

## **1 Doelstelling van het onderzoek**

Ondanks positieve berichten over een stijgende werkgelegenheid in Vlaanderen, halen bedrijven bijna wekelijks het nieuws omwille van aangekondigde herstructureringen of afslankingsoperaties. Onder druk van een toenemende mondialisering van de economie en een steeds sterkere internationale concurrentie, worden bedrijven ertoe gedwongen hun productie- of dienstverleningsproces te rationaliseren, teneinde een maximale efficiëntie te bekomen.

Hoewel downsizing niet noodzakelijk gelijk staat met personeelsafvloeiingen, stellen we vast dat dit in de realiteit vrijwel steeds het geval is. Arbeidskosten nemen immers een hoog percentage in van de algemene en administratieve kosten in de meeste organisaties. Het verminderen van kosten door het reduceren van de arbeidskosten lijkt in die zin voor veel bedrijven een natuurlijke strategie.

Het objectief van dit onderzoek is het verkrijgen van een overzicht en beoordeling van de scenario's die bedrijven hanteren om bij afslanking de getroffen werknemers intern of extern te heroriënteren om te vermijden dat ze in de werkloosheid terechtkomen.

## **2 Methodologie**

In de eerste fase van het onderzoeksproject werd een **uitgebreide literatuurstudie** uitgevoerd. In de Vlaamse en internationale literatuur werd op zoek gegaan naar theorieën en onderzoek omtrent downsizing. Door middel van de literatuurstudie werd vooral gezocht naar inzichten met betrekking tot de redenen voor de beslissing tot downsizing, de formule waarvoor bedrijven opteren om de afslankingsoperatie door de voeren en de strategieën en concrete maatregelen die bedrijven hanteren om de betrokken werknemers intern of extern te heroriënteren.

Op basis van de gegevens uit het literatuuronderzoek en het daaruit ontwikkelde conceptueel model (zie verder, figuur 1) werd een **bevraginginstrument** samengesteld dat fungeerde als leidraad bij de case studies die werden uitgevoerd.

In 19 bedrijven werd een **case studie** uitgevoerd. Hiertoe werden de verschillende betrokken partijen binnen de organisatie geïnterviewd. De informatie die op die manier werd bekomen, aangevuld met de resultaten van een documentanalyse (documenten die door de betrokken organisatie ter beschikking werden gesteld zoals verslagen van de ondernemingsraad of interne brochures, informatie beschikbaar via de website van de organisatie en persberichten met betrekking tot het onderzochte downsizingproces) leidde tot de uitwerking van de caseverslagen.

Tenslotte werden de **onderzoekresultaten geanalyseerd**, en werd in functie van de generalisering van de onderzoeksbevindingen en het opstellen van beleidsconclusies een **kwalitatieve focusgroep** (Krueger

& Casey, 2000) georganiseerd.

### **3     *Downsizing in theorie en praktijk: bevindingen vanuit de literatuurstudie en het uitgevoerde empirisch onderzoek.***

#### **3.1     Downsizing als een beslissingsproces**

Downsizing wordt, in navolging van Freeman en Cameron (1993) gezien als:

*"Activiteiten, ondernomen door het management van een organisatie, met als doel de organisationele efficiëntie, productiviteit en/of competitiviteit te verhogen. Het veronderstelt de implementatie van een strategie die naast de grootte van het werknemersbestand ook de kosten en de werkprocessen beïnvloed (Freeman & Cameron, 1993, p. 12)".*

De uitvoering van een herstructureringsproject is het resultaat van een uitgebreid en complex beslissingsproces waarin meerdere actoren een rol van betekenis spelen. Op basis van een literatuurstudie werd gepoogd de belangrijkste elementen van dit complexe proces in kaart te brengen. De finaliteit van dit onderzoek in gedachten houdend, werd ervoor geopteerd de elementen binnen het proces, die van invloed lijken te zijn op de uiteindelijke gevolgen voor de betrokken medewerkers, vooral te benadrukken. Deze benadering volgend werd de volgende schematische voorstelling bekomen (figuur 1).

Het model geeft de opeenvolgende beslissingsmomenten weer, inclusief de belangrijkste actoren. De strategische beslissing tot downsizing leidt, na een onderhandelingsproces tussen de sociale partners tot een aantal beslissingen ten aanzien van het personeel. De realisatie ervan, begeleid met een aantal ondersteunende maatregelen en ingebed in een beleidsmatig kader, leidt dan tot een aantal implicaties naar het betrokken personeel toe.

Verder in dit rapport vindt u onze bevindingen op basis van dit onderzoek, beknopt en gestructureerd volgens de verschillende elementen binnen dit model, weergegeven. Vooral de bevindingen uit het eigen empirisch onderzoek komen hierbij op de voorgrond.

Figuur 1: Downsizing als beslissingsproces: schematische voorstelling

### 3.2 Motieven tot downsizing

De confrontatie tussen de interne arbeidsorganisatie en externe omgevingsfactoren kan aanleiding geven tot het nemen van diepgaande maatregelen in functie van het vrijwaren van de competitiviteit en daarmee de continuïteit van de onderneming. Drie belangrijke antecedente factoren werden geïdentificeerd die bedrijven ertoe aanzetten een beslissing tot herstructurering te nemen.

**Marktevoluties** (vooral in arbeidsintensieve sectoren, waar de loonkost een belangrijk percentage van de totale bedrijfskost uitmaakt, kan een dalende vraagcurve, die leidt tot een te hoge productiecapaciteit, de directe aanleiding tot een herstructurering betekenen)

**Technologische evoluties** (kunnen leiden tot een gevoelige daling van de arbeidsintensiteit, of tot een verandering in de marktvaart die niet kan worden ingevuld met de binnen de organisatie beschikbare competenties)

**Integratiebewegingen** (leiden vaak tot het herbekijken en optimalisering van bedrijfsprocessen en het wegsnijden van dubbele functies)

Een laatste belangrijke bevinding met betrekking tot de antecedente factoren is de belangrijke **invloed van de Europese of globale bedrijfstop** bij herstructureringen. In één derde van de onderzochte cases werd de herstructurering rechtstreeks vanuit dit internationale niveau aangestuurd.

#### **Het onderhandelingsproces**

Het ondernemen van herstructureringsmaatregelen wordt veelal ervaren als een ernstige inbreuk op het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. Hoewel het samenwerkingspatroon tussen vakorganisaties en werkgevers steeds meer evolueren naar een coöperatief model, kan toch vaak een polarisering van standpunten tussen beide partijen worden waargenomen. Dit geldt zeker in de aanvangsfase van het onderhandelingsproces en wordt versterkt indien het voorafgaandelijk informeren en/of consulteren van vakorganisaties in beperkte mate of niet heeft plaatsgevonden.

Belangrijke bevindingen in het kader van het onderhandelingsproces:

Het collectief vooropstellen van maximale hertewerkstelling als streefdoel, is een belangrijke antecedente factor van een succesvol extern reconversieproces.

Indien outplacement niet werd ondersteund door de werknemersvertegenwoordiging, leidde dit tot

minder positieve resultaten omwille van de beperkte stimulering tot deelname.

Bij het onderhandelingsproces wordt vanuit werkgeverszijde uitgegaan van een bepaald budget

Zowel de louter financiële compensaties als begeleidingsinitiatieven worden uit ditzelfde budget gefinancierd, waardoor een te grote nadruk op het ene ten koste van het andere kan gaan.

### 3.3 Maatregelen ten aanzien van het personeel

Beslissingen die worden genomen ten aanzien van het personeel, dienen te worden gekaderd in de strategie die door de organisatie wordt uitgewerkt in het kader van een downsizing. Het theoretisch kader, aangereikt door Cameron (1994) met betrekking tot strategische downsizingopties, bleek uitermate relevant bij de analyse van de maatregelen die in het kader van de 19 cases werden uitgewerkt ten aanzien van de betrokken medewerkers.

Cameron (1994) onderscheidt, op basis van eerder onderzoekwerk (Freeman & Cameron, 1993) en op basis van een studie in dertig organisaties uit de Amerikaanse auto-industrie over een periode van vier jaar, drie strategieën om te downsize: lineaire reductie van personeel; hertekening (redesign) van de organisatie en de systemische benadering. Onderstaande tabel (tabel 2) zet de focus van de benaderingen, de termijn en de belangrijkste maatregelen naast elkaar.

Tabel 2: Drie downsizing-benaderingen (Cameron, 1994)

	Lineaire reductie	Organisationele hertekening	Systemische benadering
<b>Focus</b>	Reductie # werknemers	Reductie # activiteiten	Optimalisering processen
<b>Termijn</b>	Korte termijn	Middellange termijn	Lange termijn
<b>Maatregelen</b>	§ Afdankingen	§ Elimineren functies, niveau's, divisies of	§ cultuurverandering
	§ Vrijwillig vertrek	§ producten	§ vereenvoudiging
	§ Vervroegd pensioen	§ Herontwerp taken	§ bedrijfsprocessen
	§ Externe reconversie	§ Samenvoeging afdelingen	§ aanhoudend kostenbewustzijn
	§ Outplacement	§ Reduceren werkuren	§ werknemers
	§ ...	§ ...	§ ...

### 3.3.1 Maatregelen in kader van een lineaire reductiestrategie

Opvallend bij de analyse van de case studies was dat het merendeel van de getroffen maatregelen passen in een lineaire reductiestrategie. Gehanteerde maatregelen zijn:

- stopzetting van tijdelijke- en interim contracten (in alle cases waar mogelijk)
- brugpensioenregeling (in dertien cases, gemiddeld op 52,7 jaar)
- alternatieve brugpensioenregeling (respectievelijk vanaf 48, 50 en 52 jaar)
- naakte ontslagen (in de helft van de cases)
- vrijwillig vertrekprocedure (in één derde van de cases)

Bovenstaande maatregelen maakten het voor de organisaties mogelijk om op een snelle manier een gevoelige inkrimping van het personeelsbestand te realiseren. Een belangrijk nadeel was echter dat vanuit het bedrijf moeilijk kon worden gecontroleerd welke competenties de organisatie verlieten.

### 3.3.2 Maatregelen in kader van een 'redesign'-strategie

Bij het hertekenen van de organisatie, de tweede strategische benadering vormt de reductie van het werk op zich het centrale aandachtspunt. Door het optimaliseren van bedrijfsprocessen en het sleutelen aan de arbeidsorganisatie wordt een grotere efficiëntie nagestreefd, zonder dat dit noodzakelijkerwijs afvloeiingen met zich mee moet brengen (hoewel dit niet is gegarandeerd). In vrijwel alle onderzochte gevallen waar aan redesign werd gedaan, gebeurde dit als aanvulling op een lineaire reductie. De mogelijkheden op vlak van redesign bleken in die mate beperkt dat in geen van de gevallen de vooropgestelde downsizing enkel via dit soort van maatregelen kon worden gerealiseerd. Het verkorten van de arbeidsduur, het motiveren van deeltijds werk en loopbaanonderbreking, het installeren van een nieuw ploegenstelsel of interne reconversie werden dan ook voornamelijk aangewend in het kader van inspanningen om het aantal af te vloeien medewerkers te minimaliseren.

### 3.3.3 Maatregelen in het kader van een systemische benadering

In één op vier cases konden elementen van een systemische benadering worden herkend. Het is een lange termijn benadering die verder gaat dan enkel het aanpassen van de kwantiteit van het aantal inzetbare human resources of de kwantiteit van de uit te voeren activiteiten. Downsizing wordt daarbij opgevat als een aanhoudend proces waarbij wordt gestreefd naar continue verbetering. Eventuele herstructureringen van de human resources worden daarbij beschouwd als een middel, eerder dan een doel op zich. Het verhogen van de employability van medewerkers vormt hierbij een belangrijk middel om uitstroom naar de externe arbeidsmarkt te vermijden. Maatregelen die in dit verband werden uitgewerkt zijn:

- Technische bij- of omscholingen in functie van interne reconversie (in negen cases)

- Opleidingen inspelend op de algemene veranderingsbereidheid (in vier cases)

- Jobrotatie of verbreding van activiteitsveld voor zowel arbeiders als bedienden (in één case)

- Introductie van een aangepast loopbaanbeleid met verhoogde inzetbaarheid als streefdoel.

Inspanningen ter verhoging van de inzetbaarheid van werknemers verruimen niet alleen de mogelijkheden op vlak van interne reconversie. Ook indien de organisatie zich genoodzaakt ziet om over te gaan tot externe reconversie kunnen employability-verhogende inspanningen hun vruchten afwerpen. Voornamelijk bij lager geschoolden of eng gespecialiseerden verhoogt het immers de aantrekkelijkheid van het individuele profiel op de externe arbeidsmarkt, wat een eventuele hertewerkstelling buiten de organisatie vlotter mogelijk maakt.

## 3.4 Ondersteunende maatregelen

Vaak houdt een downsizing ingrijpende veranderingen in voor de betrokken werknemers. Om deze reden wordt vaak veel belang gehecht aan ondersteuningsmaatregelen voor de betrokkenen. Naast een financiële

tegemoetkoming, waardoor een onmiddellijke degradatie van de levensstandaard wordt vermeden, vormen opleiding (zowel in functie van interne en externe heroriëntatie), interne communicatie, outplacement en individuele begeleiding belangrijke peilers van de geboden ondersteuning. Belangrijke bevindingen met betrekking tot de ondersteunende maatregelen zijn:

Wat betreft de financiële ondersteuning:

Financiële regeling vormt een cruciaal element binnen de onderhandelingen

Stevige wettelijke omkadering op vlak van financiële regeling, die echter eenzijdig is gericht naar een compensatorische functie

Financiële regeling ter bevordering van interne reconversie (in vier cases, d.m.v. interne reconversiepremie, vervoersonkosten-vergoeding bij interne herplaatsing naar andere vestiging en garantie tot behoud van loon- en bijkomende voorwaarden)

Financiële regeling ter bevordering van externe reconversie (in twee cases, d.m.v. een bijkomende premie indien de betrokkene zich in de interne tewerkstellingscel aanbood en een bijkomende premie naargelang de snelheid waarmee men een nieuwe functie vond)

Wat betreft de opleiding:

In 15 van de bestudeerde gevallen vormde opleiding een element van het sociaal begeleidingsplan.

Meer aandacht voor opleiding naarmate een meer interne focus (kaderend in een proactieve benadering) wordt aangehouden

In negen cases werden technische opleidingen in functie van interne reconversie voorzien (voornamelijk bij arbeiders)

In vier cases werden aanvullende vormingstrajecten uitgewerkt ter verhoging van de veranderingsbereidheid van werknemers.

Opleiding werd als minder prioritair beschouwd bij externe reconversies (in tegenstelling tot het belang van opleiding bij interne reconversies)

Bij cases met een nadruk op externe reconversie werd de financiering van het opleidingsluik ook vaker opgenomen in het downsizingbudget.

Bij cases met een nadruk op interne reconversie worden opleidingen eerder vanuit andere bronnen gefinancierd, losgekoppeld van het sociaal begeleidingsplan en het daarvoor beschikbaar gemaakte budget.

Zowel vanuit de sectorale tewerkstellings- en vormingsfondsen als vanuit de VDAB werd door een groot deel van de bedrijven belangrijke ondersteuning genoten in de uitwerking en uitvoering van opleidingstrajecten.

Er werd voornamelijk beroep gedaan op private vormingsinstellingen indien specifieke opleidingsnoden relatief snel dienden te worden ingevuld.

Wat betreft outplacement:

Externe reconversieprogramma's werden in bijna de helft van de gevallen ondersteund door een

outplacementbegeleiding.

Outplacement werd sneller gebruikt wanneer zowel vanuit de bedrijfsleiding als de vakorganisaties maximale hertewerkingstelling als prioriteit naar voren werd geschoven.

Voornamelijk in die cases waar deelname aan het outplacementprogramma voldoende werd gestimuleerd bleek outplacement in belangrijke mate bij te dragen tot het succes van het extern reconversieprogramma.

In drie cases werd outplacement aangeboden, gefinancierd vanuit een paritair beheerd fonds dat specifiek werd opgericht ten behoeve van het stimuleren van outplacement. Hoewel de begeleiding iets minder sterk was uitgebouwd en ook slechts over 6 maanden liep, leidden ook deze initiatieven tot positieve hertewerkstellingsresultaten.

Doorgedreven jobbemiddeling vanuit de organisatie en een samenwerking met een uitzendbureau waarbij werknemers in kader van het extern reconversieproject via interim-arbeid verplicht op de externe arbeidsmarkt werden geïntroduceerd, bleken een succesvol alternatief voor outplacement.

Wat betreft de rol van een tewerkstellingscel:

In zeven cases werd een tewerkstellingscel opgericht. (drie in functie van externe reconversie, vier in functie van interne reconversie)

Tewerkstellingscellen bleken samengesteld uit een syndicale delegatie, vertegenwoordigers van werkgever en vaak externe deskundigen (vertegenwoordiger van VDAB of outplacementkantoor)

Aan de cellen werd een adviserende en coördinerende bevoegdheid toegekend.



### 3.5 Het ondersteunende veld

Het ondersteunende veld voor bedrijven in herstructurering bestaat uit de Federale en Vlaamse overheid, de VDAB en sectorale instellingen. In het kader van deze beknopte bespreking beperken we ons tot een aantal globale bemerkingen met betrekking tot de drie laatste instanties.

#### 3.5.1 Ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid

Tot op heden bleef het aantal maatregelen vanuit de Vlaamse Overheid die specifiek zijn afgestemd op bedrijven in herstructurering erg beperkt.

Experiment van de Vlaamse overheid rond subsidiëring van outplacement na faling (project in 1996/1997 waarbij 1089 werknemers de mogelijkheid werd geboden tot loopbaan- of outplacementbegeleiding) betekende een belangrijke leerervaring. Twee belangrijke leerpunten waren:

1. Omwille van de beperkte ruchtbaarheid die aan het initiatief werd gegeven gingen slechts 10 % van de bedrijven die voor de ondersteuning in aanmerking kwamen op het aanbod in.
2. De lange tijdsduur tussen het moment van faling en het moment waarop de begeleiding van start ging, heeft ertoe geleid dat de begeleiding slechts bij één derde van de werknemers voor wie ze initieel was goedgekeurd van start is gegaan. Als oorzaak hiervan werd de vrij complexe administratieve procedure aangeduid.

Oprichting van een structureel herplaatsingsfonds waarmee outplacement, maar ook herplaatsingspremies, collectieve bemiddelingsacties, omscholingsacties en dergelijke meer kunnen worden gefinancierd.

Ondersteuning van een intern reconversieproject door middel van de Vlamivorm-maatregel (in één van de bestudeerde organisaties)

#### 3.5.2 Ondersteuning vanuit de VDAB:

Ondersteuning vanuit VDAB meer prominent aanwezig dan vanuit de overheid.

Uitvoering van een (regionaal) arbeidsmarktonderzoek in functie van de externe reconversie van medewerking (in drie cases)

Actieve rol in de uitwerking en uitvoering van opleidingstrajecten (voornamelijk in functie van externe reconversie), vaak mee ondersteund vanuit de sectorale opleidingsfondsen.

#### 3.5.3 Ondersteuning vanuit sectorale organen

Sectorale organen namen een belangrijke ondersteunende functie waar in de vorm van advies, vooral bij de kleinere organisaties.

Sectorale organen vervulden vaak de rol van klankbord waarbij eventuele maatregelen, hun

haalbaarheid en mogelijke gevolgen werden getoetst aan de bredere ervaring uit de sector.

De belangrijkste input vanuit patronale hoek werd voornamelijk ervaren in het beginstadium van het downsizingproces, namelijk op het moment van de onderhandelingen. Op dat moment vormen de patronale instellingen een voor de bedrijfsleiding belangrijke bron van kennis en ervaring.

De inbreng vanuit paritaire hoek manifesteert zich gedurende het bredere downsizingproces. Vertrekkend vanuit een adviserende rol in het beginstadium, evolueert ze vaak tot een coördinerende en (financieel) ondersteunende rol in de uitvoering van de downsizing en de begeleiding van de betrokken werknemers.

Voorals in die sectoren waar downsizing reeds langer een gekend (en veelvuldig voorkomend) fenomeen is zien we een sterk uitgebouwde ondersteunende structuur.

Door middel van vormings- en tewerkstellingsfondsen wordt het extern reconversieproject vaak ondersteund door het aanbieden van outplacementbegeleiding.

In een (tot nu toe beperkt) aantal sectoren werd een verschuiving van een ondersteunende rol naar een pro-actief beleid waargenomen. Naast het ondersteunen van externe reconversieprogramma's worden er ook interne reconversieprogramma's begeleid en aangemoedigd. Naar arbeiders toe vertaalt dit zich voornamelijk in het uitwerken en begeleiden van vormingstrajecten voor werknemers wiens functie omwille van externe evoluties onder druk komt te staan. Naar de bediende toe uit dit zich vaak in zogenaamde loopbaanoriënteringscellen die op vraag van de individuele werknemer bijstand verlenen in het nadenken over en het eventueel uittekenen van een nieuw professioneel carrièrepad. Ook hier behoort het uittekenen van vormingstrajecten tot de mogelijkheid. Dergelijke initiatieven bieden heel wat opportuniteiten naar het aanmoedigen van een verbreding van opgebouwde competenties, waardoor functionele flexibiliteit kan worden aangemoedigd.

### **3.6 Gevolgen van het downsizing-proces**

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat downsizing belangrijke implicaties kan hebben naar zowel de betrokken medewerkers, de betrokken organisaties als de maatschappij in zijn geheel. In het kader van dit onderzoek werd echter niet vooropgesteld om de implicaties van het downsizinggebeuren in die zin te gaan uitwerken. Eerder werd er naar gestreefd die elementen binnen het proces te gaan identificeren die een positieve uitwerking hadden op het extern, dan wel intern reconversieproject.

In het kader van een lineaire reductiestrategie blijkt het succes van een project af te hangen van de manier waarop werknemers worden ondersteund in het reconversieproject. Het nemen van een beslissing tot afvloeiing van een aantal werknemers is een zware beslissing, die naar de betrokken medewerkers een enorme impact heeft. Om een positieve dynamiek binnen de organisatie terug op gang te brengen bleek een uitgebreid communicatieproces over de 'nieuwe start' die als gevolg van de operatie kon worden genomen uitermate belangrijk. Er moet worden van uit gegaan dat het vertrouwen onder de personeelsleden (ook onder de blijvers) ernstig is geschaad en dat alles in het werk moet worden gesteld om dit vertrouwen

opnieuw te winnen. Indien vanuit het bedrijf een duidelijk engagement is aangegaan tijdens het doorvoeren van het proces om de betrokken werknemers maximaal te ondersteunen, bleek het ook makkelijker om het vertrouwen van de blijvers achteraf opnieuw te winnen.

Een aantal elementen bleken het extern reconversieproces te bewerkstelligen. Hieronder vindt u ze beknopt weergegeven.

- collectief streefdoel naar maximale hertewerkstelling .

- voldoende tijd genomen om het proces degelijk voor te bereiden, door te voeren en op te volgen.

- uitvoeren van een arbeidsmarktonderzoek

- voldoende lange opvolging van de ontslagenen (cf. outplacementperiode: 2 jaar)

- aanbieden van outplacement

- voorzien van voldoende opleidingsmogelijkheden in functie van een externe heroriëntatie.

- het gedeeltelijk bepalen van de financiële vergoeding naargelang de inspanningen die het betrokken individu levert in functie van mogelijke hertewerkstelling

Ook ter bevordering van het interne reconversieproces konden een aantal faciliterende initiatieven worden onderkend:

- inwerken op de veranderingsbereidheid van werknemers

- inbouwen van rotatiemogelijkheden waardoor functionele flexibiliteit wordt aangemoedigd.

- uitbouw van een loopbaanbeleid met een employability-verhogend karakter

- opleidingsinitiatieven in kader van interne reconversie.

- Financiële vergoeding naar aanleiding van downsizing in functie van het bevorderen van interne reconversie (premie, behoud van financiële en extralegale voordelen na reconversie)

## **4    *Beleidsaanbevelingen***

### **4.1    **Naar een nieuw categoriserend model van downsizingstrategieën****

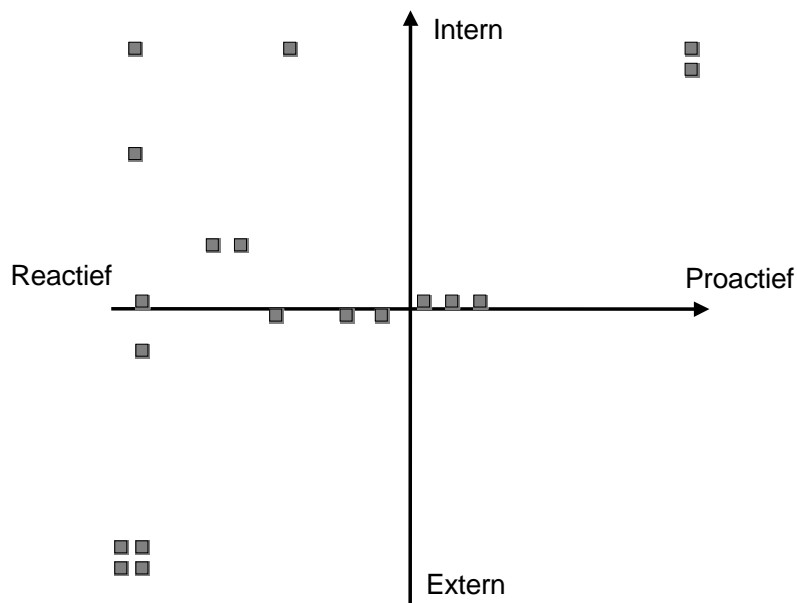
Een belangrijke bevinding uit dit onderzoek is dat de verschijningsvorm van downsizing in Vlaamse bedrijven een relatief grote diversiteit kent. In de huidige literatuur omtrent dit thema vinden we vaak een ééndimensionele categorisering van downsizingstrategieën terug. De belangrijkste onderscheidende factor is hierbij of men een reactieve, dan wel proactieve strategie hanteert. Een reactieve benadering omhelst daarbij vaak een focus op de externe arbeidsmarkt, terwijl een proactieve benadering eerder intern gericht is.

Op basis van de bevindingen uit de gerealiseerde casestudies en in functie van het weergegeven van een aantal beleidsaanbevelingen, lijkt het ons echter zinvol de verschillende benaderingen in een tweedimensioneel model te situeren.

Een eerste belangrijke dimensie op basis waarvan de cases kunnen worden onderscheiden is de mate waarin de gehanteerde strategie als reactief dan wel proactief kan worden beschouwd. Bij een reactieve benadering wordt de reductie van het personeelsbestand als uitgangspunt genomen, terwijl een proactieve benadering door middel van een verhoogd kostenbewustzijn en het flexibiliseren van de human resources, een reductie van duurzame tewerkstelling binnen de onderneming tracht te vermijden.

Een tweede belangrijke onderscheidende dimensie is de mate waarin een externe, dan wel interne focus wordt aangehouden. Een interne focus leidt ertoe dat downsizing volledig intern binnen de organisatie wordt gerealiseerd zonder implicaties naar de externe arbeidsmarkt. Bij een externe focus richt men zich eerder tot het in- en uitstroombeleid van de organisatie om een downsizing te realiseren.

Een combinatie van beide dimensies leidt tot een model op basis waarvan downsizingprocessen kunnen worden gecategoriseerd. De dimensies dienen echter als continua te worden beschouwd. Onderstaande figuur geeft het model weer met een situering van de in dit project onderzochte cases in de vier kwadranten. De kwadranten die hierbij kunnen worden onderscheiden zijn: reactief extern; reactief intern; reactief extern en proactief intern (zie figuur 2). Gezien het gebruik van continua biedt het model slechts de mogelijkheid een indicatie te geven van het 'gemiddeld' karakter van een downsizingstrategie. In een aantal cases konden immers zowel elementen van een proactieve als van een reactieve aanpak worden vastgesteld en focusten acties zich zowel extern als intern.



Figuur 2: Downsizingstrategie: een 2-dimensioneel model.

Een **reactieve, externe benadering** werd in het kader van dit onderzoek veelvuldig aangetroffen. Bij deze benadering vormt de reductie van het personeelsaantal het vertrekpunt en wordt dit in belangrijke mate gerealiseerd door middel van bewegingen naar de externe arbeidsmarkt of de inactiviteit toe.

Bij een **reactieve interne benadering** wordt een reductie van personeel vooropgesteld, maar wordt als alternatief voor externe reconversie een intern reconversieproject uitgewerkt. Om die interne reconversie mogelijk te maken worden daarom vaak opleidingstrajecten uitgewerkt. Opleidingsbehoeften worden dan gedetecteerd op basis van de interne reconversiemogelijkheden die konden worden geïdentificeerd.

Een **proactieve externe** benadering speelt in op de flexibiliteitsbehoefte op vlak van human resources van de organisatie, door een strategie waarbij de grens tussen de interne en externe arbeidsmarkt vervaagt. Het tijdelijk aanwerven van personeelsleden voor bepaalde projecten en gebruik maken van interimkrachten zijn hier de meest toegepaste voorbeelden. In meer dan de helft van de cases werden de tijdelijke- en interimcontracten naar aanleiding van de downsizing stopgezet. In zijn zuivere vorm kon deze benadering echter niet worden geïdentificeerd aangezien de stopzetting van de contracten van medewerkers die zich aan de zogenaamde 'periferie' van de organisatie bevinden, telkens werd aangevuld met andere, vaak meer omvangrijke maatregelen.

Tenslotte onderscheiden we de **interne proactieve** aanpak. Hierbij staat het flexibiliseren van de interne arbeidsmarkt centraal, om zo op veranderingen in de organisationele context in te spelen. De interne flexibiliteit wordt hierbij nagestreefd door inspanningen in functie van de employability van de human resources die binnen de organisatie beschikbaar zijn.

## 4.2 Aanbevelingen in de uitbouw van het ondersteunend beleid

Uit de toetsing van de hierboven uitgewerkte downsizingopties naar hun implicaties voor de tewerkstelling blijkt dat eenduidige relaties uitblijven. Elk van de opties biedt opportuniteiten en risico's voor het stimuleren van duurzame tewerkstelling. Hoewel de uitwerking van downsizingmaatregelen zich in de eerste plaats op ondernemingsniveau afspeelt, is de impact van het ondersteunende veld, waarin voor de overheid een primaire rol is weggelegd, uitermate belangrijk.

Een effectieve beleidsondersteuning in het kader van downsizing dient in te spelen op de diversiteit die de praktijk op dit vlak vertoont. Vandaar dat u in wat verder volgt een aantal aanbevelingen terug vindt welke inspelen op de verschillende strategieën die doorheen het empirisch onderzoek konden worden geïdentificeerd.

### 4.2.1 Ondersteuning van een externe reactieve aanpak

Een **collectieve ondersteuning** van het gebruik van **outplacement** zou de negatieve implicaties van een extern reactief aangepakt downsizingproces gevoelig kunnen verminderen.

Gezien de substantiële bijdrage van outplacement tot het succes van externe reconversieprogramma's lijkt dergelijke maatregel, ook in het licht van de huidige onderzoeksresultaten, aanbevelenswaardig.

Een belangrijke beperking van de belangrijke ondersteuning die de sectorale tewerkstellings- en opleidingsfondsen bieden is dat de externe heroriëntatiemogelijkheden worden beperkt tot de sector waartoe de betrokken organisatie behoort. **Intersectoriële reconversie** wordt vaak niet ondersteund. Regionale en subregionale tewerkstellingsorganen zouden hier een meer actieve rol kunnen vervullen.

**Invoeginterim** of gelijkaardige formules zouden het kunnen mogelijk maken dat werknemers die moeten afvloeien, mits bepaalde compensaties en ondersteuning, voltijds en voor onbepaalde duur naar een uitzendkantoor kunnen worden gereconverteerd.

Ook **opleiding** blijkt in het kader van externe heroriëntatie een belangrijke succesfactor te zijn. In dit kader zien we voor de overheid een voorwaardenscheppende rol weggelegd.

### 4.2.2 Ondersteuning van een interne reactieve aanpak

In het kader van dergelijke strategie dient de overheid de **ondersteuning** van het **opleidingsgebeuren** binnen het bedrijf te benadrukken. Hierbij wordt voornamelijk gedacht aan het uitwerken en helpen implementeren van eenvoudige modellen voor (strategische) opleidingsplanning, de uitwerking van instrumenten voor behoeftedetectie, het verstrekken van advies om de transfer tussen opleiding en werkplek te verbeteren en dergelijke.

Vanuit een aantal sectorale vormingsinstellingen worden bedrijven in herstructurering reeds dergelijke

ondersteuning geboden. In het kader van omscholingsprogramma's worden opleidingsbehoefte-detecties uitgevoerd, opleidingstrajecten uitgewerkt en wordt de uitvoering van de opleidingen gecoördineerd en financieel gesubsidieerd. Vanuit de overheid zou de **transfer** van dergelijke **know-how** op het niveau van de **sectorale vormingsinstellingen** kunnen worden bewerkstelligd.

Een andere belangrijke ondersteuning met betrekking tot opleiding zou de overheid kunnen bieden in de **afstemming** tussen de **opleidingsvraag** vanuit het bedrijfsleven **en** het **opleidingsaanbod** door de verschillende aanbieders binnen het domein, los van enige sectorale opsplitsing. De richting die de Edufora, met het opstellen van educatieve kaarten, in dit kader zijn ingeslagen kan verder worden ondersteund.

#### 4.2.3 Ondersteuning van een externe proactieve aanpak

De overheid maatregelen zou maatregelen kunnen uitvaardigen waardoor uitwisseling of **ter beschikking stelling** van medewerkers in het kader van **breder werkgeversverbanden** mogelijk is. Voornamelijk met betrekking tot het uitwerken van activerende pistes als alternatief voor een bruggensioenregeling biedt dergelijk initiatief, gecombineerd met de mogelijkheid tot een deeltijds engagement van de werknemer, heel wat mogelijkheden.

Ook de huidige **maatregelen** in het kader van de **arbeidsherverdeling** (stimulering van deeltijdse arbeid en het opnemen van loopbaanonderbreking) kunnen als ondersteuning binnen een externe proactieve aanpak worden gesitueerd. Vanuit de overheid zou er kunnen worden aan gedacht om in dit verband een specifieke regeling uit te werken voor ondernemingen in herstructurering (bijvoorbeeld opheffen van de vervangingsplicht)

#### 4.2.4 Ondersteuning van een intern proactieve aanpak

Het is van belang dat de overheid naar wegen zoekt om met het scholings- en onderwijsbeleid een **permanent leren van werknemers te bevorderen** (Gaspersz & Ott, 1996).

Ook zou meer aandacht kunnen worden besteed aan systemen waardoor werkgevers die veel **investeren in employability** dit kunnen **valoriseren**. Dit zou bijvoorbeeld via collectieve arbeidsovereenkomsten kunnen worden gerealiseerd.

Vanuit sectorale organen zijn echter reeds initiatieven opgestart waarbij de individuele **medewerker** mits een beperkte vergoeding zich **zelfstandig** tot een zogenaamd **loopbaanoriënteringscentrum** kan wenden. Een uitbreiding van dergelijke initiatieven over de sectoren heen en het verspreiden van de relevante know-how hieromtrent, zou door de overheid kunnen worden gestimuleerd.

Om de herkenbaarheid van het competentieniveau van de medewerker te verhogen kan werk worden gemaakt van **certificering van opleidingen**. Hierdoor zullen zowel interne als externe heroriëntaties binnen de individuele loopbaan makkelijker kunnen worden gelinkt met het competentieniveau van de betrokken medewerker.

In de vorige paragrafen werd dieper ingegaan op een aantal mogelijke pistes die door de overheid kunnen worden bewandeld in het kader van de ondersteuning van downsizingprojecten. Hierbij werd het geheel gestructureerd naargelang de mogelijke strategieën die kunnen worden gehanteerd. Ter afsluiter geven wij graag nog een aantal meer algemene beleidsaanbevelingen weer.

Op basis van de conclusies van onderzoek op internationale schaal blijken downsizingprocessen met een proactieve interne focus tot de beste resultaten te leiden, zowel naar de gevolgen voor de medewerkers, de organisatie als de maatschappij in zijn geheel. Vanuit de overheid kan het uitdragen van deze boodschap mee worden ondersteund.

Verder is het is dus de uitdaging voor de Vlaamse overheid om een gebalanceerd pakket van maatregelen uit te werken, congruent met het federale beleid, dat stimulerend werkt in het promoten van proactieve strategieën, maar dat rekening houdt met de diversiteit aan downsizingstrategieën zoals die zich in de realiteit manifesteren.

Ook zien we voor de Vlaamse overheid een rol als neutrale, adviserende partner bij het uitwerken en opstellen van sociale begeleidingsplannen weggelegd. In het kader van sensibiliserings-campagnes kan er worden aan gedacht om die informatie te verspreiden vooraleer de vraag wordt gesteld.

In alle vormen van ondersteuning dient echter rekening te worden gehouden met de evolutie waaraan economische en arbeidsmarktomstandigheden onderhevig zijn. In die zin is het belangrijk om een eventuele tijdigheid van bepaalde maatregelen in te bouwen, of alleszins een regelmatige opvolging en bijsturing voorop te stellen.