

Capita Selecta Recent Arbeidsmarktonderzoek in Vlaanderen

Richtlijnen voor auteurs

- De hoofdingeling ligt vast en bestaat uit volgende rubrieken: abstract, doelen, methoden en data, bevindingen, conclusies en beleidsimplicaties. Binnen elk tekstveld ben je vrij om *eigen indelingen en tussentitels* aan te brengen, op basis van de inhoud van het onderzoek. Ook gebruik van illustraties, figuren en tabellen is mogelijk. Gelieve deze in een afzonderlijk document bij te voegen. Vermijd voetnoten.
- Voor de referentie(s) van het samengevatte onderzoek is ruimte voorzien in de laatste rubriek van het document : daar kan je ook verwijzen naar je *eigen publicaties* (NL of anderstalig) die bij dit onderzoek horen.
- Voor bepaalde rubrieken zal meer of minder plaats nodig zijn, afhankelijk van het onderzoek. Naast de voorziene tekstvelden zijn er ook twee grijs gearceerde kaderstukken : een eerste voor de verduidelijking van begrippen en structuren en een tweede voor de methodologische toelichting. Deze ruimte kan je gebruiken *als extra tekstvelden*.
- Maak de tekst vlot leesbaar en begrijpelijk voor *niet-ingewijden* in de materie en discipline.
- Schrijf de tekst ook met het oog op het *internationale doelpubliek*, dus begrijpelijk voor niet-ingewijden in de binnenlandse context van beleid en arbeidsmarkt.

TITEL: WAT NA COLLECTIEF ONTSLAG? PROCES EN EFFECTEN NA OUTPLACEMENT IN KAART GEBRACHT.

Auteur(s): De Cuyper Peter, Jacobs Laura

1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)

Herstructurerings, collectieve ontslagen en faillissementen tonen zich een wezenlijk onderdeel van de hedendaagse economische realiteit. Om te vermijden dat ontslagen leiden tot inactiviteit en uittrede op de arbeidsmarkt, zetten de Vlaamse en federale overheid hoog in op de snelle ondersteuning van werknemers die boventallig zijn geworden. Eén van de centrale instrumenten die Vlaanderen naar voor schuift, is outplacement bij collectief ontslag en dit binnen een tewerkstellingscel. Dit beleid kan als innovatief worden bestempeld en kreeg dan ook al de nodige aandacht. Er werd onder meer onderzoek uitgevoerd naar het functioneren van de outplacementmarkt, het functioneren van de tewerkstellingscellen en sectorale regelingen m.b.t. outplacement. Ondanks het verrichte werk blijven er vragen beantwoord: wat zijn de kenmerken van het outplacementproces (aangeboden acties, opleidingsparticipatie...), welke effecten heeft outplacement in termen van doorstroom, ontslagverwerking, inzetbaarheid en visie op de verdere loopbaan en in welke mate verschillen de jobkenmerken en jobtevredenheid vóór en na ontslag? Dit onderzoek gaat dieper in op de geschetste vragen. De onderzoeksvragen werden beantwoord via een telefonische survey bij 410 ontslagen 45+'ers.

Op basis van de gevoerde studie kan een vrij positief beeld worden geschetst van outplacement na collectief ontslag. De vereiste inhoudelijke elementen zijn aanwezig in de begeleiding en worden over het algemeen nuttig geacht. Opleidingsparticipatie blijft evenwel beperkt. De begeleiding draagt bij tot de verwerking van het ontslag, een betere kennis van sterktes en zwaktes en een grotere inzetbaarheid van de ontslagen werknemers. Twee jaar na het ontslag bleek 53% van de werknemers aan de slag, waarvan vier vijfde in een andere sector en/of functie. Naar kwaliteit van de job wordt ingeboet op werkzekerheid en (beperkt) op loon, de jobtevredenheid blijft evenwel hoog.

Key words:

Work to work transitions, outplacement, collective dismissals, active labour market policy

2. Doelen van het onderzoek

Drie onderzoeksvragen stonden 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 in termen van doorstroom, ontslagverwerking, hogere inzetbaarheid en visie op de verdere loopbaan?
3. In welke mate zijn de positieve transitie ook kwalitatieve transitie? In welke mate verschillen de objectieve jobkenmerken (loon, contract...) voor en na ontslag en hoe tevreden zijn werknemers over hun nieuwe job?

Verduidelijking van kernbegrippen + op welke wijze deze aansluiten bij de gangbare internationale definitie(s) + typisch Vlaamse begrippen en structuren

- Outplacement is een begeleiding voor ontslagen werknemers met als doel zo snel mogelijk een passende job te vinden of zich te vestigen als zelfstandigen. Outplacement is een recht en een plicht voor ontslagen werknemers in het kader van collectief ontslag. De begeleiding wordt in Vlaanderen aangeboden door private arbeidsmarktactoren.

3. Methoden en data (voor meer methodologische toelichting kan je het kaderstuk gebruiken)

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. Deze personen werden in mei 2012 bevestigd. We opteerden ervoor om personen die gerechtigd zijn op brugpensioen of hiervoor een aanvraag hebben ingediend niet mee te nemen in de steekproef. In totaal werden er 410 succesvolle interviews afgenomen. Er werd geopteerd voor een telefonische survey (boven een online bevestiging) om onder meer ondervertegenwoordiging van laaggeschoolden te vermijden. Dit resulteerde in representativiteit naar scholingsniveau (50% laaggeschoold, 37% middengeschoold en 12% hooggeschoold), leeftijd (60% is ouder dan 50 jaar), geslacht (60% mannen, 40% vrouwen en arbeidsmarktpositie (50% had werk).

4. Bevindingen

1. Kenmerken van het outplacementproces: vorm, inhoud en opleidingsdeelname

Outplacement bij collectief ontslag is sterk gereguleerd in Vlaanderen. Naast diverse cao's (51 en 82bis) is bij herstructureringen vooral de regionale toetsing¹ 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 aan de bepalingen voldoet.

Als we naar begeleidingsvorm kijken, stelt 52% van de respondenten enkel groepsbegeleiding te hebben gekregen, 40% gecombineerde begeleidingen en 8% individuele begeleiding. In het regionale toetsingskader wordt gesteld dat er een goede balans moet zijn tussen individuele begeleiding en groepsbegeleiding (zeker niet enkel collectieve sessies). We kunnen dan ook vaststellen dat dit niet altijd het geval is. Opvallende vaststelling is daarnaast dat de kans om werk te vinden bij individuele begeleiding aanzienlijk groter is dan bij collectieve begeleiding of een mix van beiden, en dit onder controle van andere variabelen. Individuele begeleiding is dus het meest effectief ongeacht scholingsniveau, leeftijd..., maar wordt het minst aangeboden.

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. Kijken we 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. Op basis van het onderzoek hebben we geen zicht op de intensiteit waarmee de verschillende elementen worden aangeboden, maar op basis van deze bevraging kunnen we de kritiek alvast niet bevestigen.

¹ Dit is het advies van de Vlaamse minister van werk met betrekking tot het activerend karakter van begeleidende maatregelen bij collectief ontslag.

4. Bevindingen (vervolg)

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. Opvallend is wel dat laag- en middengediplomen het nut van vrijwel alle inhoudelijke aspecten van de begeleiding hoger inschatten dan hogerediplomen. Dit zien we ook terugkomen bij de algemene tevredenheid over outplacement. De gemiddelde tevredenheid bedraagt 7,3 op tien. Hoogerediplomen en daarbij aansluitend middenkader en kaderleden zijn significant minder tevreden. Zo bedraagt de tevredenheid bij hogerediplomen 6,6 en bij laaggediplomen 7,5

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.

2. Effecten van outplacement

Over de finaliteit van outplacementbegeleiding is er lange tijd discussie geweest tussen onder meer beleidsmakers en de outplacementsector (De Cuyper et al, 2008). Enerzijds werd outplacement gezien als een activeringstoel 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 deeldomeinen.

2.1 Uitstroom na outplacement

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).² 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 weinig invloed heeft gehad.

2.2 Hogere inzetbaarheid?

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 alsook kunnen behouden (Forrier & Sels (2003). We lieten de ontslagen werknemers hiervan een inschatting maken. In dit kader stelde 60% van de respondenten dat ze meer vertrouwen hebben een job te vinden die aansluit bij de eigen kennis, vaardigheden en interesses. Als het om ontslagverwerking en zelfanalyse gaat dan scoort outplacement ook goed. We stelden immers vast dat respectievelijk 50% en 66% van de respondenten stelt dat outplacement hierbij in sterke of zeer sterke mate heeft geholpen.

² De bruto effectiviteit wordt zeer sterk beïnvloed door de economische conjunctuur (zie bv Bollens, 2004)

4. Bevindingen (vervolg)

2.3 Effect op de verdere loopbaan?

We wilden nagaan in welke mate outplacement een effect heeft op de visie van de deelnemers op de verdere loopbaan, m.a.w. zet outplacement aan tot langer werken? 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 er geen significante verschillen naar opleidingsniveau maar wel naar leeftijd. Het breekpunt ligt bij de 55-plussers: maar liefst 75% stelt niet meer op zoek te zijn naar werk. Bijna 60% van deze groep stelt dat ze door outplacement hebben ingezien dat er andere zaken belangrijker zijn dan werken.

3. Kenmerken en kwaliteit van de job na outplacement

Tot slot gingen we na wat de kenmerken en de kwaliteit van de nieuwe job zijn. Bij de inschatting van de kwaliteit van een job, of de jobkwaliteit hebben we drie componenten onderscheiden: 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. Hier hebben we vooral gefocust op arbeidsvoorwaarden. 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 Hootegem en Huys, 2010). De relatieve component verwijst naar de kwaliteit van de nieuwe job ten aanzien van de vorige job.

Wat de kenmerken van de nieuwe job betreft, is een eerste opvallende vaststelling dat 73,1% van de respondenten aangeeft 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. Sectorale en functie mobiliteit komen dus in grote mate voor. Slechts een vijfde van de respondenten blijft in dezelfde functie en sector. Als we naar scholingsniveau en functie kijken dan veranderen hogergeschoolden en kaderleden minder van functie. De sectorale mobiliteit is bij alle categorieën groot.

Als we de jobkenmerken 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 voor ontslag, 70,7% na ontslag.³ Het gemiddelde loon voor outplacement bedroeg 1936 euro, met 1818 na outplacement is dit afgenomen. Deze daling lijkt mee te vallen. Opvallend is echter wel de hoge stijging van het aantal personen dat minder dan 1500 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 aan de slag gingen in een functie met een lager niveau, 12% in een functie met een hoger niveau. 13% van de werknemers is na outplacement minder uren per week gaan werken (lager arbeidsregime). Als we voorgaande naar profiel van de respondenten bekijken, dan blijken laaggeschoolden voornamelijk hetzelfde functieniveau te hebben, maar wel opvallend minder werkzekerheid. Hooggeschoolden hebben dan weer vaak een lagere functie, maar hetzelfde niveau van werkzekerheid. Naar loon zijn er geen significante verschillen.

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% verdient 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

³ 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.

5. Conclusies en beleidsimplicaties

Op basis van de gevoerde studie kan een vrij positief beeld worden geschetst van outplacement. De maatregel lijkt dus zijn nut te hebben na collectief ontslag. Toch kunnen ook een aantal kanttekeningen worden geplaatst.

1. Opleiding en intersectorale mobiliteit

Competentieversterking lijkt geen prominente plaats in te nemen binnen outplacement, hoewel er een zeker behoefte aan bestaat. 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 en 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. Dit is zeker van belang omdat blijkt dat de werknemers die terug aan de slag zijn vaak in een andere functie of sector terechtkomen. Die overgang is echter niet vanzelfsprekend: vaak zijn (langerdurende) herscholing en begeleiding nodig om die te realiseren.

In dit opzicht lijkt het belangrijk om outplacementkantoren en consulenten te sensibiliseren m.b.t. het belang van opleiding. Let wel we pleiten er voor alle duidelijkheid niet voor dat de outplacementkantoren zelf opleiding aanbieden, maar wel dat ze opleidingsbehoeften detecteren en correct doorverwijzen en opvolgen. Daarnaast lijkt het ook belangrijk dat opleidingen makkelijk en zonder veel formaliteiten kunnen ingepast worden binnen het outplacementtraject. Dit vereist de nodige flexibiliteit in de regelgeving. Tot slot lijkt ook samenwerking met en tussen sectoren van belang om intersectorale mobiliteit te bevorderen. Mogelijk kan een faciliterende structuur m.b.t. intersectorale mobiliteit bijdragen tot het benutten van het volledige potentieel hiervan.

2. Aandacht voor hogeschoolden en 55+'ers

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

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 begonnen 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 plaatsen 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 o.i. in de eerste plaats bij het vermijden van ontslag/vervroegde uittrede-regelingen 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 t.a.v. werk. 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 m.b.t. deze groep lijkt ons daarom noodzakelijk door bv op zoek te gaan naar de kritische succesfactoren in de begeleiding van deze groep.

Ten tweede is het opvallend dat hogeschoolden duidelijk minder tevreden zijn over outplacement, ze het nut ervan minder inzien (zo vindt maar 23% van de hogeschoolden 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 krijgt aangeboden.

5. Conclusies en beleidsimplicaties (vervolg)

3. Vereenvoudiging regelgeving in functie van meer maatwerk

Op het vlak van outplacement is er een complex regelgevend kader ontstaan: cao51, cao82bis, Kb2007, KB2009... 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. Er kunnen wel 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 (cfr voorgaande punten) in combinatie met een grotere controle op de resultaten van outplacement. Belangrijk m.b.t. 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 zes 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, een vereenvoudiging in combinatie met het sterker sturen op resultaten is immers maar mogelijk als de resultaten eenduidig zijn gedefinieerd.

Volledige referentie van onderzoeksrapport(en) of paper(s) en andere sleutelpublicaties van het hier samengevatte onderzoek

Jacobs L. & De Cuyper P. (2012), *Wat na collectief ontslag? Proces en effecten van outplacement in kaart gebracht*, HIVA, Leuven.

De Cuyper P., Peeters A., Sanders D., Struyven L. & Lamberts M. (2008), *Van werk naar werk: de markt van outplacement*, HIVA/IDEA Consult, Leuven, 174p.

De Cuyper P. & Jacobs L. (2011), *Sectoraal outplacement in kaart gebracht*, HIVA, Leuven.

González Garibay M., Struyven L. & De Cuyper P. (2011). *Mobiliteit in de latere loopbaan*, HIVA, Leuven, 56p.