

BUREAU BARTELS B.V.

RESEARCH | CONSULTANCY | MANAGEMENT

Stationsplein 69
3818 LE Amersfoort
Postbus 318
3800 AH Amersfoort
Telefoon (033) 479 20 20
Fax (033) 479 20 21
E-mail info@brtls.nl
Internet www.bureaubartels.nl

**EVALUATIE SUBSIDIEREGELING
KWALITEIT ARBEIDSVERHOUDINGEN**

Eindrapport

Uitgebracht op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Amersfoort, 10 september 2013

INHOUD

1.	INLEIDING	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Doelstelling en aanpak evaluatie	1
1.3	Leeswijzer	3
2.	INHOUD EN UITVOERING SKA	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Doel en modaliteiten SKA	5
2.3	Uitvoering SKA	6
2.4	Aantal en kenmerken projecten	8
3.	ERVARINGEN MET MODALITEITEN EN PROCEDURES	13
3.1	Inleiding	13
3.2	Beoordeling modaliteiten regeling	13
3.3	Aanvraagprocedure	15
3.4	Afrekeningsprocedure	18
4.	EFFECTIVITEIT SKA	21
4.1	Inleiding	21
4.2	Meerwaarde SKA-subsidie	21
4.3	Resultaten SKA-projecten	24
4.4	Verspreiding resultaten SKA-projecten	27
4.5	Impact van de SKA	31
5.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	35
5.1	Inleiding	35
5.2	Samenvattende conclusies	35
5.3	Aanbevelingen	37
	GERAADPLEEGDE BRONNEN	41
	BIJLAGE I GERAADPLEEGDE PERSONEN	43

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

In de Nederlandse samenleving wordt groot belang gehecht aan goede **arbeidsverhoudingen**. Arbeidsverhoudingen zijn de interacties tussen werkgevers en werknemers en tussen werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en de overheid. Deze interacties kunnen verschillende vormen aannemen, zoals overleg, onderhandelen, samenwerking of conflict. In het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen wordt sterk de nadruk gelegd op overleg en afspraken tussen de sociale partners onderling en met de overheid¹.

In beleidsmatige zin is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) verantwoordelijk voor de werking van het stelsel van arbeidsverhoudingen. Dit ministerie bewandelt verschillende 'beleidssporen' om de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen te borgen en (nog) verder te verbeteren. Voorbeelden daarvan zijn wet- en regelgeving, het voeren van gestructureerd overleg met de sociale partners (via bijvoorbeeld het regulier voor- en najaarsoverleg). Verder wordt ook specifiek instrumentarium ingezet dat gericht is op het (nog) verder verbeteren van de arbeidsverhoudingen in Nederland.

De **Subsidieregeling kwaliteit arbeidsverhoudingen (SKA)** – in het navolgende kortweg aangeduid met 'de SKA' – past binnen dit laatste spoor. Vanuit deze regeling worden namelijk innovatieve projecten ondersteund die als doel hebben om een positieve bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen in Nederland. In de afgelopen vijf jaar hebben enkele tientallen initiatieven vanuit deze regeling financiële ondersteuning ontvangen. Het jaarlijkse budget voor deze regeling bedroeg in deze periode ongeveer 300.000 euro.

Het is gebruikelijk dat beleidsinstrumenten periodiek geëvalueerd worden. Bij het ministerie van SZW bestond dan ook behoefte aan een **externe evaluatie** van de SKA. Bureau Bartels heeft deze evaluatie op verzoek van het ministerie uitgevoerd. De evaluatie is uitgevoerd in de periode mei tot medio september 2013. In het onderliggende rapport worden de bevindingen van deze evaluatie gepresenteerd.

1.2 Doelstelling en aanpak evaluatie

De **centrale doelstelling** van de **evaluatie** bestond in feite uit het beantwoorden van de volgende vraag:

Hoe is de organisatie en uitvoering van de Subsidieregeling kwaliteit arbeidsverhoudingen verlopen, wat is de effectiviteit van deze regeling en wat zijn belangrijke leerervaringen naar de toekomst?

¹ Ministerie van SZW, *Beleidsdoorlichting Arbeidsverhoudingen*, 2008.

Bij de uitvoering van de evaluatie is specifiek ingezoomd op ondersteunde projecten die in de **periode 2008 tot en met 2012** tot een afronding zijn gekomen. De opdrachtgever had daartoe een lijst samengesteld met alle projectinitiatieven die in de genoemde periode zijn 'afgerekend' met het ministerie, in die zin dat voor deze projecten subsidie vanuit de SKA werd uitgekeerd. Verderop zal blijken dat niet alle projecten in de evaluatie konden worden meegenomen.

Aanpak en respons

Voor de beantwoording van de genoemde doelstelling zijn enkele **onderzoeksactiviteiten** verricht. In de eerste plaats hebben we **deskresearch** verricht. Zo is via bestaande bronnen informatie verzameld over de opzet, wijze van ondersteuning en de gehanteerde procedures bij de uitvoering van de SKA. Bovendien hebben we in het (digitale) archief gegevens trachten te achterhalen van aanvragers en hun projecten². In de literatuurlijst is een overzicht van de bestudeerde bronnen opgenomen. In de tweede plaats hebben we **gesprekken** gevoerd met twee **SZW-medewerkers** die in de genoemde periode 'belast' waren met de uitvoering van de SKA.

In de derde plaats is **veldwerk** verricht onder **projectleiders** van de ondersteunde SKA-projecten. Bij de raadpleging van deze projectleiders is gebruik gemaakt van telefonische interviews. Zoals hiervoor aangegeven, hebben we via het digitale archief de contactpersonen getraceerd van de SKA-projecten. Vervolgens hebben we bij de betreffende organisaties getoetst of deze contactpersonen nog benaderd konden worden voor de evaluatie. In enkele gevallen bleek de aanvragende organisatie inmiddels te zijn opgeheven, waardoor geen interviews meer konden worden afgenomen. Ook stelden we vast dat de officiële correspondentie rondom de SKA-projecten veelal gericht was aan bestuurders van de aanvragende organisaties en niet op betrokkenen bij de uitvoering van het SKA-project. Daar waar dit het geval was, is navraag gedaan welke persoon of personen bij het SKA-project betrokken zijn geweest (om zinvolle interviews over de ervaringen met de SKA en resultaten van het SKA-project af te kunnen nemen). In een enkel geval – en dan met name bij 'oudere' SKA-projecten – herkende men zich niet in het project. Hierdoor was het niet mogelijk om een projectleider te traceren. Bij sommige projecten bleek geen projectleider of andere betrokkenen meer te achterhalen, mede doordat zij inmiddels niet meer bij de organisatie werkzaam zijn. Ook deze SKA-projecten hebben we noodgedwongen buiten beschouwing moeten laten.

Per saldo konden we in het veldwerk **29 van de 45 geselecteerde SKA-projecten** meenemen. In alle gevallen waar een projectleider of andere betrokkene konden worden getraceerd, werd medewerking verleend aan de evaluatie. De respons bedroeg dus 100%. Bij enkele projecten hadden we te maken met dezelfde respondent. In de interviews met deze respondenten zijn dus de ervaringen en resultaten van meerdere SKA-projecten aan de orde gekomen. In totaal zijn voor deze evaluatie 26 telefonische interviews afgenomen.

² Het ministerie beschikte niet over een lijst/bestand met namen en (contact)gegevens van de contactpersonen van de projecten, zodat we deze alsnog uit het digitale archief hebben moeten samenstellen. Deze contactpersonen bleken dikwijls alleen als formele aanvrager te hebben gefungeerd en niet bij de uitvoering van de projectactiviteiten betrokken te zijn geweest. Namen en contactgegevens van feitelijke projectleiders/-uitvoerders hebben we bij de contactpersonen moeten achterhalen.

Ten slotte hebben we – als laatste stap in de evaluatie – de gegevens geanalyseerd die via de voorgaande onderzoeksactiviteiten zijn verkregen. De uitkomsten van deze **analyses** zijn in dit **rapport** weergegeven.

1.3 Leeswijzer

Zoals hiervoor aangegeven, zijn in enkele interviews meer dan één project aan de orde gekomen (omdat een respondent bij meerdere SKA-projecten betrokken was). In die gevallen is de vragenlijst voor elk afzonderlijk project afgenomen. De tabellen in de volgende hoofdstukken hebben – tenzij anders aangegeven – dus betrekking op de 29 SKA-projecten die in het veldwerk nader geanalyseerd zijn.

Het rapport kent de volgende **opbouw**. In hoofdstuk 2 gaan we nader in op de inhoud en uitvoering van de SKA-regeling. Vervolgens komen in hoofdstuk 3 de ervaringen van respondenten met de modaliteiten en de procedures van de regeling aan bod. De effectiviteit van de SKA-regeling staat centraal in hoofdstuk 4. We sluiten af met de samenvattende conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 5).

2. INHOUD EN UITVOERING SKA

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de inhoud en uitvoering van de SKA-regeling centraal. Om de bevindingen van de evaluatie in een goed perspectief te kunnen plaatsen, lichten we in paragraaf 2.2 eerst het doel en de modaliteiten van de regeling toe. Vervolgens gaan we in paragraaf 2.3 in op de uitvoering van de regeling. Ten slotte geven we in paragraaf 2.4 inzicht in de gebruikers van de SKA en de typen projectactiviteiten die vanuit de SKA worden ondersteund. De onderstaande uitkomsten zijn vooral gebaseerd op deskresearch en de gesprekken met de betrokken SZW-medewerkers.

2.2 Doel en modaliteiten SKA

De SKA is een subsidieregeling die al langere tijd bestaat. Zij is voortgekomen uit de samenvoeging van twee eerdere regelingen die specifiek op vakbonden gericht waren. In december 2000 is de SKA gepubliceerd in de Staatscourant. Vanaf 1 januari 2001 kan een beroep worden gedaan op de SKA. In tegenstelling tot de voorlopende regelingen is de SKA niet uitsluitend bedoeld voor vakbonden. Alle natuurlijke personen en rechtspersonen (die onafhankelijk zijn van het ministerie van SZW) kunnen een beroep doen op de SKA.

Het **'overall' doel** van de SKA is het ondersteunen van kleinschalige, innovatieve projecten die bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen in ons land. In de tekst van de regeling staan enkele **subdoelen** (of thema's) genoemd, waaraan een SKA-project bij dient te dragen, namelijk:

- de maatschappelijke belangstelling voor en de inhoudelijke discussie over arbeidsverhoudingen en/of;
- constructieve verhoudingen tussen werkgevers en werknemers en/of;
- beleidsontwikkeling en beleidsimplementatie, inclusief de presentatie van het beleid, ten aanzien van concrete doelstellingen van het ministerie op het terrein van arbeidsverhoudingen.

Over de inhoud van de projecten en de typen projectactiviteiten zijn geen nadere voorwaarden gesteld. Wel moet in de aanvraag omschreven worden welke concrete resultaten en/of producten met het project worden beoogd. Daar waar het om onderzoeksprojecten gaat, bevat de SKA enkele aanvullende criteria, namelijk dat het dient te voldoen aan eisen voor wetenschappelijk onderzoek en dat er geen overlap bestaat met eerder uitgevoerd onderzoek, lopend onderzoek of voorgenomen onderzoek.

De **subsidie** die vanuit de SKA beschikbaar wordt gesteld bedraagt in principe 50% van de geraamde projectkosten, tot een maximum van 50.000 euro. De SKA-subsidie moet van belang zijn voor het doorgaan van het project. Uit de gesprekken met de betrokken SZW-medewerkers blijkt dat in incidentele gevallen van de bovenstaande 'grenzen' kon worden afgeweken. Per jaar was een subsidieplafond bepaald. Zoals in de inleiding al is aangegeven, was dit plafond in de afgelopen jaren vastgesteld op circa 300.000 euro.

In principe worden vanuit de SKA alleen projecten ondersteund die een doorlooptijd van **maximaal één jaar** hebben. De subsidiabele activiteiten moesten dus binnen een jaar worden afgerond. In de praktijk blijkt dat hieraan niet altijd voldaan kan worden. In dat geval kan bij het ministerie verlenging van de termijn worden aangevraagd.

Een laatste voorwaarde waaraan voldoen moet worden bij de SKA is dat de resultaten die met het ondersteunde project worden verkregen **beschikbaar** komen **voor een breed publiek**. De achterliggende gedachte hiervan is dat de projecten met publiek geld mogelijk zijn gemaakt. Het is dus nadrukkelijk niet de bedoeling dat de ‘opbrengsten’ van SKA-projecten voor commerciële doeleinden worden gebruikt. Over de wijze waarop de resultaten van de projecten uitgedragen worden naar derden, zijn geen nadere voorwaarden gesteld. Dit wordt overgelaten aan de projectuitvoerders zelf.

2.3 Uitvoering SKA

De SKA is uitgevoerd door de Directie Arbeidsverhoudingen van het ministerie van SZW. In deze paragraaf geven we in grote lijnen weer op welke wijze uitvoering is gegeven aan de SKA. Hierbij gaan we ook in op de procedures die doorlopen worden bij het indienen en beoordelen van aanvragen.

Zoals hiervoor aangegeven, is er sprake van een zeer brede afbakening van de doelgroep van de SKA. In principe kunnen alle natuurlijke personen en rechtspersonen aanvragen voor ondersteuning vanuit de SKA indienen. Om belangstelling voor de regeling te realiseren, heeft het ministerie op verschillende manieren **bekendheid** gegeven aan de regeling. Naast publicatie in de Staatscourant is informatie over de regeling verspreid via enkele websites. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de websites overheid.nl en antwoordvoorbedrijven.nl. In aanvulling op deze meer passieve vormen van communicatie werd de regeling in het verleden ook pro-actief onder de aandacht gebracht van sociale partners. Zo werden de mogelijkheden van de regeling gecommuniceerd in overlegsituaties, in bijeenkomsten van platforms (zoals de Nederlandse Vereniging voor Arbeidsverhoudingen) en in individuele contacten met sociale partners. Meer recent is het actief uitdragen van de regeling achterwege gelaten. De achtergrond hiervan is dat er voor de SKA voldoende aanvragen ingediend werden om de SKA-middelen ‘weg te zetten’.

De SKA kent in tegenstelling tot veel andere subsidieregelingen geen tenderprocedure. Organisaties die een beroep op de SKA willen doen, kunnen het hele jaar bij het ministerie terecht. Het ministerie hanteert bij de uitvoering van de regeling een aanpak van de zogenoemde ‘**voorconsultatie**’. Dit houdt in dat organisaties – voorafgaande aan een eventuele formele aanvraag – verzocht worden om hun projectidee kort en bondig op schrift te stellen³. Aan de hand hiervan vindt een gesprek of telefonisch onderhoud plaats, om te toetsen of het projectidee vernieuwend is en past binnen de regeling. Deze pré-toets heeft als doel om kansloze projectideeën eruit te filteren en zo te voorkomen dat organisaties veel tijd en energie in een aanvraag gaan steken terwijl bij voorbaat

³ Vergelijkbaar met de systematiek van pré-aanvragen zoals die in andere subsidieregelingen (bijvoorbeeld door het Agentschap.nl) wordt gehanteerd.

vaststaat dat deze weinig kans op honorering maakt. Het gevolg van deze aanpak is dat er bij de SKA nagenoeg geen afwijzingen van subsidieaanvragen voorkomen (zie ook verderop).

Wordt het projectidee in de voorconsultatie door SZW als kansrijk aangemerkt, dan kan overgegaan worden op het opstellen van een formele **aanvraag**. Overigens staat het organisaties vrij om toch een aanvraag in te dienen als SZW in de voorconsultatie heeft aangegeven dat het geen kansrijk projectinitiatief is. In de aanvraagprocedure wordt geen gebruik gemaakt van een aanvraagformulier. Bij de SKA is sprake van een vormvrije aanvraag.

De formeel ingediende aanvragen worden door het ministerie in volgorde van binnenkomst behandeld en beoordeeld. Bij de **beoordeling van de aanvragen** wordt door het ministerie een checklist gehanteerd. Deze checklist bevat naast enkele algemene toetsingscriteria (bijvoorbeeld volledigheid gegevens aanvrager, indiening bij Directeur Arbeidsverhoudingen en indiening in het kader van de SKA) criteria ten aanzien van:

- de procedures binnen het project (projectduur, planning, omschrijving resultaten, etc.);
- de inhoud van het project (bijdrage aan overall doel, bijdrage aan één of meerdere subdoelen, criteria voor onderzoeksprojecten, etc.);
- en de financiering van het project (cofinanciering, juistheid en duidelijkheid begroting, etc.).

In de gesprekken met de SZW-medewerkers is naar voren gekomen, dat in sommige gevallen projectaanvragen meerdere keren aangepast moesten worden om te voldoen aan alle beoordelingscriteria.

Aan de hand van de uitkomsten van de beoordelingsprocedure wordt een voorstel opgesteld om al dan niet tot subsidiëring over te gaan en intern voorgelegd aan het afdelingshoofd respectievelijk de Directeur Arbeidsverhoudingen. De finale **besluitvorming** over het al dan niet toekennen van de SKA-subsidie vindt formeel plaats door laatstgenoemde.

Na een positieve beschikking kan met de uitvoering van het project worden gestart. Zoals hiervoor aangegeven, wordt in de beschikking een projecttermijn van een jaar gehanteerd. Na afloop van deze termijn dient de aanvrager een schriftelijk verzoek tot vaststelling van de SKA-subsidie in bij het ministerie. Het ministerie geeft vervolgens een definitieve **beschikking** tot subsidievaststelling af.

Gedurende de periode die in deze evaluatie centraal staat, is in de afrekeningsprocedure van de SKA een belangrijke wijziging doorgevoerd. In verband met de Aanwijzingen voor subsidieverstrekking is de SKA met ingang van 1 januari 2010 onder een **lichter subsidieregime** geplaatst⁴. Om de administratieve lasten voor subsidieontvangers te verminderen, hoeven zij vanaf dat moment geen inhoudelijke verantwoording meer af te leggen in de richting van het ministerie. Dit houdt in dat in de 'afrekeningsprocedure'

⁴ Dit lichtere regime kan worden toegepast bij subsidiebedragen tot 125.000 euro.

geen inhoudelijk verslag meer hoeft te worden gedaan van de verkregen resultaten en uitkomsten van het project. Het eindproduct van het project hoeft dan ook niet meer toegezonden te worden⁵. Het ministerie toetst uitsluitend of het project conform de aanvraag is uitgevoerd en de aanvrager aan haar inspanningsverplichtingen heeft voldaan.

2.4 Aantal en kenmerken projecten

Aantal SKA-projecten en afwijzingen

Hiervoor is al naar voren gekomen dat in de periode 2008-2012 in totaal 45 projecten zijn afgerond en **'afgerekend'** in het kader van de SKA. In tabel 2.1 is van deze projecten weergegeven in welk jaar tot een afronding is gekomen (kolom 'Afgerond'). Aangezien projecten doorgaans een jaar duurden en vervolgens ook de afrekeningsprocedure nog enige tijd in beslag nam, dateert een deel van deze projecten uit de periode voorafgaande aan de evaluatieperiode. Dit geldt voor alle projecten uit 2008 en een deel van de projecten uit 2009. De consequentie hiervan is dat respondenten van deze 'vroeg' projecten niet altijd hun ervaringen met de procedures nog goed op het netvlies hadden staan. Op het moment van deze interviews was het vijf of zes jaar geleden dat zij deze procedures hadden doorlopen⁶.

Tabel 2.1 Aantal afgeronde, afgewezen en nog niet afgeronde SKA-projecten per jaar, 2008-2012

Jaar	Afgerond	Afgewezen	Nog niet afgerond
2008	11	2	-
2009	14	3	-
2010	10	2	-
2011	6	1	1
2012	4	1	7
Totaal	45	9	8

Bron: Digitaal archief SKA-regeling, augustus 2013

Ook blijkt uit tabel 2.1 dat op het moment van de evaluatie nog een aantal projecten **in uitvoering** zijn en/of **nog niet afgerekend** zijn met het ministerie (kolom 'Nog niet afgerond'). Deze SKA-projecten zijn in de evaluatie – op verzoek van de opdrachtgever – verder buiten beschouwing gelaten.

Uit bovenstaand schema blijkt dat het aantal formele **afwijzingen** van SKA-aanvragen beperkt is gebleven. Een verklaring hiervoor zijn de voorconsultaties die als 'filter' hebben gewerkt (zie paragraaf 2.3). We hebben niet vast kunnen stellen hoeveel projectideeën via de voorconsultaties voortijdig gestrand zijn in de aanvraagprocedure.

⁵ Hoewel dit in de praktijk volgens de SZW-medewerkers vaak wel werd gedaan.

⁶ Hierdoor wordt in het volgende hoofdstuk bijvoorbeeld geen aandacht besteed aan de wijze waarop de SKA in beeld was gekomen van de respondenten. Dit lag voor de meeste respondenten te ver terug in de tijd om de vragen hierover (zinvol) te kunnen beantwoorden.

Inhoud projecten

Uit de gesprekken met de SZW-medewerkers is naar voren gekomen, dat in de eerste jaren van de evaluatieperiode (2008/2009) prioritaire thema's werden vastgesteld waarop SKA-projecten bij voorkeur betrekking zouden moeten hebben⁷. Dit om zoveel mogelijk aan te sluiten bij beleidsvraagstukken die op dat moment in het stelsel van arbeidsverhoudingen speelden. Dit nam overigens niet weg dat ook projecten over andere thema's ingediend konden worden. In de praktijk bleek het 'meegeven' van thema's niet te werken. Voorgedragen projectideeën werden te veel naar de thema's toegeschreven. Bovendien werden juist buiten de vastgestelde thema's om interessante, vernieuwende onderwerpen aangedragen, die goed pasten binnen de doelstellingen van de SKA-regeling. Het sturen op thema's werd daarom vanaf 2010 weer losgelaten.

In tabel 2.2 is weergegeven op welke thema's de afgeronde SKA-projecten betrekking hadden. Dit is gebaseerd op een analyse van beoordelingsmemo's en formele beschikkingen van het ministerie. Alleen thema's die meerdere keren zijn voorgekomen, zijn in onderstaande tabel weergegeven. Onderwerpen die maar één keer aandacht hebben gekregen, zijn opgenomen in de categorie 'Overige thema's'. In de laatste kolom is voor elk thema weergegeven in welk deel van de 45 projecten dit aan de orde is gekomen. Aangezien een project op meer dan één thema betrekking kan hebben, tellen de percentages niet op tot 100%.

Tabel 2.2 Thema's afgeronde SKA-projecten, per jaar en totale evaluatieperiode

Thema project	2008	2009	2010	2011	2012	Totaal (abs.)	Totaal (rel.)
Medezeggenschap	4	2	3	1	1	11	24%
(Modernisering) cao	3	3	2	1	-	9	20%
Specifieke doelgroepen	1	3	1	1	-	6	13%
Congressen/debatten	2	2	1	-	1	6	13%
Flexibiliteit/flexwerk	-	1	-	2	2	5	11%
Sociale innovatie	-	1	1	1	1	4	9%
Employability	-	1	-	1	1	3	7%
Arbeidsparticipatie	-	2	-	-	-	2	4%
Overige thema's	3	3	1	1	-	8	18%

Bron: Memo's en beschikkingen SKA-regeling

Kenmerkend van de SKA-regeling is dat een grote diversiteit aan projectinitiatieven is ondersteund. In deze bonte verzameling van ondersteunde projecten is wel een zekere ordening aan te brengen. Twee onderwerpen blijken door de jaren heen de boventoon te voeren, namelijk medezeggenschap en cao-gerelateerde vraagstukken⁸. Dit zijn thema's die betrekking hebben op de **structuur** van arbeidsverhoudingen⁹.

⁷ Zo werd in 2008 de volgende thema's als prioriteiten binnen de SKA aangemerkt, namelijk Leeftijdsbewust personeelsbeleid, Internationalisering arbeidsverhoudingen en Insider versus outsider.

⁸ Dat cao-gerelateerde vraagstukken typisch een SKA-onderwerp is, blijkt ook uit de Tweede Kamer-brief van 18 april 2012 van de Minister van SZW over het beleidsthema draagvlak van cao's. Hierin meldt de Minister dat initiatieven van sociale partners op dit terrein ondersteund kunnen worden vanuit de SKA.

⁹ In tabel 2.2 lijken deze beide onderwerpen een neergaande lijn te vertonen binnen de SKA. Dit beeld wordt echter vertekend doordat deze tabel uitsluitend op afgerokende projecten betrekking heeft. De thema's van een achttal nog lopende/niet afgerokende projecten uit 2011 en 2012 – zie tabel 2.1 – zijn hierin niet meegenomen.

Daarnaast zijn er diverse onderwerpen die meer op de **inhoud** van arbeidsverhoudingen ingaan. Wat dit laatste betreft, zien we – met name in het eerste deel van de evaluatieperiode – in de SKA-projecten aandacht voor vraagstukken rondom (de arbeidsvoorwaarden van) **specifieke doelgroepen** van werkenden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om vrouwen, jongeren, oudere medewerkers en buitenlandse medewerkers. Daarnaast is het vraagstuk van de **flexibiliteit** van arbeid regelmatig aan bod gekomen in de SKA-projecten. Dit thema zien we juist in de laatste jaren terugkomen in de ondersteunde projectinitiatieven. Hieruit blijkt al dat de SKA-regeling aansluit bij actuele, politieke vraagstukken rondom (het stelsel van) arbeidsvoorwaarden.

De categorie **‘Congressen/debatten’** in bovenstaand schema is niet zozeer een inhoudelijk thema, maar wel een type projectactiviteit dat vanuit de SKA is ondersteund. Het gaat hierbij om congressen en debatten over actuele thema’s zoals die door De Burcht en de Nederlandse Vereniging voor Arbeidsverhoudingen (NVA) zijn georganiseerd.

Typen aanvragers

De doelgroep van de SKA is, zoals hiervoor aangegeven, niet nader afgebakend. Elke natuurlijke persoon of rechtspersoon kan in principe een beroep doen op de regeling. Toch blijken het vooral vakbonden te zijn die gebruik maken van de mogelijkheden tot ondersteuning van innovatieve projecten vanuit de SKA (zie tabel 2.3). Slechts in zeer geringe mate gaat het om de gezamenlijke sociale partners die een beroep op de SKA hebben gedaan (ondanks pogingen van het ministerie om zowel vakbonden als werkgeversorganisaties bij de projecten te betrekken). Projecten van uitsluitend werkgeversorganisaties zijn we niet tegengekomen¹⁰.

Tabel 2.3 Typen aanvragers SKA-projecten

Type organisatie	Aantal projecten
Vakbond of aan vakbond gelieerde organisatie	18
Belangenorganisatie (thematisch/doelgroep)	8
Netwerk/platform	8
Onderzoeks-/adviesbureau	7
Kennisinstituut	3
Gezamenlijke sociale partners	1
Totaal	45

Bron: Memo's en beschikkingen SKA-regeling

Hoewel het vooral vakbonden zijn die gebruik maken van de mogelijkheden van de SKA, hebben ook andere typen organisaties de weg naar SKA gevonden. Bij enkele projecten van belangenorganisaties, netwerk-/platformorganisaties, onderzoeksbureaus, kennisinstituten en andere organisaties was overigens ook sprake van betrokkenheid van sociale partners, bijvoorbeeld bij de uitvoering van projectactiviteiten, in de begeleiding van het project of bij de verspreiding van resultaten van het project. Hoewel het geen

¹⁰ Voor zover we hebben kunnen nagaan zijn werkgeversorganisaties bij drie SKA-projecten betrokken geweest.

formeel beoordelingscriteria was, werd in de voorconsultatie ook aandacht geschonken aan betrokkenheid van sociale partners. Indien het project door sociale partners werd 'gedragen' of ondersteund, werd het als meer kansrijk aangemerkt.

Typologie projectactiviteiten

Vanuit de SKA konden verschillende typen projecten ondersteund worden. Uit tabel 2.4 blijkt dat er in grote lijnen drie typen activiteiten zijn ontplooid. Overigens merken we hierbij wel op dat binnen eenzelfde SKA-project meerdere typen activiteiten plaats kunnen hebben gehad. Vandaar dat de percentages in de onderstaande tabel niet optellen tot 100%.

Tabel 2.4 Typen projectactiviteiten, volgens geraadpleegde projectleiders

Type	Aandeel (N=45)
Onderzoek	53%
Congres/conferentie/symposium o.i.d.	42%
Ontwikkeling nieuw instrument/tool	29%

Bron: Memo's en beschikkingen SKA-regeling

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat in een aanzienlijk deel van de onderzochte SKA-projecten **onderzoek** is uitgevoerd om nieuwe kennis en inzichten te verkrijgen. Bij de helft van de projecten bleek dit namelijk het geval.

Het organiseren van een **congres of conferentie** vormt eveneens een belangrijke activiteit binnen SKA-projecten. Hierbij zien we dan overigens wel een verschil tussen de onderzochte projecten. Voor een deel van de projecten geldt dat dit de hoofdactiviteit van het project vormt (zie ook hiervoor in de toelichting op tabel 2.3). In andere projecten vormt het organiseren van een congres of conferentie vooral een afsluitende activiteit, namelijk om de verkregen uitkomsten van het project aan een breder publiek kenbaar te maken. Zoals in paragraaf 2.2 aangegeven, is het beschikbaar stellen van de projectresultaten een subsidievoorwaarde.

Tot slot blijkt uit tabel 2.4 dat een derde van de projecten zich (tevens) heeft gericht op het ontwikkelen van nieuwe **instrumenten/tools**. Hierbij gaat het dan om het ontwikkelen van onder meer handreikingen, werkboeken en methodieken om de arbeidsverhoudingen tussen sociale partners of de interactie tussen werkgevers en werknemers binnen arbeidsorganisaties te verbeteren/vernieuwen.

Op de uitkomsten en resultaten van deze projecten zullen we verderop in deze rapportage nader ingaan.

3. ERVARINGEN MET MODALITEITEN EN PROCEDURES

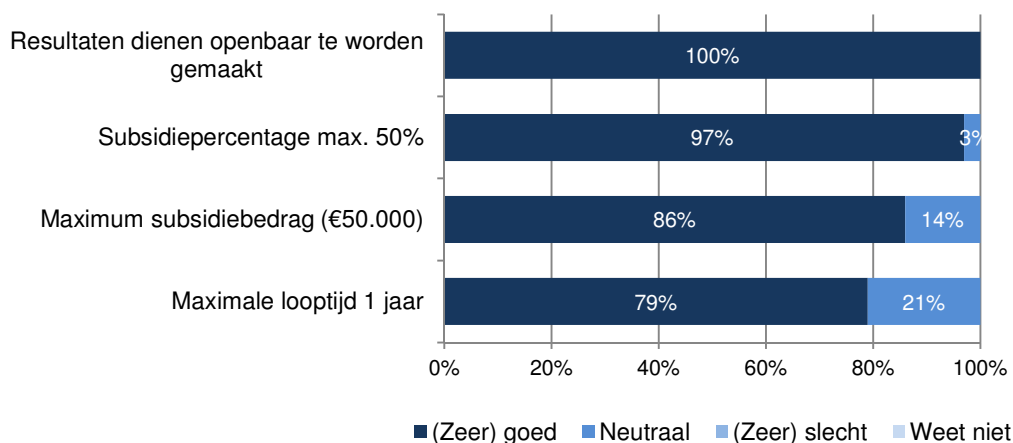
3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de belangrijkste modaliteiten en procedures van de SKA toegelicht. In de interviews met de projectleiders van afgeronde SKA-projecten, is navraag gedaan hoe zij deze modaliteiten en procedures hebben ervaren. In paragraaf 3.2 gaan we nader in op de beoordeling van de modaliteiten van de SKA. In de paragrafen 3.3 en 3.4 staan achtereenvolgens de ervaringen met de aanvraagprocedure en de afrekeningsprocedure centraal.

3.2 Beoordeling modaliteiten regeling

Aan de ondersteuning vanuit de SKA zijn – zoals in hoofdstuk 2 aangegeven – enkele voorwaarden verbonden. Deze voorwaarden hebben betrekking op de hoogte van de steun (gemaximeerd op 50% van de projectkosten en begrensd tot 50.000 euro), de duur van de projecten (maximaal 1 jaar) en de beschikbaarheid van de resultaten die met het project zijn verkregen (deze dienen openbaar gemaakt te worden). Aan de geraadpleegde projectleiders is gevraagd hoe werkbaar deze modaliteiten in de praktijk zijn. In figuur 3.1 zijn de uitkomsten op deze vraag weergegeven.

Figuur 3.1 Werkbaarheid modaliteiten SKA, volgens geraadpleegde projectleiders (N=29)



Uit de bovenstaande figuur valt af te leiden dat de voorgelegde modaliteiten van de SKA op een groot draagvlak onder de projectleiders kunnen rekenen. De respondenten kunnen over het algemeen goed uit de voeten met de gestelde voorwaarden.

Dat **openbaarheid** van de resultaten wordt verlangd, wordt door de respondenten als vanzelfsprekend aangemerkt. Dit levert in de praktijk dan ook geen knelpunten op¹¹. Los van het feit dat hun projecten met publieke middelen zijn ondersteund, vinden zij het ook vanuit het oogpunt van effectiviteit logisch dat de verkregen uitkomsten verspreid en

¹¹ Dit wordt ook bevestigd door de gesprekspartners van het ministerie. Slechts in één geval is op dit punt 'opgetreden' in de richting van de subsidieontvanger. Die wilde het projectresultaat – een boek – commercieel exploiteren. Het ministerie heeft de betreffende uitvoerder voor de keus gesteld om verkregen inkomsten af te dragen of het boek gratis te verspreiden. Die heeft gekozen voor het laatste.

bediscussieerd worden. Immers, alleen dan kunnen projecten ook bijdragen aan de feitelijke verbetering van (deelaspecten van) de kwaliteit van arbeidsverhoudingen.

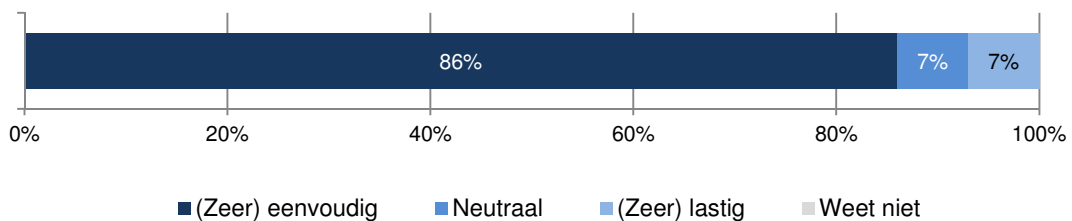
Ook het **subsidiepercentage** van 50% wordt goed beoordeeld door de respondenten. Hieronder gaan we nader in op de ervaringen met de cofinanciering (dus de andere 50% van de projectkosten die aanvragers zelf moesten betalen of regelen). Een viertal respondenten oordeelde neutraal over de **'bovengrens' van 50.000 euro**. Hoewel ze hiervoor begrip hadden, ging hun voorkeur uit naar ondersteuning van grotere projecten.

De **maximale projecttermijn** bleek in de praktijk relatief het minst werkbaar te zijn: een vijfde van de respondenten oordeelde hierover neutraal. Deze respondenten hebben ervaren dat – met name voor het uitvoeren van onderzoek – een uitvoeringstermijn van één jaar aan de korte kant is. Hierbij merken zij echter op dat zich in de praktijk geen grote problemen hebben voorgedaan. Indien een SKA-project namelijk onverhoopt uit de tijd dreigde te lopen, kon bij het ministerie van SZW om verlenging van de uitvoeringstermijn worden gevraagd. Dit werd doorgaans goedgekeurd. Deze 'coulance' vanuit het ministerie maakte dat de projecten inhoudelijk volgens plan konden worden uitgevoerd.

Cofinanciering

Het steunniveau van de SKA is, zoals gezegd, vastgesteld op (maximaal) 50%. Dit betekent dat (minimaal) 50% van de projectkosten via cofinanciering 'gedekt' diende te worden. Aan de projectleiders is gevraagd in hoeverre het lastig was om de overige financiering rond te krijgen. Uit figuur 3.2 blijkt dat in een grote meerderheid van de gevallen de cofinanciering geen probleem was¹².

Figuur 3.2 Ervaren moeilijkheidsgraad rondkrijgen cofinanciering, volgens geraadpleegde projectleiders (N=29)



Uit de toelichting van de respondenten blijkt dat hiervoor twee verklaringen kunnen worden gegeven. In de eerste plaats bestond er bij de aanvragende organisaties een grote bereidheid om zelf in de projecten te investeren, omdat de projecten passen bij hun kerntaak (in het geval van vakbonden/sociale partners) en de inhoud van de projecten ook als belangrijk werd ervaren. In de tweede plaats wordt binnen de SKA de mogelijkheid geboden om de cofinanciering 'in uren' – dus in gekapitaliseerde tijdsinzet – te leveren. Dit maakt het eenvoudiger om een eigen bijdrage aan de projectkosten te realiseren.

¹² Bij de beoordeling van de aanvraag werd ook kritisch gekeken naar de begroting van het project en dus ook naar de wijze van cofinanciering.

Slechts een viertal respondent blijkt meer problemen te hebben gehad met de cofinanciering. In één geval was intern de nodige overredingskracht nodig, omdat in het betreffende onderzoek ook niet-leden van de vakbond geraadpleegd zouden gaan worden. In de andere drie gevallen moesten partners worden gezocht om een bijdrage in de projectkosten te leveren.

In 90% van de onderzochte SKA-projecten heeft de projectaanvrager zelf (geheel of gedeeltelijk) de cofinanciering voor haar rekening genomen. In nog eens 28% van de gevallen droegen projectpartners bij aan de kosten van het SKA-project. In 10% werden andere bronnen aangeboord (zoals sponsors en fondsen), in 7% van de projecten werd een deel van de projectkosten 'gedekt' door deelnamegelden (van congressen/conferenties).

3.3 Aanvraagprocedure

In deze paragraaf staan de ervaringen van de geraadpleegde projectleiders met de aanvraagprocedure van de SKA centraal. Hierbij tekenen we aan dat niet alle projectleiders de vragen hierover (goed) konden beantwoorden, omdat deze procedure te ver terug in de tijd lag om zich dit nog goed te kunnen herinneren of omdat ze hierbij niet betrokken zijn geweest¹³. Sommige projectleiders kwamen pas in beeld op het moment dat het project gestart kon worden (en de aanvraagprocedure dus al achter de rug was).

Voorconsultaties

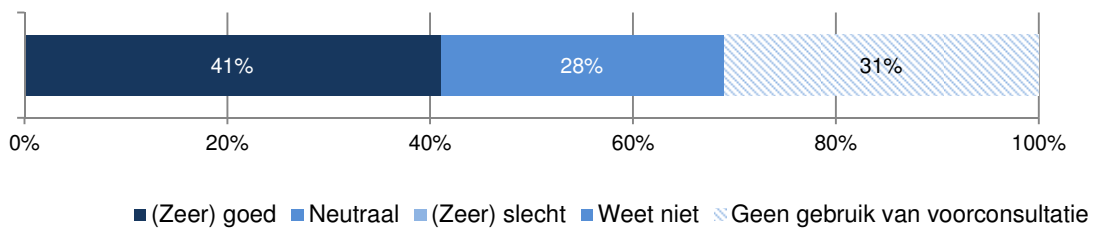
Hiervoor is uitgelegd wat de voorconsultaties hebben ingehouden. We zullen op dit punt niet in herhaling treden, maar verwijzen naar de toelichting op dit punt in paragraaf 2.3. In de interviews met de projectleiders hebben we een vraag gesteld over hun ervaringen met deze voorconsultaties¹⁴.

Uit figuur 3.3 blijkt dat een vrij groot deel van de respondenten aangeeft hiervan geen gebruik te hebben gemaakt. In een derde van de gevallen was al een uitgewerkt projectvoorstel beschikbaar, dat voor subsidiëring vanuit de SKA werd ingediend bij het ministerie van SZW. We merken hierbij op dat niet uitgesloten moet worden dat het projectidee toch eerst met SZW-medewerkers is besproken, maar dat dit door sommige respondenten niet als een vorm van voorconsultatie is ervaren.

¹³ De vragen over de informatievoorziening over SKA hebben we dan ook buiten beschouwing gelaten, omdat deze onvoldoende waarnemingen opleverden.

¹⁴ We hebben geen navraag kunnen doen bij personen die hun projectidee wel voorgelegd hebben aan het ministerie, maar die na de voorconsultatie geen navraag voor subsidie uit de SKA hebben ingediend. Er zijn – voor zover wij hebben kunnen nagaan – geen gegevens geregistreerd over deze 'uitgefilterde' gevallen.

Figuur 3.3 Beoordeling voorconsultaties, volgens geraadpleegde projectleiders (N=29)



Verder konden acht respondenten (28%) de vraag niet beantwoorden, omdat zij toen nog niet bij het project waren betrokken, het contact met het ministerie via een subsidieadviesbureau is verlopen of de voorconsultatie te ver terug in de tijd heeft plaatsgevonden.

De respondenten die wel ervaring met de voorconsultatie hebben opgedaan, waren hierover zonder uitzondering (zeer) positief. Uit de toelichting blijkt dat zij dit als prettig en stimulerend hebben ervaren. Het ministerie heeft in deze fase **feedback** gegeven op het eerste projectidee om het project meer kansrijk te maken als een formele aanvraag zou worden ingediend. Voorbeelden van feedback dat vanuit het ministerie is geleverd tijdens de fase van de voorconsultatie zijn:

- een betere inhoudelijke aansluiting realiseren bij de SZW-doelstellingen en de doelen van de SKA-regeling;
- het kritisch beschouwen van de haalbaarheid van het projectvoorstel en hiervoor suggesties aandragen;
- wijzen op andere projectinitiatieven om 'dubbelingen' met uitgevoerde of lopende projecten te voorkomen;
- het betrekken van andere partijen bij de uitvoering van het project;
- het 'voeden' met al beschikbare informatie/literatuur over het desbetreffende thema (uit eerdere projecten);
- suggesties doen over de verspreiding van resultaten na afloop van het project;
- (bij enkele onderzoeksprojecten) suggesties voor extra onderzoeksvragen ingebracht om het project verder te verrijken.

Naast deze inhoudelijke feedback vanuit het ministerie is vanuit enkele respondenten opgemerkt dat de voorconsultatie bijdraagt aan een **grotere kostenefficiency**. Aan de ene kant wordt in de optiek van deze respondenten voorkomen dat zij een aanvraag indienen die bij voorbaat kansloos is. Aan de andere kant draagt de voorconsultatie bij aan betere projectvoorstellen en dus een bespoediging van de formele aanvraagprocedure.

Behandeling aanvragen

Nadat aanvragers hun projectvoorstel hadden uitgewerkt konden zij deze officieel indienen voor subsidiëring vanuit de SKA. In het onderstaande geven we de ervaringen met de behandeling van deze aanvragen door het ministerie van SZW weer.

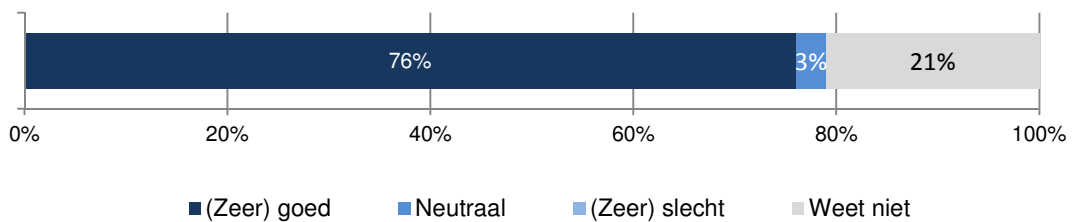
Uit de gesprekken met de beide SZW-medewerkers is gebleken dat – ondanks de voorconsultatie – ingediende projectaanvragen dikwijls nog onvolledig of onvoldoende

uitgewerkt waren om tot honorering over te kunnen gaan. Deze aanvragen werden dan van commentaar voorzien, zodat aanvragers in de gelegenheid werden gesteld om aanvullingen en/of verbeteringen door te voeren. In incidentele gevallen waren zelfs meerdere ‘verbeterslagen’ nodig om het projectvoorstel van voldoende kwaliteit te voorzien.

Aan de geraadpleegde projectleiders is gevraagd of zij – eventueel in aanvulling op de voorconsultatie (zie hiervoor) – **ondersteund** zijn door het ministerie bij het **uitwerken van hun projectvoorstel**. Voor zover respondenten dit nog op hun netvlies hadden staan, konden elf respondenten dit bevestigen. In de beleving van enkele van hen ging het vooral om het ‘finetunen’ van hun aanvraag en werd in goed overleg met het ministerie de laatste puntjes op de spreekwoordelijke ‘i’ gezet. Dit leidde dan tot kleine aanpassingen in het projectvoorstel. Andere respondenten bevestigen dat zij meerdere keren aanpassingen in hun projectaanvraag hebben moeten doorvoeren.

In figuur 3.4 is weergegeven hoe de geïnterviewde projectleiders de behandeling van hun projectaanvraag hebben ervaren. Wederom kon een deel van hen de vraag niet beantwoorden, omdat zij niet betrokken waren of dit te ver terug in de tijd was.

Figuur 3.4 Oordeel projectleiders over behandeling SKA-projectaanvraag door het ministerie (N=29)



In lijn met de voorgaande uitkomsten blijken de respondenten ook positief te oordelen over de behandeling van hun subsidieaanvraag voor de SKA. Hiervoor voeren zij verschillende argumenten aan. In de eerste plaats is volgens meer dan de helft van de respondenten die hierover een oordeel hadden, sprake geweest van een vlot verlopen procedure. Mede door de voorconsultatie en de goede vervolcontacten met de SZW-medewerkers werd snel duidelijk dat de financiële steun aan het projectinitiatief tegemoet kon worden gezien. In de tweede plaats wordt aangevoerd dat bij de behandeling van de subsidieaanvraag vooral (verbetering van) de inhoud van het projectplan centraal stond en niet zozeer allerlei administratieve eisen. De aanvraagprocedure werd hierdoor niet als belastend ervaren. Dit laatste geldt ook voor de respondenten die op verzoek van het ministerie meerdere keren aanpassingen in hun projectaanvraag hebben moeten doorvoeren (zie hiervoor). Uit de interviews met deze respondenten kwam naar voren dat zij zich konden vinden in de op- en aanmerkingen van het ministerie en dat hun project hierdoor aan kwaliteit heeft gewonnen.

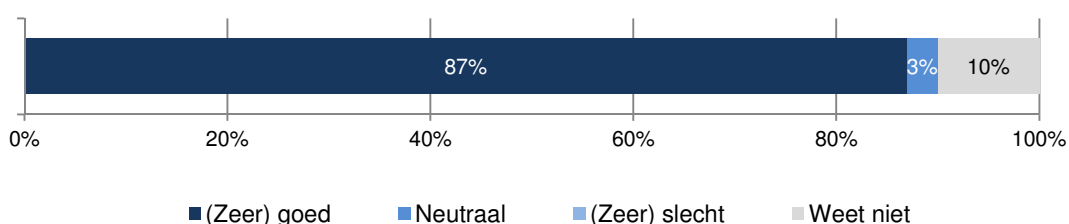
De enige respondent die **neutraal** oordeelde over de behandeling van de SKA-aanvraag, was van mening dat het lang duurde voordat definitief uitsluitel werd gegeven over honorering van de aanvraag.

3.4 Afrekeningsprocedure

Na uitvoering van het gehonoreerde SKA-project kunnen de projectuitvoerders een verzoek tot een definitieve vaststelling van de subsidie indienen bij het ministerie van SZW. In figuur 3.5 hebben we weergegeven hoe de geraadpleegde projectleiders deze afrekeningsprocedure hebben ervaren. Deze procedure kon door meer respondenten worden beantwoord dan de voorgaande procedures, omdat de projectleiders doorgaans bij de 'afrekening' betrokken zijn geweest en dit minder verder terug in de tijd plaats heeft genomen.

Uit de onderstaande figuur blijkt dat vrijwel alle respondenten positief zijn over het verloop van de afrekeningsprocedure. Hierbij troffen we geen verschillen aan tussen het eerdere, zwaardere subsidieregime (de projecten die in de jaren 2008 en 2009 zijn afgerekend) en het lichtere subsidieregime (de projecten uit de jaren 2010-2012). Zoals hiervoor aangegeven, hoeven de SKA-projecten sinds 2010 niet meer inhoudelijk te worden verantwoord in de richting van het ministerie van SZW. Uit de gesprekken met de SZW-medewerkers blijkt echter dat projectuitvoerders ook onder het nieuwe subsidieregime SZW zijn blijven informeren over de uitkomsten die met hun SKA-project zijn verkregen. Dit door het eindproduct (het onderzoeksrapport, de tool e.d.) op te sturen naar het ministerie.

Figuur 3.5 Oordeel geraadpleegde projectleiders over de afrekeningsprocedure SKA-subsidie (N=29)



Als belangrijkste argument voor hun positieve oordeel over de afrekeningsprocedure van de SKA werd door de respondenten naar voren gebracht dat de procedure in administratieve zin weinig belastend is geweest. Hierbij maakten verschillende respondenten de vergelijking met ESF-subsidies (citaat respondent "*Bij de SKA hebben we geen ESF-taferelen gehad.*"). Enkele respondenten hebben hun verbazing uitgesproken dat zij geen inhoudelijke verantwoording hoefden af te leggen. Zij hadden het in zekere zin als een 'gemis' ervaren dat vanuit het ministerie van SZW geen kritische vragen werden gesteld over de opbrengsten die met hun project zijn verkregen en hoe deze opbrengsten bij kunnen dragen aan de verbetering van de kwaliteit van arbeidsverhoudingen in ons land. In die zin hadden ze meer inhoudelijke betrokkenheid van het ministerie verwacht. In het volgende hoofdstuk komt vanuit de respondenten een vergelijkbaar signaal naar voren daar waar het gaat om de betrokkenheid van het ministerie bij de verspreiding van de projectresultaten.

Een tweede verklaring voor het positieve oordeel van de projectleiders over de afrekeningsprocedure heeft te maken met het feit dat vrij eenvoudig uitstel kon worden geregeld, zonder dat dit verdere consequenties had voor de afrekeningsprocedure.

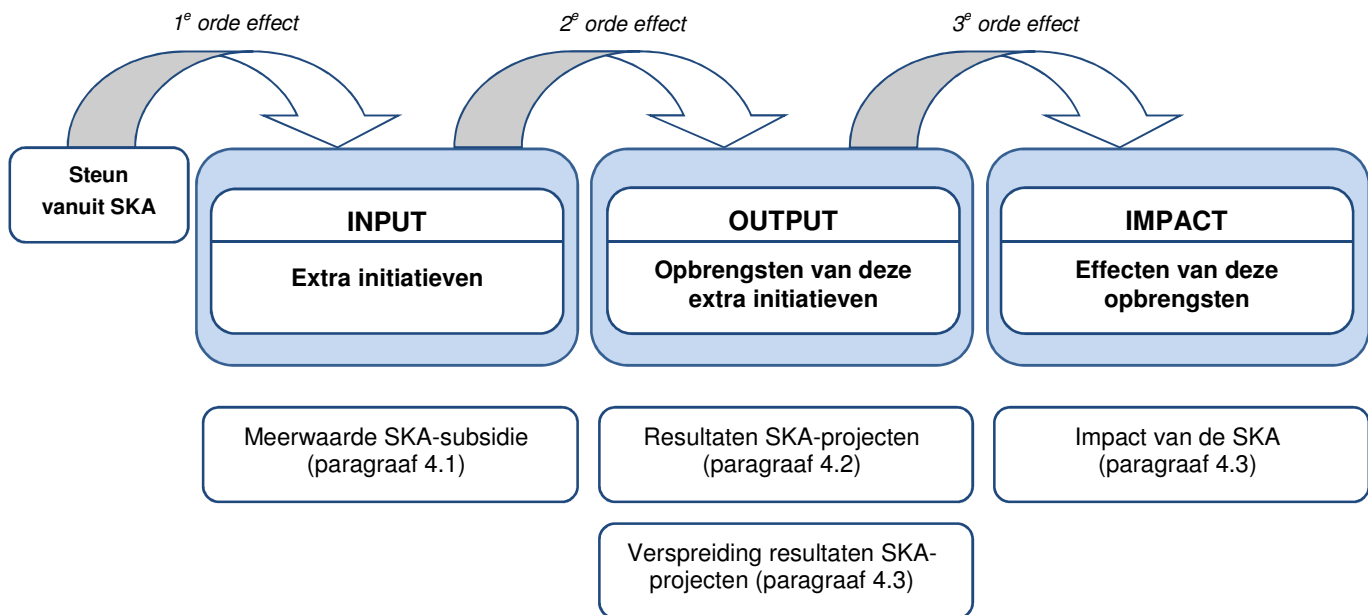
Tot slot brachten enkele respondenten naar voren dat de uitbetaling van het resterende subsidiebedrag – de vastgestelde SKA-subsidie minus het eerder betaalde voorschot – spoedig verliep. De ene respondent die neutraal oordeelde over de afrekeningsprocedure – zie bovenstaande figuur – was op het punt van de uitbetaling ontevreden. In dit geval was forse vertraging opgelopen doordat er aan de kant van het ministerie stukken kwijtgeraakt waren.

4. EFFECTIVITEIT SKA

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de effectiviteit van de SKA centraal. Om een zo integraal mogelijk inzicht te krijgen in deze effectiviteit hebben we een toetsingskader gehanteerd, dat onderscheid maakt in verschillende typen (orde) effecten. In figuur 4.1 hebben we (een versimpelde versie van) dit toetsingskader weergegeven.

Figuur 4.1 Toetsingskader effectiviteit SKA



In bovenstaand figuur is ook de relatie gelegd met de verdere opbouw van dit hoofdstuk. In de volgende paragrafen zullen we de uitkomsten voor de verschillende typen effecten weergeven.

4.2 Meerwaarde SKA-subsidie

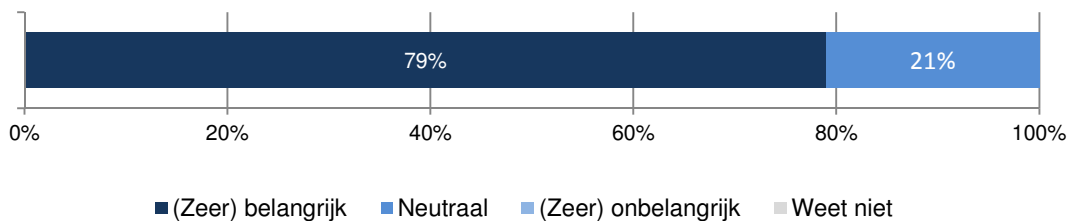
Als eerste stap in het toetsingskader voor de effectiviteit zijn we nagegaan of met de SKA extra initiatieven tot stand zijn gebracht. Immers, een eerste noodzakelijke voorwaarde voor een doeltreffend beleidsinstrument is dat daarmee zaken in gang gezet zijn die anders niet of in mindere mate plaats zouden hebben gevonden. In het onderstaande geven we de uitkomsten van dit **eerste orde effect** weer.

Belang SKA-subsidie

Als eerste is gevraagd hoe belangrijk de SKA-subsidie is geweest voor de eigen organisatie van de respondent en – daar waar in het project met meerdere partijen is samengewerkt – de samenwerkende partijen. Uit figuur 4.2 blijkt dat vier op de vijf respondenten de SKA-subsidie als (zeer) belangrijk aangemerkt heeft. De resterende respondenten gaven op dit punt een neutraal oordeel. Zij kwalificeerden de SKA-subsidie meer als een 'welkome aanvulling' op eigen middelen (voor onderzoek) en middelen uit

andere bronnen.

Figuur 4.2 Belang SKA-subsidie, volgens geraadpleegde projectleiders (N=29)



Door de respondenten die de SKA-subsidie als belangrijk hebben aangemerkt zijn in de toelichting op hun antwoord drie typen 'meerwaarde' van de financiële steun vanuit de regeling naar voren gekomen. In de eerste plaats stelde de ondersteuning vanuit de SKA hen in staat om een *impuls* te geven aan belangrijke thema's op het gebied van arbeidsverhoudingen. Dit werd vooral naar voren gebracht vanuit projecten die betrekking hadden op medezeggenschap en cao-gerelateerde vraagstukken (zie tabel 2.2). Met behulp van de subsidie konden dan extra middelen worden ingezet om op deze thema's nieuw onderzoek te doen of nieuwe instrumenten te ontwikkelen.

In de tweede plaats heeft de SKA-subsidie bij een aantal organisaties ook geholpen om *nieuwe thema's* op te pakken. In de ondersteunde projecten zijn volgens deze respondenten thema's aan de orde gekomen, die volgens de respondenten tot dan toe nog nauwelijks aandacht hadden gekregen binnen de eigen organisatie. Voorbeelden hiervan zijn projecten op het gebied van buitenlandse werknemers, flexibiliteit en aspecten van sociale innovatie die destijds grotendeels buiten de 'scope' van de betreffende aanvragende organisaties waren gebleven. Volgens de geraadpleegde projectleiders van deze SKA-projecten heeft de subsidie dan ook bijgedragen aan het (sneller) 'ontginnen' van deze nieuwe thema's.

In de derde plaats blijkt de SKA-subsidie ook *drempelverlagend* te hebben gewerkt voor de samenwerking tussen projectpartners. In een aantal projecten is samengewerkt met andere partijen, zoals kennisinstituten, adviesbureaus en bedrijven. Doordat een deel van de projectkosten 'gedekt' werd vanuit de SKA konden de bijdragen van deze samenwerkingspartners relatief laag worden gehouden. Dit heeft een positieve uitwerking gehad op de deelname aan deze projecten.

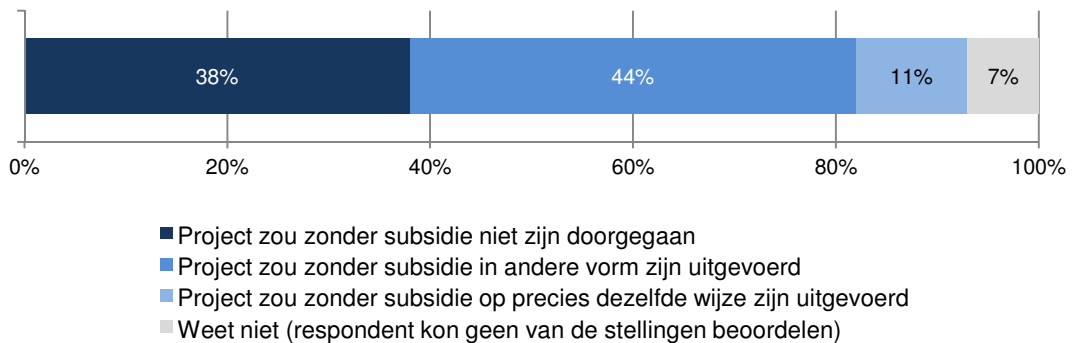
In één specifiek geval was de SKA-subsidie van *levensbelang* voor de aanvragende organisatie. Deze partij organiseert discussies en debatten over uiteenlopende vraagstukken op het gebied van arbeidsverhoudingen. Zij werd in haar voortbestaan bedreigd. Omdat het ministerie van SZW veel belang hechtte aan de functie van deze organisatie en de geleverde kwaliteit van de discussies/debatten, werd tijdelijk financiële steun verleend vanuit de SKA.

Meerwaarde SKA-subsidie

Vanuit het ministerie van SZW is de SKA-subsidie ook wel aangeduid als 'smeerolie in de polder'. De regeling draagt volgens de geconsulteerde SZW-medewerkers bij aan het

initiëren of vlottrekken van nieuwe projectinitiatieven. Aan de hand van een aantal stellingen hebben we bij de geraadpleegde projectleiders getoetst in hoeverre hiervan sprake is. De uitkomsten op deze stellingen hebben we samengevat in figuur 4.3. Hieruit blijkt dat in het overgrote deel van de projecten zaken in gang zijn gezet die zonder SKA-subsidie niet of in een andere vorm zouden zijn uitgevoerd. Als 'spiegelbeeld' zou slechts één op de tien SKA-projecten zonder de financiële steun op dezelfde wijze zijn uitgevoerd.

Figuur 4.3 Effect SKA-subsidie op de realisatie van het project, volgens geraadpleegde projectleiders (N=29)



Vier op de tien SKA-projecten zouden in het geheel **niet zijn doorgegaan** als de subsidiëring achterwege was gebleven. Desgevraagd geven de respondenten aan dat de SKA voor deze projecten een unieke mogelijkheid bood om (vernieuwende) activiteiten te ontplooiën die niet vanuit reguliere middelen of andere regelingen/fondsen konden worden gefinancierd.

Bij de projecten die zonder SKA-subsidie in een **andere vorm** zouden zijn doorgegaan, heeft de subsidie één of meerdere effecten gehad. Bij deze (13) SKA-projecten gaat het dan om de volgende effecten:

- **uitbreiding** van projectactiviteiten: zonder de SKA-subsidie zouden de projectinitiatieven kleinschaliger van opzet zijn geweest (bij 11 projecten is dit effect door de projectleider gesignaleerd);
- **verhoging inhoudelijke kwaliteit** van het project: zonder de subsidie zou de kwaliteit van het project minder zijn geweest volgens de respondenten. Door de steun kon bijvoorbeeld het onderzoek grondiger worden aangepakt, een conferentie beter worden georganiseerd en een eindproduct (zoals een instrument of onderzoeksrapport) aantrekkelijker worden vormgegeven (11 projecten);
- **versnelling** van het project: zonder de SKA-subsidie zouden de projectactiviteiten (en dus ook de investeringen) over een langere tijdsperiode zijn 'uitgesmeerd' (3 projecten) en/of later in de tijd zijn gestart (2 projecten).

Draagvlak voor continuering SKA

In de interviews met de projectleiders is getoetst welk belang zij hechten aan continuering van de SKA. Maar liefst 94% van hen (N=29) vindt het (zeer) belangrijk dat deze subsidiemogelijkheid ook in de toekomst blijft bestaan (3% oordeelt neutraal, eveneens 3% van de respondenten kon de vraag niet beantwoorden).

In aanvulling op de eerdergenoemde ‘functies’ en meerwaarde van de SKA-subsidie voeren zij daarbij als belangrijkste argument aan dat er volgens hen geen vergelijkbare regelingen bestaan waaruit dit type projecten kunnen worden ondersteund. In dat opzicht wordt de SKA als unieke regeling aangemerkt waarmee belangrijke impulsen kunnen worden gegeven aan vernieuwingen binnen het ‘landschap’ van arbeidsverhoudingen.

Nagenoeg alle respondenten zijn van mening dat de SKA in de huidige vorm beschikbaar zou moeten blijven. Slechts een enkele projectleider heeft **suggesties voor aanpassingen** in de toekomst. De volgende wensen werden hierbij – telkens door één respondent – naar voren gebracht:

- strikter selecteren op initiatieven die buiten het traditionele werkterrein van vakbonden liggen;
- een sterkere sturing vanuit het ministerie van SZW op de beoogde doelen/opbrengsten die met de projecten worden gerealiseerd/verkregen;
- een meer stimulerende rol van het ministerie tijdens de uitvoering van een onderzoek (interesse tonen en kritische vragen stellen);
- resultaten van ondersteunde SKA-projecten beter kenbaar maken, zodat onderlinge kennisdeling en kruisbestuiving bevorderd worden;
- regeling openstellen voor vernieuwende projecten op het gebied van arbeidsomstandigheden;
- gekapitaliseerde inzet van vrijwilligersorganisaties ook als cofinanciering mogelijk maken.

4.3 Resultaten SKA-projecten

Uit voorgaande hoofdstukken blijkt al dat er binnen de ondersteunde SKA-projecten sprake is van een grote variatie aan onderwerpen en typen projectactiviteiten. In deze paragraaf zullen we – als **tweede orde effect** – inzicht geven in de opbrengsten die met de SKA-projecten zijn verkregen.

Realisatie projectdoelen

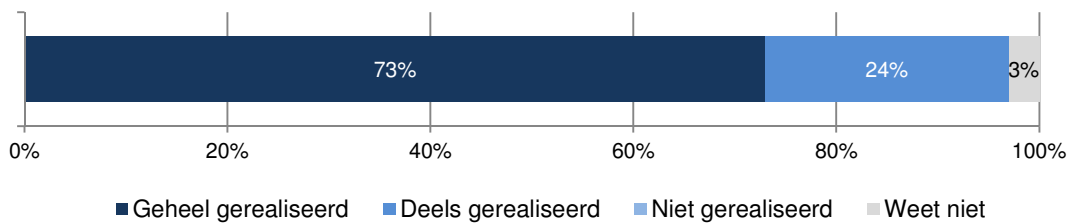
Alvorens op de verkregen resultaten in te gaan, zullen we eerst inzicht verschaffen in het projectverloop en de realisatie van de projectdoelen zoals die in de aanvraag waren verwoord. De SKA-projecten blijken inhoudelijk nagenoeg allemaal volgens plan te zijn verlopen¹⁵. In slechts 10% van de onderzochte projecten werden **tussentijds inhoudelijke bijstellingen** doorgevoerd. Deze bijstellingen hadden betrekking op een andere invulling van leernetwerken (landelijk in plaats van regionaal), veranderingen in de opzet van bijeenkomsten (minder in aantal, grootschaliger van opzet) en veranderingen in de samenstelling van het consortium (waardoor sprake was van minder inhoudelijke inbreng vanuit de vakbonden).

Bij alle ondersteunde projecten zijn de projectdoelen zoals die geformuleerd waren in de projectaanvraag in meer of mindere mate gerealiseerd (zie figuur 4.4). In het overgrote deel van de SKA-projecten was sprake van een volledige doelrealisatie, bij de resterende

¹⁵ Hiervoor hebben we gezien dat er soms een langere projectperiode (dan één jaar) nodig was om de beoogde projectactiviteiten uit te voeren en dat projecttermijn formeel verlengd moest worden.

kwart was sprake van een gedeeltelijke realisatie van de projectdoelen.

Figuur 4.4 Realisatie projectdoelen, volgens geraadpleegde projectleiders (N=29)



Dat in enkele projecten niet alle projectdoelen konden worden gerealiseerd, had de volgende oorzaken. In de eerste plaats waren in sommige projecten meer overall, lange termijn doelen geformuleerd, die achteraf gezien weinig realistisch waren (gezien de aard van de activiteiten en de projecttermijn). Het ging hierbij dan bijvoorbeeld om het stimuleren van arbeidsparticipatie of – in aanvulling op de ontwikkeling – ook al het breed implementeren van een innovatieve aanpak. In de tweede plaats is het niet altijd gelukt om voldoende draagvlak voor en deelname aan het project te krijgen. Zo is het bijvoorbeeld niet gelukt om de uitkomsten van een project gedragen te krijgen binnen de achterban van de betrokken vakbond. In enkele andere projecten werd een deel van de sectoren of beoogde respondentgroepen onvoldoende bereikt om een compleet inzicht in de materie te krijgen. Ten slotte is in één project – door het tussentijdse vertrek van de ‘trekker’ van dat project – een deel van de activiteiten niet in uitvoering genomen. Doordat het project volledig aan deze persoon was ‘opgehangen’ werden de onderzoeksuitkomsten wel gepubliceerd, maar moest de vertaling van de verkregen inzichten naar concrete handvatten achterwege blijven.

Opbrengsten en resultaten

Gezien de grote variatie van inhoudelijke onderwerpen die aandacht hebben gekregen in de SKA-projecten en uiteenlopende wijzen waarop deze onderwerpen aandacht hebben gekregen, is het niet opportuun om een volledig beeld van alle (inhoudelijke) opbrengsten van de ondersteunde projecten te genereren. Vandaar dat we ons (noodgedwongen) hebben moeten beperken tot een geaggregeerd overzicht van typen opbrengsten en resultaten en illustraties hiervan.

In tabel 4.1 is voor de onderzochte SKA-projecten weergegeven welke concrete opbrengsten/resultaten aan het eind van de projectperiode waren verkregen volgens de geraadpleegde projectleiders¹⁶. Aangezien een project meerdere typen opbrengsten kan hebben opgeleverd, tellen de percentages niet op tot 100%.

¹⁶ Wat vervolgens aan verdere verspreiding van de projectresultaten is gedaan, komt in de volgende paragraaf aan de orde.

Tabel 4.1 Typen opbrengsten en resultaten van de SKA-projecten, volgens geraadpleegde projectleiders

Opbrengsten/resultaten	Aandeel (N=29)
Kennisverspreiding/debat	69%
Nieuwe kennis en inzichten	62%
Rapportage	52%
Nieuwe methodiek, tool of instrument	24%
Goede praktijken/voorbeeldaanpakken	24%
Voorlichtingsmateriaal	21%

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat in het overgrote deel van de SKA-projecten **kennisverspreiding en debat** heeft plaatsgevonden. Dit geldt in ieder geval voor de projecten waarin het organiseren van congressen of symposia de hoofdactiviteit betrof (zie hiervoor), zoals de projecten van De Burcht en de Nederlandse Vereniging voor Arbeidsverhoudingen¹⁷. In andere gevallen betrof het vaak een afsluitende projectactiviteit, om de uitkomsten die met andere projectactiviteiten zijn verkregen (een onderzoek of een ontwikkeld instrument) aan de doelgroep of een breder publiek kenbaar te maken.

Zoals te verwachten viel, heeft de helft van de projecten – namelijk daar waar onderzoek de kern van het project vormt (zie tabel 2.4) – als tastbaar resultaat voortgebracht dat een **onderzoeksrapport** over het betreffende onderwerp is opgeleverd. Voorbeelden hiervan zijn rapporten over loontarieven van ZZP-ers, de rol van vakbonden in de richting van niet-leden, de invloed van onzekerheid bij reorganisaties op de gezondheid van werknemers, de loonkloof tussen mannen en vrouwen, etnische diversiteit als succesfactor, wensen werknemers in de metalektro ten aanzien van het niveau waarop arbeidsvoorwaarden geregeld zouden moeten worden (bedrijfstak-, ondernemingsniveau, et cetera), werknemersaandeelhouderschap en de mogelijkheden om afspraken over arbeidsvoorwaarden op regionaal niveau te maken. In het verlengde hiervan, werd bij drie op de vijf SKA-projecten **nieuwe kennis en inzichten** verkregen over het onderwerp dat in het project centraal stond. Zowel onderzoeksprojecten als projecten waarin congressen/conferenties centraal stonden, hebben hieraan bijgedragen.

Bij bijna een kwart van de projecten zijn ook **nieuwe methodieken/tools** ontwikkeld. Voorbeelden van dergelijke concrete ‘output’ zijn een werkboek met nieuwe methodieken om tot cao’s te komen, een praktijkhandboek ‘omgang met seksuele intimidatie’ voor vertrouwenspersonen binnen arbeidsorganisaties, een online tariefcheck voor ZZP’ers (www.loonwijzer.nl), een checklist voor ondernemingsraden en een model voor de toepassing van organisatieritmiek bij reorganisaties.

Bij een deel van de projecten (die betrekking hadden op onderzoek) werden ook **goede praktijken of voorbeeld aanpakken** geïdentificeerd en uitgewerkt. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om succesvolle voorbeelden van etnische diversiteit binnen arbeidsorganisaties, werknemersaandeelhouderschap en sociale innovatie.

¹⁷ Bij deze projecten wordt verderop in het rapport dan ook als effect aangegeven dat zij bijdragen aan de inhoudelijke discussie over arbeidsvoorwaarden (zie paragraaf 4.5).

Verder blijkt uit tabel 4.1 dat in een vijfde van de projecten ook **voorlichtingsmateriaal** is ontwikkeld over het betreffende onderwerp. Hierbij ging het dan onder andere om boeken die vervaardigd zijn over bepaalde thema's (waaronder de regionalisering van arbeidsmarktvragestukken) en doelgroepen (zoals een boek over loopbanen van vrouwen). Daarnaast is er specifiek voorlichtingsmateriaal – brochures, handreikingen e.d. – ontwikkeld rondom instrumenten/methodieken die in SKA-projecten zijn ontwikkeld (zie hiervoor).

Innovativiteit projectresultaten

Zoals in hoofdstuk 2 aangegeven, werd met de SKA beoogd om vernieuwende projectinitiatieven op het gebied van arbeidsvoorwaarden te ondersteunen. In de voorconsultatie en de beoordeling van aanvragen, werd dan ook gekeken of het project iets nieuws toevoegt aan wat al aan kennis, inzichten en instrumenten beschikbaar is op de betreffende onderwerpen/thema's.

Aan de geraadpleegde projectleiders hebben we de vraag gesteld in hoeverre de opbrengsten en resultaten in hun optiek ook echt **vernieuwend** zijn. Volgens 83% van de projectleiders (N=29) heeft hun project iets opgeleverd of voortgebracht dat er voorheen nog niet was. In 14% van de gevallen was hiervan in de optiek van de projectleider geen sprake. In deze projecten gingen het tweemaal om congressen/symposia (die niet zozeer vernieuwend waren, maar wel belangrijk voor het debat over de betreffende thema's). In twee projecten leverde het uitgevoerde onderzoek niet de verwachte nieuwe inzichten op. Ten slotte kon één respondent de vraag niet beantwoorden.

4.4 Verspreiding resultaten SKA-projecten

Van een grotere effectiviteit van de SKA is sprake als resultaten en opbrengsten van ondersteunde projecten niet 'intern blijven' – dus alleen beschikbaar komen voor de direct betrokken organisaties bij de projecten – maar breder uitgedragen worden. Om die reden hebben we in de evaluatie – als aanvullend **tweede orde effect** (zie figuur 4.1) – ook aandacht geschonken aan 'inzet' van projectuitvoerders en het ministerie bij de verspreiding of diffusie van verkregen projectresultaten.

Uitdragen projectresultaten

Aan de geraadpleegde projectleiders is allereerst gevraagd of zij de opbrengsten en resultaten van hun projecten (inmiddels) breder hebben uitgedragen. Dit bleek volgens 90% van de respondenten (N=29) het geval te zijn geweest. Bij de overige drie SKA-projecten (10%) was hiervan volgens de betreffende projectleider geen sprake. De redenen hiervoor waren respectievelijk gelegen in de aard van het project (doorrekenen scenario's van het Pensioenakkoord), onvoldoende draagvlak voor de uitkomsten bij de achterban van de betrokken vakbonden en het uiteenvallen van het samenwerkingsverband tijdens het project.

Aan de projectleiders die hun projectresultaten hadden verspreid (N=26), is vervolgens gevraagd naar welke **doelgroepen** de resultaten van de SKA-projecten zijn uitgedragen. In tabel 4.2 staan de uitkomsten hiervan weergegeven. Beschouwen we de uitkomsten in

deze tabel nader, dan kunnen in de doelgroepen drie niveaus worden onderscheiden. In de eerste plaats is gecommuniceerd naar verschillende typen betrokkenen op het niveau van **individuele arbeidsorganisaties**. Het gaat hierbij om werkgevers/leidinggevenden en P&O-ers van bedrijven en instellingen en vertegenwoordigers van medezeggenschapsorganen (OR-leden) van arbeidsorganisaties.

Tabel 4.2 Doelgroepen waarnaar projectresultaten breder zijn uitgedragen, volgens geraadpleegde projectleiders

Doelgroepen	Aandeel (N=26)
Arbeidsorganisaties (bedrijven en instellingen)	42%
Cao-onderhandelaars/sociale partners	31%
Ondernemingsraden	23%
Vakbonden (achterban/kaderleden)	19%
(Andere) wetenschappers/kennisinstututen	15%
Overheid	15%
ZZP'ers	15%
Werkgeversorganisaties	8%
Leden overige belangenorganisaties/platforms	8%

Let op: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden gegeven konden worden.

In de tweede plaats zijn kennis, inzichten en instrumenten uitgedragen naar **partijen** die op landelijk niveau onderdeel uitmaken van het **stelsel van arbeidsvoorwaarden**. Voorbeelden hiervan zijn cao-onderhandelaars/sociale partners en de achterban van vakbonden. Ten slotte kan – in de derde plaats – een categorie **overige doelgroepen** worden onderscheiden, zoals de wetenschap en belangenorganisaties/platforms.

In het geval de resultaten van de SKA-projecten uitgedragen zijn, hebben we ook in kaart gebracht op welke wijze dit heeft plaatsgevonden. Verschillende typen **bijeenkomsten** blijken de meest gebruikte communicatiemethode te zijn in de diffusie van de projectresultaten (zie tabel 4.3). Hiervoor is al opgemerkt dat in diverse SKA-projecten afsluitende conferenties en symposia zijn georganiseerd, waarop uitkomsten van de projecten bekend werden gemaakt. In aanvulling hierop werden projectresultaten ook per **post en e-mail** verspreid onder doelgroepen en andere belanghebbenden. Bij een deel van de projecten zijn rapporten, goede praktijken en methodieken op **websites** van betrokken organisaties geplaatst en/of via **vaktijdschriften** verspreid.

Tabel 4.3 Wijze verspreiding projectresultaten, volgens geraadpleegde projectleiders

Wijze	Aandeel (N=26)
Presentaties op bijeenkomsten/conferenties	62%
Opgestuurd/verspreid (post/e-mail)	50%
Op website geplaatst	42%
Inbreng in overleg sociale partners	38%
Gepubliceerd in vaktijdschriften	35%
Gepubliceerd in overige media	19%
Boek uitgegeven	12%
Gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften	4%
Twitter	4%

Let op: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden gegeven konden worden.

In vier op de tien projecten zijn verkregen kennis, inzichten en methodieken ingebracht in **overlegsituaties van sociale partners**. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds meer algemene overlegsituaties van werkgevers- en werknemersorganisaties (en overheid) en anderzijds cao-onderhandelingen in specifieke sectoren (waarin het betreffende SKA-project is uitgevoerd).

De overige communicatiemiddelen uit tabel 4.3 spelen geen rol van betekenis in de verspreiding van de opbrengsten van de SKA-projecten.

Rol SZW bij uitdragen projectresultaten

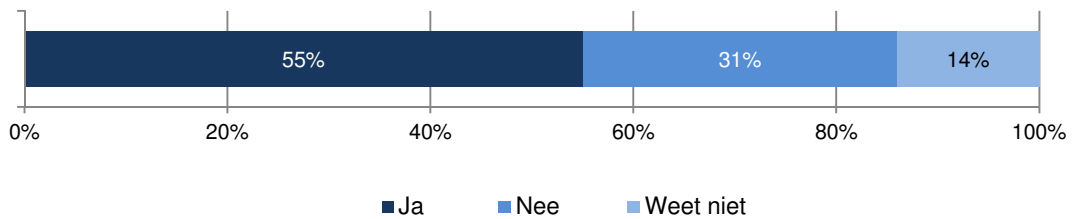
Vanuit de contactpersonen van het ministerie van SZW is aangegeven dat zij onvoldoende tijd en capaciteit beschikbaar hadden om een rol te spelen bij de verspreiding van de opbrengsten die met de SKA-projecten werden verkregen. Zij waren naar eigen zeggen niet in staat om op systematische wijze de uitkomsten te bestuderen en intern binnen het ministerie te verspreiden en/of op overlegtafels met sociale partners aan de orde te stellen. Dit terwijl er vanuit de subsidieontvangers regelmatig projectresultaten teruggekoppeld werden aan het ministerie die de moeite waard waren om zelf ook 'op te pakken' dan wel kenbaar te maken bij andere belanghebbenden. Slechts in incidentele gevallen hebben de SZW-medewerkers zelf initiatieven ontplooid om intern of extern – via hun eigen netwerken – bredere bekendheid aan uitkomsten van SKA-projecten te geven.

Het bovenstaande beeld werd bevestigd in de interviews met de projectleiders. Op de vraag of het ministerie van SZW een actieve rol heeft gespeeld in het uitdragen van de resultaten van het project, antwoordde slechts 3% bevestigend (N=29). Maar liefst 90% van de geraadpleegde projectleiders heeft naar eigen zeggen niets gemerkt van enig initiatief op dit punt aan de kant van het ministerie, terwijl de overige 7% van de respondenten de vraag niet kon beantwoorden.

Meer dan de helft van de projectleiders is van mening dat – achteraf gezien – het ministerie een (grotere) rol in het uitdragen van de resultaten van hun SKA-project had kunnen spelen (zie figuur 4.5). Hiervoor dragen zij de volgende argumenten aan. Het ging in de eerste plaats bij de SKA-projecten om belangrijke maatschappelijke

vraagstukken, die zich op SZW-beleidsterrein afspelen. In de tweede plaats zijn de uitkomsten met een SZW-regeling verkregen, dus had het in de optiek van sommige respondenten voor de hand gelegen dat het ministerie van SZW zich ook verantwoordelijk zou voelen om verkregen uitkomsten breed bekend te maken. Ten slotte had – in de derde plaats – een rol bij het uitdragen van SKA-resultaten getuigd van meer betrokkenheid/interesse vanuit het ministerie in de richting van de ondersteunde projecten. Hiervoor hebben we al gezien dat sommige respondenten zich erover verbaasd hebben dat het ministerie bij de eindafrekening geen kritische vragen over de inhoudelijke opbrengsten hebben gesteld.

Figuur 4.5 Wenselijke (grotere) rol SZW bij uitdragen resultaten SKA-projecten, volgens geraadpleegde projectleiders (N=29)



Gevraagd naar de wijze waarop het ministerie van SZW dan een rol had kunnen spelen bij het uitdragen van de projectresultaten, onderscheiden de betreffende respondenten twee typen activiteiten. In de eerste plaats zouden de betrokken SZW-medewerkers de uitkomsten actief en gericht kunnen communiceren naar sleutelpersonen van sociale partners en andere relevante partijen op het gebied van het betreffende projectonderwerp. Hiertoe zouden zij dan hun **eigen persoonlijke netwerken** kunnen benutten. Hiervoor is al opgemerkt dat de SZW-medewerkers dit naar eigen zeggen ook (incidenteel) hebben gedaan, maar dit is waarschijnlijk minder zichtbaar geweest voor de projectuitvoerders.

In de tweede plaats is vanuit de respondenten voorgesteld om jaarlijks een **symposium of bijeenkomst** te organiseren waarop belangrijke uitkomsten van meerdere SKA-projecten de revue zouden kunnen passeren. Volgens deze respondenten zal dit namelijk niet alleen bijdragen aan een bredere verspreiding van de projectresultaten, maar ook aan meer kennisuitwisseling tussen de projecten. Hoewel bij de voorconsultaties dikwijls verbindingen tussen (beoogde) projecten worden gelegd, wordt hier gedurende de uitvoering van de projecten niet of nauwelijks aandacht besteed. De SKA-projecten worden 'los van elkaar' uitgevoerd.

De respondenten die **geen (grotere) rol** voor het ministerie van SZW weggelegd zagen bij het uitdragen van de uitkomsten, voeren aan dat het onderwerp (te) politiek gevoelig was, dit niet nodig was (omdat de betrokken organisaties zelf voldoende mogelijkheden hadden), de uitkomsten vooral voor intern gebruik geschikt waren of dat het ministerie hieraan voldoende heeft bijgedragen.

4.5 Impact van de SKA

De derde stap van het toetsingskader bestaat uit de beantwoording van de vraag in hoeverre de gerealiseerde output effecten (de tweede orde effecten) uiteindelijk ook bijgedragen hebben aan de **impact** van het instrument (namelijk de derde orde effecten). In de interviews voor de SKA-evaluatie hebben we op twee manieren aandacht geschonken aan de impact van de ondersteunde projecten, namelijk door na te gaan in hoeverre de projecten bijgedragen hebben aan de subdoelen van de regeling en of ook bijgedragen is aan het 'overall' beleidsdoel van de SKA (namelijk aan de kwaliteit van arbeidsverhoudingen in ons land). Verder hebben we ook eventuele spin-off effecten van de SKA-projecten in kaart gebracht.

Aangezien dit type effecten doorgaans met de nodige 'tijdsvertraging' en dus pas na afloop van de projectperiode optreden, blijft de impact dikwijls buiten de 'scope' van de respondenten. Bovendien kunnen effecten van projectresultaten niet altijd 'geïsoleerd' worden van andere ontwikkelingen op de betreffende onderwerpen. Vandaar dat sommige respondenten het lastig vonden om de impact van hun project te duiden. Dit verklaart waarom een deel van respondenten de vragen over het derde orde effect niet heeft kunnen beantwoorden.

Bijdrage subdoelen SKA

In paragraaf 2.2 is aangegeven dat de gehonoreerde SKA-projecten bij zouden moeten dragen aan één of meerdere subdoelen van de regeling. Op grond van deze subdoelen hebben we een vijftal mogelijke impacteffecten aan de projectleiders voorgelegd en gevraagd in hoeverre daar in hun geval – voor zover zij daar zicht op hebben – sprake van is geweest. In tabel 4.4 is voor elk van de projecten weergegeven hoeveel respondenten de effecten hebben waargenomen of nog verwachten.

Tabel 4.4 Bijdrage aan subdoelen SKA, volgens geraadpleegde projectleiders (N=29)

Impact	Ja	Nog niet, wel verwacht
Inhoudelijke discussie over arbeidsverhoudingen	48%	3%
Beleidsontwikkeling/-implementatie o.g.v. arbeidsverhoudingen binnen eigen organisatie	34%	0%
Verhouding tussen werkgevers en werknemers	34%	3%
Maatschappelijke belangstelling voor arbeidsverhoudingen	17%	3%
Beleidsontwikkelingen bij de overheid o.g.v. arbeidsverhoudingen	3%	3%

Let op: percentages tellen niet op tot 100% omdat meerdere antwoorden gegeven konden worden.

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de helft van de SKA-projecten bij heeft gedragen aan de **inhoudelijke discussie over arbeidsvoorwaarden**. Het is logisch dat dit met name naar voren werd gebracht vanuit SKA-projecten die betrekking hadden op congressen/conferenties en onderzoeksprojecten waarmee nieuwe inzichten zijn verkregen. De projecten hebben in dat geval discussies aangezwengeld over het onderwerp dat centraal stond in het programma van de bijeenkomst of in het onderzoek.

Volgens een derde van de projectleiders heeft hun SKA-project invloed gehad op de **beleidsontwikkeling en -implementatie** binnen de eigen organisatie. Dit werd uitsluitend naar voren gebracht bij projecten van vakbonden. Mede als gevolg van de uitkomsten van het project is het onderwerp intern (hoger) op de agenda komen te staan. In de waarneming van de projectleiders is het betreffende onderwerp vervolgens ook (vaker) ingebracht in cao-onderhandelingen en in overlegsituaties met werkgevers, de overheid en andere belanghebbenden.

Verder heeft een derde van de projectleiders een impact ervaren op de **arbeidsverhoudingen tussen werkgevers en werknemers**. Deze impact werd vooral naar voren gebracht vanuit projecten die vernieuwingen op het gebied van medezeggenschap hebben voortgebracht. In arbeidsorganisaties/sectoren waar dit vervolgens ook is geïmplementeerd zijn werknemers eerder en intensiever betrokken bij belangrijke ontwikkelingen.

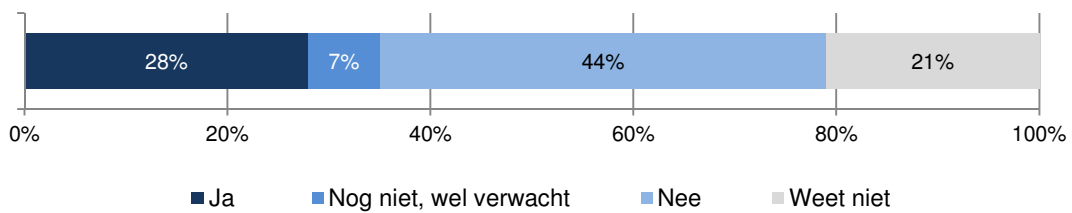
Bij een vijfde van de SKA-projecten is sprake van een **grotere maatschappelijke belangstelling voor arbeidsverhoudingen**. Hierbij ging het vooral om projecten waarin grootschalige congressen en symposia centraal stonden. Door aansprekende inleidingen en de grote opkomst werden in de optiek van deze projectleiders met de projectactiviteiten nieuwe doelgroepen bereikt.

Een directe invloed op de **beleidsontwikkelingen bij de overheid** is nauwelijks als effect waargenomen door de geraadpleegde projectleiders. Een verklaring hiervoor is dat nieuw verkregen inzichten niet altijd in overheidsbeleid vertaald hoeven te worden. Bovendien zou mee kunnen spelen dat het intern uitdragen van verkregen projectuitkomsten bij het ministerie weinig aandacht heeft gehad (zie hiervoor). Daar waar wel een vertaling naar overheidsbeleid plaatsvindt, zal het doorgaans enige tijd duren voordat de vernieuwing/nieuwe inzichten ook daadwerkelijk in beleid zijn omgezet. Vanuit één project – over regionale afspraken tussen sociale partners om bij mobiliteit de overgang naar een nieuwe werkgever te versoepelen – is inmiddels sprake van een implementatie in overheidsbeleid. De ontwikkelde aanpak is bij de overheid (en sociale partners) leidend geworden voor dit type vraagstukken. De uitkomsten van het SKA-project 'Flexconferentie: een nieuw dutch design voor flex en zeker werk' zullen volgens de verwachtingen van de geraadpleegde respondent nog hun weerslag krijgen in het overheidsbeleid rondom flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt. Deze conferentie heeft in de tweede helft van vorig jaar plaatsgevonden.

Bijdrage overall-doel SKA

We hebben de projectleiders ook gevraagd in hoeverre hun SKA-project heeft bijgedragen aan de kwaliteit van arbeidsverhoudingen in ons land. Een vijfde van de respondenten kon dit niet beoordelen. In de optiek van ruim een derde van de projectleiders heeft hun project inderdaad bijgedragen of zal het in de toekomst nog bijdragen aan een hogere kwaliteit van arbeidsverhoudingen. In hun optiek zijn met het SKA-project belangrijke kennis en inzichten verkregen of heeft het een instrument voortgebracht, dat in positieve zin bijdraagt aan een betere werking van het stelsel van arbeidsverhoudingen.

Figuur 4.6 Aandeel projectleiders dat impact op de kwaliteit van arbeidsverhoudingen in Nederland heeft ervaren (N=29)



Bijna de helft van de respondenten heeft de vraag ontkennend beantwoord. Het meest genoemde argument dat door hen is aangevoerd, is dat het project weliswaar resultaten heeft voortgebracht maar dat de inhoudelijke 'scope' van het project te beperkt is geweest om van impact op de kwaliteit van arbeidsverhoudingen te kunnen spreken. Met andere woorden: het project was te smal om van wezenlijke invloed te zijn op de kwaliteit van (het stelsel van) arbeidsverhoudingen in ons land.

Spin-off effecten

Aan de projectleiders is tot slot gevraagd in hoeverre er na afloop van het project nog spin-off effecten zijn opgetreden, in die zin dat bepaalde partijen met de opbrengsten en resultaten verder aan de slag zijn gegaan. In bijna de helft van de gevallen (49% bij N=29) was hiervan volgens de respondenten sprake.

Bij de projectleiders die spin-off effecten hebben waargenomen (N=14) is nagegaan waarop deze effecten betrekking hadden. Bij zeven projecten is het ontwikkelde **instrument of methodiek** na afronding van het project **breder verspreid**. Een voorbeeld hiervan vormt het keurmerk voor organisaties die op een moderne manier inhoud willen geven aan medezeggenschap (ORtificaat). Vanuit de SKA-regeling is het startcongres over dit keurmerk ondersteund. Volgens de geraadpleegde projectleider hadden ten tijde van de evaluatie inmiddels 100 organisaties gebruik gemaakt van dit instrument.

Bij een drietal projecten is **vervolgonderzoek** uitgevoerd om (deelaspecten van) het thema verder uit te diepen. Verder zijn de volgende effecten telkens door één respondent aangevoerd:

- cao-afspraken rondom sociale innovatie gemaakt;
- een training ontwikkeld (rondom het keurmerk ORtificaat);
- vragenlijst uit het SKA-project 'Ritmiekinstrumenten' is benut voor een grootschalig onderzoek naar dit thema in het buitenland;
- verschillende andere branches hebben vergelijkbaar onderzoek naar niveaus van arbeidsvoorwaarden uitgevoerd als in het SKA-project voor de Metalektro;
- de uitkomsten van het SKA-project 'Regionale afspraken' (rondom de overgang naar een andere werkgever) worden inmiddels ook in andere regio's dan in het project benut;
- in diverse andere landen wordt een soortgelijke loonwijzer voor ZZP-ers ontwikkeld als in het SKA-project voor de Nederlandse situatie heeft plaatsgevonden.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 Inleiding

In dit afrondende hoofdstuk zullen we in paragraaf 5.2 eerst de belangrijkste conclusies presenteren die uit de evaluatie te destilleren zijn. Vervolgens komen in paragraaf 5.3 de lessen naar de toekomst aan bod. We zullen deze lessen presenteren in de vorm van aanbevelingen.

5.2 Samenvattende conclusies

In deze paragraaf komen, zoals gezegd, de belangrijkste conclusies van de evaluatie aan bod. We maken daarbij een onderscheid naar conclusies die vooral gerelateerd zijn aan de organisatie en uitvoering van de regeling respectievelijk de effectiviteit van de SKA.

Organisatie en uitvoering

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat vanuit de SKA een grote diversiteit aan projecten is ondersteund. Projecten die betrekking hebben op medezeggenschap en modernisering van cao's – dus de structuur van arbeidsverhoudingen – blijken binnen de SKA de boventoon te voeren. Deze thema's komen elk jaar terug in de gehonoreerde projecten. Bij de overige projecten beweegt het instrument mee met actuele thema's die binnen het Nederlandse stelsel van de arbeidsverhoudingen spelen. In die zin sluit de regeling aan bij belangrijke (beleids)vraagstukken die op dit terrein spelen. Vanuit de SKA zijn vooral onderzoeksprojecten en projecten waarin discussie en debat plaatsvinden, gesubsidieerd.

De SKA staat in principe open voor alle natuurlijke personen en rechtspersonen die op het gebied van arbeidsverhoudingen vernieuwende projectinitiatieven ontplooiën. Vakbonden of aan vakbonden gelieerde organisaties blijken vooral gebruik te maken van de mogelijkheden van deze regeling, op enige afstand gevolgd door (thematische of op doelgroepen gerichte) belangenorganisaties, platforms en onderzoeksbureaus. Opvallende 'afwezige' in de gebruikers van de SKA zijn individuele werkgeversorganisaties. Mogelijk heeft dit met de 'historische afkomst' van de regeling te maken, omdat de SKA voortvloeit uit twee eerdere subsidieregelingen voor specifiek vakbonden.

De uitvoering van de regeling verloopt zonder noemenswaardige problemen of tekortkomingen. Bij de gebruikers van de SKA bestaat dan ook veel waardering voor de modaliteiten van de regeling en de procedures die in de verschillende fasen van hun project worden gehanteerd. Zo bestaat een groot draagvlak voor de omvang van de financiële steun en de verplichting dat de projectresultaten openbaar gemaakt dienen te worden. De maximale doorlooptijd van één jaar blijkt voor een deel van de projecten te ambitieus te zijn. Doordat het ministerie soepel met verzoeken tot verlenging omgaat, levert dit in de praktijk geen knelpunten op.

Zowel de aanvraag- als de afrekeningsprocedure worden goed gewaardeerd door de gebruikers van de regeling. De voorconsultatie op basis van een korte omschrijving van

het projectidee wordt als zeer positief ervaren, omdat hierbij vanuit het ministerie van SZW belangrijke feedback op het eerste projectidee wordt geleverd. Bovendien heeft de voorconsultatie een ‘filterende’ werking: doordat bij voorbaat kansloze projecten geadviseerd wordt om de aanvraag niet door te zetten, is het aantal formele afwijzingen beperkt. Daar waar ingediende SKA-aanvragen op verzoek van het ministerie bijgesteld dienen te worden, wordt dit niet als ‘belastend’ maar als een constructieve inbreng vanuit het ministerie ervaren. Ook de afrekening van de SKA-subsidie verloopt doorgaans voorspoedig. Bij de afrekening hoeft – vanwege het verlichte subsidieregime dat sinds 2010 van toepassing is op de SKA – geen inhoudelijke verantwoording meer te worden afgelegd over de uitgevoerde projectactiviteiten.

Effectiviteit

Bij het vaststellen van de effectiviteit van de SKA is onderscheid gemaakt in verschillende typen orde effecten die volgtijdelijk zouden kunnen optreden. Daaruit blijkt dat de eerste en tweede orde effecten goed in beeld zijn gekomen, de derde orde effecten – de bijdrage van de SKA-projecten aan de kwaliteit van arbeidsverhoudingen in ons land – blijken meer diffuus.

Als **eerste orde effect** is nagegaan of met de SKA-subsidie extra initiatieven in gang zijn gezet. Uit de evaluatie blijkt dat dit het geval is geweest. Het belang van de ondersteuning vanuit SKA moet vooral gezocht worden in het bijdragen aan een nieuwe ‘beweging’ binnen thema’s die al de nodige aandacht hebben en het oppakken van nieuwe thema’s die tot dan nog weinig aandacht kregen (bij partijen) binnen het stelsel van arbeidsverhoudingen. De SKA-subsidie blijkt wat dit aangaat zaken in gang te zetten die anders niet of in een andere vorm zouden zijn uitgevoerd. Bij dit laatste zou het ontbreken van de subsidie hebben geleid tot kleinschaliger projecten of een mindere kwaliteit van uitvoering van de projecten. In 10% van de projecten zou het project ook zonder subsidie op dezelfde wijze zijn uitgevoerd. Er is sprake van een groot draagvlak voor continuering van de SKA: maar liefst 94% van de projectleiders is hier voorstander van.

Wat de **tweede orde effecten** betreft, stellen we allereerst vast dat de projecten doorgaans volgens het gehonoreerde projectplan zijn uitgevoerd. Slechts in een klein aantal projecten moesten tussentijds inhoudelijke bijstellingen worden doorgevoerd. In bijna alle SKA-projecten zijn de projectdoelen dan ook geheel of gedeeltelijk gerealiseerd. Van volledig mislukte projecten is geen sprake. De SKA-projecten blijken vooral geleid te hebben tot kennisuitwisseling/debat, nieuwe kennis en inzichten, concrete onderzoeksrapporten en – in mindere mate – nieuwe methoden/instrumenten en goede praktijken. De SKA-projecten kunnen wat deze opbrengsten betreft als vernieuwend worden aangemerkt: in 83% van de gevallen hebben zij iets opgeleverd/voortgebracht dat voorheen nog niet beschikbaar was. Deze resultaten en opbrengsten zijn door de projectuitvoerders actief en passief verspreid naar uiteenlopende doelgroepen (betrokkenen van individuele arbeidsorganisaties, partijen binnen het stelsel van arbeidsvoorwaarden en overige typen betrokkenen bij de materie).

Aan de ‘voorkant’ van de projecten – bij voorconsultaties en de beoordeling van projectaanvragen – is sprake van een intensieve, inhoudelijke betrokkenheid van het ministerie

(die zoals uit het voorgaande blijkt op grote waardering kan rekening van de gebruikers van de regeling). Een opvallende ‘witte vlek’ is de betrokkenheid van het ministerie aan de ‘achterkant’ van de SKA-projecten, dus na afloop van de projecten. Ondanks het verlichte subsidieregime leveren projectuitvoerders in veel gevallen toch een inhoudelijk verslag of het eindproduct van het uitgevoerde SKA-project aan. Door gebrek aan tijd/capaciteit doet het ministerie weinig met de teruggekoppelde uitkomsten. Zij laat het verder uitdragen van de verkregen ‘opbrengsten’ volledig over aan de projectuitvoerders zelf. Het ministerie speelt hier in de verspreiding van projectresultaten slechts incidenteel een rol. Los van het feit dat hierbij sprake lijkt te zijn van willekeur, worden hierdoor mogelijkheden voor vergroting van de effectiviteit van de SKA onbenut gelaten. Meer dan de helft van de projectleiders pleit dan ook voor een grotere rol van het ministerie in het verspreiden van verkregen kennis, inzichten en instrumenten.

In tegenstelling tot de eerste orde en tweede orde effecten blijken de **derde orde effecten** lastig te meten. De projectleiders kunnen namelijk de impact van de projectresultaten op de beleidsdoelen veel moeilijker duiden. Daar waar de projectleiders dit wel konden, blijken de SKA-projecten vooral bij te dragen aan de inhoudelijke discussie over (deelaspecten van) arbeidsvoorwaarden en – in mindere mate – aan de beleidsontwikkeling op deze thema’s bij de betrokken organisaties en aan betere verhoudingen tussen werkgevers en werknemers.

5.3 Aanbevelingen

In deze afsluitende paragraaf presenteren we de lessen naar de toekomst die uit de resultaten van de evaluatie te destilleren zijn. Daartoe zullen we in het navolgende een aantal aanbevelingen formuleren. We zullen de aanbevelingen onderbouwen vanuit de resultaten van de evaluatie.

1. Zet de SKA ook in de komende periode voort.

Achtergrond

Vanuit de evaluatie kunnen voldoende aanleidingen worden gevonden om de ondersteuning vanuit de SKA ook in de komende periode beschikbaar te houden. De SKA is immers een waardevol en effectief instrument dat vernieuwende projecten op het terrein van de arbeidsverhoudingen ondersteunt. Wat dit aangaat vervult de SKA een rol binnen het beleidsinstrumentarium van het ministerie van SZW die niet door andere instrumenten wordt ingevuld. Bovendien biedt de regeling voldoende ruimte om voortdurend aan te sluiten bij beleidsprioriteiten van het ministerie van SZW. Ten slotte bestaat er een groot draagvlak bij de doelgroep van de regeling om ook in de toekomst een beroep te kunnen doen op de SKA.

2. Breng bij voortzetting de mogelijkheden van de SKA meer voor het voetlicht bij werkgeversorganisaties.

Achtergrond

Bezien we de partijen binnen het stelsel van arbeidsverhoudingen in ons land, dan stellen we een zekere 'disbalans' vast in de populatie gebruikers van de SKA. De regeling blijkt vooral gebruikt te worden door vakbonden of aan vakbonden gelieerde partijen. Werkgeversorganisaties daarentegen blijken maar zelden betrokken te zijn in de projecten die vanuit de regeling worden ondersteund. Gerichtte communicatie richting gezamenlijke sociale partners of individuele werkgeversorganisaties zou ertoe bij kunnen dragen dat ook vanuit die hoek meer vernieuwende projectideeën worden ingediend voor ondersteuning vanuit de SKA.

3. Overweeg om de maximale projecttermijn te verruimen.

Achtergrond

In de praktijk blijken de projectactiviteiten met enige regelmaat een doorlooptijd van meer dan een jaar te vergen. Dat de geraadpleegde projectleiders toch overwegend positief zijn over de subsidievoorwaarde dat de projecten maximaal een jaar mogen duren, heeft te maken met het feit dat de aangedragen argumenten overtuigend genoeg zijn voor het ministerie om verlenging van de termijn goed te keuren. Vanuit het oogpunt van lastenverlichting aan zowel de kant van projectaanvragers als het ministerie valt er wat voor te zeggen om tot een verruiming van de maximale projecttermijn over te gaan. Overigens zou hierbij ook nog enige vorm van differentiatie of maatwerk kunnen worden toegepast. Voor onderzoeksprojecten zou bijvoorbeeld – zeker als deze aan wetenschappelijke standaarden moeten voldoen – een langere termijn kunnen worden gehanteerd dan voor projecten waarin het organiseren van een congres of symposium centraal staat.

4. Hou de aanpak van voorconsultaties in stand.

Achtergrond

De voorconsultaties blijken een belangrijke meerwaarde te hebben bij het 'filteren' van geschikte projectideeën en het leveren van een inhoudelijke feedback vanuit het ministerie van SZW op het eerste project. Projectleiders die met deze voorconsultaties te maken hebben gehad, hebben dit als prettig en stimulerend ervaren. Het ligt dan ook voor de hand om deze vorm van inhoudelijke feedback in de voorfase van de projectontwikkeling in stand te houden.

5. Draag als ministerie zelf op een meer systematische wijze bij aan de bredere diffusie van opbrengsten die met de SKA-projecten zijn verkregen.

Achtergrond

In tegenstelling tot de 'voorfase' van de projecten, laat het ministerie van SZW de verspreiding van de verkregen opbrengsten en resultaten volledig over aan de projectuitvoerders. Om de diffusie van deze opbrengsten/resultaten te bevorderen – en daarmee de effectiviteit van de SKA (verder) te vergroten – is aan te bevelen dat het ministerie ook haar interne en externe communicatiemogelijkheden aanbiedt in de richting van betrokken partijen van SKA-projecten. Zo zou in samenspraak met de projectuitvoerders bepaald kunnen worden wie binnen het ministerie geïnformeerd zou moeten worden over de resultaten/uitkomsten en op welke wijze dit het beste zou kunnen gebeuren. Iets soortgelijks zou 'standaard' ook voor de communicatie naar externe partijen dienen te gebeuren. Naast het feit dat met de projectresultaten een groter bereik kan worden behaald, zullen de projectuitvoerders dan ook een grotere interesse/betrokkenheid van het ministerie ervaren in de uitkomsten die met SKA-projecten zijn verkregen. Dit hebben sommige projectleiders in de afgelopen periode gemist.

6. Verbeter de interne monitoring van gehonoreerde SKA-projecten.

Achtergrond

Bij het uitvoeren van de evaluatie hebben we gemerkt dat belangrijke documenten rondom gehonoreerde SKA-projecten gearhiveerd zijn, maar dat belangrijke informatie over feitelijke uitvoerders van projecten ontbrak. Zo was wel bekend wie namens de aanvragende organisatie(s) het formele verzoek tot subsidiëring hebben ingediend, maar niet wie inhoudelijk met de uitvoering van het project 'belast' was. Zeker bij projecten die verder terug in de tijd liggen, bleek het lastig (en dikwijls onmogelijk) om vast te stellen wie destijds bij de uitvoering van de projectactiviteiten betrokken zijn geweest. Ook kunnen aan de hand van de projectaanvragen monitoringgegevens bijgehouden worden over thema's en typen projectactiviteiten. Door de interne monitoring iets uit te breiden met dit soort gegevens, hoeft dit bij eventuele toekomstige evaluaties niet met terugwerkende kracht 'gereconstrueerd' te worden.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

Ministerie van SZW, 2008

Beleidsdoorlichting Arbeidsverhoudingen

Ministerie van SZW, januari 2010

Checklist Aanvrager Subsidieregeling Kwaliteit Arbeidsverhoudingen

Ministerie van SZW, meerdere jaren

Digitaal archief SKA-regeling (interne memo's, beschikkingen, overige correspondentie rondom SKA-projecten)

Ministerie van SZW, 18 april 2012

Draagvlak van cao-afspraken. Brief aan Tweede Kamer

Ministerie van SZW, mei 2013

Lijst met namen van de gesubsidieerde projecten/onderzoeken

Ministerie van SZW, 18 december 2009

Subsidieregeling kwaliteit arbeidsverhoudingen, financieel beheersconcept

Staatscourant, 8 december 2000

Subsidieregeling kwaliteit arbeidsverhoudingen

Staatscourant, 21 december 2009

Regeling van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 14 december 2009, nr. AV/SDA/2009/28712 tot wijziging van de Subsidieregeling kwaliteit arbeidsverhoudingen

BIJLAGE I GERAADPLEEGDE PERSONEN

Naam	Organisatie
De heer W. van den Bijllaart	GITP Medezeggenschap
Mevrouw J. Coenen	VrouwenNetwerk Groningen
Mevrouw E. Cremers	Vereniging voor Vrouw en Recht
De heer M. Donners	NCSI
Mevrouw N. van Gestel	Nederlandse Vereniging voor Arbeidsverhoudingen
Mevrouw L. Gonggrijp	FNV Zelfstandigen
De heer H. Heerings	Stichting Navigator
De heer J. Heijink	ITS / Radboud Universiteit Nijmegen
De heer C. Jansen	Ministerie van SZW
De heer E. Kaarsemaker	York Management School
De heer T. de Korte	NCSI
De heer G. van Linden	CNV Dienstenbond
Mevrouw J. Mooren	Stichting van de Arbeid
Mevrouw A. Nauta	Universiteit van Amsterdam
Mevrouw M. van Noort	De Burcht
Mevrouw P. Osse	Stichting Loonwijzer
De heer F. Peltzer	FNV Bondgenoten
Mevrouw T. Poels	Stg. Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering
De heer P. Schikhof	Wissenraet van Spaendonck
De heer P. Slegers	Ministerie van SZW
De heer E. Slootweg	CNV Vakcentrale
De heer A. Stolk	De Burcht
De heer D. Termond	De Beuk
De heer C. Verhoef	FNV Bouw
De heer J. Warning	FNV Bondgenoten
De heer J. Wevers	CNV Bedrijvenbond
Mevrouw Y. Wijnker	FNV
Mevrouw T. Van Montfoort	Stichting Ortificaat