

Wat na collectief ontslag?

Proces en effecten van
outplacement in kaart
gebracht



Laura Jacobs & Peter De Cuyper

KU LEUVEN

H:VA

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

KU LEUVEN

HIVA

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

WAT NA COLLECTIEF ONTSLAG?

**Proces en effecten van outplacement
in kaart gebracht**

Laura Jacobs & Peter De Cuyper

Projectleiding: Peter De Cuyper

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



Gepubliceerd door
KU Leuven
HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België
hiva@kuleuven.be
www.hiva.be

D/2013/4718/1 – ISBN 9789055504985

© 2013 HIVA-KU 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

Lijst tabellen	7
Inleiding	11
1 Onderzoekopzet en methodologie	15
1.1	Onderzoek rond het outplacementbeleid: bevindingen en lacunes 15
1.2	Onderzoekopzet en -vragen 17
1.2.1	Wat zijn de kenmerken van het outplacementproces? 17
1.2.2	Effecten: gepercipieerde effectiviteit en inzetbaarheid 21
1.2.3	Zijn de transities kwalitatief? 26
1.3	Methodologie 29
1.3.1	Documentenanalyse 29
1.3.2	Bevraging van sectorconsulenten 29
1.3.3	Survey bij ontslagen werknemers 29
2 De kenmerken van het outplacementproces	39
2.1	Aanbod en duur outplacementbegeleiding 39
2.1.1	Aanbod naar duur 39
2.1.2	Deelname naar duur 43
2.1.3	Deelname: individueel, collectief of combinatie 45
2.1.4	Duurde de begeleiding lang genoeg? 47
2.2	Inhoud outplacementbegeleiding 47
2.2.1	Uit welke elementen bestaat de begeleiding 47
2.2.2	In welke mate was het aanbod nuttig? 49
2.2.3	Tevredenheid met de outplacementbegeleiding 53
2.3	Opleidingsdeelname 55
2.3.1	Deelname tijdens outplacement en in vrije tijd 56
2.3.2	Type opleiding 57
2.3.3	Duur van de opleidingen 58
2.3.4	Nood aan bijkomende opleiding 58
2.3.5	Geen opleiding tijdens outplacement 59
2.3.6	Tot slot 60
2.4	Hertewerkstellingspremie 60

3 Effecten van outplacement	63
3.1 Effecten op werk en het vinden van werk	63
3.1.1 Wie vindt werk na outplacement?	63
3.1.2 Wie is op zoek naar werk?	66
3.1.3 Heroriëntering van sector en/of functie	66
3.1.4 Effect van outplacement op het vinden van werk	70
3.2 Inzetbaarheid en het vinden van werk	71
3.3 Visie op de verdere loopbaan	73
4 Kwaliteit van de transitie: objectieve en subjectieve jobkwaliteit	79
4.1 Indicatoren van objectieve jobkwaliteit	79
4.1.1 Jobkenmerken voor en na outplacement	80
4.1.2 Verandering in jobkenmerken na outplacement	82
4.2 Jobtevredenheid: subjectieve kwaliteit van de job	87
4.2.1 Hoe tevreden is men over de job voor en na outplacement?	87
4.2.2 Verschillen in tevredenheid naar kenmerken	90
4.2.3 Verband objectieve en subjectieve jobkwaliteit: loon en arbeidsregime	92
5 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	97
5.1 Onderzoeksopzet	97
5.2 Kenmerken van het outplacementproces bij collectief ontslag	98
5.3 Effecten van outplacement	100
5.4 Welke job na outplacement en kwaliteit van de transitie?	102
5.5 Aanbevelingen	103
5.5.1 Belang van competentieversterkende acties	103
5.5.2 Aandacht voor hooggeschoolden en 55+ 'ers?	104
5.5.3 Controle op outplacement	105
5.5.4 Belang van functie en sector	105
5.5.5 In kaart brengen netto-effectiviteit outplacement	107
5.5.6 Tot slot: naar een veralgemening van outplacement?	107
Bibliografie	109

Lijst tabellen

Tabel 1.1	Populatie- en steekproefkenmerken	35
Tabel 1.2	Overzicht respons en non respons	36
Tabel 1.3	Vergelijking van de respons met de populatiegegevens	37
Tabel 2.1	Gemiddeld aanbod outplacement in aantal uren, N=216	40
Tabel 2.2	Aanbod outplacement en minimumaanbod in uren, in %	41
Tabel 2.3	Minimumaanbod gekregen bij collectief ontslag, naar kenmerken, in %	42
Tabel 2.4	Duur begeleiding (in maanden), gemiddelde, standaard deviatie, mediaan, minimum- en maximumwaarden, N=405	43
Tabel 2.5	Effectieve duur outplacementbegeleiding (in maanden), totaal en naar werk en niet-werk, N=409	44
Tabel 2.6	Effectieve duur outplacementbegeleiding (in maanden), totaal en naar werk en niet-werk, N=409	44
Tabel 2.7	Aard van de begeleiding, naar kenmerken, in %	46
Tabel 2.8	Mate waarin verschillende onderdelen aan bod kwamen tijdens de begeleiding, in %, N=409	47
Tabel 2.9	Inhoud begeleiding, naar opleidingsniveau, in %, N=409	48
Tabel 2.10	Nut van de begeleiding volgens respondenten, % 'in beperkte mate' en 'in sterke mate', N=409	50
Tabel 2.11	Nut van de begeleiding volgens respondenten, % 'in beperkte mate' en 'in sterke mate', naar opleidingsniveau, N=409	51
Tabel 2.12	Nut van de begeleiding volgens respondenten, % 'in beperkte mate' en 'in sterke mate', naar werk/niet-werk	52
Tabel 2.13	Gemiddelde tevredenheidsscore, standaard deviatie, mediaan, minimum en maximum, naar kenmerken, N=409	53

Tabel 2.14	Tevredenheid met de totale outplacementbegeleiding, score van 0-10, N=409	55
Tabel 2.15	Opleidingsparticipatie in %	56
Tabel 2.16	Type opleiding (functioneel, persoonlijke competenties of het vinden van werk)	57
Tabel 2.17	Duur opleidingen (in aantal dagen), naar type, N=87	58
Tabel 2.18	Mate waarin men een tijdens de begeleiding nog een bijkomende opleiding wilde volgen, N=87	58
Tabel 2.19	Redenen voor niet-deelname (aantal en % ja), N=180	59
Tabel 2.20	Samenvattende tabel opleidingen	60
Tabel 2.21	Aanbod hertewerkstellingspremie van ex-werkgever (% ja)	60
Tabel 3.1	Arbeidsmarktpositie na outplacementbegeleiding en positie nu, N=409	64
Tabel 3.2	Logistische regressie uitstroomkans naar werk, odds ratio's, standaard deviaties en significantieniveaus	65
Tabel 3.3	Al dan niet werkzoekend, respondenten die niet aan het werk zijn, naar kenmerken, N=192	66
Tabel 3.4	Verandering van sector, functie of type job na outplacement, N=242	67
Tabel 3.5	Functie voor en na outplacement, N=242	68
Tabel 3.6	Verandering van sector, functie of type job na outplacement, naar leeftijd, N=242	68
Tabel 3.7	Verandering van sector, functie of type job na outplacement, naar opleidingsniveau, N=242	69
Tabel 3.8	Verandering van sector, functie of type job na outplacement, naar functie, N=242	70
Tabel 3.9	Ingeschatte effectiviteit outplacement met betrekking tot het vinden van de huidige of laatste job, in %, N=242	71
Tabel 3.10	Mate waarin de respondenten van mening zijn dat outplacement een impact heeft gehad op de kans op het vinden of behouden van werk (= gepercipieerd effect op inzetbaarheid), in %, N=409	72
Tabel 3.11	Principale componentenanalyse 'inzetbaarheid', verklaarde variantie 7 items	73
Tabel 3.12	Mate waarin outplacement een invloed heeft gehad op de mening over en visie op werken en de verdere loopbaan, in %, N=409	74
Tabel 3.13	Mate waarin outplacement een invloed heeft gehad op de mening over en visie op werken en de verdere loopbaan, in %, naar leeftijd	75

Tabel 3.14	Mate waarin outplacement een invloed heeft gehad op de mening over en visie op werken en de verdere loopbaan, in %, naar opleidingsniveau	76
Tabel 3.15	Mate waarin outplacement een invloed heeft gehad op de mening over en visie op werken en de verdere loopbaan, in %, naar uitstroom (werk en niet-werk)	76
Tabel 4.1	Jobkenmerken job voor en job na outplacement (zonder loon)	80
Tabel 4.2	Gemiddeld loon voor en na outplacement, naar arbeidsregime, in %	81
Tabel 4.3	Loon voor en na outplacement, naar arbeidsregime, in %	82
Tabel 4.4	Verandering jobkenmerken na outplacement	83
Tabel 4.5	Veranderingen in jobkenmerken, naar kenmerken (significante verschillen), in %	84
Tabel 4.6	Verandering jobkenmerken na outplacement, naar verandering functie, in %	86
Tabel 4.7	Tevredenheid jobkenmerken, job voor en na outplacement, schaalmiddens en % tevreden, N=242	88
Tabel 4.8	Algemene jobtevredenheid, job voor en na outplacement, N=242	90
Tabel 4.9	Vershil in tevredenheid job voor en na outplacement, naar leeftijd	91
Tabel 4.10	Vershil in tevredenheid job voor en na outplacement, naar opleidingsniveau	91
Tabel 4.11	Tevredenheid over jobkenmerken, job voor en na outplacement, naar verandering in loon (lager-niet lager), schaalmiddens en % score hoger dan 3, N=131	93
Tabel 4.12	Tevredenheid over jobkenmerken, job voor en na outplacement, naar verandering in werkzekerheid (niet lager-lager), schaalmiddens en % score hoger dan 3, N=242	95

Inleiding

Herstructurerings- en bijhorende collectieve ontslagen tonen zich een wezenlijk onderdeel van de hedendaagse economische realiteit. Tot voor kort bleef de aanpak bij herstructurerings- en faillissementen meestal beperkt tot het vermijden van ‘naakte ontslagen’. Met onder meer het generatiepact en het economisch herstelplan van 2009 kwam hier verandering in. De Vlaamse en federale overheid zetten hoog in op de snelle ondersteuning van werknemers die boventallig zijn geworden. Dit activerend herstructureringsbeleid kadert binnen de bredere Europese en Vlaamse doelstellingen ter verhoging van de arbeidsparticipatie tegen 2020. De Vlaamse regering zet in het kader hiervan in op een meer flexibele arbeidsmarkt door het bevorderen van de omslag tussen de bescherming van jobs (jobzekerheid) naar de bescherming van jobmobiliteit op de arbeidsmarkt (werkzekerheid).

Eén van de centrale instrumenten die Vlaanderen in dit kader naar voor schuift, is outplacement bij collectief ontslag en dit binnen een tewerkstellingscel. Outplacement moet zorgen voor een balans tussen jobflexibiliteit en werkzekerheid, voornamelijk met de doelstelling te vermijden dat ontslagen systematisch tot inactiviteit en uittrede leiden. Hoewel het aantal outplacementbegeleidingen bij individueel ontslag (cao 82 bis) het grootst blijft met ongeveer een 8 000-tal begeleidingen op jaarbasis, is ook het aantal begeleidingen bij collectief ontslag aanzienlijk met een 4 000 tot 7 000-tal begeleidingen op jaarbasis (Federgon). Outplacement lijkt dus een vaste plaats te veroveren als instrument op de Vlaamse arbeidsmarkt en meer specifiek ook binnen het activerend herstructureringsbeleid.

Het Vlaamse en Belgische beleid met betrekking tot outplacement en herstructurering kan als innovatief worden bestempeld en wekt daarom de nodige aandacht van binnenlandse en buitenlandse onderzoekers. Zo heeft er onderzoek plaats-

gevonden naar functioneren van de outplacement markt (De Cuyper et al., 2008), het functioneren van de tewerkstellingscellen (De Cuyper, 2009) de sectorale regelingen (De Cuyper & Jacobs, 2011) en het meten van de tevredenheid over outplacement (Federgon, 2012; Certo, 2011).

Ondanks het verrichte onderzoek blijven er drie belangrijke lacunes in het onderzoek over outplacement:

1. *de kenmerken van de take-up en het outplacementproces zijn onderbelicht.* We weten veel over wat er in outplacement wordt geïnvesteerd (welke regels daarvoor zijn, welke instanties daarbij betrokken zijn, ...), en over wat er uit de outplacement komt (wie heeft werk?), maar weinig over het tussenliggende proces. Waaruit bestaat de begeleiding? Strookt de begeleiding met wat er voorgeschreven wordt (bv. in het regionaal toetsingskader)? Volgen de werknemers daadwerkelijk die begeleiding en welke elementen krijgen ze aangeboden? Hoeveel werknemers volgen opleiding ...;
2. *de effecten van outplacement zijn onbekend.* We hebben weinig zicht op de manier waarop outplacement effecten heeft, noch in objectieve noch in subjectieve termen. Enerzijds weten we niet wat de netto-effectiviteit van outplacement is: met andere woorden, hoeveel werknemers hebben *dankzij* outplacement werk gevonden? Anderzijds hebben we ook geen zicht op de ‘zachtere’ effecten van outplacement: in welke mate heeft het geholpen om het ontslag te verwerken, de inzetbaarheid te verhogen, ...;
3. *we hebben geen zicht op de kwaliteit van de transities naar werk.* In de gevallen waarin outplacement daadwerkelijk naar werk leidt, weten we niet wat voor werk de deelnemers hebben gevonden. Gaat het om kwaliteitsvol werk? Dit kunnen we benaderen vanuit zowel een objectief als een subjectief standpunt.

Dit onderzoek gaat dieper in op de geschetste lacunes. Drie vragen staan centraal:

1. Wat zijn de kenmerken van het outplacementproces?
2. Wat zijn de gepercipieerde effecten van outplacement na collectief ontslag? De vraag naar netto-effectiviteit wordt in het kader van dit onderzoek niet behandeld.
3. In welke mate zijn de positieve transities ook kwalitatieve transities?

Om die drie clusters van vragen te beantwoorden, hebben we gebruik gemaakt van een survey van deelnemers aan outplacement. De onderzoekspopulatie bestond uit 45+’ers die ten gevolge van collectief ontslag werden ingeschreven in een tewerkstellingscel. In totaal werden er 410 interviews afgenomen aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst.

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

- in het eerste hoofdstuk staan we kort stil bij het regelgevend kader, bij de onderzoeksvragen en het onderzoeksopzet;
- het tweede hoofdstuk heeft de participatie aan outplacement na collectief ontslag als onderwerp. Hier gaan we ondermeer in op het aantal uren dat aangeboden en effectief gevolgd wordt, alsook de opleidingsbehoefte en -deelname tijdens outplacement;
- in een derde hoofdstuk staan de effecten van outplacement centraal;
- in het vierde hoofdstuk staat de kwaliteit van de transitie centraal. Zowel de objectieve jobkwaliteit, in termen van jobkenmerken zoals loon en contracttype, als de subjectieve inschatting ervan, in termen van jon(on)tevredenheid, worden hier beschreven voor de job vóór en na outplacement;
- in de conclusies integreren we de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken en formuleren we beleidsaanbevelingen.

Tot slot willen we graag de personen bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Allereerst danken we Riet Bulckens van VDAB en Lieve De Lathouwer van het departement WSE voor hun inhoudelijke input met betrekking tot onder meer de vragenlijst, de afbakening van de onderzoekspopulatie, info over beschikbare data, ... Daarnaast danken we de VDAB-studiedienst voor het snel ter beschikking stellen van de noodzakelijke data en de vele respondenten die deel hebben genomen aan de telefonische bevraging. Binnen het HIVA danken we Montserrat González Garibay voor haar kritische lezing van de conclusies en aanbevelingen. Tot slot danken we de opdrachtgever die dit onderzoek mogelijk maakte.

1 | Onderzoeksopzet en methodologie

Centraal in dit onderzoek staan drie vragen:

1. Wat zijn de kenmerken van het outplacementproces?
2. Wat zijn de gepercipieerde effecten van outplacement na collectief ontslag?
3. In welke mate zijn de positieve transitie ook kwalitatieve transities?

In dit hoofdstuk situeren we de onderzoeksvragen binnen het breder kader van het Vlaamse onderzoek rond outplacement en bespreken we de opzet van het onderzoek. De eerste paragraaf geeft een kort overzicht van de bestaande studies die rond het Vlaamse outplacementbeleid zijn gebeurd en identificeert de drie belangrijkste lacunes die uit dat onderzoek voorkomen. In een tweede paragraaf gaan we dieper in op elk van die lacunes en verbinden we ze met de drie onderzoeksvragen. In een derde paragraaf gaan we in op de onderzoeksopzet. We beschrijven daarin de conceptualisering van enkele belangrijke variabelen en de methodologische aanpak.

1.1 Onderzoek rond het outplacementbeleid: bevindingen en lacunes

Outplacement is reeds het onderwerp geweest van een aantal Vlaamse en internationale onderzoeken. In dat onderzoek werd aangetoond dat zowel de input, het proces en de resultaten deels afhankelijk zijn van de institutionele context van outplacement:

- De Cuyper et al. (2008) analyseerden de vraag en aanbod van outplacement in Vlaanderen, zowel als de functionering van de outplacementmarkt, de inhoud van outplacement, de doelgroepen en de impact van het beleidskader op de inzet (volume), inhoud en resultaten van outplacement;
- De Lathouwer (2011) ging na wat de resultaten waren van 166 bedrijven die een advies van de Vlaamse minister van Werk kregen over begeleidende maatregelen

bij collectief ontslag in 2011 ('regionale toetsing'). Het rapport onderzocht via een kwantitatief beschrijvende analyse wat de omvang was van collectief ontslag, of de bedrijven preventief daartegen optraden, en of er vervroegd pensioen en activerende ontslagmaatregelen werden gebruikt;

- De Cuyper en Jacobs (2011) brachten de verschillende sectorale regelingen met betrekking tot outplacement in kaart;
- De Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (2011) voerde een analyse uit omtrent de impact van herstructureringen op de werkgelegenheid en kwam tot de conclusie dat hertewerkstelling afhankelijk is van ondermeer de kwaliteit van het werk van het outplacementbureau;
- Tros (2012) kijkt naar de implementatie van het Generatiepact, de Economische Herstelwet en cao's 52, 82 en 82 (bis) vanuit het oogpunt van het 'flexicurity' concept. Daarin vindt hij op basis van kwalitatief onderzoek (interviews) dat outplacement het hoge jobverlies niet compenseert met werkzekerheid;
- IDEA Consult (2012) bracht de tevredenheid van de deelnemers aan outplacement in kaart.

Indien we naar het geheel van de studies kijken vallen er drie onderzoekslacunes op:

- *De kenmerken van de take-up en het outplacementproces zijn onderbelicht.* We weten veel over wat er in outplacement wordt geïnvesteerd (welke regels daarvoor zijn, welke instanties daarbij betrokken zijn, ...) en over wat er uit de outplacement komt (wie heeft werk?), maar weinig over het tussenliggende proces. Waaruit bestaat de begeleiding? Strookt de begeleiding met wat er voorgeschreven wordt door de Vlaamse overheid? Volgen de werknemers daadwerkelijk die begeleiding?
- *De uitkomsten van outplacement zijn onbekend.* Alhoewel we weten wat de uitkomsten van outplacement met betrekking tot het al dan niet vinden van werk in grote lijnen zijn, wordt er in het bestaand onderzoek niet naar de subjectieve beleving van outplacement gekeken: hoe schatten de werknemers hun kansen in om werk te vinden na het volgen van de begeleiding? Daarnaast is er geen zicht op de netto effectiviteit van de begeleiding met andere woorden hoeveel deelnemers aan outplacement stromen uit naar werk *dankzij* de maatregel?
- *We hebben geen zicht op de kwaliteit van de transitie naar werk.* Er is tot nu toe geen enkel onderzoek gebeurd die de kenmerken nagaat van de transitie naar werk van deelnemers aan outplacementbegeleiding: zijn die transitie kwalitatief?

In wat volgt bespreken we de drie lacunes in het kader van de onderzoeksvragen.

1.2 Onderzoekopzet en -vragen

Centraal in dit onderzoek staan de vragen naar de mate waarin effectief wordt gebruik gemaakt van het outplacementaanbod, hoe de kwaliteit van de transitie kan ingeschat worden en in welke mate het ingezette instrumentarium als effectief wordt ingeschat door de ontslagen werknemers. Het doel van het onderzoek is dus om zowel inzicht te krijgen in het eigenlijke transitieproces, als in het resultaat of de outcome ervan. De vraag naar netto effectiviteit wordt niet behandeld.

Concreet zullen we volgende onderzoeksvragen beantwoorden:

- Wat zijn de kenmerken van het outplacementproces?
- Wat zijn de effecten van outplacement na collectief ontslag?
- In welke mate zijn de positieve transitie ook kwalitatieve transitie?

In wat volgt behandelen we elke onderzoeksvraag afzonderlijk. We bouwen onze redenering op overeenkomstig de onderzoekslacunes die we boven hebben aangeduid. We gaan telkens op dezelfde manier te werk: we leggen de relevante onderzoekslacune uit, we stellen de onderzoeksvraag, en we verduidelijken de relevante concepten uit de wetenschappelijke literatuur.

1.2.1 Wat zijn de kenmerken van het outplacementproces?

1.2.1.1 Onderzoekslacune

De Vlaamse wetgeving en beleidsdocumenten stellen inhoudelijke eisen ten aanzien van outplacement via drie kanalen. Ten eerste worden de grote lijnen van outplacement bepaald door cao 51, 82 en 82 bis. Ten tweede stelt de regionale toetsing (i.e. het advies van de Vlaamse minister van Werk met betrekking tot het activerend karakter van begeleidende maatregelen bij collectief ontslag) bepaalde eisen ten aanzien van de inhoud van het outplacementproces:¹

- het aantal uren outplacement (dat aantal verschilt naargelang de leeftijd: 30 uren gedurende 3 maanden voor de -45-jarigen en 60 uren gedurende 6 maanden voor de +45-jarigen);
- het verloop van het outplacement, waarbij ondermeer minstens een individueel gesprek bij de opstart van de begeleiding dient plaats te vinden;
- de inhoud van het outplacement (sociaalpsychologische begeleiding, oriëntering, sollicitatietraining, actieve bemiddeling, competenties en opleiding);
- het maatwerk waarin het outplacementaanbod voorziet;

¹ Sinds 2009 zijn alle bedrijven die meer dan 20 werknemers tewerkstellen en tot collectief ontslag willen overgaan, verplicht om een advies aan de Vlaamse Minister van Werk te vragen, zowel als de bedrijven die minder dan 20 werknemers tewerkstellen en die gebruik willen maken van vervroegd brugpensioen bij een collectief ontslag. Voor het verlenen van dat advies wordt de outplacementovereenkomst van het desbetreffende bedrijf getoetst aan een aantal criteria:

- de aanwezigheid van een plan van aanpak met betrekking tot kansengroepen, en in het bijzonder met betrekking tot ouderen;
- een uitgewerkte timing, een locatie, rapportering, vermijden van ontslagen en financiële incentives met betrekking tot hertewerkstelling.

Ten derde wordt de outplacementbegeleiding van werknemers bij faillissementen gefinancierd door het Sociaal Interventiefonds (Herplaatsingsfonds). Binnen het Herplaatsingsfonds werd een gedragscode opgesteld met betrekking tot outplacementbegeleiding. Daarin worden er verschillende criteria opgesomd die deels overlappen met die van de regionale toetsing. Zo zijn de outplacementbureaus bijvoorbeeld onderworpen aan bepaalde voorschriften met betrekking tot de uitnodiging van de werknemers op de begeleiding (telefonisch contact indien geen reactie op de uitnodiging), en er worden hen een aantal inhoudelijke richtlijnen voorgelegd. Zo zou outplacement ondermeer een intakegesprek moeten bevatten, zowel als het opstellen van een individueel actieplan voor de werknemer, een grondige diagnose van de capaciteiten van de werknemer, interviewtraining, training met betrekking tot psychotechnische testen en sollicitatietechnieken, logistieke steun en psychologische ondersteuning.

Op dit moment wordt outplacement vrij goed gemonitord door Federgon en VDAB.² Er is zicht op het aantal begeleidingen en in het geval van collectief ontslag of faillissement ook op de mate waarin de ontslagen werknemers na outplacement al dan niet terug aan de slag gaan. We zien dus dat er zowel bij de herplaatsingsfonds als bij de regionale toetsing aanzienlijke aandacht wordt besteed aan de meer inhoudelijke en procesmatige aspecten van outplacement zoals het aantal uren, de feitelijke inhoud en het verloop. We stellen echter vast dat er geen gegevens beschikbaar zijn die ons een globaal beeld geven van de mate waarin die inhoudelijke criteria worden nageleefd binnen de outplacementbegeleiding.

De outplacementkantoren dienen aan VDAB wel de naam van de ingeschreven personen te bezorgen, maar de opleidingsparticipatie, het effectief aantal gevolgde uren, ... wordt niet geregistreerd. De cijfers geven ons dus geen zicht op de inhoud van de begeleidingen, hoe lang de opgestarte begeleiding in totaal heeft geduurd, of het ging om individuele gesprekken of groepsessies, in welke mate er sprake was van opleidingsdeelname en om welke opleidingen het ging. Er bestaat dus geen zicht op de mate waarin aan de criteria van de regionale toetsing en/of het herplaatsingsfonds wordt voldaan.

² In het geval van Federgon worden er periodiek cijfers opgevraagd aan de outplacementkantoren. De rapportage beperkt zich tot die bureaus die aangesloten zijn bij Federgon.

Dit leidt tot enkele kritische bedenkingen, Tros (2012) stelt bijvoorbeeld dat er vragen worden gesteld omtrent de effectiviteit van de outplacementregeling. Zo wordt er beweerd dat:

- outplacement teveel focust op de *coping*-functie van jobverlies (psychosociale ondersteuning) ten nadele van de focus op het vinden van werk;
- opleiding te weinig wordt benadrukt binnen de Belgische outplacementpraktijk.

1.2.1.2 Onderzoeksvraag

Op basis van voorgaande stellen we volgende onderzoeksvraag: Wat zijn de kenmerken van het outplacementproces?

Die vraag delen we verder op in drie deelvragen:

- Hoeveel outplacementuren worden effectief opgenomen door de werknemers?
- Welke activiteiten worden aangeboden tijdens de begeleiding?
- Hoeveel werknemers volgen opleiding tijdens outplacement? Om welke opleidingen gaat het? In welke mate is er opleidingsbehoefte bij de deelnemers van outplacement?
- Hoe wordt omgegaan met hertewerkstellingspremies die in de sociale begeleidingsplannen worden voorzien? Hoeveel werknemers maken hiervan gebruik?

1.2.1.3 Conceptualisering

a) Outplacementproces

Om het outplacementproces te conceptualiseren is de internationale literatuur weinig bruikbaar omwille van vier redenen. Ten eerste varieert de outplacementpraktijk sterk van land tot land en zelfs van bedrijf tot bedrijf. Dit is eigen aan de samenstelling van de sector: in sommige landen is de markt van outplacement (Verenigde Staten) volledig geprivatiseerd, terwijl het in andere landen (Zweden) publieke of semipublieke kenmerken vertoont. Bijvoorbeeld, er zijn weinig landen die speciale outplacementregelingen voor oudere werknemers voorzien. Daarnaast varieert ook de inhoud van de begeleiding: in Frankrijk is outplacement gericht op het vinden van een nieuwe job, terwijl het Duitse systeem aandacht heeft voor het principe van 'Hilfe zur Selbsthilfe', waarbij de werknemer zelfstandig wordt gemaakt (De Cuyper et al., 2008, p. 127). Ten tweede is er binnen de internationale literatuur, net zoals in Vlaanderen, weinig aandacht voor outplacementprocessen (Martin & Lekan, 2008). Bovendien is de Engelstalige literatuur sterk vertekend, vermits ze vaak betrekking heeft op Amerikaanse gevallen.

Met andere woorden, er is geen algemene definitie van het outplacementproces en de vraag naar een conceptualisering van het outplacementproces is een empirische vraag. We moeten dus zo dicht bij de Vlaamse context proberen te blijven.

Om outplacementprocessen binnen Vlaanderen te conceptualiseren maken we gebruik van bestaand onderzoek en beleidsteksten. Met betrekking tot het concept en de beschrijving van het outplacementproces is er reeds een uitvoerig onderzoek gebeurd door De Cuyper et al. (2008). Daarom behandelen we hieronder uitsluitend de definitie van outplacement en de inhoud van het proces.

Outplacement kan gedefinieerd worden als ‘een geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van een werkgever door een derde (het 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 ontplooiën’ (De Cuyper et al., 2008).

De inhoud van de begeleidende diensten en adviezen die de definitie vermeldt wordt bepaald door cao 51, cao 82 en cao 82 bis en door de hierboven vermelde regionale toetsing. Cao 82 bis stipuleert enkele minimale vereisten met betrekking tot de inhoudelijke invulling van outplacement. Naast een opsomming van diensten die verplicht verstrekt dienen te worden, wordt in deze cao ook het aantal begeleidingsuren bepaald: een outplacementprogramma van 60 uur gedurende een periode van maximum 12 maanden. De outplacementbegeleiding wordt ingedeeld in drie fasen van telkens 20 uur. De eerste fase beslaat de eerste twee maanden, de tweede fase de volgende vier en de laatste fase de volgende zes maanden (De Cuyper et al., 2008). In het geval van outplacement na collectief ontslag of herstructurering moet aan werknemers van 45 jaar en ouder een begeleiding van minimaal 60 uren gedurende zes maanden aangeboden worden, voor werknemers jonger dan 45 gaat het om minimaal 30 uren gedurende een periode van drie maanden (De Lathouwer, 2011).

Met betrekking tot de inhoud van de begeleiding kunnen we zes fasen onderscheiden (De Cuyper et al., 2008):

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;
3. een (uitgebreide) zelfevaluatie zorgt ervoor dat de ontslagen werknemer zijn sterktes en zwaktes in kaart brengt. Het geeft 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, ... 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. Daarnaast kunnen ook trainingen ingericht worden in functie van het sollicitatieproces;
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;
6. indien nodig, wordt ondersteuning geboden bij de onderhandeling van de nieuwe arbeidsovereenkomst en bij de integratie op de werkvloer.

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

In het geval van outplacement bij collectief ontslag formuleert het regionale toetsingskader enkele bijkomende bepalingen (we behandelen hier enkel die bepalingen die niet in de zes fasen verschijnen):

- informatie met betrekking tot de regelgeving inzake outplacementverplichting; rechten en plichten van de werknemer; het opleidingsaanbod; de dienstverlening van VDAB en overige partners;
- oriëntering indien het jobdoelwit niet duidelijk is;
- sollicitatietraining;
- actieve bemiddeling. Het outplacementbureau engageert zich om de vacatures die de werkzoekende ontvangt via de tewerkstellingscel of vacatures die het kantoor zelf aanbiedt actief op te volgen bij de begeleidde werkzoekende (opvolging van zoekgedrag en sollicitaties). Bovendien geeft het bureau informatie over de tewerkstellingsmaatregelen gericht op werkhervatting, benut het alle beschikbare arbeidsmarktinstrumenten, maakt gebruik van regionale netwerken met het oog op vacatures voor de ex-werknemer. Daarnaast wordt een herinstapgarantie voorzien wanneer de werknemer bij werkhervatting opnieuw het werk verliest binnen een periode van 3 maanden.

Voorgaande bepalingen werden meegenomen in de bevraging van de aangeboden outplacementactiviteiten.

1.2.2 Effecten: gepercipieerde effectiviteit en inzetbaarheid

1.2.2.1 Onderzoekslacune

De finaliteit van outplacementbegeleiding binnen de Vlaamse arbeidsmarkt situeert zich in een spanningsveld (De Cuyper et al., 2008, p. 155). Enerzijds kunnen

we het zien als een activeringstool gericht op een snelle matching van werknemer en job (dus een vorm van reguliere arbeidsbemiddeling). Dit wordt duidelijk in de definitie van outplacement als ‘een geheel van begeleidende diensten en adviezen die (...) 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’ (De Cuyper et al., 2008). In het kader van het Generatiepact wordt outplacement ook beschouwd als een instrument om oudere werknemers aan te zetten om langer te werken.

Anderzijds kunnen we outplacement beschouwen als een manier om de werknemers weerbaarder te maken door psychologische verwerking en zelfanalyse (dus eerder een instrument tot persoonlijke ontwikkeling). Deze benadering van outplacement vinden we terug in cao 51, die stelt dat een outplacement kantoor ondermeer psychologische begeleiding en het opmaken van een persoonlijke balans mag aanbieden.

Zoals De Cuyper et al. (2008) vermelden is het Vlaamse beleid eerder gericht op de eerste benadering. Daarbij wordt het beleid vooral beoordeeld op de plaatsingsgraad, dat wil zeggen het aantal beëindigde outplacementbegeleidingen die uitmonden in een nieuwe tewerkstelling binnen de voorziene outplacementperiode, ten opzichte van alle beëindigde outplacementbegeleidingen.

Hoewel outplacement niet kan gereduceerd worden tot een zuiver plaatsingsinstrument, is het logisch dat in het kader van het activeringsbeleid met meer dan gewone aandacht wordt gekeken naar de plaatsingsgraad. Dit weerspiegelt zich in de monitoring van het beleid dat reeds vermeld werd: de beschikbare administratieve gegevens (Federgon, VDAB) hebben we zicht op het aandeel deelnemers aan outplacement dat doorstroomt naar werk.

Indien we willen nagaan of er aan de doelstellingen of finaliteiten die boven vermeld werden wordt voldaan (i.e. de *effecten* van het beleid vaststellen) zijn er drie problemen met de huidige focus:

- we weten veel over de *plaatsingsgraad* van de deelnemers aan outplacement, maar we hebben geen zicht op de activiteiten waar men terecht komt. Is er heroriëntatie naar andere sectoren toe? Deze vraag is van cruciaal belang in het kader van het belang dat het huidige Vlaamse arbeidsmarktbeleid legt op het heroriënteren van oudere werknemers en intersectorale mobiliteit als een manier om voor langere loopbanen te zorgen;
- de plaatsingsgraad geeft ons ook geen zicht over de *subjectieve beleving* de outplacementbegeleiding door de werknemers: zijn ze van mening dat de begeleiding

heeft gezorgd voor een betere positie of betere kansen op de arbeidsmarkt³ ('gepercipieerde effectiviteit')?

- de plaatsingsgraad geeft ons ook geen zicht op de mate waarin de tweede finaliteit van outplacement met betrekking tot de psychologische ondersteuning vervuld wordt. Deze vraag is echter niet te onderschatten vanuit beleidsoogpunt vermits ze een link legt tussen outplacement en bepaalde aspecten van de notie van 'inzetbaarheid' of 'employability', die slaat op 'de kans om een job te bekommen en te behouden' (Forrier, 2003) en waaraan groeiende aandacht wordt besteed tijdens de laatste jaren door de Vlaamse overheid en de sociale partners, bij voorbeeld in het Loopbaanakkoord van 2012. Binnen dat concept zijn de verwachtingen van de werknemer, die sterk beïnvloed kunnen worden door psychologische ondersteuning, cruciaal bij het bepalen van zijn kansen op werk.

1.2.2.2 Onderzoeksvraag

Als antwoord op die lacune stellen we de tweede onderzoeksvraag: wat zijn de effecten van de outplacementbegeleiding? De effecten verdelen we over twee categorieën: doorstroom en inzetbaarheid. Met betrekking tot de effecten in termen van doorstroom stellen we drie deelvragen:

- Hoeveel ontslagen werknemers stromen door naar werk? In welke mate wijkt het profiel af van niet-doorstromers?
- Hoeveel werknemers veranderen van sector? Zijn er verschillen naargelang profiel?
- In welke mate is er sprake van jobheroriëntatie, veranderen werknemers van functie?

Met betrekking tot de tweede categorie stellen we twee deelvragen:

- Hoe wordt de effectiviteit van het instrumentarium ingeschat door de ontslagen werknemers? In welke mate hebben ze het aanbod gekregen en in welke mate vonden ze dit nuttig?
- Heeft outplacementbegeleiding er volgens de deelnemers voor gezorgd dat ze opnieuw werk hebben gevonden?

1.2.2.3 Conceptualisering

Vanuit conceptueel oogpunt zijn er twee concepten uit de vragen hierboven die verdere toelichting vereisen: effectiviteit en inzetbaarheid.⁴

3 Over de subjectieve beleving van de zoektocht naar nieuw werk werd in het kader van outplacement recent onderzoek gedaan door De Cuyper en Sels (2012), daarin werd gekeken naar de mate waarin leef-tijd de relatie tussen bepaalde psychologische kenmerken van de werknemer en zijn feitelijk zoekgedrag medieerde, er werd echter niet gekeken naar de effecten van outplacement op die relatie.

4 Het concept 'heroriëntatie' wordt puur operationeel gedefinieerd als het veranderen van sector, en behoeft derhalve geen verdere uitleg.

a) Effectiviteit

De onderzoeksvraag als geheel is gericht op het meten van de effecten van outplacementbegeleiding. Het gaat met andere woorden om de vraag naar de effectiviteit van het beleid.

Effectiviteit wordt gedefinieerd als door de OESO als ‘a measure of the extent to which an (...) activity attains its objectives’ (2010, p. 13). Vanuit beleidsoogpunt gaat het gaat met andere woorden over de relatie tussen een beleidsinterventie en zijn effecten. Andere auteurs definiëren effectiviteit als de match tussen de uitkomsten en de doelen van beleidsprogramma’s (Wells, 1986), het causale verband tussen een beleidsinterventie en zijn resultaten (Swanborn, 1999) en de mate waarin datgene wat geëvalueerd wordt gewenste of geplande uitkomsten genereert (Davidson, 2005, p. 122).

In het kader van ons onderzoek definiëren we effectiviteit als de relatie tussen de uitgevoerde outplacementbegeleidingen en de beleidsuitkomsten. Die beleidsuitkomsten of effecten kunnen vertalen we in het kader van dit onderzoek in termen van tewerkstelling (i.e. het al dan niet vinden van werk), van de persoonlijke beleving van het proces van outplacement (het subjectief inschatten van de eigen inzetbaarheid) en de kwaliteit van het werk die de deelnemers uitoefenen na hun ontslag (i.e. kwaliteit van de transities, cf. infra). Effectiviteit gaat met andere woorden om het meten van hoe succesvol een beleid is.

Het is belangrijk om hier een kanttekening met betrekking tot effectiviteit aan te geven. In de context van dit onderzoek nemen we afstand van het concept effectiviteit als zodanig om ons te richten op de ‘gepercipieerde’ of ‘ingeschatte’ effectiviteit van outplacement: we willen nagaan wat de *subjectieve beleving* is van de deelnemers aan outplacement in termen van hun eigen inzetbaarheid en het vinden van werk. Het gaat hierbij dus niet om de bruto of netto-effectiviteit van het beleid. De bruto effectiviteit van outplacement wordt namelijk reeds gemonitord door de VDAB en Federgon aan de hand van de uitstroom naar werk na outplacement. Om na te gaan wat de netto-effectiviteit van outplacement is dient een ander onderzoek opgezet te worden, waarbij een groep deelnemers met een vergelijkbare groep niet-deelnemers wordt vergeleken. Het verschil tussen de twee groepen wordt dan de netto-effectiviteit van het beleid genoemd.

b) Inzetbaarheid

Op basis van de beschikbare literatuur stellen we vast dat inzetbaarheid een begrip is waar tal van definities en opvattingen over bestaan. Zo stellen Cornet en Venniker (1998) dat inzetbaarheid gezien kan worden als de ‘kans op tewerkstelling of de kans om een job te vinden en te houden’. Deze definities zijn eerder beperkt en

zien inzetbaarheid als een individueel binair kenmerk: iemand is inzetbaar of iemand is niet inzetbaar. Een andere benadering is die van de ‘graduele inzetbaarheid’, waarbij iemand meer of minder inzetbaar kan zijn (Apel et al., 2008). Thijsen (2000) geeft een meer omvattende definitie van inzetbaarheid mee, waarbij inzetbaarheid beschouwd kan worden als ‘alle individuele en contextgerelateerde factoren die de toekomstige arbeidsmarktpositie in een gegeven arbeidsmarkt beïnvloeden’. Ook Brouwer, Van Lin en Zwinkels (2001) hangen deze ‘multidimensionale’ definitie van inzetbaarheid aan. Over welke kenmerken en dimensies deze arbeidsmarktpositie beïnvloeden bestaan er echter verschillende theorieën (Sels & Forrier, 2003; De Cuyper et al., 2008; Apel et al., 2008; Eby et al., 2005).

Forrier en Sels (2003) definiëren inzetbaarheid als ‘de mate waarin een individu geschikte arbeid kan verwerven en/of behouden in de interne of externe arbeidsmarkt’. Forrier en Sels spreken van geschikte arbeid, waarmee ze het onderscheid maken tussen kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid. Kwantitatieve inzetbaarheid gaat over het vinden (en behouden) van een job, kwalitatieve inzetbaarheid gaat over het vinden (en behouden) van een geschikte job, op basis van gedefinieerde kenmerken (bijvoorbeeld een job die aansluit bij opleiding, een job die aansluit bij interesses, eerdere werkervaring, eerdere functie, ...). Vooral het concept van kwalitatieve inzetbaarheid is relevant, aangezien we willen nagaan in welke mate de transitie naar werk ook kwalitatief is of in welke mate outplacement leidt tot kwalitatieve jobs.

Een andere benadering van inzetbaarheid is de ‘gepercipieerde’ arbeidsmarktpositie, of gepercipieerde inzetbaarheid, gedefinieerd als ‘de beoordeling van de eigen mogelijkheden om gelijkaardig of beter werk te vinden’ (Berntson, 2008). Eby et al. (2003) definiëren dit als ‘de overtuiging dat men een waardevolle medewerker is voor huidige of toekomstige werkgevers’. Het gaat hier met andere woorden om de perceptie van het individu van de eigen arbeidsmarktpositie of waarde op de arbeidsmarkt. Gepercipieerde inzetbaarheid is belangrijk, aangezien het vaak de perceptie van een situatie of de realiteit is, eerder dan de situatie zelf, dat gedrag beïnvloedt (Berntson, 2008). Zo wordt de inzetbaarheid van een individu mogelijk ook gestuurd door de gepercipieerde inzetbaarheid. Iemand die zichzelf percipieert als inzetbaar zal waarschijnlijk meer geneigd zijn om te zoeken naar een geschikte job dan iemand die de eigen inzetbaarheid lager inschat. In dit opzicht is de gepercipieerde inzetbaarheid een interessant concept, aangezien het onmiddellijk aansluit op het gedrag van het individu. Bovendien vragen we aan de ontslagen werknemers in welke mate zij denken dat outplacement heeft bijgedragen tot de eigen positie op de arbeidsmarkt of de eigen inzetbaarheid.

In het onderzoek richten we ons vooral op de kwalitatieve gepercipieerde inzetbaarheid, namelijk de mate waarin een ontslagen werknemer van mening is dat outplacement de eigen positie op de arbeidsmarkt en de kansen om kwalitatief werk te vinden heeft beïnvloed.

1.2.3 Zijn de transities kwalitatief?

1.2.3.1 Onderzoekslacune

Een ander aspect van de effecten van de outplacementbegeleiding heeft niet zozeer betrekking op het al dan niet vinden van werk en de subjectieve beleving, maar eerder op de kwaliteit van de transities naar werk die deelnemers aan outplacementbegeleiding meemaken. Dit aspect van outplacement is van aanzienlijk belang, vermits het zich inschrijft in een reeds bestaande discussie.

De focus op outplacement als activeringsmaatregel (cf. supra) geeft ons geen uitsluitend over de vraag naar de *kwaliteit* van de transities die deelnemers ervaren. In principe behoort de kwaliteit van de transities niet tot de specifieke doelstellingen van outplacement, maar ze is tijdens de laatste jaren een belangrijk concept geworden in Europese, Belgische en Vlaamse kringen door het concept ‘positieve transities’, die Levêque (2010) heeft gedefinieerd als de progressieve beweging van inactiviteit of werkloosheid naar werk, of bewegingen naar jobs met een betere kwaliteit.⁵ Er wordt in dit kader gestreefd om via het arbeidsmarktbeleid positieve transities te bevorderen. Langs Vlaamse kant kunnen we de nadruk op positieve transities en de kwaliteit van het werk vinden in het concept ‘werkbaar werk’ dat deel uitmaakt van zowel het Loopbaanakkoord 2012 als van de beleidsnota, die de link legt met het beleid rond ‘langer werken’.

De meningen over de kwaliteit van de transities naar aanleiding van outplacement zijn verdeeld. Enerzijds hebben vakbonden reeds gewezen in het verleden op het feit dat outplacement tot een ‘verslechtering’ van de kwaliteit van de job kan leiden in termen van bijvoorbeeld loon of werkzekerheid. Anderzijds beweren de outplacementkantoren dat outplacement juist tot hogere tevredenheid leidt dankzij bijvoorbeeld een lagere werkdruk. De discussie raakt dus zowel de objectieve kenmerken van transities zoals loon of type contract, als de subjectieve kenmerken zoals jobtevredenheid.

5 Voor een uitgebreide beschrijving van transities en mobiliteit in verband met oudere werknemers, zie González Garibay en Struyven (2011).

1.2.3.2 Onderzoeksvraag

In het kader van dit onderzoek stellen we dus de volgende vraag: wat is de kwaliteit van de transities die volgen op outplacementbegeleiding?

Die vraag delen we verder op in twee deelvragen:

- Wat zijn objectieve jobkenmerken van de job voor en na outplacement? Het gaat dan om contracttype, loon, arbeidsregime, functie, ...
- In welke mate zijn de deelnemers tevreden met de job voor en de job na outplacement?

1.2.3.3 Conceptualisering

a) Kwaliteit van de transitie

De derde onderzoeksvraag situeren we in het kader van 'kwalitatieve transities'. Gazier (2010) definieert een transitie als 'een tijdelijk proces van verandering van een positie naar een andere, waarbij de transities en posities gekenmerkt worden door een geheel van rechten, middelen en beperkingen'. Om het concept van 'kwalitatieve transitie' te definiëren baseerden we ons in eerste instantie op Levêque (2011), die spreekt van een kwalitatieve transitie als deze toeleidt naar een kwalitatieve job. Met betrekking tot outplacement kunnen we spreken van een 'efficiënte transitie' wanneer outplacement leidt tot een kwalitatieve job, en omgekeerd van 'inefficiënte transitie' wanneer outplacement gevolgd wordt door een job van 'lage kwaliteit' (Levêque, 2011). Efficiëntie wordt hier dus gebruikt als synoniem voor 'kwalitatief'.

Deze inschatting van de kwaliteit van een job, of de jobkwaliteit, bevat op zijn beurt een objectieve, een subjectieve en een relatieve component. De objectieve component betreft feitelijke kenmerken van de job: de hoogte van het loon, het type arbeidscontract, de functie, enzovoort. De subjectieve component betreft de mate waarin een werknemer tevreden of ontevreden is over deze jobkenmerken, of de job(on)tevredenheid. Het gaat met andere woorden over de manier waarop de werknemer het werk beleeft en het welbevinden dat - al dan niet - ervaren wordt (Van Hootegeem & Huys, 2010). De relatieve component verwijst naar de kwaliteit van de nieuwe job ten aanzien van de vorige job.

In de verschillende literatuur rond kwaliteit van de arbeid staan de vier 'A's van de arbeid' centraal: arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen (Currivan, 2000; Lambert et al., 2001; van der Heijden et al., 2009; Blau G., 2000):

- arbeidsinhoud: de factoren die we hieronder kunnen inbrengen, verwijzen allemaal naar de eigenlijke aard van het werk. Voorbeelden: de afwisseling in de uit

te voeren taken, de mate van autonomie in het werk, contact- en samenwerkingsmogelijkheden met collega's, feedback over de prestaties, de werkdruk, de verantwoordelijkheid die men draagt in de functie, enzovoort;

- arbeidsvoorwaarden: de arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op het loon en/of diverse extralegale voordelen, het type contract, de regeling rond arbeidstijden en vakantieperiodes, de loopbaanperspectieven, scholingsmogelijkheden en de werkzekerheid binnen de onderneming;
- arbeidsverhoudingen: hierbij horen de tevredenheid met de direct leidinggevende (chef/bedrijfsleider) en de collega's, de werksfeer, de mogelijkheden tot inspraak en medezeggenschap;
- arbeidsomstandigheden: de arbeidsomstandigheden betreffen de fysieke omgeving waarin men arbeid verricht. Bijhorende variabelen zijn veiligheid en gezondheid op het werk staan, klimaat en weersomstandigheden, kenmerken van de werkplek, enzovoort.

Een bijkomende kenmerk van een kwaliteitsvolle transitie is de balans tussen werk en privéleven. Uit de literatuur blijkt immers dat, als deze twee moeilijk of niet verenigbaar zijn, dit de jobtevredenheid negatief zal beïnvloeden (van der Heijden et al., 2009).

In dit onderzoek staan vooral de arbeidsvoorwaarden centraal, alsook de balans tussen werk en privéleven. In de verschillende literatuur en eerder onderzoek ter zake vinden we een zeer uitgebreide lijst van aspecten van jobkwaliteit (cf. van der Heijden et al., 2009; Koster et al., 2009; Mobley, 1977; Coppin & Vandenbrande, 2007; Van Vianen et al., 2003). Voor dit onderzoek hebben we echter enkele belangrijke aspecten geselecteerd, met het oog op de onderzoeksvragen en in samenspraak met de stuurgroep. Hierbij maken we de vergelijking tussen objectieve en subjectieve jobkwaliteit van de job voor en na outplacement. We willen immers nagaan in welke mate de job na outplacement even kwalitatief is dan de job voor outplacement. Naast het in kaart brengen van de jobkwaliteit, ligt de focus op de subjectieve inschatting of job(on)tevredenheid van de bevroegde ont-slagen werknemers.

Het is van belang om de wisselwerking tussen subjectieve en objectieve componenten niet uit het oog te verliezen. Een werknemer kan immers mogelijk minder verdienen, maar een betere balans werk-privé vinden en dus een hogere jobtevredenheid hebben.

1.3 Methodologie

Om de verschillende onderzoeksvragen te beantwoorden, werd een mix van onderzoeksmethoden gehanteerd: documentanalyse, een korte bevraging via e-mail van sectorconsulenten en telefonische enquêtes bij deelnemers aan outplacement na collectief ontslag. In de volgende paragrafen beschrijven we elke stap afzonderlijk.

1.3.1 Documentenanalyse

De documentenanalyse omvatte drie luiken:

- ten eerste werd het bestaande Vlaamse onderzoek rond outplacement verkend om de belangrijkste onderzoekslacunes te identificeren;
- ten tweede werd er een scan gemaakt van de beschikbare data rond outplacement om verder vorm te geven aan de onderzoeksvragen;
- ten derde werden de belangrijkste concepten (take-up en beleidsprocessen, inzetbaarheid, kwaliteit van transities) geconceptualiseerd aan de hand van zowel internationale als Vlaamse en Belgische wetenschappelijke bronnen.

1.3.2 Bevraging van sectorconsulenten

Met dit onderzoek wilden we een zicht krijgen op de mate waarin er tijdens de outplacementbegeleiding aandacht is voor competentieversterkende acties. Aangezien ook sectoren die een sectoraal outplacementaanbod voorzien vaak een opleidingsaanbod openstellen (cf. De Cuyper & Jacobs, 2010), voerden we bij in totaal 28 sectorconsulenten een bevraging via mail uit. Met deze bevraging wilden we inzicht krijgen in de mate van opleidingsdeelname tijdens outplacement (na collectief ontslag) binnen het sectoraal aanbod in 2010, om welke opleidingen het ging en hoeveel uren deze opleidingen omvatten en wat het totale aandeel is van werknemers die tijdens de begeleiding hebben deelgenomen aan een opleiding. Van de helft van de sectorconsulenten, 14 personen in totaal, kregen we een antwoord, de non-respons bedroeg eveneens 14 personen of 50%. Van de groep die antwoordde, gaven echter negen consulenten (goed voor 64% van de totale respons) aan dat ze niet over deze informatie beschikten. Slechts vijf sectorconsulenten konden onze vragen (deels) beantwoorden.

1.3.3 Survey bij ontslagen werknemers

1.3.3.1 Opzet

Via de survey bij ontslagen werknemers wensten we zicht te krijgen op de take-up van het instrumentarium, de effecten van het instrumentarium en de kwaliteit van

de transities. De meerwaarde van deze survey, is dat we op deze manier uitgaan van het perspectief van de werknemers of deelnemers aan outplacement (micro-niveau). Eerdere onderzoeken die werden uitgevoerd met betrekking tot outplacement, hanteerden een meso- (organisaties en sectoren) of macroniveau (de spelers op de arbeidsmarkt) (zie De Cuyper et al., 2008; De Cuyper, 2009; De Cuyper & Jacobs, 2011). We gaven eerder aan dat informatie over de input, het aantal begeleidingen en de plaatsingsgraad beschikbaar zijn (cf. Federgon, VDAB). Met deze survey streven we dan ook een zo groot mogelijke complementariteit na met de beschikbare data, door elementen te bevragen die deze beschikbare data niet omvatten.

We kozen ervoor om een telefonische survey uit te voeren ondanks het feit dat zo'n survey een aanzienlijke investering impliceert in termen van financiële middelen en tijd, zeker ten aanzien van een internetsurvey. Deze keuze is ingegeven door de nood aan een representatieve steekproef: via een telefonische survey lopen we minder risico om een oververtegenwoordiging te krijgen van hoogopgeleide werknemers, of werknemers. Er is namelijk binnen de wetenschappelijke literatuur bewijs van het feit dat internetsurveys vooral hoogopgeleiden of personen met een relatief hoge sociaaleconomische status bereiken, terwijl personen met lage inkomens, laagopgeleiden of inwoners van het platteland een beperktere toegang hebben tot het Internet (Gosling et al., 2004). Binnen outplacement is het bereiken van laag opgeleiden en mensen met lage inkomens juist belangrijk: zo kunnen we de deelname aan en effecten van outplacement beter vergelijken naar bijvoorbeeld opleidingsniveau.

1.3.3.2 Het onderzoeksinstrument

Voor de telefonische survey werd een gestandaardiseerde vragenlijst opgesteld, zo goed als volledig bestaande uit gesloten vragen. Zo veel als mogelijk namen we vragen over uit eerder onderzoek, of bouwden we voort op vragenlijsten uit ander onderzoek. De vragenlijst bevat vier delen:

- take-up: hier werden de respondenten bevraagd over het outplacementaanbod dat ze hadden gekregen, of ze daarop ingingen, hun opleidingsdeelname tijdens de outplacementbegeleiding en eventuele hertewerkstellingspremies;
- effectiviteit: in het tweede deel werden de respondenten bevraagd naar de kenmerken van het outplacementaanbod, hun inschatting van het nut ervan en hun perceptie van het effect van outplacement op hun inzetbaarheid;
- aard en kwaliteit van de transitie: in dit deel werden de kenmerken bevraagd van de job die de werknemers vóór hun outplacementbegeleiding uitoefenden, de kenmerken van de job die ze na hun outplacementbegeleiding uitoefenden en de vergelijking ertussen;

- slot: het vierde deel ging na, voor werknemers die geen job hadden op het moment van de bevraging, welke acties ze hadden ondernomen tijdens de voorbije drie weken met betrekking tot het zoeken naar een job.

De survey werd voorafgegaan door een pilootfase waarin de vragenlijst werd geëvalueerd op zowel inhoud als duurtijd. Die pilootfase bestond uit 10 interviews, afgenomen door enquêteurs bij respondenten. Naar aanleiding van de pilootfase werd de vragenlijst geperfectioneerd.

1.3.3.3 Operationalisering

Binnen de survey werden de verschillende variabelen geoperationaliseerd aan de hand van een aantal indicatoren. De graad van complexiteit van de operationalisering verschilde naar gelang de onderzoeksvraag: terwijl de vragen rond take-up relatief eenvoudig waren, vereisten de effecten en de kwaliteit van de transitie een complexere operationalisering. We behandelen hieronder de operationalisering per onderzoeksvraag.

a) Outplacementproces

De kenmerken van het outplacementproces werden nagegaan aan de hand van indicatoren die sterk aanleunen bij de regionale toetsing en de gedragscode van het Sociale Interventiefonds:

- het outplacementaanbod na ontslag (al dan niet gekregen);
- het aantal uren in dat aanbod;
- het al dan niet ingaan op het aanbod;
- het aantal individuele gesprekken;
- het aantal groepsbegeleidingen;
- de deelname aan opleiding tijdens de outplacementbegeleiding;
- het aanbod van een hertewerkstellingspremie door de werkgever;
- de inhoud van de outplacementbegeleiding: informatie over administratieve regelingen, premies om terug te gaan werken, hulp bij het plannen van de loopbaan, informatie over opleidingen, sollicitatiekanalen, de VDAB, vacatures, hoe zich als zelfstandige te vestigen en hoe een sollicitatiebrief en een cv op te stellen.

b) Effecten

De vragen rond de effecten van de outplacementbegeleiding delen we op in vragen rond doorstroom en inzetbaarheid.

De indicatoren rond doorstroom bevatten:

- het al dan niet vinden van werk;
- de sector van activiteit voor en na outplacement.

Wegens zijn conceptuele complexiteit (cf. supra) vereiste inzetbaarheid een meer uitgewerkte operationalisering.

Het meten van inzetbaarheid is al in tal van onderzoeken aan bod gekomen. Om te bepalen hoe dit concept zal gemeten worden in dit onderzoek, voerden we dan ook een verkennende analyse uit van het reeds bestaande onderzoek. Een drempel hierbij is dat de meeste onderzoeken zich focussen op werknemers, en niet op werkzoekenden, terwijl wij in dit onderzoek expliciet willen nagaan in welke mate outplacement heeft geleid tot een betere of hogere inzetbaarheid van ontslagen werknemers.

Het onderzoek van Wanberg, Zhu en Van Hooft (2010) lijkt ons het meest aan te sluiten bij onze eigen onderzoeksopzet. In dit onderzoek worden zes schalen gebruikt om inzetbaarheid te meten, waarbij de focus zowel ligt op het vinden van een job ('hoeveel vertrouwen heb je dat je een job vindt, indien je zoekt), alsook op het vinden van een kwalitatieve job ('hoeveel vertrouwen heb je dat je een goed betaalde job krijgt' en 'hoeveel vertrouwen heb je dat je een job vindt die je graag doet). Een betrouwbaarheidsanalyse op deze items toonde aan dat de schaal betrouwbaar is, aangezien de gemeten Cronbach's alfa van 0,93 boven het algemeen aanvaarde criterium van 0,70 ligt. Deze schalen lijken dus samen het begrip van inzetbaarheid te meten (Wanberg, Zhu & Van Hooft, 2010). De vragen rond gepercipieerde inzetbaarheid, gebaseerd op de schaal van Wanberg et al., werden telkens gesteld in functie van de outplacement. We gingen met andere woorden na in hoeverre de werknemers hun (al dan niet verhoogde) inzetbaarheid als gevolg zagen van outplacement. Daarvoor werden er vragen gesteld rond:

- het nut van de outplacementbegeleiding om het ontslag te verwerken, de aanpak van financiële moeilijkheden, het in kaart brengen van kennis en sterke en zwakke punten, loopbaanplanning, het zoeken naar vacatures en het uitbouwen van een zelfstandige activiteit;
- het effect van outplacement op het vertrouwen van de werknemer om werk te vinden;
- het nut van outplacement om opnieuw werk te vinden;
- het effect van outplacement op de attitudes ten aanzien van werk: intentie om al dan niet langer te werken, zin om opnieuw werk te zoeken, belang van werk, inschatting van eigen kansen op de arbeidsmarkt.

c) Kwaliteit van de transities

De kwaliteit van transities werd nagegaan aan de hand van volgende indicatoren. De indicatoren hadden betrekking op zowel de job voor als na outplacement:

- type contract;
- type functie;

- deeltijds of voltijds werk;
- procent tewerkstelling;
- op welk moment werd gewerkt;
- nettoloon;
- de subjectieve elementen van de jobkwaliteit werden bevraagd aan de hand van een vraag naar tevredenheid met zowel de vorige als de huidige job op verschillende vlakken: loon, verantwoordelijkheden, arbeidsregime, momenten waarop gewerkt werd, werkdruk, arbeidscontract, woon-werkafstand, werk-privébalans, en niveau van de job. Er werd ook gevraagd naar de algemene tevredenheid.

1.3.3.4 Afbakening en beschrijving onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit werknemers die ten gevolge van collectief ontslag werden ingeschreven in een (ad hoc of permanente) tewerkstellingscel (TWC) in 2010. Deze gegevens werden verschaft door VDAB. Het gaat in totaal om 2 838 personen. Belangrijk is dat deze personen niet allemaal gestart zijn met outplacement, maar enkel werden ingeschreven in een TWC en beschikbaar moesten blijven voor de arbeidsmarkt. Of ze effectief gestart zijn met de outplacementbegeleiding, werd dan ook nagegaan tijdens de telefonische bevraging. Ook werkzoekenden die gerechtigd zijn op brugpensioenen en/of hiervoor een aanvraag hebben ingediend behoren tot de populatie. We opteerden er echter voor - in samenspraak met de stuurgroep - om deze groep niet mee te nemen en dit omwille van twee redenen. Een eerste reden is het feit dat de respons met betrekking tot de kwaliteit van de transitie verkleind zal worden indien we ook bruggepensioneerden meenemen. Aangezien de periode tussen de start van de begeleiding en het moment van de bevraging twee jaar bedraagt, is de kans immers groot dat deze groep effectief op brugpensioenen is. De groep die aan het werk is en dus informatie kan verschaffen over de kwaliteit hiervan, kan hierdoor met andere woorden te klein worden om geldige uitspraken te doen. Daarnaast kunnen we de vraag stellen in welke mate het nuttig en zinvol is om de ingeschatte effectiviteit van outplacement af te toetsen bij personen die weldra met brugpensioenen zullen gaan. Uit verschillend eerder onderzoek blijkt immers dat deze groep vaak niet van plan is om opnieuw aan het werk te gaan (bv. Maes & Deneyer, 2011). Dit impliceert dat de bevraging van deze groep vooral zal resulteren in het nagaan van de werkbereidheid van deze groep. Dit is een interessant gegeven, maar niet de focus van dit onderzoek.

Het niet meenemen van de bruggepensioneerden brengt onze totale onderzoekspopulatie op 1 890 personen.

De populatie bestaat dus uit 1 890 werknemers die na collectief ontslag (faillissement of herstructurering) werden ingeschreven in een ad hoc of permanente

tewerkstellingscel en een outplacementaanbod kregen. Deze werknemers waren tewerkgesteld in totaal 276 bedrijven of organisaties. Op de grootte van deze bedrijven hebben we geen zicht.

Bijna een kwart van de werknemers werd ontslagen naar aanleiding van een faillissement, de grootste groep (75,8%) werd ontslagen naar aanleiding van een herstructurering. 80% was ingeschreven in een ad hoc tewerkstellingscel. De werknemers kregen een outplacementaanbod bij in totaal 38 outplacementkantoren.

1.3.3.5 Steekproeftrekking

Voor de bepaling van de steekproef is een eerste voorwaarde dat de betreffende werknemers daadwerkelijk gestart moeten zijn met outplacement. We trokken vervolgens een quotasteekproef. Dit is een selecte steekproef waarbij de populatie wordt opgedeeld in een aantal strata, waarna uit ieder stratum gericht een bepaald quotum elementen wordt geselecteerd. In dit onderzoek werd concreet de populatie opgedeeld naar de arbeidsmarktpositie na outplacement: werkend of niet-werkend. Het gaat hierbij om de positie zoals geregistreerd door VDAB in februari 2012. De uiteindelijke steekproef moest bestaan uit de helft werkenden en de helft niet-werkenden. De reden hiervoor is tweeledig. Enerzijds baseerden we ons hiervoor op de verdeling in de totale onderzoekspopulatie: 51,2% stroomde uit naar werk, 48,8% naar werkloosheid. Een tweede motivatie om de helft van elke groep te bevragen, is omdat het interessant lijkt om ook het nut van de outplacementbegeleiding voor personen die niet zijn uitgestroomd naar werk in kaart te brengen, voor zoverre dit ingeschatte nut verschilt van personen die wel aan het werk zijn gegaan na de begeleiding. Voor andere kenmerken (cf. geslacht, leeftijd, ...) werd niet gestratificeerd.

We streefden een respons na van 400 personen, in totaal gaat het dus om 200 werkenden en 200 niet-werkenden. Gebaseerd op de vaststellingen op basis van eerder onderzoek dat de respons bij een survey ongeveer 30% bedraagt, dienden we hiervoor een steekproef van 1 200 personen te selecteren (Billiet & Waage, 2001). Hiervoor trokken we een selecte steekproef uit de volledige populatie van 1 200 personen, waarvan de helft werkend en de helft niet-werkend. Van deze steekproef werden lukraak personen gecontacteerd totdat van beide groepen een respons van 200 personen werd gerealiseerd.

Tabel 1.1 geeft een overzicht van enkele kenmerken van de steekproef en de populatie.

Tabel 1.1 Populatie- en steekproefkenmerken

Kenmerk	Populatie (N=1 890)		Steekproef (N=1 200)	
	N	%	N	%
<i>Geslacht</i>				
Man	1 151	60,9	740	61,7
Vrouw	739	39,1	460	38,3
<i>Leeftijdsklasse</i>				
<50	687	36,3	434	36,2
50+	1 203	63,6	766	63,8
<i>Studieniveau</i>				
Laaggeschoold	950	50,2	609	50,7
Middengeschoold	712	37,6	447	37,2
Hooggeschoold	228	12,0	144	12,0
<i>Arbeidsmarktpositie (02/12)</i>				
Werkend	968	51,2	600	50,0
Werkzoekend	922	48,8	600	50,0
<i>Collectief ontslag of faillissement</i>				
Collectief ontslag	1 433	75,8	919	76,5
Faillissement	457	24,2	281	23,5

Bron VDAB, eigen bewerkingen

De populatie telt meer vrouwen dan mannen, met iets meer dan 60% tegenover bijna 40%. Deze verdeling is quasi hetzelfde in de steekproef. Naar leeftijd is meer dan 60% ouder dan 50 jaar, dit is ook zo in de steekproef. Het merendeel van de populatie en steekproef is laaggeschoold (50%), bijna 40% is laaggeschoold en 12% is hooggeschoold (hogeschool of universitair onderwijs). Naar arbeidsmarktpositie tot slot zien we, zoals we eerder vaststelden, dat de verdeling tussen werkenden en niet-werkenden ongeveer fiftyfifty is.

1.3.3.6 Respons en non-respons

De telefonische interviews werden afgenomen door het marktonderzoeksbureau Significant en vonden plaats van 11 tot en met 25 juni 2012. Aangezien de respondenten op het moment van de bevraging zowel werkend als niet aan het werk konden zijn, vonden deze voornamelijk plaats vanaf 17 uur 's avonds. Om de respondenten op te bellen, werd gebruik gemaakt van een 'automatische dialer of belapparaat', die automatisch de telefoonnummers van de te bevragen respondenten draait. Om het veldwerk efficiënt te laten verlopen en de kans om de respondenten te bereiken te maximaliseren werd elk nummer tot 15 keer teruggebeld. Er werd een bestand van 1 200 respondenten ter beschikking gesteld aan de interviewers (cf. 1.2.2.5).

In totaal werden 1 094 personen opgebeld om uiteindelijk 410 succesvolle interviews af te nemen. 75 respondenten werden niet gecontacteerd (omwille van het feit dat de vooropgezette respons werd bereikt door de nadere telefoonnummers),

van 31 respondenten bleek het telefoonnummer niet correct. De interviews duurden gemiddeld 15 minuten.

Tabel 1.2 geeft een overzicht van de uiteindelijke respons en non-respons.

Tabel 1.2 **Overzicht respons en non respons**

	Frequentie	Percentage
Respons	410	37,5
Terug te bellen (bezettoon, antwoordapparaat, softe of harde afspraak)	356	32,5
<i>Weigering</i>	<i>134</i>	<i>12,2</i>
Weigering wegens principe	35	
Weigering over het onderwerp	70	
Weigering wegens te druk	19	
Weigering wegens methode telefonische bevraging	4	
Weigering tijdens interview	6	
<i>Behoort niet tot de doelgroep</i>	<i>120</i>	<i>10,9</i>
Geen outplacement gevolgd, (brug)pensioen	89	
Bevraging niet mogelijk omwille van de taal	31	
<i>Niet-bereikbaar</i>	<i>74</i>	<i>6,7</i>
Fout telefoonnummer	48	
Persoon is afwezig (met vakantie, vergadering, ...)	5	
Onbereikbaar wegens technische problemen, fax, ...	21	
Totaal	1 094	100,0

Van de 1 094 personen die werden opgebeld, werd bij 410 een succesvol interview afgenomen. 353 respondenten of 32,5% van de steekproef, stonden geregistreerd als ‘terug te bellen’. Het gaat om situaties waarbij er een bezettoon was, een antwoordapparaat en waarbij er softe of harde afspraken werden gemaakt om terug te bellen. 134 personen weigerden om deel te nemen. De grootste groep hiervan weigerde deel te nemen omwille van het onderwerp (70 personen) en uit principe (35 personen). 120 respondenten behoorden niet tot de doelgroep van het onderzoek. Het gaat dan om personen die niet gestart zijn met de outplacementbegeleiding, die op (brug)pensioen waren op het moment van de bevraging of personen die de taal niet spraken. Tot slot waren 74 respondenten niet bereikbaar, omwille van een fout telefoonnummer, afwezigheid of technische problemen.

Om na te gaan of de respons representatief is en dus niet teveel afwijkt op bepaalde kenmerken van de populatie, vergelijken we in tabel 1.3 de respons met de populatie op de kenmerken geslacht, leeftijd en studieniveau.⁶

⁶ 1 respondent was op het moment ouder dan 67 en met pensioen en behoorde dan ook niet tot de doelgroep, dit brengt de totale respons op 409.

Tabel 1.3 Vergelijking van de respons met de populatiegegevens

Kenmerk	Respons (N=409)		Populatie (N=1 890)	
	N	%	N	%
<i>Geslacht</i>				
Man	228	55,9	1 151	60,9
Vrouw	180	44,1	739	39,1
<i>Leeftijdsklasse</i>				
<50	141	34,5	687	36,4
50+	268	65,5	1 203	63,6
<i>Studieniveau</i>				
Laaggeschoold	197	48,3	950	50,2
Middengeschoold	151	37,0	712	37,6
Hooggeschoold	60	14,7	228	12,0
<i>Arbeidsmarktpositie (02/12)</i>				
Werkend	200	49,0	968	51,2
Niet-werkend	209	51,0	922	48,8
<i>Collectief ontslag of faillissement</i>				
Collectief ontslag	323	79,1	1 433	75,8
Faillissement	85	20,9	457	24,2

De respons wijkt op qua leeftijdsverdeling, studieniveau, arbeidsmarktpositie en type ontslag slechts in beperkte mate af van de populatie, er zijn wel iets meer mannen vertegenwoordigd dan vrouwen.

1.3.3.7 Analyses

De analyse van de resultaten van de enquêtes bij werknemers gebeurde met het statistische programma SAS 9.2 (Statistical Analysis System). Dit programma liet ons toe om zowel beschrijvende analyses uit te voeren (frequentietabellen), als regressieanalyses.

2 | De kenmerken van het outplacementproces

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de kenmerken van het outplacementproces. In de eerste paragraaf staan we stil bij de deelname aan de outplacementbegeleiding. We gaan hierbij in op de duur van de begeleiding en het aantal uren dat effectief wordt opgenomen. In een tweede paragraaf gaan we na welke inhoudelijke elementen aan de deelnemers werden aangeboden en hoe de deelnemers het nut hiervan inschatten we staan ook kort stil bij de tevredenheid over outplacement. In de derde paragraaf schetsen we een beeld van de mate van opleidingsdeelname tijdens de outplacementbegeleiding. Tot slot staan we in een vierde paragraaf kort stil bij hertewerkstellingspremies als aanmoediging om opnieuw aan het werk te gaan.

2.1 Aanbod en duur outplacementbegeleiding

2.1.1 Aanbod naar duur

Aan de ontslagen werknemers die een outplacementaanbod hebben gekregen, vroegen we naar het aantal uren van dit aanbod. Het gaat dus niet om het gemiddeld aantal gevolgde uren maar om het aanbod dat door de werkgever werd gedaan. In tabel 2.1 is de gemiddelde duur van dit aanbod terug te vinden. We maken hierbij het onderscheid naar enkele persoonskenmerken, zoals leeftijd en opleidingsniveau en de functie die de werknemers uitoefenden. We kijken daarnaast of het ontslag het gevolg was van een faillissement of een herstructurering (al dan niet herplaatsingsfonds). Met behulp van een t-test gingen we na in welke mate de verschillen tussen de groepen al dan niet significant zijn. Deze test laat toe om na te gaan in welke mate gemiddelde waarden tussen twee onafhankelijke groepen significant verschillen. De waarde van de t-test en bijhorend significantie-

niveau (p-waarde) kunnen teruggevonden worden in de laatste kolom. We geven tot slot mee dat we enkel over de functie van de deelnemers beschikken voor zover ze aan het werk waren na de outplacementbegeleiding, voor de groep die na outplacement geen werk vond en op het moment van de bevraging ook niet aan het werk was, hebben we deze informatie niet.

Belangrijk is daarnaast dat bijna de helft van de respondenten niet meer wist hoeveel uren outplacementbegeleiding werden aangeboden na het ontslag. Dit lag binnen de verwachtingen. Deze vraag werd namelijk via testinterviews uitgetest. Daaruit bleek dat inderdaad een deel van de respondenten niet op deze vraag kon antwoorden, anderzijds bleek dat diegenen die wél konden antwoorden, naar eigen zeggen een vrij accurate schatting konden maken. Omdat de vraag naar het aantal uren expliciet in de onderzoeksoproep stond, hebben we beslist deze vraag toch op te nemen. Enige voorzichtigheid bij de interpretatie van de resultaten is dus echter op zijn plaats. Dit geldt zeker voor de resultaten met betrekking tot de begeleidingen in het kader van het Herplaatsingsfonds 70% van de personen die een aanbod via het Herplaatsingsfonds kregen, wist het aantal uren niet meer, in het kader van collectief ontslag was dit 41%.

Tabel 2.1 Gemiddeld aanbod outplacement in aantal uren, N=216

Duur aanbod (in uren)	Gemiddelde	Standaard deviatie	Mediaan	Minimum	Maximum	t-test
Totale groep	72,4	42,8	60	4	250	
Laaggeschoold	71,3	42,8	60	8	240	-1,5 ns
Middengespoold	79,9	42,5	72	8	250	0,4 ns
Hooggeschoold	59,1	41,9	60	4	200	1,6 (*)
-55 en 55	74,6	45,4	60	4	250	-0,04 ns
55+	66,2	33,9	60	8	192	
Kader of directie	50,3	43,9	37,5	15	150	1,99*
Middenkader	71,0	59,7	60	4	208	0,9 ns
Uitvoerend bediende	73,8	27,6	71	8	160	0,9 ns
Professioneel medewerker	51,6	24,6	60	10	96	-0,6 ns
Arbeider	73,0	52,5	60	12	250	-1,4 ns
Faillissement (herplaatsingsfonds)	103,9	79,0	96	8	250	4,2***
Herstructurering	68,2	33,8	60	4	227	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Voor de volledige groep respondenten bedraagt de gemiddelde aangeboden outplacementduur 72 uren. We onderscheiden enkele verschillen in aangeboden duur naar de verschillende kenmerken. Zo stellen we vast dat het gemiddeld aantal aangeboden uren het laagst is voor hooggeschoolden, waar dit minder dan 60, of het

voorgestelde minimum bedraagt. Dit verschil is significant. Voor de midden-geschoolden is dit aanbod gemiddeld bijna 80 uur. Hierbij aansluitend kregen arbeiders en uitvoerend bedienden kregen gemiddeld het hoogste aantal outplacementuren aangeboden, met 73 uren. Het kleinste gemiddelde aanbod in termen van aantal uren vinden we terug bij de kaderfuncties en de professioneel medewerkers, met rond de 50 uur gemiddeld. Dit hangt mogelijk samen met de begeleidingsvorm, zo zien we dat 27,3% van de kaderleden enkel individuele begeleiding kreeg ten aanzien van respectievelijk 5,6% en 10,8% bij arbeiders en bedienden.

Naar type ontslag zien we grote verschillen, met een hoger gemiddeld aanbod voor werknemers die ontslagen zijn omwille van een faillissement. Dit verschil is bovendien significant. Dit verschil valt te verklaren door het feit dat in 2010 een aanbod van 120 uur moest worden voorzien bij faillissementen.

Mogelijk relevanter is de indeling van de duur van het outplacementaanbod in klassen. Het regionaal toetsingskader stipuleert dat 45+'ers bij collectief ontslag een minimumaanbod van 60 uur binnen de 6 maanden dienen te krijgen, het Herplaatsingsfonds stelde in 2010 120 uur voorop.

Tabel 2.2 Aanbod outplacement en minimumaanbod in uren, in %

	Herstructurering	HF	Totaal
<i>Aangeboden uren in klassen (N=216)</i>			
1-20	5,9	12,0	3,5
21-40	14,6	12,0	7,5
41-60	38,2	8,0	18,2
61-80	16,6	8,0	8,2
81-100	16,1	4,0	7,9
101-120	4,8	16,0	3,2
>120	3,7	40,0	4,2
<i>Minimumaanbod (N=216)*</i>			
Minder (1-59)	29,0	28,0	29,2
Minimum (60)	29,6	4,0	26,4
Meer (61-200)	41,1	68,0	44,4
Minimum HF (120)	-	52,0	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

29% van de respondenten die ontslagen werden in het kader van herstructureringen kregen een aanbod tussen 41 en 60 uur, opvallend is dat 29% van deze groep, aangeeft minder dan 60 uur outplacement aangeboden te hebben gekregen, ondanks dat cao 82 bis en de regionale toetsing dit minimum vooropstelt (cf. hoofdstuk 1). 41% van deze respondenten geeft aan meer dan het minimale

aanbod aangeboden gekregen te hebben. 52% van de respondenten ontslagen in het kader van een faillissement stelt dat ze het minimumaanbod van 120 uur of meer hebben gekregen. Van de groep die minder dan 120 uur heeft gekregen, geeft 1/3 aan enkel individuele begeleiding te hebben gekregen.

In de volgende tabel geven we opnieuw aan in welke mate het minimum al dan niet aangeboden werd. We maken hierbij opnieuw de indeling naar enkele persoonskenmerken (leeftijd, opleidingsniveau), de functie van de vorige job, en het type tewerkstellingscel (ad hoc of permanent). We zijn door middel van een Chi-kwadraat nagegaan in welke mate de verschillen naar minimumaanbod tussen de kenmerken significant zijn. De groep werknemers ontslagen in het kader van een faillissement is niet meegenomen in de analyses, deze groep is te klein om verdere uit te splitsen naar achtergrondkenmerken.

Tabel 2.3 Minimumaanbod gekregen bij collectief ontslag, naar kenmerken, in %

Duur aanbod (in uren)	Minder dan 60 uur	60 uur (= minimum aanbod)	Meer dan 60 uur	Chi ²
Laaggeschoold	35,2	28,2	36,4	
Middengeschoold	14,1	28,2	57,7	
Hooggeschoold	46,7	36,7	16,7	**
-55 en 55	29,3	27,9	42,9	ns
55+	28,3	34,8	37,0	
Kader of directie	25,0	50,0	25,0	(*)
Middenkader	50,0	25,0	25,0	
Uitvoerend bediende	10,7	25,0	64,2	
Professioneel medewerker	36,3	45,5	18,2	
Arbeider	40,4	21,1	38,5	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

We stellen vast dat het hoogste aandeel hooggeschoolden minder dan het minimum aanbod kreeg, aangezien maar liefst 46% minder dan 60 uur aanbod kreeg. We zagen eerder al dat deze groep gemiddeld het minste aantal uren aangeboden kreeg. Het omgekeerde plaatje zien we bij middengeschoolde werknemers. De verschillen naar opleidingsniveau zijn bovendien significant. De hogere functies (kader, middenkader en professioneel bedienden) lijken daarnaast gemiddeld gezien minder outplacementuren aangeboden te krijgen, en in grotere mate minder dan het vooropgestelde minimum te krijgen dan de uitvoerend bedienden en (in mindere mate) arbeiders.

2.1.2 Deelname naar duur

We vroegen de respondenten vervolgens hoe lang de outplacementbegeleiding effectief duurde, of gedurende hoeveel maanden ze effectief outplacement hebben gevolgd. In tabel 2.4 geven we de gemiddelde duur in aantal maanden weer. We geven de resultaten weer voor de hele groep, maar maken daarnaast het onderscheid tussen enerzijds de werknemers die werk vonden tijdens de begeleiding, en anderzijds werknemers die geen werk vonden. Enkel voor die laatste groep zal de outplacementbegeleiding immers volledig zijn geweest, aangezien deze deelnemers geen werk vonden. Een inzicht in hoe lang een volledige outplacementbegeleiding voor de deelnemers duurde kunnen we dus enkel krijgen door na te gaan hoelang deze duurde voor de werknemers die geen werk vonden. We maken daarnaast het onderscheid naar de mate waarin men al dan niet het minimum aanbod kreeg, om zo na te gaan in welke mate de uiteindelijke duur hier verschilt.

Tabel 2.4 Duur begeleiding (in maanden), gemiddelde, standaard deviatie, mediaan, minimum- en maximumwaarden, N=405⁷

Duur begeleiding (in maanden)	Gemiddelde	Standaard deviatie	Mediaan	Minimum	Maximum	t-test
Totale groep	6,6	5,0	6,0	1	24	
Werk na (of tijdens) outplacement	5,0	3,3	5,0	1	18	-5,3***
Geen werk na outplacement	8,0	4,9	6,0	1	24	
Minder dan het minimum	5,5	3,8	5,0	1	18	1,7*
Minimumaanbod	5,2	2,8	6,0	1	12	2,1*
Meer dan het minimum	7,4	5,0	6,0	1	24	-3,2**

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Uit de tabel blijkt inderdaad dat de gemiddelde duur van de begeleiding voor niet-werkenden langer is dan voor deelnemers die werk vonden, met acht tegenover vijf maanden. De gemiddelde volledige outplacementduur bedroeg dus acht maanden. Dit is hoger dan de zes maanden die vooropgesteld worden in het regionale toetsingskader (Departement WSE, 2010). Ook de maximale duur verschilt, met 24 tegenover 18 maanden. We stellen daarnaast vast dat werknemers die meer dan het minimum van 60 uur outplacement aangeboden kregen ook gemiddeld langer in de begeleiding zaten, met 7,4 maanden tegenover 5,5 en 5,2 maanden. Ook de mediaanwaarde en maximale duur is hoger. Dit wijst er mogelijk op dat ontslagen werknemers ook daadwerkelijk op het extra aanbod ingaan.

⁷ Om deze waarden te berekenen namen we de vier respondenten die geen antwoord konden geven op deze vraag ('weet niet') niet mee. Dit brengt de totale steekproef op 405 personen.

In de regionale toetsing wordt 60 uren outplacement gedurende 6 maanden vooropgesteld. Om te checken of de norm van 6 maanden wordt gehaald, hebben we een indeling in klassen gemaakt. Deze is in onderstaande tabel terug te vinden.

Tabel 2.5 Effectieve duur outplacementbegeleiding⁸ (in maanden), totaal en naar werk en niet-werk, N=409

Duur begeleiding (maanden)	Totaal aantal werknemers (N=409)		Werk N=242	Niet-werk N=167
	N	%	%	%
Minder dan 6 maanden	170	41,6	57,4	18,5
6 maanden	127	31,1	21,1	45,5
Meer dan 6 maanden	108	26,4	20,3	35,3
Weet niet	4	1,0	1,2	0,6

Uit de tabel kunnen we afleiden dat 41,6% minder dan zes maanden outplacement volgde. Kijken we naar de groep niet-werkenden, of de groep die de volledige begeleiding heeft doorlopen, dan gaat het om 18,5%. 18,5% heeft dus een begeleiding gevolgd die minder lang duurde dan de vooropgestelde duur in het toetsingskader. 35% van de niet-werkenden volgde meer dan zes maanden outplacement, voor de werkenden ging het om iets meer dan een kwart.

Deze resultaten werden uitgesplitst in volgende tabel.

Tabel 2.6 Effectieve duur outplacementbegeleiding⁹ (in maanden), totaal en naar werk en niet-werk, N=409

Duur begeleiding (maanden)	Totaal aantal werknemers (N=409)		Werk N=242	Niet-werk N=167
	N	%	%	%
1-3	121	29,6	40,9	13,2
4-6	176	43,0	37,6	50,9
7-9	34	8,3	7,9	9,0
10-12	42	10,3	7,4	14,4
12-24	32	7,8	5,0	12,0
Weet niet	4	1,0	1,2	0,6

- 8 Om te vermijden dat de respondenten niet konden antwoorden op de vraag, hebben we hier niet gevraagd naar het aantal uren begeleiding, maar naar de duur in maanden. Aangezien bijna de helft van de respondenten niet kon antwoorden op de vraag naar het aanbod in aantal uren, en hier slechts vier respondenten zich niet konden herinneren hoeveel maanden de begeleiding duurde, lijkt dit een goede keuze geweest te zijn. Dit impliceert echter wel dat het aantal aangeboden uren niet kunnen afzetten tegen het aantal gevolgde uren, aangezien we niet over deze informatie beschikken.
- 9 Om te vermijden dat de respondenten niet konden antwoorden op de vraag, hebben we hier niet gevraagd naar het aantal uren begeleiding, maar naar de duur in maanden. Aangezien bijna de helft van de respondenten niet kon antwoorden op de vraag naar het aanbod in aantal uren, en hier slechts vier respondenten zich niet konden herinneren hoeveel maanden de begeleiding duurde, lijkt dit een goede keuze geweest te zijn. Dit impliceert echter wel dat het aantal aangeboden uren niet kunnen afzetten tegen het aantal gevolgde uren, aangezien we niet over deze informatie beschikken.

Uit de tabel kunnen we afleiden dat de meerderheid van de respondenten gedurende 4 tot 6 maanden outplacement volgde. Het gaat in totaal om 43% van de respondenten, of 176 personen. Voor bijna 30% duurde de begeleiding minder dan 3 maanden. Voor de deelnemers die werk vonden na de begeleiding ging het om 41%, tegenover 13,2% van de deelnemers die geen werk vonden. Dit is logisch, aangezien de begeleiding van deze eerste groep natuurlijk werd stopgezet omwille van het feit dat men werk heeft gevonden. Om een zicht te krijgen op de volledige duur van een begeleiding, dus zonder beëindiging omwille van het vinden van werk, moeten we naar de tweede groep kijken. Voor 51% van de niet-werkenden duurde de begeleiding tussen vier en zes maanden. Voor 26,4% duurde de begeleiding echter meer dan 10 maanden. We zien dus ook voor deze groep verschillen in duurtijd.

2.1.3 Deelname: individueel, collectief of combinatie

Naast de duur van de begeleiding, kunnen we ook nagaan in welke mate de begeleiding bestaat uit individuele gesprekken, collectieve of groepsgesprekken en/of een combinatie van beiden. In het regionaal toetsingskader wordt immers niet enkel bepaald hoe lang de minimale duur moet zijn, maar werden ook voorwaarden vooropgesteld met betrekking tot de mate waarin de begeleiding individueel of in groep verloopt. Zo wordt gesteld dat de begeleiding minimaal 1 individueel gesprek dient te bevatten, en dat er een goede balans moet bestaan tussen individuele en collectieve gesprekken. Bovendien dient de mate waarin de begeleiding uit individuele en collectieve gesprekken bestaat afgestemd te worden op het profiel van de deelnemers. Zo wordt er bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt tussen arbeiders, bedienden en kaderfuncties (Departement WSE, 2010). In principe vindt outplacement na individueel ontslag individueel plaats, bij outplacement naar aanleiding van collectief ontslag kan de begeleiding zowel individueel als collectief gebeuren. In de praktijk blijkt dat vaak een mix van beiden wordt gebruikt, waarbij bijvoorbeeld het intakegesprek individueel gebeurt en de begeleiding in groep (De Cuyper et al., 2008). Hiernaast kunnen dan nog individuele opvolgingsgesprekken plaatsvinden.

Om een zicht te krijgen in de mate waarin de begeleiding uit individuele of groepsgesprekken, of een combinatie van beide bestaat legden we deze vraag voor aan de respondenten. We gingen daarnaast na of er deelnemers zijn die 1 individueel gesprek en voor de rest groepsgesprekken kreeg. Onderstaande tabel geeft de resultaten weer voor alle respondenten en naar de verschillende kenmerken die eerder aan bod kwamen (opleidingsniveau, leeftijd, type tewerkstellingscel,

faillissement of herstructurering).¹⁰ We zijn door middel van een Chi-kwadraat test nagegaan of de verschillen tussen de groepen al dan niet significant zijn, de significantieniveaus worden weergegeven in de tabel.

Tabel 2.7 Aard van de begeleiding, naar kenmerken, in %

	Combinatie	Enkel individuele begeleiding	Enkel groepsbegeleiding	1 individueel gesprek (+groeps-gesprekken)
Totale groep	39,8	8,1	51,8	3,7
Werkenden	33,8**	10,3*	55,4(*)	3,7
Niet-werkenden	48,5	4,8	46,7	3,6
<i>Scholingsniveau</i>				
Laaggeschoold	38,6	6,1	54,8	4,0
Middengeschoold	38,4	6,6	55,0	2,6
Hooggeschoold	46,7	18,3	35,0	5,0
<i>Faillissement - herstructurering</i>				
Faillissement	41,3	14,0*	44,7	
Herstructurering	39,4	6,6*	53,9	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Een eerste opvallende vaststelling is dat bijna 52% van de respondenten aangeeft een outplacementbegeleiding te hebben gevolgd die enkel bestaat uit groeps-gesprekken. Voor de deelnemers die geen werk vonden gaat het om 46,7%, voor de werkenden om 55,4%. Dit is in strijd met de minimale vereiste van 1 individueel gesprek dat in het toetsingskader werd vastgelegd. Bijna 40% van de deelnemers kreeg een mix van individuele en groepsbegeleiding, voor de niet-werkenden gaat het om bijna de helft. 8,2% van de respondenten kregen begeleiding die enkel uit individuele gesprekken bestond. Voor de niet-werkenden gaat het om 4,8%, voor de werkenden om 10,3%. 3,7% tot slot kreeg 1 individueel gesprek en voor de rest groeps-gesprekken.

We zien significante verschillen tussen het type begeleiding en het type ontslag. Binnen het kader van het Herplaatsingsfonds wordt meer individuele begeleiding gegeven. Daarnaast blijken ook hooggeschoolden meer individuele begeleiding te krijgen.

¹⁰ We kunnen het onderscheid niet maken naar functie, aangezien we dit voor de groep die geen werk vond na outplacement niet hebben bevroegd.

2.1.4 Duurde de begeleiding lang genoeg?

Met betrekking tot de duur van de begeleiding wilden we tot slot graag weten of de deelnemers van mening waren dat deze volstond. We vroegen hen dan ook of ze van mening waren dat het aantal uren outplacementbegeleiding voldoende was. Hieruit bleek dat de respondenten over het algemeen tevreden zijn over de duur van de begeleiding, aangezien 96% van mening is dat het aantal uur outplacementbegeleiding voldoende was. Slechts 3,9% gaf aan dat ze niet tevreden was over de duur van de begeleiding. Naar persoonskenmerken, type tewerkstellingscel en aanleiding van het ontslag vonden we geen grote of significante verschillen.

2.2 Inhoud outplacementbegeleiding

2.2.1 Uit welke elementen bestaat de begeleiding

Het regionaal toetsingskader stelt naast bepalingen met betrekking tot het aantal uren en de duur van outplacement ook een aantal inhoudelijke eisen aan de begeleiding, het gaat dan onder meer om informatieverstrekking, sociaalpsychologische begeleiding, sollicitatietraining, joboriëntatie, actieve bemiddeling en het werken rond competentieversterking (cf. infra). In de aanvullende gedragscode van het SIF wordt er daarnaast ook nog zelfanalyse aan het lijstje toegevoegd. We gingen na in welke mate deze elementen daadwerkelijk aan bod kwam tijdens de begeleiding.

Tabel 2.8 Mate waarin verschillende onderdelen aan bod kwamen tijdens de begeleiding, in %, N=409

Onderdelen begeleiding	%
Informatie over de verschillende manieren om een job te zoeken	92,7
Informatie en hulp bij het opstellen van een cv en sollicitatiebrief	92,2
Informatie over VDAB	90,2
Hulp bij het in kaart brengen van de eigen sterktes en zwaktes	89,7
Informatie over opleidingen	80,4
Informatie over premies om terug aan het werk te gaan	78,5
Informatie over administratieve regelingen naar aanleiding van het ontslag	75,6
Hulp bij het plannen van de verdere loopbaan	73,6
Aanbieden van vacatures	58,9
Informatie om een zelfstandige activiteit op te zetten	36,2

Uit deze tabel blijkt dat de sollicitatiefase een belangrijk onderdeel is van de outplacementbegeleiding, aangezien informatie over de manieren om een job te zoeken, informatie over en hulp bij het opstellen van een cv en sollicitatiebrief en informatie over VDAB bij telkens meer dan 90% van de respondenten aan bod

kwam. In groot contrast hiermee zien we echter dat minder dan 60% van de respondenten aangeeft ook daadwerkelijk vacatures ontvangen te hebben tijdens de outplacementbegeleiding. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de outplacementbegeleiding als doel heeft om de deelnemers zelf initiatief te laten nemen, en dat de ondersteuning van het outplacementkantoor vooral vanaf de zijlijn plaatsvindt, zoals bijvoorbeeld het aanreiken van informatie en het geven van tips.

Bijna 90% van de respondenten gaf aan tijdens de begeleiding hulp gekregen te hebben om de eigen sterktes en zwaktes in kaart te brengen. Zelfanalyse lijkt hiermee ook een belangrijk onderdeel van outplacement te zijn. Uit onderzoek van De Cuyper et al. (2008) bleek ook dat dit een onderdeel is van de begeleiding waaraan door de consultants veel aandacht werd gegeven. 80% van de respondenten heeft informatie over opleidingen gekregen, iets minder over de premies die bestaan om terug aan het werk te gaan. Driekwart van de respondenten kreeg informatie over administratieve regelingen naar aanleiding van hun ontslag, wat iets meer is dan het geven van loopbaanadvies (73,6%). Het onderdeel dat het minst aan bod kwam, is informatie om een zelfstandige activiteit op te zetten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat dit enkel gebeurt voor personen die hierin geïnteresseerd zijn of aangeven hierover graag meer informatie te ontvangen.

We zijn nagegaan of er eventuele verschillen bestaan in de onderdelen of de inhoud van de begeleiding naar de kenmerken van de deelnemers (opleidingsniveau, leeftijd en functie), de aard van de tewerkstellingscel en de aanleiding van het ontslag. We geven telkens de waarde van de Chi-kwadrat en het bijhorende significantieniveau mee om na te gaan in welke mate de verschillen tussen de groepen of kenmerken significant zijn, en bespreken telkens de significante verschillen.

Tabel 2.9 Inhoud begeleiding, naar opleidingsniveau, in %, N=409

	Laag- geschoold	Midden- geschoold	Hoog- geschoold	Chi ²
Aanbieden van vacatures	67,5	53,0	45,0	13**
Informatie over opleidingen	86,3	78,2	66,7	12**
Informatie over VDAB	90,4	93,4	81,7	6,7*
Informatie over premies om terug aan het werk te gaan	82,7	77,5	66,7	7,1*
Informatie over administratieve regelingen naar aanleiding van het ontslag	76,7	79,5	63,3	6,2*
Informatie om een zelfstandige activiteit op te zetten	35,0	31,8	50,0	6,3*
Hulp bij het in kaart brengen van de eigen sterktes en zwaktes	88,3	91,4	90,0	0,8 ns
Hulp bij het plannen van de verdere loopbaan	74,6	70,9	76,7	0,9 ns
Informatie over de verschillende manieren om een job te zoeken	90,9	92,7	98,3	3,7 ns
Informatie en hulp bij het opstellen van een cv en sollicitatiebrief	90,9	94,7	90,0	2,2 ns

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Meer laag- dan midden- en hogeschoolden gaven aan vacatures te hebben gekregen tijdens de begeleiding. Het verschil is met 67,5% tegenover respectievelijk 53% en 45% groot. Hoe hoger geschoold, hoe minder men tijdens de begeleiding vacatures kreeg. Een mogelijke verklaring kan zijn dat van deze groep meer zelfredzaamheid wordt verwacht en/of vastgesteld. Laag- en middengeschoolden kregen ook in grotere mate informatie over opleidingen, over VDAB, over de premies die bestaan om terug aan het werk te gaan en over administratieve regelingen naar aanleiding van het ontslag. Mogelijk zijn deze werknemers minder op de hoogte hiervan dan hogeschoolden, of heeft deze laatste groep hier in mindere mate nood aan. Hogeschoolde deelnemers aan outplacement gaven dan weer in grotere mate aan informatie gekregen te hebben om een zelfstandige activiteit op te zetten. Voor de overige onderdelen zijn de verschillen niet significant.

Wat leeftijd betreft geven deelnemers ouder dan 55 aan in grotere mate informatie te hebben gekregen over opleidingen, met 87% tegenover 78%. Dit is het enige significante verschil (significant tot op 0,05). Naar functie stellen we een significant effect vast voor de mate waarin al dan niet vacatures werden aangeboden. Meer arbeiders dan bedienden en werknemers die voordien in een kaderfunctie werkten kregen vacatures aangeboden. De verschillen zijn groot, met respectievelijk 68,2%, 60% en 33% (significant tot op 0,001). Ook naar informatie over opleiding is het verschil naar functie significant. 85% van de werknemers die voordien arbeider waren gaven aan deze informatie gekregen te hebben, voor de bedienden en kaderfuncties was dit aandeel lager, met 74,7% en 75,6% (significant tot op 0,05). Tot slot gaven meer werknemers in een kaderfunctie aan informatie te hebben gekregen over het opzetten van een zelfstandige activiteit, met de helft tegenover telkens 31% voor de andere groepen (significant tot op 0,08).

2.2.2 In welke mate was het aanbod nuttig?

We zijn niet alleen nagegaan uit welke verschillende onderdelen de begeleiding bestond, maar ook in welke mate outplacement als nuttig werd bevonden door de verschillende. We deden dit voor tien aspecten die ook weer zijn geïnspireerd op de criteria binnen de regionale toetsing en wat outplacementkantoren zelf aangeven dat tot hun dienstverlening behoort (zie De Cuyper et al., 2008). Dit deden we voor in totaal tien verschillende aspecten. De respondenten konden antwoorden met 'in zeer beperkte mate', 'in beperkte mate', 'noch in beperkte, noch in sterke mate', 'in sterke mate' en 'in zeer sterke mate'. Indien niet van toepassing, omdat de respondent dit onderdeel van de begeleiding bijvoorbeeld niet heeft gehad, dan kon dit aangegeven worden met 'niet van toepassing'. De resultaten hiervan zijn samengebracht in tabel 2.10.

In volgende tabel brengen we de resultaten samen in de categorieën ‘in zeer beperkte mate’ en ‘in beperkte mate’ en de categorieën ‘in zeer sterke mate’ en ‘in sterke mate’.

Tabel 2.10 Nut van de begeleiding volgens respondenten, % ‘in beperkte mate’ en ‘in sterke mate’, N=409

	In beperkte mate/weinig geholpen	In sterke mate/veel geholpen
Op een goede manier een cv en sollicitatiebrief opstellen	15,2	76,8
Sterke en zwakke punten in kaart te brengen	24,5	66,3
Bestaande kennis en vaardigheden in kaart te brengen	26,0	59,6
Het ontslag te verwerken	36,2	50,1
Werkgevers tijdens de sollicitatie overtuigen tot aanwerving	33,0	47,7
De juiste vacatures te zoeken en vinden	38,2	42,3
Verdere loopbaan te plannen	41,6	37,0
Te onderhandelen met de werkgever over loon, arbeidstijden, enzovoort	41,1	36,4
Inzicht te krijgen in het aanpakken van eventuele financiële moeilijkheden	58,7	22,8
Een zelfstandige activiteit uitbouwen	51,1	12,5

Uit deze tabel blijkt dat de deelnemers outplacement het nuttigst vonden met het oog op het opstellen van een cv en sollicitatiebrief (76,8%), de sterkte en zwakke punten in kaart te brengen (66,3%), de bestaande kennis en vaardigheden in kaart te brengen (59,6%) en het ontslag te verwerken (50%). Hieruit blijkt dat outplacement door de deelnemers als meer wordt ingeschat dan louter een begeleiding naar een nieuwe job (of een activeringstoel). Vooral de zelfanalyse en het inschatten van de eigen vaardigheden en kennis wordt als belangrijk geschat.

Over de mate waarin outplacement heeft geholpen bij het zoeken en vinden van de juiste vacatures zijn de meningen verdeeld. 42,3% is van mening dat outplacement heeft geholpen bij het zoeken en vinden van de juiste vacatures, bijna 40% is van mening dat outplacement slechts in beperkte of zeer beperkte mate nuttig is geweest. Slechts 37% is tot slot van mening dat outplacement heeft geholpen om de verdere loopbaan te plannen, volgens 41,6% heeft outplacement hier slechts in zeer beperkte of beperkte mate aan geholpen.

We zijn nagegaan in welke mate er verschillen zijn in het ervaren nut van de outplacementbegeleiding naar opleidingsniveau, leeftijd, functie, al dan niet werk gevonden na outplacement. Onderstaande tabellen geven deze resultaten weer.

Tabel 2.11 Nut van de begeleiding volgens respondenten, % 'in beperkte mate' en 'in sterke mate', naar opleidingsniveau, N=409

	In beperkte mate			In sterke mate			Chi ²
	Laag	Midden	Hoog	Laag	Midden	Hoog	
Te onderhandelen met de werkgever over loon, arbeidstijden, enzovoort	40,5	40,5	43,3	43,0	36,5	15,0	40,8***
Het ontslag te verwerken	34,0	37,8	38,3	54,5	50,0	36,7	17,5**
Verdere loopbaan te plannen	42,5	39,9	43,3	39,5	38,5	23,3	19,0**
De juiste vacatures te zoeken en vinden	41,5	34,5	36,7	44,0	43,9	33,3	21,6**
Sterke en zwakke punten in kaart te brengen	30,0	18,9	20,0	63,5	68,9	68,3	17,8**
Werkgevers tijdens de sollicitatie overtuigen tot aanwerving	32,5	29,1	45,0	49,5	50,7	33,3	12,7*
Inzicht te krijgen in het aanpakken van eventuele financiële moeilijkheden	52,5	60,8	73,3	29,0	21,6	5,0	16,3(*)
Bestaande kennis en vaardigheden in kaart te brengen	31,0	22,3	18,3	58,5	60,8	60,0	11,0(*)
Op een goede manier een cv en sollicitatiebrief opstellen	17,5	11,5	16,7	74,0	80,4	76,7	3,4 ns
Een zelfstandige activiteit uitbouwen	56,5	46,6	45,0	12,5	11,5	15,0	6,0 ns

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$; **** $p \leq 0,001$.

Midden- en laaggeschoolden zijn in grotere mate van mening dat outplacement hen heeft geholpen de juiste vacatures te zoeken en vinden dan hooggeschoolden. Laaggeschoolde deelnemers aan outplacement geven echter ook het vaakst aan dat outplacement hen slechts in beperkte mate heeft geholpen om de juiste vacatures te zoeken en vinden. Hooggeschoolden zijn het minst van mening dat outplacement hen heeft geholpen om te onderhandelen met de werkgever over loon, arbeidstijden, ... Laaggeschoolden zijn het meest van mening dat outplacement hen in sterke mate heeft geholpen om de verdere loopbaan te plannen en het ontslag te verwerken. Voor hooggeschoolden zien we net het omgekeerde. Laaggeschoolden geven dan weer in de minste mate aan dat outplacement hen heeft geholpen om hun sterke en zwakke punten in kaart te brengen. Tot slot zijn meer middengeschoolden van mening dat outplacement hen heeft geholpen om werkgevers te overtuigen hen aan te werven tijdens het sollicitatiegesprek.

Naar functie vonden we een significant verschil tussen de mate waarin outplacement nuttig is geweest voor het opstellen van een goede sollicitatiebrief en cv, met meer arbeiders en bedienden die dit aangeven dan kaderleden (significant tot op 0,05). Ook wat het onderhandelen met de werkgever betreft zijn er verschillen. Arbeiders zijn meer van mening dat outplacement hiervoor nuttig is geweest dan de andere groepen (significantie tot op 0,04). Naar leeftijd stellen we vast dat, wat het onderscheid naar 52 en 55 jaar en jonger of 52 en 55 jaar en ouder betreft, meer oudere werknemers van mening zijn dat outplacement hen heeft geholpen hun ontslag te verwerken, met respectievelijk 48,8% en 51% (significantie tot op

0,08) en 46,9% en 60% (significant tot op 0,02). Voor de groep jonger dan 55 was outplacement ook in grotere mate nuttig om werkgevers te overtuigen tijdens een sollicitatiegesprek (50% tegenover 38%, significant tot op 0,0001).

Tabel 2.12 geeft dezelfde informatie weer, maar hierbij maken we het onderscheid tussen de deelnemers die na de outplacementbegeleiding wel en niet werk hebben gevonden.¹¹ Een hypothese is immers dat iemand die werk heeft gevonden na outplacement, meer van mening is dat outplacement nuttig was om de juiste vacatures te vinden dan iemand die geen werk vond na outplacement.

Tabel 2.12 Nut van de begeleiding volgens respondenten, % 'in beperkte mate' en 'in sterke mate', naar werk/niet-werk

	In beperkte mate		In sterke mate		Chi ²
	Werk	Geen werk	Werk	Geen werk	
Het ontslag te verwerken	42,2	27,5	44,6	58,1	10,7**
Inzicht te krijgen in het aanpakken van eventuele financiële moeilijkheden	59,9	56,8	18,6	28,8	7,4*
Verdere loopbaan te plannen.	44,2	37,7	37,6	35,9	7,2*
Sterke en zwakke punten in kaart te brengen	24,3	24,6	65,7	67,1	3,5 ns
Bestaande kennis en vaardigheden in kaart te brengen	24,4	28,1	60,7	58,1	8,6 ns
De juiste vacatures te zoeken en vinden	39,6	35,9	43,4	40,7	2,7 ns
Op een goede manier een cv en sollicitatiebrief opstellen	17,4	12,0	75,2	79,0	4,7 ns
Werkgevers tijdens de sollicitatie overtuigen tot aanwerving	33,1	33,0	50,0	44,3	6,1 ns
Te onderhandelen met de werkgever over loon, arbeidstijden, enzovoort	40,4	41,9	37,2	35,3	4,3 ns
Een zelfstandige activiteit uitbouwen	52,9	48,5	10,3	15,6	2,8 ns

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Een eerste vaststelling op basis van deze tabel, is het verschil naar mate waarin outplacement heeft geholpen om het ontslag te verwerken. 42,2% van de deelnemers die na outplacement aan het werk zijn gegaan is van mening dat outplacement hier in beperkte mate heeft bij geholpen, tegenover 27,5% van de niet-werkenden. Omgekeerd vindt 58% van de deelnemers die na outplacement niet aan het werk zijn gegaan dat outplacement hen in sterke mate heeft geholpen bij het verwerken van hun ontslag, tegenover 44,6% van de werkenden. Deze verschillen zijn bovendien significant. We kunnen dus vaststellen dat de outplacement in grotere mate heeft bijgedragen aan de verwerking van het ontslag voor de deelne-

¹¹ Voor de groep 'werk' gaat het om de respondenten die na outplacement werk hebben gevonden en hierin nog steeds werkzaam zijn, alsook degenen die werk hebben gevonden maar op het moment van de bevraging opnieuw werkzoekend waren. Deze laatste groep werd ook bevraagd over de objectieve en subjectieve jobkwaliteit, vandaar dat we hen verder in dit rapport mee opnemen bij de groep 'werkenden'.

mers die niet zijn uitgestroomd naar werk na de begeleiding, dan voor zij die wel aan het werk zijn gegaan. Mogelijk heeft het vinden van werk een positieve impact op de verwerking van het ontslag en wordt ontslagverwerking in dit opzicht minder nuttig geacht. Deelnemers die werk vonden, vonden outplacement in grotere mate minder nuttig om de verdere loopbaan te plannen dan degenen die geen werk vonden.

2.2.3 Tevredenheid met de outplacementbegeleiding

We vroegen tot slot aan de respondenten in welke mate ze tevreden waren over de outplacementbegeleiding in zijn geheel. Ze konden hiervoor een score geven van 0 tot tien, waarbij 0 staat voor ‘helemaal niet tevreden’ en 10 voor ‘helemaal tevreden’. Hoe hoger de score, hoe groter de tevredenheid met de begeleiding. Tabel 2.18 geeft de gemiddelde score, mediaan, standaard deviatie en minimum en maximum waarde weer. We maken hierbij ook het onderscheid naar leeftijd, opleidingsniveau, functie, het al dan niet gevonden van werk na de begeleiding, de aard van de tewerkstellingscel en de aanleiding van het ontslag. Met behulp van een F-toets zijn we nagegaan of de verschillen naar kenmerken al dan niet significant zijn. We weerhouden enkel de kenmerken waarvoor er significante verschillen zijn.

Tabel 2.13 Gemiddelde tevredenheidsscore, standaard deviatie, mediaan, minimum en maximum, naar kenmerken, N=409

	Gemiddelde	Standaard deviatie	Mediaan	Minimum	Maximum	F-toets
Totale groep	7,3	1,9	8	0	10	
Laaggeschoold	7,5	2,0	8	0	10	-1,8(*)
Middengespoold	7,4	1,6	7	1	10	
Hooggeschoold	6,6	1,8	7	1	10	3,7**
<55	7,2	1,8	7	0	10	-1,7*
55 en 55+	7,6	1,9	8	2	10	
Arbeider	7,4	2,0	8	0	10	
Uitvoerend bediende	7,4	1,6	7	2	10	
Professioneel medewerker	6,8	2,2	7	0	10	
Middenkader	6,2	2,1	7	1	10	1,9*
Kader of directie	6,2	1,7	7	3	8	1,9*

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Gemiddeld scoorden de respondenten de outplacementbegeleiding een 7,3/10, de helft van de respondenten gaf een score van 8/10 of minder.¹² De standaarddeviatie is klein, wat erop wijst dat de spreiding tussen de resultaten relatief klein is. De hooggeschoolde deelnemers zijn gemiddeld het minst tevreden over de outplacementbegeleiding, met een score van 6,6 tegenover 7,5 voor de laag en 7,4 voor de middengeschoolden. De mediaanwaarden zijn iets hoger, met 8 voor de laag- en 7 voor de midden- en hooggeschoolden. Naar leeftijd kent de gemiddelde tevredenheid significante verschillen voor de groep jonger en ouder dan 55 jaar, waarbij de oudste groep in grotere mate tevreden is. Ook de mediaan is voor deze groep met acht iets hoger dan voor de jongere leeftijdsgroep. Naar functie zien we dat kaderleden en werknemers die in het middenkader werkten het minst tevreden waren vergeleken met de andere functies, deze verschillen zijn significant. Naar type tewerkstellingscel, aanleiding van ontslag en uitstroom naar werk of niet-werk vonden we tot slot geen significante verschillen.

Tabel 2.14 geeft een overzicht van de verschillende scores voor de volledige groep.

12 De gemiddelde tevredenheidsscore ligt in de lijn van wat we in andere onderzoeken vaststellen. De algemene tevredenheidsscores zijn vaak positief en lijken zich vaak rond de 7/10 te situeren. Zo kwamen we bij een tevredenheidsonderzoek bij OCMW-gerechtigden, een populatie waar niet meteen een hoge tevredenheidsscore verwacht kan worden, ook aan een gemiddelde score van 6,8 op 10 waarbij het merendeel van de respondenten zich aan de positieve zijde van de schaal bevond (De Cuyper, 2000). In een vergelijkbaar onderzoek over de VDAB-trajectwerking kwamen we tot een tevredenheidsscore van 6,9.

Van De Walle en Kampen (2004) stellen in dit verband dat het soort dienst (of de missie van een dienst) een grote invloed heeft op de door de gebruikers gerapporteerde tevredenheid met zijn dienstverlening. Ze komen tot deze conclusie na de vergelijking van de klanttevredenheid bij het Vlaams Fonds, de Dienst studietoelagen en de VDAB waarbij telkens een beperkt percentage respondenten ontevreden is, en andere diensten als de cel leegstand waarbij het aantal ontevredenen zeer hoog is. Ze concluderen dat overheidsdiensten die een positief gewaardeerd product leveren zoals het verstrekken van studietoelagen, hulp bij het zoeken naar werk steeds een voorsprong hebben op overheidsdiensten die een belasting opleggen. Bij het interpreteren van de resultaten is het bijgevolg belangrijk de positieve of negatieve waardering van het 'product' van de dienst in rekening te brengen. Op basis van deze vaststellingen concluderen we dat tevredenheidsscores op zich relatief weinig waarde hebben. Deze scores worden pas nuttig wanneer ze ofwel regelmatig worden gemeten zodat tevredenheidsevoluties kunnen worden vastgesteld ofwel in de vergelijking tussen verschillende categorieën van respondenten. Tot slot dient bij de interpretatie van de resultaten in het achterhoofd gehouden te worden dat tevredenheidsscores vaak weinig differentiëren. Een eerder geringe fluctuatie in procentpunten kan in dit opzicht als betekenisvol worden beschouwd.

Tabel 2.14 Tevredenheid met de totale outplacementbegeleiding, score van 0-10, N=409

Score	N	%
0 - helemaal niet tevreden	4	1,0
1	2	0,5
2	7	1,7
3	9	2,2
4	11	2,7
5	27	6,6
6	28	6,9
7	93	22,7
8	127	31,1
9	56	13,7
10 - helemaal tevreden	45	11,0

De grootste groep respondenten geeft een algemene score van 8/10 voor de outplacementbegeleiding (31%), wat zeer goed is. In totaal geeft meer dan 55% een score van acht op tien of meer, wat er op wijst dat de grote meerderheid zeer tevreden was met de begeleiding. Nemen we de respondenten die een score van zeven gaven mee, dan gaat het om 78%. 8,1% was niet tevreden en scoorde de outplacementbegeleiding minder dan 5/10, voor 6,6% was de begeleiding net geslaagd met een score van vijf op tien. We kunnen dus concluderen dat de grote meerderheid van de respondenten tevreden tot zeer tevreden was met de begeleiding, en dat slechts een klein aandeel ontevreden was met de outplacement.

2.3 Opleidingsdeelname

Tijdens de outplacementbegeleiding kan mogelijk ook een opleiding gevolgd worden. Uit een analyse van begeleidingsplannen in het kader van de regionale toetsing blijkt dat een op de vijf bedrijven een opleidingsbudget voorziet tijdens outplacement (De Lathouwer, 2011). Daarnaast blijkt dat ook sectoren die een sectoraal outplacementaanbod voorzien of opzetten een opleidingsaanbod openstellen (De Cuyper & Jacobs, 2010).

Over de mate waarin deelnemers aan outplacement effectief een opleiding volgen, wat redenen zijn om geen opleiding te volgen (en of er behoefte is aan opleiding tijdens outplacement), en om welke type opleidingen het gaat hebben we echter weinig zicht. Via een telefonische bevraging bij 28 sectorconsulenten die een sectoraal outplacementaanbod voorzien, wilden we al een eerste zicht krijgen op de mate waarin tijdens deze deelname aan het sectorale aanbod na collectief ontslag er participatie was aan opleidingen. De belangrijkste conclusie was hier dat dit quasi niet wordt gemonitord en er dus weinig informatie beschikbaar is.

VDAB houdt daarnaast informatie bij over de participatie aan VDAB-opleidingen. In de populatie bleek 14% van de respondenten een VDAB-opleiding te hebben gevolgd. In ongeveer de helft van de gevallen ging het om de opleiding ‘kennis-making met de computer’. VDAB beschikt niet over informatie over opleidingen die gevolgd worden bij andere aanbodsverstrekkers.

Wegens het eerder beperkte zicht op opleidingsparticipatie voorzagen we een uitgebreid luik rond opleidingsdeelname en -behoefte in de survey.

2.3.1 Deelname tijdens outplacement en in vrije tijd

We gingen na in welke mate de respondenten een opleiding hebben gevolgd tijdens de outplacementbegeleiding. We wilden daarnaast weten in welke mate de deelnemers aan outplacement een opleiding op eigen initiatief hebben gevolgd, dus tijdens de duur van de begeleiding maar niet in het kader van het outplacementtraject. De resultaten zijn in tabel 2.15 samengebracht.

Tabel 2.15 Opleidingsparticipatie in %

Opleiding op eigen initiatief	Opleiding tijdens outplacement		
	Ja	Nee	Totaal
Ja	3,7	14,9	18,6
Nee	17,6	63,8	81,4
Totaal	21,3	78,7	100,0

21,3% van de respondenten stelde een opleiding te hebben gevolgd tijdens de outplacementbegeleiding, in 23% van de gevallen was dit een webopleiding, 27% volgde meerdere opleidingen. 14,9% van de respondenten stelde op eigen initiatief ‘in de vrije tijd’ een opleiding te hebben gevolgd los van de outplacementbegeleiding.¹³ In totaal volgde dus 36,2% van de respondenten een opleiding tijdens de duur van het outplacementtraject.

Naar achtergrondvariabelen blijken er geen significante verschillen naar type ontslag, al dan niet werk, en leeftijd. We zien wel significante verschillen naar scholingsniveau waarbij 45% van de hogergeschoolden stelt een opleiding te hebben gevolgd ten aanzien van 30% van de laaggeschoolden. De opleidingsparticipatie tijdens outplacement blijft daarbij min over meer gelijk, hoggeschoolden blijken wel meer op eigen initiatief opleidingen te volgen.

¹³ Het merendeel van deze respondenten antwoordde dus ‘neen’ op de vraag of ze tijdens de outplacementbegeleiding een opleiding hebben gevolgd.

2.3.2 Type opleiding

Tabel 2.16 geeft een overzicht van de aard van de opleidingen die gevolgd werden *tijdens de outplacementbegeleiding*. Het gaat dus niet over opleidingen die op eigen initiatief of in de vrije tijd werden gevolgd. We maken hierbij het onderscheid tussen functionele of technische opleidingen (bijvoorbeeld boekhouden, taalopleiding, lessen, ...), een opleiding gericht op persoonlijke competenties (bijvoorbeeld samenwerken, assertiviteit, teamwerk, ...) en een opleiding gericht op het vinden van werk (bijvoorbeeld leren solliciteren, hoe schrijf ik een cv, ...). We geven dit apart weer voor de personen die 1 opleiding en personen die meerdere opleidingen volgden. Hierbij is het belangrijk mee te geven dat voor deze laatste groep het gaat om het aantal opleidingen, en niet om het aantal personen. Het gaat bovendien om het totaal aantal opleidingen, we maken nog niet het onderscheid tussen opleidingen die plaatsvonden in het kader van de begeleiding en opleiding die gevolgd werden op eigen initiatief of in de eigen vrije tijd.

Tabel 2.16 Type opleiding (functioneel, persoonlijke competenties of het vinden van werk)

	N	%
<i>1 opleiding (N=64)</i>	<i>N = aantal personen</i>	
Een functionele of technische opleiding	58	90,6
Een opleiding gericht op persoonlijke competenties	3	4,7
Een opleiding gericht op het vinden van werk	3	4,7
<i>Meerdere opleidingen (N=24)</i>	<i>N = aantal opleidingen</i>	
Een functionele of technische opleiding	17	53,0
Een opleiding gericht op persoonlijke competenties	8	25,0
Een opleiding gericht op het vinden van werk	7	22,0
<i>Totaal aantal opleidingen (N=96)</i>		
Een functionele of technische opleiding	75	78,1
Een opleiding gericht op persoonlijke competenties	11	11,5
Een opleiding gericht op het vinden van werk	10	10,4

In totaal volgden de respondenten samen 96 opleidingen. De meerderheid betrof een functionele of technische opleiding, met 78% van alle deelnemers. Steeds ongeveer 11% volgde een opleiding gericht op persoonlijke competenties en een opleiding gericht op het vinden van werk. Van de personen die 1 opleiding volgden ging het voor 90% om een functionele opleiding. Dit type opleiding lijkt dus het meest voor te komen, maar in sommige gevallen wordt deze ook gecombineerd met een opleiding gericht op persoonlijke competenties of een opleiding gericht op het vinden van werk.

2.3.3 Duur van de opleidingen

Tabel 2.17 geeft voor de drie verschillende types opleidingen de gemiddelde duur weer. De respondenten die ‘weet niet’ antwoorden op de vraag hoe lang de opleiding duurde hebben we niet meegenomen.

Tabel 2.17 Duur opleidingen (in aantal dagen), naar type, N=87¹⁴

	N	Gemiddelde	Standaard deviatie	Mediaan	Minimum	Maximum
Functionele of technische opleiding	61	13,4	16,6	6,5	2	90
Opleiding gericht op persoonlijke competenties	10	7,0	6,9	5,0	2	25
Opleiding gericht op het vinden van werk	10	5,4	3,9	5,0	2	15

Uit de tabel 2.17 blijkt dat de opleidingsduur beperkt is. De langstdurende opleidingen zijn de functionele opleidingen met gemiddeld 13,4 dagen. We zien wel een hoge standaard deviatie, wat duidt op een grote variatie of spreiding. Dit wordt bevestigd door de mediaan waaruit blijkt dat de helft van de opleidingen zes dagen duurde. Bovendien kan de maximale waarde van 90 dagen het gemiddelde sterk beïnvloed hebben, waardoor de mediaan een betere maat is. De mediaanwaarden van de verschillende types opleidingen schommelen rond de 5 dagen.

2.3.4 Nood aan bijkomende opleiding

We vroegen tot slot aan de deelnemers die een (of meerdere) opleiding(en) volgden tijdens outplacement of ze, behalve deze opleiding(en), nog een andere opleiding wilden volgen. Tabel 2.18 geeft deze informatie weer.

Tabel 2.18 Mate waarin men een tijdens de begeleiding nog een bijkomende opleiding wilde volgen, N=87

Wilde u nog een bijkomende opleiding volgen?	N	%
Ja	17	19,5
Neen	70	80,5

Van de 87 personen die een opleiding volgden, wilde bijna 20% nog een bijkomende opleiding volgen. De meerderheid van 80% had echter geen nood aan bijkomende opleiding.

¹⁴ Om deze waarden te berekenen nemen we de waarden van de respondenten die ‘weet niet’ antwoorden niet mee.

2.3.5 Geen opleiding tijdens outplacement

We vroegen aan de respondenten die een opleiding op eigen initiatief volgden en aan diegenen die geen opleiding volgden of ze een opleidingsaanbod kregen. Bijna de helft van de deelnemers aan outplacement die geen opleiding volgden, kregen wel een aanbod om een opleiding te volgen. We wilden graag weten waarom deze groep uiteindelijk geen opleiding heeft gevolgd tijdens de begeleiding. We deden dit door hen een aantal redenen voor niet-deelname voor te leggen. De respondenten konden hierbij meerdere redenen aangeven. Tabel 2.19 geeft de resultaten van deze vraag weer.

Tabel 2.19 Redenen voor niet-deelname (aantal en % ja), N=180

Redenen voor niet-deelname	N	%
Geen behoefte om een opleiding te volgen	37	20,6
Werk gevonden tijdens de begeleiding/aan het werk	33	18,3
Geen aanbod dat aansloot bij de wensen (inhoudelijk of praktisch)	28	15,6
Geen interesse om een opleiding te volgen	25	13,9
Andere (niet klaar voor opleiding, familiale redenen, weet niet meer, geen tijd)	20	11,1
Geen aanbod dat interessant was	14	7,8
Omwille van leeftijd en nakend brugpensioen geen interesse	11	6,1
Volgde reeds een andere opleiding	7	3,9
Ziekte	5	2,8

Ongeveer de helft van de respondenten die geen opleiding volgden tijdens outplacement kregen wel een opleidingsaanbod in het kader van de begeleiding. De reden die het meest werd opgegeven om niet op het aanbod in te gaan, is dat er geen behoefte was om een opleiding te volgen (20,6%). 18% van de respondenten gaf aan dat ze niet zijn ingegaan op het aanbod, omdat ze al snel werd hadden of wisten dat ze ergens konden starten. De derde belangrijkste reden is dat er geen aanbod was dat aansloot bij de wensen van de deelnemer. Het gaat dan zowel om de inhoud van de opleiding als om de praktische kant ervan, zoals de kostprijs of de afstand. Bijna 14% had geen interesse om een opleiding te volgen. Opvallend is tot slot dat 6,1% van de respondenten expliciet aangaf dat ze niet zijn ingegaan op het aanbod, omdat ze vinden dat ze daar te oud voor zijn.

Aan de personen die geen opleidingsaanbod hebben gekregen, vroegen we tot slot of ze behoefte hadden aan een opleiding. 20,2% van diegenen die geen opleidingsaanbod kregen, stelden er wel behoefte aan te hebben. Opvallend daarbij is dat 36% van de respondenten die op eigen initiatief een opleiding volgde stelden behoefte te hebben aan een opleidingsaanbod.

2.3.6 Tot slot

Tabel 2.20 Samenvattende tabel opleidingen

Opleiding gevolgd	%
Ja	36,2
Tijdens outplacement	17,6
Op eigen initiatief	14,9
Beiden	3,7
Neen	63,8
Aanbod gekregen, % ja	49,4
Geen aanbod gekregen	50,6
Behoefte aan opleiding	20,3
Geen behoefte aan opleiding	79,7

2.4 Hertewerkstellingspremie

Om personen van 45 jaar of ouder die ontslagen werden aan te moedigen opnieuw aan het werk te gaan, kan de ex-werkgever een premie aanbieden indien de ex-werknemer daadwerkelijk aan de slag gaat bij een andere organisatie. Het doel van deze premie is om ontslagen werknemers aan te moedigen opnieuw aan het werk te gaan. We vroegen dan ook aan de respondenten of hun ex-werkgever hen zo'n premie heeft aangeboden en indien ja, of dit hen heeft aangemoedigd opnieuw aan het werk te gaan. We maken hierbij het onderscheid tussen de groep die na outplacement aan het werk is gegaan, en de groep die geen werk vond.

Tabel 2.21 Aanbod hertewerkstellingspremie van ex-werkgever (% ja)

	N	%
<i>Hertewerkstellingspremie gekregen?</i>		
Totale groep	129	31,5
Werkenden	77	31,8
Niet-werkenden	52	31,1
<i>Aanmoediging om opnieuw aan het werk te gaan?</i>		
Totale groep	65	50,4
Werkenden	40	51,9
Niet-werkenden	25	48,0

31,5% van de respondenten heeft van de ex-werkgever een hertewerkstellingspremie aangeboden gekregen, op voorwaarde dat ze opnieuw werk vinden. Hiervoor zijn geen verschillen tussen de deelnemers die wel en geen werk vonden na de begeleiding. Van alle respondenten die een premie aangeboden kregen, gaf de helft aan dat dit voor hen een aanmoediging was om opnieuw aan het werk te gaan. Voor de deelnemers die werk vonden na de begeleiding was dit aandeel iets

hoger, met 52% tegenover 48% van de groep die geen werk vond na de outplacementbegeleiding. Dit verschil is evenwel niet significant.

3 | Effecten van outplacement

In dit hoofdstuk staan de effecten of gevolgen van outplacement centraal. In een eerste paragraaf staan we stil bij de uitstroom naar werk na outplacement, het gepercipieerde effect van outplacement en de mate waarin outplacement heeft geleid tot een heroriëntatie van sector en/of functie. In de tweede paragraaf staat het effect van outplacement op de gepercipieerde inzetbaarheid centraal, of met andere woorden, in welke mate heeft outplacement de inzetbaarheid volgens de deelnemers beïnvloed? Een derde mogelijk gevolg of effect van outplacement is de mate waarin outplacement een invloed heeft gehad op de manier waarop de deelnemers denken over hun verdere loopbaan. Dit komt aan bod in de laatste paragraaf.

3.1 Effecten op werk en het vinden van werk

3.1.1 Wie vindt werk na outplacement?

Op basis van de administratieve data van VDAB gingen we na wie al dan niet werk vond na outplacement (cf. hoofdstuk 1). Met behulp van de bevraging gingen we daarnaast na in welke mate de personen die werk vonden na outplacement op het moment van de bevraging (juni 2012) nog steeds werkzaam waren (in deze job of een andere) of ondertussen werkzoekend zijn geworden. Tabel 3.1 brengt deze resultaten samen.

Tabel 3.1 Arbeidsmarktpositie na outplacementbegeleiding en positie nu, N=409

	N	%
<i>Werk gevonden na outplacement</i>	242	59,1
Nog steeds werkzaam in deze job	168	69,4
Ondertussen werkzaam in een andere job	49	20,2
Opnieuw werkzoekend geworden	25	10,3
<i>Geen werk gevonden na outplacement</i>	167	40,9
Totaal aan het werk op moment van bevraging	217	53,1

Bijna 60% vond werk na de outplacementbegeleiding. 69,4% hiervan was op het moment van de bevraging nog steeds werkzaam in deze job. 20,2% is ondertussen werkzaam in een nieuwe job. Dit maakt dat, op het moment van de bevraging, in totaal 53,1% van de respondenten aan het werk was. 10,3% vond werk na outplacement maar werd in de periode februari-juni 2012 opnieuw werkzoekend en was dit nog steeds op het moment van de bevraging. Bijna 41% vond geen werk na outplacement en was op het moment van de bevraging nog steeds niet aan het werk. Dit maakt dat 47% van de respondenten niet aan het werk was op het moment van de bevraging.

Om na te gaan wie uitstroomde naar werk na outplacement, of wat het profiel is van de uitstromers, zijn we met behulp van een logistische regressie nagegaan welke elementen mee de kans op uitstroom naar werk bepalen. We nemen hiervoor enkele persoonskenmerken mee (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau), kenmerken van de begeleiding (enkel individueel, enkel groep, combinatie van beide, duur van de begeleiding in maanden), kenmerken van de tewerkstellingscel (ad hoc of permanent) en aard van het ontslag (faillissement of collectief ontslag). Onderstaande tabel toont voor elk van deze kenmerken de odds ratio's en de bijhorende significantieniveaus. De variabelen waarvoor een significant effect werd gevonden zijn vetgedrukt.

Tabel 3.2 Logistische regressie uitstroomkans naar werk, odds ratio's, standaard deviaties en significantieniveaus

	Oddsratio	P>t
<i>Laaggeschoold</i>	<i>Referentiecategorie</i>	
Middengeschoold	1,387	0,217
Hooggeschoold	1,150	0,709
50+ (referentie = 50 en jonger)	0,437	0,012
52+ (referentie = 52 en jonger)	0,621	0,164
55+ (referentie = 55 en jonger)	0,168	0,001
Geslacht (referentie = vrouw)	0,779	0,220
<i>Minimum aanbod</i>	<i>Referentiecategorie</i>	
Minder dan het minimum	1,635	0,182
Meer dan het minimum	0,728	0,278
<i>Enkel groepsbegeleiding</i>	<i>Referentiecategorie</i>	
Enkel individuele begeleiding	2,272	0,119
Combinatie (individueel + groepsbegeleiding)	0,535	0,013
Geen opleiding (referentie = opleiding)	1,363	0,220
Tewerkstellingscel (referentie = ad hoc)	1,424	0,388
Type ontslag (referentie = faillissement)	0,724	0,382

Voor geslacht, opleidingsniveau, werknemers jonger en ouder dan 52 jaar, al dan niet minimumaanbod gekregen, opleidingsdeelname tijdens de begeleiding, type tewerkstellingscel en type ontslag vinden we geen significante effecten.

Werknemers ouder dan 50 en 55 hebben minder kans om na outplacement uit te stromen naar werk dan werknemers jonger dan 50 en 55. Vijftigplussers hebben de helft minder kans om werk te vinden tegenover degenen die jonger zijn dan 50, voor 55-plussers is deze kans zelfs nog lager. Naar type of aard van de gesprekken stellen we vast dat deelnemers die een gecombineerde begeleiding kregen minder kans hebben om uit te stromen naar werk, voor individuele begeleiding is er een aanzienlijk effect, maar dit is niet significant. De combinatie van een aanzienlijk effect dat toch niet significant is, is vermoedelijk te weten aan het geringe aantal respondenten in onze steekproef die een individuele begeleiding kreeg. Tot slot dient opgemerkt dat de categorie 'gecombineerde begeleidingen' een brede containercategorie is. Het kan zowel gaan om één individueel gesprek met 10 groepsessies als 10 individuele gesprekken met één groepsessie kan. Mogelijk is de combinatie met 10 individuele gesprekken effectief en deze met 10 groepsessies niet. Op basis van deze survey kunnen we echter geen uitspraak doen over welke combinaties nu het meest effectief zijn.

3.1.2 Wie is op zoek naar werk?

Van de personen die op het moment van de bevraging niet aan het werk waren, gaan we in de volgende tabel na of ze al dan niet op zoek zijn naar werk. Personen die na de outplacement inactief zijn geworden, bijvoorbeeld omwille van brugpensioenering of ziekte, alsook personen die na de begeleiding een opleiding zijn gestart, horen mogelijk immers ook tot deze groep. We geven deze informatie weer voor de hele groep en maken het onderscheid naar enkele kenmerken.¹⁵ Met behulp van de Chi-kwadraat zijn we tot slot nagegaan in welke mate de verschillen tussen de groepen significant zijn.

Tabel 3.3 Al dan niet werkzoekend, respondenten die niet aan het werk zijn, naar kenmerken, N=192

	Op zoek naar werk	Niet op zoek naar werk	Chi-kwadraat
Totale groep	51,0	49,0	
Laaggeschoold (N=106)	47,2	52,8	1,2 ns
Middengeschoold (N=59)	55,9	44,1	
Hooggeschoold (N=26)	53,8	46,1	
-50 en 50 (N=33)	78,8	21,2	12,2**
50+ (N=159)	45,3	54,7	
-52 en 52 (N=63)	73,0	26,9	18,1***
52+ (N=129)	40,3	59,7	
-55 en 55 (N=111)	69,4	30,6	35,3***
55+ (N=81)	25,9	74,1	
Faillissement (N=35)	54,3	45,7	0,2 ns
Collectief ontslag (N=156)	50,0	50,0	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Van de personen die op het moment van de bevraging niet aan het werk waren, was iets meer dan de helft op het moment van de bevraging op zoek naar werk. De verschillen naar leeftijd zijn significant, vooral de 55+'ers blijken niet meer op zoek naar werk, slechts een kwart stelt immers nog naar werk te zoeken.

3.1.3 Heroriëntering van sector en/of functie

We zijn nagegaan in welke mate de deelnemers na de outplacementbegeleiding aan het werk zijn gegaan in een andere sector en/of een andere functie. We gaven in het eerste hoofdstuk immers reeds aan dat we graag een zicht willen krijgen in welke mate deelname aan outplacement leidt tot een heroriëntering van sector

¹⁵ Functie nemen we niet mee, aangezien we enkel over deze informatie beschikken voor de deelnemers aan outplacement die op het moment van de bevraging aan het werk waren.

en/of functie, al dan niet door herscholing. Tabel 3.4 geeft deze resultaten weer voor de hele groep.

Tabel 3.4 Verandering van sector, functie of type job na outplacement, N=242

	N	%
<i>Sector</i>		
Aan het werk in dezelfde sector dan voor outplacement	65	26,9
Aan het werk in een andere sector dan voor outplacement	177	73,1
<i>Functie</i>		
Aan het werk in een vergelijkbare of min of meer vergelijkbare functie	53	40,5
Aan het werk in een totaal andere functie	144	59,5
<i>Sector en functie</i>		
Andere sector en andere functie	129	53,3
Andere sector en vergelijkbare functie	48	19,8
Dezelfde sector en andere functie	15	6,2
Dezelfde sector en vergelijkbare functie	50	20,6

We stellen vast dat meer dan 70% van de respondenten na outplacement aan het werk is gegaan in een andere sector. Outplacement leidt dus in vele gevallen tot een heroriëntatie van sector. Bijna 60% ging ook aan het werk in een totaal andere functie. We stellen daarnaast vast dat meer dan 53% van de respondenten aan het werk ging in een andere functie, in een andere sector. Hier gaat het dus zowel om een job- als sectorheroriëntatie. Voor 20% van de respondenten zien we het tegenovergestelde: zij gingen aan het werk in een vergelijkbare functie in dezelfde sector.

We kunnen dus concluderen dat outplacement in hoge mate leidt tot een heroriëntering van sector en van functie. Voor meer van de helft van de respondenten vond er zelfs een heroriëntering van beide plaats. Een verandering van functie gaat meestal wel samen met een heroriëntatie van sector.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verdeling naar functies voor de job voor en na ontslag.

Tabel 3.5 Functie voor en na outplacement, N=242

	Job voor outplacement		Job na outplacement	
	N	%	N	%
Arbeider	126	52,1	125	51,7
Uitvoerend bediende	65	26,9	68	28,1
Professioneel medewerker	18	7,4	25	10,3
Middenkader	23	9,5	9	3,7
Kader of directie	10	4,1	8	3,3
Zelfstandige	0	0,0	7	2,9

Het aandeel werknemers dat als professioneel medewerker tewerkgesteld is neemt toe na outplacement, met 7,4% tegenover 10,3%. We zien een afname van het middenkader van 9,5% tot 3,7%, alsook van een kader- of directiefunctie. De tewerkstelling in de hoogste functies lijkt dus te dalen na outplacement.

We gaan opnieuw na in welke mate outplacement heeft geleid tot een verschillende sector en/of functie en maken het onderscheid naar leeftijd (3.6), opleidingsniveau (3.7), functie (3.8) en type tewerkstellingscel (3.9).

Tabel 3.6 Verandering van sector, functie of type job na outplacement, naar leeftijd, N=242

	-55 en 55	55+	Chi ²
<i>Sector</i>			
Aan het werk in dezelfde sector dan voor outplacement	24,5	50,0	6,5**
Aan het werk in een andere sector dan voor outplacement	75,0	50,0	
<i>Functie</i>			
Aan het werk in een vergelijkbare of min of meer vergelijkbare functie	37,7	68,2	7,6**
Aan het werk in een totaal andere functie	62,3	31,8	
<i>Sector en functie</i>			
Andere sector en andere functie	56,2	47,5	13,7**
Andere sector en vergelijkbare functie	20,4	18,8	
Dezelfde sector en andere functie	6,8	5,0	
Dezelfde sector en vergelijkbare functie	16,7	28,8	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

We stellen vast dat meer werknemers jonger dan 55 en 55 in een andere sector aan het werk zijn gegaan, met 75% tegenover 50%. Ook met betrekking tot de functie zien we verschillen, ook hier stellen we vast dat werknemers jonger dan 50 en 55 in grotere mate aan de slag zijn gegaan in een andere functie dan de werknemers die ouder zijn. We komen tot dezelfde vaststelling als we naar sector en functie samen kijken, aangezien de 55-plussers in grotere mate aan het werk zijn gegaan in dezelfde sector in een vergelijkbare functie, met 28,8% tegenover 16,7%. Al deze verschillen zijn bovendien significant. Oudere werknemers lijken dus standvastiger

te zijn en blijven vaker in dezelfde sector of functie aan het werk, tegenover hun jongere collega's. Mogelijk is een verklaring ook dat het voor de oudere groep moeilijker is om te heroriënteren dan voor de jongere groep.

Tabel 3.7 Verandering van sector, functie of type job na outplacement, naar opleidingsniveau, N=242

	Laag	Midden	Hoog	Chi ²
<i>Sector</i>				
Aan het werk in dezelfde sector dan voor outplacement	28,6	22,0	35,1	2,6 ns
Aan het werk in een andere sector dan voor outplacement	71,4	78,0	64,7	
<i>Functie</i>				
Aan het werk in een vergelijkbare of min of meer vergelijkbare functie	33,3	38,0	67,6	13,7**
Aan het werk in een totaal andere functie	66,7	62,0	32,4	
<i>Sector en functie</i>				
Andere sector en andere functie	60,0	57,0	24,3	20,7**
Andere sector en vergelijkbare functie	11,4	21,0	40,5	
Dezelfde sector en andere functie	6,7	5,0	8,1	
Dezelfde sector en vergelijkbare functie	21,9	17,0	27,0	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Op basis van de tabel stellen we vast dat de middengeschoolden in grootste mate aan het werk gingen in een andere sector na outplacement, met 78%, tegenover 71,4% voor de laag- en 64,7% voor de hooggeschoolden. Deze verschillen zijn evenwel niet significant. Naar functie gaan de laaggeschoolden het vaakst aan het werk in een andere functie, met 66,7%. Het verschil met de hooggeschoolden is hier heel groot, aangezien van deze groep slechts 32,4% aan het werk ging in een andere functie. We stellen hetzelfde vast als we beiden tezamen bekijken, aangezien hooggeschoolden in de grootste mate aan het werk zijn gegaan in dezelfde sector in een vergelijkbare functie, en in de minste mate in een andere sector en andere functie. Hooggeschoolden heroriënteren zich na outplacement dus in veel mindere mate vergelijken met laag- en middengeschoolden.

Tabel 3.8 Verandering van sector, functie of type job na outplacement, naar functie, N=242

	Arbeider	Bediende	Kader en Midden-kader	Chi ²
<i>Sector</i>				
Aan het werk in dezelfde sector dan voor outplacement	26,2	25,3	33,3	0,8 ns
Aan het werk in een andere sector dan voor outplacement	73,8	74,7	66,7	
<i>Functie</i>				
Aan het werk in een vergelijkbare of min of meer vergelijkbare functie	27,0	49,4	69,7	23,9***
Aan het werk in een totaal andere functie	73,0	50,6	30,3	
<i>Sector en functie</i>				
Andere sector en andere functie	66,7	45,8	21,2	37,0***
Andere sector en vergelijkbare functie	7,1	28,9	45,5	
Dezelfde sector en andere functie	6,4	4,8	9,1	
Dezelfde sector en vergelijkbare functie	19,8	20,5	24,2	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Werknemers die voor outplacement in een kaderfunctie werkten veranderden het minst van sector, met 66,7% tegenover 74,7% (bedienden) en 73,8% (arbeiders). Deze verschillen zijn evenwel niet significant. Naar functie zien we wel significante verschillen: arbeiders veranderden het meest van functie, kaderleden het minst, met 73% tegenover 30%. We stellen hetzelfde vast als we naar sector en functie samen kijken, aangezien ook hier werknemers die een kaderfunctie uitoefenden in de minste mate veranderden van sector en functie. Hoe hoger de functie, hoe kleiner de mate van heroriëntatie.

3.1.4 Effect van outplacement op het vinden van werk

Aan de respondenten die na de outplacementbegeleiding aan het werk zijn gegaan, hebben we gevraagd in welke mate ze van mening zijn dat de begeleiding hierbij heeft geholpen. Op deze manier willen we nagaan in welke mate outplacement de deelnemers effectief heeft geholpen bij het vinden van een nieuwe job. Voor respondenten die op het moment van de bevraging nog steeds aan het werk waren had deze vraag betrekking op de huidige job. Voor respondenten die op het moment van de bevraging werkzoekend waren had deze vraag betrekking op de laatste job die ze uitoefenden. Tabel 3.9 geeft deze resultaten weer.

Tabel 3.9 Ingeschatte effectiviteit outplacement met betrekking tot het vinden van de huidige of laatste job, in %, N=242

Ik had die job ook zonder outplacement gevonden	60,3
Outplacement heeft weinig invloed gehad	8,7
Outplacement heeft toch wel een invloed gehad	27,7
Zonder outplacement was het me niet gelukt mijn job te vinden	3,3
Totaal	100,0

Uit de tabel wordt duidelijk dat volgens het merendeel van de respondenten outplacement niet heeft geholpen bij het vinden van een nieuwe job. 60% stelt immers dat ze de job ook zonder outplacement hadden gevonden. 8,7% stelt dat outplacement weinig invloed heeft gehad. In totaal heeft outplacement bij iets meer dan een derde van de respondenten geholpen om een job te vinden, hiervan stelt 3,3% dat outplacement noodzakelijk was om de job te vinden. Er zijn geen significante verschillen naar leeftijd, scholingsniveau, functie en aanleiding van ontslag.

3.2 Inzetbaarheid en het vinden van werk

Een van de onderzoeksvragen is in welke mate de bevroegde deelnemers aan outplacement van mening zijn dat hun inzetbaarheid of employability is verhoogd voor de deelname aan de outplacementbegeleiding. Het vinden van werk is één ding, het sterker en weerbaarder staan op de arbeidsmarkt een ander. We zijn daarom nagegaan of de inzetbaarheid of de mate waarin een individu geschikte arbeid kan verwerven en/of behouden werd vergroot door het volgen van een outplacementbegeleiding. Daarbij maakte we gebruik van een reeds bestaande schaal (cf. hoofdstuk 1). Hierbij meten zeven items of stellingen samen het concept ‘inzetbaarheid’. De respondenten kunnen antwoorden met ‘helemaal oneens’, ‘eerder oneens’, ‘noch oneens, noch eens’, ‘eerder mee eens’ en ‘helemaal mee eens’.

In tabel 3.10 geven we een overzicht van de schaa scores.

Tabel 3.10 Mate waarin de respondenten van mening zijn dat outplacement een impact heeft gehad op de kans op het vinden of behouden van werk (= gepercipieerd effect op inzetbaarheid), in %, N=409

Door deel te nemen aan outplacement ...	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens
zijn mijn kansen om een job te vinden verbeterd.	16,9	12,5	12,0	24,0	34,7
zal ik sneller werk vinden of heb ik sneller werk gevonden.	24,7	15,4	17,4	19,1	23,5
heb/had ik meer vertrouwen om een job te vinden die goed betaalt.	24,5	19,1	15,4	18,3	22,7
heb/had ik meer vertrouwen om een job te vinden die ik graag doe.	17,4	14,4	11,7	24,5	32,0
heb/had ik meer vertrouwen om een job te vinden die even goed is als mijn vorige job.	19,8	16,1	16,4	19,6	28,1
heb/had ik meer vertrouwen om een job te vinden die beter is dan mijn vorige job.	26,4	20,3	18,8	15,9	18,6
heb/had ik meer vertrouwen om een job te vinden die overeenkomt met mijn kennis, vaardigheden en expertise.	16,9	14,4	13,7	24,5	30,6

Als we de gemiddelden op de verschillende schaalitems bekijken, dan blijken deze telkens rond de drie of de middencategorie te liggen waaruit zou kunnen geconcludeerd worden dat outplacement vrij weinig impact heeft op inzetbaarheid. Dit beeld wordt anders wanneer we tabel 3.12 bekijken. Daarbij valt op dat de antwoorden sterk gedifferentieerd zijn, het aandeel respondenten dat zich in de ‘helemaal’ schalen bevindt, ‘helemaal oneens’ en ‘helemaal eens’, groter is dan degenen die zich in schaal twee en vier bevinden. Er lijken dus uitgesproken meningen te bestaan met betrekking tot de impact van outplacement op de inzetbaarheid.

De meerderheid van de respondenten is wel van mening dat outplacement heeft bijgedragen aan de kans op het vinden van een job, met bijna 60% die akkoord of helemaal akkoord is met deze stelling. Ook leidt outplacement bij het merendeel van de respondenten tot meer vertrouwen om een job te vinden die ze graag doen (56,5%) en een job te vinden die overeenkomt met de kennis en expertise van de betreffende persoon (55%). De impact van outplacement op het vertrouwen om een job te vinden die goed betaalt en om een job te vinden die beter is dan vorige job is volgens de respondenten een stuk kleiner.

De gebruikte schaal meet met behulp van zeven items de mate waarin outplacement een invloed heeft gehad op de inzetbaarheid van de deelnemers. Met behulp van een principale componentenanalyse reduceerden we de schaal tot een enkele

score die de variantie maximaliseert.¹⁶ Tabel 3.11 geeft voor de verschillende items de verklaarde variantie weer. Het cutt-off point om te bepalen of een item al dan niet het achterliggende concept of factor verklaard is 0,40 (Mortelmans & Deheretogh, 2008). Aangezien alle zeven items echter een minimale absolute waarde van 0,60 hebben kunnen we besluiten dat alle items samen het achterliggende concept van inzetbaarheid verklaren.

Tabel 3.11 Principale componentenanalyse 'inzetbaarheid', verklaarde variantie 7 items

	Items	Verklaarde variantie 'inzetbaarheid'
5	Heb/had ik meer vertrouwen om een job te vinden die even goed is als mijn vorige job.	0,763
4	Heb/had ik meer vertrouwen om een job te vinden die ik graag doe.	0,697
6	Heb/had ik meer vertrouwen om een job te vinden die beter is dan mijn vorige job.	0,685
7	Heb/had ik meer vertrouwen om een job te vinden die overeenkomt met mijn kennis, vaardigheden en expertise.	0,680
2	Zal ik sneller werk vinden of heb ik sneller werk gevonden.	0,629
3	Heb/had ik meer vertrouwen om een job te vinden die goed betaalt.	0,622
1	Zijn mijn kansen om een job te vinden verbeterd.	0,609

Zoals we eerder aangaven, verklaren alle zeven items het achterliggende concept van inzetbaarheid, met ladingen die hoger zijn dan 0,60. Op basis hiervan komen we tot een score op inzetbaarheid per respondent. Gemiddeld bedraagt deze echter 0. Deze factorscores laten ons wel toe om na te gaan of er al dan niet significante verschillen zijn tussen deze scores naar kenmerken van de deelnemer (opleidingsniveau, leeftijd, functie), aard van de tewerkstellingscel waarin de begeleiding plaatsvond en aanleiding van het ontslag (faillissement of collectief ontslag). Hierbij vonden we enkel voor opleidingsniveau en leeftijd (<52 en >52) licht significante verschillen (op het 0,2 niveau) in de gepercipieerde effecten van outplacement met betrekking tot inzetbaarheid.

3.3 Visie op de verdere loopbaan

Tot slot wilden we graag weten of de deelname aan outplacement een invloed heeft uitgeoefend op de manier waarop de deelnemers denken over de verdere loopbaan. Hiervoor hebben we aan de respondenten vijf stellingen voorgelegd, die betrekking hebben op de eigen kansen op de arbeidsmarkt, de lengte van de loopbaan/langer werken, motivatie om te werken en een heroriëntering. Het is immers

¹⁶ We kozen ervoor om een principale componentenanalyse uit te voeren in plaats van een factoranalyse omdat we niet zozeer wilden testen of de zeven items werkelijk een achterliggend concept meten (het gaat namelijk om een reeds gevalideerde schaal), maar eerder een 'samenvatting' van de data wilden weergeven.

mogelijk dat deelnemers aan outplacement, door een zelfanalyse en de competenties in kaart te brengen, aan nieuwe jobmogelijkheden denken en beslissen om iets helemaal anders te gaan doen, of dat men door outplacement opnieuw geloof in het eigen kunnen en meer zelfvertrouwen krijgt.

De respondenten konden antwoorden van ‘helemaal oneens’ tot ‘helemaal eens’. Indien de respondent van mening is dat een of meerdere stelling(en) niet van toepassing zijn op zijn of haar situatie, dan kon dit ook aangegeven worden. Tabel 3.12 geeft de percentages weer. Hiervoor brachten we de categorieën ‘helemaal oneens’ en ‘oneens’ en respectievelijk ‘helemaal eens’ en ‘eens’ samen in twee schalen.

Tabel 3.12 Mate waarin outplacement een invloed heeft gehad op de mening over en visie op werken en de verdere loopbaan, in %, N=409

	Helemaal oneens + oneens	Noch oneens, noch eens	Helemaal mee eens + mee eens	Niet van toepassing
Ik was van mening dat ik nog weinig kansen op de arbeidsmarkt had, maar door outplacement ben ik van mening veranderd.	48,4	9,3	39,6	2,7
Door outplacement wil ik langer blijven werken dan ik daarvoor van plan was.	58,4	11,7	28,2	2,7
Door outplacement heb ik opnieuw zin gekregen om aan het werk te gaan.	49,4	11,2	37,6	2,0
Door outplacement heb ik mij voorgenomen om een ander soort job te zoeken.	46,6	8,3	42,8	2,2
Door outplacement heb ik beseft dat er andere zaken belangrijker zijn dan werken.	44,2	7,8	46,9	1,0

28,2% stelt dat ze door outplacement langer willen blijven werken dan dat ze ervoor van plan waren, tegenover 58% dit het hier niet mee eens is. 37,6% heeft door outplacement opnieuw zin gekregen om aan het werk te gaan, maar bijna 50% zegt dat dit niet het geval was.

Tabel 3.13 geeft hetzelfde weer, maar hierbij hebben we het onderscheid gemaakt naar deelnemers van 55 jaar en jonger en 55-plussers. In tabel 3.14 doen we hetzelfde naar opleidingsniveau van de deelnemers, tabel 3.15 geeft deze informatie weer voor de functie van de werknemers. Tabel 3.16 geeft deze informatie weer voor de groep die werk vond na outplacement, en de groep die werkzoekend is. We bespreken telkens alleen de significante verschillen (Chi²).

Tabel 3.13 Mate waarin outplacement een invloed heeft gehad op de mening over en visie op werken en de verdere loopbaan, in %, naar leeftijd

	Oneens		Eens		Chi ²
	55 en jonger	55+	55 en jonger	55+	
Door outplacement heb ik opnieuw zin gekregen om aan het werk te gaan.	48,2	52,0	40,8	28,0	18,3**
Door outplacement heb ik mij voorgenomen om een ander soort job te zoeken.	44,9	52,0	46,6	31,0	30,9***
Door outplacement heb ik beseft dat er andere zaken belangrijker zijn dan werken.	47,9	33,0	43,7	57,0	11,5*
Ik was van mening dat ik nog weinig kansen op de arbeidsmarkt had, maar door outplacement ben ik van mening veranderd.	48,8	47,0	40,1	38,0	
Door outplacement wil ik langer blijven werken dan ik daarvoor van plan was.	59,2	56,0	27,8	25,0	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Deelnemers aan outplacement van 55 jaar en jonger hebben in grotere mate door outplacement meer zin gekregen om aan het werk te gaan dan de 55-plussers, met bijna 41% die het eens was met deze stelling tegenover 28%. Het grootste significante verschil vinden we echter terug met betrekking tot de mate waarin men na de begeleiding een ander soort job wil zoeken, aangezien 46,6% van de werknemers van 55 en jonger dit aangeven, tegenover 31% van de 55-plussers. We stelden eerder al vast dat meer werknemers van 55 en jonger aan het werk zijn gegaan in een andere sector, functie en de combinatie ervan, dan de oudere groep. Dit stemt hiermee overeen. Werknemers ouder dan 55 hebben door outplacement dan weer in grotere mate beseft dat er andere zaken belangrijker zijn dan werken, met 57% tegenover 43,7%.

Voor de werknemers van 50 jaar en jonger vonden we eveneens dat zij zich in grotere mate door outplacement hebben voorgenomen om een ander soort job te zoeken vergeleken met 50-plussers. Voor de andere stellingen vonden we evenwel geen significante verschillen.

Tabel 3.14 Mate waarin outplacement een invloed heeft gehad op de mening over en visie op werken en de verdere loopbaan, in %, naar opleidingsniveau

	Oneens			Eens			Chi ²
	Laag	Midden	Hoog	Laag	Midden	Hoog	
Ik was van mening dat ik nog weinig kansen op de arbeidsmarkt had, maar door outplacement ben ik van mening veranderd.	48,2	41,7	66,7	41,1	45,7	20,0	22,4**
Door outplacement heb ik opnieuw zin gekregen om aan het werk te gaan.	48,2	47,0	58,3	37,6	42,4	26,7	22,2**
Door outplacement heb ik mij voorgenomen om een ander soort job te zoeken.	47,7	42,4	55,0	43,2	46,4	31,7	22,7**
Door outplacement heb ik beseft dat er andere zaken belangrijker zijn dan werken.	43,2	41,1	56,7	50,3	49,0	31,7	17,2*
Door outplacement wil ik langer blijven werken dan ik daarvoor van plan was.	54,8	60,9	65,0	31,5	25,8	16,7	12,6 ns

ns = niet significant; (*) p≤0,10; *p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001.

Met uitzondering van de stelling ‘door outplacement wil ik langer blijven werken dan ik daarvoor van plan was’, zijn alle verschillen naar studieniveau significant. Voor meer midden- en laaggeschoolden is het geloof in de eigen kansen op de arbeidsmarkt door outplacement veranderd. Middengespoolden hebben geven ook in grotere mate aan door outplacement meer zin te hebben gekregen om aan het werk te gaan, en om een ander soort job te zoeken. We stelden eerder vast dat de hooggeschoolde deelnemers in de minste mate zijn veranderd van job en/of functie, deze vaststelling bevestigt dit. De helft van de laag- en middengespoolden geven aan door outplacement te beseffen dat er andere zaken belangrijker zijn dan werken, voor hooggeschoolde deelnemers was dit aandeel met 31% lager.

Tabel 3.15 Mate waarin outplacement een invloed heeft gehad op de mening over en visie op werken en de verdere loopbaan, in %, naar uitstroom (werk en niet-werk)

	Oneens		Eens		Chi ²
	Werk	Niet-werk	Werk	Niet-werk	
Door outplacement heb ik beseft dat er andere zaken belangrijker zijn dan werken.	53,3	31,2	38,9	42,5	25,5***
Door outplacement wil ik langer blijven werken dan ik daarvoor van plan was.	59,9	56,2	26,1	28,8	16,4**
Ik was van mening dat ik nog weinig kansen op de arbeidsmarkt had, maar door outplacement ben ik van mening veranderd.	50,4	45,5	38,8	40,8	11,7*
Door outplacement heb ik opnieuw zin gekregen om aan het werk te gaan.	50,8	46,7	38,8	36,0	11,2*
Door outplacement heb ik mij voorgenomen om een ander soort job te zoeken.	47,9	44,9	43,0	42,6	13,0*

ns = niet significant; (*) p≤0,10; *p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001.

Een niet verrassende vaststelling, is dat meer deelnemers aan outplacement die geen werk vonden na outplacement door outplacement zijn gaan beseffen dat er andere zaken belangrijker zijn dan werken dan de werkenden (42,5% tegenover 38,9%). Meer dan de helft van de werkenden zijn het niet eens met deze stelling, tegenover 31% van de niet-werkenden. Ook hebben de werkenden door outplacement meer zin gekregen om aan het werk te gaan dan de niet-werkenden. Wat wel verrassend is, is dat meer niet-werkenden door outplacement langer willen werken dan ze daarvoor van plan waren, al is het verschil met 28,8% tegenover 26,1% klein. We zien ook dat niet-werkenden iets meer stellen dat ze door outplacement hebben ingezien dat ze wel nog kansen op de arbeidsmarkt hebben. De verschillen zijn klein, maar wel significant. Anderzijds is 50% van de werkenden het oneens met deze uitspraak, tegenover 45% van de niet-werkenden.

4 | Kwaliteit van de transitie: objectieve en subjectieve jobkwaliteit

Hoewel er op basis van bestaande data een vrij goed zicht is op de mate waarin ontslagen werknemers een nieuwe job vinden al dan niet dankzij outplacement, is er maar weinig informatie over de kenmerken van de nieuwe job (cf. onderzoekslacune hoofdstuk 1). Met dit onderzoek wilden we dan ook een zicht krijgen op de kenmerken van de job na outplacement en op basis daarvan een inschatting maken van de kwaliteit van de transitie. Dit doen we op basis van objectieve en subjectieve indicatoren. Meer concreet brengen we in de eerste paragraaf enkele objectieve kenmerken van de job voor en na outplacement in kaart. In een tweede paragraaf gaan we in op de subjectieve jobkwaliteit, of tevredenheid met de job, en dit voor en na outplacement. In de derde paragraaf brengen we objectieve en subjectieve kenmerken in verband met elkaar.

4.1 Indicatoren van objectieve jobkwaliteit

Met betrekking tot objectieve kenmerken van jobkwaliteit gaven we in hoofdstuk 1 reeds aan dat we hiervoor uitgaan van de vier 'A's' van de kwaliteit van de arbeid, en dan in het bijzonder op de arbeidsvoorwaarden. We vroegen de respondenten dan ook naar het arbeidsregime, het percentage deeltijds werk (indien van toepassing), het type contract (= indicatie van werkzekerheid) en het maandelijks nettoloon van de job voor en de job na outplacement. Op basis hiervan kunnen we nagaan in welke mate er in de job na outplacement veranderingen voor deze vier objectieve jobkenmerken zijn opgetreden. We gaan meer concreet na of deze jobkenmerken, of indicatoren van de kwaliteit van de job, beter, hetzelfde of slechter zijn voor de job na outplacement.

4.1.1 Jobkenmerken voor en na outplacement

In tabel 4.1 geven we allereerst een overzicht van deze jobkenmerken voor de job voor outplacement (of voor ontslag) en de job na outplacement. Het gaat hierbij om de groep die na outplacement werk vond, waarbij we de kenmerken van de job voor outplacement en de job na outplacement (huidige job of laatste job voor diegenen die terug werkloos zijn geworden) in kaart brengen. Het loon geven we apart weer, omdat we daar het onderscheid maken tussen werknemers in een voltijds en in een deeltijds arbeidsregime. Belangrijk hierbij is wel dat we, om een zinvolle vergelijking te kunnen maken tussen het loon voor en na outplacement, we enkel de werknemers meenemen die zowel voor en na de outplacementbegeleiding respectievelijk voltijds en deeltijds aan het werk waren. We geven de resultaten met betrekking tot het loon dan ook weer in een aparte tabel.

Tabel 4.1 Jobkenmerken job voor en job na outplacement (zonder loon)

	Job voor outplacement		Job na outplacement	
	N	%	N	%
<i>Type contract (N=242)***</i>				
Contract van onbepaalde duur	233	96,3	171	70,7
Contract van bepaalde duur	8	3,3	40	16,5
Vervangingscontract of uitzendcontract	1	0,4	31	12,8
<i>Arbeidsregime (N=242)(*)</i>				
Voltijds	190	78,5	173	71,5
Deeltijds	52	21,5	69	28,5
<i>Percentage deeltijds werk</i>				
	N=52		N=69	
1-25%	0	0,0	2	2,9
26-50%	19	36,5	31	44,9
51-75%	20	38,5	23	33,3
76-99%	13	25,0	13	18,8

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Naar contract zien we een duidelijke daling van de contracten van onbepaalde duur. 96% van de werknemers (die werk vonden na de begeleiding) was voor outplacement tewerkgesteld met een contract van onbepaalde duur. Na outplacement was dit nog slechts 70,7%. Overeenkomstig hiermee nam het aantal tijdelijke contracten en interim-contracten toe, met respectievelijk 13,2% en 12,4%. Gemiddeld gezien treedt voor de werkenden na outplacement dus een verlies aan werkzekerheid op, aangezien het aantal tijdelijke en interim-contracten toeneemt ten koste van het aantal contracten van onbepaalde duur. We zien een lichte daling in het arbeidsregime, met minder voltijdse tewerkstellingen en meer deeltijds werk na outplacement. Bovendien neemt ook het aandeel werknemers dat halftijds of minder werkt toe met 11%, en dit ten koste van het aandeel respondenten dat meer dan halftijds werkt.

Tabel 4.2 geeft het gemiddelde maandelijks nettoloon weer in de job voor en na outplacement. We maken hierbij het onderscheid tussen werknemers die voor en na outplacement respectievelijk voltijds en deeltijds werkten, om zo de vergelijkbaarheid te garanderen. Bovendien maken we het onderscheid naar werknemers die op het moment van de bevraging nog steeds aan het werk waren (= huidige job) en werknemers die op het moment van de bevraging werkzoekend waren, maar wel hebben gewerkt na outplacement (= laatste job).¹⁷ We bespreken ook het loon voor enkele kenmerken, zoals het opleidingsniveau, de functie, de leeftijd en de aanleiding van het ontslag (faillissement of herstructurering). 32 personen of 11,6% van de respondenten, weigerde aan te geven wat het nettoloon was in de job voor outplacement en 14,4% weigerde deze vraag te beantwoorden wat betreft de job na outplacement.

Tabel 4.2 Gemiddeld loon voor en na outplacement, naar arbeidsregime, in %

	N	Gemiddelde	Standaard deviatie	Mediaan	Min.	Max.
Loon voor outplacement - voltijds	167	1 936,8	664,5	1 750	1 100	6 000
Loon voor outplacement - deeltijds	43	1 301,6	496,8	1 200	750	3 400
Loon na outplacement - voltijds	153	1 818,0	604,1	1 700	300	5 800
Loon na outplacement - huidige job - voltijds	135	1 852,6	601,4	1 700	700	5 800
Loon na outplacement - laatste job - voltijds	18	1 558,3	575,4	1 475	300	2 800
Loon na outplacement - deeltijds*	63	1 112,6	371,6	1 025	450	2 800

De werknemers verdienden in de job voor outplacement gemiddeld een voltijds maandelijks nettoloon van 1 947,8 euro, de mediaanwaarde bedroeg 1 800. Deeltijds werknemers verdienden gemiddeld 1 308,8 euro, met een mediaanwaarde van 1 200. Na outplacement zien we voor alle groepen een lager gemiddeld nettoloon. Voor de groep die voltijds werkte na outplacement bedroeg het loon 1 818. Voor de groep die op het moment van de bevraging aan het werk was bedroeg het gemiddelde nettoloon 1 888,5 euro, de mediaanwaarde bedroeg 1 700. Voor de groep die opnieuw werkzoekend was gaat het om 1 579,4 euro. Diegenen die nog steeds aan het werk zijn, hebben dus een beduidend hoger loon dan diegenen die terug werkloos zijn geworden. Dit is mogelijk te verklaren door het feit dat de helft van diegenen die terug werkloos zijn geworden, werkte via interimcontracten. Ook voor de deeltijds werkenden is er een daling van het maandelijks nettoloon. Op basis hiervan lijken de werknemers na outplacement gemiddeld dus minder te verdienen dan ervoor.

¹⁷ Dit onderscheid maken we omwille van de aard van de data, aangezien het gaat om twee aparte vragen voor deze groepen. Voor de bespreking van het loon in klassen en de verandering in het loon voor en na outplacement nemen we deze groepen samen.

Onderstaande tabel geeft een indeling in loon naar klassen, we maken daarbij het onderscheid tussen de job voor en na outplacement (zowel laatste als huidige job) en tussen werknemers in een voltijds en deeltijds regime.

Tabel 4.3 Loon voor en na outplacement, naar arbeidsregime, in %¹⁸

Maandelijks nettoloon	Job voor outplacement		Job na outplacement	
	Voltijds (N=137)	Deeltijds (N=31)	Voltijds (N=142)	Deeltijds (N=35)
<1 500 euro	22,6	90,3	38,0	91,5
1 501-1 750 euro	21,9	3,2	19,7	2,9
1 751-2 000 euro	23,4	3,2	15,5	5,7
2 001-2 500 euro	17,5	3,2	17,6	0,0
Meer dan 2 500 euro	14,6	0,0	9,1	0,0

Deze tabel toont opnieuw een daling van de lonen voor de job na outplacement. Van de voltijds werkenden verdiende 22,6% minder dan 1 500 euro in de vorige job, voor de job na outplacement nam dit aandeel toe tot 38%. Ook voor de loonklassen vanaf 1 500 tot 2 000 euro zien we een daling. Het aandeel werknemers dat tussen 2 000 en 2 500 euro per maand verdiende is hetzelfde gebleven, maar ook in de hoogste loonklasse, van meer dan 2 500 euro zien we een afname voor de job na outplacement. Voor deeltijds werkenden stellen we hetzelfde vast.

4.1.2 Verandering in jobkenmerken na outplacement

In tabel 4.4 geven we voor het type functie, het type contract, het arbeidsregime en het loon weer of deze al dan niet gewijzigd zijn na outplacement. We gaan hierbij na hoeveel respondenten na outplacement voor verschillende jobkenmerken in een lagere of hogere categorie zijn terechtgekomen, of waarvoor de categorie hetzelfde is gebleven.¹⁹ Zo zal iemand die voor outplacement een contract van onbepaalde duur had, en na outplacement tijdelijk tewerkgesteld was met een contract van bepaalde duur, in de groep ‘minder werkzekerheid’ terechtkomen. Aangezien we geen zicht hebben op de vrijwilligheid en waardering hiervan, betekent minder werkzekerheid voor de respondent dus niet noodzakelijk ook een lagere inschatting van de jobkwaliteit. Deze nuancering is belangrijk voor alle jobkenmerken. In de volgende paragraaf gaan we in op de tevredenheid met deze jobkenmerken, hier nemen we de waardering van de werknemers wel mee.

¹⁸ De weigeringen werden niet meegenomen.

¹⁹ Voor het loon nemen we enkel het voltijds maandelijks nettoloon mee.

Tabel 4.4 Verandering jobkenmerken na outplacement²⁰

	N	%
<i>Type functie (N=235)</i>		
Niveau van de functie is lager	43	18,3
Niveau van de functie is hetzelfde	165	70,2
Niveau van de functie is hoger	27	11,5
<i>Type contract of werkzekerheid (N=242)</i>		
Minder werkzekerheid	65	26,9
Hetzelfde niveau van werkzekerheid	174	71,9
Meer werkzekerheid	3	1,2
<i>Arbeidsregime (N=242)</i>		
Arbeidsregime is lager (minder uren)	31	12,8
Arbeidsregime is hetzelfde	197	81,4
Arbeidsregime is hoger (meer uren)	14	5,8
<i>Maandelijks nettoloon (N=131)</i>		
Lager loon	51	38,9
Hetzelfde loon	57	43,5
Hoger loon	23	17,6

Voor 70% van de werknemers is het niveau van de functie niet veranderd na outplacement. Bijna 18% ging aan het werk in een functie met een lager niveau. Hoewel de werkzekerheid (of het type contract), voor meer dan 71% van de werknemers hetzelfde is gebleven, had meer dan een kwart van de respondenten een lagere werkzekerheid in de job na outplacement. Het gaat dan om werknemers die voor outplacement een contract van onbepaalde duur hadden, en in de job erna tewerkgesteld waren met een contract van bepaalde duur of interim-contract. 13% van de werknemers is na outplacement aan het werk gegaan in een lager arbeidsregime, of is minder uren per week gaan werken. 81% van de werknemers veranderde evenwel niet van regime. Naar loon tot slot verdiende maar liefst bijna 40% van de werknemers minder na outplacement. De werknemers die meer verdienen in de job die ze vonden na outplacement is een stuk lager, met 17,6%.

We zijn nagegaan in welke mate er verschillen zijn in de veranderingen in de kwaliteit van deze jobkenmerken voor enkele kenmerken van de werknemers (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, functie) en de aard van het ontslag (faillissement of herstructurering). We vonden enkele significante verschillen naar geslacht, studieniveau en functie voor de veranderingen in het type contract of werkzekerheid, het regime en de job of functie. Wat het loon betreft vonden we voor geen enkele kenmerken een significant verschil. Voor de andere kenmerken werden geen significante of grote verschillen gevonden, deze bespreken we hier dan ook verder niet. De significante verschillen in kenmerken geven we weer in onderstaande tabel.

²⁰ Voor de verandering in functie zijn de zelfstandigen (N=7) niet opgenomen.

Tabel 4.5 Veranderingen in jobkenmerken, naar kenmerken (significante verschillen), in %

	Kenmerken			Chi ²
	Laag	Midden	Hoog	
Opleidingsniveau				
<i>Type functie of job (N=235)</i>				9,0(*)
Niveau van de functie is lager	13,5	18,5	32,3	
Niveau van de functie is hetzelfde	77,9	66,0	58,8	
Niveau van de functie is hoger	8,6	15,5	8,8	
<i>Type contract of werkzekerheid (N=242)</i>				8,2(*)
Minder werkzekerheid	29,5	29,0	13,5	
Hetzelfde niveau van werkzekerheid	67,6	71,0	86,5	
Meer werkzekerheid	2,8	0,0	0,0	
Functie	Arbeider	Bediende	Kader	
<i>Type functie of job (N=235)</i>				63,0***
Niveau van de functie is lager	0,8	30,8	54,8	
Niveau van de functie is hetzelfde	82,9	62,9	38,7	
Niveau van de functie is hoger	16,2	6,2	6,4	
<i>Type contract of werkzekerheid (N=242)</i>				10,3*
Minder werkzekerheid	34,9	19,3	15,1	
Hetzelfde niveau van werkzekerheid	64,3	78,3	84,8	
Meer werkzekerheid	0,8	2,4	0,0	
Geslacht	Man	Vrouw		
<i>Arbeidsregime (N=242)</i>				29,3***
Arbeidsregime is lager (voltijds naar deeltijds)	5,7	22,5		
Arbeidsregime is hetzelfde	92,8	65,7		
Arbeidsregime is hoger (deeltijds naar voltijds)	1,4	11,7		

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Hooggeschoolde werknemers oefenden na outplacement in grotere mate een lagere functie uit dan voordien, met meer dan 30%. Voor laag- en middengeschoolden was dit in mindere mate het geval, met 13,5% en 18,5%. Uit de data blijkt dat hooggeschoolden ook het vaakst kader- of middenkaderfuncties uitoefenden. Deze groep zal dus in grotere mate kans hebben om een lagere functie uit te oefenen dan de laag- en middengeschoolden, die in grotere mate tewerkgesteld waren als bediende en/of arbeider. Desalniettemin doet deze groep in de grootset mate concessies wat het niveau van de functie betreft na outplacement, wat er mogelijk op wijst dat deze groep het moeilijk heeft om de functie die men heeft opgebouwd in het verleden te behouden. De middengeschoolden oefenden het vaakst een betere functie uit, met 15,5% tegenover iets meer dan 8% van de andere groepen. Naar werkzekerheid of type contract stellen we vast dat de laag- en middengeschoolden in de grootste mate minder werkzekerheid hebben, of van een contract van onbepaalde duur naar een tijdelijk contract zijn gegaan na outplacement. Het gaat om bijna 30% van deze groep, tegenover slechts 13,5% van de groep hooggeschoolden. Deze groep bleek echter al in de grootste mate tewerkgesteld te zijn met een contract van onbepaalde duur. Hooggeschoolde werknemers

lijken dus in grotere mate na outplacement opnieuw een job te vinden met een contract van onbepaalde duur, tegenover laag- en middengeschoolden die zich vaker moeten tevredenstellen met een tijdelijk contract.

Naar functie vinden we de logische vaststelling dat hoe hoger de functie, hoe groter de groep die een lagere functie uitoefende na outplacement. Meer dan de helft van de werknemers die een functie in het middenkader of kader uitoefenden, werkte in een lagere functie na outplacement. 6% werkte echter in een hogere functie. 16% van de arbeiders werkte na de begeleiding in een hogere functie. Voor arbeiders nam de werkzekerheid na outplacement het vaakst af, met 34% tegenover 19% en 15%. Dit komt overeen met de eerdere vaststelling dat laaggeschoolden het vaakst concessies doen met betrekking tot de werkzekerheid of het type contract na outplacement. We stellen tot slot vast dat vrouwen na outplacement in grotere minder gaan werken, met 22% tegenover 5,7% van de mannen, maar ook vaker meer gaan werken, of van een deeltijds naar een voltijds regime gaan, met 11,7% tegenover 1,4%.

We zijn tot slot nagegaan in welke mate de veranderingen in de jobkenmerken verschillen naar de mate waarin iemand al dan niet van functie of van sector is veranderd. Voor een heroriëntatie van functie zijn alle verschillen significant, voor de verandering in sector is enkel het verschil in de aard van de job significant. Tabel 4.6 geeft deze resultaten weer.

Werknemers die aan het werk gaan in een andere sector komen in grotere mate in een lagere functie terecht, met 20% tegenover 13,8%, alsook in een hogere functie, met 14,1% tegenover 4,6%. De werknemers die van sector veranderen, veranderen dus ook in grotere mate van niveau van de functie dan de groep die in dezelfde sector aan het werk blijft.

Van de werknemers die in een andere functie aan het werk gingen, kwam 17,4% terecht in een lagere functie, tegenover 19,6% van diegenen die in een vergelijkbare job aan het werk gingen. 11,6% van de werknemers die een andere functie opnamen gingen naar een hoger niveau, tegenover 4,1% die in een vergelijkbare functie zaten. Het veranderen van functie gaat dus vaker gepaard met een niveauverhoging, dan van een niveauverlaging. Naar type contract of werkzekerheid heeft meer dan een derde van de respondenten die een andere functie uitvoerden na outplacement minder werkzekerheid, tegenover 19,4% die in een vergelijkbare functie aan het werk gingen. Iets meer werknemers die van functie veranderden hebben meer werkzekerheid, maar het verschil is verwaarloosbaar. Respondenten die veranderden van functie hadden dus in grotere mate te maken met een vermindering van werkzekerheid dan zij die in een vergelijkbare functie aan het werk

gingen. Van de werknemers die aan het werk gingen in een andere functie, was het aandeel dat minder ging werken (van voltijds naar deeltijds) veel hoger dan van diegenen die in een vergelijkbare functie aan het werk gingen, met 18,1% tegenover 5,1%. Werknemers die in een vergelijkbare functie werkten gingen dan weer in grotere mate meer werken. Tot slot stellen we vast dat een veel groter aandeel van de werknemers die in een andere functie aan het werk gingen, meer verdiende, met 24% tegenover 10%. Alle verschillen zijn bovendien significant. We kunnen dus concluderen dat een verandering van functie na outplacement gemiddeld gepaard ging met een hogere functie, een lager arbeidsregime (minder werken), een lagere wekzekerheid en een hoger loon.

Tabel 4.6 Verandering jobkenmerken na outplacement, naar verandering functie, in %

	Totaal	Vergelijkbare sector (N=65)	Andere sector (N=170)	Chi ²
<i>Type functie (N=235)</i>				6,3*
Niveau van de functie is lager	18,3	13,8	20,0	
Niveau van de functie is hetzelfde	70,2	81,5	65,9	
Niveau van de functie is hoger	11,5	4,6	14,1	
	Totaal	Vergelijkbare functie (N=98)	Andere functie (N=144)	Chi ²
<i>Type functie (N=235)</i>				8,8**
Niveau van de functie is lager	18,3	19,6	17,4	
Niveau van de functie is hetzelfde	70,2	76,3	65,9	
Niveau van de functie is hoger	11,5	4,1	16,7	
<i>Type contract of werkzekerheid (N=242)</i>				4,8*
Minder werkzekerheid	26,9	19,4	31,9	
Hetzelfde niveau van werkzekerheid	71,9	79,6	66,7	
Meer werkzekerheid	1,2	1,0	1,4	
<i>Arbeidsregime (N=242)</i>				8,9**
Arbeidsregime is lager (minder uren)	12,8	5,1	18,1	
Arbeidsregime is hetzelfde	81,4	87,8	77,1	
Arbeidsregime is hoger (meer uren)	5,8	7,1	4,9	
<i>Maandelijks nettoloon (N=131)</i>				4,7*
Lager loon	38,9	40,0	38,0	
Hetzelfde loon	43,5	50,0	38,0	
Hoger loon	17,6	10,0	23,9	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

4.2 Jobtevredenheid: subjectieve kwaliteit van de job

4.2.1 Hoe tevreden is men over de job voor en na outplacement?

Om ook een zicht te krijgen op de subjectieve inschatting van de kwaliteit van enkele jobkenmerken, gingen we na in welke mate de respondenten tevreden waren met acht aspecten van de job voor en de job na outplacement. Om deze aspecten te bepalen baseerden we ons op de vier 'A's' van de kwaliteit van de arbeid en eerder onderzoek (cf. hoofdstuk 1). Hier namen we echter niet enkele arbeidsvoorwaarden mee, maar ook enkele andere aspecten, zoals de werkdruk, de verantwoordelijkheden in de job, de afstand tussen de woon- en werkplaats en de balans tussen werk en privéleven.

Door de subjectieve component, of de tevredenheid met deze kenmerken, mee te nemen, krijgen we een meer volledig beeld van de kwaliteit van de jobkenmerken na outplacement. Minder kwalitatieve objectieve jobkenmerken gaan bovendien niet noodzakelijk gepaard met een minder kwalitatief welbevinden of een lagere jobtevredenheid. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer iemand zelf kiest om minder te gaan werken, en meer tevreden is met de werkdruk en de combinatie werk en privéleven, ondanks een deeltijds regime.

Voor elk van deze acht aspecten konden de respondenten telkens antwoorden met (1) zeer ontevreden, (2) eerder ontevreden, (3) noch ontevreden, noch tevreden (4) eerder tevreden en (5) zeer tevreden. Het schaal midden ligt bij deze antwoordschaal dus op drie. Een score kleiner dan 3, het schaal midden, beschouwen we als een negatieve beoordeling van tevredenheid; een score groter dan 3 als een positieve. In tabel 4.8 geven we per jobkenmerken de gemiddelde tevredenheid gegeven, en dit zowel voor de job voor als de job na outplacement. We geven daarnaast telkens de standaard deviatie weer, alsook het percentage respondenten dat een positieve beoordeling of een score hoger dan 3 (tevredenheid) en een score lager dan 2 (ontevredenheid) gaf. Hoe groter de waarde, hoe groter de tevredenheid van de respondenten over de betreffende jobkenmerken.

Tabel 4.7 Tevredenheid jobkenmerken, job voor en na outplacement, schaalmiddens en % tevreden, N=242

	Job voor outplacement	Job na outplacement	Chi ²
<i>Loon</i>			
Gemiddelde score	4,5	3,9	
(standaard deviatie)	(0,84)	(1,2)	
% score >3	93,4	77,3	7,7(*)
% score <3	5,4	16,9	
<i>De verantwoordelijkheden in de job</i>			
Gemiddelde score	4,3	4,2	
(standaard deviatie)	(0,94)	(1,04)	
% score >3	86,8	83,9	16,4**
% score <3	8,7	9,1	
<i>Arbeidsregime</i>			
Gemiddelde score	4,4	4,3	
(standaard deviatie)	(0,82)	(0,93)	
% score >3	91,7	88,4	11,6*
% score <3	5,4	7,0	
<i>Momenten waarop men werkt</i>			
Gemiddelde score	4,3	4,4	
(standaard deviatie)	(0,97)	(0,99)	
% score >3	88,0	88,0	16,2**
% score <3	8,3	9,5	
<i>Werkdruk</i>			
Gemiddelde score	3,7	4,1	
(standaard deviatie)	(1,26)	(1,14)	
% score >3	68,2	79,3	9,5*
% score <3	22,3	13,6	
<i>Arbeidscontract (= werkzekerheid)</i>			
Gemiddelde score	4,4	4,1	
(standaard deviatie)	(0,9)	(1,1)	
% score >3	89,7	79,3	11,4*
% score <3	5,4	12,8	
<i>Woon-werkafstand</i>			
Gemiddelde score	4,2	4,4	
(standaard deviatie)	(1,08)	(1,0)	
% score >3	81,4	88,0	13,5**
% score <3	12,4	8,3	
<i>Werk-privébalans</i>			
Gemiddelde score	4,2	4,3	
(standaard deviatie)	(1,01)	(0,93)	
% score >3	84,7	88,0	4,3ns
% score <3	10,3	5,8	

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Met betrekking tot de momenten waarop men werkt, is men in gelijke mate tevreden over de job voor en na outplacement, met 88% van de respondenten die een score van meer dan drie geven, en dus aangeven ‘eerder tevreden’ of ‘zeer tevreden’ te zijn en een gemiddelde score van 4,3/4,4. Voor de overige jobkenmerken zien we wel duidelijke verschillen. Zo waren de respondenten meer tevreden over

het loon, de verantwoordelijkheden in de job, het arbeidsregime en de werkzekerheid of type arbeidscontract in de job voor outplacement. De tevredenheid over het loon verschilt het meest tussen de job voor en na outplacement. 93,4% van de respondenten was tevreden tot zeer tevreden over het loon dat ze verdienden voor ze ontslagen werden, met een gemiddelde score van 4,5. Dit aandeel daalde met 16% tot 77,3% voor de job waarin ze na outplacement werkzaam waren, met een gemiddelde tevredenheidsscore van 3,9. Dit lijkt verenigbaar met de eerder gemaakte vaststelling dat bijna 40% van de respondenten die voltijds werkten na outplacement een lager loon hadden dan ervoor. Hiermee lijkt, althans wat sommige respondenten betreft, toch een mate van ontevredenheid gepaard te gaan.

Bijna 88% van de respondenten waren tevreden tot zeer tevreden over de werkzekerheid of het type arbeidscontract dat ze hadden in de job vooraleer ze met de outplacementbegeleiding begonnen. Met een gemiddelde score van 4,4/5 is de tevredenheid groot. Dit aandeel daalt echter met 10% als het gaat om de job na outplacement. De gemiddelde score nam af tot 4,1/5. De respondenten zijn dus minder tevreden over hun werkzekerheid dat ze hadden in de job die ze vonden na outplacement. Ook dit komt overeen met de eerder gemaakte vaststelling dat bijna 30% overging naar een ‘minder veilig’ arbeidscontract. Voor een deel van de respondenten ging deze overgang blijkbaar gepaard met een daling van het welbevinden of tevredenheid hiermee. Ook met betrekking tot het arbeidsregime was de tevredenheid iets groter voor dan na outplacement, al is het verschil kleiner dan wat de andere twee kenmerken betreft. We zagen ook dat 13% en 6% respectievelijk minder en meer uren werkte. Gezien het kleine verschil in tevredenheid kan een mogelijke hypothese zijn dat deze daling of stijging in het regime voor (een deel van) de respondenten een vrijwillige keuze was, of dat ze daar althans niet ontevreden mee zijn. Over de verantwoordelijkheden in de tot slot was de tevredenheid voor outplacement iets groter dan erna.

De tevredenheid over de werkdruk, de woon-werkafstand en de werk-privébalans was dan weer groter voor de job na outplacement. 79,3% van de respondenten was zeer tevreden tot tevreden over de werkdruk die ze ervaarden in de job na outplacement. Voor de job voor outplacement was dit slechts 68%, of meer dan 10% minder. Dit kan mogelijk te maken hebben met het regime, aangezien dit voor 13% afnamen, en dus gepaard kan gaan met minder druk. Daarnaast gaf 88% van de respondenten over de job na outplacement aan zeer tevreden tot tevreden te zijn met de woon-werkafstand, voor de job ervoor was dit 81,4%. Ook met betrekking tot de werk-privébalans is de tevredenheid groter voor de job na outplacement, met 88% tegenover 84,7%. De job na outplacement lijkt dus beter te scoren op jobkenmerken die niet onmiddellijk thuishoren bij de arbeidsvoorwaarden, hierover is de tevredenheid met de job voor outplacement groter.

Naast deze bevraging van enkele specifieke jobkenmerken, vroegen we tot slot ook naar de algemene jobtevredenheid, of de tevredenheid met de job in zijn geheel. Onderstaande tabel geeft deze algemene jobtevredenheid weer.

Tabel 4.8 Algemene jobtevredenheid, job voor en na outplacement, N=242

Algemene jobtevredenheid	Job voor outplacement	Job na outplacement
Gemiddelde score	4,2	4,3
(standaard deviatie)	(1,05)	(1,02)
% score >3	87,6	86,0
% score <3	10,3	7,8

De tabel laat zien dat de verschillen met de algehele tevredenheid over de job voor en na outplacement zeer klein zijn. We kunnen dus stellen dat de algemene tevredenheid ongeveer hetzelfde is, en dat deze bovendien ook zeer goed is, aangezien de gemiddelde scores wijzen op meer dan tevreden. We kunnen dan ook vaststellen, dat ondanks een groot aandeel van de respondenten na outplacement minder verdiende, en hierover ook minder tevreden was, minder werkzekerheid ervaarde en meer deeltijds werkte, de algemene tevredenheid niet is afgenomen. We kunnen dit ook anders stellen: het verlies in werkzekerheid en loon wordt niet gecompenseerd door een grotere jobtevredenheid.

4.2.2 Verschillen in tevredenheid naar kenmerken

We zijn nagegaan in welke mate er verschillen zijn in de gemiddelde jobtevredenheid voor de job voor en na outplacement wat betreft de leeftijd van de respondenten, het opleidingsniveau en de aard van het ontslag (faillissement of collectief ontslag). We deden dit door de gemiddelde tevredenheid (over alle respondenten heen) met betrekking tot de kenmerken van de vorige job af te trekken van de gemiddelde tevredenheid met de kenmerken van de huidige job. Een positief verschil of positieve waarde geeft aan dat de tevredenheid met betrekking tot het kenmerk hoger is voor de nieuwe job, een negatief verschil of negatieve waarde geeft aan dat de respondent de vorige job beter scoorde. Onderstaande tabel geeft de algemene waarden, voor alle respondenten die op het moment van de bevraging aan het werk waren. Tabel 4.9 geeft de waarden naar leeftijd, opleidingsniveau en aard van het ontslag.

We stelden eerder vast dat de respondenten minder tevreden zijn over het loon in de huidige of laatste job, deze tabel bevestigt dit opnieuw, aangezien het verschil hier het grootst is en in het nadeel van de huidige job. Het verschil in tevredenheid tussen de vorige en huidige job is ook groot wat betreft de werkzekerheid of het contracttype, zoals we eerder vaststelden. Ook wat de verantwoordelijkheden be-

treft zijn de respondenten gemiddeld minder tevreden in de huidige job. Voor alle andere kenmerken is de tevredenheid iets hoger in de nieuwe job, al zijn de verschillen soms zeer klein. De gemiddelde algemene tevredenheid is iets groter voor de job na outplacement, al is het verschil klein.

Tabel 4.9 Verschil in tevredenheid job voor en na outplacement, naar leeftijd

	-50 en 50	50+	t-test
Tevredenheid loon	-0,40	-0,77	2,02*
Tevredenheid verantwoordelijkheden	-0,02	-0,13	ns
Tevredenheid momenten waarop men werkt	0,08	0,02	ns
Tevredenheid werkdruk	0,41	0,29	ns
Tevredenheid werkzekerheid (contracttype)	-0,32	-0,26	ns
Tevredenheid woon-werkafstand	0,25	0,10	ns
Tevredenheid werk-privébalans	0,26	0,03	ns
Algemene tevredenheid	0,20	-0,08	1,6(*) (0,11)

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Het verschil in tevredenheid over het loon is het grootst voor de vijftigplussers, wat erop wijst dat zij in grotere mate meer ontevreden zijn over het loon in de nieuwe job (tegenover de vorige job) dan de werknemers jonger dan 50. Dit verschil is bovendien significant. Ook voor de algemene tevredenheid vinden we een zeer licht significant verschil. Werknemers van 50 jaar en jonger zijn in het algemeen meer tevreden over de huidige job, terwijl vijftigplussers gemiddeld minder tevreden zijn over de nieuwe job (en meer tevreden over de huidige job). Wat de andere verschillen betreft stellen we vast dat werknemers jonger van 50 in grotere mate meer tevreden zijn over de werkdruk in de nieuwe job vergeleken met de vijftigplussers, alsook wat de woon-werkafstand en de werk-privébalans betreft, maar in grotere mate minder tevreden over de werkzekerheid.

Tabel 4.10 Verschil in tevredenheid job voor en na outplacement, naar opleidingsniveau

	Laag	Midden	Hoog	t-test
Tevredenheid loon	-0,63	-0,47	-0,84	ns
Tevredenheid verantwoordelijkheden	-0,23	-0,08	0,35	2,4(*)
Tevredenheid momenten waarop men werkt	0,08	-0,03	0,19	ns
Tevredenheid werkdruk	0,42	0,38	0,08	ns
Tevredenheid werkzekerheid (contracttype)	-0,31	-0,30	-0,21	ns
Tevredenheid woon-werkafstand	0,21	0,08	0,32	ns
Tevredenheid werk-privébalans	0,01	0,10	0,65	2,9*
Algemene tevredenheid	-0,01	0,12	0,08	ns

We stellen een significant effect vast voor het verschil in tevredenheid tussen de verantwoordelijkheden in de nieuwe en de oude job, waarbij hogeschoolden meer tevreden zijn in de nieuwe job, en laag- en middenschoolden minder tevreden zijn. Ook voor de werk-privébalans vinden we een significant verschil, waar opnieuw de hogeschoolden in grotere mate meer tevreden zijn over dit aspect in de nieuwe job, tegenover de oude job. Hogeschoolden zijn dan weer in grotere mate minder tevreden over de werkdruk. Laag- en middenschoolden zijn in de grootste mate het minst tevreden over de werkzekerheid in de nieuwe job (vergeleken met de vorige job).

4.2.3 Verband objectieve en subjectieve jobkwaliteit: loon en arbeidsregime

In wat volgt willen we tot slot nagaan of er een samenhang bestaat tussen de veranderingen in objectieve jobkenmerken en de tevredenheid met deze kenmerken. Een hypothese kan bijvoorbeeld zijn dat werknemers die na outplacement een lager loon hebben, ook in mindere mate tevreden zijn over dat loon. Een andere hypothese kan zijn dat werknemers die een lager loon hebben na outplacement, in grotere mate tevreden zijn over andere aspecten, zoals de werkdruk, de werk-privébalans of het woon-werkverkeer. In dit geval wordt een verlies in loon bijvoorbeeld (deels) gecompenseerd door een hogere tevredenheid over andere jobkenmerken. In deze paragraaf willen we dan ook nagaan of er sprake is van zulke verbanden.

We gaven eerder aan dat we een indicatie van de verandering in kwaliteit van de job kunnen nagaan met behulp van de werknemers die in de nieuwe job een lager loon en/of lagere werkzekerheid hebben (vermindering van de kwaliteit) en van de groep die een hoger loon en/of hogere werkzekerheid hebben (verhoging van de kwaliteit). Waar een verandering in regime of de aard van de job die men uitvoert een eigen keuze kan zijn, is een verlaging van het loon en de werkzekerheid dat hoogstwaarschijnlijk immers niet. We gaan dan ook na in welke mate er verschillen zijn in de tevredenheid en de gemiddelde tevredenheidsscores (of schaal-middens) voor de groep die al dan niet een hoger loon en al dan niet een hogere werkzekerheid heeft. Onderstaande tabellen geven deze informatie weer.

Tabel 4.11 Tevredenheid over jobkenmerken, job voor en na outplacement, naar verandering in loon (lager-niet lager), schaalmiddens en % score hoger dan 3, N=131

Jobkenmerken job na outplacement	Hetzelfde of groter loon/geen daling loon	Lager loon
<i>Loon</i>		
Gemiddelde score	4,2***	3,3***
% score >3	88,7	56,8
<i>De verantwoordelijkheden in de job</i>		
Gemiddelde score	4,3**	3,8**
% score >3	90,0	72,5
<i>Arbeidsregime</i>		
Gemiddelde score	4,3	4,2
% score >3	91,2	88,2
<i>Momenten waarop men werkt</i>		
Gemiddelde score	4,4	4,2
% score >3	90,0	82,3
<i>Werkdruk</i>		
Gemiddelde score	4,0	3,9
% score >3	77,5	80,4
<i>Arbeidscontract (= werkzekerheid)</i>		
Gemiddelde score	4,1(*)	3,8(*)
% score >3	78,5	68,6
<i>Woon-werkafstand</i>		
Gemiddelde score	4,2	4,2
% score >3	83,7	82,3
<i>Werk-privébalans</i>		
Gemiddelde score	4,2	4,2
% score >3	85,0	86,3
<i>Algemene jobtevredenheid</i>		
Gemiddelde score	4,3*	3,9*
% score >3	85,0	78,4

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$.

Het verschil in tevredenheid met het loon is significant, en dat is natuurlijk niet verrassend. Het verschil is wel groot, met een gemiddelde score van 3,3/5 voor de respondenten waarvan het loon verminderde, dat zich net rond het schaal midden situeert. Met uitzondering van de werkdruk en de balans tussen werk en privé-leven, scoren de werknemers waarvan het loon daalden lager dan degenen waarvoor dit niet het geval is. De verschillen zijn het grootst voor de verantwoordelijkheden in de job (gemiddelde score van 4,3 tegenover 3,8), wat niet verrassend is aangezien een lager loon waarschijnlijk gepaard gaat met minder verantwoordelijkheden en omgekeerd. Deze verschillen zijn ook significant. Ook voor de werkzekerheid is de tevredenheid van diegenen die loon moesten inleveren een stuk lager, met een verschil van 10% dat hiermee tevreden was. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een vermindering van het loon voor verschillende werknemers gepaard ging met een vermindering van de werkzekerheid door een ander con-

tracttype. Voor het arbeidsregime (gemiddelde van 4,3 tegenover 4,2) en de momenten waarop men werkt (gemiddelde van 4,4 tegenover 4,2) scoren de werknemers die geen loon inleverden iets beter dan de andere groep. De werknemers die minder verdienen zijn daarentegen in grotere mate tevreden over de werkdruk dan de werknemers die evenveel of meer verdienen, met 80,4% dat tevreden tot zeer tevreden was tegenover 77,5%. Het gemiddelde ligt voor de eerste groep evenwel iets lager, met 3,9 tegenover 4,0. Ook voor de werk-privébalans is de tevredenheid iets groter voor de groep die loon moest inleveren, al is het verschil klein. Naar algemene jobtevredenheid tot slot scoren de werknemers die minder verdienen een stuk lager dan zij die geen loon moesten inleveren, met een gemiddelde score van 3,9/5 tegenover 4,3/5. 78,4% van de eerste groep gaf aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over de job in zijn totaal, tegenover 85% bij de tweede groep. Deze verschillen zijn significant.

We concluderen dus dat de werknemers die minder verdienen naast een lagere tevredenheid over het loon, ook in mindere mate tevreden waren over de verantwoordelijkheden in de job, de werkzekerheid en in mindere mate het arbeidsregime en de momenten waarop men werkt. Ze zijn daarentegen in iets grotere mate tevreden over de werkdruk en de werk-privébalans, al zijn de verschillen klein. Gezien de lagere jobtevredenheid van de werknemers die minder verdienen, en het significante verschil met de groep die geen concessies deed met betrekking tot loon, kunnen we vermoeden dat deze daling in verdiensten een invloed uitoefende op de algemene jobtevredenheid, ondanks het feit dat er lichte compensatie is door de hogere tevredenheid met de werkdruk en de balans tussen werk en privéleven.

Onderstaande tabel geeft dezelfde informatie weer maar hier maken we het onderscheid tussen werknemers met dezelfde of hogere werkzekerheid en werknemers met lagere werkzekerheid.

Tabel 4.12 Tevredenheid over jobkenmerken, job voor en na outplacement, naar verandering in werkzekerheid (niet lager-lager), schaalmiddens en % score hoger dan 3, N=242

Jobkenmerken job na outplacement	Dezelfde werkzekerheid of hogere werkzekerheid	Lagere werkzekerheid
<i>Loon</i>		
Gemiddelde score	3,9	3,8
% score >3	89,7	70,8
<i>De verantwoordelijkheden in de job</i>		
Gemiddelde score	4,2	4,1
% score >3	92,8	78,5
<i>Arbeidsregime</i>		
Gemiddelde score	4,3	4,3
% score >3	94,0	89,2
<i>Momenten waarop men werkt</i>		
Gemiddelde score	4,4	4,3
% score >3	93,7	89,2
<i>Werkdruk</i>		
Gemiddelde score	4,0	4,0
% score >3	56,3	81,5
<i>Arbeidscontract (= werkzekerheid)</i>		
Gemiddelde score	4,3****	3,6****
% score >3	93,4	58,5
<i>Woon-werkafstand</i>		
Gemiddelde score	4,4	4,3
% score >3	94,0	87,7
<i>Werk-privébalans</i>		
Gemiddelde score	4,3	4,3
% score >3	94,0	87,7
<i>Algemene jobtevredenheid</i>		
Gemiddelde score	4,4	4,2
% score >3	93,7	81,5

ns = niet significant; (*) $p \leq 0,10$; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$.

We stellen een logisch en significant verschil vast met betrekking tot de tevredenheid over de werkzekerheid. Waar de groep die dezelfde of een hogere werkzekerheid heeft, is 93,4 hier tevreden tot zeer tevreden mee in de nieuwe job, tegenover nog geen 60% van de groep die een lagere werkzekerheid heeft, of met andere woorden van een contract van onbepaalde duur naar een contract van bepaalde duur is gegaan. Ook de gemiddelde score van 3,6 is een stuk lager dan de 4,3 voor de groep waarvoor de werkzekerheid niet is afgenomen. Met betrekking tot de ander kenmerken is de groep die minder werkzekerheid heeft alleen in grotere mate tevreden over de werkdruk in de nieuwe job, met 81,5% tegenover 56,3%. De gemiddelde tevredenheidsscores zijn echter hetzelfde, dit verschil is dan ook niet significant. Een hogere tevredenheid over de werkdruk lijkt hier de enige compensatie te zijn voor de vermindering in werkzekerheid. De tevredenheid is voor alle andere kenmerken, alsook voor de job in zijn geheel, lager. De gemid-

delde scores voor het arbeidsregime en de werk-privébalans zijn echter voor beide groepen quasi hetzelfde.

5 | Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

5.1 Onderzoekopzet

Herstructurerings en bijhorende collectieve ontslagen tonen zich een wezenlijk onderdeel van de hedendaagse economische realiteit. Tot voor kort bleef de aanpak bij herstructurerings en faillissementen meestal beperkt tot het vermijden van ‘naakte ontslagen’. Met onder meer het generatiepact en het economisch herstelplan van 2009 kwam hier verandering in. De Vlaamse en federale overheid zetten hoog in op de snelle ondersteuning van werknemers die boventallig zijn geworden. Eén van de centrale instrumenten die Vlaanderen in dit kader naar voor schuift, is outplacement bij collectief ontslag en dit binnen een tewerkstellingscel. Outplacement moet hierbij zorgen voor een balans tussen jobflexibiliteit en werkzekerheid.

Het Vlaamse en Belgische beleid met betrekking tot outplacement en herstructurering kan als innovatief worden bestempeld en wekt daarom de nodige aandacht van onderzoekers en beleidsmakers. Zo heeft er onderzoek plaatsgevonden naar functioneren van de outplacement markt (De Cuyper et al., 2008), het functioneren van de tewerkstellingscellen (De Cuyper, 2009) de sectorale regelingen (De Cuyper & Jacobs, 2011) en het meten van de tevredenheid over outplacement (Certo, 2011; Idea Consult, 2012). Ondanks het verrichte werk blijven er belangrijke lacunes in het onderzoek over outplacement: er is weinig zicht op het outplacementproces, de effecten en de kwaliteit van de transitie.

Dit onderzoek gaat dieper in op de geschetste lacunes. Drie vragen staan centraal:

1. Wat zijn de kenmerken van het outplacementproces? Hoeveel outplacementuren worden aangeboden, welke elementen worden aangeboden tijdens de begeleiding en hoeveel werknemers volgen een opleiding tijdens de begeleiding?

2. Wat zijn de effecten van outplacement na collectief ontslag? Hoeveel werknemers stromen door en gaat dit al dan niet gepaard met een heroriëntatie? In welke mate is het vinden van een job volgens de deelnemers te danken aan het volgen van outplacement en welke andere effecten ervaren de deelnemers in termen van ontslagverwerking, hogere inzetbaarheid en visie op de verdere loopbaan?
3. In welke mate zijn de positieve transities ook kwalitatieve transities? In welke mate verschillen de objectieve jobkenmerken (loon, contract, ...) voor en na ontslag en hoe tevreden zijn werknemers over bepaalde aspecten van hun job?

Om die drie clusters van vragen te beantwoorden, hebben we gebruikgemaakt van een survey van ontslagen werknemers die gestart zijn met outplacement in 2010. De onderzoekspopulatie bestond uit 45+’ers die ten gevolge van collectief ontslag of faillissement werden ingeschreven in een (ad hoc of permanente) tewerkstellingscel. We opteerden ervoor om personen die gerechtigd zijn op brugpensioen of hiervoor een aanvraag hebben ingediend niet mee te nemen in de steekproef. Deze personen werden in mei 2012 bevroegd. In totaal werden er 410 succesvolle interviews afgenomen. We opteerden voor een telefonische survey (boven een online bevraging) om onder meer ondervertegenwoordiging van laaggeschoolden te vermijden. Dit resulteerde in representativiteit naar scholingsniveau, leeftijd, geslacht en arbeidsmarktpositie.

5.2 Kenmerken van het outplacementproces bij collectief ontslag

Outplacement bij collectief ontslag is sterk gereguleerd in Vlaanderen. Naast diverse cao’s (51 en 82 bis) is bij herstructureren vooral de regionale toetsing²¹ van belang die bepaalde eisen oplegt aan de outplacementbegeleiding, bij een faillissement zijn de bepalingen uit de gedragscode van belang. We gingen na in welke mate de begeleiding ook aan diverse bepalingen voldoet.

Een outplacementbegeleiding bij collectief ontslag dient minimum 60 uur te bedragen gedurende 6 maanden, bij een faillissement ging het in 2010 om 120 uur. Het gemiddelde outplacementaanbod bedraagt 72,4 uur, 68 uur bij herstructureringen en 103 uur bij faillissementen. Opvallend is wel dat 29% van de respondenten bij herstructureren aangeeft minder dan 60 uur outplacement aangeboden te hebben gekregen, waaronder 46% van de hooggeschoolden, en dus onder het wettelijk minimum zat. 41% van de respondenten geeft dan weer aan meer dan het minimale aanbod te hebben gekregen. Bij faillissementen stelt 52% het minimumaanbod van 120 uur te hebben gekregen, 1/3 van de groep die geen

21 Dit is het advies van de Vlaamse minister van werk met betrekking tot het activerend karakter van begeleidende maatregelen bij collectief ontslag.

minimumaanbod kreeg, stelt een individueel begeleidingsaanbod te hebben gekregen. De gemiddelde effectieve duur van de begeleiding bedraagt 6,6 maanden, waarvan 5 maanden voor diegenen die werk vonden en 8 maanden voor diegenen die geen werk vonden. Ook hier de vaststelling dat 18,5% van de niet-werkenden stelt een begeleiding te hebben gekregen die minder dan 6 maanden duurt. Opvallend is wel dat 96% van de respondenten, zowel werkenden als niet werkenden aangaf dat het aantal uren begeleiding voldoende was.

Als we naar begeleidingsvorm kijken, stelt 52% van de respondenten enkel groepsbegeleiding te hebben gekregen, 40% gecombineerde begeleidingen en 8% individuele begeleiding. Het aandeel individuele begeleidingen is met 14% hoger bij faillissementsdossiers, bij collectieve ontslagen zijn er dan weer meer groepsbegeleidingen. In het regionale toetsingskader wordt gesteld dat er een goede balans moet zijn tussen individuele begeleiding en groepsbegeleiding (zeker niet enkel collectieve sessies). Dit lijkt alvast niet altijd het geval. Opvallende vaststelling is dat de kans om werk te vinden bij individuele begeleiding aanzienlijk groter is dan bij collectieve begeleiding of gemixte begeleiding en dit onder controle van andere variabelen. Individuele begeleiding is dus het meest effectief ongeacht scholingsniveau, leeftijd, ... maar wordt het minst aangeboden.

Als we kijken naar de inhoudelijke elementen die worden aangeboden tijdens de begeleiding, dan krijgen de ontslagen werknemers zowel tools aangereikt om te solliciteren, rond zelfanalyse en oriëntering als rond coping met het ontslag. Dit aanbod lijkt gedifferentieerd naar onder meer scholingsniveau, zo krijgen arbeiders meer vacatures aangeboden dan midden- en hogeschoolden. Een vaak gehoorde kritiek is dat outplacement zich te sterk richt op het in kaart brengen van de sterktes en zwaktes van de deelnemer en op coping met het ontslag, en zich te weinig toespitst op de activering van de deelnemers. We hebben geen zicht op de intensiteit waarmee de verschillende elementen worden aangeboden, maar op basis van deze bevraging kunnen we deze kritiek alvast niet bevestigen. De meeste elementen van het aanbod worden door het merendeel van de ontslagen werknemers ook nuttig geacht met als uitschieters cv en sollicitatiebrief opstellen (75% in sterke of zeer sterke mate nuttig), alsook de sterke en zwakke punten in kaart te brengen (66% in sterke of zeer sterke mate nuttig) dit geldt zowel voor diegenen die werk vonden als voor diegenen die geen werk vonden. Minder respondenten gaven aan dat ze outplacement nuttig vonden om vacatures te zoeken en de loopbaan te plannen. Opvallend is wel dat laag- en middengeschoolden het nut van vrijwel alle inhoudelijke aspecten van de begeleiding hoger inschatten dan hogeschoolden. Dit zien we ook terugkomen bij de algemene tevredenheid over outplacement. De gemiddelde tevredenheid bedraagt 7,3 op 10. Hogeschoolden en daarbij aansluitend middenkader en kaderleden zijn significant

minder tevreden. Zo bedraagt de tevredenheid bij hogeschoolden 6,6 en bij laaggeschoolden 7,5.

Een onderdeel dat minder aan bod komt tijdens de begeleiding zijn competentieversterkende acties. 21,3% van de respondenten gaf aan een opleiding te hebben gevolgd tijdens outplacement. Dit gaat voor het merendeel om functionele/technische opleidingen van korte duur. Gemiddeld bedragen deze laatste opleidingen 13 dagen met een mediaan van 6. Opvallend is wel dat 18,6% van de respondenten aangeeft opleidingen te hebben gevolgd op eigen initiatief buiten de outplacementbegeleiding. We hebben echter geen zicht in welke mate dit opleidingen zijn die verband houden met het zoeken van werk.

De helft van de respondenten die geen opleiding hebben gevolgd in het kader van outplacement geven aan wel een opleidingsaanbod te hebben gekregen maar zijn hier om diverse redenen niet op ingegaan. De andere helft stelt geen aanbod te hebben gekregen, 1/5 van deze groep had echter wel behoefte aan een aanbod. Opvallend is dat van diegenen die op eigen initiatief een opleiding heeft gevolgd, 36% behoefte had aan een opleiding, maar geen aanbod heeft gekregen.

We vroegen daarnaast aan de respondenten of ze een hertewerkstellingspremie hebben gekregen van hun ex-werkgever. In totaal stelt 31% van de ontslagen werknemers dat dit het geval was, voor 50% was dit een incentive om opnieuw aan het werk te gaan.

Tot slot tussen dossiers in het kader van collectieve ontslagen bij herstructureringen en faillissementen blijken er verschillen te zijn naar begeleidingsduur en in mindere mate naar het type begeleiding. Wat betreft opleidingen en de inhoudelijke elementen van de begeleiding vonden we geen significante verschillen.

5.3 Effecten van outplacement

Over de finaliteit van outplacementbegeleiding is er lange tijd discussie geweest tussen onder meer beleidsmakers en de outplacementsector (zie De Cuyper et al., 2008). Enerzijds werd outplacement gezien als een activeringstool gericht op snelle matching van werknemer en job (dus een vorm van reguliere arbeidsbemiddeling), anderzijds werd outplacement ook beschouwd als een manier om werknemers weerbaarder te maken op de arbeidsmarkt door psychologische verwerking van het verslag, zelfanalyse, aanreiken van tools, ... Tot slot en daarbij aansluitend werd outplacement in het kader van het generatiepact beschouwd als een instrument om oudere werknemers aan te zetten langer te werken. Recent groeit er steeds meer een consensus over het feit dat outplacement betrekking heeft op

de drie aspecten, toch zeker in het kader van het activerend herstructureringsbeleid. We gingen dan ook na of outplacement effecten heeft op deze drie domeinen.

Als we de effecten bekijken op het vlak van plaatsing dan blijkt 60% van de respondenten werk te hebben gevonden na de outplacementbegeleiding. Opvallend daarbij is dat slechts 69,4% hiervan op het moment van de bevraging nog steeds werkzaam is in deze job. 20,2% is ondertussen werkzaam in een nieuwe job, 10,3% vond werk na outplacement maar werd in de periode februari-juni 2012 opnieuw werkzoekende. Dit maakt dat, op het moment van de bevraging, in totaal 53,1% van de respondenten aan het werk was. Op zich zegt een plaatsingspercentage (bruto-effectiviteit) weinig over het effect van outplacement, het zegt immers niks over het aantal ontslagen werknemers dat werk vond ‘dankzij’ outplacement (= netto-effectiviteit).²² Volgens de ontslagen werknemers is dit alvast maar in beperkte mate het geval (= gepercipieerde effectiviteit): 60% stelt immers dat ze de job ook gevonden zouden hebben zonder outplacement, slechts een derde van de werknemers stelt mede dankzij outplacement een job te hebben gevonden, 8% stelt dat outplacement er weinig invloed heeft op gehad.

Naast plaatsing is outplacement eveneens een instrument om werknemers weerbaarder te maken door verwerking van het ontslag, maar ook door de inzetbaarheid te verhogen of met andere woorden de mate waarin werknemers geschikte arbeid kunnen verwerven als kunnen behouden. Als het om ontslagverwerking en zelfanalyse gaat dan scoort outplacement goed: met respectievelijk 50% en 66% van de respondenten die stelt dat outplacement in sterke of zeer sterke mate heeft geholpen. Aansluitend hierbij stelt 60% van de respondenten dat ze meer vertrouwen hebben een job te vinden dat aansluit bij kennis, vaardigheden en interesses. Op dit vlak lijkt outplacement dus goed te scoren.

Tot slot gingen we ook na welke effecten outplacement had op de visie op de verdere loopbaan. 28% van de respondenten geeft aan langer te willen werken dan men daarvoor van plan was, anderzijds stelt 46,9% dan weer dat outplacement heeft doen inzien dat andere zaken belangrijker zijn dan werken. Dit weerspiegelt zich in het zoekgedrag. Ongeveer de helft van de (niet werkende) respondenten stelt anno 2012 dat ze niet meer op zoek zijn naar werk. Daarbij zijn geen significante verschillen naar opleidingsniveau maar wel naar leeftijd. Het breekpunt ligt bij de 55+’ers: 75% stelt niet meer op zoek te zijn naar werk. 57% van deze groep stelt dat ze door outplacement hebben ingezien dat er andere zaken belangrijker zijn dan werken.

22 De bruto effectiviteit wordt zeer sterk beïnvloed door de economische conjunctuur zie Bollens (2004).

5.4 Welke job na outplacement en kwaliteit van de transitie?

Tot slot gingen we na wat de kenmerken van de nieuwe job zijn. Een eerste opvallende vaststelling is dat 73,1% van de respondenten stelt in een andere sector te werken dan vóór het ontslag, 59,5% stelt in een andere functie te werken, 53% werkt in een andere sector en een andere functie. Slechts 1/5 van de respondenten blijft in dezelfde functie en sector. Als we naar scholingsniveau en functie kijken dan veranderen hogergeschoolden en kaderleden duidelijk minder van functie. 73% van de arbeiders verandert van functie, 50% van bedienden en 30% van de kaders (ook middenkader). De sectorale mobiliteit is bij alle categorieën groot.

Als we de jobkenmerken tussen de job vóór het collectief ontslag en erna bekijken, dan blijken de ontslagen werknemers in de nieuwe functie op werkzekerheid en loon te moeten inboeten. 96,3% had een contract onbepaalde duur vóór ontslag, 70,7% na ontslag. Het gaat dan om werknemers die voor outplacement een contract van onbepaalde duur hadden, en in de job erna tewerkgesteld waren met een contract van bepaalde duur of interim-contract. Het gemiddelde loon bedroeg 1 936 euro terwijl het nieuwe loon na outplacement 1 818 bedraagt. Deze daling lijkt mee te vallen, opvallend is wel de hoge stijging van het aantal personen dat minder dan 1 500 euro verdient: dit stijgt van 22,6% tot 38%. Voor 70% van de werknemers is het niveau van de functie niet veranderd na outplacement. Bijna 18% van de respondenten gaf aan dat ze gingen werken in een functie met een lager niveau, 12% in een functie met een hoger niveau. 13% van de werknemers is na outplacement aan het werk gegaan in een lager arbeidsregime, of is minder uren per week gaan werken.

Als we voorgaande naar profiel van de respondenten bekijken dan blijken laaggeschoolden voornamelijk hetzelfde functieniveau te hebben, maar wel opvallend minder werkzekerheid, hogergeschoolden hebben dan weer vaak een lagere functie, maar hetzelfde niveau van werkzekerheid. Naar loon zijn er geen significante verschillen. Tot slot kiezen vooral vrouwen voor een lager arbeidsregime.

De kwaliteit van de job kan niet enkel verengd worden tot objectieve indicatoren. Ook de jobtevredenheid is van belang. Zowel de algemene tevredenheid als de tevredenheid over specifieke aspecten is zowel voor de oude als de nieuwe job hoog: 87% van de respondenten was tevreden of zeer tevreden over zijn vorige en zijn nieuwe job. Naar deelaspecten zijn er significante verschillen naar de tevredenheid over loon (minder tevreden), arbeidscontract (minder tevreden) en de werkdruk (meer tevreden, vooral bij hogergeschoolden).

Concluderend kunnen we stellen dat als we enkel naar de objectieve jobkenmerken kijken de kwaliteit van de job voor heel wat ontslagen werknemers is gedaald.

39% verdiend minder (maar 17% ook meer), 27% heeft minder werkzekerheid. Ook de tevredenheid over deze aspecten is gedaald. De algemene tevredenheid is echter niet gedaald, blijkbaar compenseren andere aspecten zoals een verminderde werkdruk dus voor het verlies in loon en werkzekerheid.

5.5 Aanbevelingen

5.5.1 Belang van competentieversterkende acties

Uit de survey bleek dat één vijfde van de respondenten een opleiding had gevolgd in het kader van de outplacementbegeleiding. Ongeveer een kwart van diegenen die geen opleiding volgden, bleek of geen aanbod te hebben gekregen en daar toch behoefte aan te hebben of een aanbod te hebben gekregen dat niet aansluit bij hun wensen. Daarnaast zien we een korte duurtijd van de opleidingen met gemiddeld 13 dagen voor een functionele/technische opleiding (mediaan = 6 dagen) en een vijftal dagen voor een ander type opleiding.

Competentieversterking lijkt dan ook geen prominente plaats in te nemen binnen outplacement. Competentieversterking is nochtans van bijzonder belang bij het voeren van een beleid rond oudere werknemers. Verslechterde competenties worden beschouwd als een belangrijke barrière die oudere werknemers ervaren bij transitie naar een nieuwe job en die verder ook een impact kan hebben op andere vlakken zoals het zelfvertrouwen van de werknemer. Het verslechteren van competenties is vaak het gevolg van een combinatie van het gebrek aan (gepaste) training en het uitoefenen van dezelfde activiteiten gedurende lange periodes (Korteling & Emmerik, 2010). Het ontwikkelen van competenties tijdens de periode van outplacement kan in deze zin een belangrijke hefboom worden om die specifieke barrière te bestrijden en dus meer oudere werknemers aan het werk te krijgen.

In dit opzicht lijkt het belangrijk om outplacementkantoren en consultants te sensibiliseren met betrekking tot het belang van opleiding. Dit kan een belangrijk aandachtspunt zijn in het toekennen van het CERTO-kwaliteitslabel. Zo lijkt het ons evident en een kenmerk van professionele kwaliteit dat de outplacementconsultant de 'opleidingskaart' kent van de regio waarin hij of zij werkzaam is. Dit zou een onderdeel kunnen vormen van de bekwaamheidstest. Een mogelijke controle optie bestaat er in om in de bestaande tevredenheidsmeting in het kader van het CERTO-label te vragen aan de respondenten of hun opleidingsbehoeften zijn vervuld. Let wel, we pleiten er voor alle duidelijkheid niet voor dat de outplacementkantoren zelf opleiding aanbieden, maar wel dat ze opleidingsbehoeften dedecteren en correct doorverwijzen en opvolgen.

Daarnaast lijkt het ook belangrijk dat opleidingen makkelijk en zonder veel formaliteiten kunnen ingepast worden binnen het outplacementtraject, ook als dat betekent dat bijvoorbeeld de begeleidingsduur op die manier langer wordt, er meer individuele dan groepsbegeleiding noodzakelijk is ... Dit vereist de nodige flexibiliteit in de regelgeving.

5.5.2 Aandacht voor hooggeschoolden en 55+'ers?

Bij de analyse zijn de resultaten van twee groepen opvallend: 55+'ers en hooggeschoolden.

Uit de regressie analyse bleek dat 55+'ers onder controle van andere variabelen beduidend minder kans maken op uitstroom naar werk. Slechts 25% van deze groep was nog actief op zoek naar werk, 57% stelt dat door de outplacementbegeleiding men is beginnen te beseffen dat ook andere dingen (dan werken) belangrijk zijn in het leven. Al bij al lijkt outplacement niet zo succesvol als het om het plaatsnemen gaat van deze groep. Het is duidelijk dat indien het activeren van deze groep een prioriteit is, een specifieke aanpak noodzakelijk is. Die aanpak begint onze inziens in de eerste plaats bij het vermijden van ontslag/vervroegde uitstroom voor deze groep. De invoering om naar analogie met Nederland een leeftijds piramide in te voeren bij collectief ontslag, kan dan ook als een positieve evolutie worden beschouwd.

Daarnaast is het zo dat outplacementbegeleiding een beperkt succes heeft geboekt in het veranderen van attitudes van deze groep ten aanzien van werk: 25% van deze groep stelde dat men door outplacement langer zou werken. Outplacement *kan* dus succesvol zijn voor deze groep door het veranderen van attitudes ten opzichte van langer werken. Het opbouwen en ontwikkelen van specifieke expertise met betrekking tot deze groep lijkt ons daarom noodzakelijk door bijvoorbeeld op zoek te gaan naar de kritische succesfactoren in de begeleiding van deze groep. Dit vereist natuurlijk wel de nodige middelen, maar ook de bereidheid van outplacementkantoren om onderling kennis en knowhow te delen.

Ten tweede is het opvallend dat hooggeschoolden duidelijk minder tevreden zijn over outplacement, ze het nut ervan minder inzien (zo vindt maar 23% van de hooggeschoolden outplacement nuttig om de verdere loopbaan te plannen) en ze de gepercipieerde effectiviteit erg laag inschatten. Daarnaast krijgt 44% van deze doelgroep een aanbod minder dan het vooropgestelde minimum. Het lijkt ons dan ook aan te raden om bij de regionale toetsing voldoende oog te hebben voor de mate waarin ook voor deze doelgroep een aanbod op maat wordt aangeboden.

5.5.3 Controle op outplacement

Op het vlak van outplacement is er een complex regelgevend kader ontstaan: cao 51, cao 82 bis, KB 2007, KB 2009, ... met eraan gekoppeld een aantal opvolgings- en controlemechanismen: regionale toetsing, certo, tewerkstellingscellen. Ondanks al deze regelgeving stelt toch 29% van de respondenten minder outplacement aangeboden te hebben gekregen dan wettelijk voorzien, en stelt een vijfde van de respondenten die niet aan het werk zijn gegaan dat hun begeleiding korter was dan 6 maanden. Het gaat om de zelfrapportage van respondenten, dus dit dient mogelijk genuanceerd te worden. We spreken ons ook niet uit over het feit of minder uren nu positief of negatief moet gewaardeerd worden, zo blijkt bijvoorbeeld dat een deel van de respondenten die binnen het HF geen 120 uur kreeg een individuele begeleiding te hebben gekregen, wat maatwerk impliceert. Er kunnen dus met andere woorden kritische kanttekeningen worden gemaakt bij (1) de complexe regelgeving enerzijds en (2) het gebrek aan afdwingbaarheid ervan anderzijds.

We pleiten dan ook voor een vereenvoudigd kader waarbij we een onderscheid maken tussen 'niet-gesubsidieerde' outplacement en outplacement dat gesubsidieerd wordt van overheidswege. Wat dit laatste betreft pleiten we niet voor deregulering maar wel voor een sterke vereenvoudiging van de regelgeving die maatwerk toelaat (cf. voorgaande punten) in combinatie met een grotere controle op de resultaten van outplacement. Belangrijk met betrekking tot dit laatste is dat de resultaten in lijn worden gebracht met de beleidsdoelstellingen. Op dit moment bestaat daar nog steeds enige onduidelijkheid rond. Wanneer is outplacement succesvol: als de klant tevreden is over outplacement? Als hij tevreden is over zijn begeleider? Als de wettelijke 60 uur in 6 maanden zijn afgerond? Als hij/zij een nieuwe job heeft? Als hij een duurzame job heeft? Als hij tevreden is over die nieuwe job of als hij evenveel verdient? Als zijn ontslag verwerkt is? Zijn inzetbaarheid verhoogt? ... Op dit moment lijken naargelang de actor en/of de resultaten andere succesmaten van toepassing. Meer eenduidigheid is dus noodzakelijk. Een vereenvoudiging in combinatie met het sterker sturen op resultaten is immers maar mogelijk als de resultaten eenduidig zijn gedefinieerd.

5.5.4 Belang van functie en sector

Een erg opvallende vaststelling is dat driekwart van de respondenten stelt van sector te zijn veranderd in de job na outplacement.²³ Het druist in tegen de veralgemeende opvatting dat intersectorale mobiliteit laag is bij oudere werknemers in Vlaanderen. Mogelijk werkt outplacement de intersectorale mobiliteit dus in de hand.

²³ Ook hier gaat het om zelfrapportage dus mogelijk is hier ook enige nuancering op zijn plaats.

Dit is een bijzonder relevant gegeven in de huidige beleidscontext waar transitieën tussen sectoren naar voren worden geschoven als een van de manieren om loopbanen te verlengen: werknemers die vervroegd uit bepaalde sectoren van de arbeidsmarkt treden kunnen en/of willen vaak ingezet worden in een andere sector. Zo worden loopbanen verlengd.²⁴ De overgang is echter niet vanzelfsprekend: vaak zijn een herscholing en begeleiding nodig om die te realiseren. Outplacement lijkt dus een middel te kunnen zijn om intersectorale mobiliteit te faciliteren. In deze setting is het nodig om outplacement in te bedden binnen een breder kader of ondersteunende structuur met betrekking tot intersectorale mobiliteit om zijn volle potentieel te benutten. Er is immers afstemming nodig tussen de verschillende instrumenten die betrekking hebben op mobiliteit. Opleiding is een goed voorbeeld hiervan: de opleidingen die binnen het kader van outplacement worden gevolgd duren een gemiddelde van 13 dagen, wat weinig is om voor een volwaardige herscholing te zorgen in het kader van een heroriëntatie en zeker indien we de competentiebarrière (cf. supra) in rekening brengen. Dus ofwel moet opleiding een prominentere plaats krijgen binnen outplacement ofwel moeten er verbanden worden gelegd met andere initiatieven buiten outplacement. De introductie van POP's binnen outplacement is in dit opzicht een goede zaak (zie De Cuyper et al., 2012).

Er stelt zich echter een mogelijk knelpunt bij het gebruiken van outplacement als facilitator van intersectorale mobiliteit en zeker bij individueel ontslag: we stellen vast dat 48% van de outplacementbegeleidingen gecontroleerd worden door bedrijfssectoren (De Cuyper & Jacobs, 2011) en dit terwijl bepaalde (knelpunt-)sectoren er belang bij hebben om de werknemers bij zich te houden, ook al hebben de werknemers zelf er belang bij om toch te veranderen (González Garibay & Struyven, 2012). Er bestaat dus een kans dat het potentieel van outplacement als tool met betrekking tot intersectorale mobiliteit onderbenut blijft. Een mogelijke oplossing voor dat probleem is het instellen van een regisseur voor intersectorale mobiliteit die zich boven het niveau van de sectoren bevindt en die voor de afstemming tussen outplacement en andere maatregelen zorgt om transitieën tussen sectoren te faciliteren. Concreet heeft zo'n regisseur volgende taken:

- het overzien van de trends op de arbeidsmarkt op korte, middellange en lange termijn: welke sectoren hebben werknemers nodig? Welke sectoren stoten werknemers uit?
- het identificeren van aanpalende sectoren waartussen vaardigheden transfereerbaar zijn. Op basis van die identificatie kan er gewerkt worden aan heroriëntatie binnen outplacement;

²⁴ Een praktisch voorbeeld daarvan zien we in Nederland, waar werknemers van de brandweer sinds 2006 verplicht worden om na twintig jaar naar een andere baan (mogelijk in een andere sector) over te gaan om te vermijden dat ze in de arbeidsongeschiktheid terechtkomen. Daarvoor wordt er een instrumentarium voorzien dat onder andere herscholing en begeleiding omvat.

- het leggen van bruggen tussen verschillende instrumenten die intersectorale mobiliteit bevorderen. Hier kan dus de link gemaakt worden tussen outplacement en opleidingsgerichte instrumenten door bij voorbeeld een doorverwijzingsstelsel tussen outplacementbegeleiding en opleidingen uit te werken.

5.5.5 In kaart brengen netto-effectiviteit outplacement

Outplacement is een recente maatregel waar heel wat middelen in worden geïnvesteerd zowel door werkgevers als door de overheid. Daarbij wordt steeds meer de nadruk gelegd op plaatsing van kandidaten. In deze studie hebben we erop gewezen dat de resultaten van outplacement sterk fluctueren naargelang de conjunctuur, daarnaast is er het feit dat amper een derde van de respondenten stelt dat outplacement heeft geholpen bij het vinden van een nieuwe job. In dit opzicht lijkt het belangrijk om (en zeker als een veralgemening aan de orde is) de netto-effectiviteit van de maatregel of het aantal werknemers dat dankzij outplacement aan het werk is geraakt, in kaart te brengen.

5.5.6 Tot slot: naar een veralgemening van outplacement?

Op basis van de gevoerde studie kan een vrij positief beeld worden geschetst van outplacement. Aansluitend bij de gevoerde beleidsdiscussies kunnen we ons de vraag stellen of een veralgemeende invoering van outplacement aan de orde is? We spreken ons niet uit voor of tegen een veralgemening, maar plaatsen hierbij een aantal kanttekeningen ter overweging.

Het veralgemenen van outplacement betekent de uitbreiding van de maatregel tot 45-ers. Er kunnen enkele bedenkingen worden gemaakt bij de meerwaarde van outplacement voor deze groep. Op dit moment blijkt dat -45-jarigen vrij snel doorstromen naar een job als ze werkloos zijn, zeker de midden- en hooggeschoolden. De vraag is of de meerwaarde van outplacement opweegt tegen de extra kost die het met zich meebrengt voor deze groep. Meer inzicht in de netto-effectiviteit van outplacement kan hierover uitsluitsel bieden.

Ten tweede is er de vraag of er binnen het huidige regelgevend kader wel maatwerk kan worden geleverd. Deze vraag dient zich scherper aan bij de uitbreiding van de doelgroep omdat vermoedelijk ook het profiel van de begeleidde groep zal verbreden. Binnen het huidige regelgevende kader zou een veralgemening van outplacement er op neer komen dat elke 45-er een aanbod van 30 of 60 uur krijgt. Bepaalde 'jongeren' zullen echter eerder nood hebben aan een opleiding, anderen aan een korte individuele begeleiding om hen terug 'op spoor' te zetten, nog anderen aan een uitgebreid pakket ... In dit kader zou er dan ook kunnen geopteerd

worden voor een aangepast pakket naargelang de situatie en behoefte van de ontslagen werknemer, dit kan gaan om outplacement, maar mogelijk ook om een ander aanbod. Het huidig regelgevende kader laat dit maatwerk voorlopig niet voldoende toe.

Daarnaast is er de vraag naar de plaats van outplacement binnen het breder beleid-instrumentarium met betrekking tot mobiliteit en langere loopbanen. Enerzijds worden een aantal instrumenten herzien of gepromoot die raakvlakken vertonen met outplacement, denken we aan het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en de Loopbaanbegeleiding (LBB), anderzijds komen ook een deel bevoegdheden over van het federale niveau. Vooraleer tot een veralgemening over te gaan, lijkt het ons opportuun de vraag te stellen naar de positionering van het instrument binnen het bredere Vlaamse arbeidsmarkt-instrumentarium. Tot slot zien wij de sterkte van outplacement op dit moment voornamelijk als een instrument dat de brug maakt tussen het beleid rond herstructureringen en het verlengen van loopbanen binnen het loopbaanbeleid. Outplacement bekleedt in deze context een unieke plaats, vermits het als instrument kan dienen om de twee domeinen op elkaar af te stemmen (denken we bv. aan sectorale mobiliteit). Dit impliceert dat outplacement vooral op ouderen is gericht of gericht zou moeten zijn.

Bibliografie

-
- Apel H., Boockmann B., Brussig M., Jansen A., Knuth M. & Thomsen S. (2008)**, *Employability: towards an empirical concept*, paper for the conference activation policies on the fringes of society: a challenge for European welfare states, 33 p.
- Blau G. (2000)**, Job, organizational, and professional context antecedents as predictors of intent for interrole work transitions, *Journal of Vocational Behavior*, 56, p. 330-345.
- Berntson E. (2008)**, Employability perceptions. Nature, determinants, and implications for health and well-being, Stockholm University, 65 p.
- Coppin L. & Vandenbrande T. (2007)**, *Voluntary and forced job mobility in Europe*, 60 p.
- Cornet M. & Venniker R. (1998)**, *Employability*, CPB Report 98/4, Centraal planbureau, Den Haag.
- De Coen A., Forrier A., Lamberts M. & Sels L. (2007)**, *Leeftijd en werk. Over de inzet en inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt*, 255 p.
- De Cuyper P., Peeters A., Sanders D., Struyven L. & Lamberts M. (2008)**, *Van werk naar werk: de markt van outplacement*, HIVA-KU Leuven/IDEA Consult, Leuven, 174 p.
- De Cuyper P. & Struyven L. (2004)**, *De trajectbegeleiding van werklozen in Vlaanderen: de kloof tussen beleid en uitvoering, deel 3: survey bij werkzoekenden*, HIVA-KU Leuven, Leuven.
- De Cuyper P. (2009)**, *De (permanente) tewerkstellingscellen voor het licht gehouden*, HIVA-KU Leuven, Leuven.
- De Cuyper P. & Jacobs L. (2011)**, *Sectoraal outplacement in kaart gebracht*, HIVA-KU Leuven, Leuven.
- De Lathouwer L. (2011)**, *Hoe actief zijn bedrijven bij collectief ontslag*, WSE rapport, Hoge Raad voor de werkgelegenheid, Gevolgen van bedrijfsherstructureringen voor de werkgelegenheid.
- Eby L.T., Butts M. & Lockwood A. (2003)**, 'Predictors of success in the era of the boundaryless career', *Journal of Organisational Behaviour*, 24, p. 689-708.
- Economische herstelwet van 27 maart 2009**, B.S. 07.04.2009.
- Federgon (2010)**, *Jaarverslag 2010*, 56 p.
- Forrier A. & Sels L. (2003)**, 'The concept employability: a complex mosaic', *International Journal Human Resources Development and Management*, vol. 3, 2, p. 102-124.
- Gazier B. (2010)**, 'Defining and Measuring 'Good' Transitions', EU Conference: *Flexicurity to the Benefit of Workers: Making Transitions Pay*, Ghent, 4-5 October 2010.
- González Garibay M. & Struyven L. (2011)**, *Late-career labour mobility. An analytical framework*, HIVA-KU Leuven, Leuven.

International Labour Organisation (2012), *World of Work Report. Better jobs for a better economy*, 128 p.

Korteling J.E. & van Emmerik M.L. (2010), *Learning for life in older professionals*, Soesterberg.

Levêque A. (2011), *Indicatoren van positieve en kwalitatieve transitie*, samenvattende nota, 18 p.

Levêque A., Orianne F-F. & Pichault F. (2011), *How to measure quality in job transitions?*, EGOS, 46, 41 p.

Van der Heijden B., van Dam K. & Hasselborn H.M. (2009), 'Intention to leave nursing. The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment', *Career Development International*, vol. 14 no. 7, p. 616-635.

Van Hootegem G. & Huys R. (2010), *De stress van het meten. Waarom tevreden werknemers nog geen betrokken werknemers zijn*, Universiteit Antwerpen.

Van Vianen A.E.M., Feij J.A., Krausz M. & Taris R. (2003), 'Personality Factors and Adult Attachment Affecting Job Mobility', *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 11, no. 4, p. 253-264.

Wanberg C.R., Zhu J. & Van Hooft E.A.J. (2010), 'The job search grind: perceived progress, self-reactions, and self-regulation of search effort', *Academy of Management Journal*, 53 (4), p. 788-807.