

De praktijk van outplacement in kaart gebracht

Valsamis, D. & Vandeweghe, B. 2013. *De praktijk van outplacement in kaart gebracht*. IDEA Consult in opdracht van Federgon.

Outplacement krijgt een steeds prominenter plaats toegewezen als instrument in het door de federale en regionale overheden aangestuurde activeringsbeleid. De kennis over het functioneren van de outplacementmarkt enerzijds en de kennis over de aanpak, de inhoud en resultaten van de outplacementbegeleiding anderzijds blijven echter beperkt. Dit onderzoek beoogt een foto te maken van de praktijk van outplacement in België.

Van een individueel naar een collectief instrument: eind 2005 ging het generatiepact een stap verder met de verplichting voor ontslagen 45-plussers om zich in een 'tewerkstellingscel' in te schrijven en voldoende te participeren in het outplacementprogramma. In 2009 werd de verplichting van outplacement bij collectief ontslag

bovendien uitgebreid naar alle werknemers, ongeacht hun leeftijd.² Hierdoor kregen ook ontslagen werknemers jonger dan 45 jaar recht op een outplacementbegeleiding.

Door de aanpassing van de regelgeving doorheen de tijd, zijn het aantal outplacementbegeleidingen de laatste jaren continu gestegen. In 1989 werden slechts 755 werknemers via outplacement begeleid. In 2011 bedroeg dit aantal meer dan 14 000. Outplacement krijgt hierdoor een steeds prominenter plaats toegewezen als instrument in het door de federale en regionale overheden aangestuurde activeringsbeleid.

De kennis over het functioneren van de outplacementmarkt enerzijds en de kennis over de aanpak, de inhoud en resultaten van de outplacementbegeleiding anderzijds blijven echter beperkt. Dit onderzoek beoogt een foto te maken van de praktijk van outplacement in België. Meer specifiek trachten we inzicht te verwerven in het functioneren van outplacement en gaan we na wat de inhoud en resultaten van outplacement zijn. Om een onderbouwd antwoord te bieden op de onderzoeksvragen, hebben we gebruik gemaakt van een grootschalige

1. Inleiding

Outplacement is gedefinieerd als 'een geheel van begeleidingsdiensten en consultancy, verstrekt door een dienstverlener, namelijk het outplacementbureau, individueel of in groep, voor rekening van een werkgever, om een werknemer de mogelijkheid te bieden zelf zo snel mogelijk opnieuw werk te vinden bij een nieuwe werkgever of een beroepsactiviteit als zelfstandige op te starten'.¹

Outplacement is lange tijd beschouwd als een bevoorrecht instrument voor hogere kaderleden. Door de introductie van nieuwe wet- en regelgeving voor outplacement bij ontslag, is het instrument de laatste decennia stapsgewijs geëvolueerd:

Van een vrijwillig naar een verplicht instrument: het recht op outplacement voor alle ontslagen 45-plussers (bedienden én arbeiders) via CAO 82BIS betekende een kentering. De werkgever is sinds 2002 verplicht outplacementbegeleiding aan de ontslagen werknemer aan te bieden.

web-based enquête bij meer dan 2 000 outplacementkandidaten (die tussen juli 2010 en december 2011 in een outplacementbegeleiding zaten). In wat volgt bespreken we de voornaamste resultaten uit het onderzoek en geven we een korte samenvattende conclusie.

Resultaten van het onderzoek

Twee op de drie kandidaten vindt een job na de begeleiding

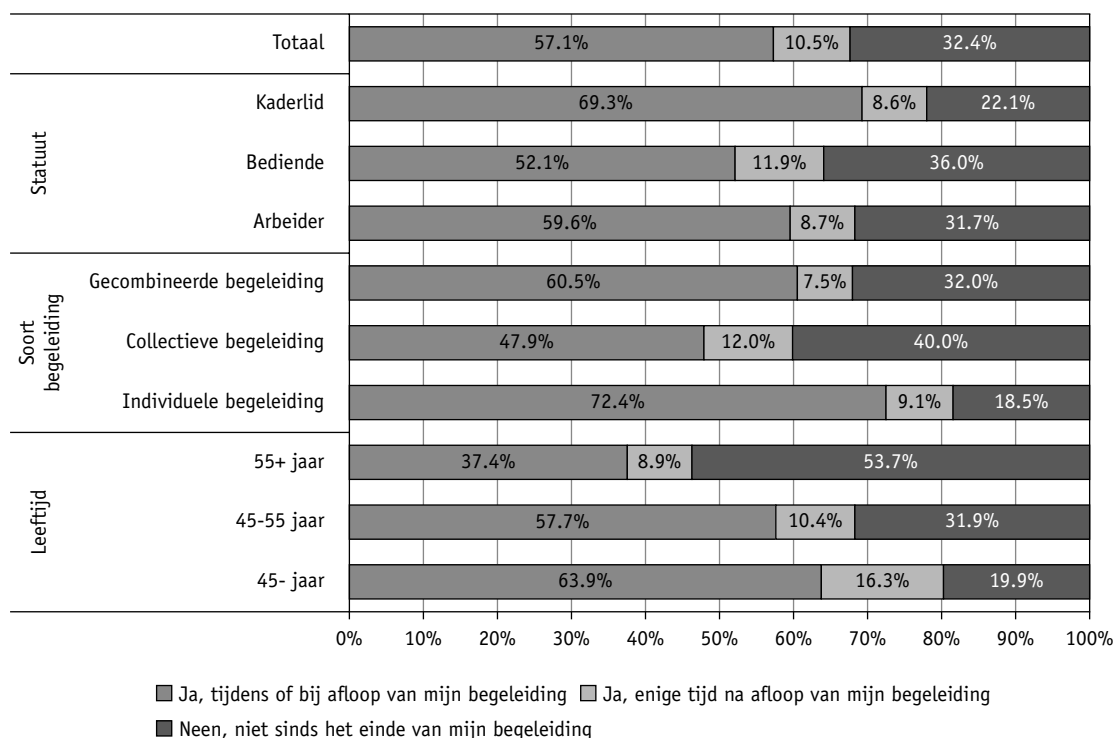
Twee op de drie kandidaten vindt een job tijdens of na de outplacementbegeleiding. De meerderheid (57,1%) vindt een job tijdens of bij afloop van de begeleiding. 11% heeft een job gevonden enige tijd na de begeleiding. De resterende 30% heeft nog geen job gevonden sinds het einde van de begeleiding.

De uitstroomresultaten verschillen echter sterk naar leeftijd, soort begeleiding en naar statuut van de kandidaten:

- Van de respondenten jonger dan 45 jaar, vond 80% een nieuwe job, bij 55-plussers is dit 46,5%. Oudere leeftijdscategorieën hebben dus gemiddeld een lager uitstroompercentage dan jongere leeftijdsgroepen. Het uitstroompercentage van 55-plussers komt ook overeen met de lagere tewerkstellingsgraad van deze leeftijdsgroep. In 2011 was 79,3% van de populatie tussen 24 en 54 jaar aan het werk, tegenover slechts 38,7% 55-plussers.³ Werknemers ouder dan 55 jaar die een outplacementbegeleiding hebben gevolgd hebben dus proportioneel meer kansen om aan het werk te geraken (46,5%) dan de gemiddelde groep 55-plussers (38,7%).
- De individuele en gecombineerde begeleidingen scoren beter dan de collectieve begeleidingen: meer dan 80% van de respondenten uit een individuele begeleiding vond een job, 70% bij

Figuur 1.

Heeft u een job gevonden na uw outplacementbegeleiding?



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij outplacementkandidaten

gecombineerde begeleidingen en 60% bij collectieve begeleidingen.

- Kaderleden hebben ook een hoger uitstroombepaalde percentage na de outplacementbegeleiding (80%) dan bedienden (65%) of arbeiders (70%).

De kandidaten zijn tevreden over outplacement

De grote meerderheid van de kandidaten (70%) is tevreden over zijn of haar outplacementbegeleiding. Slechts een minderheid (13%) is ontevreden. Opvallend is dat respondenten die een gecombineerde begeleiding volgen het meest tevreden zijn over hun begeleiding (80% versus 69% voor individuele en collectieve begeleiding). De verschillen zijn veel beperkter naargelang het statuut of de leeftijd van de kandidaat.

De tevredenheid van outplacementkandidaten over hun begeleiding hangt sterk af van de beschikbaarheid en expertise van de begeleider. De kwaliteit van de begeleiding is dus grotendeels afhankelijk van de competenties van de begeleider zelf en niet zozeer van de algemene aanpak van het kantoor. Het minst tevreden is men over 'de opvolging na de begeleiding'. Enkele kandidaten hebben het gevoel dat ze na de begeleiding worden losgelaten. De opvolging na de begeleiding is echter geen wettelijke verplichting van outplacement.

Kandidaten hebben een positief beeld van outplacement

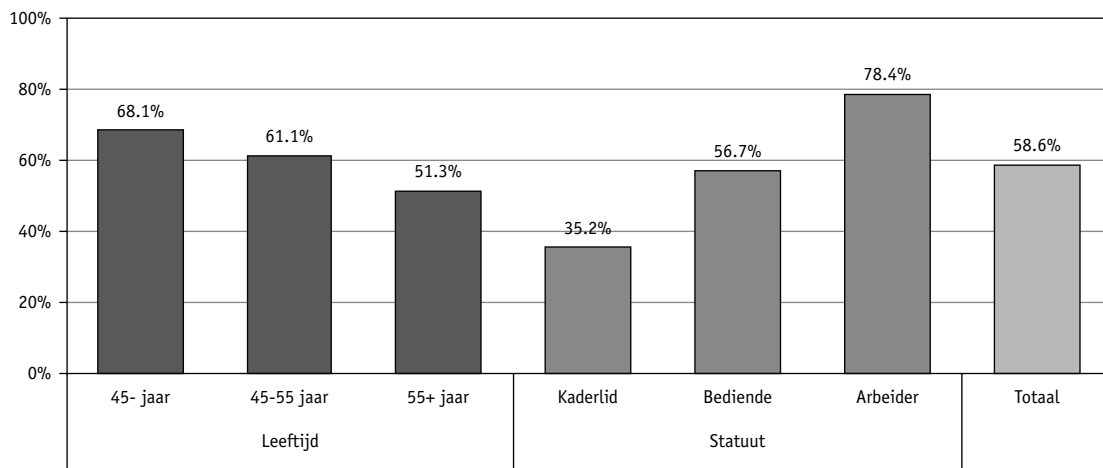
Voor de opstart van de begeleiding heeft 50% van de kandidaten een positieve mening over outplacement, 40% is neutraal en slechts 10% heeft voordien een negatief beeld. Vooral kaderleden en in mindere mate bedienden hebben een positief beeld van outplacement voor de opstart van hun begeleiding. Arbeiders hebben hier vaker geen mening over of zijn minder positief.

Dit positieve imago van outplacement vertaalt zich in de motivatie van de kandidaten: de meerderheid van de kandidaten is bij aanvang gemotiveerd om de begeleiding te volgen. De motivatie verschilt echter sterk naar statuut. De overgrote meerderheid (75%) van de kaderleden is gemotiveerd om de begeleiding te volgen, terwijl dit bij arbeiders minder dan de helft is (47%). Kandidaten zijn vooral gemotiveerd om een begeleiding te volgen omdat ze vlug terug aan het werk willen geraken (30%) en omdat ze nood hebben aan ondersteuning bij die zoektocht naar werk (27%).

Een bijkomende interessante vaststelling is dat het positieve imago van outplacement zich nog versterkt tijdens de begeleiding. Terwijl 50% van de kandidaten een positief beeld had over outplacement voor de opstart van de begeleiding, stijgt dit

Figuur 2.

Percentage kandidaten die outplacement niet kennen



Bron: IDEA Consult op basis van enquête bij outplacementkandidaten

percentage tot 70% op het moment van de bevraging (de begeleiding kan nog lopen of afgelopen zijn). Meer dan de helft van de kandidaten die voor hun begeleiding een negatief beeld had van outplacement, houdt na de begeleiding een positieve kijk over. In tegenstelling tot de resultaten met betrekking tot het imago van outplacement voor de begeleiding, verschillen de resultaten hier bovendien nauwelijks tussen de verschillende statuten. Hieruit blijkt dat het imago van outplacement vooral bij arbeiders sterk is verbeterd tijdens de begeleiding.

De bekendheid van outplacement bij het grote publiek is erg laag

Slechts vier op de tien kandidaten kent outplacement voor de opstart van hun begeleiding (figuur 2). Er zijn echter een aantal belangrijke verschillen naargelang de leeftijd of het statuut van de kandidaat:

- Arbeiders zijn het minst vertrouwd met outplacement. Bijna acht op de tien arbeiders geven aan outplacement niet te kennen, terwijl dit het geval is bij 57% bedienden en slechts bij 35% kaderleden.
- Personen jonger dan 45 jaar zijn het minst vertrouwd met outplacement. Bijna zeven op de tien personen onder 45 jaar kenden outplacement niet voor ze hun begeleiding aanvingen. Bij 55-plussers is dit slechts de helft. Dit resultaat is logisch, gezien 45-plussers de belangrijkste doelgroep van outplacement zijn.

De motivatie van kandidaten om werk te vinden is vrij hoog en neemt vaak toe tijdens de begeleiding

Drie op de vier kandidaten is gemotiveerd om werk te vinden. Slechts 8% geeft expliciet aan niet gemotiveerd te zijn. De motivatie om werk te vinden is dus groter dan de motivatie om een begeleiding te volgen. Terwijl de leeftijd van de kandidaat geen invloed heeft op de motivatie om een begeleiding te volgen, heeft dit wel een sterke invloed op de motivatie om werk te vinden. De motivatie om werk te vinden ligt het hoogst bij de jongste leeftijdscategorie (85%) en het laagst bij de 55-plussers (67%). Daarnaast ligt de motivatie bij kaderleden

hoger (85%) dan bij arbeiders en bedienden (respectievelijk 67% en 76%).

Voor diegenen die gemotiveerd zijn, is dat vooral omdat werken hen voldoening geeft, omdat zij hun ervaring en competenties willen benutten op de arbeidsmarkt (vooral kaderleden) en omdat zij moeten werken uit financiële noodzaak (vooral bij arbeiders en bedienden).

Een interessante vaststelling is dat de motivatie om werk te vinden bij 40% van de kandidaten is toegenomen tijdens de begeleiding (bij 50% is de motivatie gelijk gebleven en slechts bij een op de tien is de motivatie afgenomen). Vooral arbeiders en bedienden zien hun motivatie sterker toenemen tijdens de begeleiding (respectievelijk 42% en 44% ten opzichte van 36% kaderleden). Kaderleden waren echter vanaf het begin meer gemotiveerd om een job te vinden dan bedienden en arbeiders. Kandidaten in een gecombineerde begeleiding zien hun motivatie ook sterker toenemen tijdens hun begeleiding (48%) dan kandidaten in individuele (40%) of collectieve begeleiding (41%).

De belangrijkste oorzaak van de toename in motivatie is de begeleiding en ondersteuning van de begeleider. Daarnaast speelt de motivatie van de andere kandidaten ook een belangrijke rol. Een afname in motivatie komt vaak voort uit de ontgoocheling na de eerste sollicitaties en uit een gevoel dat er onvoldoende jobs zijn voor 50-plussers op de arbeidsmarkt.

Outplacement helpt kandidaten vooral indirect bij het vinden van een job

De helft van de kandidaten die een job vond, denkt dat outplacement hen niet heeft geholpen bij het vinden van deze job. Kaderleden zijn vaker van mening dat outplacement hen heeft geholpen bij het vinden van hun job (60%) dan arbeiders (43%) of bedienden (48%). Kandidaten in gecombineerde begeleidingen (60%) en in individuele begeleidingen (53%) zijn ook vaker van mening dat outplacement hen heeft geholpen bij het vinden van werk dan kandidaten in collectieve begeleidingen (45%).

Dit resultaat kan verklaard worden door de meerwaarde van outplacement volgens kandidaten. Zo

beschouwen kandidaten outplacement voornamelijk als een praktisch hulpmiddel om een duidelijk beeld te krijgen over hun competenties en interesses en om te leren solliciteren (bijvoorbeeld, opstellen van cv en dergelijke). De meeste kandidaten beschouwen outplacement daarnaast als een manier om psychologische ondersteuning te krijgen in een zeer moeilijke periode; om hun zelfvertrouwen terug te vinden en om terug een doel te vinden in hun professionele leven. Dit is cruciaal aangezien tal van kandidaten jarenlang bij dezelfde werkgever tewerkgesteld waren en het ontslag voor hen een schok teweeg brengt. Outplacement reikt met andere woorden de troeven aan om een job te gaan zoeken maar leidt niet onmiddellijk rechtstreeks naar de geschikte job. Het is uiteindelijk de kandidaat zelf die de job moet gaan zoeken. Het al dan niet vinden van een job is dus sterk afhankelijk van de motivatie van de kandidaat zelf.

Het aanspreken van het eigen netwerk is de meest effectieve strategie om een job te vinden

Outplacementkandidaten gebruiken een uitgebreid arsenaal aan kanalen om een nieuwe job te zoeken. De populairste kanalen zijn jobsites, werkaanbiedingen van regionale arbeidsbemiddelaars, jobadvertenties, spontane sollicitaties, contacten met vrienden en websites van bedrijven. De meest gebruikte kanalen, zoals jobsites en werkaanbiedingen van regionale arbeidsbemiddelaars, zijn daarom niet de meest effectieve kanalen. Zo blijkt dat bijna een op de vijf voormalige kandidaten een job vond via contacten met vrienden, familie of kennissen. Daarnaast werd een op de zes kandidaten ingeschakeld via uitzendkantoren. Jobadvertenties in kranten en tijdschriften, alsook werkaanbiedingen van regionale arbeidsbemiddelaars worden door veel mensen als kanaal gebruikt, maar leiden in relatief beperkte gevallen effectief tot een job.

Een bijkomende interessante vaststelling is dat slechts 20% kandidaten gebruik maakt van vacatures verzameld door het outplacementkantoor en dat 1,3% kandidaten effectief een job heeft gevonden via dit kanaal. Outplacementkantoren positioneren zich dus niet als een plaatsingskantoor maar bieden eerder de nodige ondersteuning om terug aan het werk te geraken, via andere kanalen.

Sommige kandidaten zijn hierdoor van mening dat outplacementkantoren onvoldoende concrete vacatures kunnen bieden. Dit toont aan dat sommige kandidaten verkeerde verwachtingen hebben ten opzichte van hun outplacementkantoor.

Externe randfactoren hebben een belangrijke invloed op de motivatie van kandidaten en op hun kans op werk

8% van de kandidaten is niet gemotiveerd om werk te vinden. De belangrijkste reden hiervoor is de ontmoediging door de ervaring met de ex-werkgever. De tweede belangrijkste reden is dat sommige kandidaten fysiek en/of mentaal niet meer in staat zijn om te werken. Bij arbeiders speelt het vooruitzicht op brugpensioen ook een sterke rol. Kaderleden hebben vaak andere prioriteiten (kleinkinderen, vrije tijd) en/of voelen geen financiële druk om te gaan werken (onder andere omwille van de ontslagpremie). Als er geen intrinsieke motivatie is om te werken (voor de inhoud, de verantwoordelijkheid, de sociale contacten, enzovoort), zijn kandidaten weinig geneigd om op zoek te gaan naar een nieuwe job.

Bij veel kandidaten leeft bovendien de perceptie dat de arbeidsmarkt geen jobs heeft voor 45-plussers. Dit motief wordt als belangrijkste reden aangehaald door de 30% outplacementkandidaten die geen job vonden na hun begeleiding. Ook de eisen die de kandidaat zelf stelt spelen een belangrijke rol bij het al dan niet vinden van een job: vaak wil men een job dichtbij huis of met dezelfde loons- en arbeidsvoorwaarden als in de vorige job.

Na hun begeleiding zijn kandidaten vaak even of meer tevreden over hun nieuwe job

Een eerste vaststelling is dat de meerderheid van de kandidaten die een job vond, in deze job is tewerkgesteld onder een contract onbepaalde duur (63,8%).

- Bij kaderleden is het aandeel met een contract voor onbepaalde duur nog hoger (80%). Het aandeel is het laagst bij arbeiders (52%).
- Een minderheid wordt tewerkgesteld onder een contract voor uitzendarbeid (17,6%) of voor bepaalde duur (15,3%). Arbeiders (26%) en

bedienden (18%) krijgen vaker een contract voor uitzendarbeid dan kaderleden (6%).

Een tweede belangrijke vaststelling is dat de tevredenheid over de nieuwe job in het algemeen erg groot is. 40% van de kandidaten is meer tevreden over zijn of haar nieuwe job dan over de vorige job, een kleine 40% is even tevreden. Slechts 20% is minder tevreden. De verschillen naar statuut of naar leeftijd zijn miniem. In het algemeen is men tevreden met alle aspecten van de nieuwe job, maar het meest met de inhoud van de job. Het minst tevreden is men over de loonsvoorwaarden.

Gecombineerde begeleidingen scoren beter dan individuele en collectieve begeleidingen

In de meeste aspecten van de begeleiding, scoren kandidaten in gecombineerde begeleiding beter dan kandidaten in individuele of collectieve begeleiding. Een gecombineerde begeleiding biedt de voordelen van zowel de individuele als de collectieve aanpak. Zo is een individuele begeleiding vooral nodig in het begin van de begeleiding, voor het psychologisch aspect. Bij een individueel contact heeft de kandidaat de vrijheid te zeggen wat hij misschien niet in groep zou zeggen. Daarnaast zijn groeps gesprekken ook positief omdat deelnemers vaak gemotiveerd worden door de groepsdynamiek en -cohesie. Het is ook een manier om kandidaten met elkaar in contact te brengen om ervaringen uit te wisselen, ondersteuning te bieden en hun netwerk te delen. Gecombineerde begeleidingen combineren dus beide voordelen.

Dit blijkt uit verschillende resultaten van het onderzoek: kandidaten die een gecombineerde begeleiding volgen zijn ten eerste relatief het meest tevreden over hun begeleiding. Zo zijn 80% respondenten die een gecombineerde begeleiding volgden tevreden tot zeer tevreden over hun begeleiding, terwijl dit percentage daalt tot ongeveer 69% voor individuele en collectieve begeleidingen. Ten tweede zien kandidaten in een gecombineerde begeleiding hun motivatie om werk te vinden ook sterker toenemen tijdens hun begeleiding (48%) dan kandidaten in individuele (40%) of collectieve begeleiding (41%). Ten derde zijn kandidaten in gecombineerde begeleidingen (60%) ook vaker van

mening dat outplacement hen heeft geholpen bij het vinden van werk dan kandidaten in individuele (53%) of collectieve begeleidingen (45%). Kandidaten in gecombineerde begeleidingen hebben ook hogere uitstroombpercentages (70%) dan deze in collectieve begeleidingen (60%).

Het imago, de verwachtingen, de noden en het resultaat van outplacement hangen sterk af van de leeftijd en het statuut van de kandidaat

In alle ondervraagde aspecten zijn er grote verschillen op te merken naargelang het statuut en de leeftijd van de outplacementkandidaat. Eerst en vooral zijn arbeiders het minst vertrouwd met outplacement. Bijna acht op de tien arbeiders geven aan outplacement niet te kennen, terwijl dit het geval is bij 57% bedienden en slechts bij 35% kaderleden. Ook personen jonger dan 45 jaar zijn het minst vertrouwd met outplacement. Bijna zeven op de tien personen onder 45 jaar kenden outplacement niet voor ze hun begeleiding aanvingen. Bij 55-plussers is dit slechts de helft. Dit resultaat is logisch, gezien 45-plussers de belangrijkste doelgroep van outplacement zijn.

Arbeiders hebben ook relatief een minder positief beeld van outplacement (36%) dan kaderleden (66%). Hierdoor zijn ze ook minder gemotiveerd om een outplacementbegeleiding te volgen (47%) dan bedienden (60%) of kaderleden (75%).

De motivatie om terug werk te vinden is ook significant lager bij arbeiders (67%) dan bij bedienden (76%) en vooral bij kaderleden (85%). Arbeiders willen vooral een job terugvinden omwille van hun financiële situatie en hun nood aan sociale contacten. Kaderleden willen vooral terug aan het werk om hun ervaring en competenties te kunnen benutten op de arbeidsmarkt. Wanneer kandidaten niet gemotiveerd zijn om een job te vinden, speelt bij arbeiders het vooruitzicht op brugpensioen een belangrijke rol in de demotivatie. Bij kaderleden speelt vooral de financiële situatie als een demotiverende factor.

Tot slot zijn er ook grote verschillen op te merken in de uitstroombpercentages van kandidaten naargelang hun leeftijd en statuut. Oudere leeftijdscategorieën hebben gemiddeld een lager

uitstroompercentage dan jongere leeftijdsgroepen. Daarnaast zijn de hoogste uitstroompercentages ook op te merken bij kaderleden (80% tegenover 65% bij bedienden en 70% bij arbeiders).

Hieruit kan men dus concluderen dat maatwerk tijdens de begeleiding zeer belangrijk is. De begeleiding moet voldoende rekening houden met de noden en verwachtingen van de persoon in kwestie. Tijdens collectieve begeleidingen zou men bijvoorbeeld voldoende homogene groepen moeten samenstellen (kandidaten met dezelfde noden en verwachtingen).

Conclusies en uitdagingen

Uit dit onderzoek kan men dus concluderen dat outplacement in de huidige context vooral een begeleidende en ondersteunende functie heeft en minder een directe toeleidingsfunctie. Outplacementkantoren zijn neutrale partners die kandidaten psychologische en praktische ondersteuning bieden in een moeilijke periode; een duidelijk beeld geven van competenties, drijfveren en interesses; leren solliciteren en motiveren om een job te zoeken. Outplacementkantoren leiden kandidaten op een indirecte manier naar werk.

Bijna 70% van de kandidaten heeft een job gevonden na hun begeleiding. Verschillende randfactoren blijven een rol spelen bij de uitstroom van kandidaten:

- De bereidheid van werkgevers om 50-plussers aan te werven;
- De mentale/fysieke situatie van de kandidaat;
- De financiële situatie van de kandidaat;
- De mogelijkheid om op brugpensioen te gaan;
- De motivatie/flexibiliteit van de kandidaat;
- De regio/sector/beroep/economische toestand.

Op een aantal van deze factoren heeft outplacement een invloed, bijvoorbeeld op de mentale en/of fysieke situatie van de kandidaat en de motivatie en/of flexibiliteit van de kandidaat. Op een aantal andere factoren heeft outplacement weinig invloed. Het is de rol van het beleid om op deze andere factoren in te spelen: de bereidheid van werkgevers om 50-plussers aan te werven, de financiële situatie van de kandidaat (opzegpremies) en de mogelijkheid om op brugpensioen te gaan. Deze aspecten wegen sterk op de motivatie van 45-plussers om terug werk te vinden.

Gezien de hoge tevredenheid van kandidaten over outplacement beantwoordt outplacement voldoende aan de huidige noden van de meeste kandidaten. Outplacement is echter vrij onbekend en wordt pas bekend op een emotioneel moeilijk moment. Outplacement zou in een neutraler kader voorgesteld moeten worden. Gezien de huidige uitdagingen van de arbeidsmarkt dient outplacement daarnaast geïntegreerd te worden in een ruimer loopbaanperspectief.

*Daphné Valsamis
Barbara Vandeweghe
IDEA Consult*

Noten

1. Definitie van outplacement zoals bepaald in CA051 en CA082bis.
2. Herstelwet van 27 maart 2009.
3. Gegevens Steunpunt WSE, 2011.