

COLLECTIEF OUTPLACEMENT GEWIKT EN GEWOGEN

De omvang en impact van groepsoutplacement

Denolf, De Vos, Denys & Buyens (1999), *Collectief outplacement gewikt en gewogen*, onderzoek naar de omvang en het effect van groepsoutplacement (VIONA-onderzoek)

In dit onderzoek werd een *specifieke vorm van outplacement* geanalyseerd, nl. groepsoutplacement of collectief outplacement. Dit wordt aangeboden aan een groep van werknemers die getroffen zijn door collectief ontslag. In een eerste deel van dit onderzoek gaan we op zoek naar wat collectief outplacement juist inhoudt en waarin het *verschilt van individueel outplacement*. In het tweede deel bekijken we de *omvang en het belang* van collectief outplacement in Vlaanderen. In het derde deel beschrijven we de *houding van de deelnemers* aan groepsoutplacement tegenover deze begeleidingsvorm. Het vierde deel handelt over de *meerwaarde* die groepsoutplacement kan bieden aan ontslagen werknemers door deelnemers te vergelijken met ontslagen werknemers die geen outplacement aangeboden kregen bij hun ontslag. We besluiten met enkele *beleidsconclusies* ten aanzien van groepsoutplacement als dienstverlening voor bedrijven en hun ontslagen werknemers.

Wat is (collectief) outplacement?

Outplacement kent zijn oorsprong in de *Angelsaksische landen*. Het betreft hier *individueel outplacement* gericht op een specifieke werknemersgroep, nl. de hogere kaderleden. Het outplacementkantoor begeleidt het betreffende kaderlid voor rekening van de werkgever die zich van zijn werknemer wil ontdoen, maar de scheiding wil verzachten door zijn wedertewerkstelling te bevorderen.

In België vormt outplacement onderdeel van het sociaal overleg tussen vakbonden en werkgevers. Outplacement wordt in de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 51 van de Nationale Arbeidsraad (NAR) gedefinieerd als "*een geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van een werkgever door een derde (in dit geval outplacementbureau) tegen betaling individueel of in groep worden verleend om een werknemer in staat te stellen zelf binnen een zo kort mogelijke termijn een betrekking bij een nieuwe werkgever te vinden of een beroepsbezigheid als zelfstandige te ontplooien*". In deze definitie wordt outplacement als dienstverlening zowel op *individuele* als op *collectieve* basis erkend.

Tabel 1. **Overzicht van de verschillende vormen van dienstverlening die een outplacementbureau kan aanbieden aan een onderneming**

Proces	Individueel	Collectief
Curatief	Outplacement	Groepsoutplacement Werkgelegenheidsstel na collectief ontslag

Preventief	Competentie-analyse Employability ondersteunen Inplacement	Competentie-management Geïntegreerd opleidingsplan
------------	--	---

Collectief outplacement of groepsoutplacement is meestal bedoeld voor een groep werknemers die collectief ontslagen werd bij een faillissement van een bedrijf of bij een grote herstructurering. In dat geval is de aanpak door het outplacementbureau grotendeels hetzelfde als bij individueel outplacement.

De *dienstverlening* die door de outplacementbureaus aan de ontslagen werknemers wordt aangeboden, bestaat meestal uit drie onderdelen: emotionele ondersteuning van de ontslagen werknemer, logistieke ondersteuning bij het zoekproces naar nieuw werk en persoonlijke ondersteuning vanwege een consultant. De belangrijkste elementen uit het *outplacementprogramma* bevat de volgende drie stappen:

1. Een *analyse van de capaciteiten* waarover de werkzoekende beschikt op basis van het verleden van de kandidaat, van zijn verwachtingen voor de toekomst, van zijn voorkeuren en zijn interesses. Van daaruit kan opnieuw aan een carrièreplanning gewerkt worden.
2. Het *benaderen van de arbeidsmarkt*: het zoeken van jobs die overeenkomen met de carrièreplanning, het benaderen van potentiële werkgevers en het ontwikkelen van een communicatiestrategie hiervoor.
3. Het *evalueren van jobaanbiedingen*, het helpen onderhandelen met een werkgever over de werkvoorwaarden bij een nieuwe job en ondersteuning bieden tijdens de plaatsing en de integratie op de nieuwe arbeidsplaats.

Toch zijn er meerdere belangrijke *verschillen tussen collectief en individueel outplacement*. Het *groepsgebeuren* binnen de begeleiding is het voornaamste kenmerk waardoor collectief outplacement zich onderscheidt van individueel outplacement. Toch wordt ook binnen collectief outplacement doorgaans een sterke klemtoon gelegd op het individu (bv. via collectieve begeleidingssessies afgewisseld met individuele coaching en opvolging). De *doelgroep* is verschillend: daar waar een individuele begeleiding zich doorgaans richt tot kaderleden en (hogere) bedienden, vinden we collectief outplacement hoofdzakelijk terug wanneer het gaat om (lagere) bedienden en arbeiders. De begeleiding bij collectief outplacement vindt meestal plaats binnen een beperktere *tijdsspanne* dan de voor individueel outplacement gangbare twee jaar. Doorgaans wordt er op sectoraal of bedrijfsniveau een CAO afgesloten die de begeleidingsduur beperkt tot 6 maanden. Ook de *garantieperiode* is bij collectief outplacement veel beperkter. Toch houden sommige bureaus dezelfde periode (1 jaar) aan als bij individueel outplacement. Tenslotte zien we dat de voorziene *logistieke steun* bij collectief outplacement vaak beperkter is.

Omvang en belang van collectief outplacement

Collectief outplacement wordt in Vlaanderen bij collectief ontslag vrij beperkt aangeboden. Dit uit zich enerzijds in de *lage percentages van collectief outplacement* ten opzichte van collectief ontslag. In 1996 en 1997 waren er naar schatting in Vlaanderen 16 000 mensen het slachtoffer van collectief ontslag na herstructurering, sluiting of falen van het bedrijf. In diezelfde periode kregen 3 500 personen een outplacementbegeleiding. Dit is ongeveer één op vier van de ontslagen werknemers. Anderzijds zien we dat ook het *aantal leveranciers op de markt* die zich in collectief outplacement specialiseren, beperkt is: slechts één privaat kantoor en één openbaar kantoor verrichten samen de overgrote

meerderheid van de collectieve begeleidingen. Daarnaast zijn er binnen de metaalsector enkele afdelingen met een eigen begeleidingscentrum voor bedienden. De meeste outplacementbegeleidingen in de metaalsector verlopen echter via een externe leverancier.

De *sectorale initiatieven* hebben een stimulerende invloed. Zo zien we dat de metaalsector, die de voorbije jaren relatief gezien een hoog aantal collectieve ontslagen kende, opvallend méér outplacement aanbiedt dan de overige sectoren. De sectorale fondsen die binnen deze sector bestaan, vormen hiertoe de belangrijkste stimuli, niet enkel financieel, maar ook omwille van de communicatie en sensibilisering die hierdoor naar werkgevers en vakbonden toe is ontstaan.

De *redenen* waarom bij collectief ontslag al dan niet voor collectief outplacement wordt geopteerd, zijn zeer divers. Het bestaan van sectorale fondsen vormt een zeer belangrijke positieve stimulans. Andere redenen zijn minder eenduidig. Tijdens het *onderhandelingsproces* over de ontslagvergoeding geven vakbonden echter nog steeds prioriteit aan een extra financiële tegemoetkoming voor de ontslagen werknemers. Outplacement wordt blijkbaar enkel aanvaard bovenop deze vergoeding, niet als onderdeel ervan. Toch verschilt dit naargelang de houding van de betrokken vakbondssecretarissen. Hun invloed tijdens het onderhandelingsproces is substantieel. Het belang dat zij hechten aan collectief outplacement beïnvloedt derhalve sterk het onderhandelingsproces en de resultaten ervan.

Outplacement aanbieden binnen het ontslagvergoedingspakket betekent voor de werkgever een verhoging van de kosten. Het is de taak van de vakbonden te ijveren voor deze begeleiding als surplus bij de wettelijke opzegvergoeding en de eventuele bijkomende financiële vergoeding in de vorm van ontslagpremies. Dit neemt niet weg dat *werkgevers* zich meer en meer bewust worden van hun sociale verantwoordelijkheid voor hun werknemers. Ook de employability binnen de sector wordt meer belangrijk geacht.

Vakbonden hebben zich in het verleden ofwel onverschillig ofwel wantrouwig opgesteld ten aanzien van outplacement. De *onverschilligheid* was te verklaren vanuit het feit dat de doelgroep van outplacement oorspronkelijk bestond uit kaderleden. Een kaderlid is meestal geen vakbondslid. Het *wantrouwen* kwam vooral door de vrees dat een algemene aanvaarding van outplacement het de werkgevers gemakkelijker zou kunnen maken om de eigen werknemers te ontslaan. Toch zien we dat ook de vakbonden geleidelijk aan meer een *langetermijnvisie* voor ogen hebben aan de onderhandelingstafel. Ook zij beseffen dat een financiële vergoeding op korte termijn een goede oplossing is, doch dat dit op lange termijn geen zekerheid biedt. Een financiële vergoeding is op zichzelf immers geen garantie voor hertewerkstelling. Het kan zelfs contraproductief werken: soms weerhoudt het mensen om ander werk te zoeken, waardoor ze op die manier langdurig werkloos worden. Outplacementbegeleiding kan dit wel voorkomen. Omwille van deze reden pleiten vakbonden meer en meer voor outplacement, doch een financiële vergoeding blijft primeren. Outplacement wordt dan gevraagd, complementair aan een financiële vergoeding, bovenop de wettelijke opzegvergoeding en niet ter vervanging van dit surplus.

Beoordeling van groepsoutplacement door deelnemers en niet-deelnemers

De deelnemers aan groepsoutplacement beoordelen de outplacementbegeleiding die ze verkregen hebben op een *positieve manier*. Dit blijkt vooral uit het feit dat slechts 4% outplacement niet zou aanbevelen bij vrienden die in een zelfde situatie verkeren. Ook de meerderheid van degenen die op het moment van de bevraging werkloos waren zou dit doen. Toch gaat slechts een kleine minderheid (17%) akkoord met de stelling dat zonder dergelijke begeleiding mensen bij een collectief ontslag *geen kans meer* hebben om aan

werk te geraken. Meer dan de helft (56,5%) vindt wel dat werkzoekenden die een outplacementbegeleiding krijgen *sneller werk* vinden dan werkzoekenden die deze begeleiding niet krijgen.

De outplacementbegeleiding beantwoordt duidelijk aan de verwachtingen van de deelnemers. Op de verschillende aspecten van het outplacementaanbod hebben steeds evenveel of zelfs meer deelnemers datgene geleerd wat ze bij de start wensten te leren. Outplacement blijkt effectiever te zijn bij lager geschoolden en 45-plussers. Ook tussen *bedienden en arbeiders* doen zich heel wat verschillen voor. Arbeiders kenden vooraf minder dan bedienden outplacement als dienstverlening voor ontslagen werknemers. Ze werden meer dan bedienden aangespoord door de vakbond om outplacement te volgen. Bedienden blijven ook langer het outplacementprogramma volgen dan arbeiders en ze appreciëren meer de psychologische steun die ze van het outplacementkantoor krijgen na hun ontslag.

Ondanks de positieve beoordeling van outplacement gaat bijna één op drie (30%) niet akkoord met de stelling dat bij collectief ontslag *een gedeelte van de sociale enveloppe zou moeten gebruikt worden voor outplacementbegeleiding* in plaats van uitsluitend ontslagpremies uit te betalen. Dit percentage stijgt bij de deelnemers die op het moment van de bevraging werkloos zijn tot de helft, tegenover één op vier bij de werkenden.

De overgrote meerderheid (80%) van de *niet-deelnemers aan outplacement* zou ingaan op zo'n aanbod als dit door hun werkgever bij ontslag was aangeboden. Er doen zich op dit aspect geen significante verschillen voor volgens achtergrondkenmerken van de vergelijkingsgroep. De niet-deelnemers aan outplacement kenden minder deze vorm van begeleiding dan de deelnemers aan outplacement.

De meerwaarde van collectief outplacement

We hebben ten slotte de arbeidsmarktpositie van deelnemers en niet-deelnemers aan groepsoutplacement met elkaar vergeleken. Uit de analyse blijkt dat er wel degelijk een positieve invloed uitgaat van het volgen van outplacement bij ontslag. Op het moment van de bevraging heeft 89,5% van de deelnemers aan outplacement *betaald werk*. Bij de niet-deelnemers bedraagt dit merkkelijk minder, nl. 70%. Het volgen van outplacement verhoogt voor de deelnemers de kans op het vinden van een job na hun ontslag. Bij jonge mannen is de kans op werk zonder het volgen van outplacement reeds hoog. Bij vrouwen en bij oudere mannen kan de kans op werk aanzienlijk verhoogd worden door het volgen van outplacement.

Het volgen van outplacement beïnvloedt ook de *duur van de werkloosheidsperiode* na het vernemen van het ontslag. Personen die geen outplacement volgden hebben minder kans om een (eerste) job te vinden na x maand, gegeven dat ze x maand werkloos zijn, dan personen die na hun ontslag wel outplacement hebben gevolgd. Deelnemers aan outplacement hebben ook meer kans op *vast werk* dan zij die geen outplacement hebben aangeboden gekregen na hun ontslag. Ze hebben echter minder kans om meer te verdienen in hun huidige job dan de niet-deelnemers aan outplacement. Meer niet-deelnemers aan outplacement vinden hun huidige werk *interessanter* dan hun vorige job (voor ontslag) en hebben hun nieuwe job *dichter bij huis* gevonden. Voor beide kenmerken van hun nieuwe job heeft het volgen van outplacement geen significante invloed en moet het verschil tussen beide groepen bij andere verklarende factoren gezocht.

Beleidsconclusies

Uit deze studie is duidelijk een positief beeld van collectief outplacement naar voor gekomen. Dit staat echter in schril contrast met de feitelijke ontwikkeling van de dienstverlening. Internationaal wordt een stagnatie en, in bepaalde gevallen, zelfs een terugval vastgesteld. Een dienstverlening die dergelijke positieve effecten genereert heeft bijgevolg meer collectieve ondersteuning. Hiervoor zijn verschillende opties mogelijk.

Een *eerste voorstel* is meer maximaal van aard. Zo zou het recht op outplacement in CAO's kunnen worden ingebouwd, wat ook werknemers van KMO's de mogelijkheid biedt van deze dienstverlening te genieten. Dit maakt de werknemer minder afhankelijk van de individuele opstelling van de vakbondsvertegenwoordigers over het al of niet kunnen genieten van deze dienstverlening. Een *'recht op outplacement'* zou kunnen worden gefinancierd door een gemeenschappelijke heffing voor alle bedrijven. Dit model bestaat in Zweden waar 0,3% van de loonmassa aan outplacement wordt besteed. De sectorale vormingsfondsen komen het best in aanmerking om één en ander te implementeren. Verschillende sectoren hebben reeds dergelijke vormen van dienstverlening opgezet. De veelheid aan modellen die op dit punt bestaan, kunnen hierbij inspirerend werken. Een nadeel van dit solidariteitsmodel is dat bedrijven die geen werknemers ontslaan moeten betalen voor de bedrijven die dit wel doen.

Daarom kan een meer *minimale maatregel* uitgewerkt worden waarbij elke tussenkomst van de werkgever bovenop de wettelijk vereiste inspanningen bij, zowel collectief als individueel, ontslag gedeeltelijk omgezet wordt in outplacement. Voor dit laatste voorstel waren de meerderheid van de bevroagde deelnemers aan outplacement gewonnen.

Lieven Denolf
HIVA - K.U.Leuven