is waarom zij open blijven staan. Ook is onhelder waarom de ene persoon die solliciteert of zich aanmeldt wel een uitnodiging voor een gesprek krijgt en een ander niet, of waarom het soms zo vreselijk lang moet duren voordat er een uitnodiging komt. En ook zijn de criteria onhelder waarom iemand wordt afgewezen en een ander de baan wel krijgt.

In de gesprekken zijn verder nog de volgende opmerkingen en vragen over de uitvoering geuit:

- Salarisgarantie is tot 2 schalen. Maar wat gebeurt er met einde schaal 11? Mag deze terug naar begin schaal 9? Dan zou er eigenlijk een verschil van drie schalen zijn. Hoe moet hiermee worden omgegaan?
- Wat gebeurt er met de voorzieningen salarisgarantie en –suppletie in geval van ziekte en een onverhoopt nieuw ontslag?
- Met zieke medewerkers in de verplichte fase gebeurt niets. Zij zijn niet in staat om het VWNW-plan uit te voeren, terwijl hun ziekte vaak te maken heeft met het feit dat hun functie is vervallen (soort rouwproces). Voor deze groep moet gezorgd worden, maar de organisatie waar de zieke medewerkers werkte heeft inmiddels een nieuwe start gemaakt of is weg. Een aantal organisatieonderdelen heeft daarom een speciale afdeling opgericht voor verplichte VWNW-kandidaten. Daar krijgen zij een dedicated manager aangewezen, een casemanager en leidinggevende tegelijk.
- Het is in de regelgeving van het VWNW-beleid onduidelijk wat de status is van de ambtenaar die met een stimuleringspremie uitruil buitengewoon verlof is vertrokken. Het ene departement zegt dat deze persoon nog steeds VWNW-kandidaat is, een ander departement zegt van niet.

9.2.3 WORDEN IN HET VWNW-BELEID VOORZIENINGEN GEMIST?

In het algemeen worden geen specifieke voorzieningen gemist. Alle gesprekpartners zijn van mening dat de voorzieningen binnen het VWNW-beleid (ruim) voldoende, zeer riant en luxe zijn. Eventuele voorzieningen die gemist zouden worden, zouden buiten het VWNW-beleid om, via de ARAR toch wel aangeboden (kunnen) worden.

Wel geeft een aantal gesprekpartners aan dat zij in de uitvoering van het VWNW-beleid voorzieningen missen in de volgende situaties:

- Een VWNW-kandidaat gaat van een baan van 40 uur naar een baan van 36 uur. Het betreft in beide situaties voltijdse dienstverbanden volgens overheidscontracten. Hier is nu geen compensatie voor⁴⁰.
- Iemand heeft een klein urenverlies bij acceptatie van ander werk. Stel dat iemand 36 uur werkt en hij of zij kan geplaatst worden in een baan van 32 uur. Deze persoon doet dat dan niet omdat hij daarvoor niet gecompenseerd wordt⁴¹.

Gesprekpartners hebben in de gesprekken de volgende suggesties gedaan:

- Denk na over een gerichte voorziening, een vertrekregeling, voor oudere werknemers binnen het VWNW-beleid. Er zijn nu veel 60+-ers die er graag vervroegd uit willen. Een vertrekregeling voor ouderen (in gesprekken is gerefereerd aan de voormalige Remkes-regeling) zal leiden tot een grote uitstroom van ouderen, vernieuwing en verjonging van de instroom door jongeren en dat zou een groot neveneffect zijn van mobiliteit. Maar deze suggestie staat haaks op het regeringsbeleid, dat wil dat iedereen langer doorwerkt. Zou er zo'n vertrekregeling binnen het VWNW-beleid komen, dan zou voor deze mensen geen tijd en geld meer hoeven te worden uitgetrokken voor VWNW- onderzoek/ - advies/ -plan.
- Neem demotie als verplichting op in het VWNW-beleid. Qua uitstroom is de hardnekkigste groep de ambtenaren vanaf schaal 13: vanaf deze schaal ga ambtenaren over een jaarsalaris van € 75.000 heen. Voor deze groep (dus vanaf schaal 13) is een stimuleringspremie van € 75.000 onvoldoende om hun lasten te kunnen dragen (hypotheek e.d.). Voor de lagere schalen is de huidige premie wel voldoende.

Een aantal gesprekpartners is van mening dat het doel van het beleid ('de kortste weg naar werk') op gespannen voet staat met de wens om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verhogen. Binnen het VWNW-beleid zou daarom voorzieningen moeten worden opgenomen die het in de vrijwillige fase mogelijk maken dat een vrijwillige VWNW-kandidaat een stuk persoonlijke ontwikkeling kan doormaken met het oog op een carrièreswitch (bijvoorbeeld een 4-jarige hbo-opleiding). In het huidige VWNW-beleid zijn daar geen faciliteiten voor. Een aantal andere gesprekpartners is het hier niet mee eens. Naar hun mening is het niet de werkgever die zo'n carrièreswitch zou moeten faciliteren en betalen. Overigens hebben we eerder gezien dat er verschillend wordt gedacht over de meerwaarde van omscholing. De een ziet dit als een belangrijke mogelijkheid om mensen duurzaam inzetbaar te houden, terwijl de ander bang is dat langdurige scholingstrajecten niet tot plaatsing in een baan leiden.

Geen reorganisatieontslag

Eén van de belangrijkste afspraken in het VWNW-beleid is: '*aan degenen die tot 1 januari 2016 worden aangewezen als verplichte VWNW-kandidaat wordt geen reorganisatieontslag verleend*'.⁴² Over de invloed van deze afspraak op de resultaten van het VWNW-beleid wordt weliswaar verschillend gedacht, maar de

⁴⁰ Gaat iemand van 36 uur naar bijvoorbeeld 28 uur dan is naar de mening van de gesprekpartners sprake van een bewuste keuze om in deeltijd te gaan werken en is het een eigen risico.

⁴¹ Overigens deelden andere gesprekpartners de mening dat in deze situatie een voorziening wordt gemist, niet, omdat de regelingen al zo riant zijn.

⁴² Zie Werkconcept (november 2013)

meeste gesprekpartners vinden het wenselijk om de mogelijkheid van reorganisatieontslag terug te halen na 18 maanden verplichte fase. Naar hun mening is de mogelijkheid van ontslag een betere stok achter de deur, een betere trigger, dan voorzieningen om een andere functie te vinden en ook als het bieden van maatwerk na die 18 maanden verplichte fase.

Dat er geen ontslag mogelijkheid is, geen eindmoment is bepaald, is volgens de meeste gesprekpartners een desincentive en werkt remmend op de uitvoering en de resultaten: ook in de verplichte fase worden VWNW-kandidaten niet geprikkeld om hard te gaan bewegen. Eén gesprekspartner merkt bovendien op dat als ter vergelijking zou worden gekeken naar de resultaten van het Besluit sociaal flankerend beleid sector Rijk 2008-2012, waar reorganisatieontslag wel mogelijk was, de conclusie is dat het aantal mensen dat toen ontslagen is uiteindelijk heel klein is geweest.

Maar ook de duur van drie keer zes maanden in de verplichte fase vinden sommigen te lang, omdat er geen prikkel van uit zou gaan ('hoe houd je mensen zo lang gemotiveerd?') en reorganisatieontslag niet mogelijk is. In hun visie moet een grotere prikkel ingebouwd worden om te voorkomen dat verplichte VWNW-kandidaten achterover gaan leunen.

Huidige VWNW-beleid schrijft structurele oplossingen voor

Het VWNW-beleid schrijft structurele oplossingen⁴³ voor. Vanuit dat perspectief bieden mogelijkheden op het gebied van detachering en begeleiding naar tijdelijk werk (tijdelijke functies) geen oplossingen. Een probleem is dat de interne arbeidsmarkt van de rijksoverheid (maar ook die in de private sector) op dit moment gekenmerkt wordt door veel projecten die tijdelijk zijn. Bij de overheid is veel werk, maar veelal tijdelijk, op projectbasis. Deze structuur van de interne arbeidsmarkt werkt belemmerend voor het VWNW-beleid.

Box 9.1 Illustratie van een neveneffect van detacheringen

'Ik ben (tijdelijk) leidinggevende van een bij mij gedetacheerde VWNW-kandidaat. Mijn eigen club is opgericht voor een periode van drie tot vier jaar. Op zich ideaal voor VWNW-kandidaten, ware het niet dat het VWNW-traject niet onderbroken wordt bij detachering (alleen bij een vaste plaatsing) en dat het gemiddelde VWNW-traject korter is dan de verwachte levensduur van mijn organisatieonderdeel. Daar zit spanning, omdat de VWNW-kandidaat, hoewel zittend op een 'echte' (tijdelijk) formatieplaats, toch moet blijven solliciteren naar een vaste plek. Bij de betrokkene leidt dat de aandacht af van het werk, bij mij genereert het stress omdat ik nooit zeker ben van m'n bezetting. Mijn voorstel is: bij detachering uitvoering van het VWNW-plan opschorten en na beëindiging van de detachering het VWNW-plan aanpassen en weer oppakken om (verder) uit te voeren'.

Bron: Correspondentie met EC O&P, juli 2015

Het VWNW-beleid zou naar de mening van de gesprekpartners een beter resultaat hebben als de mogelijkheid om mensen op detacheringbasis (zowel binnen als buiten het Rijk) te kunnen plaatsen ruimhartig zou mogen worden toegepast. De ervaring van deze gesprekpartners is dat dit in de praktijk vaak een eerste stap naar een nieuwe werkgever kan zijn. Maar conform het VWNW-beleid mag detacheren niet als er geen vooruitzicht is op een vaste baan. Vaak is het de 'gevende' leidinggevende die de overstap tegenhoudt: omdat conform het VWNW-beleid er een structurele oplossing moet komen is deze leidinggevende 'bang' dat de ambtenaar na afloop van de detachering terug komt en het probleem van boventalligheid blijft bestaan. Een implicatie hiervan is dat verplichte VWNW-kandidaten thuis zitten, wat niet bevorderlijk is voor hun kansen op de arbeidsmarkt.

⁴³ 'Voor een aangeboden functie buiten het Rijk geldt dat dit een structurele functie moet zijn die wordt aangeboden met een aanstelling voor onbepaalde tijd of met uitzicht op een aanstelling voor onbepaalde tijd': Staatscourant 2013, nr. 14743, 7 juni 2013, p. 6.

9.3 KNELPUNTEN EN BELEMMERINGEN VOLGENS LEIDINGGEVENDEN

De meest vaak genoemde knelpunten en belemmeringen bij de uitvoering van het VWNW-beleid die leidinggevenden in een organisatieonderdeel in de vrijwillige fase noemen zijn:

- De vrijwillige fase brengt heel veel onrust binnen het organisatieonderdeel (zegt 27%);
- Vrijwillige VWNW-kandidaten hebben geen voorrangstatus (zegt 26%);
- In het algemeen is de ervaring dat vrijwillige VWNW-kandidaten weinig tot niets ondernemen om een andere baan/functie te zoeken (zegt 21%).

Ca. Twaalf procent van deze leidinggevenden ervaart geen enkel knelpunt of belemmering.

Tabel 9.1 *Wat ervaart u als knelpunten bij de uitvoering van het VWNW-beleid in de vrijwillige fase? (Er zijn maximaal twee antwoorden mogelijk.)*

	<i>% Leidinggevenden in de vrijwillige fase</i>
Als ik vragen heb over de uitvoering duurt het (te) lang voordat ik antwoorden krijg	13
Heb een afdeling te managen en heb geen tijd om het VWNW-beleid erbij te doen	9
Heb geen tijd om vacatures in de gaten te houden	3
Heb geen tijd om vrijwillige VWNW-kandidaten te begeleiden	3
Vrijwillige VWNW-kandidaten hebben geen voorrangstatus	26
Er is weerstand/huiver bij leidinggevenden in andere departementen/organisatieonderdelen om een vrijwillige kandidaat op te nemen	17
Vrijwillige VWNW-kandidaten mogen niet naar een tijdelijke functie begeleid worden	11
De vrijwillige fase brengt heel veel onrust binnen het organisatieonderdeel	27
De vrijwillige fase duurt te lang	8
In het algemeen is mijn ervaring dat vrijwillige VWNW-kandidaten weinig tot niets ondernemen om een andere baan/functie te zoeken	21
Er zijn geen mogelijkheden om vrijwillige VWNW-kandidaten die niets of te weinig doen om een andere functie/baan te vinden te sanctioneren	6
Anders, namelijk:	14
Geen knelpunten	12
<i>Totaal aantal antwoorden</i>	<i>320</i>
<i>N</i>	<i>190</i>

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

De meest vaak genoemde knelpunten en belemmeringen bij de uitvoering van het VWNW-beleid die leidinggevenden in een organisatieonderdeel in de verplichte fase, die daarvoor in de vrijwillige fase is geweest noemen, zijn:

- Er is weerstand/huiver bij leidinggeevenden in andere departementen/organisatieonderdelen om een verplichte kandidaat op te nemen (zegt 28%);
- Als ik vragen heb over de uitvoering duurt het (te) lang voordat ik antwoorden krijg (zegt 20%);
- Verplichte VWNW-kandidaten mogen niet naar een tijdelijke functie begeleid worden (zegt 20%)

Ca. 20 procent van deze leidinggeevenden ervaart geen knelpunten of belemmeringen.

Tabel 9.2 *Wat ervaart u als knelpunten bij de uitvoering van het VWNW-beleid in de verplichte fase nadat het organisatieonderdeel in de vrijwillige fase is geweest? (Er zijn maximaal twee antwoorden mogelijk.)*

	% Leidinggeevenden in de verplichte, na de vrijwillige fase
Als ik vragen heb over de uitvoering duurt het (te) lang voordat ik antwoorden krijg	20
Heb een afdeling te managen en heb geen tijd om het VWNW-beleid erbij te doen	14
Heb geen tijd om vacatures in de gaten te houden	7
Heb geen tijd om verplichte VWNW-kandidaten te begeleiden	1
De voorrangstatus werkt belemmerend	11
Er is weerstand/huiver bij leidinggeevenden in andere departementen/organisatieonderdelen om een verplichte kandidaat op te nemen	28
Verplichte VWNW-kandidaten mogen niet naar een tijdelijke functie begeleid worden	20
Verplichte kandidaten hebben iemand nodig die hen helpt het verlies van hun functie te accepteren en dat kan ik niet voor hen zijn	14
Er zijn heel veel moeilijkheden met de loonadministratie van de ambtenaren in dit organisatieonderdeel	3
Te weinig contact met betrokkenen die thuis zitten	3
Te weinig contact met betrokkenen die een tijdelijke klus doen	4
Anders, namelijk:	20
Geen knelpunten	20
<i>Totaal aantal antwoorden</i>	<i>117</i>
<i>N</i>	<i>71</i>

Bron: enquête onder VWNW-leidinggeevenden, juli-augustus 2015.

Leidinggeevenden van verplichte kandidaten in een organisatieonderdeel dat direct de verplichte fase is ingegaan of in een speciaal organisatieonderdeel zitten met uitsluitend verplichte kandidaten noemen de volgende knelpunten en belemmeringen het meest vaak:

- Er is weerstand/huiver bij leidinggeevenden in andere departementen/organisatieonderdelen om een verplichte kandidaat op te nemen (zegt 31%);
- Heb een afdeling te managen en heb geen tijd om het VWNW-beleid erbij te doen (zegt 23%);

- Verplichte VWNW-kandidaten mogen niet naar een tijdelijke functie begeleid worden (zegt 23%).
- Ca. twaalf procent van deze leidinggevendenden ervaart geen knelpunten of belemmeringen.

Tabel 9.3 *Wat ervaart u als knelpunten bij de uitvoering van het VWNW-beleid van een organisatieonderdeel in de verplichte fase dat daarvoor niet in de vrijwillige fase is geweest? (Er zijn maximaal twee antwoorden mogelijk.)*

	% Leidinggevendenden in de verplichte fase of speciaal organisatieonderdeel
Als ik vragen heb over de uitvoering duurt het (te) lang voordat ik antwoorden krijg	4
Heb een afdeling te managen en heb geen tijd om het VWNW-beleid erbij te doen	23
Heb geen tijd om vacatures in de gaten te houden	8
De voorrangstatus werkt belemmerend	4
Er is weerstand/huiver bij leidinggevendenden in andere departementen/organisatieonderdelen om een verplichte kandidaat op te nemen	31
Verplichte VWNW-kandidaten mogen niet naar een tijdelijke functie begeleid worden	23
Verplichte kandidaten hebben iemand nodig die hen helpt het verlies van hun functie te accepteren en dat kan ik niet zijn	8
Er zijn heel veel moeilijkheden met de loonadministratie van de ambtenaren in dit organisatieonderdeel	4
Te weinig contact met betrokkenen die thuis zitten	8
Anders, namelijk:	46
Geen knelpunten	12
<i>Totaal aantal antwoorden</i>	<i>44</i>
<i>N</i>	<i>26</i>

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevendenden, juli-augustus 2015.

9.4 KNELPUNTEN EN BELEMMERINGEN VOLGENS DE VWNW-KANDIDATEN

Hebben de vrijwillige en de verplichte VWNW-kandidaten knelpunten, belemmeringen, drempels ervaren in de vrijwillige respectievelijk verplichte fase? En zo ja, welke knelpunten worden dan het meest vaak genoemd? Zijn de belangrijkste knelpunten in de vrijwillige fase dezelfde als in de verplichte fase?

Het percentage vrijwillige VWNW-kandidaten dat wel of geen knelpunten/belemmeringen/drempels ervaart is vrijwel gelijk aan het percentage verplichte VWNW-kandidaten dat wel of geen knelpunten ervaart (vergelijk tabel 9.4 met tabel 9.5): in beide groepen ervaart elf á twaalf procent geen en 88 á 89 procent wel knelpunten/belemmeringen/drempels.

Tabel 9.4 *Ervaart of ervoer u als vrijwillige VWNW-kandidaat knelpunten, belemmeringen, drempels (er is meer dan één antwoord mogelijk)?*

	% Vrijwillige kandidaten
Geen knelpunten, belemmeringen of drempels ervaren	12
Wel knelpunten, belemmeringen of drempels ervaren, waarvan de belangrijkste zijn:	88
Onrust binnen de afdeling duur(t)de te lang, ik wil(de) weten waar ik aan toe ben, of ik wel of niet een verplichte kandidaat zal/zou worden	19
De status van vrijwillige VWNW-kandidaat biedt geen of te weinig voordelen	14
Als vrijwillige kandidaat heb je geen voorrangstatus	13
Overige knelpunten, belemmeringen, drempels	54
Totaal aantal antwoorden	848
<i>N</i>	361

In de tabel zijn alleen de antwoorden opgenomen die het meest vaak voorkomen.

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

De aard van de ervaren knelpunten/belemmeringen/drempels verschilt echter wel tussen beide groepen. Bijna 20 procent van de vrijwillige kandidaten die zegt knelpunten te (hebben) ervaren noemt dat de onrust binnen de afdeling (te) lang duur(t)de: deze ambtenaren willen weten waar ze aan toe zijn, of ze op termijn wel of niet een verplichte kandidaat zouden worden. Een tweede knelpunt/belemmering/drempel dat relatief vaak is genoemd is dat de status van vrijwillige kandidaat geen of weinig voordelen biedt (zegt 14%) en/of een derde dat je als vrijwillige kandidaat geen voorrangstatus hebt (zegt 13%).

Tabel 9.5 *Ervaart of ervoer u als verplichte VWNW-kandidaat knelpunten, belemmeringen, drempels (er is meer dan één antwoord mogelijk)?*

	% Verplichte kandidaten
Geen knelpunten, belemmeringen of drempels ervaren	11
Wel knelpunten, belemmeringen of drempels ervaren, waarvan de belangrijkste zijn:	89
De status van verplichte VWNW-kandidaat biedt geen of te weinig voordelen	14
Ik kan tijdelijk of als gedetacheerde wel ergens werken, maar daar willen ze mij niet voor vast aan nemen	13
Slechte of onvoldoende voorlichting over mijn rechten en plichten in deze fase	12
Overige knelpunten, belemmeringen, drempels	61
Totaal aantal antwoorden	513
<i>N</i>	222

In de tabel zijn alleen de antwoorden opgenomen die het meest vaak voorkomen.

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Maar ook relatief de meeste verplichte VWNW-kandidaten ervaren of hebben ervaren dat de status van verplichte VWNW-kandidaat geen of te weinig voordelen biedt. Daarnaast zegt 13 procent als knelpunt te ervaren dat zij weliswaar tijdelijk of als gedetacheerde wel ergens werken, maar dat die leidinggevenden hen niet voor vast wil aan nemen. Nog eens twaalf procent heeft de slechte of onvoldoende voorlichting over de rechten en plichten in deze verplichte fase als knelpunt ervaren.

9.5 CONCLUSIES

De belangrijkste bevindingen in dit hoofdstuk zijn:

- Er is een aantal knelpunten genoemd in de toepassing van voorzieningen, onder meer dat de toekenning ervan soms lang op zich laat wachten. Een ander knelpunt is dat beschikbare vacatures niet altijd even inzichtelijk zijn.
- In het algemeen worden geen specifieke voorzieningen gemist. Alle gesprekspartners beoordelen de huidige voorzieningen als voldoende, ‘riant’ en ‘luxe’.
- Sommige gesprekspartners hebben de suggestie gedaan om in het VWNW-beleid een vertrekregeling voor ouderen en demotie op te nemen.
- Op een aantal punten zou een zekere versoepeling van de VWNW-regelgeving het voor kandidaten makkelijker maken om ander werk te vinden.
- Over de inzet van instrumenten en voorzieningen wordt verschillend gedacht. Sommige gesprekspartners vinden dat omscholing mogelijk moet zijn en dat dit juist kan bijdragen tot het duurzaam werkzaam blijven, terwijl anderen bang zijn dat langdurige scholingstrajecten niet tot werk leiden en dan een verspilling van middelen vormen.
- Dat reorganisatieontslag niet mogelijk is binnen het VWNW-beleid wordt door de meeste gesprekspartners als een desincentive ervaren die remmend werkt op de uitvoering en de resultaten van het VWNW-beleid door het ontbreken van een ‘trigger’.

- Een knelpunt is ook dat het VWNW-beleid structurele oplossingen voorschrijft, waardoor mogelijkheden in de vorm van tijdelijke functies en detacheringen geen oplossingen kunnen bieden. Dat spoort niet met het gegeven dat veel werk vandaag de dag veelal tijdelijk, op projectbasis is, ook bij de overheid. Dit hoeft niet te leiden tot een tijdelijk dienstverband: iemand kan een vast dienstverband bij de overheid hebben en van daaruit ingezet worden op tijdelijke projecten.
- De meest vaak genoemde knelpunten en belemmeringen bij de uitvoering van het VWNW-beleid die leidinggevend in een organisatieonderdeel in de vrijwillige fase noemen zijn: de vrijwillige fase brengt heel veel onrust binnen het organisatieonderdeel, vrijwillige VWNW-kandidaten hebben geen voorrangstatus en de ervaring dat vrijwillige VWNW-kandidaten weinig tot niets ondernemen om een andere baan/functie te zoeken.
- Leidinggevend van verplichte kandidaten in een organisatieonderdeel dat direct de verplichte fase is ingegaan of in een speciaal organisatieonderdeel zitten met uitsluitend verplichte kandidaten noemen de volgende knelpunten en belemmeringen het meest vaak: er is weerstand/huiver bij leidinggevend in andere departementen/organisatieonderdelen om een verplichte kandidaat op te nemen, men moet een afdeling managen en heeft geen tijd om het VWNW-beleid erbij te doen en verplichte VWNW-kandidaten mogen niet naar een tijdelijke functie begeleid worden.
- Ongeveer 12 procent van de leidinggevend in de vrijwillige en ca. 20 procent van de leidinggevend in de verplichte fase ervaren geen knelpunten of belemmeringen.
- Vrijwillige VWNW-kandidaten die zeggen knelpunten te hebben ervaren, noemen vooral dat de onrust binnen de afdeling (te) lang duur(t)de: deze ambtenaren willen weten waar ze aan toe zijn, of ze op termijn wel of niet een verplichte kandidaat zouden worden. Een tweede knelpunt/belemmering/drempel dat relatief vaak is genoemd is dat de status van vrijwillige kandidaat geen of weinig voordelen biedt en een derde dat je als vrijwillige kandidaat geen voorrangstatus hebt.
- De verplichte kandidaten die knelpunten hebben ervaren noemen juist dat de status van verplichte VWNW-kandidaat geen of te weinig voordelen biedt. Andere ervaren knelpunten zijn dat sommigen weliswaar tijdelijk of als gedetacheerde ergens werkzaam zijn, maar dat die leidinggevend hen niet voor vast wil aan nemen. Een deel heeft de slechte of onvoldoende voorlichting over de rechten en plichten in deze verplichte fase als knelpunt ervaren.

**DEEL V ZOEKGEDRAG EN UITSTROOM UIT HET VWNW-BELEID EN
MEERWAARDE VAN HET VWNW-BELEID**

10 HET ZOEKGEDRAG EN DE UITSTROOM NAAR WERK

10.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk behandelen we het zoekgedrag van de VWNW-kandidaten en de uitstroom van VWNW-kandidaten uit het VWNW-beleid omdat ze een andere baan hebben gevonden. Daarbij maken we zowel gebruik van administratieve gegevens als van de gegevens uit de enquêtes onder leidinggevend en VWNW-kandidaten en uit de gesprekken.

In paragraaf 10.2 gaan we eerst in op het zoekgedrag van de VWNW-kandidaten: hoe vaak en met behulp van welke zoekkanalen solliciteren VWNW-kandidaten? Worden zij uitgenodigd voor sollicitatiegesprekken of krijgen zij functies aangeboden? Om welke reden worden zij afgewezen of om welke reden wijzen zij zelf functies af?

Paragraaf 10.3 gaat in op de uitstroom naar werk. Hoe groot is het deel van de vrijwillige en verplichte kandidaten dat het VWNW –beleid verlaat omdat zij een andere baan heeft gevonden? Wat zijn hun kenmerken? En welke factoren zij van invloed op de kans om uit te stromen?

In paragraaf 10.4 gaan we in op de vraag hoe lang VWNW-kandidaten in het VWNW-beleid zitten voordat zij het VWNW-beleid verlaten. In paragraaf 10.5 beschrijven wij enkele good practices.

In paragraaf 10.6 tenslotte vatten we de belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk samen.

10.2 HET ZOEKGEDRAG

10.2.1 GESPREKPARTNERS

Volgens gesprekpartners is het activerende effect van de vrijwillige fase verschillend. Sommige VWNW-kandidaten gaan achteroverleunen ('het zal wel een tijdje duren en het komt wel goed'), anderen gaan juist al in de vrijwillige fase heel hard aan de slag.

Uit de gesprekken ontstaat het beeld dat de mogelijkheden voor vrijwillige VWNW-kandidaten om in te stromen op vacatures beperkt zijn als voor die vacatures ook verplichte kandidaten in beeld zijn: zij staan dan voor de vervulling van de vacatures vooraan in de rij. Dit gegeven heeft volgens gesprekpartners bij sommige vrijwillige kandidaten een negatieve invloed op de motivatie om een VWNW-plan ook tot uitvoering te gaan brengen.

Anderzijds vragen sommige deelnemers aan de groepsgesprekken zich af of verplichte VWNW-kandidaten wel altijd voor een gesprek worden uitgenodigd als er een vacature beschikbaar is. Leidinggevend en vacatures bijvoorbeeld liever met tijdelijke krachten of pay-rollers vervullen.

Sommige deelnemers aan de groepsgesprekken hebben de ervaring dat verplichte kandidaten soms met oneigenlijke argumenten door werkgevers worden afgewezen (bijvoorbeeld bij het omzetten van detacheringen in een vaste baan).

10.2.2 VWNW-KANDIDATEN

Intensiteit van het zoekproces

Aan kandidaten in de vrijwillige en de verplichte fase is gevraagd hoe vaak zij solliciteren. Hieruit blijkt dat een aanzienlijk deel – 33 procent in de vrijwillige fase en 25 procent in de verplichte fase – helemaal niet solliciteert. Ook een aanzienlijk deel solliciteert gemiddeld minder dan 1 keer per maand: 26 procent in de vrijwillige fase en 32 procent de verplichte fase. Dus zowel in de vrijwillige als in de verplichte fase

solliciteert bijna 60 procent niet of relatief weinig. In beide fasen solliciteert ongeveer een derde gemiddeld 1 tot 4 keer per maand en iets minder dan 10 procent meer dan 4 keer per maand.

Tabel 10.1 *Hoe vaak heeft u in de fase dat u vrijwillige resp. verplichte VWNW-kandidaat bent (geweest) gesolliciteerd?*

	% Vrijwillige VWNW-kandidaten	% Verplichte VWNW-kandidaten
Vier keer of meer per maand	9	8
Tenminste één keer, maar minder dan vier keer per maand	32	36
Minder dan één keer per maand	26	32
Ik solliciteer(de) niet	33	25
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	361	222

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Om welke reden(en) solliciteert of solliciteerde de betreffende VWNW-kandidaten niet? De meest vaak genoemde reden van vrijwillige VWNW-kandidaten is dat betrokkene er van uit ging of gaat dat de eigen functie niet zou komen/komt te vervallen. Een reden die hierna het meest vaak is genoemd is dat betrokkene geen passende functies zag/ziet.

De reden die verplichte kandidaten het meest vaak noemen is dat zij geen passende functies zien/zagen.

Zoekkanalen

Welke zoekkanalen spreken de VWNW-kandidaten die *wel* solliciteren aan om een andere baan te vinden? Zowel de meeste vrijwillige als verplichte kandidaten zoeken op de eerste plaats op de vacaturesites van de overheid. Twee zoekkanalen die daarna door de meeste vrijwillige en verplichte kandidaten zijn genoemd, zijn de algemene vacaturesites met vacatures buiten de rijksoverheid en het eigen netwerk van collega's.

Relatief weinig zowel vrijwillige als verplichte kandidaten noemen de leidinggevende en/of de loopbaanadviseur/coach (die betrokkene op vacatures wijzen) als zoekkanaal.

Sollicitatiegesprekken

Naar aanleiding van hun sollicitaties zegt circa een kwart van de vrijwillige en ca. 20 procent van de verplichte VWNW-kandidaten dat zijn voor geen enkele functie waarop zij hebben gesolliciteerd ooit zijn uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek.

De verschillen tussen enerzijds vrijwillige en anderzijds verplichte kandidaten is klein. Ook de verschillen per MO zijn gering.

Aangeboden functies

Van de vrijwillige kandidaten zegt ruim drie kwart (76%) dat hen (nog) nooit een functie is aangeboden. Dit omvat ook de kandidaten die nooit solliciteren. Kijken we alleen naar de kandidaten die solliciteren dan heeft van die groep ongeveer twee derde nooit een aanbod gekregen. Dus ook als men solliciteert is de kans op een baan vrij klein. Voor de verplichte kandidaten ligt dit percentage iets lager, maar toch ook nog altijd

62 procent. Ruim een kwart van de verplichte kandidaten is wel eens één functie aangeboden (in vergelijking tot 17% van de vrijwillige kandidaten). Kijken we bij de verplichte kandidaten alleen naar degenen die solliciteren, dan heeft ongeveer de helft daarvan nooit een aanbod gekregen, In de verplichte fase ligt de kans op een baan dus wat hoger dan in de vrijwillige fase.

Tabel 10.2 Voor hoeveel functies bent u uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek?

	% Vrijwillige VWNW-kandidaten dat solliciteer(t)de	% Verplichte VWNW-kandidaten dat solliciteer(t)de
0	24	20
1	29	32
2	24	19
3	11	16
Meer dan 3	12	13
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>243</i>	<i>167</i>

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel 10.3 Hoe vaak is u een functie aangeboden?

	% Vrijwillige VWNW-kandidaten	% Verplichte VWNW-kandidaten
0	76	62
1	17	27
2	4	6
3	3	3
Meer dan 3	1	2
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>361</i>	<i>167</i>

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Reden van afgewezen worden

Ruim 70 procent van de vrijwillige en ruim 60 procent van de verplichte kandidaten die aangeven dat zij solliciteren heeft ervaring met afwijzingen. Bijna de helft van de vrijwillige VWNW-kandidaten die ervaring hebben met afgewezen worden geeft als reden dat er al een andere kandidaat was die men liever had. Nog eens een derde denkt dat de reden is dat betrokkene te weinig competenties heeft voor de baan.

Ook de relatief meeste verplichte VWNW-kandidaten denken dat te weinig competenties voor de baan de reden van hun afwijzing is.

Reden van afwijzen

Een kwart van de vrijwillige en ca. 14 procent van de verplichte VWNW-kandidaten die aangeven dat zij solliciteren zegt zelf wel eens een baan/functie afgewezen te hebben. De reden die de meeste vrijwillige kandidaten noemen om een functie af te wijzen is dat zij de inhoud van het werk niet aantrekkelijk vonden. Slechts één procent heeft meer dan drie functies afgewezen.

Hetzelfde geldt voor de verplichte VWNW-kandidaten: ook zij noemen vooral de inhoud van het werk die niet aantrekkelijk zou zijn als belangrijkste reden om de functie af te wijzen. En ook van de verplichte kandidaten heeft maar één procent meer dan drie functies afgewezen.

Tabel 10.4 *Voor hoeveel van deze functies bent u afgewezen?*

	% Vrijwillige kandidaten	% Verplichte kandidaten
0	27	39
1	18	17
2	15	15
3	15	13
Meer dan 3	25	16
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	137	122

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel 10.5 *Hoeveel van deze functies heeft u zelf afgewezen?*

	% Vrijwillige kandidaten	% Verplichte kandidaten
0	75	86
1	20	11
2	3	1
3	2	2
Meer dan 3	1	1
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	137	122

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

10.3 UITSTROOM NAAR WERK

10.3.1 WAT WETEN WE UIT DE ADMINISTRATIEVE GEGEVENS?

Van één MO - die ongeveer de helft van de totale VWNW-instroom voor haar rekening neemt en daarmee verreweg de grootste is- hebben we een vrij compleet beeld van de totale instroom in het VWNW-beleid.⁴⁴ Deze informatie is beschikbaar in de vorm van tabellen waarbij geen uitsplitsing is gemaakt naar achtergrondkenmerken. Van drie andere MO's beschikken we over (geanonimiseerde) bestanden met gegevens over de personen die door deze MO's zijn benaderd voor de online-enquête. In elk geval bij één van deze MO's is de groep die met een stimuleringspremie uitstroomt of uitstroomt door deze premie in buitengewoon verlot om te zetten nauwelijks vertegenwoordigd. Deze mensen worden namelijk over het algemeen niet bij dit MO aangemeld. Bij een ander MO lijkt – gezien het kleine aantal dat in dit bestand gebruik maakt van de stimuleringspremie – ook sprake van ondervertegenwoordiging. Op basis van de beschikbare gegevens komen we op een totale instroom in het VWNW-beleid van ongeveer 12.000. Hierin is niet verdisconteerd dat bij sommige MO's de meeste gebruikers van de stimuleringspremie zeer waarschijnlijk niet in de cijfers voorkomen. Nemen we aan dat het gebruik van de stimuleringspremie bij deze MO's procentueel vergelijkbaar is met de eerstgenoemde MO, dan komen we uit op een iets hogere schatting van het totale aantal instroom in het VWNW-beleid: iets minder dan 12.500.⁴⁵

Voor het grootste MO kunnen we een vrij nauwkeurige schatting maken van het percentage van alle instromers dat inmiddels is uitgestroomd uit het VWNW-beleid. Dit is iets meer dan 50 procent. Uit deze gegevens is niet af te leiden welk deel hiervan een andere baan heeft gevonden. Wel is duidelijk dat ongeveer een vierde van de uitstroom een andere baan heeft gekregen binnen de overheidsdienst waartoe dit MO behoort. Maar dit is zeer waarschijnlijk een onderschatting van de totale uitstroom naar werk. In de bestanden van de andere MO's heeft ongeveer een derde van de uitstroom als bestemming een andere baan. Hierin is wel uitstroom naar een andere organisatie (binnen of buiten de overheid) meegenomen. Maar MO's weten lang niet voor iedereen die uitstroomt of zij een baan vinden. MO's registreren bij voorbeeld niet de mensen die met een stimuleringspremie uitstromen en een andere baan vinden.

Uit de beschikbare administratieve gegevens is niet af te leiden hoe lang mensen in het VWNW-beleid zitten voordat ze een baan vinden. Uit de enquête kunnen we met de nodige voorzichtigheid afleiden dat degenen die als vrijwillige kandidaat een andere baan vinden of een eigen bedrijf beginnen gemiddeld ongeveer een jaar in het VWNW-beleid hebben gezeten. Dit lijkt weinig te verschillen naar achtergrondkenmerken.

10.3.2 UITSTROOMANALYSE OP BASIS VAN DE ENQUÊTE ONDER DEELNEMERS

Algemeen

In totaal zijn er onder de respondenten 238 uitgestroomd naar werk. Dit is ruim 18 procent van de respondenten waaraan is gevraagd of zij werk gevonden hebben. Hoewel dit cijfer vrij goed overeenkomt met het administratieve cijfer zijn deze cijfers toch niet helemaal vergelijkbaar. Aan de ene kant meten we in de enquête meer uitstroom naar werk, omdat de MO's dit niet van iedere uitstromer registreren, maar aan de andere kant meten we minder uitstroom naar werk omdat één MO niet meer beschikte over alle email-adressen van mensen die zijn uitgestroomd. Als we de informatie uit de administratieve bronnen en

⁴⁴ Deze gegevens zijn ontleend aan de *maandrapportage juni 2015; Uitvoering VWNW-beleid*, DPMO, juni 2015, 16 juli 2015, definitief.

⁴⁵ Bij het eerstgenoemde MO heeft 7,4 procent van de deelnemers gebruik gemaakt van de stimuleringspremie.

de enquête combineren dan is het meest waarschijnlijke beeld dat iets meer dan de helft is uitgestroomd en dan hiervan ongeveer de helft (dus een vierde van het totaal) een andere baan heeft gevonden.

Iets meer dan de helft hiervan is uitgestroomd in de fase tussen de aanmelding en het moment waarop men officieel kandidaat zou zijn geworden. Ongeveer een vierde stroomt uit in de vrijwillige fase en iets minder dan een vierde in de verplichte fase. Als we de uitstroom relateren aan het aantal mensen dat in een fase zit of heeft gezeten, dan zien we dat deze uitstroomkans toeneemt met de fase. In de voorfase is deze kans met elf procent het laagst en in de verplichte fase met 24 procent het hoogst. De vrijwillige fase zit hier met 14 procent tussen in. Hierbij moet wel aangetekend worden dat de groep die de voorfase heeft gehad of hier nog inzit aanzienlijker groter is dan het aantal mensen dat vrijwillig kandidaat is of is geweest. En de groep huidige of voormalige kandidaten is nog kleiner. Als we kijken welk deel van de deelnemers in de verschillende fasen is uitgestroomd, dan is het deel dat in de voorfase is uitgestroomd het grootst, gevolgd door de vrijwillige fase. Het aandeel van de verplichte fase in de uitstroom is het kleinst.

Tabel 10.6 *Uitstroom en uitstroompercentage naar fase*

	<i>Uitstroom naar werk</i>	<i>Totaal aantal personen die in betrokken fase zitten of hebben gezeten</i>	<i>Uitstroompercentage</i>
Fase tussen aanmelding en vrijwillige fase	124	1164 ^{a)}	11
Vrijwillige fase	59	414 ^{b)}	14
Verplichte fase	55	227	24
<i>Totaal</i>	<i>238</i>	<i>1289</i>	<i>18</i>

a) *Inclusief de mensen die zijn doorgestroomd naar de vrijwillige en/of de verplichte fase;*

b) *Inclusief de mensen die zijn doorgestroomd naar de verplichte fase.*

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Voor degenen die een baan vonden duurde het gerekend vanaf het moment dat mensen de brief kregen waarin werd aangegeven dat de organisatie waar men werkte de vrijwillige fase inging (op dat moment werd men zelf nog geen vrijwillige of verplichte kandidaat) gemiddeld 12 maanden voordat men de baan vond.

Data zijn overigens slecht ingevuld in de enquête. Deze resultaten over duren moeten daarom als niet meer dan indicatief worden gezien.

Uitstroom naar achtergrondenkenmerken

Voorfase

Onder de voorfase verstaan we de fase tussen het moment waarop mensen een brief krijgen dat hun organisatie in de vrijwillige fase komen en het moment waarop zij officieel kandidaat worden. Uit de enquête weten we alleen of zij in deze fase een baan hebben gevonden of niet.

Uit tabel 10.7 blijkt dat in de voorfase de uitstroom bij mannen wat hoger ligt dan bij vrouwen, zij het dat het verschil niet groot is. Gemiddeld is deze uitstroomkans ongeveer elf procent.

Tabel 10.7 *Wel of geen baan gevonden in de voorfase naar geslacht (%)*

	Man	Vrouw	Totaal
Geen baan	87	92	89
Wel baan	13	8	11
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	637	527	1164

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Kijken we naar de kans op een baan naar leeftijdscategorie dan blijkt dat deze kans bij mensen jonger dan 35 jaar groter is dan bij de categorie vanaf 35 jaar. Binnen de laatste categorie zijn de verschillen klein. Zelfs bij de categorie van 55 tot 65 jaar wijkt de baankans niet af van het gemiddelde voor de categorie vanaf 35 jaar.

Tabel 10.8 *Wel of geen baan gevonden in de voorfase naar leeftijd (%)*

	Tot 35 jr	35-45 jr	45-55 jr	55-65 jr	Totaal
Geen baan	83	89	91	90	90
Wel baan	17	11	9	10	10
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	65	255	442	364	1126

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel 10.9 *Wel of geen baan gevonden in de voorfase naar salarisschaal (%)*

	Schaal 1-5	Schaal 6-8	Schaal 9-11	Schaal 12 of hoger	Totaal
Geen baan	92	92	85	86	89
Wel baan	8	9	15	14	11
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	233	532	288	111	1164

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

In de lagere schalen is de kans op een baan lager dan in de hogere schalen. In samenhang hiermee is ook de baankans bij uitvoerende functies lager dan gemiddeld. Verder valt op dat de baankans bij de functiegroepen beleid, kennis en onderzoek, en toezicht laag is. Wel moet bij deze categorie worden aangetekend dat de N laag is waardoor toeval een rol kan spelen. Maar het is toch opvallend dat ook als we

de functies beleid, kennis en onderzoek, en toezicht afzonderlijk bekijken de baankans heel laag is. Mogelijk hebben deze mensen competenties die te specifiek zijn om elders goed toepasbaar te zijn.

Tabel 10.10 *Wel/geen baan gevonden in de voorfase naar functiegroep (%)*

	<i>Advisering</i>	<i>Bedrijfsvoering</i>	<i>Project- en lijnmanagement</i>	<i>Beleid, kennis en onderzoek, en toezicht</i>	<i>Uitvoering</i>	<i>Totaal</i>
Geen baan	86	87	86	95	92	89
Wel baan	14	13	15	5	8	11
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	179	262	173	82	468	1164

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Vrijwillige fase

Voor de vrijwillige fase kunnen we de uitstroom uitsplitsen naar uitstroom naar werk en overige uitstroom. In de groep die niet is uitgestroomd hebben we ook de mensen uit de verplichte fase meegenomen die voor deze fase vrijwillig kandidaat zijn geweest. Deze mensen zijn immers vrijwillig kandidaat geweest en in die fase niet uitgestroomd.

Omdat er maar relatief weinig uitstromers zijn, is een uitsplitsing naar leeftijdscategorieën weinig zinvol. Als er al verschil is, zit dit bij de jongste categorie, maar daar is het aantal respondenten heel klein. Hetzelfde geldt voor de uitsplitsing naar salarisschaal en functiegroep.

Hieronder wordt een uitsplitsing naar geslacht gegeven. In de vrijwillige fase verschilt het uitstroomprofiel tussen mannen en vrouwen weinig.

Tabel 10.11 *Uitstroom in de vrijwillige fase naar geslacht (%)*

	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
Uitgestroomd naar baan	15	14	14
Uitgestroomd naar andere bestemming	11	13	12
Niet uitgestroomd	75	73	74
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	216	198	414

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Het uitstroomprofiel hangt duidelijk samen met het zoekgedrag, het al of niet zoeken naar werk: dit verschil is significant. Van de vrijwillige kandidaten die naar een andere baan of functie zoeken vindt een duidelijk hoger percentage een andere baan dan van degenen die niet solliciteren. Aan de andere kant is de overige uitstroom groter onder degenen die niet solliciteren. Maar ook van deze groep stroomt een deel uit naar

werk. Onder degenen die solliciteren is de kans om niet uit te stromen per saldo iets groter. Dit suggereert⁴⁶ dat de uitstroom naar werk vergroot kan worden door het zoeken naar werk te stimuleren. Zoals we eerder hebben gezien zoekt een aanzienlijk deel van de kandidaten niet naar ander werk: stimulering heeft dus zin. Wel zal dit naar verwachting niet zozeer leiden tot meer uitstroom, maar eerder tot een verschuiving binnen de groep die uitstroomt ten gunste van uitstroom naar een baan.

Tabel 10.12 *De relatie tussen sollicitatiegedrag en uitstroom (%)*

	<i>Solliciteert</i>	<i>Solliciteert niet</i>	<i>Totaal</i>
Uitstroom naar baan	20	7	16
Overige uitstroom	6	24	12
Niet uitgestroomd	76	70	73
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	243	118	361

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Dat er mogelijkheden zijn om de zoekactiviteit te vergroten blijkt uit het feit dat het percentage kandidaten dat naar werk zoekt groter is bij degenen die begeleiding krijgen -dan bij degenen die geen begeleiding krijgen. Zowel begeleiding door de coach als door de leidinggevende leidt tot een groter percentage werkzoekenden. Het percentage kandidaten in de vrijwillige fase dat momenteel geen begeleiding krijgt is dermate groot (zie hoofdstuk 8) dat het niet aannemelijk dat dit allemaal mensen zijn die geen betaald werk willen. Daarom is het waarschijnlijk dat als vrijwillige kandidaten begeleiding zouden krijgen door een coach en door de leidinggevende dat daardoor meer kandidaten actief naar werk zouden zoeken. Het is ook waarschijnlijk dat daardoor meer vrijwillige kandidaten een baan zouden vinden.⁴⁷

⁴⁶ Een hard bewijs is dit niet omdat niet uit te sluiten is dat de mensen die niet zoeken heel weinig kans op een baan hebben. Aan de andere kant is het wel een grote groep die niet of weinig zoekt.

⁴⁷ Ook hier met de kanttekening dat het mogelijk is dat begeleiding minder effectief zou kunnen zijn voor de mensen die dit nu niet krijgen. Maar bijvoorbeeld in de vrijwillige fase krijgt slechts de minderheid begeleiding. Het is niet waarschijnlijk dat voor al die mensen die nu geen begeleiding krijgen, dit niet effectief is.

Tabel 10.13 *De relatie tussen begeleiding door een coach en het percentage kandidaten dat zoekt naar werk: vrijwillige kandidaten (%)*

	<i>Wel coach</i>	<i>Geen coach</i>	<i>Totaal</i>
Solliciteert	79	61	67
Solliciteert niet	21	39	33
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	123	238	361

	<i>Leidinggevende biedt hulp</i>	<i>Leidinggevende biedt geen hulp</i>	<i>Totaal</i>
Solliciteert	40	28	33
Solliciteert niet	60	40	67
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	142	219	361

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Verplichte fase

Vanwege het relatief lage aantal respondenten in de verplichte fase onderscheiden we voor deze fase twee categorieën: baan gevonden en geen baan gevonden.

Naar leeftijd is er nauwelijks verschil tussen mannen en vrouwen. Wel zien we een duidelijk verschil naar leeftijd. De categorie tot 50 jaar heeft een duidelijk grotere kans op een baan dan de categorie vanaf 50 jaar. Dit verschil is significant.

Tabel 10.14 *Baankansen naar leeftijd (%)*

	<i>Tot 50 jaar</i>	<i>50-65 jaar</i>	<i>Totaal</i>
Wel baan	33	18	24
Geen baan	67	82	76
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	84	137	221

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

In de verplichte fase zien we geen verband tussen baankans en het percentage dat solliciteert. Wel vinden we opnieuw een verband tussen de begeleiding en het wel/niet solliciteren.

Tabel 10.15 De relatie tussen begeleiding en het percentage dat zoekt naar werk (%)

	<i>Coach</i>	<i>Geen coach</i>	<i>Totaal</i>
Solliciteert	86	67	75
Solliciteer niet	14	33	25
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	97	125	222

	<i>Begeleiding door leidinggevende</i>	<i>Geen begeleiding door leidinggevende</i>	<i>Totaal</i>
Solliciteert	77	68	75
Solliciteer niet	23	32	25
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	17	50	222

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

10.4 DUUR VAN HET VERBLIJF IN HET VWNW-BELEID TOT AAN HET MOMENT DAT HET VWNW-BELEID IS VERLATEN

Uit de enquêteresultaten zijn gegevens over dueren af te leiden, maar er zijn wel vrij grote beperkingen:

- 1) We hebben geen uitstroombdatum van mensen die al zijn uitgestroomd voordat ze in de vrijwillige of verkorte fase kwamen;
- 2) We hebben geen uitstroombdatum van mensen die om een andere reden zijn uitgestroomd dan het vinden van een baan. We weten dit alleen voor mensen die een baan hebben gevonden;
- 3) Er zijn vrij weinig uitstromers in de enquête mede doordat één van de MO's maar een deel van de mensen kon benaderen die zijn uitgestroomd (men had geen emailadressen van deze mensen meer) en de ondervertegenwoordiging in het algemeen van mensen met een stimuleringspremie.

De duur tussen het moment waarop mensen de brief krijgen dat hun organisatie in de vrijwillige fase is gekomen en het moment waarop zij vrijwillig kandidaat werden is gemiddeld ongeveer 4 maanden. Maar als we kijken naar de duur tussen de brief en het tekenen van het plan, dan komen uit op ongeveer zeven maanden. In deze periode vinden onderzoek en opstellen advies en plan plaats. Wellicht zou dit wat kunnen worden bekort, zodat de activiteiten gericht op het vinden van werk eerder kunnen starten.

Noemen we de datum van bovengenoemde brief de start van deelname aan het VWNW-beleid en kijken we naar de mensen die met een verkort plan of als vrijwillige kandidaat of verplichte kandidaat een andere baan hebben gevonden of een eigen bedrijf zijn gestart, dan is de gemiddelde duur van de periode tussen aanvang deelname en het vinden van een baan ongeveer **12 maanden**. Hierbij zijn weinig verschillen naar achtergrondkenmerken.

Zoals eerder aangegeven gaat van deze 12 maanden gemiddeld zeven maanden op aan de fase waarin het onderzoek wordt gedaan en het advies en het plan worden opgesteld. Na het tekenen van het plan heeft het

voor de baanvinders dus gemiddeld bijna een half jaar geduurd voordat men een baan vond.⁴⁸ Van de baanvinders in de vrijwillige fase heeft iets minder dan de helft de baan binnen zes maanden gevonden; voor de baanvinders in de verplichte fase is dit iets meer dan de helft procent.

Hierbij moet er rekening mee worden gehouden dat veel mensen nog in de vrijwillige of verplichte fase zitten en dat we in de respons maar 95 mensen hebben waarvan we weten hoe lang het geduurd heeft voordat ze een baan vonden. Daarom moet deze uitkomsten als niet meer dan indicatief worden gezien

10.5 GOOD PRACTICES

In de face-to-face gesprekken is een drietal voorbeelden van good practices in de uitvoering van het VWNW-beleid gegeven. Deze vatten wij hier kort samen.

10.5.1 DJI IN SAMENWERKING MET DOUANE ROTTERDAM HAVEN⁴⁹

Op 14 januari 2015 zijn zeven nieuwe medewerkers van de Douane Rotterdam Haven beëdigd. Deze zeven vers opgeleiden hebben allemaal de overstap van DJI naar de Douane gemaakt. De zeven ex-DJI medewerkers zijn in november 2013 met de opleiding tot douanemedewerker gestart. Naast de standaard theorie gedeelte is er ook een praktijkgedeelte geweest. Voor het praktijkdeel hebben de cursisten stages gelopen in een aantal teams om bekend te worden met het toekomstige douanewerk. De opleiding is afgerond in november 2014 en vanaf dat moment zijn de ex-DJI-ers klaargestoomd om echt aan het werk te gaan in de Rotterdamse haven.

10.5.2 EC O&P IN SAMENWERKING MET XEROX

Dit voorbeeld gaat over de opheffing van de reproductieverlening van de rijksoverheid. Een deel van de medewerkers is als groep (ca. 25 personen) ge-outsourced naar Xerox. Van begin of aan is ECO&P heel nauw betrokken geweest bij dit proces, ECO&P was ook inhouse. Door de VWNW-onderzoeken, door erbovenop te zitten, intensieve begeleiding te geven, maatwerk te leveren en door nauwe samenwerking met leidinggevenden en HR, is het gelukt om uiteindelijk ca. 25 personen over te dragen. Ca. 20 personen zijn naar de verplichte VWNW-fase gegaan. Het gaat hier wel om de moeilijkste doelgroep binnen het rijk die je kan vinden (schaal 4, 5). Uiteindelijk hebben de medewerkers zelf de keuze moeten maken om wel of niet over te gaan naar Xerox. De 20 die niet zijn gegaan paste niet in het profiel waar Xerox om vroeg.

10.5.3 VWS – MOVD,

Een groepsmedewerker die is verhuist naar Groningen wilde heel graag ambulance medewerker worden. Daar heeft hij een groot rijbewijs voor nodig. De leidinggevende heeft een kennis in Groningen die de bij de ambulancedienst werkt. De betreffende medewerker wilde graag een dag meelopen, maar dat mocht alleen als hij in een sollicitatieprocedure zou zitten. Hij heeft daarom gesolliciteerd en is aangenomen. Betreffende ex-medewerker moet nu een assessment doen, de opleiding plus groot rijbewijs halen. Behalve de nieuwe werkgever betaalt ook het ministerie van VWS.

⁴⁸ Als we de periode tussen de aankondigingsbrief en de aanvang van de vrijwillige fase volgens opgave van de respondenten nemen dan is dit gemiddeld ongeveer vier maanden, dan is dit langer, namelijk ongeveer acht maanden. Maar we achten de opgegeven datum van het tekenen van het plan een betrouwbaardere datum dan de opgegeven datum van de vrijwillige fase. Het begin van de vrijwillige fase staat meer open voor interpretatie. Zelfs bij MO's zie we dat.

⁴⁹ Nieuwsbrief Van Werk Naar Werk, nummer 22, 29 januari 2015, Dienst Justitiële Inrichtingen, Ministerie van Veiligheid en Justitie, p. 3.

10.6 CONCLUSIES

Uit dit hoofdstuk trekken we de volgende conclusies:

- 1) Veel kandidaten (een derde in de vrijwillige fase en een kwart in de verplichte fase) solliciteren niet en ook een aanzienlijk deel solliciteert weinig intensief (gemiddeld minder dan één keer per maand). Zowel voor de vrijwillige als voor de verplichte fase geldt dus dat bijna 60 procent niet of relatief weinig (gemiddeld minder dan één keer maand solliciteert).
- 2) Er zijn aanwijzingen dat kandidaten meer kans op een baan hebben als zij solliciteren.
- 3) Er zijn aanwijzingen dat begeleiding door een coach en de leidinggevende de kans vergroot dat kandidaten gaan solliciteren, waardoor zij meer kans op een andere baan krijgen. De aanwijzingen zijn het sterkst voor de vrijwillige fase. Als meer mensen begeleid worden leidt dat dus waarschijnlijk tot meer uitstroom naar een andere baan.
- 4) Kandidaten maken bij het zoeken naar werk op de eerste plaats gebruik van vacaturesites van de overheid. Daarnaast worden genoemd algemene vacaturesites (met ook vacatures buiten de overheid) en het eigen netwerk van collega's. De leidinggevende en de loopbaanadviseur worden weinig genoemd als zoekkanaal.
- 5) De kans dat een kandidaat die solliciteert naar een baan de baan ook krijgt is klein. Een vrij groot deel wordt nog wel uitgenodigd voor een gesprek, maar vervolgens is kans op afwijzing tamelijk groot. In de vrijwillige fase krijgt slechts een derde van degenen die solliciteren een of meer aanbiedingen voor een baan; in de verplichte fase is dit de helft.
- 6) De kans op uitstroom uit het VWNW-beleid naar een baan neemt toe met de fase: de kans is het grootst in de verplichte fase en het kleinst in de voorfase (waarin het onderzoek wordt uitgevoerd en het advies en het plan worden opgesteld). Maar als we kijken naar de verdeling van de uitstroom over de fasen, dan is het beeld precies omgekeerd: de meesten stromen uit in de voorfase, terwijl het aandeel van de verplichte fase in de uitstroom het kleinst is. Dit komt omdat het aantal mensen dat in de voorfase zit of gezeten heeft aanzienlijk groter is dan het aantal in de vrijwillige fase dat op zijn beurt weer groter is dan het aantal in de verplichte fase.
- 7) Ouderen hebben minder kans op een andere baan dan jongeren (tot 35 jaar). Ook bepaalde functiegroepen hebben minder kans, namelijk uitvoerend personeel en deelnemers uit de categorie beleid, kennis en onderzoek, en toezicht. Verder is voor deelnemers in de lagere functiegroepen de kans op een andere baan kleiner. Naar geslacht lijken er op dit punt geen grote verschillen te zijn. Door de kleinere aantallen respondenten in de vrijwillige en vooral in de verplichte fase is het voor die fasen moeilijker om uitspraken te doen over verschillen in baankansen tussen subgroepen.
- 8) Er is maar zeer beperkte informatie over duren in relatie tot het VWNW-beleid. Uit de administratieve bronnen hebben we hierover geen gegevens kunnen krijgen. In de enquête zijn hierover wel vragen gesteld, maar deze door veel respondenten niet of niet goed beantwoord. Uit de beschikbare informatie leiden we af dat kandidaten die in de vrijwillige of verplichte fase een andere baan hebben gevonden of een eigen bedrijf zijn gestart ongeveer een jaar in het VWNW-beleid hebben gezeten. Dit is gerekend vanaf het moment dat zij de brief kregen waarin stond dat hun organisatieonderdeel in de vrijwillige fase kwam. Van de baanvinders in de vrijwillige fase heeft iets minder dan de helft de baan gevonden binnen zes maanden na het begin van de vrijwillige fase; van de baanvinders in de verplichte fase vindt iets meer dan de helft de baan binnen zes maanden. We hebben aanwijzingen dat de voorfase in het VWNW-beleid, dat wil zeggen de periode tussen de eerder genoemde brief en het tekenen van het plan vrij lang duurt: ongeveer zeven maanden. Deze resultaten moeten als niet meer dan indicatief worden gezien.

11 DE MEERWAARDE VAN HET VWNW-BELEID

11.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk gaan we in op het oordeel van de gesprekpartners, de leidinggevendenden van de VWNW-kandidaten en van de VWNW-kandidaten zelf over de meerwaarde van het VWNW-beleid: in hoeverre helpt of heeft het VWNW-beleid geholpen om ander werk te krijgen of als zelfstandige/zzp-er aan de slag te gaan?

In paragraaf 11.2 gaan we eerst in op de vraag hoe gesprekpartners oordelen over de toegevoegde waarde van de vrijwillige fase in het VWNW-beleid.

In paragraaf 11.3 gaan we na wat de leidinggevende de toegevoegde waarde van het VWNW-beleid in het algemeen en van de verschillende aspecten van het beleid in het bijzonder vinden. Hierbij komt ook hun mening aan de orde over het effect van het VWNW-beleid op de kans dat deelnemers een andere baan vinden. In paragraaf 11.4 doen we hetzelfde, maar dan vanuit het perspectief van de VWNW-kandidaten en aangewezen ambtenaren.

Paragraaf 11.5 besluit met de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk.

11.2 GESPREKPARTNERS OVER DE VRIJWILLIGE FASE

Over de meerwaarde van de vrijwillige fase in het VWNW-beleid zijn de meningen verdeeld. Volgens een deel van de gesprekpartners stelt de vrijwillige fase ambtenaren in staat om naar ander werk te worden begeleid, (lang) voordat de reorganisatie een feit is en zij een verplichte VWNW-kandidaat worden. Naar de mening van deze gesprekpartners heeft het traject VWNW-onderzoek en - advies toegevoegde waarde, omdat in dit voortraject een groot deel van de aangewezen ambtenaren al naar andere werk is begeleid. Om die reden smeren sommige MO's deze periode bewust over een wat langere periode uit.

Volgens de mobiliteitsadviseurs droogt het aantal ambtenaren dat in het VWNW-beleid komt op naarmate men verder in 'de trechter' komt: veel aangewezen ambtenaren gaan het traject van VWNW-onderzoek en – advies in, minder ambtenaren tekenen vervolgens het VWNW-plan en worden daarmee formeel een vrijwillige VWNW-kandidaat en gaan het begeleidingstraject in of nemen vrijwillig ontslag. In de periode dat het VWNW-onderzoek wordt verricht vinden al heel veel ambtenaren een andere baan, waardoor het uiteindelijk niet nodig is om het VWNW-traject in te gaan. Het aantal VWNW-kandidaten dat uiteindelijk verplicht kandidaat wordt is vervolgens (veel) kleiner dan het oorspronkelijke aantal aanmeldingen voor VWNW-onderzoek. Het feit dat de stroom opdroogt geeft aan dat er buiten het zichtveld van de mobiliteitsorganisaties ook veel gebeurt en dat veel mensen op eigen kracht een andere functie vinden.

Maar er zijn ook gesprekpartners die negatief staan tegenover de vrijwillige fase en de duur hiervan, drie keer zes maanden. In hun visie is de vrijwillige fase een overbodige fase die alleen maar tijd vergt, omdat er geen prikkel om te bewegen van uit gaat. Naar hun mening helpt de vrijwillige fase niet om mensen in beweging te krijgen. Op de eerste plaats komen mensen pas in beweging als de situatie urgent is, tot die tijd wachten mensen af. Zeker als het hun zoveelste reorganisatie is en hun ervaring is dat het in het verleden goed is gekomen, gaat men er van uit dat het ook nu wel weer goed zal komen. Op de tweede plaats zijn mensen in de vrijwillige fase nergens toe verplicht: 'vrijwillige VWNW-kandidaten hebben alleen maar rechten, geen plichten'. Volgens de gesprekpartners gaan lang niet alle vrijwillige VWNW-kandidaten in deze fase serieus naar ander werk zoeken. Deze gesprekpartners zien de vrijwillige fase het liefst geschrapt en anders verkort worden. In het vorige hoofdstuk hebben we echter gezien dat de meeste vrijwillige kandidaten aangeven actief naar werk te zoeken, dat begeleiding in deze fase een activerend effect heeft, maar dat slechts een beperkt deel die begeleiding krijgt.

Het doel van de vrijwillige fase is ‘de kortste weg naar werk’, waardoor er naar de mening van een aantal gesprekpartners geen ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en omscholing. Deze gesprekpartners willen de vrijwillige fase bij voorkeur benutten om VWNW-kandidaten de ruimte, tijd en faciliteiten te geven om na te denken over een ‘echte’ carrière switch. De weg naar een dergelijke ‘droombaan’ vergt wellicht een langere periode dan 18 maanden en meer investeringen, bijvoorbeeld in een hbo-opleiding, dan nu mogelijk is in het VWNW-beleid. Vrijwillige VWNW-kandidaten die gemotiveerd zijn om te bewegen en om verder te willen kijken, hebben in principe in deze fase de tijd om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken, want voor hen is er nog geen urgentie voor een andere functie. Het ontbreken van dergelijke ontwikkelmogelijkheden kan een drempel zijn om mobiel te worden, omdat de eigen baan op dat moment nog niet in gevaar is.

Aan de andere kant is een andere gesprekspartner van mening dat men in de vrijwillige fase een realistisch arbeidsperspectief moet hebben. Men moet in deze periode niet streven naar die ‘droombaan’ maar naar de meest wenselijke baan die realistisch is op dit moment. In de optiek van deze gesprekspartner is het niet reëel dat de werkgever de kosten van het najagen van die droombaan zou moeten dragen.

Een breed gedragen mening is dat de vrijwillige fase leidt tot calculerend gedrag. Aangewezen ambtenaren zouden de vrijwillige fase vooral benutten voor de stimuleringspremie bij vrijwillig ontslag. Aangewezen ambtenaren die, los van de aanleiding waarom hij of zij aangewezen ambtenaar zijn geworden, intrinsiek gemotiveerd zijn om te zoeken naar een andere baan of al een andere baan hebben, stellen ondertekening van hun VWNW-plan uit tot zij in die nieuwe baan beginnen en vertrekken vervolgens met de maximale stimuleringspremie. Ook de aangewezen ambtenaar die naar de pensioengerechtigde leeftijd loopt wacht net zo lang met het tekenen van zijn VWNW-plan tot het meest gunstige moment om na tekening van het VWNW-plan de maximale stimuleringspremie te kunnen ontvangen.

Tot slot zijn sommige gesprekpartners van mening dat de vrijwillige fase geen toegevoegde waarde heeft omdat vrijwillige kandidaten geen voorrangstatus hebben. In deze visie gaan deze ambtenaren het traject in van VWNW-onderzoek, -advies en –plan, waarna ze gebruik kunnen maken van voorzieningen die ook buiten het VWNW-beleid al bestonden en geregeld zijn in het ARAR. De aangewezen ambtenaren wachten in deze visie de reorganisatie wel af.

In verband met de continuïteit zijn alle gesprekpartners er voor om het VWNW-beleid na 2015 voort te zetten, ook de gesprekpartners die negatief zijn over de vrijwillige fase. Maar bij voortzetting van het beleid pleiten ze wel voor versimpeling, voor een meer praktische toepasbaarheid, naar hun mening moet de uitvoering dan wel sterk vereenvoudigd worden. Naar hun mening moet gekeken worden naar de opzet van de vrijwillige fase en naar de verschillende typen bedrijfsvoering binnen de rijksoverheid, omdat de diverse organisaties erg verschillend zijn.

11.3 LEIDINGGEVENDEN

11.3.1 ALGEMENE EFFECTEN

Wat is volgens de leidinggevenden van VWNW-kandidaten het effect van het VWNW-beleid in het algemeen op de kans dat zij dit beleid zullen verlaten (bijvoorbeeld omdat ze naar ander werk worden begeleid, omdat ze vrijwillige ontslag nemen door toepassing van de stimuleringspremie, etc.)? Bijna de helft (48%) denkt dat dit effect ‘niet zo groot’ en nog eens zo’n twaalf procent dat het effect zelfs ‘klein’ is. Redenen zijn vooral:

- In de vrijwillige fase van het VWNW-beleid is er geen verplichting om te tekenen: betrokken ambtenaren stellen tekenen van het plan uit (zegt 16%);
- In de vrijwillige fase hebben vrijwillige VWNW-kandidaten geen voorrangstatus (zegt 15%);
- Het VWNW-beleid maakt calculerend gedrag van betrokken ambtenaren mogelijk.

Tabel 11.1 *Hoe groot of klein is het effect van het VWNW-beleid in het algemeen?*

	% Leidinggevenden
Heel groot	2
Vrij groot	38
Niet zo groot	48
Klein	12
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Aan de andere kant denkt 40 procent dat dit effect ‘vrij groot’ of ‘heel groot’ is. Gevraagd naar de reden waarom volgens deze leidinggevenden het effect vrij groot of heel groot is, zijn de volgende redenen het meest vaak genoemd:

- Door de stimuleringspremie uit te ruilen voor buitengewoon verlof kan een belangrijk deel vervroegd uittreden (zegt 27%);
- Door het VWNW-onderzoek en VWNW-plan gaan de betrokken ambtenaren eerder op zoek naar ander werk (zegt 19%);
- Door het VWNW-onderzoek- en VWNW-plan gaan de betrokken ambtenaren nadenken over hun toekomst bij de rijksoverheid (zegt 17%).

Overigens denkt 31 procent van de leidinggevenden dat het effect op de kans om het VWNW-beleid te verlaten (bijvoorbeeld omdat men ander werk vindt) het grootst is in de eerste zes maanden van de fase dat iemand een vrijwillige VWNW-kandidaat is en denkt 24 procent dat het effect het grootst is in de eerste zes maanden dat iemand een verplichte VWNW-kandidaat is. De eerste zes maanden van beide fases zijn in hun ogen kennelijk cruciaal.

Het VWNW-beleid start met de fase waarin een VWNW-onderzoek wordt uitgevoerd en een VWNW-advies en – plan worden opgesteld. Naar de mening van een belangrijk deel van de leidinggevenden van VWNW-kandidaten is het effect van deze fase op de kans dat VWNW-kandidaten een functie/baan vindt niet zo groot (zegt 48%) of zelfs klein (19%). Overigens is van de leidinggevenden in een organisatieonderdeel in de verplichte fase dat daarvoor in de vrijwillige fase is geweest een groter deel (50%) van mening dat dit effect vrij groot tot zeer groot is, dan van de leidinggevenden in de vrijwillige fase (25%).

Tabel 11.2 *Het effect op de kans dat VWNW-kandidaten een functie/baan vinden, van a) de fase van uitvoeren van VWNW-onderzoek, het opstellen van een VWNW-advies en –plan, b) de begeleiding in het kader van en c) de instrumenten en voorzieningen van het VWNW-beleid*

	<i>Fase van onderzoek, advies, plan</i>	<i>Begeleiding</i>	<i>Instrumenten en voorzieningen</i>
Heel groot	3	7	5
Vrij groot	30	36	44
Niet zo groot	48	47	42
Klein	19	10	8
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	216	216	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Over het effect van de begeleiding en de instrumenten/voorzieningen op de kans dat VWNW-kandidaten een functie/baan vinden waardoor zij niet meer onder het VWNW-beleid vallen is een groter deel van de leidinggevenden positief, en dan vooral de leidinggevenden in de verplichte fase, dan als het gaat om het onderzoek, advies en plan.

De VWNW-voorzieningen die volgens de grootste aandelen leidinggevenden van vrijwillige VWNW-kandidaten veel hebben bijgedragen aan het vervallen van de VWNW-status van hun voormalige VWNW-kandidaten zijn:

- Stimuleringspremie in geld (zegt 31%);
- Stimuleringspremie uitruil buitengewoon verlof (zegt 28%);
- Salarisgarantie (zegt 19%);
- Salarissuppletie (zegt 17%).

Leidinggevenden van verplichte VWNW-kandidaten noemen dezelfde VWNW-voorzieningen die veel hebben bijgedragen aan het vervallen van de VWNW-status van hun voormalige VWNW-kandidaten, alleen de volgorde is een andere:

- Stimuleringspremie uitruil buitengewoon verlof (zegt 31%);
- Salarisgarantie (zegt 23%);
- Salarissuppletie (zegt 23%);
- Stimuleringspremie in geld (zegt 17%).

We hebben aan de leidinggevenden gevraagd hoe groot naar hun mening het effect is van hun eigen rol als leidinggevende op de kans dat medewerkers ander werk vinden. Bijna de helft (47%) denkt dat het effect van hun eigen rol ‘niet zo groot’ is. Zeven procent denkt dat hun rol klein is. De rest (46%) is van mening dat hun rol vrij groot of heel groot is. Gelet op de eerdere bevinding dat veel kandidaten weinig of niets van een inbreng van hun leidinggevenden merken, is dit laatste resultaat weinig aannemelijk.

Tabel 11.3 *Hoe groot is het effect van uw eigen rol als leidinggevende op de kans dat medewerkers ander werk vinden?*

	% Leidinggevenden
Heel groot	7
Vrij groot	39
Niet zo groot	47
Klein	7
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Op de vraag op welke punten de rol van een leidinggevende in het VWNW-beleid verbeterd zou kunnen worden noemen zij vooral punten zoals:

- Een betere voorlichting over allerlei aspecten die te maken hebben met het VWNW-beleid;
- Meer tijd om VWNW-kandidaten te begeleiden en in het verlengde hiervan een lagere case-load;
- Uitvoering van het VWNW-beleid neerleggen bij ‘dedicated’ managers die alleen de mobiliteit van medewerkers als taak hebben en geen reguliere leidinggevenden taken hebben om een afdeling te managen.

Een laatste evaluatievraag aan de leidinggevenden van VWNW-kandidaten luidt: ‘als u één element uit het VWNW-beleid zou mogen veranderen, wat zou u dan veranderen?’ Uit de talrijke antwoorden geven we hier de antwoorden die (in weliswaar verschillende bewoordingen) het vaakst zijn gegeven:

- Maak de vrijwillige fase minder vrijblijvend: verplicht bijvoorbeeld de medewerker om het VWNW-plan te tekenen om uitstel- en calculerend gedrag te voorkomen, geef meer vorm en inhoud aan de begeleiding, maak de begeleiding strakker;
- Maak de vrijwillige fase korter, laat de verplichte fase sneller van start gaan;
- Trek de voorwaarden voor vrijwillige en verplichte VWNW-kandidaten gelijk, vooral als het gaat om de voorrangstatus;
- Verruim de mogelijkheden van aanvaarding van tijdelijke - en detacheringsfuncties;
- Maar reorganisatie-ontslag mogelijk: ‘zonder stok achter de deur komen mensen niet in beweging’);
- Vervang het afspiegelingsbeginsel door selectie op kwaliteit en functioneren.

11.3.2 EFFECTEN OP UITSTROOMKANSEN

Mening over het effect op de totale uitstroomkans

Ongeveer 40 procent van de leidinggevenden denkt dat het VWNW-beleid een heel groot of vrij groot effect heeft op de uitstroomkans van kandidaten. Dit omvat zowel uitstroom naar een baan als naar een andere bestemming. Nog een iets groter deel is van mening dat het effect van de eigen rol op de uitstroomkans vrij groot of heel groot is. De activerende werking van het onderzoek en het advies, en de stimuleringspremie worden als de belangrijkste positieve factoren gezien. Als belangrijkste negatieve factor wordt genoemd dat kandidaten in de vrijwillige fase geen verplichtingen hebben.

Tabel 11.4 *Mening leidinggevende over het effect van het VWNW-beleid en van zijn eigen inbreng hierbij (%)*

	<i>Mening over het effect van het beleid op de uitstroomkans</i>	<i>Mening over het effect van de eigen rol op het uitstroomkans</i>
Heel groot	2	7
Vrij groot	38	39
Niet zo groot	48	47
Klein	12	7
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	216	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Leidinggevenden denken verschillend over de vraag in welke fase het effect van het beleid het grootst is. Ondanks de bezwaren tegen de vrijwillige fase die vrij veel leidinggevenden hebben, is het meest gegeven antwoord dat het grootste effect in de vrijwillige fase is. Maar bijna evenveel leidinggevenden achten de verplichte fase het meest effectief. Veel minder leidinggevenden noemen de fase voorafgaande aan de vrijwillige fase als de meest effectieve.

Mening over het effect op de uitstroomkans naar een andere baan

Leidinggevenden zijn vrij positief over het effect van het VWNW-beleid op de kans dat vrijwillige kandidaten een baan vinden. Alleen over de voorfase zijn zij wat minder positief. Daarvan is een kwart van mening dat het effect heel groot of vrij groot is. Verder denkt 40 procent denkt dat de voorzieningen en instrumenten een vrij groot of heel groot effect hebben. Het oordeel over de begeleiding van de coach en/of de leidinggevende zit hier tussenin.

Tabel 11.5 *Effect VWNW-beleid op de kans dat vrijwillige kandidaten een baan vinden (%)*

	<i>Effect voorfase</i>	<i>Effect begeleiding</i>	<i>Effect voorzieningen en instrumenten</i>
Heel groot	3	3	4
Vrij groot	22	31	36
Niet zo groot	55	54	49
Klein	21	12	11
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	119	119	119

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Het oordeel over effect op de baankans van verplichte kandidaten is zelf nog iets positiever. Dit geldt vooral voor het effect van de voorfase. Maar ook het effect van de begeleiding en de voorzieningen en instrumenten

wordt bij deze kandidaten door leidinggevend en hoger ingeschat. Iets minder dan 60 procent denkt dat de voorzieningen en instrumenten van het VWNW-beleid een vrij groot tot heel groot effect hebben.

Tabel 11.6 Effect VWNW-beleid op de kans dat verplichte kandidaten een baan vinden (%)

	<i>Effect voorfase</i>	<i>Effect begeleiding</i>	<i>Effect voorzieningen en instrumenten</i>
Heel groot	6	10	7
Vrij groot	44	35	51
Niet zo groot	35	45	35
Klein	16	10	7
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevend en, juli-augustus 2015.

Deze opvattingen van de leidinggevend en staan enigszins op gespannen voet met de feitelijke resultaten van het VWNW-beleid. We hebben in het voorgaande gezien dat de baankans in de vrijwillige fase beperkt is en dat ook maar een beperkt deel van de kandidaten in deze fase begeleiding krijgt. En het is niet aan te nemen dat begeleiding in alle gevallen effectief is. Bij het aanverwante re-integratiebeleid voor werklozen, waar harde effectiviteitsmetingen naar het effect van begeleiding zijn gedaan met behulp van onder meer controlegroepbenaderingen, worden bijvoorbeeld slechts kleine effecten gevonden.⁵⁰ Een dergelijke harde effectiviteitsmeting was niet mogelijk in dit onderzoek en voor zover wij weten zijn er ook geen andere wetenschappelijke onderzoeken naar de effectiviteit van ‘van werk naar beleid’, ook niet in andere sectoren. In het re-integratiebeleid wordt steeds meer aan uitvoerende instanties de eis gesteld dat de inzet van instrumenten ‘evidence-based’ moet zijn, dat wil zeggen gebaseerd moet zijn op wetenschappelijk onderzoek. De methoden die hierbij worden toegepast zijn ook toepasbaar op het VWNW-beleid, maar daarvoor moeten dan meer administratieve gegevens beschikbaar komen.

11.4 VWNW-KANDIDATEN

11.4.1 HET VWNW-ONDERZOEK, - ADVIES EN - PLAN

VWNW-Onderzoek

De vraag luidt: ‘Denkt u dat uw VWNW-onderzoek helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten’. Als we bedenken dat de vraagstelling luidt in termen van ‘meer kans’, wat ook een kleine kans vergroting kan zijn, is de conclusie uit de gegeven antwoorden (zie tabel 11.4) dat in de ogen van de meeste deelnemers de toegevoegde waarde van het VWNW-onderzoek beperkt is. Slechts enkele procenten van degenen die het VWNW-onderzoek hebben gehad, zijn er zeker van dat dit leidt (voor degenen die nog in het VWNW-beleid zitten) of heeft geleid (voor degenen die uitgestroomd zijn) tot meer kans op een baan of om aan de slag te gaan als zelfstandige/zzp-er (zie tabel 11.4). Nog eens 14 procent

⁵⁰ Een recente studie is: J. de Koning, P.de Hek L. Mallee, Francien Rosing en Maikel Groenewoud, *Uitkomsten en ervaringen experimenten netto-effectiviteit re-integratie*, SEOR/Regioplan, oktober 2014.

denkt dat dit het geval is. Een veel groter deel (57 procent) denkt of is ervan overtuigd ('dat weet ik zeker') dat het VWNW-onderzoek hierbij niet helpt of heeft geholpen. Ongeveer een kwart weet het niet.

Kruisen we de vraag over de meerwaarde van het VWNW-onderzoek met achtergrondkenmerken dan zien we weinig verschillen naar geslacht. Ook naar MO is er nauwelijks verschil. Naar leeftijd en salarisschaal zien we wat meer verschillen, maar deze zijn geen van alle significant.

Tabel 11.7 Denkt u dat uw VWNW-onderzoek, -advies en -plan u helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten (% respondenten)?

	<i>VWNW-onderzoek</i>	<i>VWNW-advies</i>	<i>VWNW-plan</i>
Ja, dat weet ik zeker	3	5	5
Ja, dat denk ik wel	14	18	18
Dat weet ik niet	25	27	27
Nee, dat denk ik niet	31	26	26
Nee, ik weet zeker van niet	26	25	24
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	854	563	563

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

VWNW-advies

Over de meerwaarde van het VWNW-advies zijn meer respondenten iets positiever: 23 procent ziet een positief effect op de kans op ander werk of het starten van een eigen bedrijf (zie tabel 11.4). Ook zien we hier wat grotere verschillen bij de achtergrondkenmerken. Bij de MO's zien we dat het MO wat zich al op andere punten positief onderscheidde, ook hier positief afsteekt bij de andere MO's.

VWNW-plan

Op het punt van de meerwaarde van het VWNW-plan zijn de conclusies hetzelfde als met betrekking tot het VWNW-advies.

11.4.2 VRIJWILLIGE EN VERPLICHTE FASE

Omdat de dienstverlening pas begint in de vrijwillige fase zou je kunnen verwachten dat mensen die in deze fase zitten of hebben gezeten positiever zijn over de meerwaarde van het VWNW-beleid. Maar dit is niet het geval (zie tabel 11.5). Het beeld is volstrekt vergelijkbaar met dat bij onderzoek, advies en plan.

Tabel 11.8 Denkt u dat uw VWNW-onderzoek, - advies en -plan u helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten (% respondenten)?

	Vrijwillige fase	Verplichte fase
Ja, dat weet ik zeker	5	4
Ja, dat denk ik wel	18	16
Dat weet ik niet	27	29
Nee, dat denk ik niet	26	24
Nee, ik weet zeker van niet	25	27
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	563	222

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

De verplichte fase biedt de meeste dienstverlening, maar ook het oordeel over de meerwaarde van deze fase is over het geheel genomen niet bijzonder positief. Een verschil met de vorige fasen is dat we in de verplichte fase nauwelijks nog verschillen tussen de MO's zien. Wat betreft het oordeel over de meerwaarde van de verplichte fase springt geen van de MO's er duidelijk uit. Ouderen zijn hier positiever.

11.4.3 MEERWAARDE VAN HET VWNW-BELEID IN HET ALGEMEEN

Gevraagd of men iets heeft gehad aan het VWNW-beleid in het algemeen antwoordt 43 procent positief en een iets lager percentage negatief; de rest, 20 procent, weet het niet.

Tabel 11.9 Heeft u in het algemeen iets gehad aan het VWNW-beleid?

	% VWNW-kandidaten (vrijwillig en verplicht)
Ja	43
Nee	37
Weet niet	20
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	1255

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

De belangrijkste reden waarom men vindt dat men er iets aan gehad heeft is dat men meer inzicht heeft gekregen in zijn/haar mogelijkheden op de arbeidsmarkt (zegt ca.30% van de VWNW-kandidaten die vinden dat zij iets aan het VWNW-beleid hebben gehad of dat niet weten). Het percentage dat een antwoord geeft in de trend van 'door VWNW heb ik een baan gevonden' is lager: ongeveer 18 procent. Dit spoort met de antwoorden op de tevredenheidsvraag en de vraag naar de vergroting van de baankansen: vrij veel mensen zijn tevreden, maar als je vraagt of ze door het beleid hun kansen op een baan hebben vergroot dan

antwoordt een kleiner deel daar bevestigend op. Dan kom je ongeveer uit op het percentage (iets meer dan 20 procent) dat aangeeft door het VWNW meer kans op een baan te hebben gekregen.

Van degenen die negatief antwoorden op de vraag of men in het algemeen iets gehad heeft aan het VWNW-beleid geeft 57 procent als reden dat het niet geholpen heeft om een baan te krijgen. Ruim een kwart geeft zelfs een antwoord dat kan wijzen op vermindering van kansen op een baan (stigma, minder zelfvertrouwen).

Evenals aan de leidinggevendenden is ook aan de VWNW-kandidaten gevraagd naar suggesties voor verbetering van het VWNW-beleid. Uit de talrijke antwoorden geven we in box 11.1 de antwoorden die (in weliswaar verschillende bewoordingen) het vaakst zijn gegeven. De meeste suggesties hebben betrekking op de voorlichting, de communicatie en de begeleiding.

Box 11.1 Heeft u suggesties voor verbetering van het VWNW-beleid?

Betere voorlichting: aan zowel kandidaten, als leidinggevendenden en adviseurs, over rechten en plichten van de kandidaat, over mogelijkheden van stages en detacheringen, communicatie en informatievoorziening meer op één lijn brengen, eenduidige informatie verstrekken, meer realistische informatievoorziening

Een landelijk onafhankelijk vraagpunt organiseren waar je naar kunt mailen en/of bellen

Begeleiding van een trajectmanager in de vrijwillige fase, betere loopbaanbegeleiders, betere ondersteuning bij zoeken naar een baan, betere begeleiding vanaf het eerste begin, versterking van de kwaliteitsborging van de mobiliteitsadviseurs

Zet loopbaanadviseurs in met meer kennis van zaken, met een veel groter netwerk met externe vacatures.

Beperking van de open-eind constructie (eindeloos trajecten kunnen volgen zonder risico van ontslag)

Meer maatwerk, meer persoonlijke aandacht, persoonlijk advies in plaats van een algemeen advies (uitkomst van het onderzoek bleek voor alle collega's hetzelfde te zijn)

Meer begeleiding van loopbaanadviseurs en leidinggevendenden

Betere communicatie door leidinggevendende

Combinatie van tijdelijk werk (detachering, stages, trainingen) en VWNW-beleid verbeteren, opschortende werking van het VWNW-plan in geval van detachering, detachering sneller toe staan

De duur van het traject 'onderzoek-advies-plan' verkorten, meer snelheid

Afspraken nakomen

Overstap naar buiten het Rijk gemakkelijker maken en minder voorzieningen voor baanwisseling binnen het Rijk omdat men dan blijft vast zitten (men gaan dan achterover leunen)

Toepassing van voorzieningen is op elk departement verschillend. Hier lijkt sprake te zijn van interpretatieverschillen hetgeen tot verwarring of ongelijkheid kan leiden

Uitbreiding van de remplaçantenregeling: veel oudere medewerkers zouden hier graag gebruik van maken als de regeling financieel aantrekkelijker wordt gemaakt.

11.5 CONCLUSIES

De belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk zijn:

- Over de meerwaarde van de huidige vrijwillige fase wordt door gesprekspartners verschillend gedacht. Sommigen zijn overwegend positief, anderen overwegend negatief. Alle gesprekspartners zijn overigens van mening dat het bestaan van de vrijwillige fase gecontinueerd moet worden. De meesten zijn verder van mening dat de vrijwillige fase minder vrijblijvend zou moeten worden: nu hebben vrijwillige VWNW-kandidaten rechten, maar geen plichten. De meesten vinden ook dat de vrijwillige fase vereenvoudigd moet worden en dat in de uitvoering meer verschillende mogelijk moeten zijn al naar gelang de behoeften en omstandigheden bij de verschillende departementen en diensten.

- Onder leidinggeevenden is vrij veel kritiek op de vrijwillige fase, maar anderzijds wordt door leidinggeevenden deze fase het meest genoemd als de meest effectieve waar het de uitstroom naar een baan betreft. Ook onder leidinggeevenden heerst de mening dat de vrijwillige fase minder vrijblijvend zou moeten worden. Daarnaast wordt verkorting van de vrijwillige fase als aanbeveling genoemd. Verder geven leidinggeevenden enkele specifieke aanbevelingen zoals het bieden van meer mogelijkheden voor detachering.
- Er bestaat een zekere ambivalentie bij gesprekspartners en leidinggeevenden over de meerwaarde van de voorzieningen en dan vooral van de stimuleringspremie. Veel gesprekspartners vinden vooral de stimuleringspremie een effectief instrument maar denken ook dat er vaak sprake is van calculerend gedrag waarbij het tekenen van het VWNW-plan wordt uitgesteld tot het voor de aangewezen ambtenaar meest gunstige moment om de maximale stimuleringspremie te ontvangen. De meeste gesprekspartners zijn daarom van mening dat dit laatste niet mogelijk zou moeten zijn.
- Ongeveer een vijfde van de deelnemers denkt dat het VWNW-beleid helpt om een andere baan te krijgen of een eigen bedrijf te starten. Slechts een klein deel hiervan zegt daar zeker van te zijn. Iets meer dan de helft van de deelnemers denkt dat dit beleid niet helpt. Ongeveer de helft hiervan, dus ongeveer een kwart van het totaal, zegt zelfs zeker hiervan te zijn. Verder geeft een kwart van de respondenten aan niet te weten of het beleid hen helpt. Volgens de deelnemers hebben alle fasen van het VWNW-beleid ongeveer evenveel effect op het vinden van een andere baan; alleen de voorfase is in hun ogen wat minder effectief op dit punt.
- Het percentage deelnemers dat aangeeft iets aan het beleid te hebben gehad is hoger: iets meer dan 40 procent. Maar gevraagd naar het waarom geeft ongeveer de helft hiervan aan dat dit te maken heeft met een grotere kans op een baan. Dit klopt dus met de antwoorden op de vraag naar het effect op de baankans. Veel mensen geven aan dat het beleid hen meer inzicht heeft gegeven in hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt.
- De meeste leidinggeevenden achten het effect van het VWNW-beleid op de baankans niet zo groot tot vrij groot, met iets meer neiging tot niet zo groot. Zij zijn optimistischer over het effect dan de deelnemers. Opvallend is het positieve oordeel van leidinggeevenden over het effect van begeleiding op de baankans en hun eigen rol hierin. De resultaten van de enquête onder deelnemers geven ook aanwijzingen voor een positief effect van begeleiding, maar wel voor een relatief bescheiden effect (zie het vorige hoofdstuk). Volgens de kandidaten is juist de rol van leidinggeevenden hierin relatief klein. Het is dus de vraag of de meningen van leidinggeevenden over de effecten van het beleid op de baankans wel voldoende gefundeerd zijn.
- Leidinggeevenden geven de volgende aanbevelingen voor verbetering van de rol van de leidinggevende: a) betere voorlichting aan leidinggeevenden, b) meer tijd beschikbaar stellen aan leidinggeevenden voor begeleiding (maar is die tijd er?) en c) laat de begeleiding over aan speciaal hiervoor aangestelde managers.

Het is belangrijk om hierbij de kanttekening te maken dat het hier om percepties van gesprekspartners, deelnemers en leidinggeevenden van effecten gaat. Deze komen niet noodzakelijk overeen met de werkelijke effecten. Op andere, verwante beleidsgebieden, zoals re-integratie van werklozen, zijn harde metingen van effecten op baankansen uitgevoerd met controlegroepbenaderingen (soms zelfs in een experimentele setting). Daar bleek dat percepties van effecten door betrokkenen vaak te optimistisch zijn in vergelijking met de werkelijke effecten.

DEEL VI SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

12. SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

12.1 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

12.1.1 ALGEMEEN

Onderzoeksvragen en beperkingen van het onderzoek

In dit slothoofdstuk beantwoorden we op basis van de besproken resultaten in de voorgaande hoofdstukken de volgende hoofdvragen van het onderzoek:

- 1) Hoe is het VWNW-beleid in de praktijk georganiseerd en geïmplementeerd?
- 2) Hoe wordt in de praktijk uitvoering gegeven aan de voorlichting en het opstellen van het VWNW-onderzoek, - advies en het – plan?
- 3) Hoe wordt in de praktijk uitvoering gegeven aan het VWNW-plan?
- 4) Wat zijn de resultaten van het VWNW-beleid tot nu toe?
- 5) Welke factoren beïnvloeden de resultaten tot nu toe?
- 6) Wat is de meerwaarde van het VWNW-beleid?
- 7) Zijn er voorbeelden van good practices en creatieve oplossingen die in de praktijk worden toegepast?
- 8) Welke knelpunten worden ervaren en welke aanbevelingen volgen uit de evaluatie op het punt van aanpassingen van het VWNW-beleid of correctie van ‘weeffouten’.
- 9) Hoe kan de informatievoorziening worden verbeterd ?

Er zijn maar enkele ‘good practices’ gevonden. Deze zijn in het rapport beschreven. Zij zijn te specifiek om aan te bevelen voor bredere toepassing en komen daarom in deze samenvatting verder niet aan de orde.

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. In de eerste plaats zijn de beschikbare administratieve gegevens onvolledig. Weliswaar zijn enquêtes gehouden onder deelnemers en leidinggevendenden, maar juist voor het verkrijgen van kwantitatieve gegevens zijn enquêtes als bron minder geschikt. Hiermee kunnen de leemtes in de beschikbare administratieve gegevens maar ten dele worden opgevuld, waardoor geen volledig totaalbeeld kan worden gegeven en op de meeste punten schattingen moesten worden gemaakt.

De onvolledigheid van de administratieve gegevens heeft ook gevolgen voor de enquêtes gehad, vooral voor die onder VWNW-kandidaten. De MO’s beschikken namelijk niet meer over de contactgegevens van alle mensen die deelgenomen hebben aan het VWNW-beleid, maar inmiddels niet meer onder het VWNW-beleid vallen. Mensen die niet meer onder het VWNW-beleid vallen (wij noemen deze ‘uitstromers’) zijn daardoor in het algemeen ondervertegenwoordigd in de enquête. VWNW-kandidaten die met een stimuleringspremie zijn vertrokken zijn daardoor zelfs nauwelijks bereikt, evenals de mensen met wie een zogenoemd ‘verkort plan’ is opgesteld, om daarna het VWNW-beleid te verlaten. Dit is de tweede belangrijke beperking.

Als derde beperking noemen we het feit dat de enquêtes in de zomerperiode moesten worden gehouden, wat de respons negatief heeft beïnvloed en de analysemogelijkheden enigszins beperkt. Voor zover we kunnen nagaan vormen de respondenten wel een behoorlijke afspiegeling van de groep die door de MO’s per email is benaderd voor de enquête. Daarom denken wij toch dat uit de respons onderbouwde conclusies kunnen worden getrokken.

Een vierde beperking is dat er ten tijde van het onderzoek slechts een zeer gering aantal verplichte VWNW-kandidaten de volledige verplichte fase van 18 maanden heeft afgerond.

Een laatste beperking is de vaststelling dat departementen/organisatieonderdelen zelf ook acties ondernemen om ambtenaren onder het VWNW-beleid te plaatsen, bijvoorbeeld door uitvoering te geven

aan het verkorte plan, zonder deze aan te melden bij een MO. Deze VWNW-kandidaten komen dan ook niet in de bestanden van de MO's voor, hebben dus geen enquête ontvangen en ontbreken in de respons.

Onderzoeksactiviteiten

Om de centrale vraag van de evaluatie te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Bestudering van achtergronddocumenten (decentraal uitgewerkte handreikingen, nieuwsbrieven, flyers, brochures, verslagen van bijeenkomsten, etc.);
- Tien face-to-face interviews met vertegenwoordigers van diverse betrokken partijen;
- Zeven groeps gesprekken met vertegenwoordigers van diverse betrokken partijen;
- Een online enquête onder ambtenaren die onder het VWNW-beleid vallen of hebben gevallen;
- Een online enquête onder 'gevende' leidinggevendenden van ambtenaren die te maken hebben (gehad) met het VWNW-beleid;
- Een kwantitatieve analyse van beschikbare gegevens op basis van de SOR-rapportages. Maar zoals eerder is aangegeven is de bruikbaarheid van de verkregen kwantitatieve gegevens beperkt.

De groeps gesprekken zijn mede bedoeld geweest om te bepalen welke items van belang zijn voor de online enquêtes onder deelnemers en leidinggevendenden. Deze online enquêtes vormen de belangrijkste bron voor dit rapport. De groeps gesprekken en interviews zijn verder van belang om de visies van andere betrokkenen bij ministeries en MO's op het VWNW-beleid in kaart te brengen.

12.1.2 KWANTITATIEF TOTAALOVERZICHT

Er zijn geen volledige administratieve gegevens over het totaal aantal personen dat sinds de invoering aan het VWNW-beleid is gaan deelnemen. Op basis van de beschikbare gegevens schatten we dit aantal op 12.500. Verder schatten we dat inmiddels ongeveer de helft van de totale instroom het VWNW-beleid weer heeft verlaten. Naar schatting heeft de helft van degenen die het VWNW-beleid inmiddels hebben verlaten, een andere baan gevonden of is een eigen bedrijf begonnen.

Ongeveer een kwart van de deelnemers is vrijwillig kandidaat geworden en iets meer dan tien procent verplicht kandidaat. Een aanzienlijke groep bevindt zich nog in de fase van het VWNW-onderzoek, - advies of - plan en kan nog doorstromen naar deze fasen. Veel mensen verlaten het VWNW-beleid overigens al in deze voorfase.

Uit de respons van de enquête blijkt dat 20 procent van de respondenten nooit of nog geen contact heeft gehad over het VWNW-beleid. De reden is ons onbekend.

Er is weinig bekend over duren in het VWNW-beleid. Uit de enquête onder deelnemers komt naar voren dat de periode tussen de aankondigingsbrief en het tekenen van het plan gemiddeld ongeveer zeven maanden duurt. Kandidaten die in de vrijwillige of de verplichte fase een baan vinden of een eigen bedrijf starten hebben dan gemiddeld ongeveer een jaar in het VWNW-beleid gezeten. Van de baanvinders in de vrijwillige fase heeft iets minder dan de helft de baan gevonden binnen zes maanden na het begin van de vrijwillige fase; van de baanvinders in de verplichte fase vindt iets meer dan de helft de baan binnen zes maanden. Deze resultaten moeten als niet meer dan indicatief worden gezien.

De verdeling naar geslacht en leeftijd van de deelnemers gebaseerd op administratieve gegevens komt goed overeen met de verdeling van de respons van de enquête: iets minder dan 60 procent van de deelnemers is man (hetgeen overeen komt met die van de totale werkgelegenheid binnen de sector Openbaar Bestuur) en het aantal deelnemers dat jonger is dan 35 jaar is ongeveer tien procent (onder alle werknemers in de sector Openbaar Bestuur ligt dit aanzienlijk hoger). Er zijn geen betrouwbare administratieve gegevens over de salarisschaal waar deelnemers inzitten. Waarschijnlijk ligt het aandeel deelnemers uit de salarisschalen tot schaal 8 tussen 40 en 50 procent. Op grond van de partiële populatiegegevens die beschikbaar zijn lijkt deze groep in de enquête iets ondervertegenwoordigd.

12.1.3 HOE IS HET VWNW-BELEID IN DE PRAKTIJK GEORGANISEERD EN GEÏMPLEMENTEERD?

In de uitvoering zijn de volgende partijen betrokken: de medezeggenschap, de leidinggevenden, de mobiliteitsorganisaties, HR-experts en arbeidsjuristen.

Invoering van het VWNW-beleid nog voordat alle aspecten uit de VWNW-overeenkomst volledig uitgewerkt waren, heeft tot veel aanloopproblemen geleid. Gaandeweg zijn uitvoeringsregels bedacht. Door voortschrijdend inzicht moeten nog steeds uitvoeringsregels worden aangepast of ingevoerd om vragen waar men in de uitvoering in de praktijk tegen aanloopt op te lossen. Het gevolg is een zeer getailleerd uitgewerkt pakket van uitvoeringsregels.

In de aanloop naar het VWNW-beleid is een bewuste keuze geweest om het beleid op hoofdlijnen neer te zetten en de uitvoeringsregels over te laten aan de uitvoerende partijen. In het VWNW-beleid is daarom ruimte om een eigen invulling te geven aan de uitvoering. De mobiliteitsbureaus geven ieder op eigen wijze inhoud aan hun taak bij de uitvoering van het VWNW-beleid. Gevolg hiervan is dat dit tot verschillen kan leiden in vertrekvoorwaarden van ambtenaren met in principe gelijke kenmerken en positie.

Een idee is om de uitvoering van het VWNW-beleid Rijksbreed in te zetten: één organisatieonderdeel waarin alle expertise en begeleiding voor vrijwillige en verplichte kandidaten is gebundeld. Argumenten tegen dit idee zijn dat de verschillen tussen departementen en organisatieonderdelen daarvoor te groot zijn: een organisatie moet in de uitvoering rekening kunnen houden met het bijzonder karakter van de eigen organisatie. Overigens heeft een aantal organisatieonderdelen alle verplichte kandidaten (fysiek) apart van de rest van de ambtenaren geplaatst, in een aparte locatie of administratieve organisatie (AO). Daar krijgen ze begeleiding en daar is ook een zorgcoördinator aanwezig om mensen ook mentaal te begeleiden.

Aspecten van het VWNW-beleid die ruimte voor eigen invulling bieden, zijn onder meer:

- Welke ambtenaren worden aangewezen voor de vrijwillige fase: het vaakst worden alle ambtenaren in een organisatieonderdeel aangewezen voor de vrijwillige fase, maar het is ook mogelijk om één of twee functiegroepen aan te wijzen of een aantal individuele ambtenaren.
- De duur van de vrijwillige fase: voor de meeste organisatieonderdelen die in juli-augustus 2015 in de vrijwillige fase zitten is een duur van 18 maanden afgesproken. Voor twee organisatieonderdelen in de vrijwillige fase is een duur van twee jaar afgesproken.

Aspecten van het VWNW-beleid die in de praktijk anders worden uitgevoerd dan voorzien, zijn:

- De hoofdregel in de regelgeving is dat deelname aan het VWNW-onderzoek verplicht is voor aangewezen ambtenaren. In de praktijk wordt ruim gebruik gemaakt van de afwijking van deze hoofdregel. In de praktijk blijkt dat een deel van de aangewezen ambtenaren geen VWNW-onderzoek doet. Voor een deel heeft dit te maken met de situatie van de aangewezen ambtenaar, voor een ander deel met pieken in de aanmeldingen van VWNW-onderzoeken.
- De regel is dat naar aanleiding van het VWNW-onderzoek een advies wordt uitgebracht aan de ambtenaar en het bevoegd gezag. In de praktijk blijkt dit geen automatisme te zijn: een deel van de ambtenaren heeft zelf de keuze gemaakt om het advies wel of niet te delen met het bevoegd gezag. Als de betrokken ambtenaar verder wil gaan in het traject met het opstellen van een VWNW-plan is hij of zij verplicht om het VWNW-advies te delen met het bevoegd gezag.
- Gaandeweg de uitvoering van het VWNW-beleid is de mogelijkheid ontwikkeld om via een ‘verkort plan’ het traject VWNW-onderzoek, - advies, - plan te omzeilen. Langs deze weg krijgt de betrokken ambtenaar toch de status van vrijwillige kandidaat en mag hij of zij van de VWNW-voorzieningen gebruik maken.
- In de regelgeving is twee weken bedenktijd opgenomen voor het tekenen van het VWNW-plan. In de praktijk tekent een groot deel van de aangewezen ambtenaren niet binnen twee weken. Volgens gesprekspartners stelt een deel van hen het tekenen uit om te vermijden dat de hoogte

stimuleringspremie waar zij recht op hebben afneemt. verschrijving van de bedenkttermijn heeft verder ook te maken met een afwachtende houding van de aangewezen ambtenaar alsook met vertraging veroorzaakt door derden (leidinggevende, MO).

De wijze waarop leidinggevendenden hun rol in de uitvoering van het VWNW-beleid oppakken en daar aan inhoud geven is van invloed op de kwaliteit van de uitvoering van het VWNW-beleid. Als het om grote aantallen VWNW-kandidaten gaat, kost het de leidinggevende veel tijd om naast de reguliere taken ook uitvoering te geven aan het VWNW-beleid.

Over het afspiegelingsbeginsel wordt in het algemeen positief geoordeeld ('het is goed voor de leeftijdsopbouw van het organisatieonderdeel', 'het is goed dat jonge medewerkers kunnen worden behouden'), maar er zijn ook geluiden dat het jammer is dat op deze wijze goed presterende medewerkers moeten verdwijnen. Er zou ook gekeken moeten worden naar functioneren en kwaliteit van de medewerkers. De voorlichting aan de VWNW-kandidaten over het afspiegelingsbeginsel kan nog wel verbeterd worden.

Over de voorrangstatus van verplichte VWNW-kandidaten wordt genuanceerd gedacht: een deel van de gesprekpartners is van mening dat het hebben van een voorrangstatus een pre is, het andere deel vindt juist van niet. Overigens wordt ook over het ontbreken van de voorrangstatus voor vrijwillige kandidaten genuanceerd gedacht. De status van vrijwillige kandidaat zou geen of weinig voordelen bieden: omdat een vrijwillige kandidaat geen voorrangstatus heeft, heeft deze kandidaat minder kans op een andere functie binnen de Rijksoverheid omdat verplichte kandidaten voorrang hebben⁵¹. De verplichte kandidaten die knelpunten hebben ervaren noemen, zeggen juist dat de status van verplichte VWNW-kandidaat geen of te weinig voordelen biedt.

12.1.4 DE VOORLICHTING EN HET OPSTELLEN VAN HET VWNW-ONDERZOEK, - ADVIES EN HET - PLAN IN DE PRAKTIJK

Omdat op het moment dat de uitvoering van het VWNW-beleid startte er nog allerlei onduidelijkheden waren over de regelgeving, had de voorlichting over het VWNW-beleid beter gekund. Vooral onder de VWNW-deelnemers is de tevredenheid niet erg hoog: het ligt gemiddeld maar net boven 'neutraal': niet tevreden, maar ook niet ontevreden.

Een meerderheid heeft geen individueel gesprek gehad over wat het VWNW-beleid voor betrokkene zou gaan betekenen. Een individueel gesprek is belangrijk omdat in een groepswijze voorlichtingsbijeenkomst niet alle ins en outs altijd door iedereen direct worden begrepen en niet iedereen de tijd krijgt of over het vermogen beschikt om zaken zelf uit te zoeken. Gevraagd naar de punten waarover men ontevreden is noemt de helft dan ook dat men onvoldoende weet van de voor- en nadelen van het wel of niet tekenen van het VWNW-plan. Ook over de rechten en plichten als kandidaat zeggen velen onvoldoende te weten.

Ongeveer de helft van de VWNW-kandidaten en aangewezen ambtenaren is tevreden over alle onderdelen in de voorfase van het VWNW-beleid (voorlichting, VWNW-onderzoek, -advies en -plan). De tevredenheid verschilt weinig naar achtergrondkenmerken (leeftijd, geslacht en salarisschaal).

In het algemeen zijn zowel leidinggevendenden als aangewezen ambtenaren en VWNW-kandidaten tevreden over de snelheid waar mee het VWNW-onderzoek is uitgevoerd en het VWNW-advies en -plan is opgesteld. Eén op de vijf à zes is hier niet tevreden over.

⁵¹ De voorrangstatus van verplichte kandidaten werkt overigens ook belemmerend voor ambtenaren die niet onder het VWNW-beleid vallen maar ook op zoek zijn naar een andere functie binnen de Rijksoverheid.

In het algemeen wordt het VWNW-onderzoek als een positief, goed instrument ervaren, dat toegevoegde waarde heeft in vergelijking met het voorgaande Sociaal Flankerende Beleid. Ook de meeste aangewezen ambtenaren en VWNW-kandidaten zijn in het algemeen (heel) tevreden over hun VWNW-onderzoek en dit is ongeacht hun leeftijd, geslacht en salarisschaal. De meesten zijn ook (heel) tevreden over de conclusies uit hun VWNW-onderzoek, maar over de diepgang van het onderzoek is een kleiner aandeel (heel) tevreden. Leidinggevend denken gemiddeld minder positief over de kwaliteit van de VWNW-onderzoeken dan de deelnemers. Per saldo is het oordeel licht positief, maar bijna 30 procent vindt de VWNW-onderzoeken tamelijk of heel slecht of vindt de kwaliteit wisselend.

Toch zijn leidinggevend in het algemeen meer tevreden over de VWNW-onderzoeken dan over de VWNW-advies. Overigens hebben leidinggevend die het niet eens zijn met een VWNW-advies de mogelijkheid om een second opinion aan te vragen, maar dit doet vrijwel niemand.

Aangewezen ambtenaren en VWNW-kandidaten zijn juist relatief vaker tevreden over het VWNW-advies dan over het VWNW-onderzoek. Ook dit is ongeacht hun leeftijd, geslacht en salarisschaal. Vrijwel alle betrokkenen zijn het eens met hun VWNW-advies. Voor zover zij het niet eens zijn met hun advies hebben ook zij de mogelijkheid voor een second opinion, maar ook zij maken hier slechts sporadisch gebruik van.

Een minpunt van de VWNW-onderzoeken volgens de leidinggevend is dat zij in het onderzoek vooral de visie van de medewerker terug zien. Zij vragen zich af of deze visie voldoende getoetst is op de mate van realisme. Maar dit is nou juist een punt dat aangewezen ambtenaren en VWNW-kandidaten vooral goed vinden in hun VWNW-advies ('er werd een goed beeld geschetst van mijn wensen en ambities').

Een deel van de aangewezen ambtenaren voor de vrijwillige fase kiest ervoor om na afronding van het VWNW-advies niet verder te gaan met het opstellen van een VWNW-plan, of om het opgestelde plan niet te ondertekenen. De belangrijkste reden voor deze keuze is omdat zij inmiddels een andere functie hadden of hier uitzicht op hadden, waardoor zij niet meer onder het VWNW-beleid zouden vallen.

In het algemeen is men tevreden over de kwaliteit van het VWNW-plan als deze goed aansluit bij de eigen wensen en ambities op de arbeidsmarkt en/of waar betrokkene goed of minder goed in is. Sluit het VWNW-plan hier niet of onvoldoende bij aan, dan is dat de reden waarom betrokkenen (heel) ontevreden over het plan zijn. Bijna een kwart van de leidinggevend in zowel de vrijwillige als de verplichte fase en ruim tien procent van de VWNW-kandidaten vindt de kwaliteit van VWNW-plan van hun medewerkers (tamelijk of heel) slecht of wisselend.

In de VWNW-plannen zijn vooral de volgende instrumenten opgenomen: sollicitatietraining, netwerktraining, opleiding/om- en bijscholing.

Bijna de helft van de leidinggevend heeft ervaring met het opstellen van een 'verkort plan' voor een deel van hun medewerkers. Na tekening van het verkorte plan is een belangrijk deel daadwerkelijk vertrokken, meestal door vrijwillig ontslag te nemen met de VWNW-voorziening: stimuleringspremie. Volgens de betrokken ambtenaren is hiervoor vooral gekozen omdat duidelijk was dat de baan van betrokken niet zou komen te vervallen dan wel dat betrokkene niet boventallig zou worden, vanwege het naderen van de pensioengerechtigde leeftijd of omdat betrokkene inmiddels een andere baan had.

12.1.5 UITVOERING VAN HET VWNW-PLAN IN DE PRAKTIJK

Een goed samenspel tussen leidinggevend, mobiliteitsadviseurs en HRM-medewerkers is cruciaal voor een goede uitvoering van het VWNW-plan: het moet voor de VWNW-kandidaat helder zijn wie er voor de begeleiding bij het uitvoeren van het VWNW-plan de verantwoordelijke partij is. Naar de mening van sommigen is de verbinding tussen de actoren die zich met de uitvoering van het beleid bezighouden niet altijd even helder. Weliswaar zijn de meeste leidinggevend positief over hun samenwerking met de MO's op het punt van informatie-uitwisseling, maar zegt ruim een kwart van zowel de leidinggevend van vrijwillige als verplichte kandidaten dat zij nooit contact hebben met de MO.

Een minderheid van de vrijwillige en verplichte VWNW-kandidaten maakt gebruik van individuele begeleiding van een loopbaanadviseur/coach van de MO. Voor zover zij deze begeleiding krijgen, zijn deze VWNW-kandidaten duidelijk meer tevreden over de begeleiding van de loopbaanadviseur/coach dan over de leidinggevende. Wel zijn de verplichte VWNW-kandidaten in het algemeen minder tevreden over de begeleiding door de loopbaanadviseur/coach dan de vrijwillige VWNW-kandidaten. Ook de leidinggevendenden zijn in het algemeen (heel) tevreden over zowel de hoeveelheid begeleiding als de kwaliteit van de begeleiding van de loopbaanadviseur/coach.

De wijze waarop een leidinggevende zijn rol oppakt en inhoud geeft is van invloed op de kwaliteit van de uitvoering. Leidinggevendenden geven aan dat zij eigenlijk te weinig tijd en te weinig kennis van het VWNW-beleid hebben (ook door gebrek aan voorlichting) om VWNW-kandidaten te begeleiden, naast hun reguliere taken. Leidinggevendenden van VWNW-kandidaten vullen hun rol naar eigen zeggen vooral in door de VWNW-kandidaten de tijd en ruimte te geven om hun VWNW-plan uit te voeren. Ongeveer een kwart nodigt hen regelmatig uit voor een gesprek en ongeveer een vijfde deel speelt de VWNW-kandidaten vacatures door. Maar volgens bijna de helft van de vrijwillige en bijna een kwart van de verplichte kandidaten doet de leidinggevende ‘niets’ om hen te helpen bij het uitvoeren van hun VWNW-plan.

De verschillen tussen de instrumenten waar vrijwillige kandidaten enerzijds en verplichte kandidaten anderzijds vooral gebruik van maken zijn gering. In de verplichte fase worden relatief meer VWNW-kandidaten ingezet op tijdelijk werk, detacherings- en/of stageplaatsen dan vrijwillige kandidaten. Ook is er meer ondersteuning van job search en komt het aanmaken van een persoonlijk dossier op vacaturesites meer voor. In de vrijwillige fase krijgen relatief iets meer VWNW-kandidaten een opleiding/om- en bijscholing.

Er zijn wel verschillen tussen groepen VWNW-kandidaten die bij de ene of de andere MO zijn aangemeld wat betreft de inzet van type instrumenten. De kleinste MO geeft relatief veel VWNW-kandidaten tijd om het VWNW-plan uit te voeren en detacheert weinig kandidaten, terwijl de grootste MO relatief veel VWNW-kandidaten detacheert en relatief weinig kandidaten de tijd geeft om hun VWNW-plan uit te voeren.

In de praktijk wordt een aantal knelpunten ervaren in de uitvoering. Een vaak genoemd knelpunt is dat het VWNW-beleid structurele oplossingen voorschrijft, waardoor mogelijkheden in de vorm van tijdelijke functies en detacheringen geen oplossing bieden. Dit wringt temeer omdat veel werk vandaag de dag wordt gekenmerkt door werk op tijdelijk, op projectbasis, ook bij de rijksoverheid. In dit verband is ook een knelpunt dat ‘ontvangende’ leidinggevendenden van tijdelijke of gedetacheerde VWNW-kandidaten hen niet voor ‘vast’ willen overnemen van de ‘gevende’ leidinggevende, met het oog op de tijdelijkheid van het werk. Nog een knelpunt in dit verband is dat een gedetacheerde of tijdelijke VWNW-kandidaat gehouden is om zijn VWNW-plan uit te voeren. Dit schuurt aan twee kanten: enerzijds moet de ‘ontvangende’ leidinggevende de betrokken ambtenaar tijd en ruimte geven voor uitvoering van zijn plan zodat de betrokken ambtenaar zich niet volledig aan zijn nieuwe werk kan wijden, anderzijds kan de ambtenaar zich niet volledig wijden aan zijn nieuwe werk, omdat hij ook zijn VWNW-plan moet uitvoeren.

Dat reorganisatieontslag niet mogelijk is binnen het VWNW-beleid wordt door de gesprekpartners die uitvoerders van het beleid zijn, als een desincentive ervaren die remmend werkt op de uitvoering en de resultaten van het VWNW-beleid door het ontbreken van een ‘trigger’.

In de uitvoering van het VWNW-plan worden geen specifieke voorzieningen gemist. In het algemeen is de mening van de gesprekpartners dat de stimuleringspremie binnen het VWNW-beleid een grote meerwaarde heeft. Wel is een aantal knelpunten genoemd in de toepassing van voorzieningen. Zo zou toekenning ervan soms lang op zich laat wachten, zouden beschikbare vacatures niet altijd even inzichtelijk zijn, is er spanning tussen bestaande, reguliere voorzieningen in de arbeidsvoorwaarden en de VWNW-voorzieningen en leidt de wijze waarop de stimuleringspremie nu wordt toegepast tot calculerend gedrag.

Een knelpunt dat zowel leidinggevend en als VWNW-kandidaten noemen is dat de vrijwillige fase heel veel onrust binnen het organisatieonderdeel brengt. Deze onrust duurt te lang: vrijwillige VWNW-kandidaten willen weten waar ze aan toe zijn, of ze op termijn wel of niet een verplichte kandidaat gaan worden.

Uit de gesprekken is een algemene indruk (we hebben immers geen enquête onder ‘ontvangende’ leidinggevend en gehouden) dat andere afdelingen binnen de Rijksoverheid huiverig staan en weerstand hebben tegen het opnemen van verplichte VWNW-kandidaten. In die zin werkt het stempeltje ‘voorrangstatus’ averechts. Ambtenaren willen in het algemeen niet graag hun vaste dienstverband opzeggen, maar de meesten willen binnen het kader van een vast dienstverband wel van functie veranderen. Indien mogelijkheden voor detacheringen en plaatsingen op tijdelijke functies binnen de rijksoverheid met behoud van een vast dienstverband verruimd zouden worden (met opschorting van het VWNW-plan of om op die wijze het VWNW-beleid te kunnen verlaten als de detachering/tijdelijkheid een langere periode zou betreffen), zouden zowel ‘gevend en’ als ‘ontvangende leidinggevend en minder moeite hebben om een VWNW-kandidaat tijdelijk elders te laten werken respectievelijk om iemand in hun organisatieonderdeel op te nemen.

12.1.6 WAT ZIJN DE RESULTATEN VAN HET VWNW-BELEID TOT NU TOE?

Exacte gegevens over het VWNW-beleid zijn niet voorhanden. Op basis van de beschikbare gegevens en aannames schatten we dat sinds de invoering van het VWNW-beleid ca. 12.500 ambtenaren onder dit beleid zijn gaan vallen. Verder schatten we dat inmiddels ongeveer de helft van de totale instroom het VWNW-beleid weer heeft verlaten en dat naar schatting de helft van deze groep een andere baan gevonden of een eigen bedrijf is begonnen.

Ongeveer een kwart van de ambtenaren die in het VWNW-beleid zijn gaan vallen is vrijwillig kandidaat geworden en iets meer dan tien procent verplicht kandidaat. Een aanzienlijk groep bevindt zich nog in de voorfase en kan nog doorstromen naar deze fasen. Veel mensen verlaten het VWNW-beleid overigens al in de voorfase.

Ongeveer 60 procent van zowel vrijwillige als verplichte VWNW-kandidaten solliciteert niet of relatief weinig (gemiddeld minder dan één keer per maand). Vrijwillige kandidaten noemen het vaakst als reden dat zij ervan uit gaan (gingen) dat de eigen functie niet zou komen te vervallen. Verplichte zowel als vrijwillige kandidaten noemen ook als reden dat zij geen passende functies zien of zagen.

Vrijwillige en verplichte kandidaten die wel solliciteren en wel eens zijn afgewezen, zijn vooral afgewezen omdat er volgens hen al een andere kandidaat was die men liever had. Voor zover zij zelf banen hebben afgewezen is de reden die het meest vaak is genoemd de inhoud van het werk, die zij niet aantrekkelijk vonden.

Betrouwbare uitstroomgegevens zijn maar voor twee MO's bekend, de grootste en de kleinste. Doordat onder de groep deelnemers waaronder de enquête is uitgezet de ambtenaren die het VWNW-beleid hebben verlaten zijn ondervertegenwoordigd geeft ook de enquête op dit punt geen volledig beeld. Als we beide bronnen combineren schatten we dat iets meer dan de helft van de mensen die zijn ingestroomd in het VWNW-beleid inmiddels weer zijn uitgestroomd. Ongeveer de helft hiervan is uitgestroomd naar een andere baan of heeft een eigen bedrijf gestart. Doordat nog vrij veel mensen in het VWNW-beleid zitten, zal de uiteindelijke uitstroom hoger zijn.

Als deelnemers een andere baan vinden is dit niet noodzakelijk dankzij het VWNW-beleid. Onder werknemers is altijd wel een deel dat van baan verandert. Bij het openbaar bestuur is dit ongeveer zeven procent op jaarbasis, maar bij de groep VWNW-deelnemers zal dit lager zijn omdat deze gemiddeld ouder is. Ongeveer een vijfde van de deelnemers geeft aan dat het beleid hen heeft geholpen of helpt om een andere baan te vinden. Leidinggevend en zijn hier wat optimistischer over, maar gezien de uitstroomcijfers en doordat het aannemelijk is dat altijd wel enige uitstroom zal plaatsvinden is de vraag of dit meer

optimistische oordeel gerechtvaardigd is. Bij ander arbeidsmarktbeleid is gebleken dat betrokkenen de effectiviteit vaak te hoog inschatten.

Hoe lang, gerekend vanaf de start van de vrijwillige of verplichte fase, duurt het voordat deelnemers een andere baan vinden?

De tijd tussen het moment waarop ambtenaren de brief krijgen dat hun organisatie in de vrijwillige fase is gekomen en het moment waarop zij vrijwillig kandidaat werden is gemiddeld ongeveer vier maanden. De periode tussen de brief en de datum van ondertekening van het plan is gemiddeld zeven maanden. In deze periode vinden onderzoek en opstellen advies en plan plaats.

Nemen we de datum van bovengenoemde brief als start van deelname aan het VWNW-beleid en kijken we naar de mensen die met een verkort plan, als vrijwillige kandidaat of verplichte kandidaat een andere baan hebben gevonden of een eigen bedrijf zijn gestart, dan is de gemiddelde duur van de periode tussen aanvang deelname en het vinden van een baan ongeveer 12 maanden. Hierbij zijn weinig verschillen naar achtergrondkenmerken. Van de baanvinders in de vrijwillige fase heeft iets minder dan de helft de baan binnen zes maanden gevonden; voor de baanvinders in de verplichte fase is dit iets meer dan de helft.

De resultaten over duren moeten overigens als niet meer dan indicatief worden gezien. Zij zijn gebaseerd op de enquête onder deelnemers. Administratieve gegevens over duren waren niet beschikbaar.

12.1.7 WELKE FACTOREN BEÏNVLOEDEN DE RESULTATEN TOT NU TOE?

Als men naar de verschillende fasen kijkt dan blijkt al in de fase waarin VWNW-onderzoek wordt uitgevoerd en het VWNW-advies en – plan wordt opgesteld een deel uit te stromen (volgens de enquête iets meer dan 10%). In de vrijwillige fase is dit iets hoger (volgens de enquête 14 %), maar mensen verblijven ook langer in de vrijwillige fase. In de verplichte fase is het uitstroompercentage het hoogst (volgens de enquête 24 %). Deze uitstroompercentages geven alle een zekere onderschatting van de werkelijke uitstroompercentages omdat onder de mensen die van de MO's een uitnodigingsmail hebben gekregen de ambtenaren die het VWNW-beleid hebben verlaten zijn ondervertegenwoordigd, maar geven waarschijnlijk wel een goede indicatie van de verschillen in uitstroomkansen tussen de fasen.

Uit de evaluatie volgt dat begeleiding van een loopbaanadviseur/coach de kans op uitstroom naar een andere baan vergroot. Dit geldt ook voor begeleiding door de leidinggevende. Het effect van de begeleiding treedt onder meer op doordat deze de zoekactiviteit van kandidaten vergroot. Meer zoekactiviteit vergroot de kans op een andere baan. Het positieve effect van begeleiding is vooral voor de vrijwillige fase geconstateerd. Tegelijkertijd hebben we gezien dat juist in deze fase maar een beperkt deel van de kandidaten begeleiding krijgt van een loopbaanadviseur/coach. Dit geldt in nog sterkere mate voor begeleiding door de leidinggevende. Op het punt van begeleiding lijkt er dus nog een wereld te winnen. Voor de verplichte fase kunnen we de meerwaarde niet vaststellen, maar dat kan ermee te maken hebben dat in deze fase een aanzienlijk groter deel al begeleiding krijgt. Eerder hebben we gezien dat de kans op een andere baan het hoogst ligt in de verplichte fase. De intensievere begeleiding vergeleken met de voorfase (waarin nog geen begeleiding wordt gegeven) en de vrijwillige fase zou hierbij een rol kunnen spelen. Maar de grotere kans op een andere baan kan ook met andere factoren te maken kunnen hebben zoals het feit dat in de verplichte fase de oude baan is vervallen en het meer verplichtende karakter van deze fase.

Meer dan de helft van de leidinggevendenden in de vrijwillige fase houdt ook niet bij of en hoe vaak vrijwillige VWNW-kandidaten solliciteren: solliciteren is naar hun mening de eigen verantwoordelijkheid van de vrijwillige kandidaat en het bijhouden van het aantal sollicitaties vinden zij meer de taak van de mobiliteitsadviseur/coach. Ook één op de drie leidinggevendenden van verplichte kandidaten houdt de mate van solliciteren niet bij, om dezelfde reden. Het verschil tussen de verplichte en de vrijwillige fase is op dit punt significant: in de verplichte fase houden meer leidinggevendenden dit bij, maar altijd nog maar een minderheid, namelijk 32 procent.

Kenmerken als geslacht, leeftijd, salarisschaal en functietype spelen maar een beperkte rol. De uitstroom naar een andere baan ligt bij de leeftijdscategorie tot 35 jaar duidelijk hoger dan bij de categorie vanaf 35

jaar. Deelnemers in een uitvoerende functie hebben meer moeite om een andere baan te vinden dan de meeste andere functietypen.

12.1.8 WAT IS DE MEERWAARDE VAN HET VWNW-BELEID?

Over de meerwaarde van de huidige vrijwillige fase wordt door gesprekspartners verschillend gedacht: een deel (43%) is overwegend positief, anderen (37%) zijn overwegend negatief. Maar positief of negatief, alle gesprekspartners vinden dat (mede in verband met de continuïteit) het VWNW-beleid met de vrijwillige fase gecontinueerd moet worden. Wel zou de vrijwillige fase volgens hen minder vrijblijvend moeten zijn en vereenvoudigd moeten worden, en is men van mening dat in de uitvoering meer verschillen mogelijk moeten zijn al naar gelang de behoeften en omstandigheden bij de verschillende departementen en diensten.

Ook onder leidinggevend en is er vrij veel kritiek op de vrijwillige fase, maar anderzijds wordt door leidinggevend en deze fase het meest genoemd als de meest effectieve waar het de uitstroom naar een baan betreft. Ook veel leidinggevend en zijn van mening dat de vrijwillige fase minder vrijblijvend zou moeten worden. Daarnaast wordt verkorting van de vrijwillige fase als aanbeveling genoemd. Verder geven leidinggevend en enkele specifieke aanbevelingen zoals het bieden van meer mogelijkheden voor detachering.

Ook over de meerwaarde van de voorzieningen wordt door gesprekspartners en leidinggevend en ambivalent gedacht en dan vooral over de stimuleringspremie. Velen vinden vooral de stimuleringspremie een effectief instrument maar denken ook dat er vaak sprake is van calculerend gedrag waarbij het tekenen van het VWNW-plan wordt uitgesteld tot het voor de aangewezen ambtenaar meest gunstige moment om de maximale stimuleringspremie te ontvangen. De meeste gesprekspartners zijn daarom van mening dat dit laatste niet mogelijk zou moeten zijn.

Ongeveer een vijfde van de deelnemers denkt dat het VWNW-beleid helpt om een andere baan te krijgen of een eigen bedrijf te starten. Slechts een klein deel hiervan zegt daar zeker van te zijn. Volgens de deelnemers hebben alle fasen van het VWNW-beleid ongeveer evenveel effect op het vinden van een andere baan; alleen de voorfase is in hun ogen wat minder effectief op dit punt.

Het percentage deelnemers dat aangeeft iets aan het beleid te hebben gehad is hoger: iets meer dan 40 procent. Maar gevraagd naar het waarom geeft ongeveer de helft hiervan aan dat dit te maken heeft met een grotere kans op een baan. Dit klopt dus met de antwoorden op de vraag naar het effect op de baankans. Veel mensen geven aan dat het beleid hen meer inzicht heeft gegeven in hun mogelijkheden.

De meeste leidinggevend en achten het effect van het VWNW-beleid niet zo groot tot vrij groot, met iets meer neiging tot niet zo groot. Zij zijn iets positiever over de effecten dan de deelnemers. Opvallend is het positieve oordeel van leidinggevend en over het effect van begeleiding op de baankans en hun eigen rol hierin. De resultaten van de enquête onder deelnemers geven ook aanwijzingen voor een positief effect van begeleiding, maar wel voor een relatief bescheiden effect. Volgens de kandidaten is juist de rol van leidinggevend en bij de begeleiding relatief klein. Het is dan ook de vraag of leidinggevend en het effect van het VWNW-beleid wel goed kunnen beoordelen.

Leidinggevend en geven onder andere de volgende aanbevelingen voor verbetering van de rol van de leidinggevend e: a) betere voorlichting aan leidinggevend en, b) meer tijd beschikbaar stellen aan leidinggevend en voor begeleiding (maar is die tijd er?) en c) laat de begeleiding over aan speciaal hiervoor aangestelde managers.

12.1.9 HOE KAN DE INFORMATIEVOORZIENING WORDEN VERBETERD?

Is de bestaande informatievoorziening (i.c. de periodieke SOR-rapportages) afdoende om in de toekomst te kunnen evalueren wat de effectiviteit van het VWNW beleid is? In deze paragraaf doen we aanbevelingen voor verbetering van de administratieve gegevens.

Het heeft belangrijke voordelen om met administratieve gegevens te werken. Ook administratieve gegevens zullen nooit honderd procent volledig en betrouwbaar zijn, maar in beginsel wel aanzienlijk vollediger en betrouwbaarder dan enquêtegegevens. Met enquêtes bereikt men vaak slechts een kleine minderheid. Administratieve gegevens zijn 'in beginsel' betrouwbaarder maar de mate van betrouwbaarheid hangt wel af van de kwaliteit van de gevoerde administraties. Een belangrijk punt hierbij is dat alle partijen dezelfde definities hanteren. Daar valt bij het VWNW-beleid nog wel het nodige aan te verbeteren. Die verbetering hoeft nauwelijks of geen extra administratieve belasting te betekenen, althans voor de MO's die al een gegevensbestand met individuele gegevens hanteren. Van één MO met veel deelnemers weten we niet hoe zij hun gegevens opslaan en bewaren.

Om van nut te zijn voor evaluaties is het van belang dat MO's per deelnemer een bepaalde set van gegevens vastleggen en deze individuele gegevens bewaren, ook nadat een deelnemer is uitgestroomd. Welke gegevens zijn hierbij van belang? Het gaat in elk geval om het volgende:

- De datum van aanmelding bij het MO;
- De datum waarop een aangewezen ambtenaar vrijwillige VWNW- kandidaat wordt; dit is de datum waarop de aangewezen ambtenaar het VWNW-plan ondertekent (niet van toepassing aangeven als de betrokken persoon nog geen vrijwillige kandidaat is geworden of nooit vrijwillige kandidaat is geweest); onderscheid maken naar wel/geen verkort plan (plus reden van verkort plan);
- De datum waarop een ambtenaar verplichte VWNW-kandidaat wordt (niet van toepassing aangeven als de betrokken persoon nog geen verplichte kandidaat is geworden of nooit verplichte kandidaat is geweest);
- De datum waarop een deelnemer het VWNW-beleid verlaat en de reden waarom hij/zij het VWNW-beleid verlaat:
 - begeleid naar een andere baan;
 - eigen functie behouden;
 - vrijwillig ontslag met stimuleringspremie;
 - status vrijwillige VWNW-kandidaat verloren door weigering passende functies;
 - status verplichte VWNW-kandidaat verloren door weigering passende functie;
 - of andere reden);
- De datum waarop een verplichte kandidaat de 18 maanden heeft bereikt;
- De kenmerken leeftijd, geslacht en salarisschaal (van de baan die men had als aangewezen ambtenaar/vrijwillige kandidaat).

Met deze informatie kunnen al veel evaluatievragen worden beantwoord, onder andere:

- Hoeveel mensen instromen in het beleid;
- Hoeveel mensen vrijwillig kandidaat worden en hoe lang het duurt voordat men vrijwillig kandidaat worden;
- Hoe lang mensen vrijwillig kandidaat blijven;
- Hoeveel mensen geen vrijwillig kandidaat worden maar direct doorgaan naar de verplichte fase;
- Hoe lang mensen verplicht kandidaat blijven;
- Hoe lang mensen in totaal in het VWNW-beleid verblijven;
- De uitstroom gedurende de periode voordat men vrijwillig kandidaat werd, de uitstroom in de periode dat men vrijwillig kandidaat was en de uitstroom gedurende de verplichte fase;
- Het aantal mensen binnen de uitstroom dat begeleid is naar werk;
- De uitsplitsing van al deze resultaten naar geslacht, leeftijd, salarisschaal en MO.

Hiermee kan bijvoorbeeld ook geanalyseerd worden welke kenmerken van deelnemers medebepalend zijn voor een snelle uitstroom.

Het voordeel van zo'n beperkte opzet van het informatiesysteem is dat de gegevens die moeten worden geregistreerd overzichtelijk zijn en ook simpel gecodeerd kunnen worden. Het blijft natuurlijk van belang dat iedereen dit op dezelfde manier doet.

Uiteraard zijn ook andere zaken van belang. Relatief eenvoudig toe te voegen is of men het onderzoek en/of het advies heeft gehad en of het plan is getekend. Hierbij zijn maar drie mogelijkheden: ja, nee of niet van toepassing. In bovenstaande opzet is de reden van uitstroom begeleid naar werk of overig. Die categorie overig kan verder uitgesplitst. Verder relevant is het gebruik van instrumenten. Wat de administratie hiervan complex maakt is dat dit per fase kan verschillen. Het is van belang dat in samenwerking met de verschillende departementen/MO's wordt bekeken welk minimum aan variabelen door iedereen op dezelfde wijze kan worden geregistreerd. Erg ingewikkeld hoeft dit niet te zijn. Wel van belang is dat elk MO bereid is geanonimiseerde individuele data ter beschikking te stellen voor evaluaties van het VWNW-beleid.

Door MO's is gewezen op privacy-beperkingen bij het bewaren van gegevens over kandidaten en het hiervan beschikbaar stellen aan derden voor onderzoek. Privacybescherming is uiteraard een groot goed. Maar het is zonder meer mogelijk om het bewaren en gebruiken van de gegevens voor onderzoek zo te regelen dat de privacy is gewaarborgd. We verwijzen daarvoor naar de situatie bij het CBS. Het CBS beschikt over (geanonimiseerde) microbestanden, waarvan sommige de hele bevolking omvatten en die onderling gekoppeld kunnen worden. Deze bestanden zijn onder bepaalde voorwaarden beschikbaar voor onderzoek, waarbij onderzoekers met de gegevens kunnen rekenen.

12.2 AANBEVELINGEN VAN DE ONDERZOEKERS

Aanbevelingen over de vrijwillige fase:

- 1) Het is van belang dat zodra een organisatie in de vrijwillige fase komt zo snel mogelijk begonnen wordt met trajecten om de aangewezen kandidaten het VWNW-beleid weer te laten verlaten, bij voorkeur naar ander werk. Daartoe dient de fase van VWNW-onderzoek, - advies en - plan vereenvoudigd en bekort te worden. Voor veel deelnemers gebeurt dit momenteel al door toepassing van een zogenoemd verkort plan. Een vrij groot deel (degenen die nu al uitstromen voordat ze officieel de status van VWNW-kandidaat krijgen) heeft geen plan nodig; een gesprek voldoet dan misschien al.
- 2) De fase van onderzoek, advies en plan dient ook vereenvoudigd en bekort en wellicht afgeschaft te worden voor die aangewezen ambtenaren die de pensioengerechtigde leeftijd naderen. Ook dit gebeurt al in de praktijk door met deze ambtenaren in alleen een gesprek een verkort plan op te stellen.

Aanbevelingen over de VWNW-voorzieningen:

- 3) Het gebruik van voorzieningen zou gekoppeld kunnen worden aan de eis dat deelnemers binnen een bepaalde termijn aan de vrijwillige fase beginnen. Dit vereist dan ook dat MO's in staat zijn de voorfase snel af te ronden. Een vereenvoudiging van de voorfase zou hieraan bijdragen. Als deelnemers aangemeld zijn bij een MO moet een traject binnen enkele maanden kunnen starten. Juist voor deelnemers die meer moeite hebben om aan ander werk te komen is dit van groot belang.
- 4) Het gebruik van de stimuleringspremie laat toe dat mensen het tekenen van het plan uitstellen om vervolgens met de maximale stimuleringspremie het VWNW-beleid te verlaten. Te overwegen is om het gebruik van de stimuleringspremie aan een termijn te koppelen, of pas in de verplichte fase mogelijk te maken.

Aanbevelingen over het VWNW-begeleidingstraject:

- 5) Deelnemers die dat kunnen en willen zouden zelf meer zelf de regie van hun traject moeten krijgen. Bij één MO is dit in belangrijke mate al het geval. Ook bij deze deelnemers kan de procedure voor het officieel VWNW-kandidaat worden, sterk worden vereenvoudigd. Te overwegen is deze mensen een budget toe te kennen dat zij naar eigen inzicht kunnen besteden aan begeleiding, sollicitatietraining,

e.d. Ook te overwegen is om het mogelijk te maken om deze diensten bij externe partijen (dus buiten de MO) af te nemen. Naar verwachting leidt een grotere rol van de kandidaat zelf tot meer betrokkenheid en motivatie van de kandidaat en tot een effectiever traject. Dat dit waarschijnlijk haalbaar is voor een groot deel van de VWNW-deelnemers kan worden afgeleid uit de succesvolle toepassing van de zogenoemde Individuele Re-integratie Overeenkomst (IRO) bij de UWV, die ook inhield dat cliënten zelf (binnen zekere beperkingen) de regie over hun re-integratietraject kregen. De UWV toetste hierbij of dit instrument geschikt was voor cliënten. Omdat VWNW-deelnemers over het algemeen beter zijn opgeleid dan UWV-clieënten, zou men verwachten dat zo'n aanpak in het VWNW-beleid eerder makkelijker dan moeilijker is toe te passen. Maar dat zou nader bekeken moeten worden..

- 6) Meer VWNW-kandidaten zouden persoonlijke begeleiding van een loopbaanadviseur/coach moeten krijgen. Momenteel krijgt maar een beperkt deel van de vrijwillige kandidaten persoonlijke begeleiding door een coach terwijl er aanwijzingen zijn dat die begeleiding effectief is.
- 7) Leidinggevendenden hebben vaak onvoldoende tijd om VWNW-kandidaten te begeleiden, terwijl ook deze begeleiding VWNW-kandidaten lijkt te helpen om aan ander werk te komen. Als leidinggevendenden die tijd niet kunnen vrijmaken is te overwegen managers aan te stellen die zich volledig wijden aan begeleiding namens de werkgever.
- 8) Door sommige gesprekspartners is aangegeven dat voor een deel van de kandidaten om- of bijscholing hun baankansen sterk zou kunnen verbeteren, terwijl andere gesprekspartners vooral wijzen op de risico's van kostbare scholingstrajecten die niet tot een baan leiden. Een oplossing hiervoor zou kunnen zijn ontvangende werkgevers bij de scholing te betrekken. Er zijn wellicht werkgevers binnen of buiten de overheid die kandidaten in dienst willen nemen op voorwaarde dat deze worden geschoold op kosten van het VWNW-beleid.

Aanbevelingen over de informatievoorziening:

- 9) MO's zouden systematisch voor alle deelnemers op individueel niveau minimaal de volgende gegevens moeten bijhouden: alle relevante data, reden van uitstroom, persoonskenmerken en gebruik van voorzieningen. Bij voorkeur zou ook op individueel niveau moeten worden bijgehouden welke instrumenten wanneer worden ingezet. Voor deelnemers (bijvoorbeeld deelnemers die een verkort plan krijgen) die niet bij de MO's bekend zijn zou de werkgever deze gegevens moeten opslaan. Hierbij is het noodzakelijk dat alle partijen dezelfde definities hanteren.
- 10) Deze bestanden met individuele gegevens zouden geanonimiseerd beschikbaar moeten komen voor onderzoek. Daarom zouden veel evaluatievragen beantwoord kunnen worden. Voorbeelden elders (bijvoorbeeld bij het CBS) laten zien dat dit mogelijk is zonder dat de privacy wordt aangetast.

Overige aanbevelingen:

- 11) In de beginfase zouden zoveel mogelijk deelnemers die daar behoefte aan hebben in staat moeten worden gesteld tot een persoonlijk gesprek waarin deelnemers (resterende) vragen kunnen stellen over het VWNW-beleid, wat dat voor hen gaat betekenen en wat hun rechten en plichten zijn. In de uitvoering van het beleid tot nu toe zijn bij veel deelnemers onduidelijkheden blijven bestaan. Een goede elektronische en/of telefonische helpdesk zou ook voor een belangrijk deel in de informatiebehoefte kunnen voorzien.
- 12) De contacten tussen de loopbaanadviseurs/coaches en de leidinggevendenden zouden verbeterd moeten worden. Momenteel heeft een groot percentage van de leidinggevendenden helemaal geen contact met de loopbaanadviseur/coach.
- 13) Er zijn veel tijdelijke projecten bij de overheid en de verwachting is dat dit verder zal toenemen. Er zou een projectbureau kunnen worden opgezet dat deelnemers die dat willen en er de competenties/ervaring voor hebben detachert voor de werkzaamheden in het kader van dergelijke projecten met behoud van een vast dienstverband. Dit zou dan binnen het VWNW-beleid als uitstroombestemming moeten worden erkend. Nu komt het voor dat deelnemers worden gedetacheerd en zo opgeslokt worden door het werk dat zij niet toe komen aan solliciteren, aan het uitvoeren van hun VWNW-plan, terwijl dit wel

van hun wordt verwacht. En als zij in hun tijdelijke (detacherings-) baan wel tijd besteden aan de uitvoering van hun VWNW-plan heeft hun leidinggevende van dat moment een werknemer die zich niet voor de volle 100 procent voor zijn taak kan inzetten. In andere gevallen wordt detachering niet toegestaan waardoor verplichte kandidaten thuis zitten

- 14) Het VWNW-beleid lijkt ons geen geschikt instrument om een schifting te maken tussen goed en minder goed functionerende werknemers. Het beoordelen van de prestaties van werknemer en maatregelen voor minder goed presterende werknemers moet in het kader van het normale personeelsbeleid plaatsvinden. VWNW-beleid is mobiliteitsbevorderend beleid. Men moet daarin niet halfslachtig zijn en mensen aan de ene kant vertellen dat ze mobiel moeten worden en aan de andere kant suggereren dat er ook niet teveel mobiliteit moet zijn, omdat dan de continuïteit van het organisatie(onderdeel) in gevaar zou kunnen komen. Wel kan het natuurlijk zijn dat op een gegeven moment voldoende mensen vertrokken zijn en dat het VWNW-beleid voor een organisatie(onderdeel) wordt beëindigd.
- 15) Sommige gesprekspartners hebben gesuggereerd dat het beter is om een rijksbrede MO op te zetten. Dit heeft voor- en nadelen. Het kan efficiënter zijn en de begeleiding van kandidaten verbeteren. Maar het zal er ook toe leiden dat de band tussen het dienstonderdeel waar de kandidaat werkte en de MO verder zal verminderen. Vooral voor de vrijwillige fase lijkt dit een nadeel. Gedacht kan worden aan een tussenvorm waarbij er een rijksbrede MO is, maar binnen deze MO units zijn die zich speciaal richten op dienstonderdelen met grote reorganisaties.
- 16) Gesprekspartners zijn van mening dat departementale vacatures, rijksbrede vacatures en vacatures buiten het Rijk inzichtelijker zouden moeten worden gemaakt voor VWNW-kandidaten. Dit zou een taak kunnen zijn voor de MO's.
- 17) Om naar aanleiding van de bevindingen van deze evaluatie kwalitatieve aspecten zoals 'eigenaarschap' van het VWNW-onderzoek, - advies, - plan, rouwverwerking bij het verlies van de baan, communicatie, taakopvatting en rolverdeling van uitvoerende partijen beter te kunnen duiden doen wij de aanbeveling om een verdiepend onderzoek uit te voeren op basis van een groot aantal diepte-interviews met betrokkenen.

12.3 SLOTOPMERKINGEN

In de (groeps)gesprekken is de trend gesignaleerd dat veel oplossingen in verband met boventaligheid en het wegvallen van functies gevonden worden in het vrijwillige, structurele loopbaanbeleid van de overheid. Zo hebben we in deze gesprekken gehoord dat stimulering van mobiliteit met behulp van de stimuleringspremie ook buiten het VWNW-beleid om gebeurt. Het verdient daarom aanbeveling om nader te kijken naar de relatie tussen het 'gewone' personeelsbeleid en het VWNW-beleid. Zijn deze voldoende op elkaar afgestemd?

Met het VWNW-beleid wordt getracht werknemers die boventalig zijn aan ander werk te helpen. Daarvoor worden instrumenten (begeleiding, training, e.d.) en voorzieningen (salarissuppletie, stimuleringspremie, e.d.) ingezet. Maar of deze instrumenten en voorzieningen werkelijk effectief zijn, is niet bekend. Het feit dat iemand wel of niet een andere baan vindt na toepassing van een instrument zegt weinig over de effectiviteit van dit instrument. Ook percepties van betrokkenen zijn niet voldoende betrouwbaar. Onderzoek op aanpalende beleidsterreinen zoals het re-integratiebeleid laten zien dat instrumenten niet per definitie effectief zijn. Zij kunnen in bepaalde gevallen zelfs contraproductief zijn door een zogenoemd 'lock-in effect' tijdens het traject. Daarom wordt op dit terrein wetenschappelijk onderzoek gedaan om antwoorden te vinden om vragen als: 1) welke instrument werkt voor welk type cliënt?, 2) moet snel intensieve hulp bij het vinden van werk worden geboden of kan beter gewacht worden tot men zicht krijgt op de mensen die intensieve hulp werkelijk nodig hebben. Met dit type informatie kan de inzet van instrumenten beter onderbouwd worden en kan beter worden bepaald welke mensen extra aandacht en hulp nodig hebben. In het voorgaande zijn aanbevelingen gedaan voor een betere informatievoorziening. Dit zou

effectiviteitsmeting mogelijk maken, wat de basis zou bieden voor een 'evidence-based' toepassing van het VWNW-beleid.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 ONDERZOEKSVRAGEN

1. Hoe wordt het VWNW-beleid uitgevoerd? Vragen die in dit verband aan de orde komen zijn:
 - Welke verschillen zijn er in de wijze van uitvoering door de mobiliteitsorganisaties en de loopbaanadviseurs/coaches die in hun opdracht de VWNW-kandidaten in hun VWNW-trajecten begeleiden? Kan er van elkaars ervaringen worden geleerd?
 - Zijn deelnemers en leidinggevendenden voldoende geïnformeerd over bestaan, inhoud en mogelijkheden van VWNW-beleid?
 - Hoe verloopt de communicatie tussen de verschillende partijen?
 - Hoe tevreden zijn de betrokken actoren over de uitvoering?
 - Wat zijn positieve en negatieve ervaringen met de werkwijze tot nu toe (inclusief het afspiegelingsbeginsel) en hoe kan dit verbeterd worden? We onderscheiden hierbij naar inhoudelijke kwaliteit en snelheid van het proces.
 - Wat zijn de ervaringen met de verschillende stappen van het proces (onderzoek, advies, plan en dienstverlening in de verschillende trajectfasen)? Wat kan er in elk onderdeel verbeterd worden?
 - Wat is het bereik van het VWNW-beleid? Wat zijn de resultaten van het VWNW-beleid tot nu toe? Hoe lang, gerekend vanaf de start van de vrijwillige of verplichte fase, duurt het voordat deelnemers een andere baan vinden?
2. Wat zijn de resultaten van het VWNW-beleid tot nu toe?
3. Welke factoren beïnvloeden de resultaten:
 - Wat verklaart of kandidaten relatief snel een andere baan vinden dan wel langdurig in een traject blijven? Welke rol spelen kenmerken als geslacht, leeftijden salarisschaal? In hoeverre heeft de dienstverlening/begeleiding hieraan bijgedragen? Wat heeft een snelle arbeidsinpassing belemmerd en vormt de reden voor een lange(re) trajectduur?
 - Hoe staat men bij andere afdelingen van het Rijk en bij arbeidsorganisaties tegenover het opnemen van VWNW-kandidaten?
 - In hoeverre spelen bij de beoordeling door andere werkgevers ook realiteitszin van kandidaten een rol zoals motivatie en gestelde baaneisen, in welke mate hangt dit gedrag samen met het beleid (door de incentives en disincentives die hiervan uitgaan; denk aan suppletie, allerlei vergoedingen, e.d.) en wat kan hieraan worden gedaan?
4. Welke voorbeelden van best practices kunnen worden gegeven?
5. Welke knelpunten worden ervaren en welke suggesties voor verbeteringen doen betrokkenen?
6. Is de bestaande informatievoorziening (i.c. de periodieke SOR-rapportages) afdoende om in de toekomst te kunnen evalueren wat de effectiviteit van het VWNW beleid is: is de mate waarin ambtenaren van werk naar werk worden begeleid toe te schrijven aan het VWNW-beleid (i.c. wat is de omvang van het netto-effect)?

BIJLAGE 2 DEFINITIES EN BEGRIPPEN

<i>Gebruikte term in het rapport</i>	<i>Definitie</i>	<i>Term(en) die hier ook (wel) voor gebruikt word(en)t</i>
Reorganisatie	ledere wijziging van de organisatiestructuur, de omvang of de taakhoud van een onderdeel van de sector Rijk, waaraan personele consequenties zijn verbonden. Uitwerking: een organisatieverandering die leidt tot krimp in of opheffing van één of meer functiegroepen, of wijziging van de locatie waar de organisatie is gevestigd naar een locatie die gelegen is op een reisafstand van meer dan een half uur per enkele reis van de oorspronkelijke locatie.	
Vrijwillige fase	Een voorgenomen besluit tot een belangrijke reorganisatie wordt vooraf gegaan door een vrijwillige fase. Het is het organisatie(onderdeel) dat zich dan in de vrijwillige fase bevindt.	Vrijwillige VWNW-fase
Verplichte fase	Wanneer de inspanningen van ambtenaren en bevoegd gezag in het kader van de vrijwillige fase niet leiden tot een afdoende oplossing voor de problematiek vanwege het opheffen van functies en dreigende boventaligheid, worden de resterende fricties tussen de bestaande en de gewenste organisatie doorgevoerd op basis van de bestaande reëls van de WOR, hoofdstuk VII en de artikelen 113 en 118 van het ARAR en de Regeling procedure bij reorganisatie. Hoewel een verplichte fase in beginsel vooraf dient te worden gegaan door een vrijwillige fase kan het bevoegd gezag daarvan afzien indien de omstandigheden daartoe aanleiding geven	Verplichte VWNW-fase
Aangewezen ambtenaar	De groepen ambtenaren die daadwerkelijk aangewezen worden als doelgroepen voor VWNW-onderzoek en de duur van de vrijwillige VWNW-fase.	VWNW-kandidaat, deelnemer
VWNW-kandidaat	De vrijwillige - of de verplichte VWNW-kandidaat	deelnemer
Vrijwillige VWNW-kandidaat	De ambtenaar die deel uit maakt van een aangewezen groep, zijn VWNW-plan heeft ondertekend en aanvangt met de uitvoering van het VWNW-plan	Vrijwillige deelnemer kandidaat,
Verplichte VWNW-kandidaat	De ambtenaar die boventalig is, van wie de functie in verband met een reorganisatie is opgeheven en/of ten aanzien van wie het bevoegd gezag heeft besloten dat in redelijkheid niet kan worden verlangd dat hij zich zal voegen in zijn verplaatsing over een aanmerkelijke afstand als gevolg van een besluit tot wijziging van de plaats van tewerkstelling, of in de periode van 1-1- 2012 tot en met 14 april 2013 is aangewezen als herplaatsings kandidaat en die voor 1 juli 2013 aan het bevoegd gezag kenbaar heeft gemaakt als verplichte VWNW-kandidaat gebruik te gaan maken van het begeleidingstraject.	Verplichte deelnemer kandidaat,
Leidinggevende	Manager, afdelingshoofd, teamleider, hoofd, directeur, trajectmanager (als het gaat om het uitvoeren van het VWNW-plan in de verplichte fase, soms ook al in de vrijwillige fase)	Bevoegd gezag
Organisatieonderdeel	Deze term gebruiken wij voor het Rijksonderdeel dat onder het VWNW-beleid is gaan vallen als ook voor onderdelen die niet onder het VWNW-beleid vallen.	

Herplaatsingskandidaat	De ambtenaar die in de periode 1 januari 2012 – 15 april 2013 is aangewezen als herplaatsingskandidaat kon voor 1 juli 2013 aan het bevoegd gezag kenbaar maken dat hij als verplichte VWNW-kandidaat gebruik gaat maken van het begeleidingstraject en de voorzieningen. De resterende maanden van de herplaatsingstermijn zijn dan omgezet in een periode voor een begeleidingstraject van dezelfde omvang. Zo nodig is voor het begeleidingstraject een VWNW-plan opgesteld.	
Remplaçant	en remplaçant is een ambtenaar die (nog) niet behoort tot één van de groepen die onder het VWNW-beleid vallen, maar die vrijwillig vertrekt om daarmee herplaatsing van een VWNW-kandidaat te realiseren of daarmee een bijdrage te leveren aan het realiseren van een taakstelling (dat wil zeggen: een formatieplaats inlevert zonder dat een VWNW-kandidaat wordt geplaatst). Volgens de remplaçantenregeling kan het bevoegd gezag de aanspraak op het begeleidingstraject en de VWNW-voorzieningen toekennen aan andere ambtenaren voor zover daarmee de plaatsing van een VWNW-kandidaat wordt gerealiseerd of hiermee een bijdrage wordt geleverd aan het realiseren van een taakstelling.	
Outsourcing	Van outsourcing is sprake als een onderdeel van de sector Rijk wordt geprivatiseerd of verzelfstandigd of als de werkzaamheden van dat onderdeel worden uitbesteed of overgedragen aan andere overheden buiten de sector Rijk. De ambtenaar die op basis van het opgestelde sociaal plan niet kan overgaan naar de private onderneming, het zelfstandig bestuursorgaan of de andere overheid buiten de sector Rijk, wordt verplichte VWNW-kandidaat. In de periode dat deze ambtenaar verplicht VWNW-kandidaat is heeft de ambtenaar aanspraak op het begeleidingstraject en de VWNW-voorzieningen,	
Verkort plan	Als gelijk bij het eerste mobiliteitsgesprek al duidelijk is wat het meest realistische VWNW-plan voor de betrokken ambtenaar is en de betrokken ambtenaar is het daarmee eens, dan kan de conclusie zijn dat vervolgesprekken met een mobiliteitsadviseur niet meer nodig zijn. De betrokken ambtenaar kan dan meteen een verkort VWNW-plan maken en laten vaststellen door het bevoegd gezag.	
Passende functie	Een passende functie is een functie waarvan het bevoegd gezag heeft vastgesteld dat de VWNW-kandidaat beschikt of binnen een redelijke termijn van om-, her- of bijscholing kan beschikken over de kennis en kunde die nodig is om die functie naar behoren te kunnen uitvoeren en/of deze nieuwe functie de VWNW-kandidaat redelijkerwijs kan worden opgedragen. In de vrijwillige VWNW-fase geldt: een passende functie is een functie bij het Rijk indien het maximumsalaris van de salarisschaal in de nieuwe functie ten minste gelijk is aan het maximumsalaris van de salarisschaal die behoort bij de functie die de vrijwillige VWNW-kandidaat als laatste heeft vervuld. In de verplichte VWNW-fase is een passende functie: <ul style="list-style-type: none"> • In de eerste zes maanden: een functie bij het Rijk op het eigen salarisniveau; • Maand 7 t/m 12 een functie bij het Rijk van maximaal twee salarisschalen lager; • Maand 13 t/m 18: een functie bij een ABP-organisatie van maximaal twee salarisschalen lager. 	
Mobiliteitsorganisatie	Het deel van de Shared Service Organisatie (SSO) dat 'mobiliteit' als taak heeft.	MO
Mobiliteitsadviseur	Dit is de persoon die namens één van de mobiliteitsorganisaties het VWNW-onderzoek heeft uitgevoerd en/of het VWNW-advies heeft opgesteld en/of met wie de betrokken ambtenaar te maken heeft gehad bij het opstellen van het VWNW-plan en/of de persoon die namens één van de mobiliteitsorganisaties de VWNW-kandidaat heeft begeleid bij de uitvoering van het VWNW-plan.	Loopbaanadviseur, coach, employability-adviseur, VWNW-adviseur, trajectbegeleider.

Uitstroom/Uitstromers	Personen die VWNW-kandidaat zijn geweest, vrijwillige en/of verplicht, en inmiddels niet meer onder het VWNW-beleid vallen, bijvoorbeeld omdat ze een andere baan hebben gevonden, een eigen bedrijf zijn gestart, een opleiding zijn gaan volgen of omdat ze met pensioen zijn gegaan.	
-----------------------	---	--

BIJLAGE 3 GESPREKPUNTENLIJSTEN FACE-TO-FACE INTERVIEWS

B3.1 GESPREKSPUNTENLIJST MOBILITEITSORGANISATIES (MO'S)

A. *Organisatie van de mobiliteitsorganisatie (MO)*

1. Hoe is dit MO georganiseerd (organogram). Uit hoeveel reguliere medewerkers bestaat het MO?
2. Wat is de expertise van de werknemers van de MO?
3. Welke functies worden onderscheiden? Hoeveel fte per functie?
4. Wat zijn de taken per functie (wie doet onderzoek, wie stelt advies en plan op, wie doet de begeleiding, etc.)?

B. *Capaciteit van de mobiliteitsorganisatie (MO)*

1. Is de reguliere capaciteit in het algemeen voldoende? Kan de MO de aanwas en de begeleiding van grote(re) aantallen aan?
2. Zo nee, hoe wordt geopereerd als de capaciteit onvoldoende is? Wordt gebruik gemaakt van de eventuele overcapaciteit van één of meer van de andere drie MO's? Worden externe krachten ingehuurd? Wordt uitbesteed aan externe bureaus? Etc.
3. Gebeurt uitbreiding van de vaste capaciteit (indien nodig) altijd ad hoc of is er een permanente flexibele schil die kan variëren naar gelang de behoefte? Hoe groot is de variatie?
4. Is de omvang van de capaciteit van de MO van invloed op de kwaliteit van de uitvoering van het VWNW-beleid? Zo ja, waar uit zich dat in?

C. *Uitwerking van en voorlichting over het VWNW-beleid*

1. Zijn volgens deze MO de taken van alle actoren die zorgdragen voor de uitvoering van het VWNW-beleid in het algemeen voldoende duidelijk, voldoende transparant uitgewerkt (is voor alle partijen die in de uitvoering zijn betrokken duidelijk wat hun taken zijn)? Wat is goed, wat kan beter?
2. Wat is de opdracht voor de MO's in het kader van de uitvoering van het VWNW-beleid? Wie is de opdrachtgever, aan wie legt de MO verantwoording van de resultaten af?
3. Zijn volgens deze MO de taken van de MO's voldoende duidelijk en voldoende uitgewerkt? Wat is goed, wat kan beter?
4. Is deze MO tevreden over de wijze waarop de MO is voorgelicht over de wijze waarop het VWNW-beleid moet worden uitgevoerd?

D. *Samenwerking tussen de vier MO's*

1. Wat is het doel, de werkwijze, de taken van het Aanbodplatform Mobiliteit Rijk?
2. Wat is de aard (ad hoc of structureel, op welke taken, etc.), de intensiteit en de kwaliteit van de onderlinge samenwerking? Wat gaat goed? Wat kan beter?
3. Op welke punten verschillen de factsheets/handreikingen van deze MO met die van de andere drie? Reden?

E. *Samenwerking tussen de MO en andere actoren*

1. Met welke actoren heeft de MO te maken in de uitvoering van de verschillende fasen van het VWNW-beleid?

2. Wat is de aard (ad hoc of structureel, op welke taken, etc.), de intensiteit en de kwaliteit van de deze relaties/samenwerking? Wat gaat goed? Wat kan beter?
3. Met welke actoren wordt samenwerking gemist?

F. Processtappen van medewerkers van een organisatie in de vrijwillige fase

1. De vrijwillige fase is in het beleid geïntroduceerd met het doel om mensen in een zo vroeg mogelijk stadium te activeren. Gebeurt dit ook daadwerkelijk?
2. Een medewerker is verplicht het onderzoek uit te voeren, maar daar houdt de verplichting formeel mee op (de uitkomsten van het onderzoek hoeven formeel ook niet gedeeld te worden met de leidinggevende). Hoeveel vrijwillige deelnemers worden na het onderzoek vrijwillige kandidaat? Hoeveel deelnemers delen de uitkomsten van het onderzoek met hun leidinggevende?
3. Wat is in het algemeen de inschatting van de intrinsieke motivatie van de medewerkers om mobiel te worden? Voelen zij de urgentie, wat zijn belemmeringen, speelt de leidinggeven hierin een rol, worden voldoende zekerheden geboden aan de medewerkers, etc.
4. Heeft de MO meegemaakt dat de vrijwillige fase van een organisatie(onderdeel) in zijn geheel is overgeslagen? Reden?
5. Heeft de MO meegemaakt dat de vrijwillige fase van een organisatie(onderdeel) is uitgevoerd in afwijking van het formele VWNW-beleid? Reden? Afwijkingen?
6. Is de MO tevreden over de snelheid waarmee de verschillende stappen in het proces (tot nu toe) worden genomen? Bij welke stappen is de organisatie slagvaardig genoeg en bij welke stappen niet? Wat is hiervan de reden (bureaucratie, te druk)?
7. In welke (onderdelen van) stappen liggen de knelpunten? Wat zijn knelpunten? Is dit van invloed op de kwaliteit van de onderdelen van de stappen in het proces (bijvoorbeeld op de kwaliteit van het onderzoek, advies of plan, maar ook op onnodige lange duur van stappen in het proces, etc.)
8. Wat zijn tot nu toe positieve en wat zijn negatieve ervaringen met de uitgevoerde processtappen?
9. Is het duidelijk wie wanneer welke volgende stappen in het proces moet zetten?

G. Verplichte VWNW-kandidaten

1. Heeft de MO al ervaring met de uitvoering van de verplichte fase?
2. Hoe is de uitvoering voor verplichte VWNW-kandidaten georganiseerd? Wat zijn de taken van de MO in deze fase?
3. Wat zijn tot nu toe positieve en negatieve ervaringen met de werking van het afspiegelingsbeginsel? (Ook in vergelijking met het voormalige LIFO-systeem?)
4. Is de MO tevreden over de snelheid waarmee de verschillende stappen in het proces (tot nu toe) worden genomen? Bij welke stappen is de organisatie slagvaardig genoeg en bij welke stappen niet? Wat is hiervan de reden (bureaucratie, te druk)?
5. In welke (onderdelen van) stappen liggen de knelpunten? Wat zijn knelpunten? Is dit van invloed op de kwaliteit van de uitvoering van de verplichte fase?
6. Wat zijn tot nu toe positieve en wat zijn negatieve ervaringen met het proces in deze fase?
7. Is het duidelijk wie wanneer welke volgende stappen in het proces moet zetten?

H. Vacatures, bemiddeling, begeleiding

1. Welke actor(en) draagt/dragen zorg voor de beschikbaarheid en herkomst van voldoende vacatures in het kader van het VWNW-beleid?
2. Hoe komt de MO aan beschikbaarheid en herkomst van vacatures (samenwerking met UWV, werkgeversservicepunten, andere externe instanties?., welke bronnen benut)?
3. Wisselen de vier MO's onderling vacatures uit?
4. Wat is de rol van de Herplaatsingscommissie op dit punt? Hoe verhoudt deze zich met die van de MO?
5. Verandert de inhoud en/of intensiteit van de begeleiding naarmate men langer in een fase zit (met name in de verplichte fase)?
6. Is er huiver/weerstand bij andere afdelingen van het Rijk en andere arbeidsorganisaties om VWNW-kandidaten op te nemen? Wat is de reden van deze weerstand? Hoe zou deze weerstand gereduceerd kunnen worden? Hoe gaat de MO hiermee om?

I. De invloed van de regelgeving op de resultaten van het VWNW-beleid

1. De eisen die aan een verplichte VWNW-kandidaat worden gesteld worden geleidelijk aangescherpt. Is deze aanscherping van de eisen van invloed op de duur van een traject? Zo ja, hoe?
2. Welke veranderingen in de regelgeving zouden kunnen bijdragen aan betere/snellere resultaten? Zijn deze gewenste wijzigingen het gevolg van weeffouten in de regeling of van voortschrijdend inzicht?
3. Welke instrumenten/voorzieningen helpen om een kortere duur van een traject te bewerkstelligen?
4. Wat belemmert en/of zijn redenen waarom een traject (zo) lang duurt (wat zijn desincentives)?
5. Welke instrumenten/voorzieningen die er nu niet zijn, zouden gewenst en/of nodig zijn om betere resultaten te behalen?

J. Resultaten

1. Opzet van het VWNW-beleid is om de activerende elementen in het beleid te vergroten, in vergelijking met het SFB in de jaren ervoor. Ziet de MO hiervan ook de resultaten? Komen mensen eerder en actiever in beweging?
2. De MO voeren het VWNW-beleid uit. Levert de uitvoering zoals deze op dit moment in de praktijk gaat de gewenste resultaten op? (Meer plaatsingen buiten het Rijk, ontschotting van de Rijksonderdelen, de resultaten voor enerzijds de werkgever en anderzijds de werknemer, etc.)?
3. Loopt de uitvoering van het VWNW-beleid soepeler naarmate de MO meer ervaring krijgt met de uitvoering? Welke leereffecten zijn er? Leiden leereffecten tot aanpassingen in de praktische uitvoering?
4. Welke suggesties voor wijzigingen (en waarom) heeft de MO met betrekking tot de verschillende fasen en stappen van het VWNW-beleid? Zijn deze gewenste wijzigingen het gevolg van weeffouten in de regeling (of van voortschrijdend inzicht)?

K. Monitoring van het VWNW-beleid

1. Speelt de MO een rol bij het monitoren van de uitvoering van het VWNW-beleid?
2. Welke eisen zijn gesteld ten aanzien van de rapportage van de MO?
3. Wat is de kwaliteit van deze monitoring? Wat gaat goed en wat kan/moet beter? Wat zijn knelpunten in de registratie? Wordt de informatie uit de monitor gebruikt als managementinformatie?

4. In het onderzoek is ook een kwantitatieve analyse van het VWNW-beleid opgenomen. Welke (kwantitatieve) informatie/gegevens over wie worden verzameld en vastgelegd in het basisbestand (waarop de monitoringsrapportages zijn gebaseerd)? Is deze informatie op individueel persoonsniveau?
 - Zo ja, zouden wij kunnen beschikken over deze (geanonimiseerde) individuele gegevens? In welke vorm? Indien wij hier niet over kunnen beschikken: zou de MO op ons verzoek bepaalde informatie/tabellen, etc. kunnen samenstellen, berekenen en aan ons opleveren?
 - Zo nee, wat kan de MO wel beschikbaar stellen aan ons? In welke vorm?

L. Toetsing van het VWNW-beleid

1. Wat is de kwaliteit van de toetsing van het VWNW-beleid door de interdepartementale commissie? Wat wordt getoetst? Wat is goed, wat kan beter?
2. Zijn er ook andere partijen die toetsen (OR)?

Functiegebouw Rijk (FGR)

1. Zet deze MO het FGR in als instrument?

M. Best practices en creatieve oplossingen voor stappen in het proces

1. Zijn er best practices en creatieve oplossingen bedacht die succesvol in de praktijk worden toegepast? Op welke onderdelen/aspecten/punten? Beschrijving?

B3.2 GESPREKSPUNTENLIJST DIRECTEUR/TEAMCOÖRDINATOR

A. Rol van de werkgevers/directeurendirecteuren in het VWNW-beleid

5. Wat is uw opdracht in het kader van de uitvoering van het VWNW-beleid?
6. Wat is uw rol in het VWNW-beleid? Tevreden over deze rol?
7. Hoe geeft u invulling aan deze rol? Wat gaat goed? Wat kan beter?
8. Heeft u een rol in de ontwikkeling en uitvoering van het plan waarin de contouren van de gewenste organisatie of locatiewijziging zijn weergegeven (contourenplan)? Tevreden over deze rol?

B. Voorlichting over het VWNW-beleid

Bent u tevreden over de voorlichting over de inhoud en doel van het VWNW-beleid en over de wijze waarop het VWNW-beleid moet worden uitgevoerd? Op welke punten niet?

C. en uitwerking van het VWNW-beleid

Zijn de taken van alle actoren die zorgdragen voor de uitvoering van het VWNW-beleid in het algemeen voldoende duidelijk, voldoende transparant uitgewerkt (is voor alle partijen die in de uitvoering zijn betrokken duidelijk wat hun taken zijn)? Wat is goed, wat kan beter?

D. Samenwerking met andere partijen in het VWNW-beleid

1. Met welke partijen werkt u samen in de uitvoering van het VWNW-beleid?
 - a. Intern: OR, PAC, HC, vertegenwoordigers van vakbonden, eigen netwerk??
 - b. Extern: werkgeversorganisaties, brancheorganisaties ABP, eigen netwerk??
2. Met wie zou het wenselijk zijn om samen te werken en wordt (nog) niet samengewerkt?
3. Wat is de kwaliteit van deze samenwerking in het licht van het VWNW-beleid? Wat gaat goed, wat kan beter?

E. Processtappen van medewerkers van een organisatie in de vrijwillige fase

10. De vrijwillige fase is in het beleid geïntroduceerd met het doel om mensen in een zo vroeg mogelijk stadium te activeren. Gebeurt dit ook daadwerkelijk? Stimuleert u dit? Hoe?
11. Een medewerker is formeel niet verplicht om de uitkomsten van het onderzoek te delen met de leidinggevende. Welk deel van de ambtenaren deelt de uitkomst van het onderzoek niet met hun leidinggevende? Reden? Hoe gaat de leidinggevende daar mee om?
12. Welk deel van de ambtenaren ziet na het onderzoek er van af om vrijwillige VWNW-kandidaat te worden? Reden? Hoe gaat de leidinggevende daar mee om? Hoe worden deze personen gestimuleerd om te bewegen?
13. Wat is in het algemeen de inschatting van de intrinsieke motivatie van de medewerkers om mobiel te worden? Voelen zij de urgentie, wat zijn belemmeringen, speelt u of de direct leidinggevende gevende hierin een rol, biedt het VWNW-beleid voldoende zekerheden aan de medewerkers, etc.?
14. Bent u tevreden over de snelheid waarmee de verschillende stappen in het proces worden genomen? Bij welke stappen is de uitvoering slagvaardig genoeg en bij welke stappen niet? Wat is hiervan de reden?
15. In welke (onderdelen van) stappen liggen de knelpunten? Wat zijn knelpunten? Is dit van invloed op de kwaliteit van de onderdelen van de stappen in het proces (bijvoorbeeld op de kwaliteit van het onderzoek, advies of plan, maar ook op onnodige lange duur van stappen in het proces, etc.)
16. Wat zijn tot nu toe positieve en wat zijn negatieve ervaringen met de uitgevoerde processtappen?
17. Is het duidelijk wie wanneer welke volgende stappen in het proces moet zetten?

F. Verplichte VWNW-kandidaten

8. Heeft u al ervaring met de uitvoering van de verplichte fase?

9. Hoe is de uitvoering voor verplichte VWNW-kandidaten georganiseerd? Wat zijn uw taken in deze fase?
10. Wat zijn tot nu toe positieve en negatieve ervaringen met de werking van het afspiegelingsbeginsel? (Ook in vergelijking met het voormalige LIFO-systeem?)
11. Bent u tevreden over de snelheid waarmee de verschillende stappen in het proces (tot nu toe) worden genomen? Bij welke stappen is de uitvoering slagvaardig genoeg en bij welke stappen niet? Wat is hiervan de reden?
12. In welke (onderdelen van) stappen liggen de knelpunten? Wat zijn knelpunten? Is dit van invloed op de kwaliteit van de uitvoering van de verplichte fase?
13. Wat zijn tot nu toe positieve en wat zijn negatieve ervaringen met het proces in deze fase?
14. Is het duidelijk wie wanneer welke volgende stappen in het proces moet zetten?

G. Ervaring met de uitvoering door de MO

5. Wat is de kwaliteit van de uitvoering van het VWNW-beleid door de MO?
6. Wat is de kwaliteit van de producten: onderzoek, advies, plan? Wat is goed, wat kan beter?
7. Wat zijn de behaalde resultaten?

H. Vacatures/werk

7. Speelt u een rol bij de beschikbaarheid en herkomst van voldoende vacatures in het kader van het VWNW-beleid? Welke?
8. Ervaart u huiver/weerstand bij leidinggevenden van de eigen organisatie, maar ook bij die van andere afdelingen van het Rijk en andere arbeidsorganisaties om VWNW-kandidaten op te nemen? Wat is de reden van deze weerstand? Hoe zou deze weerstand gereduceerd kunnen worden? Hoe gaat u hiermee om?

I. De invloed van de regelgeving op de resultaten van het VWNW-beleid

6. De eisen die aan een verplichte VWNW-kandidaat worden gesteld worden geleidelijk aangescherpt. Is deze aanscherping van de eisen van invloed op de duur van een traject? Zo ja, hoe?
7. Welke veranderingen in de regelgeving zouden kunnen bijdragen aan betere/snellere resultaten? Zijn deze gewenste wijzigingen het gevolg van weeffouten in de regeling of van voortschrijdend inzicht?
8. Welke instrumenten/voorzieningen helpen om een kortere duur van een traject te bewerkstelligen?
9. Wat belemmert en/of zijn redenen waarom een traject (zo) lang duurt (wat zijn desincentives)?
10. Welke instrumenten/voorzieningen die er nu niet zijn, zouden gewenst en/of nodig zijn om betere resultaten te behalen?

J. Resultaten

5. Moet u verantwoording afleggen over de VWNW-resultaten? Aan wie?
6. Opzet van het VWNW-beleid is om de activerende elementen in het beleid te vergroten, in vergelijking met het SFB in de jaren ervoor. Ziet u hiervan ook de resultaten? Komen mensen eerder en actiever in beweging?
7. Levert de uitvoering zoals deze op dit moment in de praktijk gaat de gewenste resultaten op? (Meer plaatsingen buiten het Rijk, ontschotting van de Rijksonderdelen, de resultaten voor enerzijds de werkgever en anderzijds de werknemer, etc.)?
8. Loopt de uitvoering van het VWNW-beleid soepeler naarmate er meer ervaring met de uitvoering is? Welke leereffecten zijn er? Leiden leereffecten tot aanpassingen in de praktische uitvoering?
9. Loopt u tegen belemmeringen of knelpunten van het VWNW-beleid aan?
10. Heeft u suggesties voor wijzigingen (en waarom) met betrekking tot de verschillende fasen en stappen van het VWNW-beleid? Zijn deze gewenste wijzigingen het gevolg van weeffouten in de regeling (of van voortschrijdend inzicht)?

K. Monitoring van het VWNW-beleid

5. Speelt u een rol bij het monitoren van de uitvoering van het VWNW-beleid?
6. Wat is de kwaliteit van de monitoring? Wat gaat goed en wat kan/moet beter? Wat zijn knelpunten in de registratie?
7. Wordt de informatie uit de monitor gebruikt als managementinformatie?

L. Toetsing van het VWNW-beleid

Wordt de kwaliteit van het VWNW-beleid getoetst? Door wie? Wat wordt getoetst? Wat is goed, wat kan beter?

M. Voorzieningen en andere elementen uit het beleid

- Toegevoegde waarde van voorzieningen: welke helpen bij de begeleiding van werk naar werk, welke maken het traject korter, welke voorzieningen worden in het beleid gemist?
- Welke van bestaande voorzieningen had men graag willen hebben maar niet gekregen?
- Welke bestaande voorzieningen of elementen uit het beleid werken als desincentives,
- Mate waarin elementen uit het beleid worden gebruikt: second opinion, stimuleringspremie, terugkeerregeling???
- Bent u in de praktijk tegengekomen dat financiële middelen/financiën een knelpunt zijn of worden voor het maken van afspraken of voor uitvoering van gemaakte afspraken met VWNW-kandidaten (vrijwillig en/of verplicht)?

N. Best practices en creatieve oplossingen

Zijn er best practices en creatieve oplossingen bedacht die succesvol in de praktijk worden toegepast? Op welke onderdelen/aspecten/punten? Beschrijving?

O. Evaluatie

- Perceptie van de effectiviteit van het beleid. Heeft het VWNW-beleid invloed op het begeleiden naar ander werk van medewerkers die boventallig zijn geworden en zo ja, in welke mate?
- Suggesties voor verbetering van het beleid.

B3.3 GESPREKSPUNTENLIJST HR EXPERTS/ARBEIDSJURISTEN

A. Rol van de HR expert/arbeidsjurist in het VWNW-beleid

9. Wat is de opdracht voor de HR expert/arbeidsjurist in het kader van de uitvoering van het VWNW-beleid?
10. Wat is de rol/wat zijn de taken van de HR expert/arbeidsjurist in het VWNW-beleid? Welke rol in welke fase?
11. Hoe wordt invulling gegeven aan deze rol? Wat gaat goed? Wat kan beter?

B. Voorlichting over en uitwerking van het VWNW-beleid

1. Bent u tevreden over de voorlichting over de inhoud en doel van het VWNW-beleid en over de wijze waarop het VWNW-beleid moet worden uitgevoerd? Op welke punten niet?
2. Zijn in uw ogen de taken van alle actoren die zorgdragen voor de uitvoering van het VWNW-beleid in het algemeen voldoende duidelijk, is voor alle partijen die in de uitvoering zijn betrokken duidelijk wat hun taken zijn? Wat is goed, wat kan beter?

C. Samenwerking met andere partijen in het VWNW-beleid

4. Met welke partijen werken HR experts/arbeidsjuristen samen in de uitvoering van het VWNW-beleid?
 - c. Intern: bijv. directeuren, leidinggevenden, mobiliteitsorganisatie, OR, PAC, HC, vakbonden?
 - d. Extern: bijv. werkgeversorganisaties, brancheorganisaties, ABP?
5. Met wie zou het wenselijk zijn om samen te werken en wordt (nog) niet samengewerkt?
6. Wat is de kwaliteit van deze samenwerking in het licht van het VWNW-beleid? Wat gaat goed, wat kan beter?

D. Processtappen van medewerkers van een organisatie in de vrijwillige fase

18. De vrijwillige fase is in het beleid geïntroduceerd met het doel om mensen in een zo vroeg mogelijk stadium te activeren. Gebeurt dit ook daadwerkelijk? Heeft de HR expert/arbeidsjurist hier een rol in? Welke?
19. Wat is in het algemeen de inschatting van de intrinsieke motivatie van de medewerkers om mobiel te worden? Voelen zij de urgentie, wat zijn belemmeringen, speelt uzelf een rol hierin, biedt het VWNW-beleid voldoende zekerheden aan de medewerkers, etc.?
20. Bent u tevreden over de snelheid waarmee de verschillende stappen in het proces worden genomen? Bij welke stappen is de uitvoering slagvaardig genoeg en bij welke stappen niet? Wat is hiervan de reden?
21. In welke (onderdelen van) stappen liggen de knelpunten? Wat zijn knelpunten? Is dit van invloed op de kwaliteit van de onderdelen van de stappen in het proces (bijvoorbeeld op de kwaliteit van het onderzoek, advies of plan, maar ook op onnodige lange duur van stappen in het proces, etc.)
22. Wat zijn tot nu toe positieve en wat zijn negatieve ervaringen met de uitgevoerde processtappen?
23. Is het duidelijk wie wanneer welke volgende stappen in het proces moet zetten?

E. Verplichte VWNW-kandidaten

15. Heeft u al ervaring met de uitvoering van de verplichte fase?
16. Wat zijn de taken van de HR expert/arbeidsjurist in deze fase?
17. Wat zijn tot nu toe positieve en negatieve ervaringen met de werking van het afspiegelingsbeginsel? (Ook in vergelijking met het voormalige LIFO-systeem?) Voor welke vragen/knelpunten/dilemma's sta je bij de toepassing?
18. Bent u tevreden over de snelheid waarmee de verschillende stappen in het proces (tot nu toe) worden genomen? Bij welke stappen is de uitvoering slagvaardig genoeg en bij welke stappen niet? Wat is hiervan de reden (bureaucratie, te druk)?

19. In welke (onderdelen van) stappen liggen de knelpunten? Wat zijn knelpunten? Is dit van invloed op de kwaliteit van de uitvoering van de verplichte fase?
20. Wat zijn tot nu toe positieve en wat zijn negatieve ervaringen met het proces in deze fase?
21. Is het duidelijk wie wanneer welke volgende stappen in het proces moet zetten?

F. Visie op de uitvoering door de MO (voor HR expert)

8. Wat is de kwaliteit van de uitvoering van het VWNW-beleid door de MO?
9. Wat is de kwaliteit van de producten: onderzoek, advies, plan? Wat is goed, wat moet/kan beter?

G. Vacatures

9. Speelt de HR expert een rol bij de beschikbaarheid en herkomst van voldoende vacatures in het kader van het VWNW-beleid? Welke?
10. Is er huiver/weerstand bij directeurs/leidinggevenden, maar ook bij andere afdelingen van het Rijk en andere arbeidsorganisaties om VWNW-kandidaten op te nemen? Wat is de reden van deze weerstand? Hoe zou deze weerstand gereduceerd kunnen worden? Hoe gaat u hiermee om?

H. De invloed van de regelgeving op de resultaten van het VWNW-beleid

11. De eisen die aan een verplichte VWNW-kandidaat worden gesteld worden geleidelijk aangescherpt. Is deze aanscherping van de eisen van invloed op de duur van een traject? Zo ja, hoe?
12. Welke veranderingen in de regelgeving zouden kunnen bijdragen aan betere/snellere resultaten? Zijn deze gewenste wijzigingen het gevolg van weffouten in de regeling of van voortschrijdend inzicht?
13. Welke instrumenten/voorzieningen helpen om een kortere duur van een traject te bewerkstelligen?
14. Wat belemmert en/of zijn redenen waarom een traject (zo) lang duurt (wat zijn desincentives)?
15. Welke instrumenten/voorzieningen die er nu niet zijn, zouden gewenst en/of nodig zijn om betere resultaten te behalen?

I. Resultaten

11. Opzet van het VWNW-beleid is om de activerende elementen in het beleid te vergroten, in vergelijking met het SFB in de jaren ervoor. Ziet u hiervan ook de resultaten? Komen mensen eerder en actiever in beweging (HR-expert)?
12. Levert de uitvoering zoals deze op dit moment in de praktijk gaat de gewenste resultaten op? (Meer plaatsingen buiten het Rijk, ontschotting van de Rijksonderdelen, de resultaten voor enerzijds de werkgever en anderzijds de werknemer, etc.)?
13. Loopt de uitvoering van het VWNW-beleid soepeler naarmate er meer ervaring met de uitvoering is? Welke leereffecten zijn er? Leiden leereffecten tot aanpassingen in de praktische uitvoering?
14. Loopt u tegen belemmeringen of knelpunten van het VWNW-beleid aan?
15. Heeft u suggesties voor wijzigingen (en waarom) met betrekking tot de verschillende fasen en stappen van het VWNW-beleid? Zijn deze gewenste wijzigingen het gevolg van weffouten in de regeling (of van voortschrijdend inzicht)?

J. Monitoring van het VWNW-beleid (HR-expert)

8. Wat is de kwaliteit van de monitoring? Wat gaat goed en wat kan/moet beter? Wat zijn knelpunten in de registratie?
9. Gebruikt u de informatie uit de monitor als managementinformatie?

K. Toetsing van het VWNW-beleid (arbeidsjurist)

Wordt de kwaliteit van het VWNW-beleid getoetst? Door wie? Wat wordt getoetst? Wat is goed, wat kan beter?

L. Voorzieningen en andere elementen uit het beleid

- Toegevoegde waarde van voorzieningen: welke helpen bij de begeleiding van werk naar werk, welke maken het traject korter, welke voorzieningen worden in het beleid gemist?
- Welke van bestaande voorzieningen had men graag willen hebben maar niet gekregen?
- Welke bestaande voorzieningen of elementen uit het beleid werken als desincentives,
- Mate waarin elementen uit het beleid worden gebruikt: second opinion, stimuleringspremie, terugkeerregeling???

M. Best practices en creatieve oplossingen

Zijn er best practices en creatieve oplossingen bedacht die succesvol in de praktijk worden toegepast? Op welke onderdelen/aspecten/punten? Beschrijving?

N. Evaluatie

- Perceptie van de effectiviteit van het beleid. Heeft het VWNW-beleid invloed op het begeleiden naar ander werk van medewerkers die boventallig zijn geworden en zo ja, in welke mate?
- Suggesties voor verbetering van het beleid.

BIJLAGE 4 AGENDA'S VAN DE GROEPSGESPREKKEN

B4.1 AGENDA GROEPSGESPREK MOBILITEITSADVISEURS

1. Voorstel(rondje), achtergrondkenmerken
2. Voorlichting over het VWNW/beleid, aansturing
3. Taken van de mobiliteitsadviseur
4. Werkdruk
5. Het proces in de vrijwillige en de verplichte fase
6. De verschillende stappen in de VWNW-trajecten: onderzoek, advies, plan, traject, plaatsing (en de begeleiding hierbij)
7. Zoekgedrag en vacatures
8. Voorzieningen en andere elementen uit het beleid
9. Best practices en creatieve oplossingen
10. Evaluatie

B4.2 AGENDA VOOR GROEPSGESPREK MET VWNW-KANDIDATEN

Doel: delen van ervaringen en verbeterpunten.

1. Achtergrondvragen (voorstelrondje)
2. Voorlichting
3. De verschillende stappen in de VWNW-trajecten: onderzoek, advies, plan, traject, plaatsing (en de begeleiding hierbij)
4. Uitvoering van het VWNW-beleid
5. Zoekgedrag en vacatures
6. Voorzieningen en andere elementen uit het beleid
7. Evaluatie
8. Best practices en creatieve oplossingen

B4.3 AGENDA VOOR GROEPSGESPREK MET 'GEVENDE' LEIDINGGEVENDEN

1. Voorstelrondje (achtergrond)
2. Voorlichting
3. Mening over het VWNW-beleid in relatie tot (algemene) mobiliteitsbeleid
4. Uitvoering van het VWNW-beleid en samenwerking
5. De verschillende stappen in de VWNW-trajecten: onderzoek, advies, plan, traject, plaatsing (en de begeleiding hierbij)
6. Zoekgedrag en vacatures
7. Voorzieningen en andere elementen uit het beleid
8. Evaluatie
9. Best practices en creatieve oplossingen

B4.4 AGENDA VOOR GROEPSGESPREK MET 'ONTVANGENDE' LEIDINGGEVENDEN

1. Voorstelrondje (achtergrond)
2. Voorlichting
3. Mening over het VWNW-beleid in relatie tot (algemene) mobiliteitsbeleid

4. Uitvoering van het VWNW-beleid en samenwerking
5. De verschillende stappen in de VWNW-trajecten: onderzoek, advies, plan, traject, plaatsing (en de begeleiding hierbij)
6. Voorzieningen en andere elementen uit het beleid
7. Evaluatie
8. Best practices en creatieve oplossingen

B4.5 AGENDA VOOR GROEPSGESPREK OR

1. Rol van de OR in het VWNW-beleid (in de verschillende stappen van VWNW)
2. Voorlichting over en uitwerking van het VWNW-beleid
3. Samenwerking met andere partijen in het VWNW-beleid
4. Fase voorafgaande aan de vrijwillige fase
5. Processtappen van medewerkers van een organisatie in de vrijwillige fase
6. Verplichte VWNW-kandidaten
7. Ervaring met de uitvoering door de mobiliteitsorganisatie
8. De invloed van de regelgeving op de resultaten van het VWNW-beleid
9. Resultaten
10. Monitoring van het VWNW-beleid
11. Toetsing van het VWNW-beleid
12. Best practices en creatieve oplossingen

BIJLAGE 5 BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 6: TEVREDENHEID OVER ASPECTEN VAN HET HET VWNW-ONDERZOEK EN - ADVIES

Tabel B5.1 Algemene tevredenheid over het VWNW-onderzoek naar geslacht

	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
Heel tevreden	5	5	5
Tevreden	52	45	49
Neutraal	30	35	32
Ontevreden	9	11	10
Heel ontevreden	4	4	4
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>466</i>	<i>388</i>	<i>854</i>

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B5.2 Algemene tevredenheid over het VWNW-onderzoek naar leeftijdscategorie

	<i>Tot 35 jaar</i>	<i>35-45 jaar</i>	<i>45-55 jaar</i>	<i>55-65 jaar</i>	<i>Totaal</i>
Heel tevreden	7	6	4	7	6
Tevreden	46	54	47	51	50
Neutraal	27	24	36	31	31
Ontevreden	9	11	10	8	10
Heel ontevreden	11	5	3	2	4
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>44</i>	<i>195</i>	<i>330</i>	<i>261</i>	<i>830</i>

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B5.3 Algemene tevredenheid over het VWNW-onderzoek naar salarisschaal

	Schaal 1-5	Schaal 6-8	Schaal 9-12	Schaal 12 of hoger	Totaal
Heel tevreden	5	7	4	5	5
Tevreden	47	48	49	54	49
Neutraal	35	32	31	29	32
Ontevreden	10	10	11	9	10
Heel ontevreden	3	3	6	3	4
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100,0%</i>
<i>N</i>	156	366	232	100	854

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B5.4 Algemene tevredenheid over het VWNW-advies naar geslacht

	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
Heel tevreden	6	7	6
Tevreden	54	51	53
Neutraal	30	30	30
Ontevreden	8	10	9
Heel ontevreden	3	3	3
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	466	388	854

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B5.5 Algemene tevredenheid over het VWNW-advies naar leeftijdscategorie

	Tot 35 jaar	35-45 jaar	45-55 jaar	55-65 jaar	Totaal
Heel tevreden	5	5	5	9	6
Tevreden	61	57	52	50	53
Neutraal	18	25	32	30	29
Ontevreden	7	10	8	10	9
Heel ontevreden	9	3	2	2	3
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>44</i>	<i>195</i>	<i>330</i>	<i>261</i>	<i>830</i>

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B5.6 Algemene tevredenheid over het VWNW-advies naar salarisschaal

	Schaal 1-5	Schaal 6-8	Schaal 9-12	Schaal 12 of hoger	Totaal
Heel tevreden	7	7	5	6	6
Tevreden	49	53	53	54	53
Neutraal	32	28	30	32	30
Ontevreden	10	10	8	5	9
Heel ontevreden	2	3	4	3	3
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	<i>156</i>	<i>366</i>	<i>232</i>	<i>100</i>	<i>854</i>

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

BIJLAGE 6 BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 7: HET VWNW-PLAN

Tabel B6.1 Algemene tevredenheid over het VWNW-plan naar geslacht

	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
Heel tevreden	5	5	5
Tevreden	43	47	45
Neutraal	39	37,8%	38
Ontevreden	8	8	8
Heel ontevreden	5	2	4
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	265	241	506

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B6.2 Algemene tevredenheid over het VWNW-plan naar leeftijdscategorie

	<i>Tot 35 jaar</i>	<i>35-45 jaar</i>	<i>45-55 jaar</i>	<i>55-65 jaar</i>	<i>Totaal</i>
Heel tevreden	4	6	3	9	6
Tevreden	56	47	44	44	46
Neutraal	32	35	40	38	38
Ontevreden	0	1	7	9	8
Heel ontevreden	8	3	5	0	3
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	25	110	205	152	492

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B6.3 Algemene tevredenheid over het VWNW-plan naar salarisschaal

	Schaal 1-5	Schaal 6-8	Schaal 9-12	Schaal 12 of hoger	Totaal
Heel tevreden	6	5	6	5	5
Tevreden	40	49	43	39	45
Neutraal	39	34	40	52	38
Ontevreden	10	8	7	5	8
Heel ontevreden	5	4	4	0	4
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>N</i>	109	231	122	44	506

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

BIJLAGE 7 BIJLAGE BIJ HOOFDSTUK 11: DE MEERWAARDE VAN HET VWNW-BELEID

LEIDINGGEVENDEN

Tabel B7.1 *Het begeleidingstraject van werk naar werk begint met de uitvoering van een VWNW-onderzoek en het opstellen van een VWNW-advies en -plan. Hoe groot is naar uw mening het effect van deze fase op de kans dat aangewezen ambtenaren/vrijwillige/verplichte VWNW-kandidaten een functie/baan vindt?*

	% Leidinggevenden vrijwillige fase	% Leidinggevenden directe verplichte fase	% leidinggevenden verplicht na vrijwillige fase	% leidinggevenden speciaal onderdeel	Totaal
Heel groot	3		6		3
Vrij groot	22	20	44	38	30
Niet zo groot	55	60	35	50	48
Klein	21	20	16	13	19
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	119	10	71	16	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Tabel B7.2 *Hoe groot is naar uw mening het effect van de begeleiding in het kader van het VWNW-beleid op de kans dat vrijwillige/verplichte VWNW-kandidaten een functie/baan vinden waardoor zij niet meer onder het VWNW-beleid vallen?*

	% Leidinggevenden vrijwillige fase	% Leidinggevenden directe verplichte fase	% leidinggevenden verplicht na vrijwillige fase	% leidinggevenden speciaal onderdeel	Totaal
Heel groot	3	20	10	19	7
Vrij groot	31	30	35	75	36
Niet zo groot	54	50	45	6	47
Klein	12	-	10	-	10
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	119	10	71	16	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Tabel B7.3 Hoe groot is naar uw mening het effect van de instrumenten/voorzieningen van het VWNW-beleid op de kans dat vrijwillige/verplichte VWNW-kandidaten een functie/baan vinden waardoor zij niet meer onder het VWNW-beleid vallen?

	% Leidinggeevenden vrijwillige fase	% Leidinggeevenden directe verplichte fase	% leidinggeevenden verplicht na vrijwillige fase	% leidinggeevenden speciaal onderdeel	Totaal
Heel groot	4	10	7		5
Vrij groot	36	40	51	81	44
Niet zo groot	49	50	35	19	42
Klein	11		7		8
<i>Totaal</i>	<i>100,0</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	119	10	71	16	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggeevenden, juli-augustus 2015.

Tabel B7.4 Welke van de volgende voorzieningen hebben in het algemeen veel bijgedragen aan het vervallen van de VWNW-status van de VWNW-kandidaten binnen uw organisatieonderdeel?

	% Leidinggevenden vrijwillige fase	% Leidinggevenden verplichte fase
Stimuleringspremie in geld	31	17
Stimuleringspremie uitruil buitengewoon verlof	28	31
Salarisgarantie	19	23
Salarissuppletie	17	23
Aflopende toelage	6	3
Proportionele ambtsjubileumgratificatie	4	1
Vergoeding pensionkosten	1	4
Vergoeding extra reistijd	15	9
Tegemoetkoming extra reiskosten	13	7
Tegemoetkoming in verband met kosten van verhuizing bij standplaatswijziging	1	-
Flexibele invulling van 20% van de werktijd, zowel wat betreft werktijden als plaats waar wordt gewerkt	6	3
Vrijstelling van terugbetalingen van de bezoldiging bij ouderschapsverlof en/of studiekostenvergoeding	1	4
Bijdrage pensioenopbouw bij aanvaarding van een baan bij een niet ABP-gerelateerde werkgever	3	6
<i>Totaal</i>	<i>100,0</i>	<i>100</i>
N	72	70

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Tabel B7.5 *Hoe groot of klein is naar uw mening het effect van het VWNW-beleid op de kans dat ambtenaren die onder dit beleid vallen, dit beleid zullen verlaten (bijvoorbeeld omdat ze naar ander werk worden begeleid, omdat ze vrijwillige ontslag nemen door toepassing van de stimuleringspremie, etc.)*

	% Leidinggevenden
Heel groot	2
Vrij groot	38
Niet zo groot	48
Klein	12
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Tabel B7.6 *Waarom is dit effect volgens u heel groot of vrij groot?*

	% Leidinggevenden
Door het VWNW-onderzoek/ en VWNW-plan gaan de betrokken ambtenaren nadenken over h toekomst bij de rijksoverheid	17
Door het VWNW-onderzoek/ en VWNW-plan gaan de betrokken ambtenaren eerder op zoek naar ander werk	19
Door het VWNW-onderzoek/ en VWNW-plan weten de betrokken ambtenaren beter waar hun kansen op de arbeidsmarkt liggen	9
Door de stimuleringspremie uit te ruilen voor buitengewoon verlof kan een belangrijk deel vervroegd uittreden	27
Door de stimuleringspremie in geld te accepteren neemt een belangrijk deel vrijwillige ontslag	5
Door de overige voorzieningen die ze in de vrijwillige en de verplichte fase mogen benutten	6
Het VWNW-beleid maakt calculerend gedrag van betrokken ambtenaren mogelijk	8
Anders, namelijk:	9
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Tabel B7.7 *Waarom is dit effect volgens u niet zo groot of heel klein?*

	% Leidinggevend
Er gaan weinig prikkels uit van het VWNW-beleid	8
In de vrijwillige fase van het VWNW-beleid is er geen verplichting om te tekenen: betrokken ambtenaren stellen tekenen van het plan uit	16
De voorzieningen/instrumenten uit het VWNW-beleid zijn weinig effectief	9
Omdat reorganisatie-ontslag niet mogelijk is zit er een 'open einde' aan het VWNW-beleid	9
Omdat reorganisatie-ontslag niet mogelijk is worden betrokkenen niet of onvoldoende geactiveerd	6
Het VWNW-beleid maakt calculerend gedrag van betrokken ambtenaren mogelijk	12
Het VWNW-beleid schrijft een structurele oplossing voor en dat maakt het moeilijk om mensen op een klus of via detachering tijdelijk erg te zetten	6
In de verplichte fase zitten mensen thuis en dat maakt hun afstand tot de arbeidsmarkt alleen maar groter	5
De vrijwillige fase duurt te lang, waardoor betrokkenen gedemotiveerd raken om te zoeken	2
In de vrijwillige fase hebben vrijwillige VWNW-kandidaten geen voorrangstatus	15
De voorrangstatus in de verplichte fase werkt belemmerend	3
De situatie op de (in- en externe) arbeidsmarkt is slecht voor medewerkers met kenmerken zoals een lage opleiding en een relatief hoge leeftijd	4
Anders	5
N	130

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevend, juli-augustus 2015.

Tabel B7.8 In welke fase van het VWNW-beleid is naar uw mening het effect op de kans om dit beleid te verlaten (bijvoorbeeld omdat men ander werk vindt) het grootst?

	% Leidinggevenden
In de fase van het VWNW-onderzoek/advies en VWNW-plan	7
In de eerste zes maanden van de fase dat iemand vrijwillig VWNW-kandidaat is	31
In de tweede zes maanden van de fase dat iemand vrijwillig VWNW-kandidaat is	9
In de derde zes maanden van de fase dat iemand vrijwillig VWNW-kandidaat is	4
In de eerste zes maanden van de fase dat iemand verplicht VWNW-kandidaat is	24
In de tweede zes maanden van de fase dat iemand verplicht VWNW-kandidaat is	5
In de derde zes maanden van de fase dat iemand verplicht VWNW-kandidaat is	6
Is verschillend per persoon	3
Anders, namelijk:	11
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

Tabel B7.9 Hoe groot is het effect van uw eigen rol als leidinggevende op de kans dat medewerkers ander werk vinden?

	% Leidinggevenden
Heel groot	7
Vrij groot	39
Niet zo groot	47
Klein	7
<i>Totaal</i>	<i>100</i>
N	216

Bron: enquête onder VWNW-leidinggevenden, juli-augustus 2015.

VWNW-KANDIDATEN

VWNW-onderzoek

Tabel B7.10 Oordeel over de vraag of het VWNW-onderzoek de respondent helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten, naar geslacht (% respondenten)

	Man	Vrouw	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	4	3	3
Ja, dat denk ik wel	14	14	14
Dat weet ik niet	25	24	25
Nee, dat denk ik niet	31	32	31
Nee, ik weet zeker van niet	26	27	26
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	466	388	854

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B7.11 Oordeel over de vraag of het onderzoek de respondent helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten, naar leeftijd (% respondenten)

	Tot 35 jr	35-45 jr	45-55 jr	55-65 jr	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	2%	1%	2%	7%	3%
Ja, dat denk ik wel	11%	18%	16%	11%	15%
Dat weet ik niet	30%	25%	28%	19%	25%
Nee, dat denk ik niet	23%	29%	29%	37%	31%
Nee, ik weet zeker van niet	34%	28%	25%	25%	26%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
N	44	195	330	261	830

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B7.12 Oordeel over de vraag of het onderzoek de respondent helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten, naar salarisschaal (% respondenten)

	Schaal 1-5	Schaal 6-8	Schaal 9-11	Schaal 12 of hoger	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	3	2	4	5	3
Ja, dat denk ik wel	13	13	19	10	14
Dat weet ik niet	29	26	18	26	25
Nee, dat denk ik niet	29	33	32	30	31
Nee, ik weet zeker van niet	25	26	27	29	26
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	156	366	232	100	854

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

VWNW-advies

Tabel B7.13 Oordeel over de vraag of het VWNW-advies de respondent helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten, naar geslacht (% respondenten)

	Man	Vrouw	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	6	3	5
Ja, dat denk ik wel	16	19	18
Dat weet ik niet	27	27	27
Nee, dat denk ik niet	25	27	26
Nee, ik weet zeker van niet	26	23	25
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	298	265	563

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B7.14 Oordeel over de vraag of het VWNW-advies de respondent helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten, naar leeftijd (% respondenten)

	Tot 35 jr	35-45 jr	45-55 jr	55-65 jr	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	4	3	3	9	5
Ja, dat denk ik wel	14	22	20	14	18
Dat weet ik niet	29	27	30	23	27
Nee, dat denk ik niet	29	23	26	28	26
Nee, ik weet zeker van niet	25	25	22	26	24
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	28	123	234	164	549

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B7.15 Oordeel over de vraag of het VWNW-advies de respondent helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten, naar salarisschaal (% respondenten)

	Schaal 1-5	Schaal 6-8	Schaal 9-11	Schaal 12 of hoger	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	3	4	6	6	5
Ja, dat denk ik wel	15	18	23	8	18
Dat weet ik niet	30	26	25	33	27
Nee, dat denk ik niet	23	29	24	22	26
Nee, ik weet zeker van niet	30	22	22	31	25
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	115	259	140	49	563

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

VWNW-plan

Tabel B7.16 Oordeel over de vraag of het VWNW-plan de respondent helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten, naar geslacht (% respondenten)

	Man	Vrouw	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	6	3	5
Ja, dat denk ik wel	16	19	18
Dat weet ik niet	27	27	27
Nee, dat denk ik niet	25	27	26
Nee, ik weet zeker van niet	26	23	25
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	298	265	563

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B7.17 Oordeel over de vraag of het VWNW-plan de respondent helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten, naar leeftijd (% respondenten)

	Tot 35 jr	35-45 jr	45-55 jr	55-65 jr	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	4%	3%	3%	9%	5%
Ja, dat denk ik wel	14%	22%	20%	14%	18%
Dat weet ik niet	29%	27%	30%	23%	27%
Nee, dat denk ik niet	29%	23%	26%	28%	26%
Nee, ik weet zeker van niet	25%	25%	22%	26%	24%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
N	28	123	234	164	549

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B7.18 Oordeel over de vraag of het VWNW-plan de respondent helpt of heeft geholpen om een andere baan te vinden of een eigen bedrijf te starten, naar salarisschaal (% respondenten)

	Schaal 1-5	Schaal 6-8	Schaal 9-11	Schaal 12 of hoger	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	3	4	6	6	5
Ja, dat denk ik wel	15	18	23	8	18
Dat weet ik niet	30	26	25	33	27
Nee, dat denk ik niet	23	29	24	22	26
Nee, ik weet zeker van niet	30	22	22	31	24
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	115	259	140	49	563

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

VWNW-beleid in het algemeen

Tabel B7.19 Heeft u in het algemeen iets gehad aan het VWNW-beleid, naar MO?

	MO-1	MO-2	MO-3	Onbekend	Totaal
Ja	38	46	52	38	43
Nee	40	35	35	33	37
Weet niet	22	20	14	29	20
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	549	356	302	48	1255

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Vrijwillige fase

Tabel B7.20 Heeft u in het algemeen iets gehad aan het VWNW-beleid, naar geslacht?

	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
Ja, dat weet ik zeker	5	3	4
Ja, dat denk ik wel	15	18	16
Dat weet ik niet	23	29	25
Nee, dat denk ik niet	29	27	28
Nee, ik weet zeker van niet	29	23	26
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	186	175	361

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B7.21 Heeft u in het algemeen iets gehad aan het VWNW-beleid, naar leeftijd en salarisschaal?

	Tot 35 jr	35-45 jr	45-55 jr	55-65 jr	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	4	3	3	9	5
Ja, dat denk ik wel	14	22	20	14	18
Dat weet ik niet	29	27	30	23	27
Nee, dat denk ik niet	29	23	26	28	26
Nee, ik weet zeker van niet	25	25	22	26	24
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	28	123	234	164	549

	Schaal 1-5	Schaal 6-8	Schaal 9-11	Schaal 12 of hoger	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	3	4	6	6	5
Ja, dat denk ik wel	15	18	23	8	18
Dat weet ik niet	30	26	25	33	27
Nee, dat denk ik niet	23	29	24	22	26
Nee, ik weet zeker van niet	30	22	22	31	25
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	115	259	140	49	563

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Verplichte fase

Tabel B7.22 Heeft u in het algemeen iets gehad aan het VWNW-beleid, naar geslacht?

	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
Ja, dat weet ik zeker	3	4	4
Ja, dat denk ik wel	16	17	16
Dat weet ik niet	29	28	29
Nee, dat denk ik niet	24	24	24
Nee, ik weet zeker van niet	27	27	27
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	126	96	222

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B7.23 Heeft u in het algemeen iets gehad aan het VWNW-beleid, naar leeftijd?

	<i>Tot 35 jr</i>	<i>35-45 jr</i>	<i>45-55 jr</i>	<i>55-65 jr</i>	<i>Totaal</i>
Ja, dat weet ik zeker	0	3	1	8	4
Ja, dat denk ik wel	25	9	14	23	17
Dat weet ik niet	25	33	27	28	28
Nee, dat denk ik niet	25	21	25	22	23
Nee, ik weet zeker van niet	25	33	33	19	28
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	8	35	96	77	216

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.

Tabel B7.24 Heeft u in het algemeen iets gehad aan het VWNW-beleid, naar salarisschaal?

	Schaal 1-5	Schaal 6-8	Schaal 9-11	Schaal 12 of hoger	Totaal
Ja, dat weet ik zeker	3	3	6	7	4
Ja, dat denk ik wel	10	18	19	14	16
Dat weet ik niet	36	23	35	29	29
Nee, dat denk ik niet	26	27	19	14	24
Nee, ik weet zeker van niet	26	30	21	36	27
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
N	40	111	53	18	222

Bron: enquête onder VWNW-kandidaten, juli 2015.