

VERTROUWELIJK

# Van werk naar werk: de markt van outplacement

Peter De Cuyper, Ludo Struyven en Miet Lamberts  
(HIVA)

Anneleen Peeters, Debbie Sanders  
(IDEA CONSULT)

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk,  
in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma



KATHOLIEKE UNIVERSITEIT  
**LEUVEN**



[www.hiva.be](http://www.hiva.be)

Copyright (2008) Hoger instituut voor de arbeid (K.U.Leuven)  
Parkstraat 47 - bus 5300, 3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

---

# INHOUD

<b>Verklarende woordenlijst</b>	<b>vii</b>
<hr/>	
<b>Hoofdstuk 1 / Inleiding</b>	<b>1</b>
<hr/>	
<b>Hoofdstuk 2 / Analytisch kader en onderzoeksopzet</b>	<b>3</b>
<hr/>	
1. Analytisch kader	3
2. Onderzoeksopzet en -methoden	5
<b>Hoofdstuk 3 / Outplacement in Vlaanderen: Regelgevend kader</b>	<b>9</b>
<hr/>	
Inleiding	9
1. Outplacement: van gunst naar plicht	9
1.1 Cao 51	10
1.2 Cao 82bis	10
1.3 Het Vlaams decreet van 13 april 1999	13
2. Outplacement en activerend herstructureren	13
3. Wat bij faillissement?	17
4. Het regelgevend kader m.b.t. outplacement: samenvattend schema	17
5. Tot slot	19
<b>Hoofdstuk 4 / Vraag- en Aanbodszijde van de outplacementmarkt</b>	<b>21</b>
<hr/>	
1. De vraagzijde: het aantal begeleidingen	21
1.1 Aantal begeleidingen: geen centrale monitoring	21
1.2 Enkelvoudig ontslag	24
1.3 Collectief ontslag	25

1.4 Evolutie totaal aantal outplacementbegeleidingen	29
2. De aanbodzijde: de spelersmarkt	30
2.1 Spelersmarkt: aantal en evolutie	30
2.2 Marktaandelen, concentratie en segmentatie	32
<b>Hoofdstuk 5 / Functioneren van de outplacementmarkt</b>	<b>35</b>
1. Inleiding: opdrachtgever ≠ aanbesteder	35
2. Kwaliteit en marktregulering	37
2.1 Toetrede op de markt	37
2.2 Opvolging en kwaliteitsbewaking	38
2.3 Zelfregulering	39
2.4 Transparantie	40
3. Sectoren op de outplacementmarkt	40
3.1 Sectorale regelingen	41
3.2 Sectorale aanbestedingen	43
3.3 Besluit	51
4. Herplaatsingsfonds	52
4.1 Doelgroep en procedure	53
4.2 Aanbesteding en gegunde bedrijven	53
4.3 Prijs en financiering	57
4.4 Contractbepalingen	57
4.5 Opvolging en controle	58
4.6 Besluit	60
5. De werkgever als opdrachtgever én aanbesteder	61
5.1 Enkelvoudig ontslag	61
5.2 Collectief ontslag in het kader van herstructurerings	64
<b>Hoofdstuk 6 / Inhoud en resultaten van outplacementbegeleiding</b>	<b>67</b>
Inleiding	67
1. Outplacementbegeleiding in detail	67
1.1 Wat is outplacement?	67
1.2 Inhoudelijke invulling	69
2. Vergelijking tussen outplacement en andere vormen van begeleiding	70
2.1 Loopbaanbegeleiding	70
2.2 Coaching - talentmanagement	72
2.3 Trajectwerking (door VDAB)	72

---

2.4	Uitzendarbeid	74
2.5	Werving en selectie	74
2.6	Vergelijking outplacement met andere vormen van begeleiding: overzicht	75
3.	Wetgevend kader inzake inhoud van outplacement	78
4.	Outplacement in de praktijk	80
4.1	Invloed van profielkenmerken	81
4.2	Invloed van het type ontslag	84
4.3	Invloed van regelgeving op inhoud	86
4.4	Invloed van marktwerking op de inhoud van outplacement	89
4.5	Invloed van diverse betrokken actoren	93
5.	Outplacementprogramma's bij herstructurering: enkele bedrijfscases	95
5.1	Begeleidingsproces in kader van een herstructurering waarbij een tewerkstellingscel wordt opgericht	95
5.2	Bedrijfsspecifieke cases	96
6.	Kwaliteitszorg en -bewaking	107
6.1	De organisatie van outplacement in de praktijk	107
6.2	Criteria voor kwaliteitszorg en -bewaking	110
7.	Resultaten van outplacement	111
7.1	Bereik van outplacement	112
7.2	Uitstroom naar werk	113
8.	Conclusies	117
<b>Hoofdstuk 7 / Internationale vergelijking</b>		<b>123</b>
<hr/>		
1.	Quick scan outplacement in de EU-15	123
1.1	Opzet van de quick scan	123
1.2	Resultaten van de quick scan	124
2.	Selectie diepgaande cases	128
3.	Nederland	129
3.1	Afspraken rond outplacementbegeleiding	129
3.2	Spelers op de outplacementmarkt	130
3.3	Organisatie en inhoud van outplacementbegeleiding	131
4.	Duitsland	134
4.1	Afspraken rond outplacementbegeleiding	134
4.2	Spelers op de outplacementmarkt	135
4.3	Organisatie en inhoud van outplacementbegeleiding	135

---

5. Frankrijk	136
5.1 Afspraken rond outplacementbegeleiding	136
5.2 Spelers op de outplacementmarkt	137
5.3 Organisatie en inhoud van outplacementbegeleiding	137
6. Algemene conclusie diepte cases	138
<b>Hoofdstuk 8 / Conclusies</b>	<b>141</b>

---

1. Onderzoekssituering	141
1.1 De outplacementmarkt in cijfers	142
1.2 Functioneren van de outplacementmarkt	143
1.3 Impact regelgeving	145
1.4 Transparantie en kwaliteit op de outplacementmarkt	151
2. Aanbevelingen	153
2.1 De finaliteit van outplacement in Vlaanderen	153
2.2 Verhogen transparantie op de outplacementmarkt	153
2.3 De kwaliteit van outplacement	154
2.4 Toekomst van outplacement	155
<b>Bijlagen</b>	<b>157</b>

---

Bijlage 1 / Landenfiches	159
<b>Bibliografie</b>	<b>165</b>

---

---

## VERKLARENDE WOORDENLIJST

---

### Definities

---

Outplacement	Geheel van diensten aangeboden aan een ontslagen werknemer opdat deze zo snel mogelijk nieuw werk zou vinden. Men maakt een onderscheid tussen <i>individueel outplacement</i> (individuele begeleiding per werkzoekende) en <i>groepsoutplacement</i> (collectieve begeleiding van meerdere werkzoekenden door één begeleider).
Outplacementbureau	(Privaat) bureau dat in Vlaanderen erkend is om outplacementbegeleiding aan te bieden.
Ontslag	Men spreekt van ontslag indien een contract voortijdig wordt stopgezet.

---

### Wetgeving

---

Cao 51	Deze Collectieve Arbeidsovereenkomst legde op federaal niveau in 1992 een eerste definitie vast voor outplacement.
Cao 82(bis)	Cao 82 formuleerde het recht van ontslagen werknemers van 45 jaar of ouder op een minimaal outplacementprogramma van 60u voor een duur van maximum 12 maanden. In 2007 werd, onder invloed van het Generatiepact, dit recht omgebogen tot een plicht (cao 82bis).
Generatiepact	Het Generatiepact is een deel van de beleidsverklaring van de federale regering, opgesteld eind 2005, die 66 maatregelen bevat om meer mensen aan het werk te krijgen en langer werken aan te moedigen.

---

### Instellingen

---

Cel Erkenningen	Elke bureau dat outplacement (of een HR-dienst) in Vlaanderen wil aanbieden, dient voor deze activiteit een erkenning aan te vragen bij de Cel Erkenningen van het Vlaams Ministerie voor Werk en Sociale Economie.
VDAB	De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding staat o.m. in voor de begeleiding van werkzoekenden in Vlaanderen. <u>Rol in kader van outplacement:</u> In het kader van herstructurering en de oprichting van een tewerkstellingcel: voorzitten van de cel, opvolgen van dossier en overname van werkzoekende nadat begeleiding is afgelopen

---

---

Herplaatsingsfonds	Het Herplaatsingsfonds is een onderdeel van het Vlaams Ministerie voor Werk en Sociale Economie en heeft tot opdracht de outplacement-begeleiding te financieren van werknemers die werkloos zijn geworden ingevolge een faillissement van een onderneming, het verkrijgen van een gerechtelijk akkoord door een onderneming, de gerechtelijke ontbinding van een VZW wegens kennelijke staat van onvermogen of een bedrijf in moeilijkheden.
RVA	Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening staat in voor de werkloosheidsuitkeringen in België. <u>Rol in kader van outplacement:</u> Controle op het aanbieden van outplacementbegeleiding door de werkgever (via vermelding in C4), inning van de boetes indien de werkgever zijn plicht niet nakomt en de uitgave van outplacementcheques op vraag van de getroffen werknemers.
Federgon Outplacement	Deze werkgeversfederatie behartigt de belangen van de toetredende outplacementbureaus (30 bureaus in augustus 2008).

---

### *Structuren*

---

Tewerkstellingscel	Een samenwerkingsverband dat als doel heeft de outplacementactiviteiten in het kader van een herstructurering uit te voeren en de resultaten ervan op te volgen. In dit verband zitten de volgende partijen: VDAB (voorzitter van de cel), werkgever, werknemersvertegenwoordigers, en outplacementbureau(s). Eventueel ook sectoraal opleidingsfonds, Herplaatsingsfonds en SERR. Gaat het om een tijdelijk samenwerkingsverband gecreëerd voor één bedrijf, dan spreekt men van een ad hoc tewerkstellingscel. Kleinere dossiers worden opgevolgd via permanente tewerkstellingscellen, die regionaal verdeeld zijn en verschillende dossiers opvolgen.
Sociaal interventieadviseur (SIA)	Een SIA is een medewerker van de VDAB die binnen de tewerkstellingscel actief is voor de organisatie, coördinatie, monitoring en evaluatie van de cel. Daarnaast organiseert hij ook de acties van de VDAB die zich richten tot de ontslagen werknemers.

---



# ***HOOFDSTUK 1***

## ***INLEIDING***

Outplacement is het geheel van diensten aangeboden aan een ontslagen werknemer opdat deze zo snel mogelijk nieuw werk zou vinden.<sup>1</sup> De uitvoering van deze dienstverlening ligt (in Vlaanderen) voornamelijk in handen van private outplacementbureaus. De eerste aanbieders van outplacementbegeleiding zijn reeds sinds de jaren '80 actief. Een wettelijk kader voor outplacement kwam er in 1992 via collectieve arbeidsovereenkomst nr. 51.

Outplacement werd lange tijd beschouwd als luxe-instrument voor hogere kaderleden. Het recht op outplacement voor alle ontslagen 45-plussers (bedienden én arbeiders) via cao 82 betekende een kentering: de werkgever is verplicht outplacementbegeleiding aan de ontslagen werknemer aan te bieden. Doet hij dat niet, dan is hij een sanctie van 1 800 euro verschuldigd aan de RVA. Een tweede belangrijke impuls voor outplacement kwam er door de oprichting van het Herplaatsingsfonds in Vlaanderen. Sinds 2001 financiert het Herplaatsingsfonds de outplacementbegeleiding van ontslagen werknemers bij gefailleerde bedrijven. Een laatste impuls kwam er naar aanleiding van de werkgelegenheidsconferentie in oktober 2003, waar afgesproken werd om outplacement in te voeren als activeringsinstrument bij herstructureringen. Daarbij werden financiële stimulansen voorzien voor bedrijven om te investeren in de herplaatsing van ontslagen werknemers als gevolg van herstructurering. Het generatiepact ging een stap verder door bedrijven in herstructurering die een verlaging van de brugpensioenleeftijd aanvragen, te verplichten een tewerkstellingscel op te richten, waarbij outplacement wordt aangeboden aan de doelgroep voor brugpensioen.

Outplacement krijgt dus een steeds prominentere plaats toegewezen als instrument in het door de Federale en Vlaamse overheid aangestuurde activeringsbeleid. Deze kennis over de grootte van de outplacementsector, het functioneren van de outplacementmarkt, de inhoud en resultaten van de outplacementbegeleiding is echter zeer beperkt, alsook de impact van het beleidskader op voor-

---

<sup>1</sup> Definitie van outplacement zoals bepaald in cao 51.

gaande. Via dit onderzoek verschaffen we inzicht in het volume en functioneren van de markt en gaan we na wat de inhoud en resultaten van outplacement zijn. Centraal staat daarbij de vraag in welke mate het beleidskader een al dan niet faciliterende rol speelt voor de ontwikkeling van outplacement als activeringsinstrument.

Dit rapport bevat de neerslag van het onderzoek en is ingedeeld in zes hoofdstukken:

- hoofdstuk 2 bevat het analytisch kader, onderzoeksopzet en een beschrijving van de gehanteerde methoden;
- in hoofdstuk 3 vatten we het (complex) regelgevend kader m.b.t. outplacement kernachtig samen. Zowel inhoudelijke bepalingen als de verschillende impulsen om outplacement te stimuleren komen daarbij aan bod;
- een vierde hoofdstuk brengt de outplacementmarkt cijfermatig in kaart. Langs de vraagzijde wordt dieper ingegaan op het aantal outplacementbegeleidingen naargelang de ontslagregeling en komt de kwestie van de non-take-up aan bod. Langs de aanbodzijde brengen we het aantal actieve spelers en de marktaandelen in kaart;
- in het vijfde hoofdstuk staat het eigenlijke functioneren van de outplacementmarkt centraal. Naast enkele bevindingen rond transparantie en kwaliteitsbewaking komen de aanbestedingen van sectoren, het Herplaatsingsfonds en de individuele werkgever aan bod;
- het zesde hoofdstuk gaan we na wat outplacement nu precies inhoudt en wat de resultaten zijn van de begeleiding;
- het zevende hoofdstuk bevat tot slot de synthese en aanbevelingen voor de toekomstige ontwikkeling van de outplacementmarkt.

Tot slot: dit onderzoek werd mogelijk gemaakt dankzij de inbreng en steun van velen waarnaar onze dank uitgaat: de VIONA visiegroep, de participanten aan het expertseminarie, het VDAB sociaal interventieteam, de VDAB studiedienst, het Herplaatsingsfonds, Federgon, de internationale experts van IAQ en EIM consult en de vele interviewpartners die participeerden aan dit onderzoek.

---

## **HOOFDSTUK 2**

### **ANALYTISCH KADER EN ONDERZOEKSOPZET**

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het analytisch kader, het onderzoeksopzet en de gehanteerde onderzoeksmethoden.

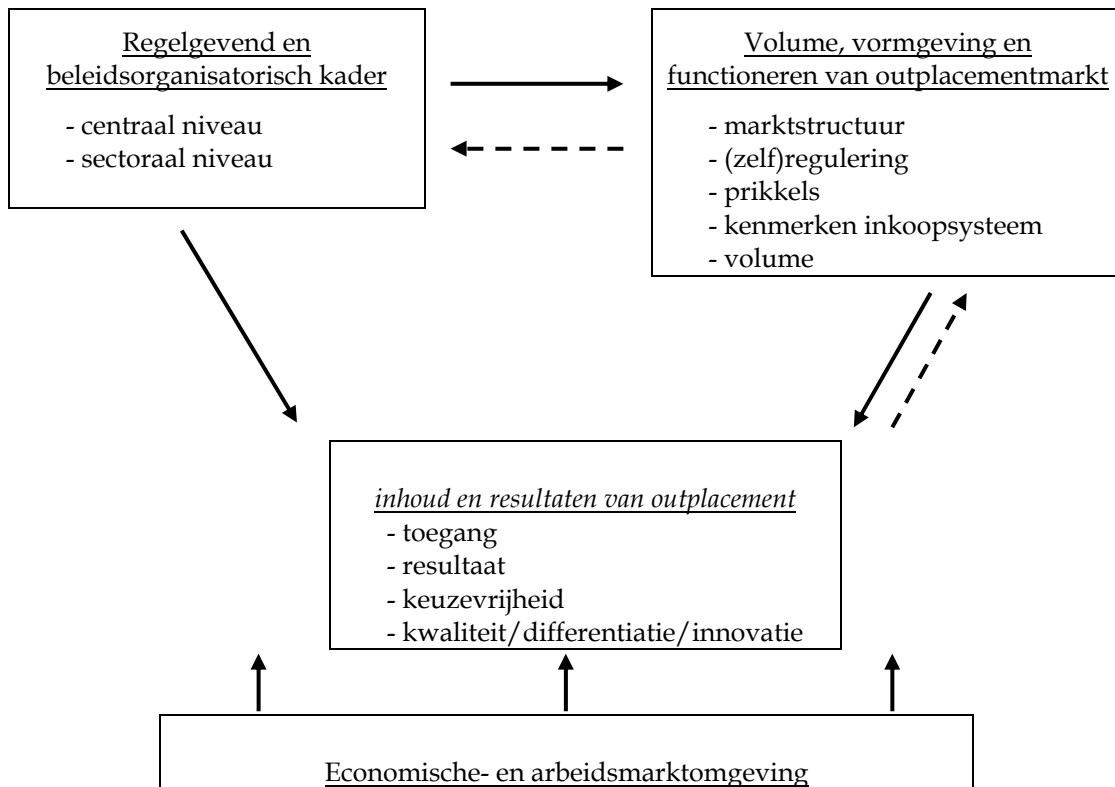
#### **1. Analytisch kader**

De groeiende politieke interesse voor outplacement als activeringsinstrument staat in sterk contrast met de kennis over de outplacementmarkt op het vlak van omvang, functioneren van de markt en inhoud van de begeleiding. Op basis hiervan leiden we volgende vijf *onderzoeksdoelen* af:

1. een overzicht geven voor Vlaanderen van de huidige situatie en ontwikkeling van vraag en aanbod naargelang de ontslagregeling;
2. inzicht geven in het functioneren van de outplacement markt. Identificeren van factoren eigen aan de markt die de inzet van outplacement bevorderen/belemmeren;
3. inzicht geven in de bereikte doelgroepen, de inhoud en de resultaten van outplacement;
4. de impact nagaan van het beleidskader op de inzet (volume), inhoud en resultaten van outplacement in de onderscheiden segmenten van ontslagregeling;
5. voorstellen formuleren hoe de toekomstige ontwikkeling van de outplacementmarkt in Vlaanderen kan worden vormgegeven.

Om voorgaande vragen te beantwoorden, maken we gebruik van drie bouwstenen die telkens uit één of meerdere criteria en/of indicatoren bestaan: regelgevend en beleidsorganisatorisch kader; volume, vormgeving en functioneren van de outplacementmarkt; inhoud en resultaten van outplacement (zie figuur 2.1). De drie bouwstenen worden telkens 'an sich' bestudeerd, maar eveneens in relatie met elkaar: zo kan de combinatie van een beperkt volume en beperkte marges op

de outplacementmarkt bijvoorbeeld impact hebben op de inhoudelijke differentiatie van het aanbod...



**Figuur 2.1** Analytisch kader outplacement

Centraal in het analytisch kader staat het regelgevend en beleidsorganisatorisch kader. Met het *regelgevend* kader bedoelen we niet enkel de expliciete regelgeving over outplacement, maar ook het bredere kader zoals het beleid van inkomensbescherming bij ontslag. Het is immers mogelijk dat beleidsinspanningen om outplacement te bevorderen ongewild worden tegengewerkt door aanverwant beleid op het gebied van bijvoorbeeld inkomensbescherming. Deze factoren zullen bijgevolg mee bestudeerd worden in het onderzoek. Daarnaast wordt ook regelgeving op sectoraal niveau bestudeerd. Via sectorcao's kunnen immers de inhoud en de modaliteiten van de centrale cao's worden aangepast.

Met het beleidsorganisatorisch kader doelen we op de implementatie van de regelgeving door de hiertoe bevoegde instanties (op mesoniveau). De concrete vertaling en uitvoeringsmodaliteiten kunnen een belangrijke impact hebben op de vormgeving, resultaten en inhoud van outplacement, de mate waarin impulsen al dan niet werken, ...

Een tweede cluster van variabelen betreft de markt zelf: het volume, de vormgeving en het functioneren ervan. Daarbij zijn we geïnteresseerd in het functioneren van de markt an sich, maar evenzeer in de impact van het regelgevend-

beleidsorganisatorisch kader op de outplacementmarkt en op de impact van de markt op de inhoud en de resultaten van outplacement.

Voor de beschrijving en analyse van de vormgeving en het functioneren van de markt hanteren we volgende indicatoren:

- volume van de markt: aantal outplacementbegeleidingen naargelang het type ontslag en de cao;
- marktstructuur: aantal spelers op de markt, evolutie van het aantal spelers (onder meer onder invloed van het kader), het type spelers, de segmenten, de mate van marktconcentratie en de toetrede van nieuwe spelers;
- functioneren van de markt: aanbestedingsprocedures, gunningscriteria, concurrentie, prijsevolutie, type contracten, betalingsstructuur;
- transparantie en kwaliteitsbewaking: erkenningsregeling, mate van zelfregulering, systemen van informatievoorziening, kwaliteitsbewaking.

Een derde bouwsteen zijn de inhoud en resultaten van outplacement. Daarbij wordt gebruik gemaakt van volgende indicatoren:

- omvang outplacementprogramma (gemeten a.d.h.v. aantal uren begeleiding, duurtijd van de begeleiding, frequentie van de begeleiding, duurtijd garantie-regeling);
- methodiek (individuele versus collectieve begeleiding, standaardprogramma of maatwerk, vernieuwing in instrumentarium, ...);
- aantal outplacementbegeleidingen naar profielkenmerken (kader/bedienden/ arbeiders, -45/+45, individueel versus collectief ontslag);
- uitstroomresultaten (uitstroom uit werkloosheid, uitstroom naar werk) (algemeen en voor bepaalde groepen).

Deze drie factoren kunnen natuurlijk niet los worden gezien van elkaar en van de economische en arbeidsmarktomgeving. Een goede economische conjunctuur kan bijvoorbeeld de resultaten van outplacement positief beïnvloeden, het aantal outplacementbegeleidingen verlagen...

## 2. Onderzoeksopzet en -methoden

Om de verschillende onderzoeksvragen te beantwoorden, werd een mix van onderzoeksmethoden gehanteerd. De verschillende benaderingen voor data-verzameling zijn de volgende: desk research, face to face interviews, telefonische interviews, analyse van administratieve data en een websurvey. In tabel 2.1 hebben we de verschillende onderzoeksmethoden voor de verschillende vragen samengevat.

**Tabel 2.1** Onderzoeksdelen en -methoden

<i>Delen van het onderzoek</i>	<i>Onderzoeksmethoden</i>
1. Regelgevend kader	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desk research</li> <li>- face to face interviews</li> </ul>
2. Vraag en aanbod outplacementmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- data aanvraag VDAB &amp; RVA</li> <li>- telefonische bevraging erkende outplacementbureaus</li> <li>- websurvey actieve outplacementkantoren</li> </ul>
3. Functioneren outplacementmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- face to face interviews strategiebepalers grootste outplacementkantoren</li> <li>- face to face interviews en telefonische interviews aanbestedende instanties op Vlaams en sectoraal niveau</li> </ul>
4. Inhoud en resultaten outplacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desk research</li> <li>- websurvey actieve outplacementkantoren</li> <li>- face to face interviews consultants</li> <li>- data aanvraag VDAB</li> </ul>
5. Toekomstige ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- deskresearch</li> <li>- expertmeeting/workshop met buitenlandse experts</li> </ul>

In het onderzoek zelf werden vier fases doorlopen:

#### *Fase 1: Voorbereidende fase*

Doel van dit deel was het in kaart brengen van het regelgevend en beleidskader en het verzamelen en analyseren van beschikbare data over het functioneren van de Vlaamse outplacementmarkt (jaarverslagen Federgon, Herplaatsingsfonds, websites outplacementkantoren, ...). Daarnaast werden enkele oriënterende gesprekken gevoerd met werkgevers- en werknemersorganisaties. Op basis van de verzamelde informatie werd verder richting gegeven aan het onderzoek en de werden benodigde topiclijsten voor de interviews opgesteld.

In de voorbereidende fase werd eveneens een overzicht gemaakt van de regelgeving over outplacement in de EU-15 (zie hoofdstuk 7). Op basis van deze nota werden enkele landen geselecteerd die als mogelijke inspiratiebron kunnen dienen voor Vlaanderen (zie fase 4).

#### *Fase 2: In kaart brengen volume en functioneren markt*

Op centraal niveau bleek geen overzicht te bestaan van het aantal outplacementbegeleidingen naargelang het type ontslagregeling. De werkgeversfederatie Federgon verzamelt jaarlijks wel cijfers bij zijn leden, maar deze hebben enkel op België betrekking. Bovendien ontsluit de werkgeversfederatie niet de gehele out-

placementmarkt. Om een zicht te krijgen op het volume van de outplacementmarkt, hebben we bijgevolg via verschillende instanties data aangevraagd:

- data aanvraag bij VDAB en het Herplaatsingsfonds m.b.t. het aantal outplacementbegeleidingen in het kader van collectief ontslag: aantal begeleidingen, profiel en de uitstroom;
- data aanvraag bij RVA m.b.t. het aantal aangeboden outplacementbegeleidingen op het C4-formulier en mogelijke sancties in het kader van enkelvoudig ontslag. Daarnaast werden ook data aangevraagd over het aantal terugbetaalde outplacementbegeleidingen in het kader van KB 2004;
- een aanvullende websurvey bij outplacementkantoren met vragen naar het aantal begeleidingen al naargelang de ontslagregeling.

Daarnaast bestond er eveneens geen zicht op het aantal actieve spelers op de outplacementmarkt. Er is op Vlaams niveau wel een lijst van erkende outplacementkantoren, uit interviews bleken deze echter niet alle actief te zijn. Daarom werden volgende (extra) onderzoekstappen gezet:

- alle kantoren die een erkenning hebben voor outplacement werden telefonisch gecontacteerd met de vraag of ze ook daadwerkelijk actief zijn. In totaal werden 126 van de 131 erkende outplacementbureaus bereikt. De respons van de telefonische bevraging bedraagt aldus 96,2%;
- via een websurvey werden enkele vragen gesteld om de actieve bureaus te kunnen typeren. Op basis van de telefonische bevraging telde de Vlaamse outplacementmarkt in 2007 47 actieve bureaus. Hiervan namen er achttien deel aan de websurvey, waaronder alle grote spelers. Voor meer uitleg over de spelersmarkt verwijzen we naar hoofdstuk 4.

Om zicht te krijgen op de eigenlijke vormgeving en het functioneren van de Vlaamse outplacementmarkt en op belemmerende en faciliterende factoren voor verdere ontwikkeling, hebben we voornamelijk informatie verzameld via face to face interviews met aanbieders en aanbestedende instanties.

Bij de aanbieders bevroegen we de strategiebepalers binnen de grootste outplacementkantoren.

Langs de zijde van de aanbesteders lag de focus op de bevraging van de aanbesteders op 'mesoniveau'. Meer bepaald zijn dit:

- de aanbestedingen in het kader van de permanente tewerkstellingscellen. In dit kader werden het HF en VDAB bevraged;
- de sectoren. Tijdens de loop van het onderzoek bleek dat sinds de inwerkingtreding van cao 82bis (1 december 2007), nogal wat sectoren deze regeling collectiviseerden en zich als aanbestedende instanties ontwikkelden. Daarom werden alle sectoren gescreend op regelingen inzake outplacement. De sectoren die een regeling uitwerkten, werden telefonische bevraged over de aan-

bestedingsprocedures en de inhoudelijke invulling die ze gaven aan outplacement.

Om een zicht te krijgen op de aanbestedingen van individuele werkgevers baseerden we ons op interviews met outplacementkantoren en enkele sleutelfiguren.

#### *Fase 3: Inhoud en resultaten van outplacement*

Voor de analyse van de inhoud van outplacement werd in eerste instantie gebruik gemaakt van het materiaal dat in het kader van dit onderzoek verzameld werd via eigen enquêtes (zie fase 2). Om een beter zicht te krijgen op outplacement in de praktijk (vorm van begeleiding, methodieken en instrumenten, resultaten) werden diverse outplacementconsulenten face to face hieromtrent bevraagd. Bij de selectie van de bureaus werd rekening gehouden dat er voldoende spreiding was naar niches waarin men actief is (bv. enkel kaderleden, enkel individuele begeleidingen, vooral collectieve dossiers, ...) en achtergrond van het bureau (gespecialiseerde outplacementbureaus, nieuwe spelers, ...).

Supplementair aan wat voorzien was in het projectvoorstel worden in dit rapport ook uitstroomresultaten gepresenteerd. We baseerden ons daarbij op data van de VDAB.

#### *Fase 4: Synthese en toekomstige ontwikkelingen*

In een laatste fase van het onderzoek worden de bevindingen geïntegreerd en getoetst aan ervaringen van buitenlandse experts uit Nederland, Duitsland en Frankrijk. Op basis van deze input worden tot slot aanbevelingen geformuleerd voor de verdere ontwikkeling van de Vlaamse outplacementmarkt.



---

## **HOOFDSTUK 3**

### **OUTPLACEMENT IN VLAANDEREN: REGELGEVEND KADER**

#### **Inleiding**

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het regelgevend kader. Eerst komen de cao's aan bod die de (inhoudelijke) contouren van outplacement bepalen, vervolgens bekijken we de rol van outplacement binnen het activerend herstructureeringsbeleid. Om het geheel overzichtelijk te maken, sluiten we af met een overzichtsschema van de regelgeving die van toepassing is naargelang het type ontslag.

#### **1. Outplacement: van gunst naar plicht**

De inhoudelijke contouren van outplacement worden gevormd door twee cao's: cao 51 en cao 82bis (federaal) en het decreet van 13 april 1999 (Vlaams):

- cao 51 (1992) is van toepassing voor elke werkgever die besluit om spontaan een outplacement voor te stellen aan een werknemer;
- cao 82 (2002): is van toepassing wanneer de werkgever verplicht wordt om outplacement toe te kennen aan een werknemer vanaf 45 jaar. Deze cao werd gewijzigd door cao 82bis en is van kracht vanaf 1 december 2007;
- het decreet van 13 april 1999 heeft betrekking op de private arbeidsbemiddeling in het Vlaamse gewest.

Outplacement wordt in beide cao's gedefinieerd als: 'een geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van een werkgever door een derde, hierna genoemd 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.'

## 1.1 Cao 51

Deze cao vertrekt van bovenstaande beschrijving van outplacement en beschrijft de diensten die een outplacementkantoor kan en mag aanbieden:

- psychologische begeleiding;
- opmaken van een persoonlijke balans;
- hulp bij het uitbouwen van een zoekcampagne naar betrekkingen en de uitwerking ervan;
- begeleiding met het oog op de onderhandeling van nieuwe arbeidsovereenkomsten;
- begeleiding tijdens de integratie in het nieuwe werkmilieu;
- logistieke en administratieve steun.

Opvallend is dat de cao bepaalt dat een outplacementbureau 'zich niet mag inlaten met de contacten tussen de werknemer en de potentiële werkgevers, noch op mag treden als bureau voor arbeidsbemiddeling, werving en selectie' (art. 1c). Dit lijkt in tegenstelling met de doelstelling om op korte termijn een nieuwe betrekking te vinden voor de ontslagen werknemer (cf. infra). De cao bepaalt daarnaast ook de duur van de begeleiding: het outplacementbureau is verplicht de ontslagen werknemer gedurende twee jaar te begeleiden indien hij/zij in deze periode geen nieuwe betrekking heeft gevonden. Daarnaast bevat de cao bepalingen rond de instemming van de werknemer, de verbintenissen van het outplacementbureau en de procedure die moet gevolgd worden.

## 1.2 Cao 82bis<sup>2</sup>

Naast de bestaande regeling met betrekking tot het vrijwillig aangeboden outplacement door de werkgever (cao 51), bestaat er sinds 15 september 2002 een recht op outplacement voor de werknemers van 45 jaar en ouder die worden ontslagen. Het generatiepact heeft hun recht op outplacementbegeleiding verder uitgebouwd en recentelijk werd een nieuwe cao afgesloten. De nieuwe cao 82bis voorziet in een nieuwe procedure, het aanbod en de dienstverlener moet voortaan ook beantwoorden aan een aantal kwaliteitscriteria (zie figuur 3.1)

---

<sup>2</sup> De basis van deze verplichting ligt vervat in de wet van 5 september 2001 ter verbetering van de werkgelegenheidsgraad van werknemers. Zij werd uitgevoerd door cao 82 die op 10 juli 2002 werd gesloten in de Nationale arbeidsraad.

Cao 82, juli 2002	— — — ➤	Cao 82bis, december 2007
<b>Generatiepact</b>		
<p><i>Recht</i> op outplacement voor ontslagen 45+'er</p> <p>Initiatief bij werknemer</p> <p>Doelgroep: ontslagen 45+'er</p> <p>Inhoud: 60 uren 3 fasen maximum 1 jaar</p>		<p><i>Plicht</i> ontslagen 45'er om op outplacement aanbod in te gaan Plicht wg'er om aanbod te doen</p> <p>Initiatief bij werkgever</p> <p>Doelgroep: ontslagen 45+'er met enkele uitzonderingen</p> <p>Inhoud: 60 uren 3 fasen maximum 1 jaar</p>

**Figuur 3.1** Wijziging cao 82 sinds generatiepact

### 1.2.1 Procedure en sanctionering

De belangrijkste wijziging tussen cao 82 en cao 82bis ligt in de procedure. In cao 82 lag het initiatief bij de werknemer die outplacementbegeleiding moest aanvragen bij de werkgever. De werkgever moest vervolgens een programma van een dienstverlener voorstellen. Sinds cao 82bis moet de werkgever die een werknemer van 45+ ontslaat, het initiatief nemen om outplacement aan te bieden zonder een verzoek van de werknemer af te wachten. Dit binnen een termijn van vijftien dagen na het ontslag. De werknemer beschikt over een termijn van één maand, om al dan niet zijn schriftelijke instemming met dit aanbod te geven.

Indien de werkgever zijn verplichtingen niet naleeft, wordt een administratieve geldboete opgelegd van 1 800 euro. Indien ontslagen werknemers het outplacementaanbod weigeren, kan hun werkloosheidsuitkering worden geschorst. De controle vindt plaats door de RVA via het C4-formulier, waarbij de werkgever moet vermelden dat er een outplacementbegeleiding wordt aangeboden en het schriftelijk bewijs hiervan toevoegen.

### 1.2.2 Doelgroep

De doelgroep van cao 82 beslaat werknemers uit de *private sector* die aan de volgende voorwaarden voldoen:

- minstens 45 jaar zijn op het ogenblik dat het ontslag wordt gegeven;
- één jaar ononderbroken anciënniteit in de onderneming;
- ontslagen zijn om een andere reden dan dringende reden;
- ontslagen zijn om een andere reden dan conventioneel brugpensioen;
- niet de leeftijd hebben om het rustpensioen te genieten.

De doelgroep van cao 82bis is gelijklopend aan deze van cao 82 met enkele bijkomende uitzonderingen. De verplichting voor de werkgever geldt onder meer niet voor deeltijds werkenden, bepaalde categorieën bruggepensioneerden en werknemers met een loopbaan van meer dan 38 jaar.

### 1.2.3 Inhoud

In zowel cao 82 als de aangepaste versie is vastgelegd welke minimale vereisten er zijn voor de inhoudelijke invulling van de outplacement. Naast een opsomming van diensten die verplicht verstrekt dienen te worden, stipuleert deze cao ook het aantal begeleidingsuren. Meer bepaald: een outplacementprogramma van 60 uur gedurende een periode van maximum 12 maanden. De outplacementbegeleiding wordt ingedeeld in drie fasen:

- 1<sup>ste</sup> fase: 20u tijdens de eerste 2 maanden;
- 2<sup>e</sup> fase: 20u in de volgende 4 maanden;
- 3<sup>e</sup> fase: 20u in de volgende 6 maanden.

Aan cao 82bis is een extra lijst met kwaliteitscriteria toegevoegd waaraan de outplacementbegeleiding en het aanbod moeten voldoen.

### 1.2.4 Tot slot

De vernieuwde regelgeving houdt belangrijke verschuivingen in. Het initiatiefrecht ligt nu bij de werkgever: vroeger wisten werknemers vaak niet dat ze recht hadden op outplacement. Dit gaat gepaard met de introductie van een controlemechanisme (via het C4-formulier). De verwachting is dan ook dat het aantal begeleidingen van dit type sterk zal groeien. Eerder werd door de sector gevreesd dat de strikte inhoudelijke bepalingen van cao 82 ervoor zullen zorgen dat de begeleiding zal evolueren tot volumewerk, terwijl juist werknemers ouder dan 45 een persoonlijke begeleiding nodig hebben (Bracke, 2003). In dit onderzoek zal de impact van cao 82bis worden nagegaan op het aantal begeleidingen, de markt maar ook op de inhoud van outplacement.

**Tabel 3.1** Vergelijking cao 51 en cao 82bis

	<i>Cao 51</i>	<i>Cao82 bis</i>
<i>Doelgroep</i>	Alle (ontslagen) werknemers	Enkel 45+
<i>Inhoud</i>	Maximum 2 jaar	Maximum 1 jaar
	Aantal uren vrij te bepalen	3 fasen van elk 20 uur
<i>Plicht of recht</i>	Recht, verplichting niet mogelijk	Plicht voor wg'er Wn'er moet ingaan op aanbod

### 1.3 Het Vlaams decreet van 13 april 1999

Naast de bepalingen van de federale cao's m.b.t. outplacement is ook het decreet van 13 april 1999 m.b.t. de private arbeidsbemiddeling in het Vlaamse gewest van belang. Dit decreet geeft uitvoering aan het Verdrag nr. 181 van de Internationale Arbeidsorganisatie en bevat een erkenningsregeling voor personen die activiteiten van private arbeidsbemiddeling willen uitoefenen. Dit decreet bevat geen specifieke inhoudelijke bepalingen, wel een aantal criteria waaraan de aanbieder en het aanbod moet voldoen (kosteloosheid, recht op privacy, ...).

Belangrijk is dat het Vlaamse decreet van 13 april 1999 outplacement wél als een vorm van arbeidsbemiddeling beschouwt. Dit in tegenstelling tot het commentaar van de nationale arbeidsraad bij cao 51 die stelt dat outplacement geen arbeidsbemiddeling is. Het al dan niet definiëren van outplacement als arbeidsbemiddeling heeft belangrijke consequenties: arbeidsbemiddeling is een bevoegdheid van de gewesten, het arbeidsrecht is een federale bevoegdheid. Het oordeel van de NAR impliceert dus dat outplacement een federale bevoegdheid is. De commentaar bij cao 51 heeft echter geen juridisch bindende kracht en opvallend: ze werd ook niet herhaald in cao 82. Als de kwestie puur juridisch wordt bekeken, kunnen we stellen dat het Vlaamse decreet cao 51 'overruled': in de hiërarchie van normen staan de dwingende bepalingen van het decreet hoger dan cao nr51. Concluderend kunnen we dus stellen dat outplacement in Vlaanderen een vorm van arbeidsbemiddeling is, op het Federale niveau is dit niet het geval.

## 2. Outplacement en activerend herstructureren

Outplacement kan volgen op individueel ontslag, maar ook na een herstructurering. In het geval van een individueel ontslag verbreekt de werkgever een individuele arbeidsrelatie. De werkgever heeft in dit geval sinds 2007 de verplichting aan 45-plussers outplacement aan te bieden. In het geval van herstructurering zijn er meerdere werknemers betrokken. In onderhandelingen over een sociaal akkoord bij collectief ontslag kunnen vakbonden voor alle betrokken werknemers outplacement opeisen of kan de werkgever dit aanbieden. Om dit te stimuleren werd naar aanleiding van de werkgelegenheidsconferentie in oktober 2003 een

belangrijke impuls gegeven. Indien het bedrijf op vrijwillige basis een tewerkstellingscel opricht (met outplacementaanbod) kan van volgende voordelen worden genoten:

- vermindering van de persoonlijke sociale zekerheidsbijdragen van de werknemer (kaart A);
- werkgever die de ontslagen werknemer aanwerft, kreeg een lastenverlaging (kaart B);
- de werkgever in herstructurering kreeg de outplacementkost (ten dele) terugbetaald.

Deze regeling vond zijn neerslag in KB 2004 ook het 'KB Ford' genoemd.<sup>3</sup> Via dit KB werd outplacement als dusdanig erkend en gestimuleerd als activeringsinstrument bij herstructureringen. Let wel, dit KB gaat volledig uit van de vrijwilligheid: veel hing/hangt in dit kader dus af van de prioriteiten van de sociale partners tijdens de onderhandelingen over het sociaal akkoord. De eigenlijke inhoud van het outplacementaanbod wordt bepaald door de werkgever al dan niet in samenspraak met de vakbonden. Om in aanmerking te komen voor een subsidie moet wel minimum cao 82 worden geboden.

Het *generatiepact* (2006), maakte het kader dwingender: het stipuleert dat ondernemingen die naar aanleiding van collectief ontslag een verlaging van de brugpensioenleeftijd wensen, verplicht zijn om een begeleidingsplan op te maken voor alle werknemers die getroffen worden door de herstructurering. Die begeleidingsplannen worden door de Vlaamse minister van werk beoordeeld op hun activerend karakter, ook wel 'regionale toetsing' genoemd.<sup>4</sup> Pas nadat de maatregelen zijn goedgekeurd door de regionale minister, beslist de Federale minister van werk over het statuut van 'onderneming in herstructurering of in moeilijkheden'. In het begeleidingsplan dient het pakket activerende maatregelen als tewerkstellingscel, outplacement, opleiding en herplaatsing een belangrijke plaats in te nemen. Het centrale instrument bij de activering en begeleiding is de tewerkstellingscel. Binnen de tewerkstellingscel wordt onder meer het verloop van de outplacementbegeleiding opgevolgd. Het generatiepact veralgemeende dus de oprichting van de tewerkstellingscellen bij een herstructurering. Via het Vlaamse meerbanenplan in 2006 werd hier verder invulling aan gegeven door het installeren van twaalf permanente tewerkstellingscellen die gericht zijn op kleinere collectieve ontslagen. Organisatorisch wordt geopteerd om VDAB als regisseur van de (permanente) tewerkstellingscellen aan te stellen: ze staan in voor de coördinatie,

---

<sup>3</sup> KB van 16 juli 2004 tot bevordering van de tewerkstelling van werknemers ontslagen in het kader van herstructureringen (BS, 6 augustus 2004).

<sup>4</sup> Het activerend herstructureringsbeleid krijgt hierdoor dus een sterke regionale invulling. De mogelijkheid bestaat aldus dat een landelijk opererend bedrijf dat herstructureert naargelang de regio een andere invulling van het begeleidingsplan kan hebben.

monitoring, ... via daartoe aangestelde sociale interventie adviseurs van VDAB. Het meerbanenplan voorziet hiervoor de nodige middelen.

Het generatiepact zorgde er dus voor dat het al dan niet aanbieden van outplacement niet langer afhangt van de prioriteiten van de sociale partners. De verplichting situeert zich niet enkel bij de werkgever in herstructurering, maar geldt ook voor ontslagen werknemers die in aanmerking komen voor vervroegd brugpensioen. Ze kunnen maar op brugpensioen gaan indien ze eerst deelgenomen hebben aan een tewerkstellingscel en dus outplacement volgen. De deelnemers genieten de eerste zes maanden van de begeleiding wel een inschakelingsvergoeding. Voor de overige ontslagen werknemers is de outplacementbegeleiding binnen de tewerkstellingscel in principe niet verplicht. Alle 45-plussers vallen echter wel onder de toepassing van cao 82bis en kunnen dus gesanctioneerd worden als ze geen outplacement volgen. Indien ze participeren aan de tewerkstellingscel heeft deze doelgroep eveneens recht op de inschakelingsvergoeding.

De sociale partners beslissen zelf welk bedrijf ze contacteren en welke modaliteiten de outplacementbegeleiding kent (inhoud, aantal uren, individueel/groep, ...).

Naast de vrijwillige tewerkstellingscellen waar outplacement kan worden aangeboden, bestaan er dus ook verplichte cellen, telkens met hun eigen specificiteit en regelgevend kader.

**Tabel 3.2** KB 2004 en KB 2006

---

KB 2004: vrijwillig

---

Verminderingskaart 45+ (kaart A en B);  
 Gedeeltelijke terugbetaling outplacement;  
 Aanbod voor alle werknemers via tewerkstellingscel;  
 Inhoud outplacement minimum cao 82(bis).

---

KB 2006: verplichting indien aanvraag vervroegde leeftijd brugpensioen

---

Activerend begeleidingsplan;  
 Verplichte oprichting tewerkstellingscel + inschrijving in tewerkstellingscel met aanbod outplacement;  
 Minimum zes maanden outplacement voor kandidaat bruggepensioneerden;  
 Inschakelingsvergoeding gedurende deelname tewerkstellingscel;  
 Inhoud outplacement moet regionale toets doorstaan.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> In dit kader wordt mogelijk een norm van 120 uur begeleiding gedurende een jaar in te voeren.

Omdat beide regelingen naast elkaar bestaan en deels overlappen, werd via het KB 2007 het KB 2004 afgestemd op KB 2006. Enkele wijzigingen zijn:

- kaarten herstructureringen A en B worden vanaf 1 januari 2007 vervangen door één verminderingsskaart. RVA bezorgt deze kaart spontaan aan de werknemer bij zijn eerste inschrijving op de lijst van de tewerkstellingscel;
- uniformisering tewerkstellingscellen KB 2004 en KB 2006 naar ondermeer samenstelling cellen.

Daarnaast is de (vrijwillige) erkenningsregeling voor een onderneming in herstructurering gewijzigd. Men spreekt van een minimale en een maximale erkenning waaraan telkens een aantal voorwaarden en voordelen zijn verbonden. Een overzicht is terug te vinden in tabel 3.3.

**Tabel 3.3** Minimale en maximale erkenning

	<i>Minimale erkenning</i>	<i>Maximale erkenning</i>
Voorwaarden	Een tewerkstellingscel oprichten of aansluiten bij een bestaande permanente tewerkstellingscel  Aan <i>alle 45-plussers</i> het recht aanbieden om in te schrijven in die cel + outplacement  Aan de voorwaarden minimale erkenning wordt automatisch voldaan indien aanvraag vervroegd brugpensioen	Idem  Aan <i>alle</i> werknemers recht aanbieden + outplacement
Voordelen werknemer	Verminderingskaart herstructureringen voor 45-plussers	Verminderingskaart voor <i>alle</i> werknemers
Voordelen ontslaggevende werkgever	-	Terugbetaling outplacementkosten*
Voordelen nieuwe werkgever	Tijdelijke vermindering van werkgeversbijdragen SZ (via verminderingsskaart)	Tijdelijke vermindering van werkgeversbijdragen SZ (via verminderingsskaart)

\* enkel voor de werknemer die minstens 120 dagen tewerkgesteld zijn en verminderingsskaart hebben.

Indien een bedrijf aanspraak wil maken op een minimale erkenning als onderneming in herstructurering dient een tewerkstellingscel worden opgericht, waarbij alle 45-plussers het recht op outplacement wordt aangeboden. Een bedrijf dat een aanvraag doet voor vervroegd brugpensioen krijgt automatisch een erkenning, zij zijn immers verplicht een tewerkstellingscel op te richten. Een minimale erkenning is enkel voordelig voor de getroffen werknemers (verminderingsskaart). Indien de



werkgever aan alle werknemers outplacementbegeleiding aanbiedt, krijgt hij een maximale erkenning. Dit is in zijn voordeel omdat het een (gedeeltelijke) terugbetaling van de outplacementkosten impliceert. Deze erkenningsregeling bevat dus duidelijk stimulansen voor zowel de werknemersvertegenwoordigers als voor de werkgevers om outplacement tijdens de onderhandelingen over het sociaal plan op de agenda te plaatsen. In dit onderzoek zullen we ondermeer de impact van deze stimulansen op het volume van outplacementbegeleidingen nagaan.

### **3. Wat bij faillissement?**

Een specifieke Vlaamse regeling is uitgewerkt voor gefailleerde ondernemingen. Sinds 2001 financiert het Herplaatsingsfonds de outplacementbegeleiding van ontslagen werknemers bij gefailleerde bedrijven. In 2003 werd het toepassingsgebied uitgebreid tot bedrijven met een gerechtelijk akkoord of in moeilijkheden die zelf niet (meer) over de nodige financiële middelen beschikken.<sup>6</sup>

Initieel richtte het Herplaatsingsfonds zich hoofdzakelijk op grote bedrijven, via het meerbanenplan (2006) van Vandenbroucke werd geopteerd om ook toe te spitzen op de kleinere faillissementen. Organisatorisch werd dit ingebed binnen de permanente tewerkstellingscellen (cf. supra).

### **4. Het regelgevend kader m.b.t. outplacement: samenvattend schema**

Het besproken kader waarbinnen outplacement fungeert, is op zijn minst complex te noemen, zowel het bevoegdheidsniveau, stimulansen, al dan niet verplichting, verschillen naargelang type ontslag, leeftijd, ... In onderstaande overzichtstabel vatten we het kader m.b.t. outplacement samen, vertrekkend vanuit het type ontslag. Voor de volledigheid hebben we ook de opdrachtgevers/aanbesteders in de tabel opgenomen. Een bespreking van de opdrachtgevers en hun rol in het aanbestedingsproces komt aan bod in volgende hoofdstukken.

---

<sup>6</sup> Decreet van 14 maart 2003

**Tabel 3.4** Overzicht regelgevend kader outplacement (2008)

<i>Enkelvoudig ontslag*</i>		<i>Geen aanvraag brugpensioen</i>	<i>Collectief ontslag Aanvraag vervoegd brugpensioen</i>	<i>Onderneming niet solvabel</i>
<i>Plichten</i>				
Ontslagen Werknemer	Verplicht cao 82bis indien ontslagen 45+'er	Verplicht cao 82bis indien 45+	Verplichte participatie TWC voor doelgroep brugpensioen 45+ moet voldoen aan cao 82bis	Verplicht cao 82bis indien 45+
Werkgever	Verplicht aanbod cao 82bis aan 45+ Mogelijkheid aanbod cao 51	Verplicht aanbod cao 82bis aan 45+ Mogelijkheid aanbod cao 51 Mogelijkheid aanbod binnen TWC	Outplacement binnen ad hoc cel of aansluiten permanente cel** Begeleidingsplan mét outplacement moet regionale toets doorstaan	Outplacement binnen ad hoc cel of permanente cel**
<i>Financiering</i>				
	Werkgever Sectorfonds	Werkgever Sectorfonds Mogelijk publieke middelen***	Werkgever Sectorfonds Mogelijk publieke middelen***	Publieke middelen: HF
<i>Opdrachtgever</i>				
	Werkgever	Werkgever	Werkgever	Curator/Commissaris/HF
<i>Aanbesteder</i>				
	Sectorfonds Werkgever	Werkgever/(vakbonden)	Werkgever (vakbonden)	Stuurgroep Herplaatsingsfonds
<i>Incentives</i>				
Werkgever	-	Gedeeltelijke terugbetaling outplacementkosten indien max. erkenning KB 2007	Gedeeltelijke terugbetaling outplacementkosten indien max. erkenning KB 2007	-
Werknemer	-	Herstructureringskaart	Herstructureringskaart Inschakelingspremie	

\* Voor meervoudig ontslag gelden zelfde bepalingen

\*\* Afhankelijk van de grootte: een bedrijfseigen (ad hoc) cel is verplicht voor ondernemingen >100 werknemers waarbij het collectief ontslag betrekking heeft op minstens 20 werknemers, in het ander geval kunnen bedrijven zich bij een permanente cel aansluiten ([www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be)).

\*\*\* afhankelijk van al dan niet aanvraag erkenning en het type erkenning;

## **5. Tot slot**

Outplacement wordt steeds meer als instrument gezien in het Vlaamse en Federale activeringsbeleid, voornamelijk met de doelstelling te vermijden dat ontslagen systematisch tot inactiviteit en uittrede leiden. In het generatiepact geeft de federale overheid expliciet aan dat ze gelooft in de kracht van outplacement om de doelstelling van 'langer werken' te realiseren.

Dit heeft belangrijke gevolgen. Ten eerste heeft de regelgeving gezorgd voor een zeer grote potentiële doelgroep voor outplacement (alle ontslagen 45'ers), daarboven worden ook financiële incentives voorzien om jongere werknemers outplacement aan te bieden. De verwachting is dan ook dat het aantal outplacementbegeleidingen sterk in aantal zal toenemen. Ten tweede is outplacement 'gedemocratiseerd': waar dit in de jaren '90 beschouwd kon worden als een luxe instrument voor hogere kaders, komen nu arbeiders, lagere bedienden, specifieke groepen als bruggepensioneerden in aanmerking voor outplacementbegeleiding. Dit stelt bijzondere eisen aan de aanbieders van outplacement. Een belangrijke vraag is dan ook in welke mate zij inhoudelijk een aanbod kunnen formuleren op maat van deze verschillende groepen.



## ***HOOFDSTUK 4***

### ***VRAAG- EN AANBODZIJDE VAN DE OUTPLACEMENTMARKT***

In dit hoofdstuk schetsen we een overzicht van de vraag- en aanbodzijde van de outplacementmarkt. In een eerste paragraaf komt de vraagzijde aan bod. Centraal staat een overzicht van het aantal effectieve begeleidingen en de evolutie hiervan. Daarnaast besteden we aandacht aan de deelname aan outplacement of de mate waarin de beoogde doelgroep al dan niet een beroep doet op het outplacementaanbod. In een tweede paragraaf komt de aanbodzijde aan bod. Meer bepaald gaan we na welke (type) spelers actief zijn op de outplacementmarkt en in welke segmenten.

#### **1. De vraagzijde: het aantal begeleidingen**

##### **1.1 Aantal begeleidingen: geen centrale monitoring**

Vlaanderen kent geen centrale instantie die de outplacementmarkt monitort. Daarnaast zijn er heel wat aanbesteders actief op de Vlaamse outplacementmarkt (bedrijven, Herplaatsingsfonds, sectoren, ...). Zicht krijgen op het aantal effectieve begeleidingen, evoluties en de non-take-up was dan ook geen evidentie. Om een overzicht van het volume van de outplacementmarkt te schetsen, hebben we volgende bronnen geraadpleegd (zie tabel 4.1).

**Tabel 4.1** Geraadpleegde gegevensbronnen volume outplacementbegeleidingen naar type ontslag

	RVA	VDAB	WSE	HF	Federgon *	Eigen survey
<i>Enkelvoudig ontslag</i>						
- Potentiële doelgroep	–	–	–	–	–	–
- Effectief	–	–	–	–	+/-	+
- Evolutie	–	–	–	–	+/-	–
- Aanverwante vormen	–	–	–	–	–	+
<i>Collectief ontslag</i>						
- Potentiële doelgroep	–	+	–	+/-	–	–
- Effectief	–	+	–	+	+/-	+
- Evolutie	–	+	–	+	+/-	–

\* cijfers van Federgon kunnen niet opgedeeld worden naar ontslagtype

- Het Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie staat in voor de erkenningen van de outplacementkantoren. Jaarlijks dienen alle erkende kantoren (ook diegenen die niet actief waren) een activiteitenverslag in te dienen met onder meer het aantal gerealiseerde outplacementbegeleidingen. Vele erkende outplacementkantoren verzaakten echter aan deze verplichting. Daarnaast werden de verzamelde gegevens recentelijk ook niet geaggregeerd door de Vlaamse overheid. Op deze databron konden we dus geen beroep doen.
- Via de jaarverslagen van het Herplaatsingsfonds is het mogelijk een zicht te krijgen op het aantal aangevraagde premies outplacement (potentiële doelgroep) en het aantal personen dat effectief outplacement heeft gevolgd.
- VDAB beschikt vanaf het in voege treden van het generatiepact (mei 2006) over gedetailleerde data m.b.t. het aantal ontslagen werknemers bij collectief ontslag, het aantal dat zich inschrijft in een tewerkstellingscel en een outplacementbegeleiding volgt. VDAB registreert daarnaast ook het aantal aanvragen en begeleidingen in het kader van het Herplaatsingsfonds. Deze registratie staat echter pas vanaf begin 2007 op punt. In de VDAB data wordt geen onderscheid gemaakt tussen herstructurering en faillissement.
- RVA voorziet vanaf april 2006 de mogelijkheid om op het C4-formulier in te vullen of er outplacement wordt aangeboden. Sinds december 2007 dient de werkgever dit verplicht in te vullen indien hij/zij een 45+’er ontslaat. Via RVA zouden we dus zicht kunnen krijgen op het aantal 45-plussers die in het kader van enkelvoudig ontslag een outplacementaanbod heeft gekregen. Navraag leert echter dat deze informatie niet wordt geregistreerd. De RVA registreert enkel werkzoekenden die niet ingaan op een outplacementaanbod.

Op basis van voorgaande gegevensbronnen kunnen we dus een vrij goed zicht krijgen op het potentieel en het aantal begeleidingen in het kader van collectief

ontslag (inclusief faillissementen) vanaf mei 2006. Over data m.b.t. individueel ontslag beschikken we op basis van voorgaande bronnen niet, anders gesteld: geen enkele publieke instantie is in staat de impact van cao 82bis te monitoren. Daarom opteerden we in eerste instantie om een beroep te doen op data die door de aanbodzijde zelf worden verstrekt. Federgon outplacement, de werkgeversfederatie van outplacementkantoren verzamelt per kwartaal het aantal outplacementbegeleidingen bij zijn leden. Deze data kennen echter beperkingen:

- ten eerste hebben niet alle outplacementkantoren een erkenning bij de werkgeversfederatie.<sup>7</sup> Federgon schat dat ze ongeveer 90% van de outplacementmarkt vertegenwoordigen. Een berekening van VDAB eind maart 2008 m.b.t. het collectieve segment komt op 78% uitgevoerd door de leden van Federgon;
- de cijfers van Federgon hebben betrekking op België en niet op Vlaanderen;
- Federgon hanteerde tot kort voor de bevraging de officiële categorieën ‘cao 51 individueel’, ‘cao 51 collectief’ en ‘outplacement 45+’ (cao 82bis). Voor de jongeren (-45 jaar) worden de gegevens opgesplitst naar type begeleiding (individueel of collectief). Alle begeleidingen voor -45-jarigen worden onder cao 51 gerapporteerd.

Om voorgaande redenen besloten we om via een survey zelf de actieve outplacementkantoren te bevragen. Van de 47 actieve outplacementbureaus namen er 18 deel aan de survey. In totaal liepen er via deze bureaus 6 281 outplacementbegeleidingen voor Vlaamse werknemers in 2007. Dit cijfer is een onderschatting van de omvang van de totale outplacementmarkt in Vlaanderen omdat heel wat actieve bureaus niet bereid waren om cijfergegevens door te geven. Om diverse redenen vermoeden we echter dat bovenstaand totaalcijfer relatief kort in de buurt komt van de werkelijke omvang:

- alle grote spelers (die o.a. actief zijn in het Herplaatsingsfonds, de tewerkstellingscellen en sectorovereenkomsten) maken deel uit van de respons;
- de achttien bureaus die deelnamen aan de enquête rapporteerden samen 7 913 begeleidingen in België. Dit cijfer ligt kort bij de 8 067 begeleidingen die in 2007 uitgevoerd werden door de 30 outplacementbureaus die lid (of stagedoend lid) zijn bij Federgon.

De cijfers van de eigen survey leveren ons aldus een vrij exact zicht op van het aantal begeleidingen in Vlaanderen voor het jaar 2007. In wat volgt rapporteren we eerst het cijfermateriaal met betrekking tot enkelvoudig ontslag, vervolgens gaan we dieper in op collectief ontslag.

---

<sup>7</sup> Uit onze survey blijkt dat Vlaanderen in 2007 47 actieve outplacementbureaus telde (zie verder). Hiervan zijn er 30 erkend bij Federgon (zeventien erkende leden en dertien stagedoende leden).

## 1.2 Enkelvoudig ontslag

### 1.2.1 Stand van zaken 2007

In het segment van enkelvoudig ontslag kunnen we een onderscheid maken tussen cao 51 en cao 82bis. Uit interviews bleek dat er daarnaast ook 'aanverwante producten' worden aangeboden. Vaak gaat het om korte, modulaire trajecten voor jongeren. Inhoudelijk vallen ze onder de noemer van outplacement, maar de looptijd is korter.

Het aantal begeleidingen voor 2007 in Vlaanderen hebben we samengebracht in tabel 4.2.

**Tabel 4.2** Aantal outplacementbegeleidingen enkelvoudig ontslag in 2007

	Aantal	Percentage
Cao82bis individueel	1 895	67,7
Cao51 individueel	795	28,4
Aanverwante producten	109	3,9
Totaal	2 799	100,0

Bron: Enquête bij outplacementkantoren

Over de verhouding tussen het aantal 45-plussers die een outplacementbegeleiding kreeg aangeboden en het aantal effectieve begeleidingen (=non-take-up), kunnen we geen uitspraken doen. Ook een vergelijking tussen het totaal aantal ontslagen 45-plussers en het aantal outplacementbegeleidingen is niet mogelijk. Er bestaan immers geen data over ontslagen werknemers naar leeftijd.

### 1.2.2 Evolutie begeleidingen

Zoals hiervoor reeds aangegeven bestaat er geen officieel cijfermateriaal over het aantal begeleidingen naar aanleiding van een individueel ontslag. Ook bij Federgon worden hierover geen aparte cijfers gerapporteerd, aangezien het aantal begeleidingen enkel opgesplitst wordt naar type begeleiding (individuele versus collectieve begeleiding), wat niet overeenstemt met het onderscheid individueel versus collectief ontslag.

We kunnen wel enkele gegevens vermelden m.b.t. het systeem van de 'outplacementcheques'. Via dit systeem kunnen ontslagen werknemers - die hun recht op outplacement opeisen, maar waarvan de werkgever zijn verplichtingen niet



nakomt - een aanvraag indienen tot betaling bij RVA. Uit tabel 4.3 kunnen we afleiden dat op deze maatregel praktisch geen beroep werd gedaan. De maatregel lijkt tot op heden dus weinig succesvol.

**Tabel 4.3** Aantal outplacementcheques voor Vlaanderen

	Aantal
2004	1
2005	7
2006	14
2007	5

Bron: RVA

Ook het aantal sancties is beperkt. In totaal gaat het in 2007 om tien personen die weigerden in te gaan op een aanbod tot outplacement en om 107 personen die geen outplacement vroegen waarop ze recht hadden. Dit leidde tot 48 'verwittigingen', 60 'uitsluitingen al dan niet met gedeeltelijk uitstel' en 9 'uitsluitingen met volledig uitstel'. Voor Vlaanderen is dit respectievelijk 38, 37 en 4.

### 1.3 Collectief ontslag

#### 1.3.1 Aantal begeleidingen

Het aantal begeleidingen voor 2007 in Vlaanderen als gevolg van een collectief ontslag is weergegeven in tabel 4.4.

**Tabel 4.4** Aantal outplacementbegeleidingen collectief ontslag in 2007

	Aantal	Percentage
Cao82bis collectief	2 192	63,0
Cao51 collectief	650	18,7
Herplaatsingsfonds	628	18,0
Aanverwante producten	12	0,3
Totaal	3 482	100,0

Bron: Enquête bij outplacementkantoren

#### 1.3.2 Evolutie van het aantal begeleidingen

Om de evolutie van het aantal begeleidingen te schetsen, kunnen we een beroep doen op meerdere bronnen: het Herplaatsingsfonds en VDAB. VDAB registreert sinds het generatiepact het aantal outplacementbegeleidingen zowel in het kader van herstructurerings als bij faillissementen. Sinds januari 2007 worden de cijfers

van VDAB en het Herplaatsingsfonds samengevoegd. In tabel 4.5 hebben we deze cijfers samengebracht. Let wel de cijfers van VDAB en het HF hebben betrekking op Vlaanderen, deze van RVA op België.

**Tabel 4.5** Evolutie aantal effectief opgestarte begeleidingen bij collectief ontslag\*

	2003	2004	2005	2006	2007
Herplaatsingsfonds	464	1 514	1 116	1 330	992
Cijfers VDAB	-	-	-	726	1 651*
Betalingen RVA KB 2004-2007		0	-	+/-600**	312

\* de cijfers van VDAB hebben enkel betrekking op herstructureringen.

\*\* schatting op basis van het uitgekeerde bedrag

Uit tabel 4.5 kunnen we afleiden dat het aantal begeleidingen via het Herplaatsingsfonds na de opstartperiode 2002-2003 sterk is gestegen. Volgens het Herplaatsingsfonds is dit niet zozeer te wijten aan het aantal faillissementen, maar voornamelijk aan de betere bekendmaking van de werking van het fonds. In 2007 valt het aantal begeleidingen vrij sterk terug. Dit wordt toegeschreven aan de goede economische conjunctuur: veel ontslagen werknemers wiens begeleiding werd goedgekeurd, hebben deze niet opgenomen, vermoedelijk omdat ze reeds werk vonden.

Over de evolutie van het aantal begeleidingen in het kader van de verplichte TWC'en kunnen we nog niet echt veel uitspraken doen: het aantal stijgt van 726 in 2006 (periode mei 2006-december 2006) tot 1 651 in 2007.

Opmerkelijk is verder dat er weinig beroep werd gedaan op de financiële impulsen verstrekt in het kader van KB 2004. Uit cijfers van RVA blijkt dat er in 2004 en 2005 amper gebruik werd gemaakt van deze stimulansen. In 2004 werd geen enkele aanvraag ingediend voor de terugbetaling van outplacementkosten, in 2005 slechts vier. Sinds 2006 nam het aantal aanvragen voor terugbetaling in het kader van KB 2004-KB 2007 sterk toe. Het gaat in 2006 en 2007 om respectievelijk 59 en 70 betalingen. Dit ging gepaard met een terugbetaling van respectievelijk 999 979 en 494 392 euro.<sup>8</sup> In 2007 ging het om 33 verschillende werkgevers en 312 werknemers.<sup>9</sup> Deze trendbreuk is mogelijk te verklaren doordat werkgevers die verplicht zijn een tewerkstellingscel op te richten, een deel van de kosten trachten te recupereren via een aanvraag in het kader van KB 2007. Dit lijkt te

<sup>8</sup> Tot slot een markant cijfer: in de periode 2004-2007 werd in Wallonië geen enkel dossier ingediend voor terugbetaling outplacementkosten.

<sup>9</sup> Meerdere betalingen per werkgever zijn mogelijk.

worden bevestigd door VDAB data, waaruit blijkt dat er amper begeleidingen binnen 'vrijwillige' cellen zijn: van de 2 643 outplacementbegeleidingen in 2007 vonden er 967 plaats buiten KB 2006. Dit getal komt overeen met de ongeveer 992 begeleidingen van het Herplaatsingsfonds. We kunnen dus concluderen dat de impulsen die in KB 2004-2007 zijn verstrekt om outplacement op vrijwillige basis te stimuleren niet het verhoopte effect hadden.

### 1.3.3 Deelname outplacement

Om een beeld te krijgen van de non-take-up, doen we een beroep op VDAB data. Sinds mei 2006 labelt VDAB alle werknemers die effectief ontslagen zijn als gevolg van een collectief ontslag (faillissement, herstructurering, ...). VDAB tracht hierbij een sluitende aanpak te realiseren. Alle collectieve ontslagen worden gemeld aan VDAB. Op basis hiervan gaan de SIA's in elk bedrijf na of er al dan niet een TWC moet opgericht worden. Ze schrijven daarbij de effectief ontslagen werknemers in als ze aan volgende voorwaarden voldoen:

- de ontslagen werknemer moet (voorlopig) nog beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt;
- de ontslagen werknemer heeft zich ingeschreven als werkzoekende.

In tabel 4.6 hebben we volgende gegevens samengebracht:

- de effectief ontslagen werknemers. Deze kunnen we als de potentiële doelgroep van outplacement beschouwen;
- het aantal ontslagen werknemers dat zich heeft ingeschreven in een tewerkstellingscel;
- het aantal ontslagen werknemers dat aan een outplacementbegeleiding is begonnen.

**Tabel 4.6** Deelname outplacement

	Doelgroep		Inschrijving TWC		N	Outplacement	
	N	%	N	%		% t.a.v. doelgroep	% t.a.v. inschrijv. p
2007	6 921	100	3 778	54,5	2 643	38,2	70,0
Q1 2008	2 634	100	1 223	46,4	901	34,2	73,7

Bron: VDAB

In 2007 werden 6 921 werknemers effectief ontslaan en gelabeld door VDAB. De eigenlijke doelgroep voor outplacement bedroeg dus 6 921 personen in 2007. 55,5% van deze groep schreef zich in een tewerkstellingscel, 38,2% volgde uiteindelijk een outplacementbegeleiding. De non-take-up situeert zich dus voornamelijk tussen ontslag en inschrijving TWC. Van de groep die zich inschrijft, startte

immers 70% een outplacementbegeleiding. De cijfers van het eerste kwartaal 2008 zijn gelijklopend aan deze van 2008, zij het dat de instapratio in de TWC lager ligt.

In tabel 4.7 hebben we de non-take-up opgesplitst naar leeftijd. Enkel personen ouder dan 45 zijn immers verplicht outplacement te volgen.

**Tabel 4.7** Deelname outplacement naar leeftijd (2007)

	Doelgroep		Inschrijving TWC		N	Outplacement	
	N	%	N	%		% t.a.v. doelgroep p	% t.a.v. inschrijv.
-45	3 497	100	1 512	43,2	657	18,8	43,4
45-50	1 427	100	959	67,2	703	49,3	73,3
50+	1 997	100	1 307	65,4	1 283	64,2	98,2
	6 921	100	3 778	54,5	2 643	38,2	70,0

Bron: VDAB

Uit tabel 4.7 kunnen we grote verschillen naar leeftijd afleiden. De participatie aan outplacement van -45'ers is laag te noemen. Hoewel 43,2% zich inschrijft in een TWC blijkt slechts 18,8% van de totale doelgroep uiteindelijk outplacement te volgen. We kunnen veronderstellen dat door de goede economische conjunctuur een deel van deze groep al werk heeft voor de outplacementbegeleiding van start gaat, deze groep is daarnaast niet verplicht outplacement te volgen. Mogelijk zien ze de meerwaarde niet altijd in, hebben ze andere prioriteiten...

Voor de verplichte groep van 45-50 zien we een totaal ander beeld: 67,2% schrijft zich in en 73,3% volgt een outplacementbegeleiding. Op de totale doelgroep blijkt 49,3% een begeleiding te volgen.

Voor de 50-plussers, waarvan we kunnen veronderstellen dat een aanzienlijk percentage recht heeft op vervroegd brugpensioen blijkt 98,1% die zich inschrijft in een tewerkstellingscel ook effectief outplacement te volgen. Mogelijk kan dit verklaard worden doordat een aanzienlijk deel van deze groep zijn recht op brugpensioen verliest wanneer ze niet participeren aan de outplacementbegeleiding. Opvallend is wel de relatief lage instap in de tewerkstellingscellen. Als we dit instappercentage verder uitsplitsen tussen verplichte cellen volgens KB 2006 en niet verplichte cellen dan blijkt dat 90% van de 50-plussers instapt in een verplichte cel. De instapgraad bij de niet verplichte cellen bedraagt slechts 39,3%. Deze ratio wekt enige verwondering, gezien deze groep verplicht is een outplacementbegeleiding te volgen. Heeft een (groot) deel van deze groep vrij snel na het ontslag werk gevonden? Of verzaakt een deel van deze groep aan de outplacementplicht?

## 1.4 Evolutie totaal aantal outplacementbegeleidingen

Voor de evolutie van het totaal aantal begeleidingen doen we een beroep op de cijfers van Federgon (zie tabel 4.8). Deze cijfers hebben betrekking op het aantal jaarlijks opgestarte begeleidingen in België. De onderste lijn van de tabel geeft het aantal begeleidingen dat aan 45-plussers aangeboden wordt en dat overeenstemt met cao 82(bis) (zowel in het kader van enkelvoudig als collectief ontslag). Uit deze tabel kunnen we afleiden dat het totaal aantal outplacementbegeleidingen in België de laatste jaren sterk is toegenomen, vooral tussen 2006 en 2007.

**Tabel 4.8** Evolutie aantal outplacementbegeleidingen in België

	2003	2004	2005	2006	2007
Totaal	4 290	4 148	2 877	4 690	8 067
Waarvan: cao 82bis (Begeleiding 45+)	372	439	496	1 585	3 454

Bron: Federgon

### 1.4.1 Evolutie van cao 82(bis)

Ondanks de politieke belangstelling voor de herplaatsing van ouderen en het bijbehorende recht op outplacement dat aan ontslagen 45-plussers werd geboden, kende cao 82 initieel weinig succes. Het aantal begeleidingen tussen 2002 en 2005 overstijgt de 500 niet, terwijl we toch kunnen veronderstellen dat er heel wat meer 45-plussers werden ontslaan. Dit is niet geheel onlogisch: het initiatief lag immers bij de werknemers. Deze waren echter vaak niet op de hoogte van de regeling.

Een kentering kwam er in 2006: het aantal begeleidingen steeg met meer dan 300% tot 1 585. De verklaring hiervoor kan gezocht worden in het generatiepact. De tewerkstelling van oudere werknemers is een essentieel bestanddeel van het generatiepact. Het generatiepact voorzag initieel een verdubbeling van de boete tot 3 600 euro voor een onderneming die weigert outplacement toe te kennen aan een ontslagen werknemer van meer dan 45 jaar. Daarnaast wordt het initiatief bij de werkgever gelegd. Hoewel de verplichting pas in december 2007 werd goedgekeurd en de boete uiteindelijk op 1 800 euro bleef, lijkt dit toch een belangrijke impact te hebben gehad op het aantal begeleidingen. Een belangrijke bijkomende verklaring is dat sinds mei 2006 het outplacementaanbod expliciet op het C4-formulier vermeld staat.

De stijgende trend lijkt zich door te zetten: het aantal begeleidingen in het kader van cao 82bis kende meer dan een verdubbeling tussen 2006 en 2007. Gezien de verschillende sectorale initiatieven die nu op kruissnelheid beginnen te komen, de algemene verplichting die sinds december 2007 in werking trad en de vertraging

van de economische groei, kunnen we verwachten dat de stijgende tendens zich waarschijnlijk sterk zal verderzetten in de komende jaren.

## 2. De aanbodzijde: de spelersmarkt

### 2.1 Spelersmarkt: aantal en evolutie

Om als organisatie outplacementactiviteiten te mogen ontwikkelen in Vlaanderen, dient men een erkenning aan te vragen bij de Vlaamse overheid. Uit tabel 3.9 kunnen we afleiden dat het aantal erkende bureaus spectaculair steeg: van 26 in 2000 tot 131 in 2007. Dit is een gevolg van het opheffen van de beschottenregeling die bepaalde dat wervings- en selectieactiviteiten, outplacementdiensten en interim-activiteiten niet door één en hetzelfde bureau mogen worden aangeboden (decreet van 19.04.1999). Door het wegvallen van de beschottenregeling hebben heel wat HR dienstverleners een erkenning outplacement aangevraagd. Dit betekent niet dat deze organisaties ook actief zijn op de outplacementmarkt. Een betere indicator in dit opzicht is het aantal leden bij de werkgeversorganisatie Federgon. Dit aantal kende een minder spectaculaire groei van elf in 2000 tot zestien in 2006. Opvallend is wel de spectaculaire groei met dertien (stagedoende) leden in 2007.

**Tabel 4.9** Erkende versus actieve spelers

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Erkend	18	34	39	82	90	101	115	131
Lid van Federgon*	NB	NB	NB	10+1		12+2	14+2	17+13
Actief (op basis van survey)								47

\* NVOB is pas in 2002 toegetreden tot Federgon outplacement

Bron: Federgon, Departement WSE, eigen bevraging.

Op het precieze aantal actieve spelers hebben echter noch Federgon, noch de Vlaamse overheid zicht. Daarom contacteerden we alle 131 erkende outplacementkantoren met de vraag of ze in 2007 actief waren (zie tabel 4.10). In totaal bleken 58 bureaus actief te zijn (44%), maar in elf gevallen ging het om dubbeltellingen omdat meerdere bureaus in het verleden erkend werden, maar ondertussen overgenomen of gefuseerd zijn. Het aantal unieke actieve bureaus in 2007 bedroeg dus 47 (op 131 erkende bureaus). Opmerkelijk is het grote aantal bureaus dat erkend is (62), maar (voorlopig) niet actief blijkt te zijn.

**Tabel 4.10** Aantal erkende versus actieve spelers in 2007

	Aantal
Actief in 2007	58
<i>Unieke ondernemingen</i>	47
<i>Dubbeltellingen (door overnames/fusies)</i>	11
Zal actief worden in 2008	6
Niet actief	62
Onbekend (niet bereikt)	5
Totaal	131

Bron: Enquête bij outplacementkantoren

Achter de cijfers schuilen twee grote ontwikkelingen:

- 2000-2006: het wegvallen van de beschottenregeling én het feit dat zowel uitzend- als de wervings- en selectieactiviteiten in de periode 2002-2004 met een ernstige crisis kampten, wekte de interesse voor nieuwe diensten. Via de outplacementmarkt kan men het dienstenaanbod meer differentiëren (uitzend en werving/selectie bij hoogconjunctuur, outplacement bij laagconjunctuur) en hoopte men op hogere marges. Dit leidde tot de intrede van grote HR dienstverleners (Randstad, T-interim, USG, Daoust, Unique, ...) op de outplacementmarkt. Deze ontwikkelden een eigen aanbod en/of deden (op termijn) een overname. Van de top vijf uitzendbedrijven deden er drie een overname. Manpower nam Right management (2004) over, Randstad nam Galilei over (2005) en USG People nam Carela over (2007).
- Na een periode gekenmerkt door intrede van grotere HR dienstverleners en overnames volgt een aanzienlijke verruiming van de spelersmarkt in 2007. Door bepaalde bedrijven wordt gesproken van een ‘explosie’ van de markt. Die wordt mede verklaard doordat de idee leeft dat de outplacementmarkt, met het verplicht maken van cao 82bis, sterk zal groeien. De organisaties die intreden, bieden meestal al HR diensten aan, maar willen hun aanbod verbreden. De achtergronden zijn zeer divers: sociale secretariaten (ADMB, Acerta...) die zich voornamelijk op de KMO markt richten (ze zijn immers het eerste aanspreekpunt van bedrijven), opleidingsinstellingen (Obelisk), preventiediensten (Encare), loopbaandienstverleners (Itinera)... Bedrijven op de outplacementmarkt bieden dus vaak verschillende diensten aan.

In de telefonische bevraging van alle erkende bureaus werd gevraagd of outplacement behoort tot de kernactiviteit(en) van de onderneming.<sup>10</sup> 21 actieve bureaus (45%) beschouwen outplacement als een kernactiviteit, bij zeventien bureaus gaat het om een nevenactiviteit (geen kernactiviteit).

<sup>10</sup> Van negen actieve bureaus is niet geweten of outplacement al dan niet een kernactiviteit is.

## 2.2 Marktaandeelen, concentratie en segmentatie

Op basis van de websurvey beschikken we over gedetailleerd cijfermateriaal van 18 actieve outplacementbureaus. Zoals hiervoor reeds aangegeven vermoeden we dat de totale respons een betrouwbaar beeld geeft van de totale omvang van de outplacementmarkt in Vlaanderen.

Dit cijfermateriaal geeft ons inzicht in de marktstructuur en concentratiegraad. Het marktaandeel wordt verkregen door het aantal begeleidingen van elk bureau te delen door het totaal aantal begeleidingen. Opmerkelijk is dat deze marktaandelen erg uiteenlopen (zie tabel 4.11). Heel wat bureaus hebben momenteel een erg gering aandeel (minder dan 1%), terwijl een drietal grote spelers elk meer dan 20% van de markt innemen. Deze cijfers geven aan dat de outplacementmarkt in Vlaanderen relatief sterk geconcentreerd is.

Dit blijkt ook uit de C3- en C5-ratio. De C3-ratio geeft aan dat 74,3% van alle begeleidingen in Vlaanderen uitgevoerd wordt door de drie grootste bureaus. Op basis van de C5-ratio kunnen we afleiden dat 88,4% van alle begeleidingen in Vlaanderen uitgevoerd wordt door de vijf grootste bureaus. Er zijn dus heel wat kleine spelers actief, maar het grootste pakket van begeleidingen wordt uitgevoerd door een beperkt aantal spelers.

**Tabel 4.11** Verdeling van de marktaandelen en concentratiegraad

	Marktaandeel <2%	Marktaandeel 2-5%	Marktaandeel 5-20%	Marktaandeel >20%	Concentratie- graad
Aantal bureaus	11	3	1	3	
C3-ratio					74,3%
C5-ratio					88,4%

Bron: Enquête bij outplacementkantoren

Naast concentratie wordt de Vlaamse outplacementmarkt ook getypeerd door segmentatie. Volgende bevindingen kunnen we afleiden op basis van het verzamelde cijfermateriaal en interviews:

- dertien bureaus zijn erkend in het kader van het Herplaatsingsfonds. Twee van hen zijn enkel in specifieke sectoren actief en twee andere bureaus hebben ondertussen beslist uit te stappen;
- minimum tien actieve bureaus zijn actief in tewerkstellingscellen;
- twaalf outplacementbureaus werden gegund in een of meerdere sectorale regelingen;
- bepaalde bureaus concentreren hun activiteit op de hoogste segmenten (kaderleden), terwijl andere bureaus vooral outplacementbegeleidingen uitvoeren voor lagere bedienden en/of arbeiders;



- in bepaalde bureaus wordt de meerderheid van de begeleidingen opgestart als gevolg van een collectief ontslag, terwijl andere (niche-)spelers voornamelijk begeleidingen na een individueel ontslag uitvoeren.



## ***HOOFDSTUK 5***

### ***FUNCTIONEREN VAN DE OUTPLACEMENTMARKT***

#### **1. Inleiding: opdrachtgever $\neq$ aanbesteder**

In dit hoofdstuk staat het functioneren van de outplacementmarkt centraal. Eerst komt de marktregulering aan bod. Vervolgens gaan we dieper in op de wijze waarop de markt functioneert binnen dit regulerend kader. Meer concreet betreft het dan de aanbestedingsprocedures en -criteria, de betalingsstructuur, contractduur, ... De centrale vraag doorheen het hoofdstuk is de mate waarin marktregulering en het functioneren van de markt interfereren met de inhoud van de begeleiding, de beleidsdoelen en de mate waarin outplacement wordt ingezet. Gezien de specificiteit van het executive segment en de beperkte link met beleidsdoelen focussen we op het activeringssegment.

Het functioneren van de Vlaamse outplacementmarkt in kaart brengen is niet evident. Op de Vlaamse markt is de opdrachtgever voor een outplacementbegeleiding immers niet noodzakelijk ook de aanbesteder, de financier of diegene die het verloop volgt. In tabel 5.1 hebben we voor de verschillende types ontslag samengebracht welke actoren welke rollen kunnen vervullen.

**Tabel 5.1** Opdrachtgever, aanbestede, financier en opvolging/controle op de Vlaamse outplacementmarkt

	Opdrachtgever	Aanbestede	Financier	Opvolging/controle
Enkelvoudig ontslag	Werkgever	Werkgever	Werkgever	Werkgever
	Werknemer	Sector	Sector	Sector
Collectief ontslag Herstructurering	Werkgever Sociale partners	Werkgever Sociale partners	Werkgever Sector	Ad hoc cel Permanente cel
Collectief ontslag Herplaatsingsfond s	Curator Commissaris Werkgever Overnemer Vakbonden	Permanente Stuurgroep HF	Stuurgroep HF HF	Stuurgroep HF Permanent of ad hoc

Algemeen geldt het principe dat de werkgever die een of meerdere werknemers ontslaat, steeds de opdrachtgever is. Er zijn enkele uitzonderingen:

- werkgevers zijn verplicht outplacement aan te bieden aan ontslagen werknemers ouder dan 45 jaar. Indien zij dit weigeren, moet een boete betaald worden aan de RVA (1 800 euro). Dit bedrag (exclusief administratieve kost van 300 euro) kan vervolgens door de ontslagen werknemer gebruikt worden om zelf op zoek te gaan naar outplacementbegeleiding. In dit uitzonderlijke geval is het dus de werknemer die opdrachtgever wordt (=outplacementcheque);
- bij faillissement neemt de curator de rol van werkgever op;
- het Herplaatsingsfonds kan in bepaalde gevallen de rol van opdrachtgever opnemen (cf. infra).

De opdracht geven tot outplacement, betekent niet automatisch dat de werkgever ook aanbesteedt. In het geval van enkelvoudig ontslag spelen sectorfondsen een steeds prominentere rol: ze besteden aan, financieren en volgen ook op. Het opnemen van deze rollen is een dienst die ze aan de werkgever aanbieden. Ook bij collectief ontslag komen ze soms financieel tussen.

In het geval van een faillissement kan de aanvraag door de curator (faillissement), de commissaris (gerechtelijk akkoord), de werkgever (bedrijf in moeilijkheden) of de overnemer worden ingediend bij het Herplaatsingsfonds. Indien de curator nalaat tijdig een aanvraagdossier in te dienen kan één van de werknemersorganisaties hierom verzoeken (SERV: 2006). De regionaal verankerde stuurgroepen Herplaatsingsfonds zijn verantwoordelijk voor de aanbesteding in hun regio. Deze stuurgroepen worden voorgezeten door de Sociale Interventie

Adviseurs (veder SIA) van VDAB en zijn samengesteld uit het Herplaatsingsfonds zelf en de sociale partners uit een SERR regio. De stuurgroepen Herplaatsingsfonds staan ook in voor de opvolging en controle van de dossiers. Dit kan via een ad hoc (bedrijfseigen) of permanente stuurgroep. Het Herplaatsingsfonds is daarnaast ook verantwoordelijk voor de financiering.

Bij collectief ontslag in het kader van herstructureringen is het de werkgever, al dan niet in samenspraak met de werknemersorganisaties, die de opdracht geeft, aanbesteedt en financiert. Indien het om KB 2006 gaat, dient de aanbesteding wel te voldoen aan de regionale toetsing. In dit kader is men ook verplicht om een ad hoc tewerkstellingscel op te richten of zich aan te sluiten bij een permanente cel. In dat geval nemen de tewerkstellingscellen de opvolging van de outplacementbegeleidingen voor hun rekening. Bij een ad hoc cel zijn de sociale partners op bedrijfsniveau nog steeds betrokken bij het opvolgen van de dossiers, in het geval van een permanente cel niet.

Om het functioneren van de outplacementmarkt te bespreken, is het dus noodzakelijk stil te staan bij de wijze waarop de belangrijkste actoren hun rollen invullen. Daarbij gaan we eerst uitgebreid in op de rol van de sectoren en het Herplaatsingsfonds. Vervolgens komt de individuele werkgever als aanbesteder en financier aan bod.

## 2. Kwaliteit en marktregulering

### 2.1 Toetreding op de markt

De toetreding op de outplacementmarkt en de kwaliteitsbewaking zijn op verschillende bevoegdheidsniveaus geregeld. De erkenningsregeling op Vlaams niveau moet garant staan voor professionele kwaliteit, de federale wetgeving bepaalt dan weer aan welke (inhoudelijke) criteria outplacementbegeleiding moet voldoen.

Wie outplacementactiviteiten wenst uit te oefenen in het Vlaamse Gewest moet voorafgaandelijk een erkenning aanvragen bij de regionale minister van werk. Bij de algemene erkenningsaanvraag voor private arbeidsbemiddeling kan men een aantal deelactiviteiten aanduiden zoals outplacement, selectie-activiteiten...

De erkenningsvoorwaarden hebben op het volgende betrekking:

- de eerbiediging van een reeks *rechten van de werkzoekende*. Het gaat onder meer om de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer, recht op vertrouwelijke behandeling van gegevens, inzage en teruggaverecht van gegevens van de werknemer en opdrachtgevende werkgever en het recht op objectieve, respectvolle niet-discriminerende behandeling;

- daarnaast zijn er voorwaarden die de *kwaliteit* van de dienstverlening willen verzekeren. Hierbij wordt gekeken naar:
  - de ervaring en het scholingsniveau van de professioneel verantwoordelijke. Men dient ofwel vijf jaar ervaring te hebben in het personeelsbeleid ofwel houder te zijn van een basisopleiding hoger onderwijs en beroepservaring hebben in de sector van het bedrijfsbeleid van ten minste vijf jaar;
  - de aanwezigheid van een psycholoog indien er psychologische tests en persoonlijkheidsonderzoeken worden uitgevoerd;
- het bonafide karakter van het bureau met onder meer het naleven van verplichtingen die de sociale en fiscale wetgeving opleggen.

De erkenningsregeling definieert kwaliteit dus als professionele kwaliteit. Specifieke erkenningsvereisten voor outplacementactiviteiten zijn er echter niet. Bij de erkenningsaanvraag kruist men dan ook vaak alle mogelijke activiteiten aan die men mogelijk in de toekomst zou kunnen nodig hebben. Dit verklaart het grote aantal outplacementbureaus. Van overheidszijde zijn de toetredingsdrempels tot de markt dus laag te noemen. Een respondent drukt het als volgt uit: *'iedereen die geen schoolverlater is en geen schulden heeft, kan een erkenning als outplacementbureau aanvragen'*.

## 2.2 Opvolging en kwaliteitsbewaking

Om de erkenning te behouden dient elke organisatie jaarlijks een activiteitenverslag op te stellen m.b.t. de uitgevoerde opdrachten in het voorgaande kalenderjaar in het Vlaamse gewest. Activiteiten als private arbeidsbemiddelaar volstaan om de erkenning als outplacementkantoor te behouden. Men hoeft dus m.a.w. geen outplacementactiviteiten te ontwikkelen om als kantoor erkend te blijven. Dit verklaart meteen het hoge aantal outplacementkantoren dat erkend blijft. Eerder werd reeds aangegeven dat deze jaarverslagen niet nauwkeurig zijn ingevuld of niet worden opgestuurd. De outplacementkantoren stellen dat dit weinig zin heeft omdat er geen rapportage is waarbij de gegevens worden geaggregeerd, de administratie stelt anderzijds dat het onmogelijk is deze te maken bij gebrek aan correct ingevulde data. Daarnaast stelt de bevoegde administratie in dit kader dat men al een tweetal jaar niet meer actief controleert. Het opzet bestond er immers in een strengere reglementering op te leggen aan de outplacementsector (met de gedragscode HF als inspiratie). Het probleem is echter dat de Europese dienstenrichtlijn verbiedt om nog erkenningsregelingen te behouden. Men wacht dan ook de evolutie in dit dossier af om stappen tot verdere reglementering te ondernemen.

De bewaking van de inhoudelijke kwaliteit is federaal geregeld via de cao's. In de cao's wordt bepaald welke diensten een outplacementkantoor moet aanbieden. Op federaal niveau is er echter geen instantie die dit ook daadwerkelijk controleert.

De cao bepaalt in dit kader dat de werkgever moet nagaan of de begeleiding te goeder trouw wordt uitgevoerd. We kunnen echter aannemen dat de werkgever weinig contact zal onderhouden met de ontslagen werknemer om dit te controleren. De bewaking van de inhoudelijke kwaliteit ligt aldus voornamelijk bij de ontslagen werknemer. Dit vereist echter dat de ontslagen werknemer én op de hoogte is van wat een begeleiding precies dient in te houden én op de hoogte is van waar hij/zij een mogelijke klacht kan indienen. Opvallend in dit verband is dat geen enkel bevestigd outplacementbureau het subsidie agentschap vernoemde als het officiële kanaal om klacht bij in te dienen. Deze instantie stelt nog geen klachten te hebben gekregen. Concluderend kunnen we dus stellen dat ondanks de stringente reglementering er de facto geen garantie is dat de ontslagen werknemer een kwalitatief aanbod krijgt.

Hoewel er op macroniveau wel regulering is, maar geen controle, betekent dit natuurlijk niet dat het werk van de outplacementbureaus door de aanbesteders niet gecontroleerd of gemonitord wordt. Integendeel, misschien zelfs juist door het gebrek aan een centraal kader is er een veelheid van rapportageverplichtingen, opvolgingsmechanismen, ... ontstaan die door tewerkstellingscellen, het Herplaatsingsfonds, sectoren, ... worden uitgewerkt. De outplacementkantoren wijzen in dit verband op de hoge transactiekosten. De wijze waarop de kwaliteitsbewaking en opvolging worden vormgegeven door de aanbesteders, wordt in volgende paragraaf besproken.

### 2.3 Zelfregulering

Naast overheidsregulering kan de markt ook zichzelf reguleren. In dit kader is er het lidmaatschap van de werkgeversfederatie Federgon Outplacement. Om erkend te worden als lid van Federgon, worden een aantal voorwaarden vooropgesteld:

- na een intakegesprek met een jury vindt een ingangsaudit plaats waarin wordt nagegaan of de organisatie erkend is, actief is op het domein van outplacement, de bepalingen in de Federgon gedragscode naleeft, ... Op basis van de audit volgt een stemming in de algemene vergadering, waarna een proefperiode van één jaar volgt;
- na de proefperiode van één jaar worden de leden na evaluatie erkend;
- de verantwoordelijke van het kandidaat lid, dient een opleiding outplacement te volgen. Deze opleiding duurt een halve dag en gaat vooral dieper in op juridische en kwaliteitsaspecten. Nieuw aangeworven consultants dienen dit eveneens te doen (als het bedrijf niet over een eigen aanbod beschikt).

Nogal wat aanbieders stellen dat het lidmaatschap van Federgon weinig garanties biedt naar inhoud en kwaliteit van de begeleiding en aldus weinig meerwaarde heeft. Volgens Federgon outplacement is dat ook niet de finaliteit van het lidmaatschap. Federgon streeft via het lidmaatschap het groeperen en vertegenwoordigen

van bonafide bedrijven na. Hun visie is dat een voldoende groot aanbod van outplacementbedrijven zorgt voor een kwalitatieve ontwikkeling op de markt. De toetredingsdrempel ligt bijgevolg vrij laag.

Dit blijkt duidelijk als we vergelijken met bijvoorbeeld de erkenningsregeling van het Nederlandse NOBOL (koepelorganisatie voor outplacement en loopbaanbegeleiding) of Borea (koepelorganisatie van reïntegratiebedrijven). Borea ontwikkelde een kwaliteitsstandaard voor de dienstverlening via dertien prestatie-indicatoren. Ook NOBOL ontwikkelde kwaliteitsstandaarden waaraan de leden moeten voldoen.<sup>11</sup> Beide organisaties voorzien ook kwaliteitsbewaking en -opvolging eens de leden erkend zijn.

## 2.4 Transparantie

Via de erkenningsregeling van de Vlaamse overheid is er geen zicht op welk outplacementkantoor nu al dan niet actief is op de Vlaamse markt. De erkenning van Federgon biedt dit overzicht wel, maar specificeert het aanbod niet van de erkende aanbieders. Een centraal overzicht van wie actief is op de markt, welk aanbod ze hebben, in welke regio en tegen welke prijs is niet aanwezig.

Daarnaast tasten aanbesteders ook in het duister over de kwaliteit van het aanbod. Op centraal niveau is er geen monitoring van professionele kwaliteit, proceskwaliteit en/of resultaten van de begeleiding. In dit opzicht kunnen we dan ook stellen dat de outplacementmarkt op dit moment weinig transparant is. Voor bedrijven en zeker voor kleine bedrijven die weinig ervaring hebben opgebouwd met het aanbesteden van outplacementactiviteiten, is het dus niet evident om een (betrouwbaar) bedrijf te vinden dat een aanbod op maat kan formuleren.

## 3. Sectoren op de outplacementmarkt

De sectoren spelen een steeds een belangrijkere rol op de outplacementmarkt als aanbesteder, financier en controle-orgaan. In een eerste paragraaf gaan we na welke sectoren een sectorale regeling hebben m.b.t. outplacement, hoe deze gegroeid is en welke rollen de sectoren precies opnemen. In een tweede paragraaf komen de aanbestedingen zelf aan bod.

---

<sup>11</sup> Daarnaast hanteert Nobel vrij strenge toetredingsvoorwaarden. Enkele voorwaarden zijn: minimum drie jaar ervaring met outplacement, outplacement moet één van de kernactiviteiten van het bedrijf te zijn, het bedrijf dient mee te doen aan een tweejaarlijks tevredenheidsonderzoek dat leidt tot CEDEO erkenning.



### 3.1 Sectorale regelingen

In dit onderzoek gingen we na welke sectoren op dit moment (april 2008) collectieve regelingen voorzien. Daarbij werd volgende methodiek gevolgd:

- op de website van de FOD WASO werd in de cao's van alle paritaire (sub)-comités gezocht op de kernwoorden 'outplacement', 'ontslagbegeleiding' en 'beroepsinschakeling';
- vervolgens werd gescreend in de interviews met sleutelfiguren en aanbieders op welke aanbestedingen van sectoren ze precies hadden ingediend en/of van welke sectoren hun bekend was dat ze een sectorale regeling hadden.

Via deze methode werden in 23 sectoren indicaties gevonden van een regeling inzake outplacement. Deze sectoren werden telkens telefonisch bevestigd. Hierbij kwamen we tot volgende resultaten (zie tabel 5.2).

- zestien sectoren hebben een sectorale regeling uitgewerkt voor enkelvoudig ontslag. In de meeste sectoren is dit verankerd binnen een cao;
- twee sectoren hebben een specifieke regeling die niet onmiddellijk verband houdt met enkelvoudig ontslag: PC 112 (garagebedrijf) richtte sinds juli 2007 een sectorale tewerkstellingscel op voor collectief ontslag, PC 306 (verzekeringswezen) heeft een specifieke regeling in het kader van de cao garantie niet ontslag. Midden 2008 komt er een evaluatie van deze regeling en behoort een bredere toepassing tot de mogelijkheden. Sinds 1 april 2006 deden zestien personen een beroep op deze regeling;
- voor de PC's 308 en 310 (hypothecaire leningen en banksector) waren de aanbestedingen ofwel gepland ofwel lopend op het moment van de bevestiging;
- een specifieke regeling vinden we terug in de PC's 111 en 209. De metaalsector is onderverdeeld in paritaire subcomités per provincie. In bepaalde regio's neemt de sector zelf de begeleiding voor zijn rekening (VIBAM en LIMOB), in andere regio's werkt men via aanbestedingen.

**Tabel 5.2** Sectorale regelingen

	Sinds?	Cao?
<i>Regeling enkelvoudig ontslag</i>		
Zandgroeven Vlaanderen (PC 102.06)	1993	Ja
Betonindustrie (PC 106.02)	01.07	Ja
Vezelcement (PC 106.03)	07.07	Ja
Metaal, machine en elektrische bouw (PC 111)	-	Neen
Schoonmaak en ontsmettingsonder. (PC 121)	01.07	ja
Bouwbedrijf (PC 124)	12.07	Ja
Stoffering en houtbewerking (PC 126)	01.04	Ja
Vervoer en logistiek (PC 140)	01.08	Ja
Landbouw (PC144)	09.07	Neen
Tuinbouwbedrijf (PC 145)	09.07	Neen
Aanleg en onderhoud parken en tuinen (PC 145.03)	09.07	Neen
Elektriciens: installatie en distributie (PC 149.1)	01.08	Ja
Bedienden metaalfabrikantennijverheid (PC 209)	-	Ja
Aanvullend paritair comité voor bedienden (PC 218)	Eind 2002	Ja
Bedienden internationale handel vervoer en logistiek (PC 226)	1995	Ja
Handelsluchtvaart (PC 315)	2003	Ja
<i>Andere regeling</i>		
Garagebedrijf (PC 112)		
Hotelbedrijf (PC 302)		
Verzekeringswezen (PC 306)		Ja
<i>Aankondiging regelingen enkelvoudig ontslag</i>		
Drukkerij (PC 130)	Verkennde fase	Neen
Bedienden textielnijverheid (PC 214)	Niet ingevoerd	Neen
Hypothecaire leningen en kapitaal (PC 308)	04.08	Neen
Banksector (PC 310)	Lastenboek 09.08	Neen

Bron: Bevraging sectoren april 2008

Uit de tabel kan worden afgeleid dat het collectiviseren van outplacementbegeleiding een recente tendens is: tien van de zestien sectoren sloten sinds 2007 een overeenkomst af. De incitant om outplacementbegeleiding voor 45+'ers collectief aan te pakken via sectorale regelingen was nochtans reeds aanwezig in cao 82. De regeling was echter weinig dwingend. De situatie wijzigde in december 2007 (cao 82bis): de werkgever moet sindsdien verplicht een outplacementaanbod doen aan de ontslagen werknemer. Indien de werknemer niet ingaat op het aanbod wordt hij gesanctioneerd. Nogal wat sectoren (schoonmaak, landbouw, elektriciens, ...) halen in dit kader aan dat de sector veel (kleine) KMO's telt. Voor die bedrijven is (tijdig) aanbesteden niet evident. Om te voorkomen dat de

werkgevers en ontslagen werknemers gesanctioneerd worden, collectiviseert men de regeling. Voor de werkgevers heeft dit als bijkomend voordeel dat de financiële last wegvalt, langs werknemerszijde kan dan weer worden gewaakt over de kwaliteit van het aanbod. Vermoedelijk zal het aantal sectorale regelingen dan ook uitbreiden bij het afsluiten van de sectorale cao's voor de periode 2009-2010, omdat cao 82bis is tot stand gekomen na de overlegronde 2007-2008; tot op heden bleef dit eerder beperkt.

Niet alle sectoren nemen de rol van aanbesteder, financier en opvolger op. We onderscheiden drie uitvoeringsvarianten:

- het sectoraal fonds doet de aanbesteding, zorgt voor de administratieve afhandeling van de aanvraag van de werkgever, neemt contact op met het outplacementbureau (dat op zijn beurt de werknemer kan contacteren), neemt de outplacementkost voor zijn rekening en betaalt het outplacementkantoor uit. Daarnaast staat het eveneens in voor de kwaliteitsbewaking. Dit is de meest voorkomende regeling, al zijn er licht verschillende modaliteiten: in bepaalde gevallen dient de werkgever de werknemer door te sturen naar het outplacementkantoor, één sector betaalt 4/5 van de outplacementkost ...;
- een tweede regeling houdt in dat de sector op basis van een selectieprocedure een aantal outplacementbureaus selecteert en met die organisaties gunstige prijzen tracht te onderhandelen. De bedrijven in de sector worden op de hoogte gesteld van de geselecteerde kantoren en tarieven. De aanvraagprocedure en kosten blijven echter voor rekening van de werkgever;
- een laatste, weinig voorkomende regeling, is dat de sector een forfaitaire tussenkomst doet in de outplacementkost, maar verder geen taken op zich neemt.

### 3.2 Sectorale aanbestedingen

In wat volgt gaan we voor de sectoren die een regeling hebben in het kader van enkelvoudig ontslag na welke doelgroep wordt aanbesteed, via welke gunningscriteria, tegen welke prijs, wat de contractduur en de contractbepalingen zijn en welke knelpunten de sectoren ervaren. Een overzicht is terug te vinden in tabel 5.3.

**Tabel 5.3** Overzicht sectorale aanbestedingen

<i>Sector</i>	<i>Aantal</i>	<i>Cao?</i>	<i>Doelgroep*</i>	<i>Gunnings-criteria</i>	<i>Wie gegund?</i>	<i>Prijs **/**</i>	<i>Contract</i>	<i>Betalings-structuur</i>	<i>Inhoud: uren</i>
PC 102.06	+/-30	ja	+45 E&C	NB	Vzw evenwicht	NB	NB	NB	Standaard
PC 106.02	10-20 op jaarbasis	Ja	+45 45 met 15j anc. E & C	Prijs Inhoud	Ascento	I=2 020 G=8 150	1 jaar, ver- lengbaar	3 fasen	Standaard
PC 106.03	8 07.07-12.07	Ja	+ 55 E & C.	Prijs (los) Inhoud	Vedior	G=4 500 (2m)	Per opdracht	nvt	-
PC 121	154 04.2007- 06.2008	Ja	+45 E	Prijs Locatie	Randstad Right SBS Acerta Daoust	Fase 1 I=690 G=420 pp Fase 2 I=975 pp**** G=637 pp	1 jaar, ver- lengbaar	2 fasen	2m - 8u 4m - 20u
PC 124	12.07-04.07 75 aanvr. 32 gestart	Ja	+ 45 40-45 Laaggesch. E & C	Ervaring Prijs Inhoud Locaties Rapportering	Ascento SBS ADMB Encare Galilei Randstad CB OVL	I=1 900	2 jaar	3 fasen	3m - 30u 3m - 20u 6m - 10u
PC 126	2007 71	Ja	+40 indien 5j wg E & C	NB	Ascento Randstad	I= 1800 G=8000	2 jaar	G=5 fasen I=3 fasen	Standaard
PC 140	0	Ja	+45 E	Prijs Reputatie	Ascento Randstad	NB	2 jaar	2 fasen	Standaard
PC 144 PC 145 PC 145.03	09.07-12.07 35	Neen	+45 E	10 criteria	SBS Acerta	I=2400	1 jaar, ver- lengbaar	3 fasen	Standaard

**Tabel 5.3** Overzicht sectorale aanbestedingen. Vervolg

<i>Sector</i>	<i>Aantal</i>	<i>Cao?</i>	<i>Doelgroep</i>	<i>Gunnings-criteria</i>	<i>Wie gegund?</i>	<i>Prijs</i>	<i>contract</i>	<i>Betalings-structuur</i>	<i>Inhoud: uren</i>
PC 149.1		Ja	+45 E	10 criteria	Nog niet beslist	Nog niet beslist	Nog niet beslist	Fasen	Standaard
PC 218	1300	Ja	E&C +45 35-45	NB	Daoust GHR Management Brussels Outpl Tracé Ascento Right	NB	1 jaar, verlengbaar	3 fasen	Standaard
PC 226	'enkele 100'en per jaar'	Ja	Elke ontslagen werknemer E&C	NB	Right	NB	1 jaar, verlengbaar	NB	12m 100u
PC 302	-	Ja	+45 E	NB	Ascento Tracé	-	onbepaald	Fasen	standaard
PC 315.02	10-tal sinds 2003	Ja	40+ E&C	NB	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

\* E staat voor enkelvoudig ontslag, C voor collectief ontslag;

\*\* NB kan betekenen dat deze data niet bekend zijn of men preferert deze data niet vrij te geven;

\*\*\* I staat voor individuele begeleiding, G staat voor groepsbegeleiding;

\*\*\*\* Voor groepen van 1 tot 5 personen.

### 3.2.1 Doelgroep

Naar doelgroep kunnen sectoren kiezen om enkel +45-jarigen in de sectorale regeling te betrekken of om uit te breiden naar ontslagen werknemers die jonger zijn. Daarnaast kan ook een uitbreiding worden voorzien voor collectief ontslag.

Uit de tabel 5.3 kan afgeleid worden dat nogal wat sectoren ook -45-jarigen outplacementbegeleiding aanbieden. De meest uitgebreide regelingen vinden we terug in de transportsector die elke ontslagen werknemer outplacement aanbiedt. Andere sectoren verbinden enkele restricties aan het outplacementaanbod voor -45-jarigen: de houtsector biedt 40-45-jarigen outplacement aan indien ze vijf jaar bij dezelfde werkgever hebben gewerkt, voor de bouwsector geldt het aanbod enkel voor laaggeschoolde 40-45-jarigen. De sector vezelcement (asbestsector) vormt een uitzondering door enkel een regeling te voorzien voor 55-plussers.

Nogal wat sectoren komen eveneens tussen bij collectief ontslag. Vaak worden in dit kader individueel per bedrijf afspraken gemaakt. Deze afspraken zijn vrij recent. Het is vooralsnog niet duidelijk in welke mate ze interfereren met de afspraken binnen en de werking van de tewerkstellingscellen. In het VIONA onderzoek 'werking tewerkstellingscellen voor het licht gehouden' zal deze kwestie uitgebreid aan bod komen.

### 3.2.2 Aanbesteding en gegunde bedrijven

Een aanbesteding is normaliter opgebouwd uit volgende elementen:

- de aanbestedingsprocedure zelf;
- de opdrachtformulering;
- de selectie en gunningscriteria.

De opdrachtformulering wordt grotendeels bepaald door cao 82bis. Daarin wordt immers bepaald welke inhoud de begeleiding moet hebben. In dit opzicht kunnen de aanbestedingen van de sectoren vrij uniform worden genoemd.

De aanbestedingsprocedure zelf en de gehanteerde selectie- en gunningscriteria vertonen echter grote verschillen. Ten eerste is er de wijze waarop de selectie van de te contacteren kantoren verloopt. Enkele sectoren sturen elk Federgon lid of zelfs de hele lijst van erkende aanbieders in Vlaanderen een bestek. Andere sectoren gaan te werk via een tweefasenprocedure. In een eerste fase worden bedrijven op basis van enkele criteria geselecteerd. Enkele belangrijke criteria in dit kader zijn ervaring met de doelgroep (arbeiders) en de bereikbaarheid van de locaties. De selectiecriteria zijn niet altijd even transparant of gefundeerd: soms kan het gaan om sociale secretariaten waarmee enkele grotere bedrijven binnen de sector

samenwerken, suggesties van andere sectoren, de keuze om samen te werken met de voormalig publieke speler Ascento ...<sup>12</sup>

Op basis van het bestek kunnen de geselecteerde bedrijven een offerte indienen. De *gunningscriteria* per sector zijn terug te vinden in tabel 5.4, in onderstaande tabel hebben we alle gunningscriteria op een rijtje gezet.

**Tabel 5.4** Gehanteerde gunningscriteria door sectoren

---

Ervaring in de aanbestedende sector;
Ervaring met de doelgroep;
Ervaringen van andere sectoren;
Ervaring met andere sectoren en het HF;
Inhoud en kwaliteit;
Methodiek;
Bereikbaarheid locaties- spreiding kantorennet;
Rapportering;
Opstarttermijn: op welke termijn kan het aanbod gedaan worden na ontslag;
Kostprijs;
Betalingswijze: de mogelijkheid om al dan niet te faseren;
Al dan niet beschottenregeling met uitzenddivisie;
Aangepaste infrastructuur.

---

Hoewel er belangrijke verschillen zijn tussen sectoren naar gunningscriteria, vinden we één criterium in alle sectoren terug: de prijs. Volgens enkele aanbieders wordt voornamelijk gegund op prijs. Enkele sectoren beamen dit ook. Ze stellen dat de offertes vaak inhoudelijk niet veel verschillen en daarom de prijs het belangrijkste gunningscriterium is. De set van gunningscriteria is in deze sectoren vaak beperkt. Andere sectoren vertrekken vanuit een visie op wat outplacement moet inhouden binnen hun sector en aan welke criteria dit moet voldoen. Op basis daarvan stellen ze een uitgebreide set van gunningscriteria op, gaan ze ter plaatse praten met bedrijven ... Omdat de sociale partners beslissen welke bedrijven gegund worden, hebben we geen precies zicht op welk gewicht de verschillende criteria nu precies krijgen, welke eventueel bijkomende overwegingen nog spelen ... Uit de interviews bleek alvast dat de procedures niet altijd even transparant zijn.

In tabel 5.5 hebben we per outplacementkantoor het aantal gegunde sectorale contracten opgelijst. Let wel, het is niet omdat een kantoor in veel sectoren actief is dat men daarom ook een groot volume realiseert.

---

<sup>12</sup> Het is opvallend dat de voormalig publieke speler Ascento bijna altijd wordt geselecteerd als aan te schrijven outplacementkantoor.

**Tabel 5.5** Gegunde bedrijven door de sectoren

	Actief in aantal sectoren
Ascento	6
Randstad*	4
SBS	3
Right**	3*
Vedior	1
ADMB	1
Encare	1
Confederatie Bouw Oost-Vlaanderen	1
Acerta	1
Daoust	1
GHR Management	1
Vzw evenwicht	1

\* Randstad is daarnaast ook actief in de metaalsector

\*\* Right werd recent ook gegund voor de banksector, dit werd niet meegerekend in de tabel

Ascento is naar het aantal contracten het best vertegenwoordigd op de sectorale markt, gevolgd door Randstad, SBS en Right. Hoewel de grotere spelers het best vertegenwoordigd zijn, is de markt duidelijk niet afgesloten voor kleinere spelers. De wijze waarop de aanbestedingen zijn vormgegeven maken het vrij makkelijk om als nieuwe speler in te treden. Omdat sectoren in heel Vlaanderen (België) actief zijn, is een voldoende groot kantorennetwerk vaak noodzakelijk om mee te kunnen dingen. In dit opzicht is het niet verrassend dat voornamelijk outplacementkantoren die behoren tot een sociaal secretariaat, een uitzendbedrijf, ... worden gekozen.

### 3.2.3 Prijs en financiering

De prijzen die in de tabel 5.6 zijn samengebracht hebben telkens betrekking op de drie fasen vermeld in cao 82bis (tenzij anders vermeld). Bepaalde sectoren hebben prijzen afgesproken voor individueel outplacement (I) en voor groepsoutplacement (G). Het aanbod hangt dan af van het aantal ingeschrevenen op een bepaald moment. Nog andere sectoren (bv. Cevora) bieden enkel groepsoutplacement aan, maar berekenen de prijs per participant.

De prijzen voor individueel outplacement liggen rond de boete van 1 800 euro. Voor groepsoutplacement liggen de forfaits rond de 8 000 euro voor het volledige pakket.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> We baseren ons hiervoor niet enkel op de gegevens in de tabel, maar eveneens op prijzen die niet in de tabel gepubliceerd werden.



Belangrijker dan de prijzen an sich, is de betalingsstructuur. In geen enkele sector wordt onmiddellijk het volledige bedrag betaald bij de inschrijving van de ontslagen werknemer. De meeste sectoren werken met drie betalingsschijven, sommige met twee, nog andere zelfs met vijf. Het grootste deel van het bedrag wordt uitgekeerd na de eerste fase. Volgens enkele aanbieders heeft dit consequenties voor de begeleiding van moeilijke profielen. Vroeger werd een vaste som voor het hele jaar betaald. Het overgrote deel van de ontslagen werknemers stroomde uit na zes maanden, voor de personen die minder kans maakten op de arbeidsmarkt kon dan een individuele aanpak worden voorzien met de reserves die met de eerste groep waren opgebouwd. Door de lage prijzen gecombineerd met de gefaseerde betalingen wordt de ruimte steeds kleiner om de moeilijke profielen een begeleiding op maat te geven.

Volgens heel wat aanbieders zorgt de focus van de sectoren op de prijs en de toegenomen concurrentie op de outplacementmarkt voor een zware prijsdruk. Om een plaats te veroveren op de (nieuwe) sectorale markt, blijken bepaalde bedrijven onder de prijs van de boete te gaan. Ze mikken daarbij op een groot volume. Dit kan gevolgen hebben voor de inhoud en kwaliteit van de begeleiding. Er wordt steeds meer geopteerd voor collectieve begeleidingen. Daarbij kan de vraag worden gesteld in welke mate dit nog op maat kan zijn in sectoren met sterk gedifferentieerde profielen. Daarnaast blijkt ook de balans tussen échte begeleiding en werken onder begeleiding (bv. vacatures zoeken met de computer onder toezicht) te verschuiven. Deze topics zullen aan bod komen in hoofdstuk 6.

### 3.2.4 Contractduur

Het merendeel van de sectoren sluit éénjarige contracten met optie tot verlenging af. De verlenging hangt dan af van de tevredenheid over de geboden dienstverlening. Deze contracten worden vaak verlengd. Het verklaart meteen waarom outplacementbedrijven grote (financiële) toegevingen willen doen om gegund te worden. Indien niet gegund, bestaat er immers een grote kans dat men voor langere tijd wordt uitgesloten. Een beperkt aantal sectoren werkt met contracten van twee jaar. In deze sectoren zal naar waarschijnlijkheid na deze twee jaar een nieuwe aanbesteding plaatsvinden.

### 3.2.5 Contractbepalingen

Het overgrote deel van de sectoren houdt zich qua fasering en aantal uren per fase aan de standaardbepalingen van cao 82bis. Slechts één sector past de inhoud aan in functie van de doelstellingen: de bouwsector voorziet meer uren in de eerste maanden. Ze redeneren immers dat gezien het knelpuntkarakter van veel beroepen in de bouw, men snel moet kunnen uitstromen. Deze sector voorziet tijdens de begeleiding ook opleidingsconsultancy door sectorconsulenten tijdens de begeleiding. Ook Cevora en Eduplus voorzien dergelijke vorm van consultancy.

Één sector voorziet minder uren dan voorzien in cao 82bis: de schoonmaaksector voorziet de eerste twee maanden 8 uur, daarna 20 uur in vier maanden. Het is daarnaast de enige sector waarbij de ontslagen werknemer zelf per fase een verlenging van de outplacementbegeleiding moet aanvragen. Door nogal wat aanbieders wordt in dit kader gesproken van de uitholling van zowel het recht op als het concept van outplacement. De transportsector voorziet dan weer 100 begeleidingsuren.

De sectorale regeling inzake outplacement kan een middel zijn om ontslagen werknemers terug naar de sector toe te leiden. De bevraagde sectoren stellen in dit verband dat instroom in de sector wenselijk is, maar dat outplacementkantoren volledig onafhankelijk kunnen werken en de werknemers op geen enkele wijze onder druk worden gezet om terug in de sector te stromen. In hoofdstuk 6 zal deze stelling getoetst worden aan de ervaringen van de outplacementconsultants zelf.

### 3.2.6 Opvolging en controle

Ook op het vlak van opvolging van de begeleidingen zien we een enorme variëteit tussen de sectoren. Volgende vormen van opvolging kunnen worden onderscheiden:

- rapportageverplichtingen: deze variëren tussen rapportages voor elke begeleiding tot een jaarlijkse rapportage voor het geheel van de begeleidingen;
- om de kwaliteit te controleren, participeren in bepaalde sectoren de sectorconsultanten aan de groepsbegeleidingen;
- de ontslagen werknemers worden bevraagd naar hun tevredenheid over de begeleiding. Zo bevraagt Cevora systematisch alle werknemers zowel net na de begeleiding als zes maanden na het stopzetten van de begeleiding. Ook binnen de sector stoffering en houtbewerking werden reeds tevredenheidsbevragingen georganiseerd.

### 3.2.7 Non-take-up?

Het aantal outplacementbegeleidingen via de sectorale regelingen is beperkt te noemen (op Cevora na). De sectoren geven twee oorzaken aan. Ten eerste zijn de sectorale regelingen nog onvoldoende bekend. Veel sectoren zijn pas gestart met het aanbieden van outplacement en dienen bedrijven nog te informeren. Volgens enkele sectoren zijn heel wat werkgevers nog niet op de hoogte van de verplichting outplacement aan te bieden. Als tweede oorzaak wordt de goede economische conjunctuur vernoemd. In sectoren die te kampen hebben met knelpuntvacatures, kunnen ontslagen werknemers die in de sector willen blijven direct terug aan de slag. Ze dienen dan ook geen vraag tot outplacement in omdat ze direct terug

werk vinden. In enkele sectoren wordt dan ook de vraag gesteld naar de meerwaarde van de outplacementregeling.

### 3.2.8 Enkele knelpunten in de regelgeving

In de interviews met de sectoren werden enkele knelpunten in de wetgeving ter sprake gebracht. We sommen ze hier puntsgewijs op:

- de werkgever moet binnen de veertien dagen een outplacementaanbod doen aan de ontslagen werknemer. Dit aanbod moet de startdatum van de begeleiding en de naam van het outplacementkantoor bevatten. Voor bedrijven en zeker kleine bedrijven die geen ervaring hebben in deze materie is deze termijn volgens de sectoren veel te kort;
- in cao 82bis wordt een garantieregeling van drie maanden voorzien na weder tewerkstelling als men terug werkloos wordt. Bedienden hebben vaak een proefperiode van zes maanden. Voor hen schiet deze garantie dus zijn doel voorbij;
- daarnaast bestaat er onduidelijkheid over de controlebevoegdheid bij afwezigheden. In bepaalde regio's en sectoren blijken ontslagen werknemers één outplacementssessie bij te wonen om hun outplacementattest in ontvangst te kunnen nemen. Daarna haken ze af;
- ook over deeltijds werk bestaat geen duidelijkheid. Dient iemand die deeltijds werk vindt verder de outplacementbegeleiding te volgen? RVA besliste in één regio alvast dat dit het geval is, in een andere dan weer niet;
- tot slot wordt gewezen op specifieke sectorale regelingen die haaks staan op de activering die cao 82bis beoogt. In bepaalde sectoren zijn canada dry's van kracht bij economisch ontslag of de vermindering van het aantal werkuren (bv. schoonmaaksector). Door die toeslag op de werkloosheidsuitkering zijn bepaalde ontslagen werknemers niet echt gemotiveerd om een nieuwe job te zoeken zolang deze vergoeding doorloopt.

## 3.3 Besluit

Sinds de invoering van cao 82bis nemen steeds meer sectorfondsen de rol van aanbesteder, financier en kwaliteitsbewaker op zich. De belangrijkste redenen om deze rol(len) op te nemen, is de vrees voor sancties - zowel voor werknemers als werkgevers, de financiële last die vooral voor kleine bedrijven niet evident is en het feit dat de kwaliteit van het aanbod bewaakt kan worden. Naar typering van sectoren gaat het voornamelijk om sectorale fondsen voor arbeiders, die bovendien heel wat kleine bedrijven in de sector tellen. In paritaire comités voor bedienden bestonden vaak al regelingen.

In de aanbestedingen zelf valt ten eerste het gebrek aan transparantie op de outplacementmarkt op. Bij gebrek aan een centraal overzicht van outplacementbedrijven, gaan bepaalde sectoren alle kantoren aanschrijven die erkend zijn, gaan

ze zelf op zoek naar welke kantoren ervaring hebben met bepaalde doelgroepen, ... Een 'gouden gids' van outplacementkantoren en ervaringsuitwisseling tussen sectoren zou de transparantie kunnen verhogen.

In nogal wat sectoren is er bij de gunning zelf een sterke focus op de prijs, in andere sectoren is dat minder het geval en maakt de prijs deel uit van een meer algemene visie op de aanbesteding. Ook in deze sectoren is de prijs desalniettemin een belangrijk criterium. Daarbij gaat het niet enkel om de prijs an sich maar evenzeer om de betalingsstructuur. De mogelijkheid moet bestaan om in fasen te betalen. Ook langs de aanbodzijde van de markt zien we een sterke concurrentie op de prijs. Dit is ook niet geheel verwonderlijk. De inhoud van cao 82bis is sterk gestandaardiseerd zodat het moeilijk is voor bedrijven om zich te onderscheiden. Bovendien zijn er heel wat nieuwe spelers op de spelersmarkt wat de concurrentie verscherpt. De sectorale markt is daarnaast ook nog eens een nieuwe (groei)markt voor heel wat bedrijven. Heel wat sectoren werken met jaarlijks verlengbare contracten. Dit impliceert dat als een bedrijf niet wordt gegund het moeilijk wordt om alsnog in de betreffende sector binnen te geraken. Dit zorgt voor een zeer sterke concurrentie op prijs. Het gevolg is dat de prijs rond de boete ligt en er soms onder. Opvallend is dat nogal wat bedrijven elkaar beschuldigen van onder de boeteprijs te gaan en 'prijsbrekers' te zijn. De indruk bestaat dan ook dat door de scherpe concurrentie op prijs de outplacementmarkt in dit activeringssegment afzakt naar een prijsvechtersmarkt. Dit zal onvermijdelijk een effect hebben op de inhoud van de begeleiding: ofwel moet men mikken op volume en grote groepen samenstellen ofwel moet men sleutelen aan de inhoud. Onder impact van de sterke concurrentie en de neerwaartse prijsspiraal is er volgens sommigen dan ook een tendens naar steeds meer collectieve begeleidingen. De bedrijven hopen op een groot volume om kostendekkend te werken. We kunnen ons daarbij de vraag stellen welke gevolgen het wegblijven van volume zal hebben voor de inhoud van de begeleiding.

Opvallend in de aanbestedingen is daarnaast dat het bijna altijd om generieke aanbestedingen gaat voor alle ontslagen werknemers. Voor bepaalde sectoren kan het profiel van de ontslagen werknemers sterk verschillen. De vraag is dan ook in welke mate op maat kan gewerkt worden voor deze groepen.

Over het eigenlijke succes van de sectorale regelingen kunnen we voorlopig weinig uitspraken doen. Veel sectoren zijn pas gestart met aanbesteden en dienen nog te communiceren met de bedrijven in hun sector. In bepaalde sectoren lijkt de instroom alsnog zeer beperkt, vooral de conjunctuur en het knelpuntkarakter van het beroep worden hier aangehaald als verklaring voor de geringe instroom. In bepaalde sectoren worden dan ook vragen gesteld bij de meerwaarde van cao 82bis.

## 4. Herplaatsingsfonds

Het Herplaatsingsfonds is de enige publieke aanbesteder en financier op de Vlaamse outplacementmarkt. Sinds 2003 financiert het fonds jaarlijks meer dan 1 000 begeleidingen, wat neerkomt op ongeveer vier miljoen euro op jaarbasis. In dit opzicht is het Herplaatsingsfonds één van de, zonet dé belangrijkste financier en aanbesteder op de outplacementmarkt. In wat volgt besteden we aandacht aan de aanbestede doelgroep, de aanbestedingsprocedure en gunningscriteria, prijs en financiering, de contractbepalingen en de opvolging en controle door het Herplaatsingsfonds.

### 4.1 Doelgroep en procedure

De doelgroep van het Herplaatsingsfonds is eenduidig gedefinieerd: het Herplaatsingsfonds financiert sinds 2003 de outplacementbegeleiding van werknemers die zijn ontslagen omwille van:

- een faillissement van een onderneming;
- het verkrijgen van een gerechtelijk akkoord door een onderneming;
- een bedrijf in moeilijkheden die over onvoldoende financiële middelen beschikt om outplacement te kunnen aanbieden.

Alle werknemers die tot deze doelgroep behoren, komen in aanmerking voor een terugbetaling van de begeleiding, ongeacht hun leeftijd. Vanaf oktober 2007 wordt getracht het bereik van ontslagen werknemers te verhogen. Sinds die datum spoort het Herplaatsingsfonds ook curatoren van faillissementen vanaf vijf ontslagen werknemers aan een aanvraag tot terugbetaling in te dienen. Voordien gebeurde dit enkel voor faillissementen vanaf twintig werknemers. Voor deze laatste groep schat het Herplaatsingsfonds de respons op 80 tot 90%. Voor kleine dossiers is dit moeilijker in te schatten, omdat de werknemers vaak al een tijdje ontslaan zijn vooraleer tot een faillissement wordt overgegaan.

### 4.2 Aanbesteding en gegunde bedrijven

Vanaf 4 november 2006 (sinds het generatiepact) is een nieuwe regelgeving van kracht m.b.t. het Herplaatsingsfonds die belangrijke implicaties heeft voor de aanbestedingsprocedure. Initieel werd voor elk faillissement een aanbesteding uitgeschreven. Het outplacementkantoor werd aangeduid door de 'stuurgroep Herplaatsingsfonds' bestaande uit de curator, vakbonden, Herplaatsingsfonds en het (toenmalige) STC. Deze procedure nam veel tijd in beslag. Het duurde vaak meer dan drie maanden voordat de ontslagen werknemer zijn/haar begeleiding kon starten. Dit kwam de effectiviteit van de begeleiding niet ten goede. Naar aanleiding van het generatiepact werd besloten om per SERR-regio een permanente stuurgroep Herplaatsingsfonds op te richten. Deze stuurgroep doet in zijn SERR-regio minimum om de twee jaar een aanbesteding. De gegunde bedrijven komen

in een systeem terecht waarbij ze om de beurt een faillissementsdossier krijgen toegewezen. Doordat niet bij elk faillissement een stuurgroep moet worden opgericht die de outplacementaanbieder moet gunnen, kan op deze wijze de termijn tussen ontslag en begin outplacementbegeleiding drastisch worden ingekort.

De aanbestedingen binnen de permanente stuurgroepen vonden begin 2007 plaats. Het Herplaatsingsfonds stelde een aantal richtlijnen op i.v.m. de aanbesteding. De eigenlijke aanbesteding en de beslissing over de te gunnen bedrijven vond decentraal plaats. De richtlijnen stellen ten eerste dat de regionale stuurgroepen een verzoek tot indienen van een offerte moet verspreiden aan minimaal tien outplacementbureaus én aan Federgon. Op welke outplacementbureaus precies zijn aangeschreven per regio en om welke redenen, bestaat geen centraal overzicht.

De richtlijnen stellen daarnaast dat voor de beoordeling van de offertes rekening dient gehouden te worden met volgende criteria:

- de duur van de begeleiding in verhouding tot de intensiteit van de begeleiding;
- de ervaring van het bureau in (groeps)outplacementopdrachten;
- de plaats waar de begeleiding doorgaat. De begeleiding dient zo dicht mogelijk in de buurt van de ex-werknemers door te gaan.
- het beschikken van een specifiek plan m.b.t. de begeleiding van oudere werknemers;
- het bureau dient inhoud, duur (twee jaar) & prijs te waarborgen ongeacht het aantal personen dat effectief in de begeleiding instapt.

Het HF werkt met vaste prijzen zodat dit geen gunningscriterium is. Naast deze criteria dienen de outplacementaanbidders de gedragscode van het HF te ondertekenen waarin de inhoud van de begeleiding vrij gedetailleerd staat omschreven. Daarnaast vermeldt de gedragscode onder meer dat men in de begeleiding rekening moet houden met de samenstelling (qua opleiding, leeftijd, ervaring, sector, regio, ...) van de groep. (zie hoofdstuk 6).

Bij het gunnen van de bedrijven hebben de meeste permanente stuurgroepen de keuze gemaakt om de markt open te houden, nieuwe spelers een kans te geven en ervaring op te bouwen met de gegunde outplacementbureaus. Meer concreet hield dit in dat alle bedrijven in 2007, die formeel aan voorgaande criteria voldeden, gegund werden. Dit betekent dat in bepaalde regio's tot vijf bedrijven werden gegund. Uitzondering zijn enkele SERR-regio's in West-Vlaanderen waar geopteerd werd om maar twee bureaus aan te duiden, onder meer omwille van het kleine aantal faillissementen. In een tweede aanbestedingsronde (eind 2008) zouden dan naast de formele criteria ook ervaringsgegevens in aanmerking worden genomen. Welke ervaringsgegevens precies in rekening zullen worden gebracht en hoe deze geoperationaliseerd zullen worden, is daarbij vooralsnog niet duidelijk.

In tabel 5.6 hebben we per outplacementkantoor samengebracht in hoeveel SERR-regio's het kantoor gegund is en met hoeveel begeleidingen dit gepaard gaat. Let wel: 2005 betreft het 'oude' systeem van aanbesteden, vanaf november 2006 is het nieuwe beurtrolsysteem in voege. In totaal werden twaalf SERR-regio's gegund, de SERR's binnen de provincies Limburg en Vlaams Brabant zijn gefusioneerd tot één SERR, West Vlaanderen telt vier SERR-regio's.

**Tabel 5.6** Aantal gegunde regio's en aantal begeleiding per outplacementaanbieder

	Actief in n regio's 2008	Begeleidingen 2005	Begeleidingen nov. 2006-okt. 2007
Ascento	10	749	51
Randstad	10	563	140
SBS*	10	801	169
USG	10	440	69
De Rouck & Verhellen	3	-	53
ADMB	3	-	6
Hura	2	-	26
Daoust Interim	1	-	-
Eclips*	1	44	-
Right*	uitgestapt	160	-
DBM	uitgestapt	-	7
Vibam	enkel sectoraal	11	-
Limob	enkel sectoraal	51	-
Totaal	-	2 843	549

\* In de regio Vlaams Brabant sloten SBS en Eclips een partnership  
Bron: Herplaatsingsfonds

Uit de tabel valt af te leiden dat het opzet om de markt open te houden gedeeltelijk is geslaagd. SBS is een relatief nieuwe speler die een sterke groei heeft gekend door zich op het Herplaatsingsfonds te richten. Daarnaast zijn er ook een aantal (kleinere) regionale spelers actief: Hura in de provincie Antwerpen, ADMB en De Rouck en Verhellen in West-Vlaanderen en Gent. Toch blijft de markt sterk geconcentreerd: 4/5 van het aantal gegunde regio's én het aantal begeleidingen blijft in handen van vier spelers.

Eens gegund heeft het outplacementkantoor, net zoals bij de sectorale regelingen, geen instroomgarantie. De kantoren komen in een beurtrolsysteem terecht. Dossiers worden toegewezen op basis van de beurt van het outplacementkantoor. Het gaat daarbij zowel om grote dossiers (50+ ontslagen werknemers) als om kleine dossiers (-50 ontslagen werknemers).<sup>14</sup> De beurtrol kan overruled worden door

<sup>14</sup> In de regio's Brugge, Westhoek en Roeselare wordt voor grote dossiers (+50 werknemers) het outplacementkantoor ad hoc aangeduid.

sectorale afspraken (cf. supra). Het dient dan wel te gaan om afspraken die in een cao zijn opgenomen en via een aanbesteding zijn verlopen. Daarnaast mag de contractduur tussen sector en outplacementkantoor maximum twee jaar bedragen. In vorige paragraaf werd duidelijk dat de sectorale regelingen zeer recent zijn, zodat vooralsnog weinig uitspraken kunnen worden gedaan over een interferentie tussen de sectorale regelingen en de beurtrol. Door de sectorale regelingen zou het belang van de beurtrol in de toekomst dus mogelijk kunnen afnemen. De sectorale afspraken verklaren ook de aanwezigheid van LIMOB en VIBAM. Dit zijn twee vzw's die tot de metaalsector behoren en die de outplacementbegeleidingen binnen deze sector voor hun rekening nemen.

De invoering van de beurtrol ging gepaard met een sterke terugval van het aantal begeleidingen in 2007.<sup>15</sup> Door de werking te verruimen naar kleine dossiers vond er in 2007 ook een sterke toename van het aantal kleine dossiers plaats. In 2007 telde 81% van de goedgekeurde dossiers maximum negentien ontslagen werknemers, (waarvan 39% van de dossiers minder dan vijf werknemers), in 2006 bedroeg dit 59%. Van de in het totaal 206 kleine dossiers werden 518 begeleidingen effectief opgestart (Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie: 2007). Dit betekent gemiddeld 2,5 personen per dossier. Deze dossiers worden om de beurt toegewezen. De kleine dossiers zijn volgens de outplacementkantoren niet rendabel. Een klein dossier van één tot twee personen betekent immers een individuele begeleiding, door de beurtrol en de beperkte instroom kan ook moeilijk gegroepeerd worden. De verliezen in deze dossiers kunnen gecompenseerd worden door grotere dossiers waarin via een groepsaanpak kan worden gewerkt. Het knelpunt is echter dat er in verhouding zeer weinig grote dossiers (meer) zijn. Het feit dat men in dergelijke omstandigheden niet rendabel kan werken, is één van de redenen waarom Right Management en DBM niet langer begeleidingen in het kader van het HF wensen op te nemen. Ook USG overweegt om in bepaalde regio's niet langer mee te dingen met de aanbestedingen die eind 2008 zullen worden uitgeschreven.

De beurtrol heeft daarnaast ook consequenties voor de inhoud en de kwaliteit van de begeleiding. Bepaalde outplacementkantoren zullen meer expertise en know how hebben met bepaalde doelgroepen dan anderen (arbeiders, bedienden, bepaalde sectoren ...). Door de beurtrol wordt niet langer het bedrijf dat (inhoudelijk) het meest aangewezen is om de begeleiding uit te voeren aangesteld, maar het bedrijf dat per toeval op dat moment aan de beurt is.

---

<sup>15</sup> Zoals eerder gesteld, lijkt dit hoofdzakelijk het gevolg te zijn van de economische conjunctuur.



### 4.3 Prijs en financiering

In tegenstelling tot de sectoren werkt het Herplaatsingsfonds met een vaste prijszetting:

- een forfait van 55,28 euro voor elke ontslagen persoon gecontacteerd door het outplacementbureau;
- 2 211,30 euro per persoon die effectief deelneemt aan de outplacementbegeleiding;
- een maximaal bedrag van 552,83 euro per persoon voor opleiding.

In tegenstelling tot de sectoren is de betalingscyclus niet ingedeeld in fasen. Het outplacementkantoor krijgt het volledige bedrag, weliswaar gefaseerd, uitbetaald:

- een eerste voorschot van 55% van de maximale tegemoetkoming wordt samen met de forfaitaire tegemoetkoming van 50 euro per geïnformeerde werknemer, betaald na het opleveren van het startrapport. In dit startrapport staat onder meer het aantal ontslagen werknemers vermeld die te kennen hebben gegeven aan de begeleiding te willen deelnemen;
- een tweede voorschot van maximaal 30% wordt betaald ten vroegste na verloop van de helft van de opdracht en het opleveren van het tussentijds rapport;
- het saldo ten belope van maximaal 15% wordt vereffend na voorlegging van de bewijsstukken ter verantwoording van de uitgaven gedaan in het contract.

Volgens nogal wat bedrijven zijn de gehanteerde prijzen niet in verhouding tot de gevraagde inhoud. Voor kleine dossiers wordt volgens hen meer dan een individuele cao 51 gevraagd. Een bedrijf geeft ter illustratie aan dat de normale kostprijs voor een individuele cao 51 tussen de 4 000 tot 6 000 euro schommelt. Outplacementbedrijven rekenen dan ook op een grote instroom en op groepsbegeleidingen om rendabel te kunnen zijn. Hierboven bleek echter dat sinds de invoering van de permanente cellen de instroom daalt en het aantal kleine dossiers toeneemt. De vraag kan dan ook gesteld worden welke impact dit heeft op de inhoud en de kwaliteit van de begeleiding en op de mate waarin nog aan productontwikkeling kan gedaan worden. Eén bedrijf geeft alvast toe dat men bij kleine individuele dossiers zeer sterk gaat focussen op de output en men de ontslagen werknemer zo snel mogelijk aan het werk probeert te helpen. De vraag die daarbij kan gesteld worden, is in welke mate outplacementbegeleiding daarbij niet verengd wordt tot reguliere trajectbegeleiding. Een andere strategie bestaat er in om bij kleine individuele dossiers aansluiting te vinden bij een andere groep in de regio. Hierbij kan dan weer de vraag gesteld worden in welke mate maatwerk via dergelijke aanpak nog mogelijk is.

### 4.4 Contractbepalingen

De eenheid van de te leveren diensten zijn volledige outplacementtrajecten exclusief opleiding. De gegunde outplacementkantoren dienen de gedragscode van het

Herplaatsingsfonds te ondertekenen. Deze gedragscode stipuleert gedetailleerd wat een individuele of groepsoutplacement moet inhouden. Voor collectief outplacement ligt onder meer de frequentie en intensiteit van de begeleiding vast. Voor individueel outplacement is dat niet het geval. De permanente stuurgroep kan afwijkingen toestaan op de inhoud.

#### 4.5 Opvolging en controle

Zowel de regionale stuurgroepen Herplaatsingsfonds als de Inspectie Werk en Sociale economie staan in voor de opvolging en controle van de outplacement-begeleiding en -kantoren. De stuurgroepen focussen zich voornamelijk op opvolging en procescontrole, de Inspectie financiën op de 'contractual compliance' of de vraag of de diensten zijn geleverd zoals voorzien.

De rol van de regionale stuurgroepen Herplaatsingsfonds beperkt zich dus niet tot de aanbesteding en gunning aan de outplacementkantoren. Ze volgen ook het verloop van de begeleidingen op. Voor de opvolging van de dossiers wordt een onderscheid gemaakt tussen grote dossiers (+50 ontslagen) en kleine dossiers (-50 ontslagen). Voor de *kleine dossiers* vindt de inhoudelijke opvolging plaats binnen de permanente stuurgroepen. Voor de *grote dossiers* wordt een 'ad hoc' stuurgroep opgericht. In deze stuurgroep zetelen de aanvrager, werknemersvertegenwoordigers van het bedrijf, het HF, een vertegenwoordiger van het SERR in kwestie, een SIA en eventueel een vertegenwoordiger van het betreffende sectorfonds.

De stuurgroepen komen normaliter om de drie maanden samen. Ze bespreken per dossier het start-, tussentijds en eindrapport. Dit zijn gestandaardiseerde rapporten ter beschikking gesteld door het Herplaatsingsfonds. Ze bevatten een inhoudelijk deel (aantal intakes, inhoud sollicitatietraining, aantal deelnemers sollicitatietraining, inhoud begeleiding zoekcampagne, frequentie begeleiding, ...) en een aantal resultaatparameters (uitstroom, uitstroomprofiel, sector van uitstroom, loon, ...). Op basis van de rapportages kunnen de leden van de stuurgroep het dossier opvolgen en verlenen ze hun goedkeuring voor de tussentijdse betalingen.<sup>16</sup>

Voor het verstrijken van de begeleidingsperiode doet de Inspectie Werk en Sociale Economie een controlebezoek bij het outplacementbedrijf. De doelstelling hiervan is na te gaan of de forfaitaire tegemoetkoming verantwoord is, gezien de gegeven begeleiding. Er wordt onder meer nagegaan of de middelen effectief voor outpla-

---

<sup>16</sup> De precieze rol en werking van de stuurgroepen 'in de praktijk' wordt behandeld in het VIONA-onderzoek 'De werking van de (permanente) tewerkstellingscellen voor het licht gehouden.'

cementbegeleiding werden gebruikt en of de gegevens in tussentijds en eindverslag overeenkomen met de werkelijkheid. Indien zou blijken dat de tegemoetkoming voor meer personen werd toegekend dan effectief ingestapt, dan dient in dat geval een deel van de tegemoetkoming terugbetaald. De rol van de inspectie bestaat er dus in na te gaan of het contract/afspraken die met het outplacementkantoor zijn gemaakt ook zijn nagekomen.

In het kader van het Herplaatsingsfonds is er dus sprake van een dubbele opvolging en controle. Volgens het Herplaatsingsfonds is dit noodzakelijk. In het verleden bleek bij controles dat er minder personen werden begeleid dan aangegeven in de rapportages. Het betrof dan personen die wel zijn gecontacteerd, een attest tekenden maar niet in de begeleiding waren ingestapt.<sup>17</sup> Dit zorgt ervoor dat er tot op heden een wantrouwen blijkt te bestaan tussen het Herplaatsingsfonds en de outplacementkantoren.

De aanbieders vinden dat de opvolging in de TWC's er soms vrij administratief aan toegaat en stellen vragen bij het nut van de standaardjablonen om de kwaliteit van de begeleiding te bewaken. Het zijn echter vooral de controles door de inspectie financiën die ergernis opwekken. Volgende redenen worden daarbij aangehaald:

- bepaalde kantoren geven aan dat ze ondanks hun goede reputatie behandeld worden als organisaties die bewust proberen meer begeleidingen aan te rekenen dan ze presteren. Het grote wantrouwen zet kwaad bloed bij enkele aanbieders;
- de inspecties zijn zeer grondig; via materiële bewijzen moet bijvoorbeeld aangetoond worden hoeveel keer iemand gecontacteerd is. Dit vereist een uitgebreide administratie en registratie van de outplacementkantoren en dus heel wat bijkomend werk. Algemeen kunnen we hier stellen dat de administratieve logica botst met de bedrijfslogica;
- tot slot komt de bemerking dat een stuk van de vergoeding wordt afgetrokken als blijkt dat er te weinig is gedaan voor een ontslagen werknemer. Als er extra inspanningen worden gedaan, wordt er echter geen bijkomende vergoeding voorzien.

Nogal wat outplacementkantoren merken op dat de prijs té scherp wordt, naast de vele kleine dossiers is immers ook nog eens een uitgebreide administratie en registratie vereist. Deze twee redenen zorgden ervoor dat DBM en Right Management uit het Herplaatsingsfonds stapten.

De zeer stringente controle is opvallend. Sinds het generatiepact is de controle binnen de stuurgroepen immers sterk aangescherpt doordat de SIA's van VDAB

---

<sup>17</sup> Dit worden nu 'reserven' genoemd, deze worden niet meer gefinancierd door het Herplaatsingsfonds.

de spilfiguur zijn geworden voor opvolging en controle. Ze hebben ook contact met de werkzoekenden zodat een goede opvolging mogelijk is. De vraag is dan ook of een dergelijke stringente audit nog wel noodzakelijk is.

#### 4.6 Besluit

Het Herplaatsingsfonds is een belangrijke aanbesteder en financier en heeft dan ook een belangrijke impact op de outplacementmarkt.

De aanbestedingen voor het Herplaatsingsfonds vinden plaats via de permanente stuurgroepen die sinds het generatiepact werden opgericht. In een eerste aanbestedingsronde bestond de filosofie erin om alle bedrijven te gunnen die aan de formele criteria voldeden. Daarmee tracht het Herplaatsingsfonds de markt open te houden en nieuwe spelers een kans te geven. Dit blijkt niet enkel uit de gunning, maar evenzeer uit de betalingsstructuur, waarbij 55% van het totale bedrag bij het begin van de begeleiding wordt uitgekeerd. Op deze wijze worden nieuwe spelers, met weinig financiële reserves niet uitgesloten. Desondanks blijkt de markt sterk geconcentreerd: vier spelers zijn in tien van de twaalf SERR regio's gegund en staan in voor 4/5 van het aantal begeleidingen. In de aanbestedingsronde die eind 2008 wordt afgerond zou mogelijk met ervaringsgegevens worden gewerkt. Dit lijkt een positief gegeven omdat de kwaliteit van het aanbod op deze wijze verhoogd kan worden. Het nadeel is wel dat de markt op deze wijze wordt gesloten voor nieuwkomers. Een afzonderlijke regeling voor nieuwkomers lijkt dan ook aangewezen, zeker gezien de sterke concentratie in het segment van het Herplaatsingsfonds.

Via de werking met de permanente stuurgroepen en de beurtrol voor bedrijven tracht het Herplaatsingsfonds de opstarttermijnen voor de begeleiding te verkorten. Via de permanente stuurgroepen wordt het Herplaatsingsfonds ook toegankelijker voor kleine dossiers. Aan de nieuwe regeling zijn echter ook enkele knelpunten verbonden. De uitbreiding naar kleine dossiers ging niet gepaard met een verhoging van de prijzen. Men vraagt dus dezelfde prijs voor steeds meer individuele begeleidingen. Voorheen werd dit volgens de bedrijven gecompenseerd door een goede afwisseling tussen grote en kleine dossiers. Doordat de focus van het Herplaatsingsfonds nu ook naar kleine dossiers is verschoven, is dit evenwicht zoek. Het uitgebreide aantal bedrijven op de beurtrol zorgt er daarnaast voor dat ook geen groepen kunnen worden gevormd op basis van een aantal kleine dossiers. Daarnaast zijn de administratieve vereisten hoog volgens de bedrijven. De combinatie van beide factoren zorgt ervoor dat de interesse van outplacementbedrijven sterk bekoeld is om te participeren aan het Herplaatsingsfonds. Enkele bedrijven stapten al uit het systeem, anderen twijfelen om aan de nieuwe aanbesteding mee te doen.

Tot slot blijkt dat het stramien van het Herplaatsingsfonds enkele belemmeringen inhoudt om een kwalitatief aanbod op maat van de ontslagen werknemer aan te bieden. Zo is er de beurtrol die ervoor zorgt dat niet langer het bedrijf dat inhoudelijk het meest expertise heeft met een doelgroep of sector wordt aangewezen, maar het bedrijf dat op dat moment per toeval aan de beurt is. Daarnaast zijn er de scherpe prijzen. De vraag is of er met dergelijke prijzendruk aan productontwikkeling (bv voor specifieke doelgroepen) kan worden gedaan.

## 5. De werkgever als opdrachtgever én aanbesteder

Naast de sectoren en het Herplaatsingsfonds spelen ook de individuele werkgevers een belangrijke rol als opdrachtgever, aanbesteder en financier op de Vlaamse outplacementmarkt. Naar uitvoeringsmodaliteiten kunnen we een verschil maken tussen enkelvoudig en collectief ontslag.

### 5.1 Enkelvoudig ontslag

In het geval van enkelvoudig ontslag is de werkgever verplicht ontslagen 45-plussers een outplacementbegeleiding aan te bieden. Op basis van interviews met de belangrijkste outplacementaanbieders en enkele sleutelfiguren bespreken we in wat volgt enkele bevindingen m.b.t. het functioneren van de markt en gaan we dieper in op de kwestie van de non-take-up.

#### 5.1.1 Functioneren van de markt

De invoering van cao 82bis met de daaraan gekoppelde outplacementverplichting voor 45-plussers ging volgens de outplacementkantoren gepaard met een sterke daling van de prijzen. De prijzen tenderen naar de boete en gaan er zelfs onder. Hiervoor zijn een aantal verklarende factoren.

Langs de aanbodzijde heeft de verplichte outplacement heel wat nieuwe spelers aangetrokken. De toegenomen concurrentie heeft geleid tot meer prijsconcurrentie.

Langs de vraagzijde is er dan weer weinig bereidheid om hoge prijzen te betalen. Voor heel wat kleine bedrijven, zelfstandigen, non-profitorganisaties, ... is de outplacementbegeleiding immers een zware kost. Ze gaan dan ook vaak op zoek naar een zo goedkoop mogelijk aanbod. Daarnaast wordt de werkgever verplicht outplacement aan te bieden, ook als het om een ontslag gaat waarbij de werknemer niet voldoende functioneert. De werkgever zal in dit geval niet erg betrokken zijn op de ontslagen werknemer, maar moet wel outplacement aanbieden. Het lijkt dan ook niet onlogisch dat voor deze werknemer het goedkoopste aanbod wordt gezocht om aan de wettelijke verplichting te voldoen. Bij heel wat werkgevers zal de overweging er dus in bestaan de wettelijke verplichting na te komen zodat men de boete niet moet betalen. In dit kader wordt er meermaals op

gewezen dat cao 82bis contraproductief kan werken: werkgevers (en zeker van kleine bedrijven) zullen minder bereid zijn om 45-plussers aan te werven. In dit opzicht kan dan ook de vraag gesteld worden in welke mate de wetgeving haar doel niet voorbij schiet.

Als gevolg van de ontwikkelingen aan de vraag- en aanbodzijde is er een aanbod ontstaan ter waarde van de boete of zelfs onder de boete. In verschillende interviews werd gesuggereerd dat bedrijven actief zijn die een zeer minimaal aanbod aanbieden aan 'bodemprijzen' of prijzen die onder de boete liggen. Meer kwaliteitscontrole lijkt hier dan ook aangewezen. Ondanks de strikte regulering van outplacement in het kader van cao 82bis, is er immers geen enkele instantie die in het kader van enkelvoudig ontslag controleert of de bepalingen van de cao's worden nageleefd.

Voor bedrijven die een kwalitatief aanbod op maat willen voorzien voor hun ontslagen werknemer is het zoeken naar een geschikt outplacementkantoor niet evident. De outplacementmarkt kent een gebrekkige transparantie. Het is niet alleen onduidelijk welk erkend bureau actief is en welk niet (slechts 36% van de erkende bureaus is actief, de overigen zijn (nog) niet actief of gefusioneerd met een ander bureau). Een werkgever op zoek naar een outplacementbureau heeft daarnaast ook geen informatie over de eigenheid van elk bureau en de niches waarin het al dan niet gespecialiseerd is. Dit is enkel mogelijk mits een uitgebreide zoektocht op internet, aangevuld met telefonische gesprekken (heel wat kleinere bureaus hebben immers geen eigen website). Nog minder evident is het om te weten welk bedrijf nu een kwalitatief aanbod op maat heeft en welk niet. Uit de interviews blijkt dat dit vooral voor kleinere bedrijven een belangrijk knelpunt is.

Volgens de outplacementkantoren bestaat tot slot de tendens bij grote bedrijven om raamakkoorden af te sluiten met een looptijd van één tot twee jaar. De outplacementkantoren kunnen daarbij rekenen op een zekere instroom, in ruil bedingt het bedrijf een lagere prijs. Mogelijk kan outplacement dan passen binnen een breder pakket van diensten die het bedrijf aanbiedt. Meer algemeen kan de vraag worden gesteld in welke mate er geen duale markt ontstaat met grote bedrijven die raamakkoorden afsluiten en een kwalitatief aanbod voorzien en kleine bedrijven, non profitorganisaties, ... die hun ontslagen werknemers wegens financiële redenen het absolute minimum aan begeleiding bieden.

### 5.1.2 Non-take-up

Een opvallende vaststelling doorheen de interviews is dat de bevraagde outplacementbedrijven heel weinig aanvragen kregen van bedrijven bij enkelvoudig ontslag (cao 82bis). Een mogelijke verklaring is dat we voornamelijk grote spelers bevraagd hebben die zich niet specifiek richten op de individuele bedrijven. Een andere verklaring ligt mogelijk in het feit dat de werkgever de outplacement-

begeleiding niet aanbiedt aan de ontslagen werknemer en/of de ontslagen werknemer niet instapt in de outplacementbegeleiding. Deze stelling lijkt plausibel en wordt deels gestaafd door de cijfers. In onze bevraging melden de outplacementkantoren ongeveer 1 895 begeleidingen in het kader van enkelvoudig ontslag cao 82bis. Deze cijfers zijn voorlopig en een onderschatting, ze kunnen wel een indicatie geven van de orde van grootte. Als we dit cijfer vergelijken met de 1 700 begeleidingen in het kader van de sectorale regelingen, komen we tot een sterke indicatie van een grote non-take-up. Volgende verklaringen voor de non-take-up kunnen worden aangereikt:

- nogal wat bedienden worden ontslaan met een verdere uitbetaling van hun loon. Hoe ouder de werknemer hoe meer dienstjaren hij/zij vaak heeft en hoe hoger het aantal maanden uitbetaling kan oplopen. Dit heeft tot gevolg dat de werknemer indien hij/zij intussen geen werk vindt maanden tot zelfs een jaar na zijn ontslag bij de RVA gaat aankloppen en dan pas op zijn verplichting wordt gewezen. Gezien de verplichting pas in december 2007 ingang vond, moet mogelijk nog een deel van deze groep zich gaan aanmelden bij RVA. Daarnaast kan ook een groot deel van deze groep al werk hebben gevonden voor ze zich aanmelden bij RVA;
- in bepaalde regio's stappen ontslagen werknemers vermoedelijk niet in de begeleiding omdat men door de krapte op de arbeidsmarkt onmiddellijk terug aan het werk kan;
- sommige werkgevers betalen liever de boete. Dit bespaart de zoektocht naar een kantoor, de bijkomende administratie en bovendien bestaat de kans dat de werknemer snel terug werk vindt en er dus geen outplacementaanbod moet worden gedaan;
- volgens enkele sectoren zijn nogal wat bedrijven niet op de hoogte van de outplacementverplichting.

Hoewel er belangrijke indicaties zijn van een aanzienlijke non-take-up, blijven de sancties beperkt. In 2007 werden amper sancties uitgesproken door RVA. Er dient natuurlijk opgemerkt dat de verplichting pas eind 2007 van kracht is. Sinds december 2007 wordt er effectief gecontroleerd op de C4 of er een aanbod wordt gedaan. Dit biedt echter weinig garantie voor het feit of een ontslagen werknemer daadwerkelijk een outplacementbegeleiding heeft gevolgd. RVA geeft aan dat er soms steekproefgewijs wel controles worden verricht. Met welke frequentie deze controles worden uitgevoerd is niet duidelijk. VDAB tracht een extra controlemechanisme in te voeren door een outplacementattest te vragen aan de ingeschreven werkzoekende. Dit attest toont aan dat de werkzoekende naar een eerste sessie is geweest. Ook dit systeem is echter niet sluitend. Uit de interviews met de sectoren bleek immers dat werkzoekenden naar een eerste sessie komen, een outplacementattest vragen, maar de rest van de begeleiding niet langer aanwezig zijn.

## 5.2 Collectief ontslag in het kader van herstructureringen

### 5.2.1 Aanbesteding en contractbepalingen

Bij collectief ontslag in het kader van herstructureringen is het de werkgever (al dan niet in samenspraak met de werknemersorganisaties) die instaat voor de opdracht, aanbesteding en financiering van de outplacementbegeleiding. Indien de herstructurering gepaard gaat met een verlaging van de brugpensioenleeftijd, is men voor de opvolging van de outplacementbegeleiding verplicht om een bedrijfseigen cel op te richten (indien het gaat om twintig ontslagen of meer) of zich aan te sluiten bij een permanente cel. De permanente cellen hebben dezelfde samenstelling als de permanente stuurgroepen Herplaatsingsfonds, ze komen ook op hetzelfde moment bijeen. Het grote verschil is wel dat bij een klein collectief ontslag de werkgever kan kiezen welk outplacementbureau hij kiest (hij betaalt immers het bureau). Dit neemt niet weg dat door de sociale partners wel kan worden gesuggereerd om zich aan te sluiten bij de bestaande beurtrol die geldt in de regio.

De opvolging door de tewerkstellingscellen leidt tot de bijzondere situatie waarbij een privé overeenkomst tussen bedrijf en outplacementkantoor wordt afgesloten en waarbij derden instaan voor de opvolging van die overeenkomst. VDAB neemt in dit kader de regierol op.

De aanbestedingsprocedures in dit segment zijn zeer divers. Bepaalde bedrijven doen een brede aanbesteding, andere hebben al een geprivilegeerde band met het outplacementkantoor. Bepaalde geven op voorhand een richtprijs, andere kijken eerst naar de inhoud en laten het outplacementbedrijf dan onderhandelen met de aankoopdienst. Algemeen wordt wel de opmerking gemaakt dat in heel wat bedrijven de focus nog hoofdzakelijk op vertrekpremies ligt en outplacement zo goedkoop mogelijk dient gehouden te worden. Daarnaast leidde de initiële onduidelijkheid over de regionale toetsing tot de situatie waarbij een sociaal plan werd onderhandeld tussen bedrijf en vakbonden, om nadien bijgestuurd te worden omdat het de regionale toetsing niet doorstond. Op dit moment lijkt er al meer duidelijkheid te bestaan over deze regionale toetsing; mogelijk wordt een norm ingevoerd van 120 uur begeleiding in één jaar.

### 5.2.2 Functioneren TWC

Het functioneren van de TWC's zal uitgebreid worden onderzocht in het VIONA-onderzoek 'De werking permanente cellen voor het licht gehouden'. We geven puntsgewijs al enkele eerste bevindingen.

- de inbreng van de SIA's en de samenwerking met VDAB verloopt volgens de outplacementkantoren vrij vlot. Toch zijn er soms nog afstemmingsproblemen: wiens taak is het bijvoorbeeld om bedrijven te contacteren voor vacatures?;



- wat de rapportages betreft, is er weinig uniformiteit. In bepaalde cellen volstaat een beperkte rapportage, in andere cellen wordt dan weer de template van het HF gebruikt door de SIA;
- een betere communicatie naar de werkzoekende is noodzakelijk: wat doet een outplacementkantoor en wat niet, voor wat kan men terecht bij RVA, bij VDAB ... Algemeen wordt ook opgemerkt dat RVA de grote afwezige is in de TWC's;
- hoewel het outplacementbureau een privé overeenkomst afsluit met de werkgever worden ze niet decretaal ingeschreven als verplichte partner binnen de tewerkstellingscellen.

### 5.2.3 Belemmerende factoren voor activering

Doorheen de interviews kwamen heel wat factoren aan bod die eigen zijn aan de tewerkstellingscellen en de activering van de ontslagen werknemers belemmeren.

- de inschakelingspremie voor arbeiders werkt contraproductief. Door de outplacementkantoren wordt gesteld dat de inschakelingspremie de uitstroom quasi blokkeert de eerste zes maanden. Ontslagen arbeiders die nog aan de slag willen wachten vaak tot de laatste maand om te beginnen solliciteren en vinden dan (zeker de technisch geschoolden) vrij snel werk;
- bij bruggepensioneerden hebben groepsverzekeringen vaak een desactiverend effect. Deze verzekeringen zijn pas fiscaal interessant als men op brugpensioen is. De praktijk bestaat er volgens enkele aanbieders dan ook in om eerst zes maanden begeleiding in de TWC te volgen tot men recht heeft op brugpensioen en dan eventueel stappen te zetten om terug aan de slag te gaan;
- opvallend is ook dat personen, ouder dan 58, die in principe niet meer beschikbaar moeten zijn voor de arbeidsmarkt, instappen in een TWC. De reden ligt niet in het feit dat ze terug aan de slag willen, maar omdat de inschakelingspremie hoger ligt dan het brugpensioen;
- om de effectiviteit te verhogen is een betere communicatie naar de werkzoekenden noodzakelijk, voornamelijk over het feit dat bruggepensioneerden beschikbaar moeten blijven voor de arbeidsmarkt;
- enkele bedrijven geven aan dat werknemers met recht op brugpensioen vaak nog wel willen werken, maar niet langer voltijds. Het knelpunt is hier echter de spanning tussen werkloosheidsuitkering en deeltijd werk.



# ***HOOFDSTUK 6***

## ***INHOUD EN RESULTATEN VAN OUTPLACEMENTBEGELEIDING***

### **Inleiding**

In dit hoofdstuk bespreken we de inhoud en resultaten van outplacementbegeleiding. We starten met het uitdiepen van het begrip outplacement en de inhoudelijke invulling ervan. Vervolgens gaan we op zoek naar de gelijkenissen en verschilpunten met andere vormen van begeleiding in de publieke en private sfeer. Na een beknopt overzicht van het wetgevend kader, gaan we dieper in op de inhoudelijke invulling van outplacement in de praktijk. Deze wordt beïnvloed door diverse factoren, zoals de profielkenmerken van de ontslagen werknemers, het type ontslag (individueel versus collectief ontslag), de regelgeving, diverse marktwerkingselementen (bv. marktvolume, prijsevolutie, ...) en de rol van diverse betrokken actoren.

In dit hoofdstuk bespreken we ook een aantal concrete herstructureringsdossiers. Deze zijn illustratief om een beter inzicht te krijgen in de concrete begeleiding en resultaten van outplacement. Vervolgens geven we ook enkele bevindingen met betrekking tot het aspect kwaliteitsbewaking. En tot slot presenteren we cijfermateriaal dat een licht werpt op de resultaten van outplacement.

## **1. Outplacementbegeleiding in detail**

### **1.1 Wat is outplacement?**

Outplacement is het geheel van diensten aangeboden aan een ontslagen werknemer opdat deze zo snel mogelijk nieuw werk zou vinden. In tegenstelling tot andere landen, is het concept 'outplacement' in België (en Vlaanderen) via regelgeving vastgelegd en bijgevolg strikter omschreven (zie internationale vergelijking in hoofdstuk 7).

Op federaal vlak vormen twee cao's (cao 51 en cao 82(bis)) het wettelijk kader en definiëren outplacement als *'een geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van een werkgever door een 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'*. Opmerkelijk is dat een commentaar in cao 51 expliciet vermeld dat outplacement geen arbeidsbemiddeling is.

Deze collectieve arbeidsovereenkomsten worden in Vlaanderen echter 'overruled' door het Vlaamse decreet van 13 april 1999. In dit decreet wordt outplacement als volgt gedefinieerd: *'een vorm van arbeidsbemiddeling waarbij begeleidende adviezen en diensten in opdracht en op kosten van een werkgever aan een ontslagen of met ontslag bedreigde werknemer worden verstrekt om deze in staat te stellen zo vlug mogelijk een betrekking bij een nieuwe werkgever te vinden of een beroepsactiviteit als zelfstandige te ontplooien'*.

Deze definitie omvat een aantal belangrijke kenmerken die voldaan moeten zijn alvorens een ontslagbegeleiding 'outplacement' kan genoemd worden. Concreet gaat het om de volgende 8 kenmerken:

- *enkel voor ontslagen werknemers*: volgens cao 51 mag outplacement pas aanvatten na betekening van de opzeggingstermijn of van de onmiddellijke beëindiging van de overeenkomst. In het Vlaamse decreet van 1999 wordt echter aangegeven dat outplacement ook aangeboden kan worden aan met ontslag bedreigde werknemers;
- *de werkgever is de opdrachtgever*: outplacement moet steeds aangevraagd worden door de werkgever die één of meerdere werknemers ontslaat, al zijn er enkele uitzonderingen (zie hoofdstuk 5);
- *tegen betaling*: de outplacementbegeleiding dient betaald te worden door de werkgever die werknemers laat afvloeien. In bepaalde gevallen is financiële tussenkomst van de overheid mogelijk (zie hoofdstuk 3);
- *individuele of collectieve begeleiding*: outplacementbegeleiding kan individueel, in groep of een combinatie van beide vormen;
- *enkel door erkende outplacementbureaus*: outplacement kan enkel aangeboden worden door bureaus die hiervoor een specifieke erkenning hebben ontvangen;<sup>18</sup>
- *geheel van begeleidende diensten en adviezen*: omvat één of meerdere diensten op vlak van psychologische begeleiding, opmaken van een persoonlijke balans, hulp bij het uitbouwen van een zoekcampagne naar betrekkingen en de uitwerking ervan, begeleiding met het oog op de onderhandeling van nieuwe arbeidsovereenkomsten, begeleiding tijdens de integratie in het nieuwe werkmilieu, logistieke en administratieve steun;

<sup>18</sup> Elk gewest heeft zijn eigen erkenningsprocedure.

- *begeleiding naar werk bij een andere werkgever*: doel is de ontslagen werknemer te begeleiden naar een job bij een andere werkgever. Dit typeert outplacement ten opzichte van inplacement of herplaatsing (bij zelfde werkgever). In het Vlaamse decreet is ook voorzien dat de begeleiding gericht kan zijn op het ontplooiën van een zelfstandige activiteit;
- *outplacement is een vorm van arbeidsbemiddeling*: in het Vlaamse decreet van 1999 wordt outplacement getypeerd als een vorm van arbeidsbemiddeling tegen betaling. Dit staat echter haaks op de bepalingen in cao 51, maar deze laatste staat lager in de hiërarchie der normen waardoor outplacement - althans in Vlaanderen - duidelijk beschouwd kan worden als een vorm van arbeidsbemiddeling. Voor beide activiteiten (outplacement en arbeidsbemiddeling) bestaat in Vlaanderen wel een aparte erkenningsregeling.

## 1.2 Inhoudelijke invulling

De inhoudelijke invulling van outplacement is enerzijds toegespitst op het specifieke karakter van de ontslagsituatie en anderzijds op de algemene doelstelling van outplacement namelijk de begeleiding naar werk.

De volgende fases kunnen onderscheiden worden:

1. het *intakegesprek* dient als kennismaking tussen de outplacementconsulent en de ontslagen werknemer;
2. de *psychologische verwerking* van het ontslag is nodig omdat de ontslagen werknemer vaak mentaal een belangrijke weerslag heeft gehad. Door hierover te praten, wordt die voorbereid om opnieuw zijn loopbaan in handen te nemen;
3. een (uitgebreide) *zelfevaluatie* zorgt ervoor dat de ontslagen werknemer zijn sterktes en zwaktes in kaart brengt. Het geeft een inzicht in de loopbaan tot dusver en hoe deze in de toekomst kan evolueren. Keuzes worden gemaakt naar combinatie werk en gezin/vrije tijd, beroep, arbeidsregime, ... *Deze fase wordt door de consulenten gezien als zeer belangrijk en krijgt dan ook veel aandacht. Door de outplacementbegeleiding krijgt men de kans om eens stil te staan bij de eigen loopbaan en hoe men verder wil in de toekomst;*
4. afhankelijk van de situatie kunnen *opleidingen* gevolgd worden om professionele vaardigheden op te doen, deze zijn vaak van korte duur bv. heftruck, Word/Excel. Daarnaast kunnen ook trainingen ingericht worden in functie van het sollicitatieproces bv. schrijven cv en motivatiebrief, sollicitatiegesprek, ...;
5. als de kandidaat de nodige vaardigheden onder de knie heeft en mentaal klaar is om opnieuw aan de slag te gaan, wordt de *sollicitatiefase* opgestart. Hierbij wordt grotendeels het initiatief gelaten aan de ontslagen werknemer om de nodige stappen te ondernemen en gebeurt de ondersteuning van op de

zijlijn. In Vlaanderen worden outplacementbureaus recentelijk meer en meer gestimuleerd om een actieve rol te spelen in het vinden van nieuw werk;<sup>19</sup>

6. indien nodig, wordt ondersteuning geboden bij de *onderhandeling* van de nieuwe arbeidsovereenkomst en bij de *integratie* op de werkvloer. Het is nodig om de eerste ervaringen op de werkvloer op te vangen omdat vaak de nieuwe en oude werkplaats kritisch worden vergeleken.

Naast deze begeleiding krijgt de werkzoekende *logistieke en administratieve steun*. Er kan bijvoorbeeld een lokaal ter beschikking worden gesteld voor bv. het opzoeken van vacatures, solliciteren, raadplegen van boeken, ...

De concrete inhoud en methodiek die voor elke fase wordt gehanteerd, verschilt van bureau tot bureau en van dossier tot dossier (zie verder).

## 2. Vergelijking tussen outplacement en andere vormen van begeleiding

Om de specifieke plaats van outplacement te bepalen, gaan we op zoek naar gelijkenissen en verschilpunten met andere vormen van begeleiding in de publieke en private sfeer. Concreet gaat het om volgende activiteiten:

- loopbaanbegeleiding;
- coaching-talentmanagement;
- trajectwerking (door VDAB);
- uitzendarbeid;
- werving- en selectie.

In wat volgt bespreken we achtereenvolgens elk van deze aanverwante diensten. De focus ligt hier op de kenmerken van elke activiteit en de mogelijke gelijkenissen en verschilpunten ten opzichte van outplacement. Tot slot vatten we de belangrijkste elementen samen in een overzichtstabel.

### 2.1 Loopbaanbegeleiding

Loopbaanbegeleiding helpt werknemers bij het in kaart brengen van wie ze zijn, wat ze willen en wat ze kunnen. De belangrijkste doelstelling is een individu professioneel te ondersteunen bij het verkrijgen van inzicht in zijn levensloopbaan en het maken van persoonlijke en bewuste keuzes daarbij. Samen met een loopbaan-

---

<sup>19</sup> Dit blijkt onder meer uit de gedragscode van het Herplaatsingsfonds en de adviesprocedure naar aanleiding van de 'regionale toetsing' (noodzakelijk bij aanvraag verlaging brugpensioenleeftijd bij een collectief ontslag). In deze adviesprocedure is een 'activerende begeleiding' (waarbij het bureau zelf actief deelneemt aan de zoektocht naar nieuw werk) een belangrijk criterium.

begeleider gaat de kandidaat op zoek naar jobs die het best bij hem/haar passen. Na de bepaling van het loopbaandoel wordt een actieplan uitgewerkt.

In principe kan elke vorm van individuele begeleiding of coaching 'loopbaanbegeleiding' genoemd worden. In Vlaanderen heeft dit begrip echter een striktere invulling als gevolg van specifieke regelgeving. Sinds 1 januari 2005 moeten organisaties die loopbaanbegeleiding willen aanbieden aan werkenden hiervoor een erkenning aanvragen bij de Vlaamse overheid. Naast VDAB zijn er op dit ogenblik zestien loopbaancentra erkend om loopbaanbegeleiding aan te bieden.

De belangrijkste kenmerken van loopbaanbegeleiding kunnen als volgt samengevat worden:

- *enkel voor werkenden*: loopbaandienstverlening gebeurt steeds op initiatief en verzoek van een werknemer;
- *enkel door erkende centra voor loopbaanbegeleiding*: loopbaanbegeleiding kan enkel aangeboden worden door bureaus die hiervoor een specifieke erkenning hebben ontvangen;<sup>20</sup>
- *in principe gratis dienstverlening*: De loopbaandienstverlening wordt per werkende voor minimaal zes contacturen en maximaal achttien contacturen gesubsidieerd op voorwaarde dat de werknemer minstens één jaar werkervaring heeft en de afgelopen zes jaar geen gesubsidieerde loopbaandienstverlening heeft gevolgd. Voor kansengroepen is een pakket van maximaal 25 contacturen gratis.

Loopbaanbegeleiding vertoont op inhoudelijk vlak veel gelijkenissen met outplacement. Bij beide activiteiten ligt het accent op het begeleiden van de persoonlijke ontwikkeling. Het pakket aan diensten is daarom ook erg gelijkaardig. Ook bij loopbaanbegeleiding start het proces met een intakegesprek. De begeleider ondersteunt de kandidaat in het scherper stellen van het eigen profiel (competenties, wensen, ...), het bepalen van de doelen, het opmaken en uitwerken van een persoonlijk actieplan. Zelfreflectie staat ook hier centraal en de rol van de begeleider is vooral de nodige instrumenten hiervoor aan te reiken.

Bij outplacement kan dit proces pas van start gaan nadat de ontslagen werknemer op mentaal vlak het ontslag verwerkt heeft en zich terug sterk genoeg voelt om op zoek te gaan naar nieuwe professionele mogelijkheden. Een tweede verschilpunt tussen outplacement en loopbaanbegeleiding ligt in het feit dat de eerste vorm van begeleiding typisch veel intensiever is (gemiddeld meer uren en langere duurtijd). Loopbaanbegeleiding is in principe altijd individueel, terwijl outplacement-begeleidingen – zeker in het geval van collectief ontslag – ook collectief georganiseerd kunnen worden.

---

<sup>20</sup> Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de erkenning en subsidiëring van centra voor loopbaandienstverlening (27 augustus 2004).

## 2.2 Coaching - talentmanagement

De term coaching of talentmanagement sluit inhoudelijk nauw aan bij het begrip loopbaanbegeleiding (zie voorgaande punt), maar kent toch een aantal verschillpunten. Bij talent management gaat het erom dat de competenties die de bedrijven nodig achten overeenstemmen met de competenties en wensen van hun werknemers. Het initiatief voor het opstarten van een coachingtraject ligt bij de werkgever.

In de praktijk wordt coaching of talentmanagement meestal aangeboden aan individuele werknemers met het doel hen beter te laten functioneren in hun huidige job of te heroriënteren naar een andere job in het bedrijf. Bepaalde (veelal grotere) bedrijven gaan hier echter meer strategisch mee om en beschouwen talentmanagement als een cruciaal element in het HRM-beleid ten aanzien van alle werknemers. Vooreerst wordt nagegaan welke competenties noodzakelijk zijn om de strategische doelstellingen te verwezenlijken en welke competenties reeds aanwezig zijn in de organisatie. Coaching kan vervolgens bijdragen om de aanwezige competenties maximaal te benutten, maar ook verder te ontwikkelen.

De belangrijkste stappen van een coachingbegeleiding bestaan uit het formuleren van een persoonlijk ontwikkelingsplan en het implementeren van dit plan mits ondersteuning van een coach.

## 2.3 Trajectwerking (door VDAB)<sup>21</sup>

Trajectwerking is een methode waarbij een vaste consulent, de trajectbegeleider, de werkzoekende zo snel en efficiënt mogelijk naar duurzame tewerkstelling begeleidt. De begeleiding gebeurt op maat, rekening houdend met de mogelijkheden en behoeften van de werkzoekenden.

In de trajectwerking is er een onderscheid tussen de preventieve en curatieve werking. De preventieve werking is de begeleiding die onmiddellijk start na de inschrijving. De curatieve werking is de begeleiding voor langdurige, niet-werkende werkzoekenden met een aantal specifieke acties.

### 2.3.1 Preventieve werking

Bij de inschrijving worden de werkzoekenden geïnformeerd over de dienstverlening van VDAB. Zij krijgen wekelijks een concreet jobaanbod toegestuurd (d.w.z. vacatures die aansluiten bij hun profiel).

---

<sup>21</sup> Ondermeer gebaseerd op Jaarverslag VDAB (2006) en Beheersovereenkomst tussen de Vlaamse Regering en VDAB voor de periode 2005-2009.



Indien de werkzoekenden werkloos blijven, volgt een telefonisch contact (na 3 maanden voor jongeren en laaggeschoolden, na 6 maanden voor anderen). De consulent peilt hierin naar het sollicitatiegedrag en de behoefte voor extra ondersteuning of hulp. Indien gewenst kan de werkzoekende zich inschrijven voor beperkte acties (bv. opleiding solliciteren). De werkzoekende kan ofwel op eigen initiatief verder zoeken ofwel worden doorverwezen naar een trajectbegeleider. Drie maanden na het telefonisch contact wordt elke werkzoekende uitgenodigd voor een gesprek bij een trajectbegeleider en wordt een trajectplan opgemaakt.

### 2.3.2 Curatieve werking

Langdurig werkzoekenden worden uitgenodigd om deel te nemen aan een begeleidingssessie in een oriëntatiecentrum (OC). Onder leiding van een OC-consulent en de trajectbegeleider voert men gedurende een week in kleine groepen gesprekken. Deze hebben tot doel te komen tot een trajectbepaling (waarin een concreet jobdoelwit omschreven is) en een bijhorend actieplan (trajectplan).

De algemene methode van trajectwerking is dezelfde in de preventieve en curatieve werking. De minimumstappen van een traject zijn:

- basisdienstverlening (bv. inschrijven als werkzoekenden, opmaak en beheer persoonlijk dossier);
- diagnose en trajectbepaling (inclusief opmaak actieplan);
- de trajectbegeleiding en -opvolging.

Indien nodig kan het traject ook volgende elementen bevatten:

- sollicitatietraining;
- praktijkgerichte vorming;
- persoonsgerichte vorming;
- opleiding in een bedrijf (IBO).

Voor 50-plussers heeft VDAB extra dienstverlening uitgewerkt:

- actief 50: actief 50+ omvat gespecialiseerde begeleiding in de zoektocht naar werk voor 50-plussers. Naast begeleiding op maat door een 50-consulent, kunnen de oudere werkzoekenden ook deelnemen aan de 50+-club. Via deze clubs kunnen 50-plussers ervaringen uitwisselen, alsook sollicitatietraining volgen. Deelname aan deze gespecialiseerde begeleiding is vrijwillig;<sup>22</sup>
- jobcoach: een jobcoach biedt gratis ondersteuning bij het solliciteren (bv. ondersteuning van sollicitatiegesprekken) en begeleiding op de werkplek gedurende maximum zes maanden. Deze werkplekbegeleiding heeft als doel

---

<sup>22</sup> In het kader van de preventieve werking 50+ zijn de ouderen wel verplicht om een infosessie bij te wonen na drie maanden werkloosheid georganiseerd door VDAB of vakbonden (bijblijfconsulenten).

de nieuwe werknemer te ondersteunen in het inwerken in zijn/haar nieuwe job.

## 2.4 Uitzendarbeid

Uitzendarbeid is een tijdelijk werk dat wordt uitgevoerd door een werknemer, de uitzendkracht, voor rekening van een werkgever, het uitzendbureau, bij een derde, de klant-gebruiker. Het uitzendbureau dient te beschikken over de nodige erkenning. Enkel de ondernemingen (klant-gebruikers) zijn een vergoeding verschuldigd aan het uitzendkantoor (meestal onder de vorm van een coëfficiënt op het loon), de bemiddelingsdiensten zijn steeds kosteloos voor de uitzendkrachten.

De dienstverlening van een uitzendbureau bestaat uit het matchen van vraag (vacatures) en aanbod (potentiële werknemers). De belangrijkste activiteiten zijn bijgevolg:

- het verzamelen van vacatures bij werkgevers;
- een kort intakegesprek met potentiële werknemers (inschrijving);
- het begeleiden naar werk: de focus ligt hier op het doorspelen van een concreet jobaanbod naar potentiële uitzendkrachten. Het is ook mogelijk dat de kandidaat doorverwezen wordt naar een bepaalde opleiding (bv. bij VDAB) of dat het uitzendkantoor zelf ondersteuning biedt bij het solliciteren (bv. opmaak CV, sollicitatietraining);
- nazorg is mogelijk, maar is in principe beperkt (bv. via telefonische opvolging).

## 2.5 Werving en selectie

Ook de activiteit van werving- en selectiebureaus heeft als doel vraag en aanbod te matchen, maar de dienstverlening kan ook ruimer zijn dan dat. Externe consultants kunnen bedrijven ondersteunen in het volledige rekruterings- en selectieproces. Volgende aspecten kunnen deel uitmaken van het dienstenpakket:

- opstellen van een behoefte-analyse (welke profielen zoekt men?);
- opmaak van functieprofielen;
- communicatie (bv. opstellen boodschap, zoeken geschikte medium);
- CV-screening;
- pre-selectie van kandidaten;
- uitvoeren van testen;
- advies inzake verloning en arbeidsvoorwaarden.

Voor het testen en beoordelen van competenties worden technieken gehanteerd die ook in een outplacementbegeleiding nuttig kan zijn.

Net zoals bij andere vormen van arbeidsbemiddeling is werving- en selectie kosteloos voor de kandidaat. De onderneming die de opdracht geeft voor het outsourcen van wervings- en/of selectie-activiteiten betaalt de volledige kostprijs.

## 2.6 Vergelijking outplacement met andere vormen van begeleiding: overzicht

Onderstaande tabel vergelijkt de doelgroep, opdrachtgever, begeleidingsvorm, inhoud en gemiddelde duurtijd van outplacement met 5 andere vormen van begeleiding. Het is een voorstelling van de ideaaltypische situatie, in de praktijk is het mogelijk dat de kenmerken van bepaalde begeleidingsvormen hiervan afwijken.

Ondanks de sterke overeenkomsten tussen deze diverse activiteiten heeft elk zijn specifieke kenmerken en eigenheid.

Als aanvulling op dit overzicht vermelden we nog de volgende twee bevindingen:

1. Qua inhoud en methodieken heeft outplacement de sterkste gelijkenissen met coaching en loopbaanbegeleiding. Het is dan ook niet verwonderlijk dat vele spelers erkend als outplacementbureau eveneens actief zijn op het terrein van coaching, talentmanagement (in de praktijk ook wel 'career management and development' genoemd) (bv. Galilei, USG HR Forces). Opmerkelijk is wel de vaststelling dat praktisch geen enkele erkende aanbieder van loopbaanbegeleiding actief is op het terrein van outplacement (met uitzondering van SBS), hoewel beide activiteiten zeer nauw bij elkaar liggen.
2. Ondanks de inhoudelijke en methodologische overeenkomsten tussen verschillende vormen van begeleiding merken we toch grote verschillen in de finaliteit. Outplacement heeft als doelstelling ontslagen werknemers weerbaarder en sterker te maken op de arbeidsmarkt. Een grondige zelfevaluatie en opmaak van een persoonlijk actieplan staan bijgevolg centraal en niet de doelstelling om de kandidaten zo snel mogelijk aan een nieuwe job te helpen. Bij loopbaandienstverlening neemt de werknemer initiatief (en vertrekt men niet uit ontslagsituatie), maar de finaliteit van de dienstverlening is dezelfde als outplacement. Trajectwerking werkt mogelijks ook aan competentieversterking, maar finaliteit is plaatsen naar een job. Plaatsen (matching) is ook de finaliteit van uitzendarbeid en werving- en selectie. Coaching heeft als finaliteit personen beter te laten functioneren in hun huidige job (om zo een eventueel ontslag en outplacement te vermijden).

Er is bijgevolg een groot verschil tussen outplacement en de laatste drie vormen van begeleiding in onderstaande tabel (trajectwerking, uitzendarbeid en werving- en selectie). De finaliteit van de laatste drie is plaatsing, d.w.z. het zoeken naar de meest geschikte werknemer voor de invulling van een welbepaalde vacature op de arbeidsmarkt. Outplacement omvat daarentegen een dienstenpakket dat aangeboden wordt ter ondersteuning van een werknemer naar een toekomstige tewerkstelling. Dit cruciale verschil qua finaliteit blijkt ook uit het feit dat outplacementbureaus geen resultaatsverbintenis afsluiten met de werkgever die opdracht geeft voor outplacement. Het gaat steeds om een middelenverbintenis, met als doelstelling de ontslagen werknemer sterker te maken en te begeleiden naar duurzaam

werk. De financiering van een outplacementtraject is nooit gekoppeld aan het bereiken van bepaalde resultaten (bv. uitstroom naar werk). Dit laatste impliceert echter niet dat uitstroom naar werk geen belangrijk resultaat is waar consulenten naar streven, integendeel.

**Tabel 6.1** Vergelijking outplacement met andere vormen van begeleiding

	Outplacement	Loopbaanbegeleiding	Coaching, Talent-management	Trajectwerking (door VDAB)	Uitzendarbeid	Werving en selectie
Doelgroep	Ontslagen werknemers	Werknemers	Werknemers	Werkzoekenden	Personen op zoek naar andere job	Personen op zoek naar andere job
Opdrachtgever	Werkgever	Werknemer	Werkgever	Werkzoekende	Werkgever	Werkgever
Vorm van begeleiding	Individueel of collectief	Individueel	Individueel (event. collectief)	Individueel (collect. opl. of begeleidingen mogelijk bv. jobclubs)	Individueel	Individueel
Inhoud:						
Intakegesprek	***	***	***	***	** (kort)	** (kort)
Psychologische begeleiding	***			* (indien nodig)		
Zelfanalyse	***	***	***	**		
Opleiding	*	*	***	**	*	
Begeleiding naar werk	***	*		***	***	***
Plaatsing	*	*		***	***	***
Nazorg	**		**	* *** bij jobcoaching	* (is mogelijk)	* (is mogelijk)
Gemiddelde duurtijd dienstverlening	Lang (5 tot 7 mnd <sup>23</sup> )	6-18 uren (25 uren voor kansengroepen)	Middelmatig	Lang voor curatieve groep, korter voor preventieve groep	Kort	Kort

\*\*\* kernactiviteit (=essentieel onderdeel);

\*\* onderdeel van de dienstverlening, maar niet het belangrijkste;

\* kan deel uitmaken van dienstverlening, maar krijgt beperkte aandacht.

<sup>23</sup> Cijfers van Federgon Outplacement m.b.t. het jaar 2006.

### 3. Wetgevend kader inzake inhoud van outplacement

In hoofdstuk 3 werd reeds uitgebreid ingegaan op het regelgevend kader. Op centraal vlak wordt outplacement geregeld door twee cao's (cao 51 en cao 82bis<sup>24</sup>). Beide cao's bevatten heel wat bepalingen die betrekking hebben op de inhoud van outplacement (bv. inhoudelijke verplichtingen, duurtijd van de begeleiding, garantieregeling). Omwille van het belang van deze wettelijke bepalingen voor de outplacementpraktijk (zowel het feitelijke aanbod als de resultaten), vatten we de belangrijkste elementen van de regelgeving samen in onderstaande tabel. Deze tabel bevat ook de specifieke regelgeving voor outplacementdossiers die afgehandeld worden via het Herplaatsingsfonds<sup>25</sup> In de Vlaamse context dient ook rekening gehouden te worden met het Vlaamse decreet van 13 april 1999 waarin outplacement bepaald wordt als een vorm van arbeidsbemiddeling tegen betaling (zie hoofdstuk 3).<sup>26</sup>

**Tabel 6.2** Overzicht van het wetgevend kader inzake inhoud van outplacement

	Aantal uren begeleiding	Duurtijd begeleiding	Frequentie begeleiding	Inhoudelijke verplichtingen	Duurtijd garantieregeling
Outplacement conform cao 82bis	60 uren (spreiding ligt wettelijk vast)	1 jaar	Niet bepaald -totaal aantal uren wel opgedeeld in 3 fasen	JA	3 maanden
Outplacement conform cao 51	Niet bepaald	Maximum 2 jaar	Niet bepaald	JA	1 jaar na indiensttreding
Outplacement in kader van Herplaatsingsfonds	Beslissing stuurgroep (in bepaalde cases 120 uren opgelegd)	2 jaar (cao 51=norm voor HF)	Beslissing stuurgroep (bij collectief outpl. verplicht wekelijkse begeleiding in 1 <sup>o</sup> fase)	JA	1 jaar na indiensttreding (cao 51=norm voor HF)

Indien een ontslagen werknemer (<45 jaar) een ontslagbegeleiding aangeboden krijgt die niet voldoet aan bovenstaande inhoudelijke bepalingen, is er in principe geen sprake van een 'outplacementbegeleiding'. In dit onderzoek wensen we

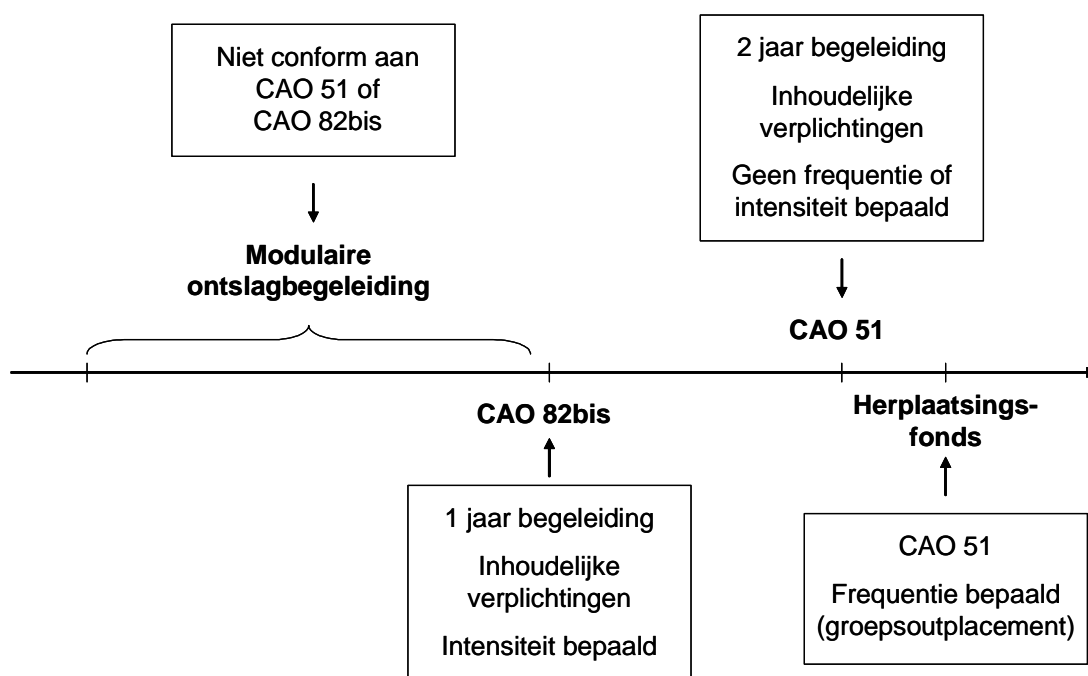
<sup>24</sup> Op sectoraal vlak kan een aparte regeling uitgewerkt worden ter vervanging van cao 82bis (zie hoofdstuk 5).

<sup>25</sup> Zie Aanvullende gedragscode in het kader van het Herplaatsingsfonds, Besluit van de Vlaamse Regering tot uitvoering van het decreet van 18 mei 1999 houdende oprichting van een Herplaatsingsfonds, 15 september 2006.

<sup>26</sup> Dit decreet bevat echter geen wettelijke bepalingen met betrekking tot het aantal uren begeleiding, de duurtijd, de frequentie, enz. waardoor het niet opgenomen is in tabel 5.2.

echter iets breder te kijken en na te gaan of er in de praktijk een parallelle dienstverlening ontstaan is die wettelijk gezien geen outplacement mag noemen (bv. omdat duurtijd begeleiding zes maanden is), maar die wel qua begeleidingsvorm (d.w.z. aangeboden diensten, gehanteerde instrumenten) overeenstemt met outplacement. We hanteren hiervoor het begrip ‘modulaire ontslagbegeleiding’ (of outplacement niet conform cao 51 of cao 82bis).

Rekening houdend met bovenstaande wettelijke verplichtingen, kunnen we de zwaarte van een outplacementprogramma voorstellen op een as, gaande van een licht programma aan de linkerzijde naar een zwaar programma aan de rechterzijde (zie onderstaande figuur).



**Figuur 6.1** Situering zwaarte outplacementprogramma's als gevolg van regelgeving

Het verplicht outplacement voor 45-plussers (geregeld via cao 82bis) situeert zich in het midden. Het aantal uren begeleiding werd vastgelegd op 60 uren, verspreid in drie fasen over een periode van maximaal een jaar. De garantieregeling heeft betrekking op een periode van maximaal drie maanden.

Voor een klassiek outplacement (geregeld via cao 51) kan het aantal uren en de frequentie vrij bepaald worden. Toch wordt deze vorm door de outplacementbureaus getypeerd als een zwaarder programma, omdat de begeleidingsduur twee jaar bedraagt en de bureaus de verplichting hebben om de outplacement-

opdracht éénmaal te hervatten indien de werknemer binnen het jaar na indiensttreding ontslagen wordt.<sup>27</sup>

Voor outplacementbegeleidingen die plaatsvinden binnen het kader van het Herplaatsingsfonds worden de verplichtingen van cao 51 als norm gehanteerd. Daarnaast is ook de frequentie van de groepsbegeleidingen vastgelegd (in 1<sup>o</sup> fase wekelijks) en wordt in de praktijk steeds vaker een volume van 120 begeleidingsuren opgelegd. De inhoud en modaliteiten van een outplacementprogramma worden besproken in de stuurgroep. Deze stuurgroep heeft als taak het verloop en de resultaten van de outplacementbegeleidingen van een of meerdere Herplaatsingsfondsdossier op te volgen. Outplacementprogramma's in het kader van het Herplaatsingsfonds worden daarom als het meest gereguleerde en 'zwaarste' gepercipieerd door de bureaus. Aan de linkerkant van de as bevinden zich alle modulaire vormen van ontslagbegeleiding die op een of meerdere vlakken niet beantwoorden aan de twee cao's (bv. minder uren begeleiding, korte duurtijd, geen garantieregeling, ...).

#### 4. Outplacement in de praktijk

Bij verschillende spelers in de markt werd nagegaan hoe de outplacementbegeleiding er in de praktijk uit ziet op basis van de eerder aangehaalde kenmerken van inhoud en methodiek. Uit dit veldonderzoek bleek dat de inhoud van een outplacementbegeleiding (volume, duurtijd, frequentie, vorm van begeleiding, ...) enorme verschillen kent. Opmerkelijk is dat er niet alleen verschillen bestaan tussen outplacementbureaus (ondermeer als gevolg van andere methodieken, filosofie, expertise, ...). Binnen een bureau is het ook erg moeilijk een standaardaanpak of -programma in kaart te brengen. De inhoud van outplacement wordt immers bepaald door diverse factoren, zoals:

- profielkenmerken van de ontslagen werknemers (leeftijd, categorie, ...);
- type ontslag (individueel versus collectief ontslag, al dan niet met tewerkstellingscel of Herplaatsingsfonds);
- regelgeving (bv. verplicht outplacement voor 45-plussers, brugpensioenregeling);
- diverse marktwerkingselementen (bv. marktconcentratie, prijsevolutie, ...);
- andere betrokken actoren zoals de werkgever die opdrachtgever is van outplacement, sociale partners, ...

In wat volgt, bespreken we achtereenvolgens de invloed van elk van bovenstaande factoren op de inhoud van outplacement.

---

<sup>27</sup> Behalve bij ontslag om dringende redenen of weigering van het hervatten van de begeleiding door de werknemer.



## 4.1 Invloed van profielkenmerken

### 4.1.1 Kaderleden, bedienden en arbeiders

De inhoud en aanpak van een outplacementbegeleiding vertoont verschillen naar gelang het kaderleden, bedienden of arbeiders betreft. Over het algemeen komen we tot de volgende vaststellingen:

1. voor de hoogste profielen (kaderleden) is vaker een uitgebreid programma voorzien, meestal gebaseerd op individuele begeleiding. Ook indien het outplacement niet verplicht is (voor kaderleden <45 jaar) wordt in de praktijk vaak een cao 51 aangeboden;
2. voor de lagere profielen (arbeiders en uitvoerende bedienden) die ouder dan 45 jaar zijn, worden vaak letterlijk de bepalingen van cao 82bis gevolgd;
3. arbeiders en (uitvoerende) bedienden worden in de praktijk vaak via een *collectieve aanpak* begeleid.

Voor kaderleden wordt vaak een omvangrijker programma voorzien dan voor bedienden en arbeiders. Dit onderscheid wordt door de bureaus gerechtvaardigd op basis van een verschillende nood aan begeleiding.

Ten eerste, geven kaderleden de *voorkeur* aan individuele begeleiding. Daarbij wordt na het intakegesprek de consultant geselecteerd in functie van de kenmerken/persoonlijkheid van de kandidaat. Vaak worden daarnaast ook collectieve workshops georganiseerd met betrekking tot bepaalde thema's bijvoorbeeld netwerking, waaraan de kandidaten vrij kunnen deelnemen.

Arbeiders en bedienden zouden het aangenamer vinden om in groep begeleid te worden, eventueel samen met ex-collega's indien zij betrokken zijn bij een collectief ontslag. Uiteraard bepalen ook organisatorische en financiële redenen waarom men voor groepsbegeleiding opteert. Indien er ruimte is, combineert men wel de collectieve sessies met individuele gesprekken om bepaalde beslissingen met betrekking tot het verdere traject te nemen.

Ten tweede, is de zoektocht naar een gepaste betrekking bij hogere profielen *complexer* dan bij de lagere profielen. Van kaderleden wordt verwacht dat zij meer aandacht besteden aan hun netwerk en zich op een proactieve manier kunnen voorstellen aan een mogelijke werkgever. Dit vergt meer inzicht in de eigen sterktes en zwaktes en de mogelijkheden dan indien men voor een open vacature solliciteert.

De aangeboden instrumenten (bijvoorbeeld voor zelfanalyse) verschillen ook naar doelgroep. Bepaalde instrumenten zijn specifiek ontwikkeld voor kaderleden en worden in een aangepaste (meer toegankelijke) vorm ter beschikking gesteld van de lagere profielen. Hierbij wordt rekening gehouden met het verschillend taalgebruik (vakjargon) van elke doelgroep.

Onderstaande cijfers illustreren de vaststelling dat kaderleden eerder uitgebreidere outplacementprogramma's aangeboden krijgen (cao 51) en dat outplacement voor lagere profielen in de praktijk vooral overeenstemt met cao 82bis.

**Tabel 6.3** Lopende outplacementbegeleidingen in 2007 voor Vlaamse werknemers naar werknemerscategorie

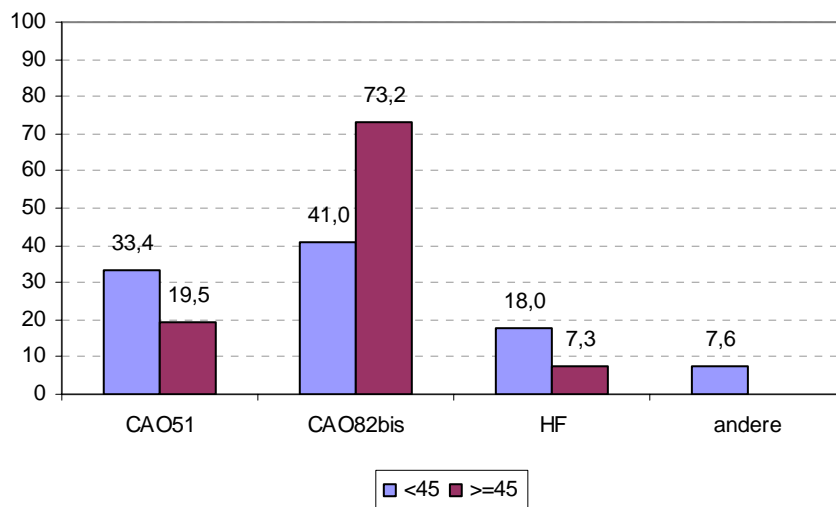
	Kaderleden	Bedienden	Arbeiders
Totaal aantal begeleidingen	884	2 429	2 968
Verdeling naar:			
- Outplacement conform cao 51	62,3%	31,5%	4,3%
- Outplacement conform of vergelijkbaar met cao 82bis	29,3%	52,4%	84,9%
- Outplacement in het kader van Herplaatsingsfonds	0,8%	12,8%	10,4%
- Andere vorm van ontslagbegeleiding	7,6%	3,3%	0,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Enquête bij outplacementbureaus

#### 4.1.2 Leeftijd

Door regelgeving is een werkgever verplicht outplacementbegeleiding aan te bieden aan elke werknemer vanaf 45 jaar (cao 82bis). Dit maakt dat er op het terrein een verschillende behandeling (o.a. omvang van de begeleiding) is van jongere en oudere werknemers. Voor alle oudere werknemers moet de begeleiding minstens voldoen aan de bepalingen van cao 82bis. Er mag natuurlijk ook meer aangeboden worden en uit de praktijk blijkt dat dit inderdaad voorkomt. In ruim een op vier van de gevallen blijkt een 45-plusser meer aangeboden dan voorzien in cao 82bis (ofwel cao 51 ofwel begeleiding conform standaarden Herplaatsingsfonds).

Voor ontslagen werknemers onder de 45 jaar is outplacement niet verplicht. Indien outplacement aangeboden wordt, blijkt dit in de praktijk een programma vergelijkbaar met cao 82bis als een (zwaarder) programma conform cao 51 te zijn. Op basis van de websurvey en interviews blijkt dat cao 51 eerder op hogere profielen (kaderleden en hogere bedienden) gericht is. Lagere profielen krijgen wellicht vaak niets (omdat outplacement niet verplicht is) ofwel een lichter (goedkoper) pakket vergelijkbaar met cao 82bis (zie figuur 6.2).



Bron: Enquête bij outplacementbureaus

**Figuur 6.2** Lopende outplacementbegeleidingen in 2007 voor Vlaamse werknemers naar leeftijd

In het geval van collectieve begeleidingen speelt leeftijd ook een rol bij de samenstelling van de groepen. Naast het onderscheid kader- bedienden-arbeiders wordt in de mate van het mogelijke ook rekening gehouden met leeftijd van de deelnemers. Het spreekt voor zich dat dit in de praktijk eenvoudiger toe te passen is in grote outplacementdossiers.

Zeker binnen de groep van de 45-plussers worden vaak subgroepen gemaakt. Dit heeft als voordeel dat de uitwerking van bepaalde fasen meer afgestemd kan worden op de noden van elke groep. Indien nodig worden ouderen in de praktijk ook meer geholpen bij het solliciteren. Omwille van de specifieke problematiek worden brugpensioneerden ook meestal afzonderlijk begeleid (zie verder).

#### 4.1.3 Allochtoon

In principe hanteren de outplacementbureaus geen aparte methodieken voor kansengroepen zoals allochtonen, maar in de praktijk is dit wel soms nodig. Indien de ontslagen werknemers van allochtone origine bijvoorbeeld onvoldoende Nederlands kennen, dient de outplacementbegeleiding hiermee expliciet rekening te houden. Naast het aanbieden van extra taalcursussen kan het in dit geval ook aangewezen zijn om meer actieve ondersteuning te bieden in de zoektocht naar werk (bv. contacteren van potentiële werkgevers, schrijven van sollicitatiebrieven, ...). In principe wordt de outplacementbegeleider enkel geacht instrumenten aan te reiken om op een zelfstandige wijze op zoek te gaan naar nieuw werk, maar in het geval van onvoldoende talenkennis wordt hier in de praktijk bijvoorbeeld van afgeweken (zie ook verder in concrete herstructureringscase).

## 4.2 Invloed van het type ontslag

In deze paragraaf gaan we na hoe de inhoud van outplacementbegeleiding verschilt tussen individueel en collectief ontslag. Bij collectief ontslag maken we bovendien het onderscheid tussen drie situaties: herstructurering zonder tewerkstellingscel, herstructurering met tewerkstellingscel en faillissement (met tussenkomst Herplaatsingsfonds).

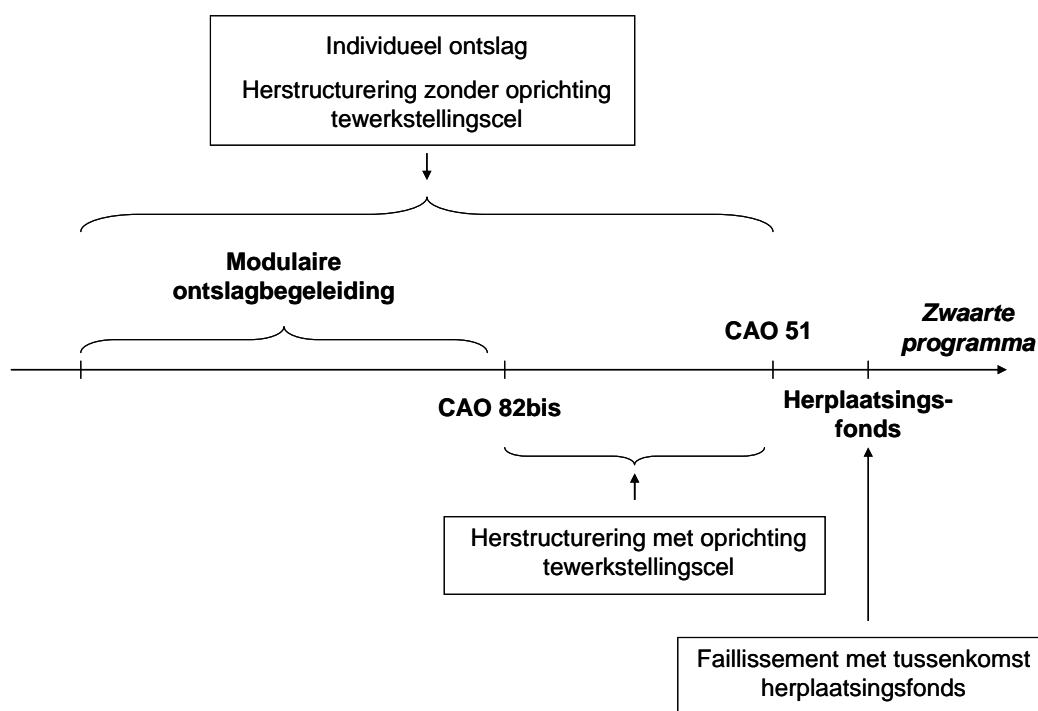
Outplacementbureaus hebben de keuze tussen individuele of groeps-begeleidingen. Bij *individueel ontslag* gebeurt de *begeleiding in principe individueel* (alhoewel het theoretisch mogelijk moet zijn voor grotere bureaus om individuen samen te begeleiden). Bij *collectief ontslag* kan de begeleiding *zowel individueel als collectief* gebeuren. In de praktijk gaat het meestal om een combinatie van beide methoden. Het intakegesprek gebeurt individueel en op basis van deze informatie worden groepen samengesteld. De groepssessies worden vaak afgewisseld met individuele opvolgingen (bv. voor of na een groepssessie). Indien veel kandidaten snel uitstromen naar werk moeten groepen herverdeeld worden of is het mogelijk dat de voorziene collectieve begeleiding omgezet wordt naar individuele begeleiding.

Niet elk collectief ontslag is hetzelfde. De inhoud van de outplacementbegeleiding wordt sterk bepaald door de procedures die gevolgd dienen te worden (afhankelijk of er al dan niet een tewerkstellingscel opgericht zal worden). Op basis van de ervaringen van de bureaus kunnen we de zwaarte van de programma's relateren tot het type ontslag (zie figuur 6.3). Het gaat hier om het schetsen van een algemeen beeld.

Bij individueel ontslag, herstructureringsen waarbij geen cel wordt opgericht en faillissement waarbij geen tussenkomst van het Herplaatsingsfonds voorzien is, wordt het begeleidingsaanbod tussen de werkgever en het outplacementbureau overeengekomen, eventueel met een (beperkte) inbreng van de sociale partners. Uiteraard dient voor de 45-plussers minimaal cao 82 te worden aangeboden.

Indien bij herstructurering een ad hoc of permanente cel wordt ingeschakeld, dan zorgen de sociale partners er vaak voor dat minstens cao 82 wordt aangeboden voor alle ontslagen werknemers (ook deze jonger dan 45 jaar). Soms wordt een uitgebreider programma dan het wettelijke minimum vooropgesteld. Verder van de vereisten van cao 51 gaat men evenwel niet.

Bij faillissementen met tussenkomst van het Herplaatsingsfonds, moet het outplacementprogramma aan de vormvereisten van het fonds voldoen, d.w.z. cao 51 met wekelijkse frequentie in het geval van collectieve begeleiding.

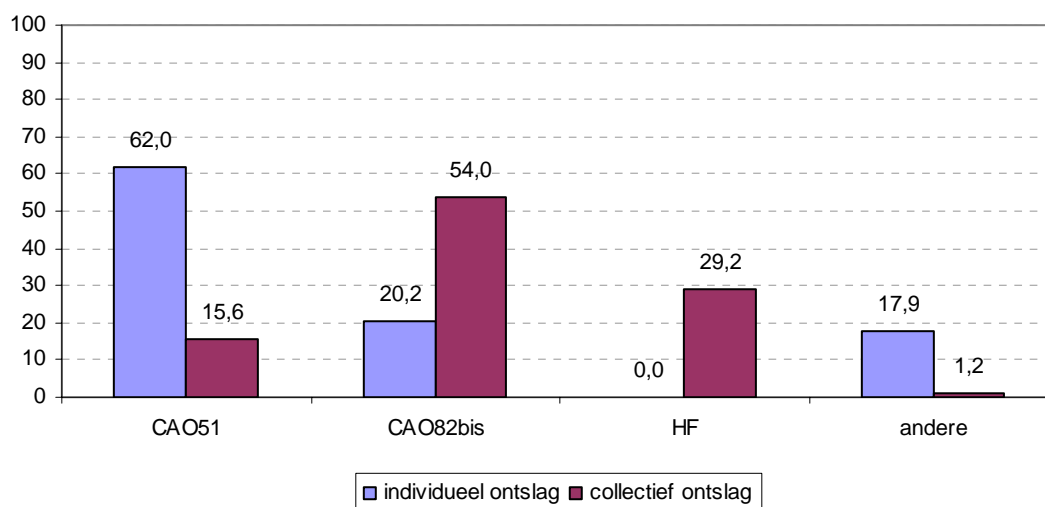


**Figuur 6.3** Situering zwaarte outplacementprogramma's naar type ontslag

Figuren 6.4 en 6.5 geven cijfermatig weer welke outplacementprogramma's worden toegepast bij individueel en collectief ontslag, en of er een onderscheid wordt gemaakt tussen werknemers jonger en ouder dan 45 jaar.

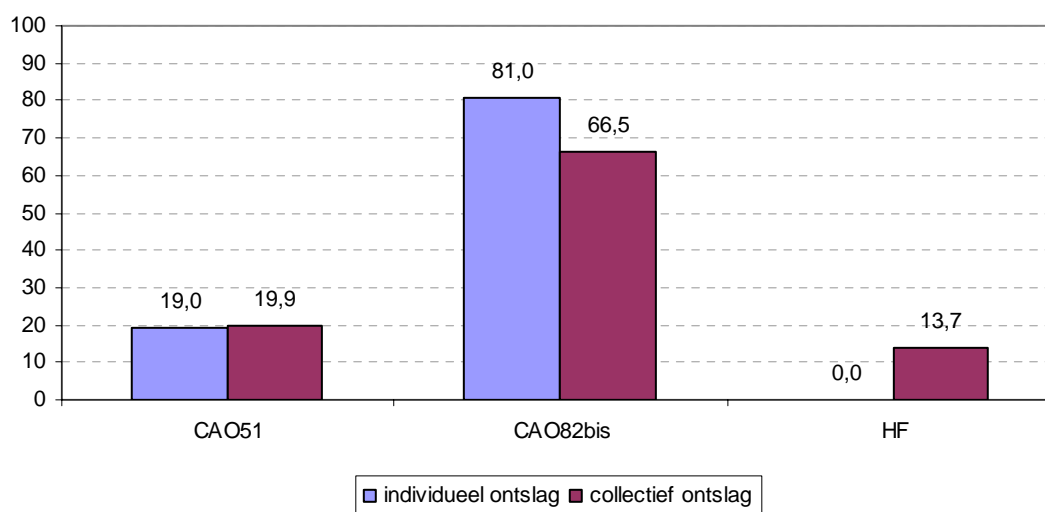
Hier valt duidelijk uit op te merken dat in het geval van een collectief ontslag cao 82bis de standaard is en dit eveneens bij werknemers jonger dan 45 jaar. Een uitgebreider outplacementprogramma (conform cao 51) komt niet vaak voor bij collectief ontslag, behalve bij de dossiers behandeld door het Herplaatsingsfonds.

Bij individueel ontslag wordt zowel cao 82bis als cao 51 aangeboden. Uit de cijfers blijkt dat 62% van de jongeren (de groep onder de 45 jaar) bij een individueel ontslag een uitgebreid pakket (cao 51) aangeboden krijgt. 18% van hen krijgt een modulaire vorm van ontslagbegeleiding (die niet voldoet aan de wettelijke verplichtingen van outplacement).



Bron: Enquête bij outplacementbureaus

**Figuur 6.4** Lopende outplacementbegeleidingen in 2007 voor Vlaamse werknemers naar type ontslag voor de jongeren (werknemers <45 jaar)



Bron: Enquête bij outplacementbureaus

**Figuur 6.5** Lopende outplacementbegeleidingen in 2007 voor Vlaamse werknemers naar type ontslag voor de ouderen (werknemers >=45 jaar)

### 4.3 Invloed van regelgeving op inhoud

De meerderheid van de bureaus actief op het domein van outplacement geven aan dat het huidige aanbod sterk gedreven wordt door regelgeving. Op centraal vlak bevatten twee cao's (cao 51 en cao 82bis) heel wat bepalingen die rechtstreeks verband houden met de inhoud van outplacement (o.a. verplichte onderdelen van een begeleiding en duurtijd van de begeleiding). Afwijkingen van deze collectieve arbeidsovereenkomsten zijn mogelijk mits goedkeuring van een specifieke sector-

regeling. In meer en meer sectoren worden zulke afspraken gemaakt (zie hoofdstuk 5). Voor dossiers behandeld door het Herplaatsingsfonds gelden ook afwijkende regels.

In deze paragraaf geven we een overzicht van de impact van deze regelgeving op de inhoud in de outplacementpraktijk. Een aantal invloeden van de regelgeving kwamen reeds aan de oppervlakte in de vorige paragrafen. We vermelden hier de belangrijkste effecten van de regelgeving op de inhoud van outplacement:

#### 4.3.1 Sterke invloed van cao-verplichtingen op commercieel aanbod van outplacementbureaus

De programma's die in de praktijk aangeboden worden stemmen vaak sterk overeen met de bepalingen van cao 51 en cao 82bis. Sommige bureaus benoemen deze programma's met aantrekkelijkere benamingen (bv. career development programme), terwijl anderen letterlijk naar de cao's verwijzen om hun aanbod toe te lichten. In de praktijk lijkt er qua aanbod een polarisatie te bestaan. Met uitzondering van de Herplaatsingsfondsdossiers en bepaalde herstructureringsdossiers<sup>28</sup> waarbij inhoudelijke vereisten worden opgelegd bovenop de cao-bepalingen, is het programma ofwel een cao 51 ofwel conform/vergelijkbaar met cao 82bis ofwel een lichter pakket (modulaire ontslagbegeleiding voor jongeren). Iets tussen cao 82bis en cao 51 wordt niet standaard aangeboden.

In gevallen dat een garantieregeling niet verplicht is (bij jongeren) of relatief beperkt is (bij cao 82bis), kan het aanbieden van een langere garantieregeling uitgespeeld worden als een commerciële troef. We merken in de praktijk dat bureaus meestal niet meer aanbieden dan wat in dat geval wettelijk verplicht is.

#### 4.3.2 Cao 82bis domineert, ook voor jongeren

Sinds de introductie van cao 82bis wordt deze vorm ook meer en meer toegepast voor jongere profielen. Voor de groep van -45 jaar is outplacement geen verplichting, maar een werkgever kan dit wel aanbieden op vrijwillige wijze. Uit de praktijk blijkt nu dat deze doelgroep steeds vaker (maar) een pakket conform cao 82bis aangeboden krijgt, terwijl dit vroeger een cao 51 zou geweest zijn. Het eerste is goedkoper omdat het programma minder lang duurt en de garantieregeling beperkter is.

Cijfermateriaal bevestigt de dominantie van cao 82bis. In 2007 was ruim tweederde van alle outplacementbegeleidingen in Vlaanderen conform cao 82bis. Zelfs bij de groep onder de 45 jaar is de meerderheid (63%) van de begeleidingen in overeenstemming met de bepalingen van cao 82bis. Daarnaast stellen we vast dat

---

<sup>28</sup> Het gaat hier om dossiers waarbij werknemers getroffen worden door een collectief ontslag en een verlaging van de brugpensioenleeftijd aangevraagd wordt (regionale toetsing; zie hoofdstuk 3).

bijna een op vier outplacementbegeleidingen voor kaderleden past binnen cao 82bis. Op het terrein spreekt men van een substitutie-effect (cao 51 wordt meer en meer vervangen door cao 82bis) als gevolg van de specifieke regelgeving voor ouderen.

#### 4.3.3 Ontstaan van een parallelle dienstverlening: 'modulaire ontslagbegeleiding'

De modulaire ontslagbegeleiding is er deels op vraag van de markt gekomen. Omdat men voor de doelgroep onder 45 jaar geen outplacement verplicht is, zijn lichtere en dus goedkopere outplacementpakketten ontwikkeld. Voor jongeren (-45 jaar) blijkt een begeleiding van drie tot zes maanden in de praktijk ook vaak voldoende om een succesvolle begeleiding te kunnen uitvoeren en uitstroom naar nieuw werk mogelijk te maken.

Uit het cijfermateriaal verzameld in het kader van dit onderzoek blijkt dat deze modulaire vorm van ontslagbegeleiding nog relatief weinig voorkomt (wat duidt op het feit dat ook bij de -45-jarigen een gelijkaardig programma als cao 82 of cao 51 wordt aangeboden). Het is echter niet duidelijk of alle bevraagde bureaus deze vorm van ontslagbegeleiding (die niet outplacement genoemd mag worden) geregistreerd hebben.

#### 4.3.4 Aangepast programma van cao 82bis voor vervroegd bruggepensioneerden

Sinds het Generatiepact (en cao 82bis) zijn alle ontslagen werknemers die in aanmerking komen voor vervroegd brugpensioen verplicht deel te nemen aan een tewerkstellingscel en outplacement te volgen. Een deel van de werkzoekenden beginnen dus onvrijwillig aan een outplacementtraject.

Uit de ervaring van outplacementbureaus blijkt dat vooral vervroegd bruggepensioneerden een zeer moeilijk te motiveren doelgroep zijn. Doordat zij al zicht heeft op 'pensioen', zijn ze vaak niet meer bereid om naar werk te zoeken.

De meeste bureaus die geconfronteerd worden met de begeleiding van bruggepensioneerden hebben daarom in meer of mindere mate hun outplacementprogramma aangepast. De eerste fasen inclusief het luik zelfanalyse worden zoals in de standaard cao 82bis doorlopen. Er wordt daarbij extra aandacht verleend aan het nieuwe arbeidsmarktstatuut en de mogelijke positie van werk hierin. Vaak blijft de sollicitatieronde achterwege, omdat de bruggepenseerde meestal niet meer wenst naar werk te zoeken. De focus van de begeleiding is dus meer gericht op de persoonlijke ontwikkeling, eerder dan een werksituatie. Dit staat echter haaks op het doel van het Generatiepact om kandidaat-bruggepensioneerden blijvend beschikbaar te houden voor de arbeidsmarkt en hen toe te leiden naar een nieuwe job.

Het verplicht karakter van de outplacementbegeleiding alsook de financiële premie gedurende de eerste zes maanden in een tewerkstellingscel (inschakelingspremie) bemoeilijken het activeren van deze doelgroep. Verder in dit hoofd-



stuk zullen we zien dat de uitstroomresultaat voor deze groep ook significant onder het gemiddelde ligt.

#### 4.3.5 Toenemende druk tot het verhogen van het aantal uren begeleiding in Vlaamse herstructureringsdossiers

Onder invloed van het Generatiepact is de regelgeving voor bedrijven in herstructurering strenger geworden. Het stipuleert dat ondernemingen die naar aanleiding van collectief ontslag een verlaging van de brugpensioenleeftijd wensen, verplicht zijn om een begeleidingsplan op te maken voor alle werknemers die getroffen worden door de herstructurering. Dit plan moet door de regionale minister van werk goedgekeurd worden. Verschillende outplacementbureaus geven aan dat recentelijk verschillende herstructureringsdossiers niet werden goedgekeurd op voorwaarde dat het aantal uren verdubbeld werd (van 60 uren naar 120 uren).

In de praktijk geeft dit aanleiding tot heel wat problemen. Ten eerste maakt outplacement onderdeel uit van een ruimer sociaal plan (waarin ook andere elementen zoals opleiding opgenomen zijn) dat onderhandeld werd tussen werkgever en vakbonden. Ten tweede werd er reeds een overeenstemming bereikt tussen werkgever en een outplacementbureau inzake een concreet outplacementprogramma en een kostprijs. Door de politieke invloed (die volgens heel wat betrokken actoren ook té laat komt in het proces) moet het pakket plots aangepast worden (bv. meer uren begeleiding), terwijl dit geen aanleiding geeft tot budgettaire aanpassingen. Dit heeft ongetwijfeld implicaties op de inhoud van de outplacementbegeleidingen. Zo zal er bijvoorbeeld minder individueel en meer collectief begeleid worden, minder locaties aangeboden worden of minder intensief opgevolgd worden. In de paragraaf rond kwaliteitsbewaking komen we terug op het aspect 'aantal uren begeleiding' als kwaliteitsparameter.

### 4.4 Invloed van marktwerking op de inhoud van outplacement

In hoofdstuk 5 van dit rapport bespreken we het functioneren van de outplacementmarkt. Diverse kenmerken van het marktfunctioneren hebben ook implicaties op de inhoud van outplacement. In wat volgt, gaan we dieper in op het effect van het marktvolume, de marktstructuur en de kenmerken van de aanbestedingsprocedures.

#### 4.4.1 Marktvolume

Het totaal aantal outplacementbegeleidingen is als gevolg van de introductie van cao 82bis (verplicht outplacement voor 45+) sterk toegenomen, alsook het aantal 'grote' dossiers (d.w.z. een werkgever vraagt begeleiding van 50, 100 of meer werknemers). Deze ontwikkeling heeft ongetwijfeld effecten op de manier waarop outplacement uitgevoerd wordt.

Een toenemend marktvolume impliceert dat het voor ondernemingen interessanter wordt om in deze markt actief te zijn. We merken bij de (grote) bureaus ook toenemende investeringen in nieuwe methodieken, instrumenten die de efficiëntie en effectiviteit van outplacement zullen verbeteren. Op inhoudelijk vlak is de markt zeker nog in ontwikkeling. Heel wat bureaus geven aan hun dienstverlening nog verder uit te bouwen en te professionaliseren.

Methodieken moeten ook aangepast worden om op een efficiënte wijze een groot herstructureringsdossier te kunnen afhandelen. Het spreekt voor zich dat een outplacementbegeleiding van 450 ontslagen werknemers in een bedrijf anders aangepakt moet worden in vergelijking met een dossier waar drie werknemers in begeleiding komen. In het eerste geval zal er praktisch volledig collectief begeleid worden, terwijl dit in het tweede geval perfect individueel georganiseerd kan worden. Een individuele intake is altijd vereist en dit vraagt heel wat logistieke en menselijke inzet in een groot dossier. Ook de instrumenten die men in de begeleiding inzet zullen niet volledig dezelfde zijn. In de praktijk merken we dat slechts enkele bureaus actief zijn in het segment van grote collectieve ontslagen.

Een moeilijke factor in het outplacementgebeuren is de onzekerheid inzake marktvolume. Herstructureringen, faillissementen of individuele ontslagen zijn moeilijk te voorspellen, wat maakt dat geen enkel bureau zeker is van een toekomstige portefeuille aan werk. Om dit intern op te vangen, merken we dat de meeste outplacementbureaus ook actief zijn in andere diensten (bv. coaching).

#### 4.4.2 Marktstructuur

Mede onder invloed van de regelgeving is het volume outplacementbegeleidingen toegenomen. Dit perspectief heeft heel wat nieuwe spelers aangetrokken. Zoals aangegeven in hoofdstuk 4, is er een grote verscheidenheid aan outplacementbureaus. Verschillende bureaus positioneren zich als integrale HR-dienstverlener en zijn naast outplacement ook actief op terreinen zoals uitzendarbeid, werving en selectie, coaching. Deze bureaus geven aan dat zij zowel op inhoudelijk als organisatorisch vlak samenwerken tussen deze verschillende activiteiten. De belangrijkste synergie zit in het poolen van consultants en het gezamenlijk gebruik van materiaal (bv. locaties).

Naast de integrale HR-dienstverleners zijn er ook een aantal bureaus reeds geruime tijd gespecialiseerd in outplacement. Uit interviews blijkt dat zij heel wat aandacht besteden aan maatwerk, het verfijnen van methodieken, productinnovatie en kwalitatieve dienstverlening. Opmerkelijk is dat een aantal nichebureaus (bv. Carela, Galilei) ondertussen gefusioneerd zijn met een integrale HR-dienstverlener. In de praktijk is er in vele gevallen echter een sterke scheiding met activiteiten zoals uitzendarbeid en werving/selectie, terwijl de activiteiten van coaching en opleiding wel nauwer samenwerken met outplacement.

Daarnaast zijn er heel wat nieuwe spelers bekend omwille van hun dienstverlening als sociaal secretariaat, opleidingsverstrekker, ... die recentelijk op het terrein van outplacement actief worden. Het is niet duidelijk of zij een specifieke methodiek ontwikkeld hebben, of eerder met een standaardaanbod op te markt komen.

Het spreekt voor zich dat de achtergrond van de organisatie en de mate waarin outplacement al dan niet een kernactiviteit is, een rol speelt in de inhoudelijke aanpak van outplacement. In het kader van dit onderzoek was het niet haalbaar alle actieve bureaus te bevragen over hoe outplacementbegeleiding in de praktijk verloopt. Op basis van het veldwerk is het evenwel duidelijk dat alle actieve bureaus een quasi gelijkaardig programma voorzien (zoals ook door de regelgeving vastgelegd werd). De mate waarin dit aangepakt wordt, toont echter wel verschillen. Bureaus die zich toespitsen op grote collectieve dossiers hebben andere werkmethoden dan deze die enkel individuele begeleidingen doen. Ook het profiel van de ontslagen werknemers speelt een belangrijke rol. Bepaalde bureaus zijn immers enkel actief in het hoogste segment, wat maakt dat zij enkel individuele outplacementbegeleiding uitvoeren van kaderleden en hogere bediendenprofielen. Bureaus die jaarlijks zeer weinig begeleidingen uitvoeren, hebben minder mogelijkheden om te investeren in nieuwe methodieken.

#### 4.4.3 Kenmerken aanbesteding

Diverse kenmerken van de aanbestedingsprocedures hebben een invloed op de inhoud van outplacement.

##### 4.4.3.1 *Betalingsstructuur*

Vroeger betaalde de werkgever de prijs voor een volledige begeleiding onafhankelijk van vroege of late uitstroom van de kandidaten. Onder invloed van toenevende concurrentie wordt de betalingsstructuur meer en meer modulair opgesteld. Het financieel voorstel voorziet nu vaak in een betaling in schijven (bv. eerste schijf na zes maanden en volgende schijf na twaalf maanden), in functie van het aantal personen dat men in elke fase nog in begeleiding heeft. Deze nieuwe betalingsstructuur wordt uitgespeeld als commerciële troef. Bepaalde bureaus geven aan dat dit geen wenselijke evolutie is omdat er daardoor minder geld beschikbaar is wat nadelig is voor de zwakkere groepen die typisch langer in een outplacementtraject blijven zitten.

##### 4.4.3.2 *Prijsevolutie*

Verschillende oorzaken kunnen aangehaald worden voor de neerwaartse prijsevolutie in de outplacementsector.

Een eerste factor is de introductie van het verplicht outplacement voor 45-plussers. Het perspectief van een grotere marktomvang heeft heel wat nieuwe spelers

aangetrokken en de toegenomen concurrentie heeft zeker in bepaalde segmenten geleid tot meer prijsconcurrentie.

Een tweede factor is de boete voor werkgevers bij niet-naleving (1.800 euro) van cao 82bis. Als gevolg hiervan is een commercieel product ontstaan dat de waarde heeft van het boetebedrag. Heel wat werkgevers verkiezen hun oudere werknemers 'iets' te geven, maar zijn niet bereid meer geld uit te geven dan de boete die ze zouden moeten betalen bij niet-naleving. Waar outplacement in het verleden vaak duurder (en omvangrijker qua pakket) was bijvoorbeeld voor kaderleden, zien we ook een neerwaartse trend. Ook voor deze groepen wordt een programma ontwikkeld waarvan de prijs zich situeert rond de boete.

Een derde factor voor de neerwaartse prijsevolutie is de introductie van bepaalde sectorspecifieke regelgeving. De concurrentie voor het winnen van deze contracten is sterk, wat onvermijdelijk leidt tot prijsconcurrentie. Dit wordt nog gestimuleerd doordat in bepaalde gevallen de inhoud volledig voorgeschreven is (standaardprogramma) en het bureau geen eigen inhoudelijk voorstel kan aanbieden (cf. supra).

Het effect van dalende prijzen heeft aanzienlijke consequenties op inhoudelijk vlak. Navraag bij verschillende bureaus leert dat dit opgevangen wordt door volgende strategieën:

- minder maatwerk – meer standaardisatie van het programma;
- vermindering van het totaal aantal uren begeleiding;
- minder contacturen (bv. effectieve begeleidingsuren vervangen door uren waarop kandidaten zelf sollicitaties kunnen voorbereiden in een ruimte);
- kortere looptijd van de begeleiding (bv. voor kaderleden);
- meer groepsbegeleidingen (minder individuele sessies);
- beperkter aanbod van locaties.

De dalende prijzen in de sector lijken evenwel geen aanleiding te geven tot afroming. Eens een outplacementbureau een overeenkomst heeft afgesloten met een werkgever kan het bureau niet zelf bepalen wie al dan niet begeleid zal worden. Alle ontslagen werknemers die ingaan op het aangeboden outplacement moeten begeleid worden en aangezien de bureaus geen resultaatsverbintenis hebben is er ook geen financiële stimulans om aan afroming te doen. De garantieregeling (d.w.z. binnen bepaalde periode na afloop outplacement kan werknemer bij nieuw ontslag terug beroep doen op diensten outplacementbureau) heeft eigenlijk een omgekeerde stimulans. Een bureau dat een kandidaat snel zou willen plaatsen om deze niet langer te moeten begeleiden (bv. uitzendcontract voor korte duur), krijgt deze toch terug opnieuw binnen voor begeleiding.

#### 4.4.3.3 Contractbepalingen

In principe contacteert een werkgever een outplacementbureau voor het uitvoeren van outplacementbegeleiding. Het outplacementbureau zal dan een eigen voorstel uitwerken (zowel inhoudelijk als financieel).

De inhoud wordt echter in bepaalde gevallen door andere partijen bepaald: (1) diverse contractbepalingen van sectoren laten weinig of geen vrijheid aan de bureaus om zelf een inhoudelijk voorstel uit te werken en volgen vooral cao 82bis; (2) in herstructureringsdossiers met verlaging brugpensioen (regionale toetsing) kan de Vlaamse overheid inhoudelijke vereisten (bv. minimum 120 uren begeleiding) opleggen; (3) het Herplaatsingsfonds legt een vast programma op dat zeer strikt opgevolgd wordt en dat volgens verschillende bureaus weinig flexibiliteit biedt (bv. aanpassing van collectieve naar individuele begeleiding indien aantal deelnemers té beperkt is, niet betaling van laatste schijf omdat uitstroom te snel gerealiseerd werd, ...). Deze ervaring (in combinatie met zeer grote administratieve last van bepaalde dossiers) doet bepaalde bureaus twijfelen om in de toekomst nog langer actief te zijn in dit segment.

### 4.5 Invloed van diverse betrokken actoren

Verschillende betrokken partijen hebben ook een invloed op de inhoud van outplacement:

1. De *werkgever* is de opdrachtgever voor outplacement. Hij bepaalt het budget en de inhoudelijke wensen. Financiële eisen staan echter vaak voorop. Het outplacementbureau doet dan in functie hiervan een voorstel wat betreft inhoud en intensiteit. Bij grote bedrijven gebeurt het soms dat de HR-manager zich op de inhoud van de begeleiding focust, terwijl de inkoper uiteindelijk prioriteit geeft aan financiële belangen. In kleine ondernemingen zijn deze zaken vaak in handen van één en dezelfde bestuurder en wordt het concrete outplacementaanbod vaak bepaald door de betrokkenheid van deze persoon met de ontslagen werknemer. Hoewel de algemene visie van bedrijven op outplacement verbeterd is, is het voldoen aan de wetgeving voor vele werkgevers nog steeds de belangrijkste reden voor ontslagbegeleiding.
2. De sociale partners kunnen ook een rol spelen in die mate dat ze bepaalde voorwaarden vooropstellen m.b.t. de inhoud van outplacement. In herstructureringsdossiers spelen ze een belangrijke rol. Bij de opmaak van het sociaal plan hebben zij een grote invloed in de mate waarin outplacement wordt aangeboden. Ze zorgen er vaak voor dat aan alle werknemers, en niet enkel 45+, minstens cao 82 aangeboden wordt. Zij sturen ook meestal aan op een begeleiding dichtbij de woonplaats van de werkzoekende.
3. In steeds meer *sectoren* wordt een cao afgesloten om de outplacement-begeleiding toe te wijzen aan één of meerdere vaste bureaus. In de metaalsector wordt de outplacementbegeleiding zelfs door de betrokken sector uitgevoerd.

Afhankelijk van sector, wordt meer aandacht gegeven aan respectievelijk kostprijs of aan inhoudelijke eisen. Door (een deel van) de kosten voor zich te nemen, stimuleert de sector de bedrijven ertoe om op het geselecteerde bureau (of bureaus) beroep te doen. Toeleiding binnen de sector is meestal geen vereiste, maar dit wordt door vele sectoren wel aangemoedigd. In de praktijk merken we bijvoorbeeld dat outplacementbureaus in het kader van een begeleidingsopdracht beroep kunnen doen op het gratis opleidingsaanbod van de sector voor de ontslagen werknemers.

4. Het *outplacementbureau* vertrekt bij de opmaak van een offerte van de eigen aanpak en methodiek, en houdt hierbij rekening met het profiel van de werkzoekende en de financiële en inhoudelijke eisen van de opdrachtgever. Daarnaast kunnen bepaalde keuzes gemaakt worden om de concurrentie aan te gaan met andere outplacementbureaus bv. betaling in schijven afhankelijk van de geleverde diensten, langere garantieperiode, lagere prijszetting, meer groepsessies i.p.v. individuele begeleidingen, meer of minder begeleidingslocaties, ...
5. De *stuurgroep* van het Herplaatsingsfonds of de tewerkstellingscel volgen van dichtbij de voortgang van het begeleidingsproces op. Door de inhoudelijke eisen die het Herplaatsingsfonds stelt, wordt door de bureaus daar een strengere controle op de inhoud gepercipieerd dan in het kader van een tewerkstellingscel. Verschillende aanbieders betreuren dat de stuurgroepen (zowel in HF als in tewerkstellingscellen) vaak meer focussen op cijfers in plaats van de concrete inhoud van de outplacementbegeleidingen. Bij herstructureringen beslist de stuurgroep soms over het toekennen van een opleiding (cf. infra).
6. De *werkzoekende* kan ook een invloed hebben op de inhoud van outplacement. Als de persoon in begeleiding niet in staat is om op een zelfstandige basis te solliciteren bv. door een (zeer) beperkte kennis van het Nederlands, dan wordt door de consulent zelf stappen ondernomen om werkgevers te contacteren.

Tot slot vermelden we nog een externe factor die indirect een invloed kan hebben op de inhoud van outplacement, met name de *lokale arbeidsmarktsituatie*. Indien opportuniteiten zich voordoen (bv. een concreet aanbod van interessante vacatures), wordt daarop ingespeeld en wordt in een vroege fase al gesolliciteerd.

## 5. Outplacementprogramma's bij herstructurering: enkele bedrijfscases

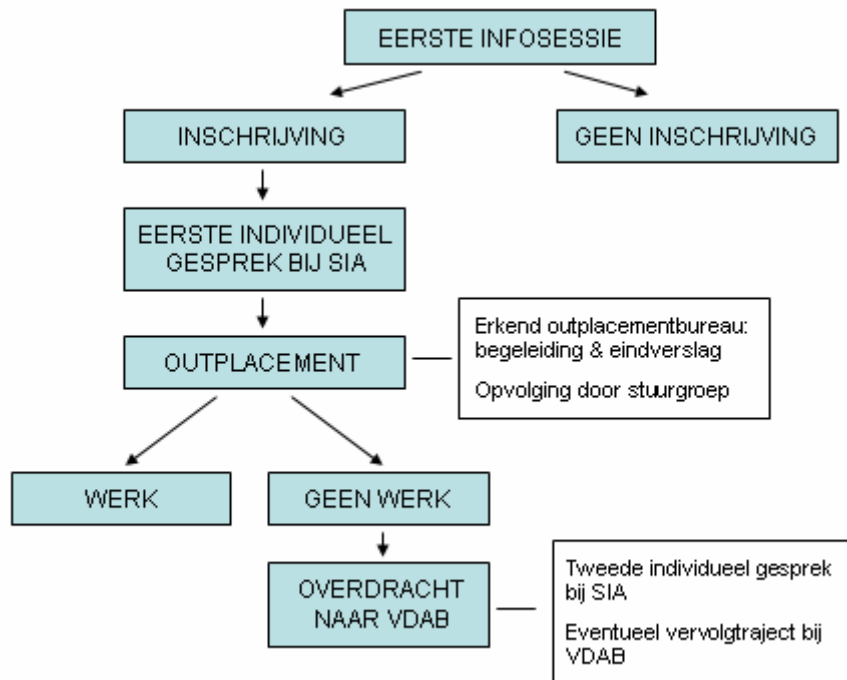
Voorheen bespraken we de inhoud van outplacement en de impact van de regelgeving op een redelijk algemene manier. Hier zoomen we in op enkele concrete bedrijfsherstructureringen waarbij een tewerkstellingscel wordt opgericht. Aan de hand van deze cases zal dieper ingegaan worden op de inhoudelijke invulling van de outplacementbegeleiding bij herstructurering, de behaalde resultaten die behaald worden, en de invloed van de betrokken partijen en externe factoren op beide.

### 5.1 Begeleidingsproces in kader van een herstructurering waarbij een tewerkstellingscel wordt opgericht

De volgende figuur geeft schematisch weer hoe het begeleidingsproces verloopt in het kader van een herstructurering waarbij een tewerkstellingscel wordt opgericht:

1. De ontslagen werknemers worden uitgenodigd op een *infosessie*, die soms gezamenlijk door de sociale interventieadviseur van de VDAB en het outplacementbureau wordt georganiseerd. Hierbij worden de ontslagen werknemers ingelicht over de werking van de tewerkstellingscel en het outplacementaanbod.
2. Tenzij de werknemer verplicht is op het outplacementaanbod in te gaan, beslist hij/zij zich al dan niet in te schrijven. De *inschrijving* gebeurt op de dag na de datum waarop de arbeidsovereenkomst onderbroken wordt en moet minstens zes maanden standhouden. Indien de werknemer zich niet inschrijft, verliest hij bepaalde voordelen (inschakelingsvergoeding, vervroegd brugpensioen) en kan hij een sanctie oplopen (tijdelijke of definitieve uitsluiting van werkloosheidsuitkeringen).
3. Een inschrijving in de tewerkstellingscel gaat gepaard met een inschrijving bij de VDAB. De sociale interventieadviseur nodigt de werknemer uit voor een *eerste individueel gesprek* om het werkzoekendossier te actualiseren. Daarnaast wordt door de SIA op vraag van de werknemers vaak ook extra informatie gegeven bijvoorbeeld rond vacatures, mogelijke opleidingen, ...
4. Na de inschrijving in de tewerkstellingscel komt de ontslagen werknemer voor *begeleiding* terecht bij een outplacementbureau. De voortgang van de begeleiding wordt minstens driemaandelijks opgevolgd door een *stuurgroep*, waarin in principe de VDAB, de werkgever, de vakbonden en de sectorfederatie zetelen. Deze laatste twee betrokken partijen blijken echter in de praktijk niet altijd aanwezig te zijn op de stuurgroepvergaderingen, wat de werking niet ten goede komt. Indien overeengekomen door de verschillende actoren wordt ook het outplacementbureau toegelaten tot de vergaderingen.
5. Indien de ontslagen werknemer na de outplacementbegeleiding niet opnieuw aan het werk is, wordt hij overgedragen naar de VDAB. Een *eindverslag* wordt

door het outplacementkantoor opgemaakt met de acties die ondernomen werden tijdens het begeleidingstraject en de competenties die de werknemers heeft in functie van de vooropgestelde jobdoelwitten. Hij wordt opnieuw uitgenodigd door de sociale interventieadviseur voor een *tweede individueel gesprek*. Daarin wordt nagegaan of de ex-werknemer nood heeft aan een vervolgtraject.



**Figuur 6.6** Schematische weergave van het begeleidingsproces in het kader van een herstructurering waarbij een tewerkstellingscel wordt opgericht

## 5.2 Bedrijfsspecifieke cases

Op aangeven van Rebecca Baetens, coördinator van de sociale interventieadviseurs bij VDAB, werden vijf bedrijfscases geselecteerd. Daarbij werd rekening gehouden met volgende criteria:

- grootte dossier: een combinatie van dossiers die in ad hoc (grootte dossiers) en permanente tewerkstellingscellen (kleine dossiers) werden behandeld;
- selectie van zowel good als bad practices omdat leereffecten uit zowel goedlopende als moeizame dossiers kunnen gehaald worden

Voor elke case bespreken we kort de achtergrond van het bedrijf en het profiel van de ontslagen werknemers. Vervolgens gaan we in op de aanpak van de begeleiding en de resultaten. Tot slot identificeren we de belangrijkste leereffecten.

Deze informatie is gebaseerd op gesprekken met de betrokken sociale interventieadviseur en een consultant van het outplacementbureau die instond voor de bege-



leiding. Daarnaast werd de beschikbare schriftelijke rapportering doorgenomen. Indien het project nog lopende was, werd hiervoor de goedkeuring van de stuurgroep gevraagd.

## 5.2.1 Ad hoc tewerkstellingscel: Spoormans Poultry

### 5.2.1.1 Context

Spoormans Poultry was een slachterij van pluimvee in Temse, die heel wat allochtone werknemers tewerkstelde. Het bedrijf moest gesloten worden wegens financiële en andere problemen. Er waren wel middelen voorhanden voor de voorziening van outplacement. Er werd een ad hoc tewerkstellingscel opgericht voor de periode juni 2007 tot juni 2008. De begeleiding werd verzorgd door USG HR Forces.

Het deed lang de ronde dat het bedrijf zou worden overgenomen en dus zagen de arbeiders niet het nut in van outplacementbegeleiding. Zij dachten opnieuw aan het werk te kunnen in het bedrijf waar ze jaren aan de slag waren. Er werd echter duidelijk gecommuniceerd dat de kans op hertewerking klein was. Uiteindelijk bleek de overname lang op zich te laten wachten en werden uiteindelijk maar twee ex-werknemer hertewerkgesteld.

### 5.2.1.2 Profiel van de ontslagen werknemers

Naast een beperkte groep bedienden, ging het in hoofdzaak om de begeleiding van laaggeschoolde allochtone arbeiders met een *zeer beperkte kennis van het Nederlands*. De informatieoverdracht verliep daardoor moeilijk, zowel tijdens de infosessie, de persoonlijke gesprekken met de SIA als tijdens de begeleiding. Er werd niet gereageerd op schriftelijke of telefonische uitnodigingen. De dienstverlening verleend door de tewerkstellingscel was in het Nederlands. Waar mogelijk en toegelaten in kader van de taalwetgeving werd er een vertaling voorzien.

Daarnaast speelde een belangrijke *groepsdynamiek*. De groep hing sterk aaneen en had een uitgesproken leider. Vooral bij de Turkse ex-werknemers zorgde dit voor problemen tijdens de begeleiding, ze bleven collectief afwezig op de groepsessies. Men wilde ook graag samen opnieuw aan de slag bij één werkgever.

Tot slot was de groep in de eerste maanden van begeleiding weinig flexibel op de arbeidsmarkt, hoewel men zeker gemotiveerd was om opnieuw aan de slag te gaan. Omdat ze al 20 tot 25 jaar bij Spoormans aan het werk waren en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden hadden, was men op zoek naar een gelijkwaardige job. Het heeft heel wat tijd gekost om hen te doen beseffen dat dit niet het geval zou zijn.

### 5.2.1.3 Begeleidingsproces

#### Voortraject

Tijdens de *collectieve sessie* werd een belangrijke inspanning gedaan om de ex-werknemers te informeren. Dit was door het taalprobleem uiterst moeilijk. Bij het *individuele gesprek* met de sociale interventieadviseur werd vooral aandacht besteed aan het werkzoekendendossier. De meeste ex-werknemers bleken het moeilijk te hebben met het ontslag. Zowat alle ontslagen werknemers die nog niet aan het werk waren, werden opgenomen in een outplacementtraject.

#### Begeleiding

Er werd voor geopteerd aan iedereen *cao 82* te geven, met twaalf maanden begeleiding voor 45+ en zes maanden voor 45-. Later werd beslist dat indien gewenst deze laatste groep ook na zes maanden verder kon begeleid worden.

De begeleiding gebeurde tweewekelijks in *groep*. Initieel werden de werknemers in vier groepen ingedeeld: bedienden, Marokkaanse arbeiders, combinatie Marokkaanse en Belgische arbeiders, en Turkse arbeiders.

Later werd de groepen naar twee herleid met een onderscheid tussen Turken en Marokkanen omdat deze groepen niet samen begeleid kunnen worden.

De begeleiding start eind mei/begin juni 2007 maar werd tijdens de maanden juli en augustus opgeschort doordat vele allochtone ex-werknemers voor lange tijd naar hun vaderland terugkeerden. Om dit te compenseren en gebruik te maken van de belangrijke sectordynamiek tijdens het najaar, werd de intensiteit in het najaar opgedreven tot twee à drie groepssessies per maand.

Bij aanvang van de begeleiding was veel tijd nodig om het vertrouwen te winnen van de ontslagen werknemers en ze ervan te overtuigen niet te veel te rekenen op de overname van het bedrijf.

Slechts na een zestal maanden stelden de begeleide ex-werknemers zich veel flexibeler op tegenover de arbeidsmarkt en aanvaardden ook ploegenwerk en lagere lonen.

#### Opleiding Nederlands

De meeste ex-werknemers hadden nood aan een cursus Nederlands vooraleer opnieuw op de arbeidsmarkt terecht te kunnen. Er werd samengewerkt met het Huis van het Nederlands om de opleiding te verzorgen. Verschillende werknemers starten uiteindelijk met de opleiding maar indien de ex-werknemer niet slaagde door de ingangstest (bv. door analfabetisme) werd men op de wachtlijst gezet en daar bleef het bij.

### Mailings sector en bedrijven

Er werd door het outplacementbureau zelf acties ondernomen om een cv op te stellen en profielen kenbaar te maken. Tijdens de loop van de begeleiding werd er verschillende keren een mailing gedaan door het outplacementbureau naar de sector (IPV) en rechtstreeks naar slachterijen en vleesverwerkende bedrijven om vacatures te verzamelen en profielen door te sturen. Sommige bedrijven vroegen het cv op maar namen verder geen contact op met de werknemer. Het is dus niet duidelijk of dit iets bijgedragen heeft tot de plaatsing van een deel van de ex-werknemers.

### Natraject

De ex-werknemers die niet opnieuw een job vonden en waarvan het outplacement werd afgesloten, komen bij VDAB terecht. Uit het *individuele gesprek* met de sociale interventieadviseur bleek dat deze mensen nog heel wat begeleiding nodig hebben. De interesses en jobdoelwitten wijken af van wat in het eindrapport van het outplacementkantoor stond. Daarnaast bleek dat men met een vraag naar opleiding niets had gedaan.

### Resultaten

Half april 2008 was 47% van de 47 begeleide werknemers opnieuw aan het werk, waarvan iets meer dan de helft met een vast contract. De overige hadden meestal een uitzendcontract met optie vast.

Van de andere helft was ongeveer één derde nog in begeleiding, en bij twee derde was de begeleiding stopgezet of afgesloten.

### Leereffecten

Het werken met een dergelijk 'moeilijk' profiel heeft tot enkele belangrijke leereffecten geleid:

1. indien een groep allochtonen wordt begeleid, moet men trachten de leider mee te krijgen, dan krijgt men ook de rest mee;
2. een basiskennis van het Nederlands is cruciaal om de begeleiding te kunnen doen en werk te vinden;
3. een allochtoon kampt nog altijd met vooroordelen van de werkgever op de arbeidsmarkt;
4. de vakbonden doen hun werk voornamelijk tijdens het sociale overleg. Hun invloed in de stuurgroep is minimaal. Dit bleek ook uit de afwezigheid van de vakbonden op twee achtereenvolgende stuurgroepvergaderingen.

## 5.2.2 Ad hoc tewerkstellingscel General Motors

### 5.2.2.1 Context

General Motors is één van werelds grootste automobielconcerns en heeft een vestiging in Antwerpen. Op dit ogenblik is het bedrijf in volle herstructurering waarbij heel wat mensen worden ontslagen waarbij een deel van de productie van België naar andere landen wordt overgeheveld.

Door het grote aantal ontslagen en de brugpensioenregeling, werd een ad hoc cel opgericht. De werkgever duidde Galilei aan voor de begeleiding van arbeiders en bedienden omdat slechts enkele outplacementkantoren in Vlaanderen een dergelijk volume aankunnen. Op vraag van de vakbonden werd ook VIBAM ingeschakeld zodat de bedienden tussen beide outplacementaanbieders kunnen kiezen. De sectororganisatie verwacht een bijdrage van 1 250 euro per persoon in begeleiding.

### 5.2.2.2 Profiel van de ontslagen werknemers

De werknemers werden in verschillende fasen ontslagen waarbij het vooraf niet duidelijk was hoeveel ontslagen er precies zouden vallen. De groep bestond uit zowel arbeiders als bedienden waarbij de laatste bijna allemaal in aanmerking kwamen voor brugpensioen (vanaf 50 jaar). In april 2008 waren er al 926 van de 1 153 ingeschreven ex-werknemers bij VDAB een outplacementbegeleiding gestart, waarvan de overgrote meerderheid mannen.

Een belangrijk aandeel werknemers werkten al lange tijd voor het bedrijf en hebben soms weinig variatie in taken gehad. Dit verlaagt de kansen op de arbeidsmarkt en vooral in kleinere ondernemingen waar meer polyvalentie wordt verwacht. Daarnaast hadden zij daardoor ook een belangrijke anciënniteit opgebouwd zodat het moeilijk zou zijn om in een ander bedrijf aan dezelfde voorwaarden opnieuw aan de slag te gaan.

### 5.2.2.3 Begeleidingsproces

#### Voortraject

Het individuele gesprek met de sociale interventieadviseur moest na het intakegesprek met de outplacementconsulent plaatsvinden. Doordat de periode van de inschakelingsvergoeding meteen na het ontslag begint te lopen, moest de verplichte begeleiding direct opgestart worden.

## Begeleiding

Alle werknemers krijgen een cao 82 aangeboden (60u begeleiding tijdens één jaar), onafhankelijk van de leeftijd. Bruggepensioneerden zijn verplicht zes maanden begeleiding te volgen, daarna beslissen ze zelf of ze ingaan op het aanbod om nog zes maanden bijkomend outplacement te volgen.

Bij *Galilei* wordt er groepsbegeleiding gegeven aan zowel arbeiders en bedienden. De groepsamenstelling is gebeurd op basis van regio, arbeidmarktsituatie (buy out of bruggepensioneerd) en werknemersstatuut (arbeider of bediende). Omdat bruggepensioneerden vaak niet meer gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan, werd voor deze groep een aangepast programma ontwikkeld (cf. supra).

De eerste twee maanden is er een wekelijkse sessie van 3u, daarna valt de frequentie terug: de volgende vier maanden is een tweewekelijkse voorzien en de laatste zes maanden een maandelijkse bijeenkomst.

Na drie maanden begeleiding is een weerkerend individueel gesprek voorzien tussen de werknemer en de begeleider voor een stand van zaken.

Om de uitstroomresultaten te verhogen, werd door *Galilei* profielen opgesteld en doorgestuurd naar *Agoria*, de sectorfederatie van de technologische industrie, en uitzendkantoren. Daarnaast werden ook vacatures die via het netwerk zijn verzameld doorgegeven aan de outplacementconsulenten die ze op hun beurt aanreiken aan de werknemers.

*VIBAM* biedt zijn eigen standaardprogramma aan de bedienden die gebaseerd is op individuele begeleiding zolang het nodig is. In principe is dus geen vaste termijn voorzien voor de begeleiding. Op die manier kan dus eerder gesproken worden van een cao 51, eerder dan een cao 82. Er zijn groepsmomenten voorzien zoals de intake en sessies als loopbaanontwikkeling, stressmanagement, interviewtechnieken en attitude & communicatie. Deze collectieve sessies werden op voorhand vastgelegd en kennen een verschillende intensiteit (halve dag tot meerdere halve dagen per week). De frequentie van de individuele gesprekken wordt afgesproken tussen de werknemer en de begeleider en kan dus verschillen van persoon tot persoon.

Zoals al vermeld, stonden de bedienden vrij te kiezen op welk outplacementaanbod ze gingen. Beide aanbieders kregen bij de collectieve infosessie de kans om hun programma voor te stellen. De overgrote meerderheid van de werknemers kozen voor het programma van *Galilei*, volgens de verschillende betrokken actoren omdat de begeleiding beter 'verkocht' werd door *Galilei* dan door *VIBAM* die hiermee minder ervaring heeft. Bruggepensioneerden kiezen liever voor een minder intensief programma waarbij ze samen met hun collega's kunnen begeleid worden en niet in een zoektocht naar werk worden geduwd.

## Opleiding

Het opleidingsaanbod van *VIBAM* zijn voor alle ex-werknemers beschikbaar gesteld. Uiteindelijk bleek de vraag naar opleidingen beperkt.

Om sneller te kunnen beslissen over de opleidingsaanvragen, is een kernteam samengesteld met vertegenwoordigers van General Motors, Galilei en VDAB die vergaderden na de collectieve infosessies. Opdat een opleiding zou toegekend worden, moest die gericht zijn op de arbeidsmarkt en nodig zijn om de competenties te versterken. Slechts indien geen kostenloze opleiding beschikbaar was bij de VDAB of een andere opleidingsverstrekker door bv. te lange wachttijden, dan zou een budget vrijgemaakt worden. Voor de bedienden was dit op voorhand al voorzien, voor de arbeiders is General Motors blijkaar niet met middelen over de brug gekomen.

### Natraject

Door de belangrijke aantallen die moeten begeleid worden, is er weinig ruimte voor nazorg. Bij Galilei wordt een 'landing drink' voorzien waarbij een aantal mensen die het werk hebben hervat, getuigen.

#### 5.2.2.4 Resultaten

Doordat een groot deel van de werknemers nog in begeleiding is en de overige voornamelijk uitgestroomd zijn omwille van werk, kan nog geen uitspraak worden gedaan wat betreft het uitstroomresultaat.

Bij *Galilei* zijn al 119 mensen na de intake aan de slag gegaan en 122 na één of meerdere sessies (toestand maart 2008). Een groep van 40 bruggepensioneerden die na zes maanden wensten te stoppen met de outplacementbegeleiding, is ondertussen overgedragen naar de VDAB (april 2008).

Bij de vijf personen in begeleiding bij *VIBAM* is voorlopig geen enkele uitgestroomd.

Van de 122 personen die na begeleiding bij *Galilei* opnieuw aan de slag zijn, zien we dat 70% een lager loon heeft dan bij GM. De meeste werknemers tekenen voor zekerheid en willen minder fysiek belastend werk, dicht bij huis aan de slag gaan en geen ploegenarbeid meer.

Volgens het outplacementkantoor vinden bedienden in principe gemakkelijker werk omdat er een hoge vraag is, meer specifiek naar technische profielen. De arbeiders ondervinden meer moeite om werk te vinden omdat ze concurreren met o.a. arbeiders van Poolse origine. In de groep van de bedienden is het overgrote deel 50+ en/of bruggepensioneerde, waardoor er in dit dossier een hogere uitstroom wordt behaald bij de arbeiders waarvan een deel buy out is.

Oudere werknemers blijken moeilijker werk te vinden omdat in andere (grote) bedrijven ook soms een regeling van vervroegd brugpensioen geldt en, omdat zij vaak dicht bij de minimumleeftijd aanzitten, zij om die reden niet meer aangenomen worden. KMO's hebben dat probleem niet en nemen ook kansengroepen aan.

Bij de bruggepensioneerden is het zeer moeilijk om de mensen te motiveren om werk te zoeken, tenzij hun financiële toestand noodzaakt dat ze werk hebben.

Net omdat de ex-werknemer dichterbij huis werk gaat zoeken, spelen de opportuniteiten op de lokale arbeidsmarkt een belangrijke rol. Zo wordt een hogere uitstroom bereikt in de regio Kontich t.o.v. bijvoorbeeld Noorderkempen.

#### 5.2.2.5 *Leereffecten*

Doordat het om een groot dossier ging, en dus veel partners betrokken waren, heeft men initiatieven genomen om het dossier praktisch op te volgen (bv. kern-team voor beslissingen over opleidingsaanvragen, inschrijvingsformulier van VDAB bij infosessie).

De optie dat de bedienden tussen twee outplacementkantoren kunnen kiezen, was niet de beste. Men had beter ofwel geopteerd voor één outplacementkantoor, ofwel voor een vaste verdeling tussen beide kantoren.

Het belangrijkste leereffect uit dit dossier is de grote moeite waarmee men bruggepensioneerden opnieuw aan de slag krijgt. Vaak heeft men al plannen gemaakt waardoor het niet meer mogelijk is om de knop om te draaien. De regeling is vaak genereus zodat het niet financieel opbrengt om te gaan werken.

### 5.2.3 Permanente tewerkstellingscel: Plastiflex

#### 5.2.3.1 *Context*

Plastiflex Europe is een bedrijf die kunststofslangen produceert (sector chemie). Een ad hoc tewerkstellingscel werd in maart 2007 opgericht maar doordat het aantal ontslagen lager uitviel dan voorzien, werd het dossier getransfereerd naar een permanente cel. De begeleiding van de eerste groep ontslagen werknemers is gestart in juni 2007 en de laatste groep zal eindigen in februari 2009. USG HR Forces werd aangesteld als aanbieder van outplacement.

#### 5.2.3.2 *Profiel van de ontslagen werknemers*

De ontslagen werknemers vormden een relatief uniforme groep met een diploma hoger middelbaar onderwijs. Er was geen brugpensioen voorzien.

Er waren in totaal achttien deelnemers aan outplacement waarvan de meerderheid vrouwen.

#### 5.2.3.3 *Begeleidingsproces*

Er werd aan iedereen een outplacementbegeleiding van 60u op zes maanden aangeboden, verlengbaar met nog eens zes maanden indien men niet aan het werk zou geraken. Er is ook een éénmalige herinstapgarantie voorzien.

De werknemers worden opgevolgd via een tweewekelijkse groepsbegeleiding. Indien zij hieraan nood zouden hebben, kan een individueel gesprek ingelast

worden. De begeleiding werd al opgestart tijdens de opzegperiode maar dit bleek niet de beste aanpak. De ontslagen werknemers hadden heel wat frustraties over het werk en tijdens de begeleiding was veel tijd nodig om dat te overkomen.

De ontslagen werknemers die voor de begeleiding opnieuw aan de slag gingen, krijgen een schriftelijk outplacementaanbod en mogelijkheid tot individuele begeleiding indien zij opnieuw hun job verliezen.

#### 5.2.3.4 Resultaten

Na zes maanden zijn twaalf van de achttien deelnemers aan de outplacementbegeleiding uitgestroomd waarvan negen naar werk. Vier van hen zijn opnieuw in hetzelfde bedrijf tewerkgesteld en vijf hebben een andere job gevonden in een andere sector. De meeste hebben opnieuw een vast contract en het loon is status quo gebleven.

#### 5.2.3.5 Leereffecten

De betrokken actoren in deze case gaven aan dat het niet nuttig was om al tijdens de opzegperiode de outplacementbegeleiding op te starten. De werknemers waren gefrustreerd over hun werksituatie en waren niet in staat vooruit te kijken naar een nieuwe job.

Daarnaast bleek ook dat niet alle sectoren een actieve rol willen spelen in het kader van de tewerkstellingscel, in dit geval de chemiesector.

Naar de interne organisatie bij VDAB toe is het beter dat twee sociale interventieadviseurs op de hoogte zijn van een dossier, zodat als iemand wegvalt het dossier vlot kan overgedragen worden.

### 5.2.4 Permanente tewerkstellingscel Imperama

#### 5.2.4.1 Context

Imperama is een producent van vouwkartonverpakkingen gevestigd in Londerzeel. Voor de outplacementbegeleiding is Galilei aangewezen, wellicht omdat het bureau een gevestigde waarde is in Vlaams-Brabant omdat het overal zichtbaar aanwezig is en tweetalige consultants heeft.

Enkele ex-werknemers kwamen voor brugpensioen in aanmerking. Aangezien het echter ging om een beperkt aantal ontslagen, werd besloten het dossier op te volgen via de permanente tewerkstellingscel.

#### 5.2.4.2 Profiel van de ontslagen werknemers

De ontslagen werknemers bestonden voornamelijk uit 45+ waarvan een deel in aanmerking kwamen voor brugpensioen.



#### 5.2.4.3 Begeleidingsproces

De individuele intake volgde meteen op het gesprek met de sociale interventieadviseur.

De begeleiding ging in juni 2007 van start. Voor iedereen was een intensievere versie cao 82 voorzien waarbij de bruggepensioneerden verplicht waren zes maanden begeleiding te volgen. Omdat het om een klein aantal ging (vier personen), werd geen apart programma voorzien. Er werd wel wat meer aandacht besteed aan het nieuwe statuut en de consequentie ervan.

De eerste twee maanden werden de sessies van 4u wekelijks georganiseerd, de volgende vier maanden werd dit tweewekelijks en de twee jaarhelft op maandelijkse basis.

Indien men aan het werk was, werd nog drie keer maandelijks opgebeld om te peilen naar de tevredenheid over de nieuwe werksituatie.

#### 5.2.4.4 Resultaten

Uiteindelijk kwamen veertien van de zeventien ontslagen werknemers in outplacement terecht. Daarvan hebben zes al werk gevonden, drie zijn uitgestroomd naar opleiding of brugpensioen, de overige zijn nog in begeleiding (toestand 8 mei). Het blijkt zeer moeilijk om bruggepensioneerden aan het werk te krijgen.

De inschakelingsvergoeding voor 45+ werkte heel belemmerend. De ex-werknemers stellen vaak de zoektocht naar werk uit tot de zevende maand van begeleiding maar dan is het moeilijker om werk te vinden.

#### 5.2.4.5 Leereffecten

De offerte door het outplacementbureau moest te snel worden opgemaakt zodat onvoldoende nagedacht kon worden over de noden van de ontslagen werknemers en een aangepast programma. Doordat een hoger aantal werknemers in begeleiding kwam dan voorzien en de financiering per groep gebeurde, bleek het budget te krap. Indien er meer middelen zouden zijn, zou een combinatie van collectieve en individuele momenten kunnen voorzien worden.

Men moet vermijden dat deelnemers wachten met hun effectieve zoektocht naar een job op te starten tot de zevende maand van begeleiding, wanneer de inschakelingsvergoeding afloopt.

Ook in dit dossier wenste de sectorfederatie, hier Cevora, niet in te stappen in de tewerkstellingscel.

## 5.2.5 Permanente tewerkstellingscel Quelle La Source

### 5.2.5.1 *Context*

'Quelle La Source' is een Franse onderneming die via catalogus en online allerlei soorten producten verkoopt aan particulieren. In 2007 heeft het zijn activiteiten in België stopgezet, met name het postorderbedrijf in Lier. Buiten de vakbonden om, werd Ascento door de werkgever aangeduid als outplacementbureau.

De permanente tewerkstellingscel was actief van 1 december 2006 tot 31 maart 2008.

### 5.2.5.2 *Profiel van de ontslagen werknemers*

Het profiel van de ontslagen werknemers was redelijk homogeen; het waren allemaal bedienden en hoofdzakelijk vrouwen. Het scholingsniveau varieerde wel sterk. In totaal zijn 36 personen in begeleiding gegaan. Sommige werknemers konden van een langdurige verbrekingsvergoeding profiteren, wat de motivatie om werk te zoeken niet ten goede kwam. Er waren geen gevallen van brugpensioen.

### 5.2.5.3 *Begeleidingsproces*

Er was een halve dag groepsbegeleiding per week voorzien gedurende zes maanden voor werknemers jonger dan 45 jaar en gedurende de wettelijke duur van één jaar voor 45-plussers. Elke twee maanden was een tussentijdse evaluatie voorzien om de stand van zaken met de ontslagen werknemer te bespreken.

Door de lange verbrekingsvergoeding, waren sommige werknemers nog niet bereid om meteen naar werk te zoeken. Daarom werd gewerkt met fictieve sollicitaties.

Voor opleidingen was geen budget voorzien en moest door de werknemer zelf bekostigd worden. Het bleek ook achter dat de meeste niet geïnteresseerd waren in bijkomende opleiding of heroriëntatie. Men wou opnieuw aan de slag in dezelfde sector.

### 5.2.5.4 *Resultaten*

Van de 36 personen in begeleiding, zijn 26 aan het werk gegaan. Vier kwamen in een opleiding terecht. De hogere bedienden vonden sneller een baan dan de lagere bedienden. De meerderheid heeft opnieuw een vast contract en een hoger loon dan voorheen.

### 5.2.5.5 Leereffecten

Het werken met fictieve sollicitaties was een goede oplossing voor deze werknemers die nog niet bereid waren om te solliciteren naar werk.

Lange opzegperiodes hebben een negatief effect op de motivatie van ex-werknemers om snel op zoek te gaan naar een nieuwe job.

## 6. Kwaliteitszorg en -bewaking

In hoofdstuk 5 werd reeds dieper ingegaan op het aspect kwaliteit en marktregulering. Het ging hier om de kwaliteitsvoorwaarden om toe te treden tot de outplacementmarkt, de regelgeving m.b.t. de opvolging en kwaliteitsbewaking en het aspect zelfregulering. In dit hoofdstuk verdiepen we het aspect kwaliteitszorg en -bewaking met betrekking tot de inhoudelijke invulling van outplacement.

Kwaliteit van outplacementbegeleiding heeft te maken met kwaliteit van de ingezette middelen, namelijk personeel, kennis en infrastructuur. In wat volgt, gaan we eerst dieper in op elk van deze elementen. Vervolgens bespreken we de criteria die momenteel in de praktijk gehanteerd worden voor kwaliteitsbewaking.

### 6.1 De organisatie van outplacement in de praktijk

Voor het uitvoeren van outplacementbegeleidingen dienen erkende outplacementbureaus te beschikken over de volgende middelen:

- personeel;
- kennis inzake diverse diensten verstrekt binnen outplacement;
- infrastructuur.

#### 6.1.1 Personeel

Het uitvoeren van outplacementbegeleidingen is een HR-dienstverlening, uitgevoerd door professionele outplacementconsulenten. In principe kan elk bureau zelf bepalen wat de vereiste competenties en ervaring moet zijn voor haar outplacementconsulenten. Om de kwaliteit van de dienstverlening te garanderen, dient elk outplacementbureau echter wel te beschikken over een specifieke erkenning. Een van de erkenningsvoorwaarden heeft betrekking op de professionele deskundigheid van het bureau (zie hoofdstuk 5). Deze regelgeving stipuleert echter niet dat alle outplacementconsulenten over voldoende ervaring en/of opleiding dienen te beschikken.

De gedragscode<sup>29</sup> voor outplacementbureaus bepaalt dat een bureau zich ertoe verbindt de grootst mogelijke beroepsbekwaamheid, integriteit en vakkennis aan te bieden. Het bureau zal ten allen tijde de hoogst mogelijke ethische normen in acht nemen bij de uitvoering van zijn opdrachten. Daarnaast moet een bureau personeel inzetten dat voldoende gekwalificeerd en opgeleid is voor de opdracht.

In de praktijk merken we uiteenlopende criteria voor het selecteren en rekruteren van outplacementconsulenten. Bepaalde bureaus leggen strikte eisen op inzake opleiding en werkervaring, terwijl anderen voornamelijk selecteren op persoonlijkheid, attitude, waarden.

Omdat het volume aan outplacementactiviteiten in geen enkel bureau voorspelbaar is (want afhankelijk van herstructureringen, faillissementen, ...), heeft geen enkel bureau een *vast personeelsbestand* van outplacementconsulenten in dienst dat exclusief deze dienstverlening uitvoert. De meeste consulenten zijn binnen hun organisatie eveneens actief in aanverwante activiteiten (bijvoorbeeld coaching bij bedrijven). Dit is noodzakelijk om de interne capaciteit optimaal te benutten, maar heeft ook diverse voordelen (bv. afwisseling in takenpakket en profiel van kandidaten dat men begeleidt, uitwisseling van methodieken en instrumenten ontwikkeld in aanverwante activiteiten). Daarnaast werken bijna alle bureaus met een netwerk van *freelancers*. De verhouding vaste medewerkers/freelancers is sterk verschillend tussen de bureaus en is binnen een bureau ook variabel over de tijd (bv. piek in outplacementactiviteit bij begeleiding van een grote herstructurering resulteert in toename inzet van freelancers).

Een tweede vaststelling uit de praktijk is dat de gemiddelde leeftijd van een outplacementconsulent relatief hoog ligt (vaak 50+) in vergelijking met alternatieve vormen van dienstverlening. Dit is een bewuste keuze in het HRM-beleid van de outplacementbureaus omdat outplacementbegeleiding een ruime HR-ervaring én specifieke vaardigheden vereist (bv. empathie, luisterbereidheid, geduld) die beter ontwikkeld zijn bij consulenten met voldoende maturiteit. Sinds het verplicht outplacement voor 45-plussers neemt het aandeel van deze leeftijdsgroep ook sterk toe. Een begeleiding door een ervaren consulent is voor deze doelgroep ook steeds aangewezen.

### 6.1.2 Kennis

Voor de uitoefening van outplacement heeft een bureau ook nood aan kennis over en ervaring met de diverse activiteiten (zie §1.2 in dit hoofdstuk) verstrekt binnen een outplacementbegeleiding. Uit de diverse interviews bleek dat kennisont-

---

<sup>29</sup> Bijlage 2 bij het Besluit van de Vlaamse regering van 8 juni 2000 tot uitvoering van het decreet van 13 april 1999 met betrekking tot de private arbeidsbemiddeling in het Vlaamse Gewest.

wikkeling op dit terrein nog volop bezig is. Zelfs bureaus die reeds decennia actief zijn op het domein van outplacement geven toe dat zij nog steeds werken aan het verfijnen en verdiepen van bestaande methodieken, alsook het ontwikkelen van nieuwe instrumenten.

De kennis en ervaring van een bureau speelt een belangrijke rol in de kwaliteit van de outplacementbegeleidingen. Alhoewel de meeste outplacementbureaus een gelijkaardig aanbod presenteren, zijn er in de praktijk ongetwijfeld verschillen in de aanpak en methodieken (sommigen bieden meer maatwerk, anderen bieden vooral een standaardprogramma aan). De mate waarin het bureau al dan niet gespecialiseerd is in outplacementbegeleiding speelt hier ook een rol. Op basis van onze bevraging zijn er duidelijk verschillende types van outplacementbureaus:

- erkende outplacementbureaus die enkel outplacement aanbieden;
- erkende outplacementbureaus die diverse diensten aanbieden, met outplacement als (een van de) kernactiviteit(en);
- erkende outplacementbureaus die gespecialiseerd zijn in andere diensten (bv. loopbaanbegeleiding, opleiding, sociaal secretariaat), maar ook outplacement aanbieden.

### 6.1.3 Infrastructuur

Het begeleiden van ontslagen werknemers vereist ook de nodige infrastructuur en logistieke middelen. Op dit vlak liggen er geen wettelijke vereisten vast, met uitzondering van de bepaling dat het verplicht outplacement voor 45+ moet gebeuren binnen een redelijke afstand tussen de woon (of werk-)plaats en de plaats van de begeleiding. Het begrip redelijke afstand werd in cao 82bis wel niet geoperationaliseerd.

Het ter beschikking hebben van een ruim kantorennetwerk is een belangrijke troef op het terrein van outplacement. De vraag naar begeleidingen is sterk variabel (o.a. sterk afhankelijk van conjunctuur) en bovendien geografisch sterk verspreid. Omdat de omvang van de outplacementmarkt relatief beperkt is, maken veel bureaus gebruik van de faciliteiten van andere afdelingen binnen hun eigen organisatie (bv. werving- en selectie, uitzendarbeid, coaching). Het gaat hier bijvoorbeeld om het gezamenlijk gebruik van lokalen voor individuele en groepsbegeleidingen, computerlokalen, ... Om de afstand voor de kandidaten minimaal te houden wordt ook gebruik gemaakt van externe infrastructuur (bv. huren van een lokaal bij een lokale werkwinkel, cultureel centra, scholen).

Bij individuele of collectieve begeleidingen van lagere profielen wordt over het algemeen gezocht naar een oplossing om de begeleiding zo kort mogelijk bij de woonplaats van de kandidaten te laten doorgaan (indien nodig worden hier creatieve oplossingen voor gezocht). Bij hogere profielen (bv. kaderleden) is dit niet altijd het geval, omdat deze doelgroep zelf mobieler is en vaak ook vragende partij

om de begeleidingssessies en eigen zoekactiviteiten te kunnen uitvoeren in een kantooromgeving.

Voor begeleidingen die plaatsvinden in het kader van de permanente tewerkstellingscellen kunnen de bureaus gratis gebruik maken van de vijftien VDAB-locaties verspreid over Vlaanderen.

## 6.2 Criteria voor kwaliteitszorg en -bewaking

Op basis van dit onderzoek kunnen we de volgende bevindingen rapporteren die betrekking hebben op de inhoudelijke kwaliteitsbewaking van outplacement:

### 6.2.1 Geen uniforme bewaking van de inhoudelijke kwaliteit

In hoofdstuk 5 werd reeds aangegeven dat de wetgever op inhoudelijk vlak heel wat bepalingen vastlegde in cao 51, cao 82bis en het Vlaamse Decreet van 1999 (en de bijhorende gedragscode) die de kwaliteit van de dienstverlening moeten garanderen (bv. duurtijd van de begeleiding, duurtijd garantieregeling, ...). Er is echter geen enkele instantie die de uitvoering in de praktijk controleert, wat impliceert dat de bewaking van de inhoudelijke kwaliteit voornamelijk ligt bij de ontslagen werknemer.

Dit staat in schril contrast met alle outplacementbegeleidingen die verlopen via een (ad hoc of permanente) tewerkstellingscel of het Herplaatsingsfonds. Voor deze begeleidingen is steeds een stuurgroep aangesteld die belast is met de opvolging van het verloop en de resultaten van outplacement. In de praktijk blijkt dit instrument voor de nodige kwaliteitscontrole te zorgen.

Wij doen hier geen uitspraak over de wenselijkheid van meer inhoudelijke kwaliteitscontrole op alle vormen van outplacement. We stellen enkel vast dat er inhoudelijk relatief veel bepalingen zijn waaraan een outplacementbegeleiding moet voldoen en dat dit op het terrein (met uitzondering van dossiers in tewerkstellingscellen en Herplaatsingsfonds) niet gecontroleerd wordt.

### 6.2.2 Is het aantal uren begeleiding een goede kwaliteitsindicator?

Diverse indicatoren kunnen gehanteerd worden om de omvang van de aangeboden outplacementbegeleiding te typeren. Op dit ogenblik wordt de zwaarte van een outplacementprogramma vaak bepaald door de volgende indicatoren: aantal uren begeleiding, duurtijd van de begeleiding, frequentie van de begeleiding (bv. wekelijks) en duurtijd van de garantieregeling.

Deze indicatoren worden door diverse actoren (o.a. de Vlaamse beleidsmakers) beschouwd als sturingsvariabelen voor kwaliteit. Heel wat outplacementbureaus zijn het hier niet mee eens en suggereren alternatieve kwaliteitscriteria. In de praktijk merken we immers dat het aantal begeleidingsuren niet noodzakelijk garant

staat voor een kwalitatieve begeleiding. Zo vernamen we van bepaalde gesprekspersonen praktijken zoals telefonische intakegesprekken (in plaats van een persoonlijk face to face gesprek) of het vervangen van persoonlijke begeleidingsuren door het zelfstandig voorbereiden van sollicitaties (bv. een ruimte ter beschikking stellen en een consultant komt af en toe eens in het lokaal kijken of er vragen zijn). Het opdrijven van het aantal begeleidingsuren of de duurtijd van de begeleiding kan omgekeerde effecten creëren dan deze die beoogd werden, zeker indien er in financiële termen onvoldoende ruimte is om meer begeleiding aan te bieden.

In een klimaat van toenemende concurrentie is kwaliteitsbewaking evenwel niet onbelangrijk. Enkele suggesties van outplacementbureaus zijn ondermeer het monitoren van de professionaliteit van de bureaus qua methodieken, kwaliteit van de outplacementconsulenten, andere troeven (bv netwerk, logistieke omkadering, ...). Een regelmatige kwaliteitsaudit van hoe outplacement aangepakt wordt in de praktijk vinden de bureaus ook beter dan de opvolging die momenteel gebeurt via allerhande verplichte rapportages (voor de tewerkstellingscellen, het Herplaatsingsfonds, de Vlaamse overheid, ...). De inhoud van deze rapportages is in vele gevallen een beperkte reflectie van wat (en hoe) er in de praktijk aangeboden werd aan de ontslagen werknemers. Er worden heel wat cijfergegevens opgevraagd en deze bevestigen de toenemende aandacht die diverse actoren (o.a. het Vlaamse beleid) geven aan uitstroomresultaten.

## 7. Resultaten van outplacement

Voor het meten van de resultaten van outplacement, bestaan er verschillende invalshoeken:

1. het bereik van outplacement;
2. gemiddelde duurtijd van een outplacementtraject;
3. uitstroomresultaten;
4. tevredenheid van de deelnemers.

De VDAB volgt alle werknemers op die in een *collectief ontslag* terechtkomen. Daarnaast wordt het outplacementbureau aangespoord om voor elke deelnemer aan outplacement aan het begin van de begeleiding een attest over te maken aan de VDAB. Indien een outplacementattest werd opgeleverd, kan men veronderstellen dat de ontslagen werknemer een outplacementbegeleiding heeft gekregen. Hoewel de VDAB erop toeziet dat dit attest wordt opgeleverd, is het systeem nog niet sluitend.

Op basis van de ontvangst van deze attesten, kan in het kader van collectief ontslag een onderscheid gemaakt worden tussen de ontslagen werknemers met een outplacementbegeleiding en deze zonder. In wat volgt analyseren we het profiel en de uitstroom van beide groepen.

Op dit ogenblik is er geen cijfermateriaal voorhanden dat zicht geeft op het aantal *individuele ontslagen* en het profiel van de ontslagen werknemers.

In dit deel zullen daarom voornamelijk cijfers voor de collectief ontslagen werknemers gehanteerd worden. We zullen ons toespitsen op de collectieve ontslagen die zijn gebeurd in de periode mei 2006-september 2007, omdat voor deze groep uitstroomresultaten bekend zijn.

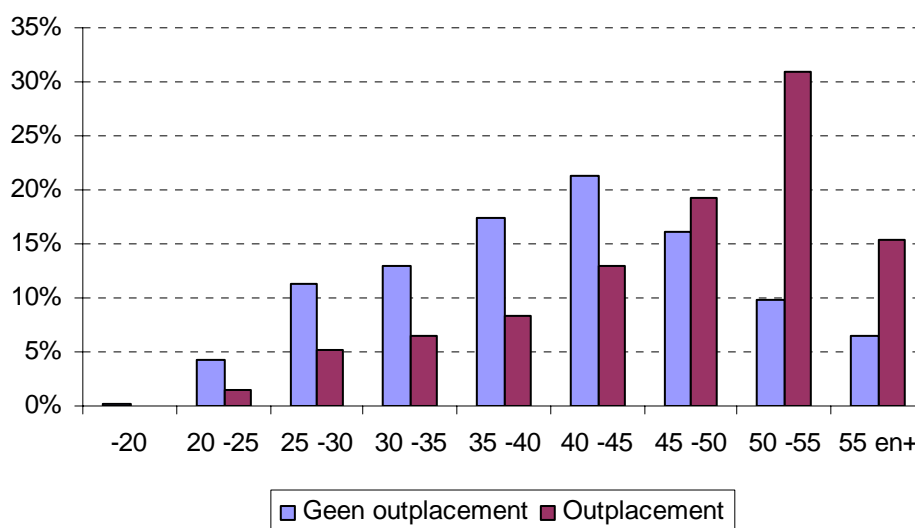
## 7.1 Bereik van outplacement

### 7.1.1 Aantal deelnemers aan outplacementbegeleiding en profielkenmerken

In vorige hoofdstukken kwam al aan bod hoeveel outplacementbegeleidingen er gedurende het jaar 2007 plaatsvonden en hoe zij verdeeld waren naar type ontslag (individueel of collectief), de verschillende outplacementprogramma's en het statuut van de werknemer (kader, bedienden en arbeiders).

Op basis van de VDAB-data zien we dat 33% van de 6 853 werknemers getroffen door een collectief ontslag in de periode mei 2006-september 2007 in een outplacementbegeleiding terechtkomen.

Er zijn enkele belangrijke conclusies op te merken wat betreft de profielkenmerken. De volgende figuur geeft de leeftijdsverdeling weer van enerzijds de groep die outplacement heeft ontvangen, en anderzijds de groep zonder outplacementbegeleiding.



Bron: VDAB

**Figuur 6.7** Leeftijdsverdeling bij collectieve ontslagen (mei 2006-september 2007)



Het is duidelijk dat de eerste groep een ouder leeftijdsprofiel heeft dan de laatste, wat deels te verklaren is door het feit dat sinds 2007 de outplacementbegeleiding voor 45+ verplicht is indien men niet vroegtijdig werk vindt. Uit de praktijk blijkt dat de jongere doelgroep bij collectief ontslag ook vaak een outplacementbegeleiding aangeboden krijgt maar blijkbaar gaan zijn hier minder op in omdat men denkt zelfstandig werk te kunnen vinden of sneller al opnieuw aan de slag is.

De mannen zijn duidelijk oververtegenwoordigd in het collectief ontslag (73%) maar kiezen iets minder vaak voor outplacement dan vrouwen. Ook de hoog- en middengediplomeerden en de allochtonen gaan minder vaak in op de outplacementbegeleiding.

### 7.1.2 Duurtijd outplacementbegeleiding

Er is bij de VDAB geen zicht op de duurtijd van de outplacementbegeleiding. Hiervoor dienen andere bronnen aangewend te worden. In de activiteitenverslagen voor het Herplaatsingsfonds en de tewerkstellingscellen wordt soms de duurtijd gerapporteerd. Een overzicht is echter niet beschikbaar.

Op basis van de jaarlijkse enquête die Federgon ondernam bij zijn leden, zien we de volgende verdeling voor de afgesloten begeleidingen in België in 2006:

- individueel outplacement: 5,7 maanden;
- collectief outplacement: 6,7 maanden;
- outplacement bij 45+: 4,8 maanden.

## 7.2 Uitstroom naar werk

### 7.2.1 Uitstroom uit de werkloosheid en uitstroom naar werk

*Uitstroom uit de werkloosheid* is gebaseerd op de werkzoekendencategorie van VDAB. De mogelijke redenen waarom iemand niet meer als werkzoekende geregistreerd is, zijn divers. Men kan aan het werk zijn maar het is ook mogelijk dat men een ziekte-uitkering trekt, zich uitschrijft, ...

*De uitstroom naar werk* is gebaseerd op Dimona. Indien een arbeidscontract loopt op het moment dat men de meting uitvoert, dan is men aan het werk. Het is dus mogelijk dat als men als uitzendkracht aan het werk is maar op het moment van de meting die dag toevallig geen contract lopende heeft, men niet meegeteld wordt in de uitstroom naar werk.

Dit uitstroomcijfer geeft dus een idee van de graad van tewerkstelling maar is geen exacte meting.

Via de cijfers van VDAB kunnen we de uitstroom nagaan zes maanden<sup>30</sup> na de toekenning van het label 'collectief ontslag' aan de werknemer. De peildatum op zes maanden houdt enkele belangrijke beperkingen in:

- in vorig hoofdstuk werd duidelijk dat juist de eerste zes maanden van de begeleiding in de tewerkstellingscel enkele belangrijke desactiverende mechanismen aan het werk zijn. Specifiek kunnen we daarbij denken aan bruggepensioneerden en de inschakelingspremie voor arbeiders;
- ten tweede betekent het label 'collectief ontslag' niet dat men onmiddellijk na de toekenning van dit label gestart is met de outplacementbegeleiding. Zeker in de periode vóór de oprichting van de permanente cellen kon doorlooptijd tussen ontslag en start van de begeleiding enkele maanden duren. De periode zes maanden na 'labeling collectief ontslag' betekent dus niet automatisch dat de ontslagen werknemer ook al zes maanden in begeleiding is.

Bij de interpretatie van de cijfers dient dan ook rekening worden gehouden met voorgaande beperkingen.

In de volgende tabel worden beide indicatoren weergegeven. De uitstroomresultaten blijken heel wat hoger te liggen bij de groep die geen outplacementbegeleiding heeft gehad. Dit is wellicht te wijten aan het feit dat men niet ingaat op het outplacementaanbod net omdat men al werk gevonden heeft. De groep 'outplacement' bestaat uit werkzoekenden die een outplacementtraject zijn gestart, waarbij vervroegde uitstroom uit de outplacementbegeleiding naar werk mogelijk is.

**Tabel 6.4** Uitstroom uit de werkloosheid en uitstroom naar werk\*

	Uitstroom uit de werkloosheid	Uitstroom naar werk	Totaal
Geen outplacement	82,5%	72,8%	4 603
Outplacement	42,6%	35,7%	2 250
Totaal	69,4%	60,6%	6 853

Peildatum uitstroom: 6 maanden na toekenning label 'collectief ontslag'

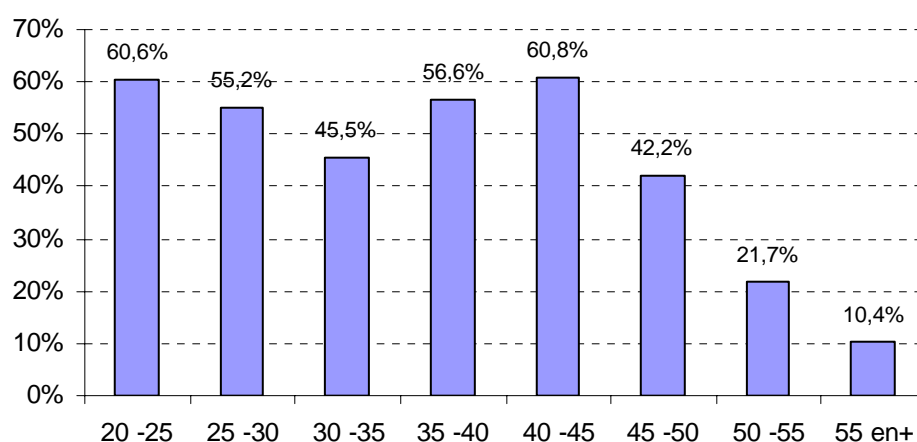
Bron: VDAB

De volgende figuur geeft de uitstroom naar werk weer per leeftijdscategorie bij de groep van werknemers die outplacementbegeleiding heeft gekregen. Er is een belangrijke terugval op te merken vanaf 45 jaar. Slechts 10% van de 55-plussers gaat opnieuw aan de slag. Uit de gesprekken met outplacementbureaus blijkt dat

<sup>30</sup> VDAB kan de uitstroom naar werk ook meten na twaalf maanden, maar gegeven de bestudeerde periode (werknemers getroffen door een collectief ontslag in de periode mei 2006-september 2007) is enkel de uitstroom na zes maanden volledig bekend.

er voor deze leeftijdsgroep zowel aan vraag- als aanbodkant op de arbeidsmarkt belangrijke drempels zijn om opnieuw aan de slag te gaan. Aan de vraagkant speelt vooral de terughoudendheid van de werkgever om oudere werknemers te rekruteren. Aan de aanbodzijde zorgen financiële motieven zoals interessante brugpensioenregeling, hertewerkstellingspremie ervoor dat de ontslagen werknemer niet meteen of nooit meer aan de slag wil.

Door het hogere aandeel van deze oudere leeftijdscategorieën in het totale aantal begeleidingen, wordt het gemiddelde uitstroomresultaat naar beneden gehaald.

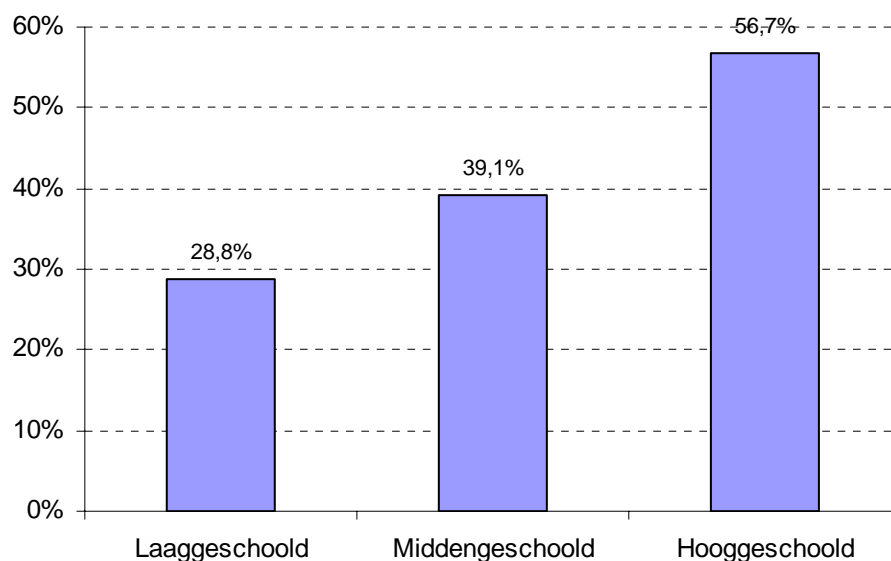


\* Peildatum uitstroom: 6 maanden na toekenning label 'collectief ontslag'

Bron: VDAB

**Figuur 6.8** Uitstroom naar werk naar leeftijdscategorie voor de groep van collectief ontslagen werknemers die een outplacementbegeleiding hebben gehad\*

Bij de andere profielkenmerken valt op dat vrouwen gemiddeld iets sneller aan de slag gaan (39% versus 34%) en ook allochtonen (39% versus 36%) maar wellicht ligt dit aan de jongere leeftijdsstructuur. Tot slot blijkt uit volgende figuur dat na een outplacementbegeleiding hooggeschoolden gemakkelijker werk vinden dan laaggeschoolden.



\* Peildatum uitstroom: 6 maanden na toekenning label 'collectief ontslag'

Bron: VDAB

**Figuur 6.9** Uitstroom naar werk naar scholingsniveau voor de groep van collectief ontslagen werknemers die een outplacementbegeleiding hebben gehad\*

Deze verschillen in uitstroom naar profielkenmerken uitten zich minder uitgesproken in de groep van ontslagen werknemers die geen outplacementbegeleiding ontvangen hebben.

Als we kijken naar de uitstroom naar werk per type tewerkstellingscel, dan zien we dat de uitstroom het hoogst ligt indien geen tewerkstellingscel wordt opgericht. De ad hoc tewerkstellingscel heeft het laagste uitstroomresultaat, dit kan gekoppeld worden aan de invloed van de groep van bruggepensioneerden (55-plussers) waarvoor een ad hoc cel moet opgericht worden.

**Tabel 6.5** Uitstroom naar werk naar type tewerkstellingscel\*

Type tewerkstellingscel	Aantal begeleidingen	Uitstroom naar werk
Ad hoc tewerkstellingscel	1 689	31,8%
Permanente tewerkstellingscel	426	46,0%
Geen tewerkstellingscel	135	52,6%
Totaal	2 250	35,7%

\* Peildatum uitstroom: zes maanden na toekenning label 'collectief ontslag'

Bron: VDAB

Dit zien we ook als we nagaan of het bedrijf gekoppeld is aan het KB 2006 (zie hoofdstuk 3). Indien dit het geval is, dan haalt men een uitstroom van 26% t.o.v. 50% indien niet.

### 7.2.2 Kenmerken van het werk

Drie vierde van de werknemers uit een collectief ontslag die een outplacementbegeleiding hebben gehad en die na zes maanden opnieuw aan de slag zijn, hebben een vast contract, zo blijkt uit VDAB-gegevens. Dit aandeel ligt nog hoger bij de werknemers die geen outplacementbegeleiding hebben gehad.

Uit de gesprekken met de outplacementbureaus en de activiteitenverslagen van de tewerkstellingscellen blijkt dat veel werknemers wel hogere eisen stellen aan hun job: fysiek minder zwaar werk, dicht bij huis werken, geen ploegenarbeid meer. Dit verklaart in belangrijke mate waarom een deel van de ontslagen werknemers met een lager loon opnieuw aan het werk gaan, zoals te zien is in de volgende figuur die gebaseerd is op de enquêteresultaten van Federgon in 2006.

**Tabel 6.6** Verhouding van nieuwe t.o.v. oude loon bij de werknemers die een outplacementbegeleiding genoten, onafhankelijk van type ontslag of regio van begeleiding

Nieuwe loon t.o.v. oude loon	Aandeel van het totaal aantal begeleidingen
Hoger	20,1%
Equivalent	42,2%
Lager	29,9%
Eigen bedrijf	7,8%
Totaal	100,0%

Bron: Federgon-enquête 2006

Volgens de consultants blijft het grootste deel van de ex-werknemers wel in dezelfde sector of in een gelijkaardige functie. Er wordt dus weinig geheroriënteerd.

### 7.2.3 Tevredenheid deelnemers aan outplacementbegeleiding

Een andere mogelijke indicator voor het resultaat van outplacement zou de tevredenheid bij de deelnemers kunnen zijn.

## 8. Conclusies

- Outplacement vertoont qua inhoud en methodieken de sterkste gelijkenissen met coaching en loopbaanbegeleiding. Het is dan ook niet verwonderlijk dat

- vele spelers erkend als outplacementbureau eveneens actief zijn op het terrein van coaching of talentmanagement.
- Ondanks de inhoudelijke en methodologische overeenkomsten tussen verschillende vormen van begeleiding merken we grote verschillen in de finaliteit. In tegenstelling tot trajectwerking, uitzendarbeid en werving en selectie is plaatsing niet de finaliteit van outplacement. Volgens de outplacementbureaus heeft outplacement als primair doel ontslagen werknemers weerbaarder en sterker te maken op de arbeidsmarkt. Een grondige zelfevaluatie en opmaak van een persoonlijk actieplan staan bijgevolg centraal. De Vlaamse overheid hecht echter meer en meer belang aan de bemiddelende rol van de outplacementbureaus.
  - De inhoud van een outplacementbegeleiding (volume, duurtijd, frequentie, vorm van begeleiding, ...) kent in de praktijk enorme verschillen. Er zijn niet alleen verschillen tussen outplacementbureaus, maar ook binnen een bureau is het ook erg moeilijk een standaardaanpak of -programma in kaart te brengen. De inhoud van outplacement wordt immers bepaald door diverse factoren (profielkenmerken van ontslagen werknemers, type ontslag, regelgeving, diverse marktwerkingselementen en de rol van diverse betrokken actoren).
  - Invloed van profielkenmerken op de inhoud van outplacement:
    - voor alle oudere werknemers moet de begeleiding minstens voldoen aan de bepalingen van cao 82bis. In één op vier gevallen krijgt een 45-plusser echter meer aangeboden dan voorzien in cao 82bis;
    - voor ontslagen werknemers onder de 45 jaar is outplacement niet verplicht. Indien outplacement aangeboden wordt, blijkt dit in de praktijk zowel een programma vergelijkbaar met cao 82bis als een (zwaarder) programma conform cao 51 te zijn;
    - voor de hoogste profielen (kaderleden) is vaker een uitgebreid programma voorzien. Voor de lagere profielen (arbeiders en uitvoerende bedienden) die ouder dan 45 jaar zijn, worden vaak letterlijk de bepalingen van cao 82bis gevolgd;
    - kaderleden worden meestal individueel begeleid. Arbeiders en (uitvoerende) bedienden worden in de praktijk vaak via een collectieve aanpak begeleid (zeker in geval van een collectief ontslag);
    - bepaalde instrumenten zijn specifiek ontwikkeld voor kaderleden en worden in een aangepaste (meer toegankelijke) vorm ter beschikking gesteld van de lagere profielen.
  - Invloed van type ontslag op de inhoud van outplacement:
    - bij individueel ontslag gebeurt de begeleiding in principe individueel. Bij collectief ontslag kan de begeleiding zowel individueel als collectief gebeuren. In de praktijk gaat het meestal om een combinatie;
    - de inhoud van de outplacementbegeleiding wordt sterk bepaald door de procedures die gevolgd dienen te worden (bv. afhankelijk of er al dan niet

- een tewerkstellingscel opgericht zal worden, of een tussenkomst bij het Herplaatsingsfonds aangevraagd zal worden);
- bij collectief ontslag is cao 82bis de standaard en ook bij werknemers onder 45 jaar wordt vaak een gelijkaardig programma aangeboden. Een uitgebreider outplacementprogramma (conform cao 51) komt niet vaak voor bij collectief ontslag, behalve bij de dossiers behandeld door het Herplaatsingsfonds;
  - bij individueel ontslag wordt zowel cao 82bis als cao 51 aangeboden. Uit de cijfers blijkt dat 62% van de <45-jarigen bij een individueel ontslag een uitgebreid pakket (cao 51) aangeboden krijgt. 18% van hen krijgt een modulaire vorm van ontslagbegeleiding (die niet voldoet aan de wettelijke verplichtingen van outplacement).
  - Invloed van regelgeving op de inhoud van outplacement:
    - het huidige outplacementaanbod wordt sterk gedreven door regelgeving (cao 51 en cao 82bis, Vlaamse Decreet van 1999, specifieke sectorregeling, regels voor dossiers behandeld door het Herplaatsingsfonds);
    - er is een sterke invloed van de regelgeving op het commercieel aanbod van de outplacementbureaus. Met uitzondering van de Herplaatsingsfondsdossiers en bepaalde herstructureringsdossiers<sup>31</sup> waarbij inhoudelijke vereisten worden opgelegd bovenop de cao-bepalingen, is het programma ofwel een cao 51 ofwel conform/vergelijkbaar met cao 82bis ofwel een lichter pakket (modulaire ontslagbegeleiding voor jongeren). Iets tussen cao 82bis en cao 51 wordt niet standaard aangeboden. Ook de duurtijd van de garantieregeling is meestal niet langer dan het wettelijke minimum;
    - sinds de introductie van cao 82bis wordt deze vorm de nieuwe standaard. In 2007 was ongeveer 2/3 van alle outplacementbegeleidingen in Vlaanderen conform cao 82bis. Opvallend is dat bij de groep onder de 45 jaar 41% van de begeleidingen in overeenstemming is met de bepalingen van cao 82bis;
    - in de praktijk heeft zich een parallelle dienstverlening ontwikkeld. Omdat men voor de doelgroep onder 45 jaar geen outplacement verplicht is, zijn lichtere en dus goedkopere pakketten ontwikkeld. Deze vorm van modulaire ontslagbescherming voldoet niet aan de regelgeving en mag daarom geen outplacement genoemd worden;
    - sinds het Generatiepact (en cao 82bis) zijn alle ontslagen werknemers die in aanmerking komen voor vervroegd brugpensioen verplicht deel te nemen aan een tewerkstellingscel en outplacement te volgen. Omdat deze doelgroep erg moeilijk te motiveren is, hebben verschillende bureaus een aangepast programma uitgewerkt op maat van de bruggepensioneerden. De

---

<sup>31</sup> Het gaat hier om dossiers waarbij werknemers getroffen worden door een collectief ontslag en een verlaging van de brugpensioenleeftijd aangevraagd wordt (regionale toetsing: zie hoofdstuk 3).

- focus van de begeleiding ligt meer op persoonlijke ontwikkeling, eerder dan een werksituatie;
- er is een toenemende druk tot het verhogen van het aantal uren begeleiding in Vlaamse herstructureringsdossiers met verlaging brugpensioenleeftijd (nadat sociaal plan en outplacementovereenkomst reeds opgesteld is). Dit geeft in de praktijk aanleiding tot heel wat problemen en heeft ook implicaties op de inhoudelijke aspecten van de begeleiding.
  - Invloed van marktwerking op de inhoud van outplacement:
    - mede onder invloed van de regelgeving is het volume outplacementbegeleidingen toegenomen. Dit perspectief heeft heel wat nieuwe spelers aangetrokken. Op dit ogenblik is er een grote verscheidenheid aan outplacementbureaus (integrale HR-dienstverleners, gespecialiseerde outplacementbureaus, nieuwe spelers bekend als sociaal secretariaat, opleidingsverstrekker, ...). De achtergrond van de organisatie en de mate waarin outplacement al dan niet een kernactiviteit is, speelt een rol in de inhoudelijke aanpak van outplacement. De gebrekkige transparantie op de outplacementmarkt maakt het evenwel erg moeilijk om als werkgever zicht te krijgen op de eigenheid van elk bureau en de niches waarin het al dan niet gespecialiseerd is;
    - een toenemend marktvolume impliceert dat het voor ondernemingen interessanter wordt om in deze markt actief te zijn. We merken bij de (grote) bureaus ook toenemende investeringen in nieuwe methodieken en instrumenten. Op inhoudelijk vlak is de markt zeker nog in ontwikkeling. Heel wat bureaus geven aan hun dienstverlening nog verder uit te bouwen en te professionaliseren. Methodieken moeten ook aangepast worden om op een efficiënte wijze een groot herstructureringsdossier te kunnen afhandelen. In de praktijk merken we dat slechts enkele bureaus actief zijn in het segment van grote collectieve ontslagen;
    - onder invloed van toenemende concurrentie wordt de betalingsstructuur meer en meer modulair opgesteld (betaling in schijven in functie van het aantal personen dat men in elke fase nog in begeleiding heeft). Deze evolutie impliceert minder financiële middelen voor de begeleiding van zwakkere groepen;
    - de introductie van het verplicht outplacement voor 45-plussers, de boete van 1 800 euro bij niet-naleving en toenemende concurrentie hebben de gemiddelde prijs van een outplacementbegeleiding doen dalen. Deze prijs-evolutie heeft aanzienlijke consequenties op inhoudelijk vlak, zoals minder maatwerk (meer standaardisatie van het programma), vermindering van het totaal aantal uren begeleiding, minder contacturen, kortere looptijd van de begeleiding, meer groepsbegeleidingen (minder individuele sessies), beperkter aanbod van locaties.
  - Ondanks de uitgebreide wettelijke bepalingen (vastgelegd in cao 51, cao 82bis en het Vlaamse decreet van 1999) die de kwaliteit van de dienstverlening moe-



ten garanderen, is er geen enkele instantie die de uitvoering in de praktijk controleert.<sup>32</sup> Dit staat in schril contrast met alle outplacementbegeleidingen die verlopen via een (ad hoc of permanente) tewerkstellingscel of het Herplaatsingsfonds. Voor deze begeleidingen is steeds een stuurgroep aangesteld die belast is met de opvolging van het verloop en de resultaten van outplacement. In de praktijk blijkt dit instrument voor de nodige kwaliteitscontrole te zorgen.

- In een klimaat van toenemende concurrentie is kwaliteitsbewaking niet onbelangrijk. Verschillende bureaus zijn het echter niet eens met de kwaliteitsindicatoren (en inhoud van verplichte rapportages) die op dit ogenblik gehanteerd worden (bv. aantal uren begeleiding, duurtijd van de begeleiding, frequentie van de begeleiding), omdat deze niet noodzakelijk garant staat voor een kwalitatieve begeleiding. Enkele suggesties vanuit de sector zijn ondermeer het monitoren van de professionaliteit van de bureaus qua methodieken en kwaliteit van de outplacementconsulenten (bv. via een regelmatige kwaliteitsaudit van hoe outplacement aangepakt wordt in de praktijk).
- Zes maanden na toekenning van het label collectief ontslag door VDAB, stroomde 36% van de deelnemers aan outplacement uit. Dit is natuurlijk een momentopname dat sterk vertekend wordt door het feit dat desactiverende mechanismen vooral de eerste zes maanden van de begeleiding een rol spelen. Bij de groep die geen outplacementbegeleiding had, heeft 73% werk gevonden. Dit is wellicht te wijten aan het feit dat men niet ingaat op het outplacementaanbod net omdat men al werk gevonden heeft.
- Het verplicht karakter van de outplacementbegeleiding alsook de financiële premie gedurende de eerste zes maanden in een tewerkstellingscel (inschakelingspremie) bemoeilijken het activeren van de vervroegd bruggepensioneerden. Dit wordt bevestigd door de uitstroomcijfers. De eerste zes maanden gaat slechts 10% van de 55-plussers ontslagen na een collectief ontslag opnieuw aan het werk.
- Drie vierde van de werknemers uit een collectief ontslag die een outplacementbegeleiding hebben gehad en die na zes maanden opnieuw aan de slag zijn, hebben een vast contract. Veel werknemers stellen wel hogere eisen aan hun nieuwe job (bv. fysiek minder zwaar werk, dichterbij huis werken, geen ploegenarbeid meer). Dit verklaart in belangrijke mate waarom een deel van de ontslagen werknemers met een lager loon opnieuw aan het werk gaan. Verder kan er opgemerkt worden dat de meeste ontslagen werknemers in dezelfde sector of in een gelijkaardige functie gaan werken.

---

<sup>32</sup> Er is een klachtenprocedure bij de Vlaamse overheid (bij de cel Erkenningen van het Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie), maar deze werkt alleen op vraag van een gedupeerde.



---

## HOOFDSTUK 7

### INTERNATIONALE VERGELIJKING

Om een beter inzicht te krijgen in de Vlaamse case en ter inspiratie van het beleid, worden een drietal landencases bestudeerd. Volgende werkwijze wordt daarbij gevolgd:

- een korte verkenning van het volume van outplacementbegeleidingen en – beleid in EU-15 op basis van beschikbare bronnen. Dit leidt tot (1) een schematisch overzicht van de situatie in een aantal Europese landen, en (2) een verantwoorde keuze van landen die in stap twee diepgaander geanalyseerd worden;
- tweede stap: een verdieping van drie landencases.

#### 1. Quick scan outplacement in de EU-15

##### 1.1 Opzet van de quick scan

‘Outplacement’ is een containerbegrip en kan naargelang de context een verschillende inhoud hebben. Daarnaast blijken ook heel wat aanverwante begrippen te bestaan: ‘replacement’, ‘redeployment’, ‘berufliche übergänge’ ... Om praktijken binnen de EU-15 te vergelijken, dient dus eerst het concept ‘outplacement’ gedefinieerd te worden. Concreet hanteerden we volgende werkdefinitie: *‘outplacement slaat op een vorm van begeleiding die vertrekt vanuit de arbeidsrelatie, waarbij de afscheidnemende werkgever rechtstreeks of onrechtstreeks een rol speelt en die een werk naar werk transitie tot doel heeft.’*<sup>33</sup> De definitie vertrekt dus niet van inhoudelijke aspecten maar van het ‘doel’ van outplacement namelijk ‘werk naar werk’ transitie, een belangrijk aspect is daarnaast dat de werkgever hiervoor al dan niet rechtstreeks (kan bijvoorbeeld via de bijdrage aan een sectoraal fonds) een inspanning levert. Deze definitie impliceert dat systemen die een ‘werk naar werk’

---

33 Een belangrijk verschil met loopbaanbegeleiding is dat dit laatste meer vanuit de werknemer vertrekt en losstaat van een dreigende ontslagsituatie. Een belangrijk verschil met de trajectwerking van de PES is dat het om werknemers gaat en niet om werkzoekenden

transitie tot doel hebben, maar daarom niet alsdusdanig als outplacement worden benoemd ook onder onze ruime noemer van 'outplacement' vallen.

Vertrekkend van deze definitie werd in de EU-15 getracht informatie over volgende topics te inventariseren:

- zijn er vormen van 'outplacement'/herplaatsing/hertewerkstelling zoals hierboven gedefinieerd gekend in het desbetreffende land;
- wat is het volume en aanbod van 'outplacement';
  - aantal outplacementbegeleidingen in 2006 (schatting);
  - aantal publieke en private spelers op de markt (schatting);
- is er van overheidswege een kader ontwikkeld m.b.t. 'outplacement'?
- welke doelgroep wordt bereikt door de outplacementactiviteiten? Gaat het vooral over 'executive outplacement' of bereikt men ook lagere bedienden en arbeiders?;
- is er een specifiek beleid ontwikkeld (op overheidsniveau, sectoraal niveau, sociale partners ...) rond de herplaatsing van ouderen en herplaatsing in het kader van herstructureringen.

De informatie werd verzameld via de bevraging van werkgeversorganisaties van HR-dienstverleners, internationale bedrijven, het raadplegen van experts en een beperkte literatuurstudie.

## 1.2 Resultaten van de quick scan

De verzamelde informatie is samengebracht in tabel 7.1. Over enkele EU-landen was zeer weinig informatie beschikbaar, mede omdat de outplacementmarkt er amper is ontwikkeld. Omdat het een quick scan betreft, zijn er voor deze landen geen verdere inspanningen gedaan om het beleidskader in kaart te brengen. Deze cases kunnen immers sowieso niet fungeren als 'best practices'. Voor de landen waar we vrij uitgebreide informatie hebben gevonden, is telkens een 'landenfiche' gemaakt. Deze zijn terug te vinden in bijlage 1.

Tabel 7.1 Overzicht landencases

Land	Concept gekend?	Coverage*	Doelgroep	Wetgeving inhoud outplacement	Regelgeving herplaatsing ouderen	Regelgeving herstructurerings	Opmerkingen
België	Ja	B=185* VI = 235*	Alle	Ja	Ja	Ja	-
Denemarken	Ja	NB***	NB	Neen	NB	NB	-
Duitsland	Ja	NB	Alle	Neen	NB	Overgelaten aan sociaal overleg	Transferbedrijven
Finland	Ja	NB	Alle	Neen	NB	NB	-
Frankrijk	Ja	100	Alle	Ja/Neen	Onrechtstreeks via Delalande taks	Kadert binnen bredere ontslagregelgeving	-
Griekenland	Ja	Laag	Kaders	Neen	NB	Ja	-
Ierland	Ja	Laag	NB	Neen	Neen	Neen	-
Italië	Ja	Laag	Kaders	Neen	Neen	Neen	-
Luxemburg	Ja	Laag	NB	Neen	NB	NB	-
Nederland	Ja	800	Alle	Neen	Mogelijk via sectorale regelingen	Belangrijke rol sociaal overleg	Ontwikkelde en gedifferentieerde markt
Oostenrijk	Ja	NB	NB	Neen	NB	NB	-
Portugal	Ja	Laag	NB	Neen	NB	NB	-
Spanje	Ja	Laag	NB	Neen	Neen	Neen	-
UK	Ja	200	NB	Neen	Neen	Neen	-
Zweden	Ja	700	Alle	Neen	Sectorale regelingen	Sectorale regelingen	Job security councils

\* De index is samengesteld op basis van schattingen via AOCFI en berekeningen van Consult NL en gelden voor het jaar 2006.. Met outplacement coverage doelen we op het aantal geformaliseerde outplacementbegeleidingen per 100 000 werkenden op jaarbasis. Over heel wat landen beschikken we niet over exacte cijfers. Via ISOA weten we wel dat het aantal outplacementbegeleidingen er (zeer) laag ligt.

\*\* Cijfers voor 2007, in 2006 bedroeg deze ratio voor België 110.

\*\*\* NB staat voor 'niet bekend'.

### 1.2.1 Concept al dan niet gekend en volume outplacementbegeleidingen

Het outplacement concept is volgens 'the association of outplacement consulting firms international' (AOCFI) in elke land van de EU-15 gekend. Over het volume zelf zijn op enkele uitzonderingen na weinig exacte data beschikbaar. We baseren ons dus deels op schattingen van het AOCFI en op secundaire bronnen.

In Zuid-Europa is outplacement amper doorgedrongen. De markt is er zeer beperkt. Uit een bevraging in Spanje (Socose, 2002) blijkt dat outplacement voornamelijk een zaak is van multinationals (85%) die het aanbieden aan hogere kaders. Ook in Portugal, Griekenland en Italië blijkt het qua volume telkens om zeer beperkte markten te gaan (AOCFI; Socose, 2006).

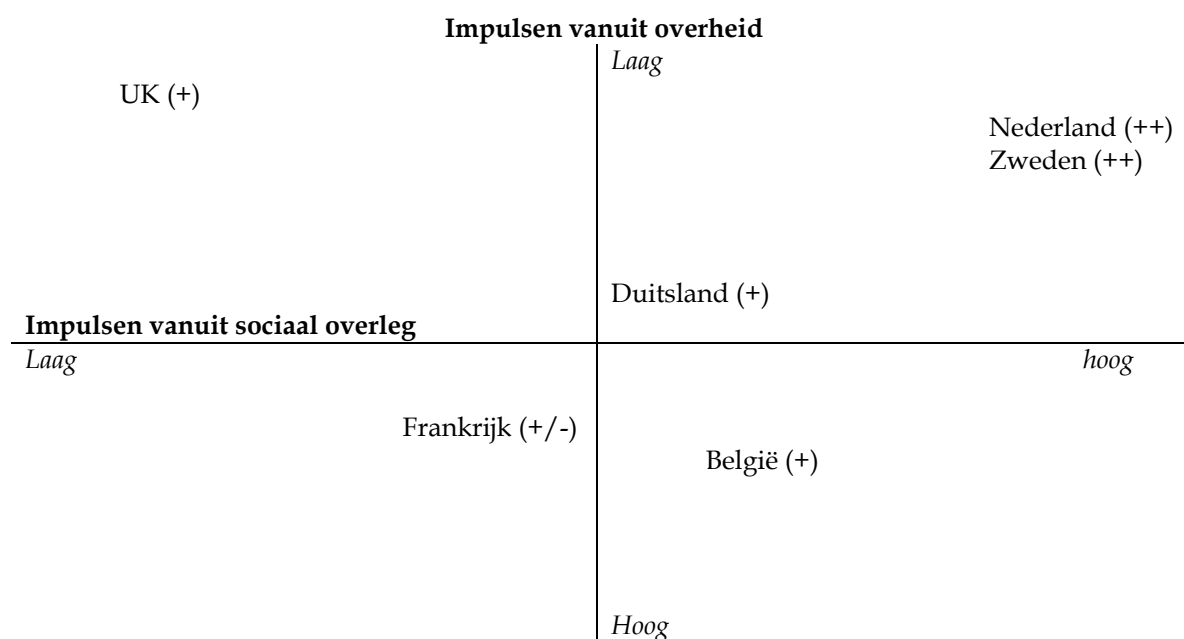
In Ierland, Denemarken en Luxemburg blijkt het volume van de outplacementmarkt eveneens beperkt. Luxemburg kent een sterke beschottenregeling, wat tot gevolg heeft dat outplacement wel wordt aangeboden, maar niet onder die naam. Opvallend is de beperkte markt in Denemarken, toch het 'flexicurity' land bij uitstek. Ook Ierland heeft een zeer beperkte markt, als voornaamste reden geeft men de lage werkloosheidsgraad aan, zodat outplacement niet nodig wordt geacht. In Nederland is de krapte op de arbeidsmarkt net een reden om wél outplacement aan te bieden (Socose, 2006).

Nederland wordt als het land beschouwd met de meest ontwikkelde outplacementmarkt zowel qua volume als qua aanbod. "The Netherlands can be considered to be a 'best practices' country with regard to outplacement. It represents the country with the highest rates of outplacement in Europe, a long tradition, and a mature and diverse outplacement market, which allows employers to offer redundant workers tailored support" (Socose, 2006: 135). In totaal zou het om ongeveer 50 000 trajecten op jaarbasis gaan, daarmee staat Nederland op wereldschaal aan de top wat het aantal outplacementbegeleidingen per werkende betreft. Ook Zweden kent met ongeveer 30 000 outplacementbegeleidingen een erg hoog volume. Een belangrijk verschil met Nederland is dat deze begeleidingen niet enkel worden uitgevoerd door private bedrijven, maar eveneens door 'job security councils' (10). Dit zijn organisaties opgericht door de sociale partners en hebben tot enig doel het ondersteunen van jobtransities. Bepaalde 'job security councils' besteden outplacement deels uit, anderen bieden de begeleiding in eigen beheer aan. Ook in Duitsland vinden we gecollectiviseerde regelingen via 'transferbedrijven'. Duitsland en de UK nemen een tussenpositie in qua volume.

Over Finland en Oostenrijk hebben geen verdere info gevonden.

### 1.2.2 Regelgevend kader?

In de landen waar de outplacementmarkt een zekere mate van ontwikkeling kent (zie figuur 7.1), zijn we nagegaan in welke er sprake is van overheidsinterventie en/of van afspraken vanuit het sociaal overleg die de herplaatsing van werknemers onder meer via outplacement bevorderen. In figuur 7.1 hebben we de landen ingeschaald op volgende assen: de mate van overheidsinterventie en de mate waarin het sociaal overleg een al dan niet belangrijke rol speelt bij de regulering en inzet van outplacement.



**Figuur 7.1**

Een opvallende vaststelling is dat België het enige land in de EU-15 blijkt te zijn dat een wettelijk kader over de *inhoud* van outplacement heeft ontwikkeld (cao 51 en cao 82). Samen met Frankrijk en Duitsland beschikt België daarnaast over specifieke wetgeving rond herplaatsing bij herstructurering en het ontslaan van ouderen. In Frankrijk bestaat het recht op 're-deployment'. Bij collectief ontslag dient in het sociale plan steun voor 'reemployment' worden ingeschreven. In Duitsland wordt er van overheidswege een subsidie van 50% van de kosten voor de werkgever bij de inzet van outplacement voorzien.

Nederland, Zweden en in mindere mate Duitsland worden gekenmerkt door beperkte overheidsinterventie, maar een belangrijke rol van de sociale partners bij de herplaatsing van werknemers via bepalingen in sector en/of bedrijfs-cao's. Nederland opteert daarbij een beroep te doen op de markt, in Zweden (en Duitsland) zijn 'job security councils' opgericht door de sociale partners. Het recht om beroep te doen om deze councils en de begeleiding die zij dienen aan te bieden, vormen voorwerp van het sociale overleg en worden vastgelegd in sectorale cao's.

In een derde cluster is er ten slotte noch sprake van regulering of stimulansen van overheidswege, noch vanuit het sociale overleg. Het meest typerende voor-

beeld is de UK waar outplacement een zaak is van de individuele werknemer in relatie tot zijn werkgever (Knuth, 2008). Ondanks het ontbreken van enige regulering blijkt de UK toch een vrij groot volume van outplacementbegeleidingen te hebben.

## 2. Selectie diepgaande cases

Voor de case selectie houden we rekening met vier criteria:

- het concept outplacement moet gekend zijn en de markt moet enig volume én diversiteit kennen;
- omdat de landencases voornamelijk via secundaire bronnen zullen worden bestudeerd, dienen de informatiebronnen vrij goed toegankelijk te zijn;
- een evenwichtige verdeling van de cases conform figuur 7.1;
- het leereffect van de cases, in dit opzicht is enige gelijkenis met de Vlaamse case aangewezen.

Wij leggen volgende selectie voor:

1. Nederland: Nederland wordt in de internationale literatuur als een best practice op het gebied van outplacement en ruimer van job to job transitions naar voor geschoven, zowel wat de inzet van outplacement betreft als de mate waarin de markt is gedifferentieerd naar verschillende doelgroepen (Socose, 2006). In dit opzicht lijkt Nederland als best practice een logische keuze.
2. Frankrijk kent naar analogie met Vlaanderen een vrij sterk legalistisch kader rond herplaatsing van werknemers met onder meer een recht op ‘congé de reclassement’ of een ‘convention de reclassement personnalisé’. De ‘cellule de reclassement’ die opgericht wordt bij een herstructurering van bedrijven met meer dan 1 000 werknemers, is vergelijkbaar met de tewerkstellingscel in Vlaanderen.
3. Duitsland: twee systemen staan hier naast elkaar, enerzijds outplacement (individueel/collectief) en tijdelijke transferbedrijven die bij grote herstructureringen voor één jaar worden opgericht. Beide regelingen staan in nauw verband met elkaar. Bij ontslag wordt tijdens de opzegperiode outplacement aangeboden. De werknemers die na verloop van tijd via outplacement niet geplaatst worden, kunnen tewerkgesteld worden bij ‘transferbedrijven’ die tot doel hebben om via opleiding, gespecialiseerde outplacement deze ‘moeilijker plaatsbare’ werknemers alsnog te plaatsen. De Duitse case lijkt een goede optie omdat de ‘transferbedrijven’ ook een zekere gelijkenis vertonen met de tewerkstellingscellen.

In wat volgt bespreken we achtereenvolgens Nederland, Duitsland en Frankrijk. De focus in de bespreking ligt bij ‘best practice’ Nederland.



### 3. Nederland

In vergelijking met andere landen is Nederland de koploper wat betreft de omvang van de outplacementmarkt. Er zijn jaarlijks zo'n 50 000 trajecten.<sup>34</sup> Nochtans is er van overheidsregulering zoals in België geen sprake. De markt is dus volledig vrij tot stand gekomen. Hierna gaan we na hoe de markt in Nederland functioneert door de belangrijkste elementen eruit te lichten.

#### 3.1 Afspraken over outplacementbegeleiding

In Nederland is er een dubbel ontslagstelsel. Indien een werkgever eenzijdig een arbeidscontract wil verbreken, dient het een goed beargumenteerde vergunning aan te vragen bij het CWI<sup>35</sup> of naar de kantonrechter te stappen. In het laatste geval wordt dan een ontslagvergoeding toegekend aan de werknemer in functie van het aantal dienstjaren, het maandelijks brutoloon en een correctiefactor (afhankelijk van de reden van ontslag). Omdat deze procedure zowel tijd als geld kost, verkiezen de werkgevers om afspraken te maken met de werknemer. Dit heet een ontslag met wederzijds goedvinden.

Het is niet duidelijk in welke mate outplacementbegeleiding wordt opgenomen bij individueel ontslag. Bij collectieve ontslagen kan een sociaal plan opgesteld worden. Dit is zelden het geval bij KMO's. Bij ondernemingen met meer dan 100 werknemers is het verplicht. Indien het ontslag daarnaast minstens twintig werknemers treft, moet er een melding gebeuren aan het CWI en de vakbonden en is onderhandelen verplicht.

Uit onderzoek blijkt dat in zowat alle plannen externe herplaatsing (outplacement) is opgenomen en in drie vierden ook interne herplaatsing (inplacement) (De Kok et al., 2008). Dit plan heeft enkel betrekking op de werknemers die met een vast contract in dienst waren.

De hoogte van de ontslagvergoeding, gebaseerd op de kantonrechterformule, dient als schaduwkosten voor de kosten van het outplacementtraject (omdat een outplacementbegeleiding in de plaats komt van een ontslagvergoeding). Dit zorgt ervoor dat de trajectprijs hoger liggen dan in Vlaanderen met een gemiddelde van 4 000 euro en een variatie tussen 2 500 en 6 000 euro.

---

<sup>34</sup> De helft zijn outplacementbegeleidingen, de andere helft betreft een vorm van loopbaanbegeleiding.

<sup>35</sup> Het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) is een Nederlandse overheidsinstelling voor arbeidsbemiddeling, en die aanvragen ontvangt om een WW- of Bijstandsuitkering te verkrijgen. Verder verleent het CWI ontslagvergunningen en geeft het arbeidsrechtelijke informatie, zowel aan werkgevers als werknemers.

Op enkele uitzonderingen na zijn er op sectorniveau zo goed als geen afspraken rond outplacementbegeleiding.

De opnamegraad van outplacementbegeleiding door de werknemer is niet echt gekend. Uit onderzoek (De Kok et al., 2008). Blijkt dat 50% al voor de start van de begeleiding een baan gevonden heeft. In Nederlands is de duur van de werkloosheidsuitkering sterk beperkt in de tijd (minimum drie maanden en per jaar arbeidservaring een maand extra). Dit geeft een belangrijke stimulans aan werknemers om in te tekenen op de outplacementbegeleiding. Slechts 7% komt na de outplacementbegeleiding achteraf in de werkloosheid terecht.

## 3.2 Spelers op de outplacementmarkt

### 3.2.1 Outplacementbureaus

Er is geen erkenningsregeling en iedereen kan als outplacementaanbieder aan de slag. Daardoor is het onduidelijk hoeveel bureaus outplacement aanbieden op de markt. Op basis van onderzoek<sup>36</sup> werden 95 professionele outplacementbureaus geïdentificeerd. Sommigen zijn enkel in outplacement gespecialiseerd, anderen combineren dit met activiteiten als werving en selectie, uitzendarbeid, ...

Er bestaat wel een beroepsorganisatie voor loopbaanadviseurs en outplacementconsulenten, NOLOC. Hierbij zijn reeds 332 consulenten die outplacementactiviteiten uitvoeren aangesloten.

### 3.2.2 NOBOL

Doordat outplacement niet bij wet geregeld is, is zelfregulering het enige mogelijke controlemechanisme. NOBOL is de Nederlandse Organisatie voor Outplacement en Loopbaanbegeleiding, een brancheorganisatie waarbij 51 bureaus onder tussen vrijwillig zijn aangesloten (juli 2008).

Het NOBOL-lidmaatschap legt verschillende vereisten op aan de outplacementbureaus:

- *Deskundigheid*: het bureau moet voldoen aan de 3-2-3 formule, dit wil zeggen dat het tenminste drie jaar in Nederland moet gevestigd zijn, tenminste twee VTE moet tewerkstellen die ieder minimaal drie jaar ervaring in outplacement en loopbaanbegeleiding in Nederland moeten hebben.
- *Inhoud van de begeleiding*: minstens één kantoor met *faciliteiten* zoals secretariële ondersteuning, eigen werkplek, adequate IT-middelen, bibliotheek, video

---

<sup>36</sup> De Kok J.M.P., van Uitert C.J., van der Hauw P.A. en Grijpstra D.H. (2008), Werk op maat: Curatieve Van Werk Naar Werk-activiteiten in de praktijk, EIM, 118p.

- opname- en afspeelapparatuur en website. Er moet per traject gemiddeld *twee uur per maand één op één contact* zijn tussen de begeleider en de werkzoekende. Daarnaast wordt een *minimale looptijd van zes maanden* vooropgesteld.
- *Andersoortige dienstverlening*: het is toegelaten om andere diensten aan te bieden zoals werving en selectie, interim-management, organisatieadvies en reïntegratie maar outplacement en loopbaanbegeleiding moeten *één van de kernactiviteiten* van het bureau zijn. Bovendien moet outplacement onderscheidend worden aangeboden: verschillende adviseurs, transparante boekhouding, andere handelsnaam en locatie. Dit criterium zorgt ervoor dat er geen bureaus aangesloten zijn die dochter zijn van een grotere HR-groep zoals Right, Randstad, USG, ...
  - *Gedragscode*: ieder lid moet zich aan de gedragscode houden die voornamelijk de verhoudingen vastlegt tussen de betrokken partijen (werknemer, opdrachtgever en lid) eerder dan inhoudelijke verplichtingen oplegt zoals in de gedragscode van Federgon.
  - *CEDEO-erkenning*: binnen twee jaar moet elk NOBOL-lid een CEDEO-keurmerk bezitten. Tot op heden voldoen slechts 8 van de 51 NOBOL-leden hieraan. Dit keurmerk kan verkregen worden door een tevredenheidsonderzoek te laten uitvoeren door CEDEO, een onafhankelijke keuringsinstantie. Die gaat na of minstens 80% van zowel de opdrachtgevers als de ex-cliënten tevreden zijn over het gehele samenwerkingstraject met het bureau. Daarnaast moet men ook aan enkele kwantitatieve criteria voldoen om de erkenning te kunnen verkrijgen:
    - minstens vijf opdrachtgevers;
    - gedurende drie jaar actief met outplacement, loopbaanbegeleiding en/of coaching;
    - minimum jaaromzet van 250 000 euro.

De erkenning blijft twee jaar geldig en moet dus hernieuwd worden. Dit keurmerk kwam er op vraag van de FNV, de grootste vakbond van Nederland omdat bij de onderhandeling van een sociaal plan vaak met de natte vinger een outplacementbureau werd gekozen. Er is ook een garantiefonds voorzien waarbij elk lid bijdraagt, om de begeleiding te betalen indien een lid in financieel onvermogen verkeert en de cliënt naar een ander lid moet worden doorverwezen. Dit fonds komt niet tussenbeide bij betalingsproblemen bij opdrachtgevers.

### 3.3 Organisatie en inhoud van outplacementbegeleiding

#### 3.3.1 Organisatie van outplacementbegeleiding

De organisatie en uitvoering van de outplacementbegeleiding in het sociaal plan kunnen op verschillende manieren gebeuren:

1. door de werkgever zelf met *interne ondersteuning* door een HRM-afdeling of werknemers van uitzendbureaus of outplacementbureaus;
2. door een apart team of aparte afdeling, nl. een *mobilitateitsbureau* bemant door werknemers van de onderneming of externe marktpartijen;
3. *uitbesteding* aan marktpartijen;
4. gebruik maken van *diensten van CWI of UWV*<sup>37</sup> op voorwaarde dat de werknemers op minder dan vier maanden verwijderd zijn van hun eerste werkloosheidsdag en zij niet direct plaatsbaar worden geacht.

Interne ondersteuning en uitbesteding zijn de meest voorkomende vormen. Afspraken tussen publiek/private marktpartijen komen vrijwel niet voor.

### 3.3.2 Inhoud van outplacementbegeleiding

Ook in Nederland bestaat er zowel individueel als groepsoutplacement maar de meeste bureaus bieden individueel outplacement aan.

Daarnaast zijn er verschillende soorten werk naar werk trajecten:

1. *begeleiding en bemiddeling* bv. sollicitatiebegeleiding, scholingsactiviteiten en jobsearch;
2. *scholing en ontwikkeling*;
3. *detacheren en uitlenen van personeel*: de werknemer blijft in dienst van de huidige werkgever maar wordt bij andere organisaties tewerk gesteld. Het detacheren heeft als doel de werknemer op termijn extern of intern te herplaatsen;
4. *interne werknemerspool*: de werknemer blijft in dienst van de huidige werkgever maar verliest zijn functie en wordt flexibeler ingezet binnen de organisatie;
5. *externe werknemerspool*: de werknemer komt in dienst van een intermediaire organisatie met een contract van bepaalde duur. De werknemer wordt bemiddeld en begeleid, eventueel via het detacheren naar een potentiële werkgever. De focus op ofwel begeleiding of detachering verschilt van arbeidspool tot arbeidspool;
6. *ondersteuning bij opzetten eigen bedrijf* voor de werknemers die zelfstandige willen worden.

In sommige sectoren is een externe arbeidspool opgericht voor werknemers rond de leeftijd van 53-55 jaar waarbij men permanent gedetacheerd wordt tot aan de pensioenleeftijd. Indien men niet aan het werk is, krijgt men een uitkering (ongeveer 80-90% van oorspronkelijke wedde). Omdat pensioenfonds in Nederland

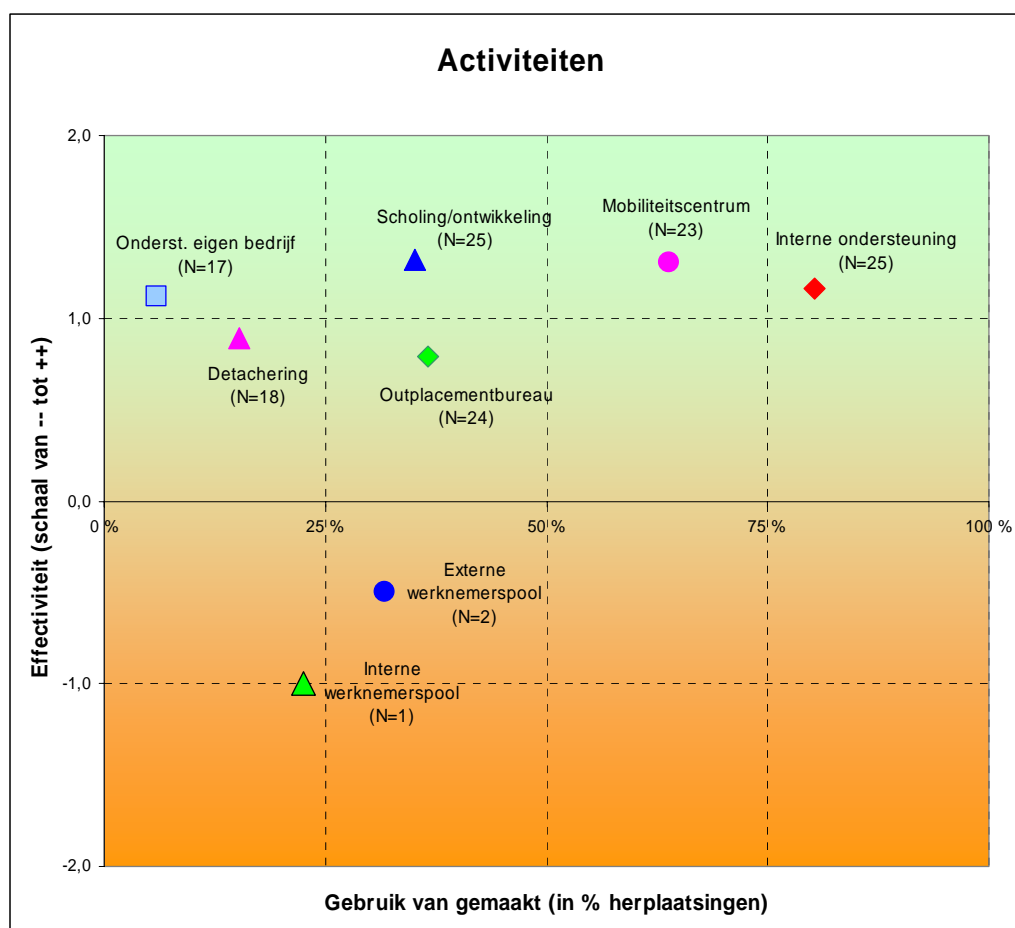
---

<sup>37</sup> Het Uitvoeringsinstituut voor Werknemersverzekeringen (UWV) voert de toekenning en controle van werkloosheidsuitkeringen uit.

op sectoraal niveau worden geregeld, ontstaat geen pensioenbreuk en kan men verder rechten blijven opbouwen.

Hoewel er dus meer verschillende soorten trajecten bestaan als in België, ligt ook in Nederland de nadruk op begeleiding en bemiddeling, en scholing en ontwikkeling. Een interne of externe werknemerspool komt weinig voor.

Uit onderzoek blijkt echter dat niet elk instrument even effectief is. De volgende figuur geeft weer hoe de soorten instrumenten en soorten trajecten zich tegenover elkaar verhouden. De effectiviteit is gebaseerd op interviews met vakbondsraadsleden en werkgeversvertegenwoordigers.



Bron: De Kok J.M.P., van Uitert C.J., van der Hauw P.A. en Grijpstra D.H. (2008)

**Figuur 7.2** Effectiviteit en gebruik van de diverse instrumenten en organisatiemogelijkheden van werk naar werk trajecten

Interne mobiliteitscentra en interne ondersteuning scoren volgens de respondenten beter dan het inzetten van een outplacementbureau, hoewel deze laatste ook nog altijd een positieve effectiviteit kent. Als belangrijkste argument voor de hogere effectiviteit van deze eerste vormen wordt gesteld dat men zo een beter zicht heeft op de kwaliteit van de outplacementbegeleiding. De trend is dan ook

dat meer en meer (grote) ondernemingen een eigen mobiliteitsbureau oprichten en enkel zeer gerichte activiteiten uitbesteden aan de markt.

### 3.3.3 Trends en ontwikkeling op de Nederlandse outplacementmarkt

In 2007 is het aantal outplacementbegeleidingen tot de helft teruggevallen. Dit heeft te maken met de hoogconjunctuur. Door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt vinden werknemers zelf snel werk. Aan de andere kant ziet men een verhoogde vraag naar loopbaanbegeleiding. Er is dus een verschuiving van outplacement naar *employability*.

Daarnaast vindt er een belangrijke *consolidering* plaats op de HR-markt. De fluctuatie in activiteiten zorgt ervoor dat uitzendkantoren en outplacementbureaus meer en meer gaan samenwerken. Op die manier schakelen ze de conjunctuurfactor uit. Bij laagconjunctuur is er meer vraag naar outplacement en minder naar werving en selectie. Bij hoogconjunctuur is dit omgekeerd.

Door de lage werkloosheidsgraad en doordat lokale overheden in toenemende mate zelf werkzoekenden gaan begeleiden, waagt ook de reïntegratiemarkt zich meer en meer aan outplacementactiviteiten.

Naast deze consolidering is er ook een sterke *tweedeling* op de markt. Aan de bovenkant zijn spelers die gespecialiseerd zijn in outplacement en loopbaanbegeleiding. Aan de onderkant zijn dochters van interimkantoren actief die groepsoutplacement aanbieden.

De inhoud van de begeleiding wordt meer en meer bepaald in functie van de afstand tot de arbeidsmarkt. Er is in toenemende mate sprake van *maatwerk* en differentiatie naar doelgroepen (ouderen, vrouwen, allochtonen).

Tot slot wordt er in de sociale plannen meer gewerkt met *financiële mixvorming* waarbij de werknemer de trade-off moet maken tussen outplacement en een vertrekstimuleringspremie. Hoe langer men blijft in het bedrijf, hoe lager de vertrekpremie. Hiermee willen de bedrijven de werknemer stimuleren om zo vlug mogelijk weer aan de slag te gaan.

Daarnaast krijgen werknemers nu ook soms de keuze tussen drie outplacementbureaus.

## 4. Duitsland

### 4.1 Afspraken over outplacementbegeleiding

Net als in Nederland is ook in Duitsland outplacement bij wet niet verplicht en totaal afhankelijk van de afspraken die gemaakt worden bij de opmaak van een sociaal plan. Zo'n plan is verplicht in bedrijven vanaf twintig werknemers.

Het is niet duidelijk in welke mate outplacementbegeleiding in sociale plannen voorkomt of wordt ingeschakeld bij individueel ontslag

## 4.2 Spelers op de outplacementmarkt

Doordat er geen erkenningsregeling bestaat, is het ook hier niet duidelijk hoeveel spelers op de markt actief zijn.

Er is wel een werkgeversfederatie voor ondernemingsadviesbureaus, BDU, die een afdeling 'outplacement' heeft. Hierbij zijn elf bureaus aangesloten, zowel kleinere als grotere spelers die ook op de internationale markt actief zijn (bv. Right Management).

## 4.3 Organisatie en inhoud van outplacementbegeleiding

### 4.3.1 Organisatie van outplacementbegeleiding

In Duitsland bestaan er drie verschillende mogelijkheden voor de organisatie van outplacement:

1. *Transfermaatregelen*: de outplacementbegeleiding vindt plaats als de werknemers nog in dienst is bij het bedrijf tot het einde van de opzegperiode (maximum 6-7 maanden).
2. *Transferbedrijf*: de werknemer komt in dienst van een fictieve organisatie met een contract van bepaalde duur (twaalf maanden) zonder werkuren, krijgt dus enkel begeleiding en hoeft niet meer te werken. Indien men niet meewerkt, kan men ontslagen worden.
3. *Combinatie van transfermaatregelen een transferbedrijf* ('transferagentur'): men tracht de werknemer eerst nog aan een nieuwe job te helpen als hij/zij nog in dienst is. Indien dit niet lukt, wordt de werknemer overgeplaatst naar een transferbedrijf.

De keuze voor de één of andere maatregelen hangt af van de afstand tot de arbeidsmarkt en de nood aan opleiding.

Het concept transferbedrijf is tot stand gekomen na de eenmaking van Duitsland in een periode van grote herstructureringen in Oost-Duitse bedrijven en dit om ontslagregelingen te verkorten en wettelijke procedures tegen ontslag te vermijden.

De overheid tracht outplacementbegeleiding financieel te ondersteunen, ongeacht de grootte van het bedrijf en voor zowel profit als non-profit. Transfermaatregelen worden gesubsidieerd tot 50% van de totale kosten en maximum 2 500 euro per persoon. Bij het transferbedrijf is de werkgever zelf financieel verantwoordelijk voor de kosten voor begeleiding en opleiding maar komt de overheid tussen via

de vergoeding voor de werknemer ('arbeitskurzgeld'). Vaak komt er nog een supplement van de werkgever bij zodat men 75-90% van de oorspronkelijke wedde verdient.

De uitstroomresultaten die transferbedrijven boeken hangen voor een deel samen met de lokale arbeidsmarktsituatie. De resultaten vallen echter over het algemeen tegen bij gebrek aan doelgerichtheid van de actoren (Mühge G. & Kirsch J., 2008):

1. het transferbedrijf is voor de werkgevers enkel een instrument om ontslagprocedures te vermijden;
2. bij de opmaak van het sociaal plan gaat er bij de vakbonden meer aandacht uit naar de arbeidsvoorwaarden van de overgebleven werknemers en de financiële aspecten van het ontslag;
3. de werknemers zijn vaak niet gemotiveerd om mee te werken.

#### 4.3.2 Inhoud van outplacementbegeleiding

De outplacementdiensten die de werknemer krijgt zijn vergelijkbaar met deze in andere landen: profiling, sollicitatietraining, coaching, beroepsopleiding, plaatsing. Centraal staat het principe 'Hilfe zur Selbsthilfe', waarbij de werknemer dus zelfstandiger wordt gemaakt in zijn zoektocht naar werk.

Ook het uitlenen aan andere bedrijven is mogelijk met de optie daarna terug in begeleiding te komen.

Op basis van een enquête blijkt dan net als in Nederland de meerderheid van de begeleiding op individuele basis gebeurt eerder dan in groep.

Het publiek arbeidsbemiddelingbureau biedt ook twee instrumenten aan voor begeleiding herstructurering.

## 5. Frankrijk

### 5.1 Afspraken over outplacementbegeleiding

In Frankrijk bestaat een *plicht* voor de werkgever om de werknemer die ontslagen wordt omwille van economische redenen, een outplacementbegeleiding voor te stellen. Indien het bedrijf minder dan 1 000 werknemers stelt de werkgever een 'convention de reclassement' voor. Gaat het om een groter bedrijf met minstens 1 000 werknemers, dan wordt een 'congé de reclassement' voorgesteld (cf. infra). De werknemer heeft het *recht* om hierop in te gaan.

Als de werkgever de ontslagen werknemer niet inlicht, dan wordt hem een boete opgelegd à rato van twee maanden brutosalaris.



Bedrijven van minstens 50 werknemers die tien of meer werknemers ontslaat in een periode van 30 dagen, zijn verplicht in hun *sociaal plan* een aanbod van outplacementactiviteiten op te nemen. De maatregelen kunnen zowel in- als outplacement inhouden.

## 5.2 Spelers op de outplacementmarkt

Er geldt geen erkenningsregeling voor outplacementkantoren, bijgevolg is het niet bekend hoeveel spelers er precies actief zijn op de Franse outplacementmarkt. Het Federale ministerie van Financiën, bevoegd voor de outplacementwetgeving, geeft aan dat er zo'n acht grote spelers op de markt actief zijn die kantoren hebben die verspreid zijn over heel Frankrijk. De outplacementactiviteit zit vaak vevat in een ruimer aanbod van activiteiten zoals hulp bij herstructurering.

Daarnaast zijn er ook veel lokale spelers die zich enkel richten op outplacementactiviteiten of op een bepaalde sector.

## 5.3 Organisatie en inhoud van outplacementbegeleiding

### 5.3.1 Organisatie van outplacementbegeleiding

Het is de werkgever die een outplacementbegeleiding aanbiedt maar in het geval van een 'convention de reclassement' komt de ontslagen werknemer daarna bij de ANPE<sup>38</sup> terecht, waar hij zich opnieuw inschrijft als werkzoekende en een actieplan opstelt. De outplacementbegeleiding is in dit geval de (minimum)begeleiding die alle werkzoekenden kunnen genieten.

De werknemer die zich inschrijft bij de ANPE en ingaat op het begeleidingsaanbod, engageert zich ertoe om de acties in het actieplan te realiseren, voltijds op zoek te gaan naar werk en op 'redelijke' vacatures te antwoorden. Voldoet hij hier niet aan, dan kan de overeenkomst stopgezet worden en kan hij zijn werkloosheidsuitkering verliezen. Ook in het geval de werknemer zich niet inschrijft bij het ANPE, kan hij zijn recht op een uitkering verliezen.

Door de minder intense begeleiding (één keer om de twee maanden), is de werknemer vooral op zichzelf aangewezen in het vinden van een nieuwe betrekking.

Bij bedrijven van meer dan 1 000 werknemers, moet bij herstructureringen een 'cellule de reclassement' opgericht worden die bovenop de begeleiding van de ANPE extra outplacementactiviteiten aanbiedt. De begeleiding wordt uitbesteed aan een private speler die gekozen wordt in onderling overleg tussen de werkge-

---

<sup>38</sup> De ANPE (Agence National pour l'Emploi) is de PES in Frankrijk.

ver en de werknemervertegenwoordiger. Een cel loopt tussen vier en negen maanden. Indien nodig, kan de duur verlengd worden. De begeleidingskosten worden betaald door de werkgever. Indien de werkgever subsidies aanvraagt omwille van een gebrek aan financiële middelen, komt ook de overheid in de stuurgroep van de cel zetelen, anders niet. Deze subsidies kennen een maximum van 2 000 euro per persoon. De precieze hoogte ervan wordt bepaald op het niveau van het departement (Franse provincie) en de subsidie wordt enkel uitgekeerd indien de persoon wordt geplaatst of voldoende inspanningen werden geleverd om de persoon opnieuw aan het werk te helpen.

In sommige grote bedrijven wordt bij de aankondiging van het ontslag al meteen een interne antenne opgericht om met ontslag bedreigde werknemers te informeren over mogelijke pistes in het vinden van werk.

### 5.3.2 Inhoud van outplacementbegeleiding

De outplacementbegeleiding start met een evaluatie- en oriënteringsgesprek met eventueel de opmaak van een competentiebalans. Hierbij wordt het individuele traject bepaald. Verder ligt niet vast welke onderdelen tot een outplacementbegeleiding moeten horen. Als het kan, wordt de begeleiding al in de opzegperiode gestart. Het doel van de ANPE is om zo snel mogelijk de werknemer opnieuw aan de slag te krijgen.

De resultaten van de begeleiding in het kader van een 'cellule de reclassement' zijn duidelijk beter dan wanneer de werknemer bij de ANPE terecht komt. Dit is te verklaren door de hogere intensiteit en doelgerichtheid van de outplacementbegeleiding.

## 6. Algemene conclusie diepte cases

In alle bestudeerde diepte-cases is er een groot gebrek aan transparantie van de markt (aantal spelers, grootte van de markt, verschillen in kwaliteit, ...) Dit heeft in belangrijke mate te maken met een gebrek aan een erkenningsregeling. We zien wel verschillende vormen van zelfregulering. In Nederland heeft de werkgeversorganisatie strenge criteria opgelegd aan de outplacementbureaus die lid willen worden o.a. via een keurmerk. Het lidmaatschap lijkt iets vrijblijvender in Duitsland en Frankrijk. In elk land legt de werkgeversorganisatie de leden op hun rekruteringsactiviteiten strikt gescheiden te houden van de outplacementbegeleidingen.

Enkel in Frankrijk moet outplacementbegeleiding verplicht aangeboden worden aan de ontslagen werknemer. In Duitsland en Nederland komt de markt spontaan tot stand. Hier speelt de zware ontslagprocedure een belangrijke rol, die

stimulerend werkt voor de vraag van bedrijven naar outplacement. Dit heeft ook geleid tot het creëren van constructies die naakte ontslagen vermijden bv. transferbedrijven (DL), mobiliteitsbureaus (NL).

Door de beperking van de werkloosheidsuitkering in de tijd, hebben werknemers in het buitenland een grotere financiële stimulans dan in Vlaanderen om op het outplacementaanbod in te gaan.

De aangifte van grote herstructurerings aan de publieke bemiddelingsdienst is wel in elk land verplicht. De sociale plannen vormen in alle landen een belangrijk medium om outplacementbegeleiding af te spreken. Indien er geen wettelijke regelingen zijn, zoals in Nederland en Duitsland, beperkt het aanbod van outplacement zich tot de grote ondernemingen omdat in kleine bedrijven geen sociaal plan wordt opgemaakt.

Net als in Vlaanderen is de kwaliteit van outplacement ook in het buitenland één van de discussiepunten. Een outplacementprogramma is wat onderdelen betreft wel vergelijkbaar in de verschillende landen: oriëntering, begeleiding, opleiding, nazorg. Overal ligt de focus van outplacement op het zelfstandiger maken van de werknemer in zijn zoektocht naar werk, eerder dan de directe plaatsing. In Frankrijk worden de subsidies wel gekoppeld aan de behaalde resultaten.

In alle drie landen wordt outplacement vaak al na de ontslagbekendmaking opgestart zodat de werknemer tijdens de opzegperiode begeleid kan worden en voor het einde van de opzegperiode opnieuw werk kan gevonden hebben.

De publieke bemiddelingsdienst biedt in de verschillende landen ook een outplacementaanbod aan maar daar wordt in Nederland en Duitsland relatief weinig op ingegaan. In Frankrijk komen de werknemers wel meteen bij de bemiddelingsdienst terecht.

Men maakt vaker gebruik van de private marktspelers of een eigen HR-afdeling.



---

## ***HOOFDSTUK 8***

### ***CONCLUSIES***

#### **1. Onderzoekssituering en -bevindingen**

Outplacement werd lange tijd beschouwd als luxe-instrument voor hogere kaderleden. Het recht op outplacement voor alle ontslagen 45-plussers (bedienden én arbeiders) via cao 82, de oprichting van het Herplaatsingsfonds in 2001 en de financiële stimulansen die via de werkgelegenheidsconferentie in 2003 werden voorzien voor outplacement bij herstructurerings, betekenden een kentering. Outplacement wordt steeds meer gezien als een beleidsinstrument om te vermijden dat ontslagen systematisch tot inactiviteit en uittrede leiden. Dit wordt bevestigd door het generatiepact (2006) waar de federale overheid expliciet aangeeft in de kracht van outplacement te geloven om de doelstelling van 'langer werken' te realiseren. Het generatiepact verplicht bedrijven die een verlaging van de brugpensioenleeftijd aanvragen een tewerkstellingscel op te richten, waarbij outplacement moet worden aangeboden aan de doelgroep voor brugpensioen. Via het Vlaams meerbanenplan werden middelen voorzien om onder meer via permanente tewerkstellingscellen en de inzet van sociale interventie-adviseurs door VDAB een verdere invulling te geven aan het generatiepact.

Outplacement krijgt dus een steeds prominentere plaats toegewezen als instrument in het door de federale en Vlaamse overheid aangestuurde activeringsbeleid. De kennis over de grootte van de outplacementsector, het functioneren van de outplacementmarkt, de inhoud en resultaten van de outplacement is echter zeer beperkt, alsook de impact van het beleidskader op voorgaande. Op basis hiervan formuleerden we volgende onderzoeksvragen:

1. Welke kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen doen zich voor aan de vraag- en aanbodzijde van de outplacementmarkt in Vlaanderen?
2. Op welke wijze functioneert de outplacementmarkt, welke factoren eigen aan de markt bevorderen/belemmeren de inzet van outplacement?
3. Welke doelgroepen participeren aan outplacement, wat is de inhoud van outplacement en welke resultaten worden geboekt?

4. Welke impact heeft het beleidskader op de inzet (volume), de inhoud en de resultaten van outplacement?
5. Hoe kan de toekomstige ontwikkeling van de outplacementmarkt in Vlaanderen worden vormgegeven, rekening houdend met ervaringen in het buitenland?

De onderzoeksvragen worden beantwoord via een mixed method approach: desk research, analyse van administratieve data (VDAB, RVA, Herplaatsingsfonds), telefonische en face to face interviews met aanbestedende instanties, strategiebepalers en consultants van outplacementkantoren en een websurvey bij de outplacementkantoren. De voorlopige resultaten en oplossingsrichtingen van het onderzoek werden getoetst a.d.h.v. een expertmeeting met binnenlandse en buitenlandse experts.

### **1.1 De outplacementmarkt in cijfers**

In de volgende tabel zijn verschillende kernindicatoren opgenomen met betrekking tot de markt van outplacement in Vlaanderen.

**Tabel 8.1 Kernindicatoren**

Indicator	Score	Bron
<i>Begeleidingen in Vlaanderen (in 2007)</i>		
Aantal begeleidingen bij enkelvoudig ontslag	2 799	Enquête outplacementkantoren
Aantal begeleidingen bij collectief ontslag	3 482	Enquête outplacementkantoren
Totaal aantal begeleidingen	6 281	Enquête outplacementkantoren
Aandeel begeleidingen voor -45-jarigen	25,3%	Enquête outplacementkantoren
Aandeel begeleidingen voor +45-jarigen	74,7%	Enquête outplacementkantoren
Aantal sectoren met afspraken i.v.m. outplacement (april 2008)	16	Analyse cao's van alle (sub)-paritaire comités, interviews met betrokken actoren
<i>Marktconcentratie in Vlaanderen (in 2007)</i>		
Aantal erkende spelers	131	Vlaamse administratie
Aantal actieve spelers	47	Enquête outplacementkantoren
C3 (marktaandeel 3 grootste spelers)	74,3%	Berekening op basis van enquête outplacementkantoren
C5 (marktaandeel 5 grootste spelers)	88,4%	Berekening op basis van enquête outplacementkantoren
<i>Type begeleiding in Vlaanderen (in 2007)</i>		
Aantal begeleidingen conform cao 51	1 445	Enquête outplacementkantoren
Aantal begeleidingen conform cao 82bis	4 087	Enquête outplacementkantoren
Waarvan enkelvoudig ontslag	1 895	Enquête outplacementkantoren
Herplaatsingsfonds	628	Enquête outplacementkantoren
Andere vorm van ontslagbegeleiding	121	Enquête outplacementkantoren
<i>Resultaten in Vlaanderen (2007-2008)</i>		
Deelname aan outplacement bij collectief ontslag <sup>39</sup>	38,2%	VDAB
-45 jaar	18,8%	VDAB
+45 jaar	58,0%	VDAB

## 1.2 Functioneren van de outplacementmarkt

### 1.2.1 Complexiteit van de markt

De outplacementmarkt kan als een complexe markt worden beschouwd. Op de Vlaamse markt is de opdrachtgever voor een outplacementbegeleiding immers niet noodzakelijk ook de aanbesteder, de financier of degene die het verloop opvolgt. De focus in dit onderzoek ligt op de aanbestedende instanties. Concreet zijn dit het Herplaatsingsfonds (gemiddeld 1 000 begeleidingen op jaarbasis),

<sup>39</sup> % begeleiding gestart in een tewerkstellingscel t.o.v. doelgroep van collectief ontslagen werknemers.

sectoren (1 700 begeleidingen op jaarbasis) en de werkgevers bij enkelvoudig en collectief ontslag. Opvallend is dat sinds de invoering van cao 82bis steeds meer sectorfondsen de rol van aanbesteder, financier en kwaliteitsbewaker op zich nemen. De belangrijkste redenen om deze rollen op te nemen is de vrees voor sancties – zowel voor werkgevers als werknemers, de financiële last die vooral voor kleine bedrijven niet evident is en het feit dat de kwaliteit van het aanbod kan worden bewaakt. Bij het afsluiten van het onderzoek hadden 16 sectoren een regeling in het kader van enkelvoudig ontslag. Vermoedelijk zal deze tendens zich in de toekomst verder ontwikkelen.

Naar het functioneren van de markt zelf kunnen een tweetal grote tendensen worden onderscheiden: de neerwaartse prijsevolutie en het sluiten van de markt.

### 1.2.2 Neerwaartse prijsevolutie

Diverse factoren kunnen een verklaring bieden voor de neerwaartse prijsevolutie of ook wel de beperkte marges waarmee de outplacementkantoren opereren. Een eerste oorzaak ligt in de toegenomen concurrentie op de outplacementmarkt. De introductie van cao 82bis heeft geleid tot een toename van het aantal actieve spelers op de markt. In bepaalde segmenten (zoals de sectorale regelingen en raamakkoorden met grote bedrijven) is deze toenemende concurrentie het sterkst voelbaar.

Een tweede element betreft de boete van 1 800 euro bij niet-naleving van cao 82bis. De boete die een werkgever verschuldigd is wanneer hij verzaakt een outplacementbegeleiding aan te bieden voor een 45-plusser fungeert steeds vaker als maatstaf voor de trajectprijs, vooral bij lagere profielen en begeleidingen voor 45-plussers (verplichte segment).

De neerwaartse prijsevolutie wordt ook in de hand gewerkt door het groeiend belang van sectorale regelingen. Heel wat outplacementbureaus verkiezen actief te zijn in deze sectorale regelingen omdat dit een belangrijk volume aan begeleidingen genereert zonder grote commerciële inspanningen. Het feit dat deze markt momenteel als een groeimarkt gepercipieerd wordt en dat contracten vaak afgesloten worden voor een langere periode (soms zelfs voor onbepaalde duur) resulteert in veel interesse en aldus concurrentie in dit segment. Concurrentie doet zich hier vooral voor op vlak van prijs in plaats van inhoud, omdat de aanbesteders het inhoudelijk programma zelf bepalen (wat meestal overeenkomt met de bepalingen van cao 82bis) en in de aanbestedingen prijs vaak als een belangrijk gunningscriterium vastleggen.

Een vierde verklaring voor de dalende marges heeft betrekking op de outplacementdossiers via het Herplaatsingsfonds. Het Herplaatsingsfonds hanteert een vaste prijs van 2 200 euro per begeleiding (en verwacht dat alle



begeleidingen in een dossier collectief gebeuren). Het knelpunt is hier dat door de invoering van de permanente cellen er steeds meer kleinere dossiers zijn. Waar volgens de bedrijven er vroeger een afwisseling was tussen grote en kleine dossiers, is door de uitbreiding van het Herplaatsingsfonds naar kleine dossiers (KMO's) dit evenwicht zoek. Dit impliceert dus dat dezelfde prijs wordt gevraagd voor steeds meer individuele begeleidingen.

Bovenstaande elementen geven aan dat de outplacementmarkt in toenemende mate gekenmerkt wordt door een sterke concurrentie op prijs, in bepaalde segmenten kunnen we zelfs spreken van een prijsvechtersmarkt.

De toegenomen concurrentie geeft ook aanleiding tot een aanpassing van de betalingsstructuur. In het verleden werd een prijs onderhandeld voor een volledig outplacementtraject en diende de werkgever dit in één schijf te betalen. Meer en meer worden de budgetten modulair opgesteld, waarbij de betaling in schijven dient te gebeuren in functie van het aantal personen dat men in elke fase nog in begeleiding heeft.

### 1.2.3 Sterke concentratie en sluiten van de markt

Een tweede opvallend kenmerk is de sterke concentratie op de markt ondanks het grote aantal spelers. In totaal staan vijf spelers in voor 88% van de begeleidingen. Deze concentratie zal vermoedelijk niet minder worden omdat de outplacementmarkt zich steeds meer sluit. In nogal wat sectoren worden contracten van onbepaalde duur geïntroduceerd en we kunnen vermoeden dat deze sectorale banden ook zullen doorwerken bij het aanduiden van een kantoor bij collectief ontslag. Daarnaast is er een tendens om met grote bedrijven raamakkoorden af te sluiten in het kader van enkelvoudig ontslag. Het Herplaatsingsfonds doet in dit kader wel inspanningen om nieuwe spelers een kans te geven en bevordert op deze wijze de intrede van nieuwe spelers op de outplacementmarkt. Vooralsnog lijken ze daar echter niet in te slagen: vier outplacementkantoren staan immers in voor 80% van de markt in dit segment. Bovendien zou het Herplaatsingsfonds in de nieuwe aanbesteding met ervaringsgegevens werken wat impliceert dat ook deze markt zich mogelijk sluit.

## 1.3 Impact regelgeving

België is het enige land in de EU-15 dat een wettelijk kader over de inhoud van outplacement heeft ontwikkeld. Een eerste stap in de regulering werd gezet in 1992 met het afsluiten van cao 51. Deze cao definieert wat outplacement is en beschrijft de instemming van de werknemer, de verbintenissen van het outplacementbureau en de procedure die gevolgd moet worden. Naast deze regeling met betrekking tot het vrijwillig aangeboden outplacement door de werkgever (cao 51), bestaat er sinds 2002 een recht op outplacement voor de

werknemers van 45 jaar en ouder die worden ontslagen (cao 82). Het generatiepact heeft het recht op outplacementbegeleiding verder uitgebouwd en recentelijk werd een nieuwe cao afgesloten. De nieuwe cao 82bis stipuleert dat outplacement voortaan een verplichting is voor 45-plussers. Op Vlaams vlak is de outplacementactiviteit eveneens geregeld door het Vlaamse decreet van 13 april 1999. Belangrijk in dit decreet is de bepaling dat outplacement in Vlaanderen een vorm van arbeidsbemiddeling tegen betaling is.

Onder invloed van de werkgelegenheidsconferentie van oktober 2003 en het Generatiepact (2006) wordt zowel op Federaal als op Vlaams vlak outplacement meer en meer beschouwd als een activeringsinstrument bij herstructureringen. Diverse regelgevingen ontstonden m.b.t. vrijwillige en verplichte tewerkstellingscellen (KB 2004, KB 2006, KB 2007). Daarnaast werd in Vlaanderen ook een specifieke regeling uitgewerkt voor gefailleerde ondernemingen (2001). Het Herplaatsingsfonds financiert de outplacementbegeleiding van ontslagen werknemers in deze ondernemingen.

In dit deel geven we een beknopt overzicht van de belangrijkste implicaties van deze uitgebreide en complexe regelgeving. Het regelgevend kader heeft een impact op de werking van de markt van outplacement, het volume aan begeleidingen, alsook de inhoud en resultaten van de outplacementbegeleidingen.

### 1.3.1 Impact regelgevend kader op marktwerking

#### 1.3.1.1 Sterke toename van het aantal spelers

Door het opheffen van de beschottenregeling in 1999 kwamen grote HR-dienstverleners op de markt die voorheen geen outplacementbegeleiding mochten aanbieden in combinatie met hun andere activiteiten. Daarnaast heeft het invoeren van de plicht van outplacementbegeleiding voor +45, veel nieuwe (alternatieve) spelers naar de markt gelokt die in andere segmenten actief zijn zoals opleidingsaanbieders, sociale secretariaten.

De grote stijging van het aantal outplacementaanbieders heeft de marktconcentratie echter niet doen dalen. De drie grootste aanbieders, die deel uitmaken van grotere HR-groepen, hebben nog steeds drie kwart van de markt in handen. Het toenemende aantal sectorale regelingen, raamakkoorden met grote bedrijven en het creëren van de (ad hoc) tewerkstellingscellen bij herstructureringen, versterken deze positie. Er zijn namelijk maar enkele spelers op de markt die voldoende capaciteit bezitten om grote dossiers aan te kunnen.

### 1.3.1.2 Meer standaardisatie als gevolg van neerwaartse prijsevolutie

De gemiddelde prijs voor een outplacementbegeleiding kent een neerwaartse evolutie en de marges in de outplacementmarkt komen onder druk te staan. Zoals hiervoor beschreven (zie punt 1.2) is deze ontwikkeling in belangrijke mate het gevolg van het huidige regelgevend kader (bv. cao 82bis, boete, ...). Deze trends zijn vooral merkbaar in de volgende segmenten: verplicht outplacement voor 45-plussers zowel bij individueel als collectief ontslag (cao 82bis), sectorale regelingen en (kleine) dossiers van het Herplaatsingsfonds.

Deze evolutie impliceert minder financiële middelen en daardoor minder ruimte voor extra begeleidingsactiviteiten voor zwakkere groepen die niet snel uitstromen naar werk. Vooral in de segmenten met beperkte marges merken we een evolutie naar meer standaardisatie van het aanbod.

### 1.3.2 Impact regelgevend kader op volume

De invoering van cao 82 (outplacement als recht voor ontslagen 45-plussers) heeft weinig impact gehad op het aantal outplacementbegeleidingen. In de periode 2002-2005 kregen in België jaarlijks slechts 400 à 500 ontslagen 45-plussers outplacementbegeleiding (conform cao 82). Het omzetten van dit recht naar een plicht in 2007 (via cao 82bis) heeft wel het volume aanzienlijk verhoogd. Door deze nieuwe regeling was er zelfs een verdubbeling van het aantal outplacementbegeleidingen tussen 2006 en 2007 (van 1 585 naar 3 454).

Hoewel er een sterke stijging heeft plaatsgevonden van het aantal outplacementbegeleidingen, zijn er desalniettemin sterke indicaties van een grote non-take-up. Volgende cijfers illustreren de grote non-take-up bij collectief ontslag. In 2007 werden 6 921 werknemers effectief ontslaan (collectief ontslag) en gelabeld door VDAB. Zij vormen de eigenlijke doelgroep voor outplacement. Van deze groep schreef 55,5% zich in een tewerkstellingscel, 38,2% volgde uiteindelijk een outplacementbegeleiding. De non-take-up situeert zich dus voornamelijk tussen ontslag en inschrijving in een tewerkstellingscel.<sup>40</sup> Als we de cijfers opsplitsen naar leeftijd, blijkt 58% van de ontslagen 45-plussers (na collectief ontslag) deel te nemen aan outplacementbegeleiding. Dit impliceert dat 42% van het verplichte segment niet in outplacement terecht komt. Het lijkt ons sterk dat iedereen in deze laatste groep zelf na het ontslag werk heeft gevonden. De doelgroep van 45'ers bij enkelvoudig ontslag is moeilijker in te schatten, hierover bestaan geen gecentraliseerde cijfers. Toch zijn hier ook sterke indicaties van non-take-up. In onze bevraging melden de outplacementkantoren ongeveer 1 895 begeleidingen cao 82bis in het kader van enkelvoudig ontslag. Als we dit vergelijken met de 1 700 begeleidingen die de sectoren in dit kader aanboden,

<sup>40</sup> Van de groep die zich inschrijft startte immers 70% een outplacementbegeleiding.

komen we ook tot een sterke indicatie van een grote non-take-up. Hierbij dient wel vermeld te worden dat bovenstaande cijfers rond non-take-up betrekking hebben op het jaar 2007, terwijl de verplichting om 45-plussers outplacement aan te bieden pas in voege is sinds december 2007. Een voortgangsmeting in 2008 zal bijgevolg noodzakelijk zijn om de non-take-up in het verplichte segment op te volgen en na te gaan of de verplichting al dan niet werkt.

Tot slot, via KB 2004 konden bedrijven die vrijwillig een tewerkstellingscel oprichtten onder meer een (gedeeltelijke) terugbetaling van de outplacementkost bekomen. Deze financiële stimulansen hadden weinig succes. Eenmaal dat het oprichten van een cel in sommige gevallen verplicht werd (KB 2006), maakten de bedrijven wel meer gebruik van deze instrumenten. Dit toont aan dat het verplichtend karakter noodzakelijk was om de markt van outplacement ook in het kader van herstructureringen te doen groeien.

### 1.3.3 Impact regelgevend kader op inhoud

De federale en Vlaamse regelgeving spreken elkaar tegen wat betreft de definiëring van outplacement. Volgens het Vlaamse decreet van 1999 is outplacement een vorm van arbeidsbemiddeling, terwijl een commentaar bij cao 51 expliciet stelt dat outplacement geen arbeidsbemiddeling is. Vanuit juridisch standpunt staat het Vlaamse decreet hoger, wat impliceert dat outplacement in Vlaanderen duidelijk een vorm van arbeidsbemiddeling is. In de praktijk is dit echter nog niet uitgeklaard. De Vlaamse beleidsmakers beschouwen outplacement meer en meer als een activeringsinstrument en wensen de outplacementbureaus ook sterker te sturen naar resultaten (d.w.z. uitstroom naar werk). Vanuit de praktijk wordt deze visie echter nog niet door iedereen gedeeld. Verschillende spelers benadrukken de identiteit van een outplacementbegeleiding, waar psychologische begeleiding en zelfanalyse een cruciaal onderdeel uitmaken van de aangeboden dienstverlening. Zo worden de begeleide personen weerbaarder gemaakt om zelfstandig op zoek te gaan naar een nieuwe job.

Het outplacementprogramma zoals vastgelegd in cao 82bis wordt steeds meer als referentie gebruikt in de sector, niet enkel voor 45-plussers maar ook voor jongere werknemers. Ook kaders krijgen nu vaak een cao 82bis aangeboden, terwijl dit in het verleden vaker cao 51 was. Voor hogere profielen betekent dit dus een verarming van het aanbod. Lagere profielen kwamen voor het generatiepact vaak niet in aanmerking voor een outplacementbegeleiding en krijgen nu wel een pakket aangeboden. Voor hen is het dus een verbetering.

Doordat de begeleidingsomvang en -intensiteit van outplacement redelijk vastligt in het kader van cao 82bis, gebeurt de concurrentie voornamelijk op basis van prijs. Door de neerwaartse prijsevolutie (door toegenomen concurrentie, sectorale regelingen, ...) trachten sommige outplacementkantoren de kostprijs te drukken

door hun begeleidingsmethodiek aan te passen, met name door groepsoutplacement aan te bieden i.p.v. individuele opvolging. Vaak is er onvoldoende financiële ruimte voor individuele begeleidingsmogelijkheden.

Ontslagen werknemers die in aanmerking komen voor vervroegd brugpensioen moeten verplicht voor zes maanden een outplacementbegeleiding volgen (met financiële compensatie via een inschakelingsvergoeding), maar zijn vaak niet meer gemotiveerd om opnieuw aan de slag te gaan. Voor deze doelgroep werd door sommige outplacementkantoren een alternatief programma opgesteld waar meer nadruk ligt op de persoonlijke situatie (en minder op de zoektocht naar een nieuwe job). Dit staat haaks op de intenties van het Generatiepact, maar lijkt – gegeven het gebrek aan werkmotivatie – een begrijpelijke invulling van de begeleiding. De resultaten in dit onderzoek geven verder aan dat de uitstroomkans naar werk na outplacement voor deze doelgroep erg laag ligt. De doelstelling om meer ouderen aan de slag te krijgen via een verplichte deelname van de kandidaat-bruggepensioneerden aan outplacement wordt dus maar in beperkte mate gerealiseerd.

Binnen de werking van het Herplaatsingsfonds wordt een zwaarder inhoudelijk programma geëist dan wettelijk bepaald. Ook in het geval van herstructureringen, meer bepaald indien de outplacementbegeleiding wordt opgevolgd door een tewerkstellingscel (opgericht na een collectief ontslag met verlaging brugpensioenleeftijd), gebeurt het meer en meer dat de overheid een zwaarder programma eist dan bepaald in cao 82bis (120u i.p.v. 60u begeleiding). Dit geeft in de praktijk aanleiding tot heel wat problemen en heeft ook implicaties op de inhoudelijke aspecten van de begeleiding (o.a. omdat de trajectprijs reeds overeengekomen is tussen de werkgever en het outplacementbureau).

#### 1.3.4 Impact regelgevend kader op resultaten

Het regelgevend kader heeft niet alleen een impact op de inhoud van de outplacementbegeleidingen, maar ook op de resultaten van deze begeleidingen. Met resultaten bedoelen we zowel de deelnamekans aan outplacement (voor de potentiële doelgroep), de uitstroomkans naar werk, de kenmerken van het gevonden werk en de tevredenheid van de personen in begeleiding.

In deze paragraaf gaan we dieper in op factoren die een belemmerende invloed uitoefenen op de resultaten van outplacement. Het gaat hier dus om elementen die de effectiviteit van outplacement beïnvloeden. Effectiviteit wordt hier gedefinieerd als de mate waarin outplacement leidt tot activering (of uitstroom naar werk). Deze belemmerende factoren situeren zich zowel op macro-, meso- als microniveau. Hierbij kan opgemerkt worden dat de meeste elementen op macroniveau momenteel geen Vlaamse bevoegdheid zijn, maar wel een zeer belangrijke impact hebben op de effectiviteit van outplacement.

Op macroniveau zijn er heel wat elementen die een negatieve impact uitoefenen op de effectiviteit van outplacement:

- Werkloosheidssysteem: in vergelijking met andere EU-landen ervaren ontslagen werknemers in België minder druk om snel nieuw werk te zoeken omwille van de onbeperkte duur van ons werkloosheidssysteem. Een strengere werkloosheidsreglementering met een beperkte duurtijd zoals in Nederland creëert meer stimulansen om in te gaan op een outplacementaanbod.
- Ontslagreglementering: in België ontvangen zowel arbeiders als bedienden een ontslagvergoeding in het geval van een gedwongen ontslag. Voor 45-plussers is de werkgever daarenboven verplicht een outplacementbegeleiding aan te bieden. Voor de jongeren is dit vrijblijvend. Nederland kent een andere ontslagreglementering waarin outplacement aangeboden kan worden als een alternatief voor een ontslagvergoeding. In combinatie met de beperkte werkloosheidsduur verkiezen heel wat werknemers de activerende piste (een outplacementaanbod) bovenop een louter financiële vergoeding (ontslagvergoeding).
- Bruggpensioen en Canada dry-regelingen: in België kunnen werkgevers nog steeds beroep doen op vervroegde bruggpensioenregelingen. Onder invloed van het Generatiepact zijn deze regelingen minder aantrekkelijk geworden, maar in de praktijk wordt er nog steeds gebruik van gemaakt. Vele regelingen bieden een interessante financiële vergoeding aan de werknemers die vervroegd uittraden en maken het erg moeilijk om deze groep terug toe te leiden naar de arbeidsmarkt (ook al moeten ze verplicht deelnemen aan outplacement).
- Inschakelingspremie: ontslagen werknemers die in aanmerking komen voor vervroegd bruggpensioen zijn verplicht zes maanden deel te nemen aan de outplacementbegeleiding binnen een tewerkstellingscel. Zij ontvangen tijdens deze periode een inschakelingspremie. In de praktijk blijkt deze premie een desactiverend effect te hebben. Ofwel neemt men enkel deel aan de cel (en de outplacementbegeleiding) om gedurende zes maanden deze extra premie te genieten en daarna vervroegd bruggpensioen aan te vragen ofwel is men wel gemotiveerd om opnieuw werk te zoeken maar wacht men tot de zevende maand om eerst de extra premie op te strijken.
- Verplicht outplacement voor 45-plussers (cao 82bis): sinds december 2007 (cao 82bis) zijn werkgevers verplicht ontslagen 45-plussers outplacement aan te bieden. Deze regelgeving heeft geleid tot een democratisering van outplacement. Vooral lagere functies (lagere bedienden en arbeiders) kunnen nu ook een outplacementbegeleiding genieten, terwijl dit vroeger veelal beperkt bleef tot de hogere functies. Een keerzijde van deze verplichting is evenwel dat heel wat 45-plussers meer problemen ervaren om een nieuwe job te vinden. Het verplicht outplacement (dat betaald moet worden door de werkgever) schrikt heel wat werkgevers af om ouderen aan te werven.
- Outplacementbegeleiding na betekening van het ontslag: volgens cao 51 mag de outplacementbegeleiding pas van start gaan na betekening van de

opzeggingstermijn of van de onmiddellijke beëindiging van de overeenkomst. Vooral in de gevallen waar eerst een sociaal plan afgesloten moet worden, gaat er kostbare tijd verloren. In het buitenland (bv. Nederland) wordt er veel sneller gestart met de begeleidingen, wat positieve implicaties heeft op de uitstroomresultaten van outplacement.

Op mesoniveau is er het desactiverend effect van groepsverzekeringen voor bruggepensioneerden. Deze verzekeringen zijn pas fiscaal interessant als men op brugpensioen is. In de praktijk zal de ontslagen werknemer met recht op brugpensioen dan ook eerst zes maanden begeleiding in de TWC volgen tot men recht heeft op brugpensioen om dan eventueel opnieuw werk te zoeken.

Op microniveau zijn er ook elementen die belemmerend werken voor de effectiviteit van outplacement. De informatie omtrent outplacement (bv. rechten, plichten, regelgeving, meerwaarde) die verstrekt wordt door verschillende actoren (o.a. RVA, vakbonden) blijkt in de praktijk niet altijd optimaal te gebeuren. Vooral de boodschap dat men ook als oudere beschikbaar moet blijven voor de arbeidsmarkt is belangrijk, omdat een verkeerd beeld hieromtrent minder ontslagen werknemers motiveert richting outplacement.

## **1.4 Transparantie en kwaliteit op de outplacementmarkt**

### **1.4.1 Transparantie op de outplacementmarkt**

De outplacementmarkt in Vlaanderen kampt met een gebrek aan transparantie.

Op het macro niveau is er een gebrek aan transparantie m.b.t. het aantal outplacementbegeleidingen. Er zijn diverse databronnen aanwezig op verschillende beleidsniveaus maar deze geven telkens een partieel beeld van de totale outplacementmarkt. Vooral het gebrek aan data in het kader van enkelvoudig ontslag is opvallend: geen enkele instantie heeft een overzicht over het aantal opgenomen begeleidingen in het kader van cao 82bis. De impact van deze maatregel kan bijgevolg dus niet worden gemonitord.

Ook vanuit het perspectief van de aanbestedende instanties is de outplacementmarkt in Vlaanderen weinig transparant. Voor nogal wat (onervaren) aanbesteders blijkt het niet evident om een geschikt outplacementkantoor te vinden. De oorzaak ligt in de Vlaamse erkenningsregeling: in Vlaanderen kan men als outplacementkantoor erkend zijn zonder daarom outplacementactiviteiten te verrichten. Via de erkenningsregeling van de Vlaamse overheid bestaat er dus geen zicht op welk outplacementkantoor nu al dan niet actief is op de Vlaamse markt. Uit onze bevraging bij de outplacementkantoren bleek dat er van de 131 erkende outplacementaanbieders maar 47 ook echt actief zijn. Federgon biedt wel een overzicht van zijn leden (30), maar specificiert het aanbod niet. Het gevolg hiervan is dat aanbesteders zelf moeten nagaan welk outplacementkantoor actief is en een geschikt aanbod heeft.

Voor grotere bedrijven die ervaring hebben met het inkopen van HR diensten is dat misschien geen probleem, voor kleine bedrijven en bepaalde sectoren blijkt dit niet altijd evident. In dit opzicht lijkt een centraal overzicht van outplacementaanbieders noodzakelijk om de transparantie van de outplacementmarkt te verhogen en de transactiekosten voor de aanbesteders te verlagen.

#### 1.4.2 Outplacement en kwaliteit

De (federale) wetgever legde heel wat inhoudelijke bepalingen vast in cao 51 en cao 82bis die de kwaliteit van de dienstverlening moet garanderen (duurtijd begeleiding, duurtijd garantieregeling, ...). Er is echter geen enkele instantie die de naleving van deze bepalingen controleert. Vlaanderen kent een erkenningsregeling die niet zozeer focust op de inhoudelijke criteria waaraan outplacement moet voldoen, maar op de professionele kwaliteit van de erkende kantoren. De toetredingsdrempel is echter laag en specifieke erkenningseisen voor outplacementactiviteiten zijn er niet. Dit leidt tot de paradoxale situatie waarbij België het meest gereguleerde land is m.b.t. outplacement in de EU-15 zonder dat de kwaliteit op enige wijze wordt gegarandeerd.

Voorgaande betekent niet dat er op mesoniveau geen controle is op het werk van de outplacementbureaus. Integendeel zelfs, misschien juist door het gebrek aan een afdwingbaar centraal kader is er een veelheid van opvolgings- en controlemechanismen ontstaan. In het kader van de sectorale regelingen merken we een veelheid van controle- en kwaliteitsmechanismen gaande van jaarlijkse rapportageverplichtingen, het bijwonen door sectorconsulenten van de begeleiding, tevredenheidsmetingen ... Bij collectief ontslag zijn de SIA's van VDAB de spilfiguur geworden voor de controle en opvolging binnen de tewerkstellingscellen. Het Herplaatsingsfonds voorziet naast de procescontrole ook een contractual compliance audit nadat de begeleidingen zijn afgelopen. Dit vereist een zeer uitgebreide administratie voor de outplacementbureaus. Samen met de beperkte marges zorgt dit ervoor dat enkele grote outplacementkantoren niet langer participeren aan het Herplaatsingsfonds. Door verschillende outplacementkantoren worden daarnaast vragen gesteld bij de indicatoren voor kwaliteit die in de tewerkstellingscellen worden gehanteerd. Ze zijn vaak kwantitatief van aard: aantal uren begeleiding, duurtijd van de begeleiding, frequentie van de begeleiding, duurtijd van de garantieregeling ... Deze indicatoren zijn volgens de outplacementkantoren geen garantie voor een kwalitatief aanbod, ze pleiten dan ook voor een bredere visie op de kwaliteit van outplacement.



## 2. Aanbevelingen

### 2.1 De finaliteit van outplacement in Vlaanderen

Rond de finaliteit van outplacement is een spanningsveld ontstaan. De Vlaamse regelgeving beschouwt outplacement als een vorm van arbeidsbemiddeling, terwijl de federale regelgeving expliciet stelt dat dit niet het geval is. Een afstemming tussen Vlaams en Federaal niveau wat betreft de finaliteit van outplacement lijkt dan ook noodzakelijk. In dit kader kan een onderscheid worden gemaakt tussen het verplichte segment (tewerkstellingscellen, cao 82bis 45+) en het vrijwillige segment. In dit laatste segment lijkt het ons logisch dat de inhoud van de begeleiding het voorwerp uitmaakt van afspraken tussen de werkgever die de outplacementbegeleiding vrijwillig inkoopt en het outplacementbureau.

In de praktijk vinden we het spanningsveld rond outplacement ook terug op het Vlaamse niveau, waarbij de visie van het Vlaamse beleid niet altijd strookt met deze van de outplacementbranche zelf. Vlaanderen beschouwt outplacement als activeringsinstrument en focust daarbij meer en meer op (snelle) matching en plaatsing. De focus ligt minder op psychologische verwerking, zelfanalyse en het weerbaarder maken van de ontslagen werknemers. De vraag is welke richting Vlaanderen met outplacement wil uitgaan: wordt outplacement verengd tot een vorm van (reguliere) arbeidsbemiddeling en aldus gezien als een middel om bijkomende begeleidingscapaciteit voor werkzoekenden te genereren of erkent Vlaanderen ook de eigenheid van outplacement: niet enkel (snel) plaatsen maar óók mensen weerbaarder en sterker maken op de arbeidsmarkt. Een rondetafel met de outplacementbureaus, beleidsmakers en experts zou nuttig kunnen zijn om de verschillende visies hierover uit te klaren. De optie om outplacement te verenigen tot arbeidsbemiddeling lijkt alleszins tegengesteld aan het belang dat op Vlaams en Europees niveau wordt gehecht aan (externe) employability. In dit kader kan dan ook gedacht worden aan een dubbele finaliteit van outplacement: én het weerbaarder en sterker maken van werknemer én de toeleiding naar een duurzame job *op maat*. Voor dit laatste kunnen naargelang de doelgroep verschillende uitvoeringsmodaliteiten worden voorzien:

- het aanreiken van tools aan de ontslagen werkzoekende om een job te vinden, zonder zelf actief te plaatsen;
- voor de minst sterke groepen kan de mogelijkheid worden voorzien dat het outplacementbureau ook de plaatsing van de ontslagen werknemer op zich neemt. Ook hier blijft de finaliteit echter een duurzame job op maat.

### 2.2 Verhogen transparantie op de outplacementmarkt

Vanuit het perspectief van de aanbestedende instanties is de outplacementmarkt in Vlaanderen weinig transparant te noemen. In dit opzicht lijkt het aangewezen

dat van overheidswege in een aantal tools wordt voorzien voor aanbesteders die aan de outplacementverplichting moeten voldoen.

#### *Aanbevelingen*

- Om de markt transparanter te maken kan een soort gouden gids van outplacementkantoren worden ontwikkeld. Deze bevat alle *actieve* outplacementkantoren, hun contactgegevens, de regio waarin het bedrijf actief is, hun aanbod en de doelgroep(en) waarop ze zich richten. In een tweede fase kan eventueel gedacht worden om via deze gids ook de prestaties van bedrijven inzichtelijk te maken.
- Het ontwikkelen van dergelijke ‘gouden gids’ dient gepaard te gaan met een brede bekendmaking ervan. Een mogelijke optie is een vermelding op het C4-formulier.

### **2.3 De kwaliteit van outplacement**

Sinds het generatiepact en cao 82bis is er naast het ‘vrijwillige’ segment op de outplacementmarkt een verplicht segment ontstaan. Rekening houdend met het verplichte karakter (niet elke werkgever zal even betrokken zijn bij de werknemer die hij ontslaat), de sterke concurrentie en de dalende prijzen, lijkt aandacht voor de opvolging en kwaliteit van outplacement in dit segment niet onbelangrijk.

#### *Aanbevelingen*

- In het verplichte segment bestaat op dit moment een complex geheel van kwaliteits- en opvolgingsvereisten. Het stroomlijnen en afstemmen van deze eisen op Vlaams en federaal niveau lijkt aangewezen om tot een verlaging van administratieve en transactiekosten te komen. Dit vereist een eenduidige visie op de finaliteit van outplacement (cf. supra).
- De huidige opvolging bij collectief ontslag focust op een set van administratieve data (aantal uren, aantal contactmomenten, type contract bij uitstroom ...). Daarbij gaat men ten dele voorbij aan de essentie van outplacement, namelijk verwerking van ontslag, zelfanalyse en uiteindelijk het plaatsen in de ‘juiste job’. In dit opzicht kan gesuggereerd worden om minder te focussen op processen en inhoudelijke bepalingen, maar meer op de beoogde resultaten van outplacement. Meer bepaald kan dan gedacht worden aan de mate waarin het ontslag is verwerkt, de mate waarin de ontslagen werkzoekende zich tools heeft toegeëigend en aldus weerbaarder is op de arbeidsmarkt en ook en vooral de mate waarin hij tevreden is met zijn nieuwe functie. Dit impliceert dat de eindgebruiker van outplacement meer naar voor wordt geschoven in het kwaliteitsdebat. Hij kan immers het best oordelen of zijn ontslag is verwerkt, of hij tevreden is met zijn nieuwe functie (en dat kan

niet alléén gemeten worden met al dan niet een vast contract, hetzelfde loon ...).

## 2.4 Toekomst van outplacement

Op basis van dit onderzoek was het (nog) niet mogelijk om alle effecten van de invoering van verplichte outplacementregelingen in kaart te brengen (deelnamekans, uistroomkans, kenmerken van het gevonden werk en de tevredenheid van personen in begeleiding). Toch kunnen we reeds enkele effecten onderscheiden: outplacement is toegankelijk geworden voor doelgroepen die voorheen geen toegang hadden tot dit type begeleiding, daarnaast worden ontslagen werknemers onmiddellijk vrij intensief begeleid na hun ontslag (itt preventieve werking VDAB). Ondanks deze positieve effecten zijn er nog heel wat factoren die de effectiviteit van outplacement en de groei van een gedifferentieerde markt belemmeren. In dit kader kunnen we volgende aanbevelingen formuleren:

- Het gradueel wegwerken van financieel ontradende regelingen die de uitstroom uit outplacement belemmeren.
- Bij herstructureringen duurt het soms maanden voor een sociaal akkoord is onderhandeld zodat kostbare tijd verloren gaat, ook bij enkelvoudig ontslag wacht men vaak tot na de opzegperiode om de begeleiding op te starten. Dit bevordert de uitstroom niet. Net als in de ons omringende landen, zou de mogelijkheid moeten worden voorzien om de outplacementbegeleiding op te starten zo snel mogelijk na de bekendmaking van het ontslag (ook al is de werknemer nog niet effectief ontslagen) zonder dat de werkgever of werknemer daarbij zijn recht verliest op eventuele tegemoetkomingen (herstructureringskaart, terugbetaling outplacement ...).
- De concurrentie op de outplacementmarkt in het verplichte segment lijkt te verenigen tot prijsconcurrentie. Dit zorgt voor beperkte marges, wat ons nefast lijkt voor de verdere inhoudelijke ontwikkeling van de outplacementmarkt. De sterke prijsconcurrentie wordt deels in de hand gewerkt door de vrij stringente omschrijving van de modaliteiten van outplacement (cao 82bis). Bedrijven kunnen zich daardoor moeilijker op inhoud onderscheiden. Om creativiteit, inhoudelijke differentiatie en methodiekontwikkeling te stimuleren lijkt het ons noodzakelijk om de aanbieders meer vrijheid te laten in hun aanpak. Op deze wijze kan de inhoud meer worden afgestemd op de aanbestede doelgroep en kan de inhoud zwaarder doorwegen bij de gunning. Deze deregulering impliceert een sterkere sturing op resultaten (zie 2.3).
- Om de sterkere sturing en het inzichtelijk maken van resultaten te bevorderen, tot meer eenvormigheid te komen in opvolgings- en rapportageverplichtingen en een grotere transparantie op de outplacementmarkt te realiseren is er nood aan een centrale regulator op de outplacementmarkt. Dit kunnen we definiëren als een onafhankelijke instantie die fungeert als expertisecentrum voor de

markt, regels ontwerpt, stroomlijnt, kwaliteit bewaakt en voor transparantie zorgt. Naar concrete invulling tekenen zich in Vlaanderen twee opties af. Een eerste optie bestaat er in om de VDAB in het kader van de regie-opdracht deze rol toe te kennen. Deze rol wordt nu al ten dele opgenomen in het kader van collectief ontslag, een verdere uitbreiding naar het geheel van het collectief overleg ligt dan voor de hand. Vraag is wel of hiervoor op dit ogenblik reeds een voldoende breed draagvlak bestaat op het terrein. Een andere optie is om naar analogie met Nederland de outplacementbranche zelfregulerend te laten optreden. Gezien het verplichtend karakter in België voor werkgever en werknemer is dit minder evident. Welke instantie de taak als regulator ook zal opnemen, een modulering in opvolgings- en rapportageverplichtingen is wenselijk al naargelang er publieke middelen worden ingezet. Zeker in het segment van enkelvoudig ontslag is dit vaak niet het geval.

Tot slot outplacement wordt op dit moment voornamelijk gezien als instrument om vroegtijdige uittrede te voorkomen. Het kan echter ook als instrument worden gezien in het bredere employability beleid. Dit impliceert een grotere participatie van de -45-jarigen. De invoering van een recht op outplacement voor -45-jarigen zou echter een (te) zware financiële impact hebben op bedrijven. Daarom denken we eerder aan incentives om de inzet van outplacement te bevorderen. Een concrete optie is de mogelijkheid bieden aan bedrijven om outplacement aan te bieden als extra legaal voordeel in het arbeidscontract (zoals een hospitalisatieverzekering). Dit zou meteen ook een sensibiliserend effect hebben naar het bredere HR beleid in bedrijven voor alles wat employability bevorderend is ... Ook hier vereist een bredere participatie deregulering zodat flexibele programma's op maat van de (jongere) doelgroep mogelijk worden.

## ***BIJLAGEN***



## Bijlage 1/ Landenfiches

### Fiche België

---

Concept gekend	Ja
----------------	----

---

Aanbod	
- N spelers	47 actieve bureaus van de 131 die erkend zijn
- N begeleidingen	7 913 begeleidingen in België (2007) 6 281 begeleidingen in Vlaanderen (2007)
- coverage	185 in België (2007) 235 in Vlaanderen (2007)

---

Kader/wetgeving	
- algemeen	Cao51, cao 82bis, erkenningsregeling Vlaamse overheid, financiële incentives: Herplaatsingsfonds, KB 2007.
- ouderen	Cao82bis: plicht en recht voor 45-plussers. Boete van 1 800 euro indien werkgever geen outplacement aanbiedt.
- herstructureringen	Plicht en recht voor 45'ers, oprichting tewerkstellingscellen bij collectief ontslag + aanvraag brugpensioen.

---

---

**Fiche Duitsland**


---

Concept gekend	Ja
<hr/>	
Aanbod	
- N spelers	25 ondernemingen (oligopolie: top 3 goed voor 75% van omzet in markt in 2004)
- N begeleidingen	Outplacement: 2 500 individuele outplacement, 4 000 groepsoutplacement (cijfers op basis van enquête 2004) Groeiende markt Outplacement gericht op alle profielen
- coverage	
<hr/>	
Kader/wetgeving	
- algemeen	Stimulering door subsidiëring van 50% van de kosten én informering over mogelijke transitie maatregelen die de werkgever kan nemen, verder geen regulering
- ouderen	Geen specifieke regelgeving.
- herstructureringen	Wordt overgelaten aan sociaal overleg op bedrijfsniveau, afhankelijk van de uitkomst al dan niet activerende maatregelen. Bij grote herstructureringen wordt vaak nog een tijdelijk transferbedrijf opgestart. Dit is een fictief bedrijf waar de ontslagen werknemers worden ondergebracht. De bemiddelaars neemt de institutionele rol van werkgever over. Het gaat dus niet op job to job transitie maar om job-transfer-bedrijf-jobtransitie. Outplacement geniet wel nog niet dezelfde bekendheid, vooral bij de sociale partners maar kent wel ingang bij de HR-verantwoordelijken.
<hr/>	
Opmerkingen	Outplacement en transferbedrijven hebben zelfde doel maar worden op een verschillende manier georganiseerd. Beide hebben voor- en nadelen vanuit het oogpunt van de bedrijven. Overheid heeft 'faciliterende rol' door het aanbrenge van informatie, financiële middelen.
<hr/>	



---

**Fiche Frankrijk**


---

Concept gekend	Ja
Aanbod	
- N spelers	>22 (22 private spelers verenigd in koepelorganisatie Syntec)
- N begeleidingen	
- coverage	100/100.000 werkenden
Kader/wetgeving	
- algemeen	<p>Ontslagregelgeving: werkgever moet aanbod doen en werknemer heeft zelf de keuze om al dan niet in te tekenen. Indien de werkgever dit aanbod niet doet, moet hij een boete betalen van twee bruto maandlonen.</p> <p>Ondernemingen <math>\geq 1\ 000</math> werknemers: werknemer heeft recht op 'Congé de reclassement' → Creatie van 'cellule de reclassement' in bedrijf met begeleiding tussen 4 en 9 maanden tijdens opzegperiode en eventueel daarna.</p> <p>Ondernemingen <math>&lt; 1\ 000</math> werknemers of in moeilijkheden: werknemer kan intekenen op 'Convention de reclassement personnalisé' (in sommige regio's 'Contrat de transition professionnelle', proefproject), werknemer krijgt ander statuut en vergoeding voor herplaatsing, begeleiding van maximum 8 maanden door ANPE of een partner</p>
- ouderen	<p>'Delalande taks': een boete die werkgever betaalt wanneer hij een werknemer van 50 jaar of ouder ontslaat. Het te betalen bedrag varieert van één tot 12 maanden brutoloon afhankelijk van de leeftijd van de ontslagen werknemer en de grootte van het bedrijf. Is ongeveer het dubbele van de normale ontslagvergoeding. Belangrijke nuance: indien de ontslagen werknemer binnen de drie maanden een contract van onbepaalde duur bemachtigt bij een nieuwe werkgever wordt de taks terugbetaald.</p> <p>Werkgever is vrijgesteld van taks indien werknemer intekent op een 'convention de reclassement personnalisé' (of 'contrat de transition professionnelle')</p>
- herstructureringen	Zie ontslagregelgeving.
Opmerkingen	Sterk legalistische benadering en in dit opzicht dus enigszins vergelijkbaar met Vlaanderen. In de literatuur wordt gesteld dat het bestaande framework onvoldoende garanties biedt om tot een echt recht op hertewerkstelling te komen. (Bruggeman et al., 2002)..

---

---

**Fiche Nederland**


---

Concept gekend	Ja
<hr/>	
Aanbod	
- N spelers	95
- N begeleidingen	50 000 op jaarbasis
- coverage	800/100 000 werkenden
<hr/>	
Kader/wetgeving	
- algemeen	Minimaal wettelijk kader, Poldermodel: afspraken in sectorale en bedrijfscao's.
- ouderen	Niet wettelijk, wel sectorale initiatieven (bv Nederlandse Bouwsector)
- herstructureringen	Minimaal, bij herstructureringen wordt dit overgelaten aan sociaal overleg. Wel een algemeen kader waarin deze onderhandelingen kunnen plaatsvinden met focus op zwakke groepen.
<hr/>	
Opmerkingen	<p>Historiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 70's focus op lifetime employment bij ontslag financiële compensatie;</li> <li>- 80's in sociale plannen nieuwe 'filosofie': deel van de financiële compensatie gebruikt voor work to work transitions, groei van outplacementbureaus (naast interne mobiliteitscentra ...);</li> <li>- 90's: concept van 'lifetime employability' met doel faciliteren en mogelijk maken van occupational transitions.</li> </ul> <p>Redenen die 'groei' en aanwezigheid outplacement verklaren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ontslagregeling;</li> <li>- sterke beperking werkloosheidsuitkering in de tijd;</li> <li>- krappe arbeidsmarkt;</li> <li>- social responsibility bedrijven.</li> </ul>

---

---

**Fiche Zweden**


---

Concept gekend	Ja
Aanbod	
- N spelers	± 10 grotere private bedrijven en ± 10 cao-stichtingen
- N begeleidingen	In 2006 ± 30 000 werknemers via de cao's op outplacement
- coverage	700
Kader/wetgeving	
- algemeen	Geen overheidsregulering m.b.t. outplacement Sectorale regelingen (sterk overleg + grote syndicalisatiegraad) 10 cao's m.b.t. outplacement die ongeveer 50% van alle werknemers dekken (ook arbeiders) 'Job security councils' opgericht door de sociale partners in bepaalde sectoren. Hun (enige) objectief is het ondersteunen van jobtransities van overtollige werknemers, de aangeboden diensten verschillen van cao tot cao. Sommigen hebben eigen personeel die training en outplacement aanbieden, anderen doen beroep op private bedrijven. Er wordt getracht zoveel mogelijk te doen tijdens de opzegperiode.
- ouderen	Afhankelijk van sector tot sector en van bedrijf tot bedrijf
- herstructureringen	Afhankelijk van sector tot sector en van bedrijf tot bedrijf
Opmerkingen	Redenen voor de ontwikkeling van outplacement: sterke invloed van sociale partners, belangrijke graad van bescherming werknemers en de nood om het effect van grote aantallen ontslagen te verzachten.

---



## BIBLIOGRAFIE

- Borea (2003), *Handleiding Borea Keurmerk Reïntegratie*, Stichting Borea Keurmerk Reïntegratie, Tilburg.
- Cao 82 van 10 juli 2002 betreffende het recht op outplacement voor werknemers van vijfenveertig jaar en ouder die worden ontslagen, gewijzigd door de cao 82bis van 17 juli 2007.
- Cao51 van 10 februari 1992 betreffende outplacement.
- Decreet van 13 april 1999 m.b.t. de private bemiddeling in het Vlaamse Gewest;
- De Cuyper P., Struyven L., Vanhoren I. (2005), *Private bedrijven in het arbeidsmarktbeleid. Ervaringen met marktwerking in Nederland en Groot-Brittannië vanuit het perspectief van de private sector*. Onderzoek in opdracht van Federgon. Leuven: HIVA
- De Coen A., Forrier A., Lamberts M. & Sels L. (2007, in druk), *Leeftijd en werk. Over inzet en inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt*. Leuven, K.U.Leuven/HIVA
- De Kok J.M.P., van Uitert C.J., van der Hauw P.A. en Grijpstra D.H. (2008), *Werk op maat: Curatieve Van Werk Naar Werk-activiteiten in de praktijk*, EIM, 118p.
- Federgon Outplacement(2004), *Kwalitatief uitstroombonderzoek naar individueel outplacement 2003*, Federgon Brussel.
- Federgon (2005), *Jaarverslag Federgon 2004*, Federgon, Brussel.
- Federgon (2006), *Jaarverslag Federgon 2005*, Federgon, Brussel.
- Federgon (2007), *Jaarverslag Federgon 2006*, Federgon, Brussel.
- Federgon (2008), *Jaarverslag Federgon 2007*, Federgon, Brussel.
- KB van 16 juli 2004 tot bevordering van de tewerkstelling van werknemers ontslagen in het kader van herstructurerings (BS, 06.08.2004)
- KB van 9 maart 2006 betreffende het activerend beleid bij herstructurerings (publicatie in BS op 31.03.2006)
- KB van 15 december 2006 tot uitvoering van artikel 13, tweede lid van de wet van 5 december 2001 tot de verbetering van de werkgelegenheidsgraad van de werknemers (BS 27 december 2006)
- KB van 28 maart 2007 tot wijziging van het KB van 16 juli 2004 tot verbodering van de tewerkstelling van werknemers ontslagen in het kader van herstructurerings (BS, 06.04.2007)

- KB van 3 mei 2007 tot regeling van het conventioneel brugpensioen in het kader van het generatiepact (BS 8 juni 2007)
- Knuth M. (2008), Supporting Job transitions: the roles of employers, Workers Representatives, Public and Private Agencies, In: *Bernard Gazier & Frederic Bruggeman, 'Restructuring Work and Employment in Europe. Management and Policy Responses', te verschijnen.*
- Kieselbach T. et al. (2006), *Social Convoy and Sustainable Employability: innovative strategies for outplacement/replacement counselling. Final Report*, University of Bremen, Bremen.
- Galilei, New Cao82bis, Wegwijzer,
- Group S, *Outplacement: alles nog eens op een rijtje*, <http://www.groups.be>
- HR Square (2007), *Herstructureren in Vlaanderen. De Regels, de middelen en de praktijk*, HR Square, Mere.
- Mühge G. & Kirsch J. (2008), *Negotiated Outplacement: Outplacement in een Duitse context*, Presentatie op de expertseminarie outplacement 24 juni 2008, VAC Antwerpen.
- Vlaamse regering (2006) *Samen voor meer banen: een Vlaams meerbanenplan*, Brussel.
- Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie (2004), *Jaarverslag Herplaatsingsfonds 2002-2003*, Brussel.
- Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie (2005), *Jaarverslag Herplaatsingsfonds 2003-2004*, Brussel.
- Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie (2006), *Jaarverslag Herplaatsingsfonds 2004-2005*, Brussel.
- Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie (2007), *Jaarverslag Herplaatsingsfonds 2006*, Brussel.
- Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie (2008), *Jaarverslag 2007*, Brussel.
- [www.werk.be](http://www.werk.be) (2007), 'Wegwijs herstructureringen'.
- SERV (2006), *Advies over het ontwerpbesluit van de Vlaamse regering tot uitvoering van het decreet van 18 mei 1999 houdende oprichting van een Herplaatsingsfonds*, SERV, Brussel.
- SDWorx (2008), *Bevordering tewerkstelling ontslagen bij een herstructurering: wijzigingen gepubliceerd*, [www.sdworx.be](http://www.sdworx.be)
- Wet van 5 september 2001 tot de verbetering van de werkgelegenheidsgraad van de werknemers (BS 15 september 2001)
- Wet van 23 december 2005 betreffende het generatiepact (BS 30 december 2005)
- Wet van 17 mei 2007 houdende uitvoering van het interprofessioneel akkoord voor de periode 2007-2008 (BS 19 mei 2007)