

Tewerkstellen in recessietijd, vraagt activerend afvloeiingsbeleid

Nog niet zo lang geleden heerste er, voor het eerst sinds vele jaren, een hoerastemming op de arbeidsmarkt. Wie zich begaf op de Vlaamse wegen, kwam tal van borden tegen waarop werd aangekondigd dat er personeel werd gevraagd. De jobbijlagen van de zaterdagkranten konden bijna niet meer door de brievenbussen. Selectiekantoren en headhunters deden gouden zaken; de werkloosheid zakte tot dieptepunten die herinnerden aan de vroege jaren zeventig. Twee problemen slechts: de benodigde personeelsleden vinden, en ervoor zorgen dat de eigen werknemers niet bij de eerste gelegenheid weglopen naar andere bedrijven. Vandaar de sterk gegroeide belangstelling, de voorbije jaren, voor HR-marketing, arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, retentiebeleid en competentie management. Is dit sprookje nu voorbij?

Midden 2001 kwam opnieuw de klad in de Vlaamse arbeidsmarkt en die zit er op vandaag nog altijd in. Veel bedrijven voeren opnieuw een restrictief aanwervingsbeleid, waardoor het aantal vacatures drastisch gedaald is en vooral jongeren het moeilijker hebben om aan de bak te komen.

Oorzaak van deze terughoudendheid is uiteraard de zwakke conjunctuur en de onzekerheid over wanneer het herstel komt en hoe krachtig het zal zijn. Evenwel lijkt *de weerslag van de ongunstige economie op de arbeidsmarkt cijfers bij ons groter te zijn dan elders in Europa*. De VEV-studiedienst berekende in november 2001 al dat de werkloosheid nergens in Europa zo sterk toeneemt dan in Vlaanderen: in heel wat landen was er vorig najaar, op jaarbasis bekeken, nog steeds sprake van een werkloosheidsdaling.¹ Meer recent cijfermateriaal

bevestigt deze tendens: zo lag in februari 2002 het aantal bij de VDAB ingeschreven werklozen 11,8% hoger dan een jaar eerder, terwijl in Nederland in de maanden november 2001-januari 2002 de werkloosheid nog steeds een vijfde lager lag dan een jaar voordien.² Het open karakter van de Vlaamse economie ligt, in combinatie met onze hoge loonkosten, wellicht aan de basis voor de (negatieve) conjunctuurgevoeligheid van onze arbeidsmarkt.

De meest in het oog springende en meest besproken effecten van de verslechterde economische situatie op de arbeidsmarkt, zijn echter *de faillissementen, de bedrijfs sluitingen en de herstructurerings*

die gepaard gaan met massaal banenverlies. Sabena, L&H, CS2, Xeikon, enzovoort hielden als bedrijf op te bestaan. Internationale ondernemingen als Henkel en De Beers sloten belangrijke vestigingen in ons land. Daarnaast waren er de voorbije maanden tientallen aankondigingen van herstructurerings en saneringen, die er vrijwel steeds op neerkomen dat het bedrijf in kwestie met minder mensen gaat functioneren en dus van een aantal medewerkers afscheid moet nemen. In de pers wordt dit al snel vertaald in titels als: "Bedrijf x zet honderd mensen op straat".

Na jaren van goed nieuws en in de wetenschap dat menselijke competenties (kennis en vaardigheden) steeds meer hét kapitaal van een onderneming uitmaken, *doen deze gebeurtenissen bij velen de wenkbrauwen fronsen*. Hoe kan het dat een aantal

ondernemingen die de voorbije jaren de knapste koppen van Vlaanderen (en elders) hebben aange-trokken, vrij plots over de kop gaan? Wat is de maatschappelijke en economische kostprijs van het feit dat mensen hun functie niet meer kunnen uitoefenen? Waarom sluiten bedrijven die toch nog behoorlijke resultaten neerzetten vestigingen en waarom snijden ze zo radicaal in (personeels)kosten? Waarom laten bedrijven die jarenlang geïnvesteerd hebben in het 'binden' van hun personeel, bij de eerste omslag van de conjunctuur zo veel mensen gaan? Was dan het verhaal van de voorbije jaren over het tekort aan 'manpower' en de toenemende knelpunten op de arbeidsmarkt, misschien zwaar overdreven of alleszins voorbarig? En moeten we toch ook maar niet best, ondanks de aankomende vergrijzingsgolf, systemen als het brugpensioen koesteren, dat bij herstructureringen nog steeds hét instrument blijkt te zijn waarmee de zo gevreesde 'naakte' ontslagen kunnen vermeden worden?

Hieronder een aantal vaststellingen en stellingen die op deze vragen een (deel van) antwoord proberen te geven.

Dynamische economie en arbeidsmarkt

De economie en dus ook de arbeidsmarkt blijven een dynamisch en vrij onvoorspelbaar gebeuren. Wie dacht dat de 'nieuwe economie' een rimpelloos tijdperk van alleen maar groei met zich mee zou brengen, is bedrogen uitgekomen. Onverwachte gebeurtenissen, zoals de aanslagen van 11 september, kunnen ingrijpende gevolgen hebben. In de wereldeconomie vandaag is bovendien geen enkel bedrijf, ook niet de grootste en de mooiste, volkomen veilig voor dodelijke rampspoed.

De Schumpeter-dynamiek

De Schumpeter-dynamiek, waarbij sommige bedrijven verdwijnen en nieuwe bedrijven hun plaats innemen, is per saldo heilzaam voor onze economische welvaart. "5 867 faillissementen zijn er 5 867 te veel" luidde de titel van een vrije tribune door een medewerkster van de ABVV-studiedienst,³ als pleidooi voor het behoud voor de Vlaamse Commissie voor Preventief Bedrijfsbeleid. Dit is een erg

betwistbare stelling. Sommige bedrijven blijven gewoon beter niet *in business* en ook aan werknemers wordt geen dienst bewezen door ze in dienst te laten blijven van onleefbare bedrijven.

Daartegenover staat *echter ook een aantal faillissementen van bedrijven met heel wat toekomstpotentieel, die inderdaad beter voorkomen hadden kunnen worden* en die vanuit economisch en maatschappelijk opzicht zwaar te betreuren zijn. De klassieke 'faillissementspreventie' zou deze ondernemingen echter niet hebben gered, want de oorzaken van deze debacles moeten gezocht worden bij een aantal fundamentele problemen van de Vlaamse economie: te hoge loon- en andere kosten, gebrek aan voldoende stabiel risicokapitaal, gebrek aan professionalisme bij de sprong van lokale speler tot wereldbedrijf. Het is belangrijk dat sociaal-economisch Vlaanderen (zowel het bedrijfsleven zelf als de overheid) uit deze droeve mislukkingen de nodige lering trekt, zodat deze zwaktes worden aangepakt en de *fundamentals* van onze economie versterkt worden.

Van herstructureren word je beter

Aansluitend hierbij blijft ook de vaststelling gelden dat herstructureren (ook als daarbij pijnlijke beslissingen moeten worden genomen) beter is dan een bedrijf op de klippen te laten lopen. In die zin valt het op dat niet elke herstructurering zonder meer als 'slecht nieuws' wordt beschouwd. Met name bij de aankondiging van de verschillende herstructureringen in de Vlaamse automobielsector viel de gematigde en realistische houding van de vakbonden op, waarbij ook benadrukt werd dat de afvloeiingen gepaard gaan met beslissingen over nieuwe investeringsprogramma's, die zorgen voor een reële verankering van bedrijvigheid en werkgelegenheid.

Omgekeerd moet het uitblijven van noodzakelijke herstructureringen in een aantal andere bedrijven eerder tot ongerustheid dan tot gerustheid stemmen. Sabena is uiteraard hét voorbeeld bij uitstek van een te lang uitgestelde sanering, met de bekende fatale gevolgen. Andere (overheids)bedrijven die in een meer competitieve omgeving en met meer aandacht voor efficiëntie moeten gaan opereren, trekken daar liefst tijdig de nodige lessen uit.

Absorptievermogen van de arbeidsmarkt

De gebeurtenissen van de voorbije maanden herinneren ons ook nog eens aan het feit dat een dynamische economische omgeving en dito arbeidsmarkt, wel een en ander kan opvangen. Wat in 1997-1998 gebeurde na de sluiting van Renault-Vilvoorde, blijkt zich nu te herhalen na het faillissement van Sabena: de economie van Vlaams-Brabant heeft genoeg dynamiek om aan duizenden goed opgeleide en gemotiveerde werkzoekers nieuw perspectief te bieden. Ook Vlaams minister voor werkgelegenheid Landuyt komt tot deze vaststelling, als hij stelt dat "de luchthavenregio economisch nog geen kerkhof is en dat de jobmarkt het sociale drama van Sabena begint te absorberen".⁴

Opvallend is dat deze 'absorptie' heeft plaats gevonden en plaats vindt zonder grootschalige en kostelijke reconversieplannen, die in andere gevallen vaak slechts schrale resultaten hebben opgeleverd. Wie het slachtoffer wordt van afdanking door herstructurering of bedrijfssluiting, heeft 'geluk' als dat gebeurt in een regio waar dynamisch en internationaal gericht ondernemerschap hoogtij vieren en heeft extra pech als alle heil van overheidsinitiatief en complexe reconversieconstructies moet komen. Daarbij komt dat er na 'Renault' en 'Sabena' (en een aantal andere collectieve ontslagen) wellicht heel wat aanwervingen zijn gebeurd die zonder het op de arbeidsmarkt komen van deze goed opgeleide werkkrachten, gewoon niet hadden plaats gevonden. Ook op de arbeidsmarkt geldt immers de Wet van Saw: het aanbod scheidt de vraag.

Politici en andere arbeidsmarktbeleidsmakers trekken hier dan ook best de nodige lessen uit, en knopen zich het volgende in de oren: *nieuwe en meer werkgelegenheid komt alleen tot stand in een zuurstofrijke en dynamische economische omgeving én voor zover er ook nog voldoende inzetbaar arbeidsaanbod voorhanden is.*

Structurele kenmerken blijven

Bij de omslag in de arbeidsmarktconjunctuur, die zich laat zien in een daling van het aantal vacatures en een toename van het aantal afdankingen, mogen we niet vergeten dat de structurele kenmerken

van de Vlaamse arbeidsmarkt grotendeels dezelfde zijn gebleven. De werkloosheid, gemeten als het aantal werkzoekende en inzetbare mensen zonder werk, blijft zeer laag in vergelijking tot de (bevoelings)bevolking en in internationaal-vergelijkend perspectief. De deelname aan het arbeidsproces vertoont een duaal beeld: nagenoeg volledig in de leeftijdscategorie 25-55 jaar (met de groep van laaggeschoolde vrouwen als belangrijke uitzondering), buitengewoon laag onder 55-plussers en jongeren. Het aantal mensen op actieve leeftijd die van een uitkering leven, is hoog in vergelijking tot het aantal werkenden. *Zowel het probleem van de langdurige werkloosheid als dat van de moeilijk invulbare vacatures hebben een structureel karakter.*

Wat dit laatste probleem betreft: de meeste werkgevers die het de voorbije jaren moeilijk hadden om geschikte kandidaten te vinden voor openstaande vacatures, hebben daar met het uitbreken van de recessie nauwelijks verbetering in zien komen. Ze verwijzen daarbij naar het grote tekort aan mensen met vaktechnische vaardigheden en naar de werkloosheidsvallen die het moeilijk maken om laaggeschoolden de stap van werkloosheid naar werk te doen zetten. Een VEV-studie van twee jaar geleden⁵ toonde inderdaad aan dat *heel wat knelpunten en knelpuntberoepen een structureel karakter hebben en zich over de conjunctuurgolven heen blijven voordoen.*

De laagconjunctuur brengt het beleid in verleiding om te focussen op een aantal mediagevoelige gebeurtenissen op de arbeidsmarkt; veel beter is het echter om te blijven werken aan de structurele problemen die ons zullen blijven parten spelen als de economie weer gaat aantrekken.

Arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid

Een volgende vraag is of met de hoogconjunctuur ook het arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid is verdwenen.

Met de grote krapte op de arbeidsmarkt van de voorbije jaren groeide bij ondernemingen de belangstelling voor een 'arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid'. Een aantal vragen staat hierbij centraal:

- Hoe gaan we *ruimer rekruteren* en vaak 'vergeten' groepen onder de werkzoekenden (oude-

ren, migranten, personen met een handicap) aanspreken?

- Hoe vermijden we dat we deze groepen via onze *selectieprocedures* reeds bij voorbaat, ongeacht hun kwaliteiten en kwalificaties, gaan uitsluiten?
- Hoe stellen we onze knelpuntvacatures in typische mannenberoepen open voor *vrouwelijke werkzoekenden* (en vice versa)?
- Hoe vermijden we dat we voor elke openstaande vacature automatisch extern gaan rekruteren, m.a.w. hoe spreken we beter onze *intern aanwezige talenten* aan en krijgen we meer doorstroming binnen ons bedrijf?
- Hoe gaan we om met het feit dat de onmiddellijk inzetbare, goed opgeleide, ervaren medewerker nauwelijks nog te vinden is op de arbeidsmarkt?
- Hoe maken we van mensen uit de zogenaamde '*risicogroepen*' straks waardevolle en gewaardeerde medewerkers?
- Hoe houden we onze *oudere medewerkers langer aan het werk*?⁶

Zijn dit, nu er wat meer werkzoekenden en aanzienlijk minder vacatures zijn, irrelevante vragen geworden? Kunnen bedrijven hun positieve-actieplannen, hun samenwerking met het onderwijs en hun competentiegericht personeelsbeleid voor een paar jaar in de lade stoppen? Dit zou alleszins onverstandig zijn.

Ten eerste omdat, zoals al gezegd, de structurele knelpunten op de arbeidsmarkt ook bij laagconjunctuur overeind blijven en een volgehouden arbeidsmarktbewuste aanpak blijven vergen. Ten tweede omdat ondernemingen, wanneer ze opnieuw meer mensen nodig zullen hebben, afgerekend zullen worden op hun houding tegenover de interne en externe arbeidsmarkt in tijden van recessie. We zijn er van overtuigd dat ondernemingen die nu, ook zonder onmiddellijk perspectief op aanwerving, blijven samenwerken met scholen, alle (ook spontane) sollicitanten correct behandelen en aandacht houden voor hun reputatie als werkgever, daarvan de vruchten zullen plukken als er straks weer nood is aan méér mensen. We menen dat bedrijven, ook wanneer er minder gevaar is voor een te hoog personeelsverloop, er alle belang bij hebben om de mens centraal te stellen, door bijvoorbeeld de nodige aandacht aan de dag te leggen voor 'werk & leven' of 'arbeid & gezin'. Ten slotte zal ook de manier waarop bij herstructure-

ring van werknemers afscheid wordt genomen, de reputatie van een onderneming op de arbeidsmarkt ten goede of ten kwade komen. Niet voor niets staat een bedrijf als Janssen Farmaceutica, ondanks de sluiting van een onderzoeksafdeling in 2001, vandaag nog steeds nummer één op de lijst van de favoriete werkgevers. De wijze waarop het bedrijf met dit probleem is omgegaan en er intern en extern over gecommuniceerd heeft, is daar wellicht niet vreemd aan.

Activerend afvloeiingsbeleid

De grootste ontuchtering van de afgelopen herstructureringsgolf is dat we in Vlaanderen nog weinig ver staan met een '*activerend afvloeiingsbeleid*', dat er op gericht is de overtallige werknemers actief te houden op de arbeidsmarkt en zo snel mogelijk elders aan het werk te krijgen. VIONA-onderzoek⁷ wees al in die richting en dit wordt nu ten volle bevestigd. Bij onderhandelingen over collectieve ontslagen staan in veruit de meeste gevallen twee doelstellingen centraal: naakte ontslagen vermijden door zo veel mogelijk oudere werknemers met brugpensioen te laten gaan en degenen die toch ontslagen worden een genereuze ontslagvergoeding meegeven. Vrijwel alle aandacht én financiële middelen gaan daar naartoe; *het inzetbaar houden en herplaatsen van de afgedankten komt slechts aan bod als er nog wat tijd en geld over is*. Uitzonderingen in dit verband zijn slechts bevestigingen van de algemene regel. Op die manier creëren de herstructureringen van vandaag de krapte op de arbeidsmarkt van morgen. Het wordt dan ook hoog tijd dat we modellen en scenario's ontwerpen die in dit soort situaties de hertewerkstelling vooropstellen en hiervan een prioritair aandachtspunt maken bij de onderhandeling over en de invulling van sociale begeleidingsplannen.

Hierbij kan het niet anders of het brugpensioen zoals het vandaag bestaat moet ter discussie worden gesteld. Volgens sommigen toont de huidige conjunctuur aan dat we het brugpensioen nog steeds nodig hebben om herstructureringen en sluitingen sociaal verantwoord te kunnen opvangen. Het tegendeel is waar. Terwijl we de voorbije jaren een zekere vermindering zagen van het aantal bruggepensioneerden en de gemiddelde uitstapleeftijd licht verhoogde, zijn er op enkele maanden tijd

weer enkele duizenden prille vijftigers in het brugpensioen beland. Op die manier zijn alle inspanningen (conform de doelstellingen van Lissabon) om de werkzaamheidsgraad bij ouderen te verhogen, tot mislukken gedoemd. De waarheid is dat, zolang het brugpensioen en de mogelijke uitzonderingen op de minimum-leeftijdsgrens van 58 jaar bestaan, werkgevers en vakbonden er in pijnlijke omstandigheden en moeilijke onderhandelingen gebruik van zullen maken en de overheid hen niet zal tegenhouden. De enige oplossing is dan ook om deze mogelijkheid bij voorbaat af te snijden, zodat men wel verplicht is om meer creatieve en activerende scenario's op tafel te brengen. Bedrijfsherstructureringen en faillissementen zullen er altijd zijn, maar het *brugpensioen is financieel en maatschappelijk onhoudbaar*. Dus is het hoog tijd voor een paradigmawissel, waarbij 'leeftijd' niet langer hét criterium is bij personeelsvermindering, maar *herplaatsing en inzetbaarheid centraal* komen te staan in sociale begeleidingsplannen.

Mark Andries
VEV-studiedienst

Noten

1. Mark Andries, *Sterk stijgende werkloosheid: een typisch Vlaams probleem?* (nota VEV-studiedienst, november 2001). Zie ook: 'Vlaamse arbeidsmarkt gevoeliger voor slecht nieuws', in *De Standaard*, 16 november 2001.
2. Zie het persbericht 'Werkloosheid stabiel' van het Nederlandse Centraal Bureau voor de Statistiek, 19 februari 2002. Zie ook: 'Werkloosheid stijgt voorlopig niet', in: *Economische en Statistische Berichten*, 7 december 2001.
3. *De Financieel-Economische Tijd*, 4 januari 2002.
4. Zie: 'Jobmarkt verteert Sabena goed', in *De Standaard*, 2 maart 2002.
5. *Veel wensen, te weinig mensen. Een studie over structurele knelpuntberoepen in Vlaanderen*. VEV, december 2000.
6. Zie hierover de VEV-nota 'Arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid', oktober 2000.
7. *Collectief outplacement gewikt en gewogen* (HIVA en Vlerick School, 1999) en *Bedrijfsafslanking en duurzame tewerkstelling: een paradox?* (Vlerick School, 2001).