

Outplacement: succesfactoren en pijnpunten

Verlinden R., De Witte H. (2003), *Dismissed, but entitled to Out- and replacement? Evaluation of the legal framework for re-employment measures in Belgium*. Onderzoeksproject binnen het 5e kaderprogramma van de EC. HIVA-K.U.Leuven

Nu outplacement een recht is geworden voor 45-plussers die hun job verliezen, wint deze vorm van hertewerkstellingsbegeleiding aan bekendheid. Ook het 'herplaatsingsfonds' kent een toenemend aantal aanvragen voor hertewerkstellingsbegeleiding. Onderzoek in het kader van het Socose-project toonde reeds de zin en het belang van outplacement aan. Recent werd binnen dit project ook nagegaan hoe de betrokken partijen de bestaande regelgeving omtrent outplacement beoordelen. In het eerste deel van deze tekst brengen we bondig enkele succesfactoren van outplacement naar voren, zoals die in het Socose-project en ander onderzoek werden beschreven. Daarna gaan we dieper in op enkele pijnpunten in de bestaande regelgeving rond outplacement en de mogelijke nadelen ervan voor een succesvolle hertewerkstellingsbegeleiding.

Het Socose-onderzoeksproject

Het Socose-onderzoeksproject heeft tot doel om, door Europese samenwerking en vergelijking van bestaande praktijken, innovatieve strategieën voor outplacement- en replacementbegeleiding te formuleren. Daartoe worden door onderzoeksinstituten in de vijf deelnemende landen (waaronder België) de bestaande arbeidsmarkt- en werkloosheidsmaatregelen vergeleken en werden de betrokkenen zelf bevroegd: jobonzekere werknemers en werknemers die succesvol aan outplacement deelnamen (Vandoorne & De Witte, 2002). Ook de

overige betrokken partijen werden bevroegd: HR managers, werkgeversfederaties, publieke tewerkstellingsdiensten, vakbonden en de overheid (De Cuyper & De Witte, 2002). In België werd tenslotte het wettelijk kader rond outplacement, middels een exploratief onderzoek, geëvalueerd (Verlinden & De Witte, 2003).

Succesfactoren bij hertewerkstellingsbegeleiding

Outplacement, de begeleiding van ontslagen werknemers in hun zoektocht en overgang naar een nieuwe functie, kent een steeds grotere bekendheid en toepassingsgebied. Onderzoek toonde

reeds aan dat een kwaliteitsvolle ondersteuning en begeleiding van werknemers daadwerkelijk resulteert in toegenomen kansen op de arbeidsmarkt (Denolf, Denys e.a., 1999). Ook de bevindingen uit het Europese Socose-onderzoek wijzen in dezelfde richting (Vandoorne & De Witte, 2002).

Met betrekking tot de succesvolle hertewerkstelling van werknemers werd in het Socose-project een aantal determinerende factoren achterhaald. We lichten allereerst summier enkele van de belangrijkste succesfactoren toe.

Het belang van een *duidelijke en eerlijke communicatie* naar werknemers toe werd reeds herhaaldelijk beschreven (Vandoorne & De Witte, 2002; Dewettinck & Buyens, 2000). Via eerlijke en duidelijke communicatie kunnen de betrokkenen op de hoogte gebracht worden van de hertewerkstellingsplannen, zodat ze realistische verwachtingen kunnen koesteren en de emoties omtrent het ontslag kunnen ventileren.

Om de emotionele verwerking van het ontslag te ondersteunen is het belangrijk dat de begeleiding van werknemers *vroegtijdig van start gaat*, bij voorkeur nog voor het eigenlijke ontslag. Behalve voor enig 'psychologisch respijt' zorgt dit ook voor een kortere werkloosheidsduur van de betrokkenen, aangezien demotivatie en gewenning aan de werkloosheidstoestand gaandeweg toenemen tijdens die periode van werkloosheid. Deze verminderde betrokkenheid op de arbeidsmarkt leidt tot een daling in de sollicitatie-ijver en zelfstandigheid (De Witte, 1993) en bijgevolg tot een afname van iemands kansen op de arbeidsmarkt.

Ook de *combinatie van verschillende methodieken* en vormen van ondersteuning van werkzoekenden speelt een gunstige rol. *Trajectwerking*, bestaande uit een combinatie van instrumenten die aangepast is aan de noden van het individu en die gepaard gaat met de individuele ondersteuning door een consulent, bleek tot betere resultaten te leiden dan elk van de afzonderlijke instrumenten (Vos, Struyven & Bollens, 2000). Ook outplacement wordt gekenmerkt door trajectwerking.

Een belangrijk onderdeel van het sociaal plan, bij de meeste herstructurerings, is de *financiële tegemoetkoming* voor mensen die hun job verliezen. Een regeling met een vaste ontslagvergoeding biedt de betrokkenen enerzijds een gevoel van billijkheid en de tijd om rustig het ontslag te verwerken, maar anderzijds kan dit mensen de motivatie ontnemen om snel actief op zoek te gaan naar een nieuwe functie. Regelingen waarbij ontslagpremies afnemen naarmate men langer werkloos blijft geven mensen enige financiële zekerheid, terwijl ze toch worden aangespoord zich actief in te zetten voor hun hertewerkstelling. Dit kan mensen echter aanzetten om zo snel mogelijk om het even welke baan aan te nemen, waarbij de kwaliteit van

de nieuwe functie en dito jobtevredenheid in het gedrang kunnen komen (Vandoorne & De Witte, 2002). Bovendien dient een dergelijke regeling ook het aantal beschikbare arbeidsplaatsen op de lokale arbeidsmarkt in rekening te nemen. Een degelijke en persoonlijke begeleiding door een consulent kan hierin een mediërende rol spelen.

Wettelijke omkadering van hertewerkstellingsbegeleiding

Nadat binnen het Socose-project een uitvoerige beschrijving van sterkten en zwakten binnen de bestaande hertewerkstellingsinitiatieven werd opge maakt, werd in een bijkomend luik het bestaande wettelijk kader omtrent hertewerkstellingsinitiatieven onder de loep genomen (Verlinden & De Witte, 2003). Hiertoe werden *negentien semi-gestructureerde interviews* afgenomen bij een aantal sleutelfiguren van outplacementbureaus, vakbonden, een werkgeversfederatie en de Vlaamse overheid. Respondenten werden vooral geselecteerd op basis van hun kennis terzake en hun 'helikopterperspectief' inzake de bestaande hertewerkstellingsmaatregelen. De aandacht ging tijdens de interviews vooral uit naar de bepalingen voor outplacementbegeleiding (CAO nr. 51¹ en de erkenningsregeling voor outplacementbureaus), het recht op outplacement (CAO nr. 82²), de wetgeving rond het 'collectief ontslag' (en de 'wet Renault'), het Vlaamse 'herplaatsingsfonds' en de eigen (niet juridische afdwingbare) gedragscode van de outplacementsector.

De wettelijke omkadering van hertewerkstellingsbegeleiding na ontslag is in België *vrij sterk uitgebouwd*, rekening houdend met de relatief beperkte schaal waarop outplacement en andere hertewerkstellingsinitiatieven worden toegepast (in dit laatste komt vermoedelijk verandering, met de invoering van het recht op outplacement voor 45-plussers). Dit feit op zich wordt door alle betrokken partijen (werkgevers, werknemers, de overheid en de outplacementsector) toegejuicht. Toch is de bestaande regeling aan een *aantal kritieken* onderhevig, omtrent de concrete uitwerking ervan. In het hiernavolgende vatten we de voornaamste krachtlijnen van die kritieken samen.

Aanvraagprocedures: niet altijd even efficiënt

Een eerste, vrij universele, kritiek betreft de *duur en de complexiteit van de administratieve procedures* bij de aanvraag voor hertewerkstellingsbegeleiding. Een 45-plusser die gebruik wil maken van zijn recht op outplacement dient daarvoor zelf het initiatief te nemen, door zijn wens aan de werkgever kenbaar te maken. Indien die werkgever niet of laattijdig aan zijn verplichtingen voldoet, kan de totale duur van de procedure tot zeven maanden in beslag nemen. Het zijn net die eerste maanden na het ontslag die cruciaal zijn voor de effectiviteit van de begeleiding, waardoor de lengte van de administratieve procedure de kwaliteit van de begeleiding in het gedrang kan brengen. Bij een faillissement of ontbinding van een vereniging is het *de curator* die de nodige stappen dient te zetten om een aanvraag tot hertewerkstellingsbegeleiding bij het 'Herplaatingsfonds' in te dienen. Ook al is de administratieve procedure in dit geval vrij eenvoudig, toch zorgt het feit dat deze taak niet tot de 'natuurlijke' rol van de curator behoort voor de nodige problemen en vertraging. De curator wil een bedrijf ten gelde maken en dit liefst door het, met het voltallige personeel, aan een overnemer te verkopen. Eventuele hertewerkstelling van personeelsleden komt daarbij dus zeker niet op de eerste plaats.

Opheffen van de beschottenregeling: minder optimale dienstverlening?

De 'beschottenregeling', die bepaalde dat wervings- en selectieactiviteiten, outplacementdiensten en interimactiviteiten niet door één en hetzelfde bureau kunnen aangeboden worden, werd opgehoofd door een decreet van 19/04/1999 en door CAO nr. 82. Betrokkenen van de verschillende geconsulteerde partijen vrezden dat zowel deelnemers als klanten van outplacementbureaus het risico lopen om niet langer een optimale dienstverlening te krijgen. Een bureau zou bijvoorbeeld een deelnemer aan outplacement kunnen voorstellen aan een bedrijf waarvoor datzelfde bureau een recruitersopdracht vervult. Vanuit de outplacement sector wordt gevreesd dat dit het imago van de sector zal schaden, terwijl men van werkgevers- en werknemerszijde vreest voor de kwaliteit van de dienstverlening. De praktijk toont echter aan dat het hier om een *fictief probleem* gaat, dat zich tot op heden

niet stelt. Een mogelijke hypothese is dat werking van de markt de aanbieders van outplacement noopt om kwalitatief goede dienstverlening te leveren, door hun verschillende dienstverlenende activiteiten gescheiden te houden.

Inhoud van outplacementbegeleiding: verlaging van de kwaliteit?

Waar CAO nr. 51 over outplacement nog in sterke mate overeenstemde met de interne gedragscode van de outplacementsector, is dit minder het geval voor de outplacementbegeleiding die in CAO nr. 82 aan alle 45-plussers wordt verzekerd. Vanuit de sector wordt dan ook enige bezorgdheid geuit over de kwaliteit van de dienstverlening, nu de markt wordt vrijgemaakt voor interimkantoren en wervings- en selectiebureaus. De voornaamste bezorgdheden luiden:

- de inhoudelijke invulling van de outplacementbegeleiding is beperkter, door het beperkte budget;
- het voorziene aantal begeleidingsuren is beperkt;
- er is minder mogelijkheid om gepersonaliseerde begeleiding, op maat van de deelnemer, te leveren;
- de 'garantieperiode' (de periode waarbinnen het outplacementbureau de begeleiding dient te hervatten, indien een deelnemer zijn job opnieuw verliest) die in CAO nr. 82 wordt voorzien is te kort;
- de definitie van outplacement, zoals die in CAO's nr. 51 en 82 wordt gehanteerd, biedt naar het aanvoelen van de sector onvoldoende precisering om de kwaliteit van de dienstverlening te verzekeren. De outplacementsector zelf hanteert een lijst van diensten die minimaal moeten aangeboden worden om over 'outplacement' te kunnen spreken.

Financiële verantwoordelijkheid van de werkgever: wie betaalt?

Van werkgeverszijde en van enkele outplacementbureaus komen bedenkingen bij de *verplichting om de werkgever te laten betalen* voor de hertewerkstellingsbegeleiding van werknemers. Er wordt geopperd dat andere manieren van financie-

ring mogelijk waren. Ook kon gekozen worden voor een systeem waarbij enkel werkgevers die niet investeerden in de employability van een werknemer, tijdens diens loopbaan, verantwoordelijk gesteld worden voor de financiering van hertewerkstellingsbegeleiding na een eventueel ontslag.

Conclusie

Samenvattend kunnen we stellen dat de bestaande regelgeving inzake hertewerkstellingsbegeleiding op zich *een goede zaak* is. Toch blijkt dat door sommige aspecten van de inhoudelijke uitwerking hiervan enkele van de 'succesfactoren' in outplacementbegeleiding in het gedrang kunnen komen. We denken daarbij vooral aan het tijdig opstarten van de begeleiding en een geïndividualiseerd aanbod, op maat van de deelnemer.

Roel Verlinden
Jan Vandoorne
HIVA
K.U.Leuven

Hans De Witte
Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn,
K.U.Leuven

Noten

1. Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 51 van 10 februari 1992 betreffende outplacement.

2. Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 82 van 10 juli 2002 betreffende het recht op outplacement voor werknemers van 45 jaar en ouder die worden ontslagen.

Bibliografie

- Denolf L., Denys J., De Vos a. & Buyens D. (1999). *Collectief outplacement: gewikt en gewogen. Onderzoek naar de omvang en de impact van groepsoutplacement*. HIVA – K.U.Leuven/Vlerick Leuven Gent Management School, Leuven/Gent.
- Decuyper N., De Witte H. (2002). *Socose – Innovative strategies for outplacement replacement counselling. Nationaal rapport België – resultaten van de experten-interviews*. Onderzoeksproject binnen het 5e kaderprogramma van de EC. HIVA-K.U.Leuven.
- Dewettinck K. & Buyens D. (2000). *Bedrijfsafslanking en duurzame tewerkstelling: een paradox?*, Vlerick Leuven – Gent Management school, Leuven/Gent.
- De Witte H. (1993). Gevolgen van langdurige werkloosheid op het psychisch welzijn: overzicht van de onderzoeksliteratuur, *Psychologica Belgica*, vol. 33, nr. 1, p. 1-35.
- Vandoorne J., De Witte H. (2002). *Socose – Innovative strategies for outplacement/replacement counselling. Nationaal rapport België – kwalitatief onderzoek*. Onderzoeksproject binnen het 5e kaderprogramma van de EC. HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Verlinden R., De Witte H. (2003). *Dismissed, but entitled to Out- and replacement? Evaluation of the legal framework for re-employment measures in Belgium*. Onderzoeksproject binnen het 5e kaderprogramma van de EC. HIVA-K.U.Leuven.
- Vos S., Struyven L. & Bollens J. (2000). *Werk, werkloos, werk. Effectiviteit en kosten-batenanalyse van reïntegratietrajecten voor werkzoekenden*, HIVA – K.U.Leuven, Leuven.