

# De interne keuken van herstructureringen

Van Ballaert S. & Pétry V. (2001) *Rebalancing the Workforce. Restructuring: the Perception of Belgian HR Managers before, during and after restructuring*, PwC Consulting en Bogaert & Vandemeulebroeke (Landwell).

Het volledige rapport is vanaf 26 april te bekijken op [www.pwcconsulting.be](http://www.pwcconsulting.be) en [www.landwell.be](http://www.landwell.be)

**Begin 2002 deden Sonia Van Ballaert (PricewaterhouseCoopers) en Véronique Pétry (advocatenkantoor Bogaert en Vandemeulebroeke) een onderzoek bij Human Resource (HR) managers naar de processen die achter een bedrijfsherstructurering schuilgaan. Er werden in totaal 28 Belgische bedrijven bezocht waarvan de HR-managers via een face-to-face interview met standaardvragenlijst werden bevraagd. De resultaten verschaffen een antwoord op het waarom, hoe en wie van herstructureren. Daarnaast geeft het onderzoek een betere kijk op de resultaten van een sanering voor de werknemers en de arbeidsorganisatie.**

## Waarom herstructureren?

Herstructureren laat littekens na. Een bedrijfsleider zal dus niet zomaar overgaan tot het saneren van het bedrijf. Er zal toch een goede reden aanwezig zijn om het bedrijf en haar werknemers in een onzekere periode te storten, niet? Nochtans vinden Van Ballaert en Pétry in hun onderzoek dat *slechts één derde van de onderzochte bedrijven verlieslatend* was voorafgaand aan de herstructurering.

Vooraf kortetermijndoelstellingen liggen aan de basis: in 54% van de gevallen wil men de waarde van het bedrijf voor de aandeelhouders opkrikken en/of de interne organisatie doeltreffender maken. Eén vierde van de herstructureringen wordt gemo-

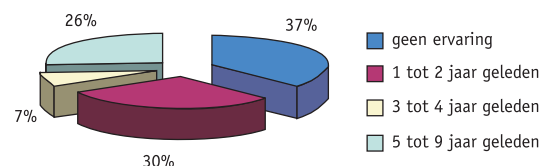
tiveerd door een verandering in bedrijfsstrategie, door fusie of overname of door herlocatie van het arbeidsproces. De vaak gehoorde vrees van vakbonden dat technologische vernieuwing automatisch leidt tot afdanking van personeel lijkt ongegrond: slechts 8% van de respondenten geeft aan dat dit de hoofdreden is van de sanering.

Een langetermijnvisie komt nauwelijks aan bod. Dit wordt onder andere bewezen door de vaststelling dat het meestal niet blijft bij

één herstructurering: maar liefst 63% van de HR-managers heeft in het afgelopen decennium twee zware saneringsoperaties doorgevoerd. Voor 37% geldt dat gegeven voor de afgelopen drie of vier jaar (zie figuur). Als men hierbij bedenkt dat de ge-

**Figuur**

Vroegere ervaringen met herstructureringen



*middelste duur van een bedrijfsrestructurering 15,6 maanden* bedraagt, wil dit zeggen dat men haast automatisch van het ene plan in het andere overstapt.

## **Verloop van de sanering**

---

De gemiddelde duur van een bedrijfssluiting valt uiteen in verschillende stappen.

Een eerste stap bestaat uit een *grondige bedrijfsanalyse* en neemt gemiddeld 3,3 maanden in beslag. Hierbij laten bedrijfsleiders en HR-managers zich zelden bijstaan door externe adviseurs. Een belangrijke uitzondering hierop wordt gevormd door het inwinnen van juridisch advies: 75% van de bedrijven laat zich op dit gebied bijstaan. Reden hiervoor moet worden gezocht in het feit dat het herstructureringsproces vaak als risicovol worden aangevoeld. Bedrijven willen deze risico's minimaliseren en gedwongen ontslagen zo efficiënt mogelijk doorvoeren. Kostelijke burgerlijke en strafrechtelijke sancties moeten worden vermeden.

In een tweede stap wordt een *adequate saneringsstrategie* ontworpen. Hiervoor worden gemiddeld 2,2 maanden uitgetrokken. Dit alles vindt plaats vóór de verplichte informatie- en consultatieronden,<sup>1</sup> die gemiddeld respectievelijk 1,3 en 2,3 maanden van het totale proces uitmaken.

Opvallend is dat het onderzoek laat zien dat het vooral de HR-managers zijn die worden belast met deze taken. Zij besteden gemiddeld vijf maanden lang al hun werktijd en -energie aan de herstructurering. Soms loopt dit op tot een derde van hun werkvolume en dit maandenlang. Dit maakt dat hun dagdagelijkse personeelsmanagement een beetje naar de achtergrond wordt geduwd. Toch verklaren de meeste HR-managers dat hun relaties met het personeel positief verlopen tijdens het herstructureringsproces en dat er na afloop weinig tot geen spanningen blijven hangen.

De laatste stap behelst de *onderhandelingen over het sociale plan* zelf en duurt gemiddeld 2,7 maanden. Als men hierbij nog de gemiddelde periode tot het einde van de uitvoering van de sanering telt, komt men tot een gemiddelde duur van 15,6 maanden.

## **Het sociale plan**

---

Alhoewel het niet wettelijk is verplicht, werken de meeste bedrijven een sociaal plan uit. Dit wordt door de HR-managers opgevat als een noodzakelijke voorwaarde om te komen tot een vlotte herstructurering. Eveneens belangrijk is een goede verstandhouding met de aanwezige werknemersvertegenwoordiging. Immers, hoewel onderhandelingen en sociale plannen hun basis vinden in vroegere ervaringen, toch blijft het een complex proces waarin de onderlinge relaties een centrale rol spelen. Opvallend is dat de HR-managers in het onderzoek aangeven dat de *wet-Renault een contra-productief effect* heeft: het verstart het hele onderhandelingsklimaat door het kader en de inhoud ervan in verregaande mate vooraf vast te leggen.

De onderhandelde sociale plannen laten weinig originaliteit zien in het onderzoek. De meesten waren een variant op eerdere sociale plannen. Het uiteindelijke plan bevat, ondanks het gebruik van nieuwe combinaties, vaak dezelfde maatregelen. De aandacht wordt hierin vooral toegespitst op de *vertrekkende werknemers*, waarin duidelijk een onderscheid wordt gemaakt tussen maatregelen voor vijftigplussers en voor min-vijftigers. De eersten moeten het vaak stellen met de mogelijkheid tot brugpensioen, de laatsten krijgen hier en daar hertewerkstellingsprogramma's aangeboden (zie tabel).

De vaststelling dat vooral brugpensioen populair is en dat het vaak enkel de grote en 'rijke' bedrijven zijn die zich niet-financiële maatregelen, zoals outplacement, kunnen veroorloven, staat in schril contrast met de doelstellingen van de regering die hertewerkstelling, ook van oudere werknemers, vooropstellen bij herstructurering.

## **Resultaat van de herstructurering**

---

De aangewende financiële maatregelen tonen dat bedrijven voornamelijk het brugpensioen stimuleren bij oudere werknemers, waardoor de werkgever kan besparen op de loonkost. Daarenboven is het makkelijker om voor oudere werknemers sociaal aanvaarde vertrekmaatregelen uit te werken. De onderzoekers stellen zich echter de vraag of dit geen aanleiding geeft tot het verlies van vaardighe-

**Tabel**

## Gebruikte financiële en niet-financiële maatregelen in sociale plannen

Financiële maatregelen	%
Brugpensioen	78,0
Gedwongen ontslag	74,0
Ontslag met bijkomende vergoeding	70,0
Maatregelen die vrijwillig vertrek stimuleren	59,0
Bijkomende vergoedingen bovenop werkloosheidsuitkeringen	44,0
Extra-legale pensioenvoordelen	37,0
Maatregelen die het vinden van een job stimuleren	30,0
Canada Dry-compensatie	26,0
Sluitingsvergoedingen	19,0
Maatregelen die het starten van een zelfstandige job stimuleren	15,0
Andere bijkomende vergoedingen	11,0
Morele schadevergoedingen	4,0
Compensatievergoedingen voor de werknemersorganisaties	4,0
Andere financiële maatregelen	19,0
Niet-financiële maatregelen	
Outplacement	78,0
Intra-groep reorganisatie	59,0
Tijdskrediet	44,0
Opleiding	30,0
Oprichting job-centrum	26,0
Aanbieden van deeltijds werk	22,0
Clausules m.b.t. jobstabiliteit	11,0
Andere niet-financiële maatregelen	4,0

den en kennis, het zogenaamde *brain drain-effect*. Dit kan op zijn beurt de toekomstige continuïteit van het arbeidsproces in gevaar brengen.

Het onderzoek toont inderdaad aan dat men weinig aandacht besteedt aan de continuïteit en dus aan de *blijvende werknemers*. Zelden wordt een schema met een hertekening van de interne arbeidsverdeling uitgewerkt. Dit kan voor een deel worden verklaard door de nadruk die vakbonden vaak leggen op het behouden van zoveel mogelijk jobs. Wanneer dit niet meer mogelijk is, verleggen ze de nadruk naar de sociale plannen. Er gaat weinig interesse uit naar de motivatie en arbeidsvoorwaarden van de blijvende werknemers. Toch zijn er bedrijven die wel toekomstgericht denken en een plan uitwerken voor de resterende werknemers. Het gaat dan vooral om grote en welvarende bedrijven.

In de meeste bedrijven werd het productieproces reeds in het verleden geoptimaliseerd. Dit betekent dat de *meer recente herstructureringen vooral bedienden treffen*: in het onderzoek was 71% van de afgedankte werknemers werkzaam in een bedienstatuut. Het gevolg is dat herstructureren duurder wordt omdat bij bedienden de kost van de maatregelen gemiddeld vier maal hoger ligt dan bij arbeiders. Het onderzoek wees uit dat de gemiddelde kost per bediende bij herstructurering varieert van 21 000 EUR tot 220 000 EUR. Bij arbeiders ligt dit bedrag tussen 12 000 EUR en 58 000 EUR. Deze bedragen worden onder meer beïnvloed door de gemiddelde leeftijd van de werknemers, de aanwezige anciënniteit, de winstmarge van het bedrijf, de sector, vroegere ervaringen en bijkomende vergoedingen. De meeste bedrijven voorzien deze hoge uitgaven. Dit blijkt uit de vaststel-

ling dat het budget zelden overschreden wordt met meer dan 20%.

## **Gevoelens na afloop**

---

De meeste bevraagde HR-managers zijn van mening dat herstructureren een emotioneel proces is dat al gauw wordt vergeten. De negatieve impact op de interne en externe bedrijfswerking vervaagt relatief snel. Meestal keert al na een korte periode de rust terug in het bedrijf en is het weer 'business as usual'. Of dit ook de mening is van zowel de resterende als de afgedankte werknemers, is nog maar de vraag. Het onderzoek wees in ieder geval uit dat van een toegenomen jobenthousiasme en -motivatie na herstructurering nauwelijks sprake is. Van een zogenaamde nieuwe start voor het bedrijf evenmin.

*Véronique Pétry  
Bogaert & Vandemeulebroeke*

*Sonia Van Ballaert  
PricewaterhouseCoopers*

*Bewerking: Eef Stevens  
Steunpunt WAV*

### **Noot**

1. De precieze inhoud van deze verplichte informatie- en consultatieronden kan men terugvinden in het artikel van Mathieu Van Putten.