

Van werk naar werk: de markt van outplacement

Synthese

Peter De Cuyper, Ludo Struyven en Miet Lamberts (HIVA)
Anneleen Peeters, Debbie Sanders (IDEA CONSULT)

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma 2008



KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN



INHOUD

1. Onderzoeksbevindingen	1
Situering	1
1.1 De outplacementmarkt in cijfers	2
1.2 Functioneren van de outplacementmarkt	3
1.3 Impact regelgeving	5
1.4 Transparantie en kwaliteit op de outplacementmarkt	10
2. Aanbevelingen	12
2.1 De finaliteit van outplacement in Vlaanderen	12
2.2 Verhogen transparantie op de outplacementmarkt	13
2.3 De kwaliteit van outplacement	13
2.4 Toekomst van outplacement	14

1. Onderzoeksbevindingen

Situering

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

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

1. Welke kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen doen zich voor aan de vraag- en aanbodzijde van de outplacementmarkt in Vlaanderen?
2. Op welke wijze functioneert de outplacementmarkt, welke factoren eigen aan de markt bevorderen/belemmeren de inzet van outplacement?
3. Welke doelgroepen participeren aan outplacement, wat is de inhoud van outplacement en welke resultaten worden geboekt?
4. Welke impact heeft het beleidskader op de inzet (volume), de inhoud en de resultaten van outplacement?
5. Hoe kan de toekomstige ontwikkeling van de outplacementmarkt in Vlaanderen worden vormgegeven, rekening houdend met ervaringen in het buitenland?

De onderzoeksvragen worden beantwoord via een mixed method approach: desk research, analyse van administratieve data (VDAB, RVA, Herplaatsingsfonds), telefonische en face to face interviews met aanbestedende instanties, strategiebepalers en consulenten van outplacementkantoren en een websurvey bij de out-

placementkantoren. De voorlopige resultaten en oplossingsrichtingen van het onderzoek werden getoetst a.d.h.v. een expertmeeting met binnenlandse en buitenlandse experts.

1.1 De outplacementmarkt in cijfers

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

Tabel 1 Kernindicatoren

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

¹ % begeleiding gestart in een tewerkstellingscel t.o.v. doelgroep van collectief ontslagen werknemers.

1.2 Functioneren van de outplacementmarkt

1.2.1 Complexiteit van de markt

De outplacementmarkt kan als een complexe markt worden beschouwd. Op de Vlaamse markt is de opdrachtgever voor een outplacementbegeleiding immers niet noodzakelijk ook de aanbesteder, de financier of degene die het verloop opvolgt. De focus in dit onderzoek ligt op de aanbestedende instanties. Concreet zijn dit het Herplaatsingsfonds (gemiddeld 1 000 begeleidingen op jaarbasis), sectoren (1 700 begeleidingen op jaarbasis) en de werkgevers bij enkelvoudig en collectief ontslag. Opvallend is dat sinds de invoering van cao 82bis steeds meer sectorfondsen de rol van aanbesteder, financier en kwaliteitsbewaker op zich nemen. De belangrijkste redenen om deze rollen op te nemen is de vrees voor sancties – zowel voor werkgevers als werknemers, de financiële last die vooral voor kleine bedrijven niet evident is en het feit dat de kwaliteit van het aanbod kan worden bewaakt. Bij het afsluiten van het onderzoek hadden 16 sectoren een regeling in het kader van enkelvoudig ontslag. Vermoedelijk zal deze tendens zich in de toekomst verder ontwikkelen.

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

1.2.2 Neerwaartse prijsevolutie

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

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

De neerwaartse prijsevolutie wordt ook in de hand gewerkt door het groeiend belang van sectorale regelingen. Heel wat outplacementbureaus verkiezen actief te zijn in deze sectorale regelingen omdat dit een belangrijk volume aan begeleidingen genereert zonder grote commerciële inspanningen. Het feit dat deze markt momenteel als een groeimarkt gepercipieerd wordt en dat contracten vaak afgesloten worden voor een langere periode (soms zelfs voor onbepaalde duur) resul-

teert in veel interesse en aldus concurrentie in dit segment. Concurrentie doet zich hier vooral voor op vlak van prijs in plaats van inhoud, omdat de aanbesteders het inhoudelijk programma zelf bepalen (wat meestal overeenkomt met de bepalingen van cao 82bis) en in de aanbestedingen prijs vaak als een belangrijk gunningscriterium vastleggen.

Een vierde verklaring voor de dalende marges heeft betrekking op de outplacementdossiers via het Herplaatsingsfonds. Het Herplaatsingsfonds hanteert een vaste prijs van 2 200 euro per begeleiding (en verwacht dat alle begeleidingen in een dossier collectief gebeuren). Het knelpunt is hier dat door de invoering van de permanente cellen er steeds meer kleinere dossiers zijn. Waar volgens de bedrijven er vroeger een afwisseling was tussen grote en kleine dossiers, is door de uitbreiding van het Herplaatsingsfonds naar kleine dossiers (KMO's) dit evenwicht zoek. Dit impliceert dus dat dezelfde prijs wordt gevraagd voor steeds meer individuele begeleidingen.

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

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

1.2.3 Sterke concentratie en sluiten van de markt

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

1.3 Impact regelgeving

België is het enige land in de EU-15 dat een wettelijk kader over de inhoud van outplacement heeft ontwikkeld. Een eerste stap in de regulering werd gezet in 1992 met het afsluiten van cao 51. Deze cao definieert wat outplacement is en beschrijft de instemming van de werknemer, de verbintenissen van het outplacementbureau en de procedure die gevolgd moet worden. Naast deze regeling met betrekking tot het vrijwillig aangeboden outplacement door de werkgever (cao 51), bestaat er sinds 2002 een recht op outplacement voor de werknemers van 45 jaar en ouder die worden ontslagen (cao 82). Het generatiepact heeft het recht op outplacementbegeleiding verder uitgebouwd en recentelijk werd een nieuwe cao afgesloten. De nieuwe cao 82bis stipuleert dat outplacement voortaan een verplichting is voor 45-plussers. Op Vlaams vlak is de outplacementactiviteit eveneens geregeld door het Vlaamse decreet van 13 april 1999. Belangrijk in dit decreet is de bepaling dat outplacement in Vlaanderen een vorm van arbeidsbemiddeling tegen betaling is.

Onder invloed van de werkgelegenheidsconferentie van oktober 2003 en het Generatiepact (2006) wordt zowel op Federaal als op Vlaams vlak outplacement meer en meer beschouwd als een activeringsinstrument bij herstructureringen. Diverse regelgevingen ontstonden m.b.t. vrijwillige en verplichte tewerkstellingscellen (KB 2004, KB 2006, KB 2007). Daarnaast werd in Vlaanderen ook een specifieke regeling uitgewerkt voor gefailleerde ondernemingen (2001). Het Herplaatsingsfonds financiert de outplacementbegeleiding van ontslagen werknemers in deze ondernemingen.

In dit deel geven we een beknopt overzicht van de belangrijkste implicaties van deze uitgebreide en complexe regelgeving. Het regelgevend kader heeft een impact op de werking van de markt van outplacement, het volume aan begeleidingen, alsook de inhoud en resultaten van de outplacementbegeleidingen.

1.3.1 Impact regelgevend kader op marktwerking

1.3.1.1 Sterke toename van het aantal spelers

Door het opheffen van de beschottenregeling in 1999 kwamen grote HR-dienstverleners op de markt die voorheen geen outplacementbegeleiding mochten aanbieden in combinatie met hun andere activiteiten. Daarnaast heeft het invoeren van de plicht van outplacementbegeleiding voor +45, veel nieuwe (alternatieve) spelers naar de markt gelokt die in andere segmenten actief zijn zoals opleidingsaanbieders, sociale secretariaten.

De grote stijging van het aantal outplacementaanbieders heeft de marktconcentratie echter niet doen dalen. De drie grootste aanbieders, die deel uitmaken van gro-

tere HR-groepen, hebben nog steeds drie kwart van de markt in handen. Het toenemende aantal sectorale regelingen, raamakkoorden met grote bedrijven en het creëren van de (ad hoc) tewerkstellingscellen bij herstructureringen, versterken deze positie. Er zijn namelijk maar enkele spelers op de markt die voldoende capaciteit bezitten om grote dossiers aan te kunnen.

1.3.1.2 *Meer standaardisatie als gevolg van neerwaartse prijsevolutie*

De gemiddelde prijs voor een outplacementbegeleiding kent een neerwaartse evolutie en de marges in de outplacementmarkt komen onder druk te staan. Zoals hiervoor beschreven (zie punt 1.2) is deze ontwikkeling in belangrijke mate het gevolg van het huidige regelgevend kader (bv. cao 82bis, boete, ...). Deze trends zijn vooral merkbaar in de volgende segmenten: verplicht outplacement voor 45-plussers zowel bij individueel als collectief ontslag (cao 82bis), sectorale regelingen en (kleine) dossiers van het Herplaatsingsfonds.

Deze evolutie impliceert minder financiële middelen en daardoor minder ruimte voor extra begeleidingsactiviteiten voor zwakkere groepen die niet snel uitstromen naar werk. Vooral in de segmenten met beperkte marges merken we een evolutie naar meer standaardisatie van het aanbod.

1.3.2 Impact regelgevend kader op volume

De invoering van cao 82 (outplacement als recht voor ontslagen 45-plussers) heeft weinig impact gehad op het aantal outplacementbegeleidingen. In de periode 2002-2005 kregen in België jaarlijks slechts 400 à 500 ontslagen 45-plussers outplacementbegeleiding (conform cao 82). Het omzetten van dit recht naar een plicht in 2007 (via cao 82bis) heeft wel het volume aanzienlijk verhoogd. Door deze nieuwe regeling was er zelfs een verdubbeling van het aantal outplacementbegeleidingen tussen 2006 en 2007 (van 1 585 naar 3 454).

Hoewel er een sterke stijging heeft plaatsgevonden van het aantal outplacementbegeleidingen, zijn er desalniettemin sterke indicaties van een grote non-take-up. Volgende cijfers illustreren de grote non-take-up bij collectief ontslag. In 2007 werden 6 921 werknemers effectief ontslaan (collectief ontslag) en gelabeld door VDAB. Zij vormen de eigenlijke doelgroep voor outplacement. Van deze groep schreef 55,5% zich in een tewerkstellingscel, 38,2% volgde uiteindelijk een outplacementbegeleiding. De non-take-up situeert zich dus voornamelijk tussen ontslag en inschrijving in een tewerkstellingscel.² Als we de cijfers opsplitsen naar leeftijd, blijkt 58% van de ontslagen 45-plussers (na collectief ontslag) deel te nemen aan outplacementbegeleiding. Dit impliceert dat 42% van het verplichte segment niet

² Van de groep die zich inschrijft startte immers 70% een outplacementbegeleiding.

in outplacement terecht komt. Het lijkt ons sterk dat iedereen in deze laatste groep zelf na het ontslag werk heeft gevonden. De doelgroep van 45'ers bij enkelvoudig ontslag is moeilijker in te schatten, hierover bestaan geen gecentraliseerde cijfers. Toch zijn hier ook sterke indicaties van non-take-up. In onze bevraging melden de outplacementkantoren ongeveer 1 895 begeleidingen cao 82bis in het kader van enkelvoudig ontslag. Als we dit vergelijken met de 1 700 begeleidingen die de sectoren in dit kader aanboden, komen we ook tot een sterke indicatie van een grote non-take-up. Hierbij dient wel vermeld te worden dat bovenstaande cijfers rond non-take-up betrekking hebben op het jaar 2007, terwijl de verplichting om 45-plussers outplacement aan te bieden pas in voege is sinds december 2007. Een voortgangsmeting in 2008 zal bijgevolg noodzakelijk zijn om de non-take-up in het verplichte segment op te volgen en na te gaan of de verplichting al dan niet werkt.

Tot slot, via KB 2004 konden bedrijven die vrijwillig een tewerkstellingscel oprichtten onder meer een (gedeeltelijke) terugbetaling van de outplacementkost bekomen. Deze financiële stimulansen hadden weinig succes. Eenmaal dat het oprichten van een cel in sommige gevallen verplicht werd (KB 2006), maakten de bedrijven wel meer gebruik van deze instrumenten. Dit toont aan dat het verplichtend karakter noodzakelijk was om de markt van outplacement ook in het kader van herstructureringen te doen groeien.

1.3.3 Impact regelgevend kader op inhoud

De federale en Vlaamse regelgeving spreken elkaar tegen wat betreft de definiëring van outplacement. Volgens het Vlaamse decreet van 1999 is outplacement een vorm van arbeidsbemiddeling, terwijl een commentaar bij cao 51 expliciet stelt dat outplacement geen arbeidsbemiddeling is. Vanuit juridisch standpunt staat het Vlaamse decreet hoger, wat impliceert dat outplacement in Vlaanderen duidelijk een vorm van arbeidsbemiddeling is. In de praktijk is dit echter nog niet uitgeklaard. De Vlaamse beleidsmakers beschouwen outplacement meer en meer als een activeringsinstrument en wensen de outplacementbureaus ook sterker te sturen naar resultaten (d.w.z. uitstroom naar werk). Vanuit de praktijk wordt deze visie echter nog niet door iedereen gedeeld. Verschillende spelers benadrukken de identiteit van een outplacementbegeleiding, waar psychologische begeleiding en zelfanalyse een cruciaal onderdeel uitmaken van de aangeboden dienstverlening. Zo worden de begeleide personen weerbaarder gemaakt om zelfstandig op zoek te gaan naar een nieuwe job.

Het outplacementprogramma zoals vastgelegd in cao 82bis wordt steeds meer als referentie gebruikt in de sector, niet enkel voor 45-plussers maar ook voor jongere werknemers. Ook kaders krijgen nu vaak een cao 82bis aangeboden, terwijl dit in het verleden vaker cao 51 was. Voor hogere profielen betekent dit dus een verarming van het aanbod. Lagere profielen kwamen voor het generatiepact vaak niet

in aanmerking voor een outplacementbegeleiding en krijgen nu wel een pakket aangeboden. Voor hen is het dus een verbetering.

Doordat de begeleidingsomvang en -intensiteit van outplacement redelijk vastligt in het kader van cao 82bis, gebeurt de concurrentie voornamelijk op basis van prijs. Door de neerwaartse prijsevolutie (door toegenomen concurrentie, sectorale regelingen, ...) trachten sommige outplacementkantoren de kostprijs te drukken door hun begeleidingsmethodiek aan te passen, met name door groepsoutplacement aan te bieden i.p.v. individuele opvolging. Vaak is er onvoldoende financiële ruimte voor individuele begeleidingsmogelijkheden.

Ontslagen werknemers die in aanmerking komen voor vervroegd brugpensioen moeten verplicht voor zes maanden een outplacementbegeleiding volgen (met financiële compensatie via een inschakelingsvergoeding), maar zijn vaak niet meer gemotiveerd om opnieuw aan de slag te gaan. Voor deze doelgroep werd door sommige outplacementkantoren een alternatief programma opgesteld waar meer nadruk ligt op de persoonlijke situatie (en minder op de zoektocht naar een nieuwe job). Dit staat haaks op de intenties van het Generatiepact, maar lijkt – gegeven het gebrek aan werkmotivatie – een begrijpelijke invulling van de begeleiding. De resultaten in dit onderzoek geven verder aan dat de uitstroomkans naar werk na outplacement voor deze doelgroep erg laag ligt. De doelstelling om meer ouderen aan de slag te krijgen via een verplichte deelname van de kandidaat-bruggespensioneerden aan outplacement wordt dus maar in beperkte mate gerealiseerd.

Binnen de werking van het Herplaatsingsfonds wordt een zwaarder inhoudelijk programma geëist dan wettelijk bepaald. Ook in het geval van herstructureringen, meer bepaald indien de outplacementbegeleiding wordt opgevolgd door een tewerkstellingscel (opgericht na een collectief ontslag met verlaging brugpensioenleeftijd), gebeurt het meer en meer dat de overheid een zwaarder programma eist dan bepaald in cao 82bis (120u i.p.v. 60u begeleiding). Dit geeft in de praktijk aanleiding tot heel wat problemen en heeft ook implicaties op de inhoudelijke aspecten van de begeleiding (o.a. omdat de trajectprijs reeds overeengekomen is tussen de werkgever en het outplacementbureau).

1.3.4 Impact regelgevend kader op resultaten

Het regelgevend kader heeft niet alleen een impact op de inhoud van de outplacementbegeleidingen, maar ook op de resultaten van deze begeleidingen. Met resultaten bedoelen we zowel de deelnamekans aan outplacement (voor de potentiële doelgroep), de uitstroomkans naar werk, de kenmerken van het gevonden werk en de tevredenheid van de personen in begeleiding.

In deze paragraaf gaan we dieper in op factoren die een belemmerende invloed uitoefenen op de resultaten van outplacement. Het gaat hier dus om elementen die de effectiviteit van outplacement beïnvloeden. Effectiviteit wordt hier gedefinieerd als de mate waarin outplacement leidt tot activering (of uitstroom naar werk). Deze belemmerende factoren situeren zich zowel op macro-, meso- als micro-niveau. Hierbij kan opgemerkt worden dat de meeste elementen op macroniveau momenteel geen Vlaamse bevoegdheid zijn, maar wel een zeer belangrijke impact hebben op de effectiviteit van outplacement.

Op macroniveau zijn er heel wat elementen die een negatieve impact uitoefenen op de effectiviteit van outplacement:

- Werkloosheidssysteem: in vergelijking met andere EU-landen ervaren ontslagen werknemers in België minder druk om snel nieuw werk te zoeken omwille van de onbeperkte duur van ons werkloosheidssysteem. Een strengere werkloosheidsreglementering met een beperkte duurtijd zoals in Nederland creëert meer stimulansen om in te gaan op een outplacementaanbod.
- Ontslagreglementering: in België ontvangen zowel arbeiders als bedienden een ontslagvergoeding in het geval van een gedwongen ontslag. Voor 45-plussers is de werkgever daarenboven verplicht een outplacementbegeleiding aan te bieden. Voor de jongeren is dit vrijblijvend. Nederland kent een andere ontslagreglementering waarin outplacement aangeboden kan worden als een alternatief voor een ontslagvergoeding. In combinatie met de beperkte werkloosheidsduur verkiezen heel wat werknemers de activerende piste (een outplacementaanbod) bovenop een louter financiële vergoeding (ontslagvergoeding).
- Bruggpensioen en Canada dry-regelingen: in België kunnen werkgevers nog steeds beroep doen op vervroegde bruggpensioenregelingen. Onder invloed van het Generatiepact zijn deze regelingen minder aantrekkelijk geworden, maar in de praktijk wordt er nog steeds gebruik van gemaakt. Vele regelingen bieden een interessante financiële vergoeding aan de werknemers die vervroegd uitreden en maken het erg moeilijk om deze groep terug toe te leiden naar de arbeidsmarkt (ook al moeten ze verplicht deelnemen aan outplacement).
- Inschakelingspremie: ontslagen werknemers die in aanmerking komen voor vervroegd bruggpensioen zijn verplicht zes maanden deel te nemen aan de outplacementbegeleiding binnen een tewerkstellingscel. Zij ontvangen tijdens deze periode een inschakelingspremie. In de praktijk blijkt deze premie een desactiverend effect te hebben. Ofwel neemt men enkel deel aan de cel (en de outplacementbegeleiding) om gedurende zes maanden deze extra premie te genieten en daarna vervroegd bruggpensioen aan te vragen ofwel is men wel gemotiveerd om opnieuw werk te zoeken maar wacht men tot de zevende maand om eerst de extra premie op te strijken.
- Verplicht outplacement voor 45-plussers (cao 82bis): sinds december 2007 (cao 82bis) zijn werkgevers verplicht ontslagen 45-plussers outplacement aan

te bieden. Deze regelgeving heeft geleid tot een democratisering van outplacement. Vooral lagere functies (lagere bedienden en arbeiders) kunnen nu ook een outplacementbegeleiding genieten, terwijl dit vroeger veelal beperkt bleef tot de hogere functies. Een keerzijde van deze verplichting is evenwel dat heel wat 45-plussers meer problemen ervaren om een nieuwe job te vinden. Het verplicht outplacement (dat betaald moet worden door de werkgever) schrikt heel wat werkgevers af om ouderen aan te werven.

- Outplacementbegeleiding na betekening van het ontslag: volgens cao 51 mag de outplacementbegeleiding pas van start gaan na betekening van de opzeggingstermijn of van de onmiddellijke beëindiging van de overeenkomst. Vooral in de gevallen waar eerst een sociaal plan afgesloten moet worden, gaat er kostbare tijd verloren. In het buitenland (bv. Nederland) wordt er veel sneller gestart met de begeleidingen, wat positieve implicaties heeft op de uitstroomresultaten van outplacement.

Op mesoniveau is er het desactiverend effect van groepsverzekeringen voor bruggepensioneerden. Deze verzekeringen zijn pas fiscaal interessant als men op brugpensioen is. In de praktijk zal de ontslagen werknemer met recht op brugpensioen dan ook eerst zes maanden begeleiding in de TWC volgen tot men recht heeft op brugpensioen om dan eventueel opnieuw werk te zoeken.

Op microniveau zijn er ook elementen die belemmerend werken voor de effectiviteit van outplacement. De informatie omtrent outplacement (bv. rechten, plichten, regelgeving, meerwaarde) die verstrekt wordt door verschillende actoren (o.a. RVA, vakbonden) blijkt in de praktijk niet altijd optimaal te gebeuren. Vooral de boodschap dat men ook als oudere beschikbaar moet blijven voor de arbeidsmarkt is belangrijk, omdat een verkeerd beeld hieromtrent minder ontslagen werknemers motiveert richting outplacement.

1.4 Transparantie en kwaliteit op de outplacementmarkt

1.4.1 Transparantie op de outplacementmarkt

De outplacementmarkt in Vlaanderen kampt met een gebrek aan transparantie.

Op het macro niveau is er een gebrek aan transparantie m.b.t. het aantal outplacementbegeleidingen. Er zijn diverse databronnen aanwezig op verschillende beleidsniveaus maar deze geven telkens een partieel beeld van de totale outplacementmarkt. Vooral het gebrek aan data in het kader van enkelvoudig ontslag is opvallend: geen enkele instantie heeft een overzicht over het aantal opgenomen begeleidingen in het kader van cao 82bis. De impact van deze maatregel kan bijgevolg dus niet worden gemonitord.

Ook vanuit het perspectief van de aanbestedende instanties is de outplacementmarkt in Vlaanderen weinig transparant. Voor nogal wat (onervaren) aanbesteders blijkt het niet evident om een geschikt outplacementkantoor te vinden. De

oorzaak ligt in de Vlaamse erkenningsregeling: in Vlaanderen kan men als outplacementkantoor erkend zijn zonder daarom outplacementactiviteiten te verrichten. Via de erkenningsregeling van de Vlaamse overheid bestaat er dus geen zicht op welk outplacementkantoor nu al dan niet actief is op de Vlaamse markt. Uit onze bevraging bij de outplacementkantoren bleek dat er van de 131 erkende outplacementaanbieders maar 47 ook echt actief zijn. Federgon biedt wel een overzicht van zijn leden (30), maar specificeert het aanbod niet. Het gevolg hiervan is dat aanbesteders zelf moeten nagaan welk outplacementkantoor actief is en een geschikt aanbod heeft. Voor grotere bedrijven die ervaring hebben met het inkopen van HR diensten is dat misschien geen probleem, voor kleine bedrijven en bepaalde sectoren blijkt dit niet altijd evident. In dit opzicht lijkt een centraal overzicht van outplacementaanbieders noodzakelijk om de transparantie van de outplacementmarkt te verhogen en de transactiekosten voor de aanbesteders te verlagen.

1.4.2 Outplacement en kwaliteit

De (federale) wetgever legde heel wat inhoudelijke bepalingen vast in cao 51 en cao 82bis die de kwaliteit van de dienstverlening moet garanderen (duurtijd begeleiding, duurtijd garantieregeling, ...). Er is echter geen enkele instantie die de naleving van deze bepalingen controleert. Vlaanderen kent een erkenningsregeling die niet zozeer focust op de inhoudelijke criteria waaraan outplacement moet voldoen, maar op de professionele kwaliteit van de erkende kantoren. De toetredingsdrempel is echter laag en specifieke erkenningseisen voor outplacementactiviteiten zijn er niet. Dit leidt tot de paradoxale situatie waarbij België het meest gereguleerde land is m.b.t. outplacement in de EU-15 zonder dat de kwaliteit op enige wijze wordt gegarandeerd.

Voorgaande betekent niet dat er op mesoniveau geen controle is op het werk van de outplacementbureaus. Integendeel zelfs, misschien juist door het gebrek aan een afdwingbaar centraal kader is er een veelheid van opvolgings- en controlemechanismen ontstaan. In het kader van de sectorale regelingen merken we een veelheid van controle- en kwaliteitsmechanismen gaande van jaarlijkse rapportageverplichtingen, het bijwonen door sectorconsulenten van de begeleiding, tevredenheidsmetingen ... Bij collectief ontslag zijn de SIA's van VDAB de spilfiguur geworden voor de controle en opvolging binnen de tewerkstellingscellen. Het Herplaatsingsfonds voorziet naast de procescontrole ook een contractual compliance audit nadat de begeleidingen zijn afgelopen. Dit vereist een zeer uitgebreide administratie voor de outplacementbureaus. Samen met de beperkte marges zorgt dit ervoor dat enkele grote outplacementkantoren niet langer participeren aan het Herplaatsingsfonds. Door verschillende outplacementkantoren worden daarnaast vragen gesteld bij de indicatoren voor kwaliteit die in de tewerkstellingscellen worden gehanteerd. Ze zijn vaak kwantitatief van aard: aantal uren begeleiding, duurtijd van de begeleiding, frequentie van de begelei-

ding, duurtijd van de garantieregeling ... Deze indicatoren zijn volgens de outplacementkantoren geen garantie voor een kwalitatief aanbod, ze pleiten dan ook voor een bredere visie op de kwaliteit van outplacement.

2. Aanbevelingen

2.1 De finaliteit van outplacement in Vlaanderen

Rond de finaliteit van outplacement is een spanningsveld ontstaan. De Vlaamse regelgeving beschouwt outplacement als een vorm van arbeidsbemiddeling, terwijl de federale regelgeving expliciet stelt dat dit niet het geval is. Een afstemming tussen Vlaams en Federaal niveau wat betreft de finaliteit van outplacement lijkt dan ook noodzakelijk. In dit kader kan een onderscheid worden gemaakt tussen het verplichte segment (tewerkstellingscellen, cao 82bis 45+) en het vrijwillige segment. In dit laatste segment lijkt het ons logisch dat de inhoud van de begeleiding het voorwerp uitmaakt van afspraken tussen de werkgever die de outplacementbegeleiding vrijwillig inkoopt en het outplacementbureau.

In de praktijk vinden we het spanningsveld rond outplacement ook terug op het Vlaamse niveau, waarbij de visie van het Vlaamse beleid niet altijd strookt met deze van de outplacementbranche zelf. Vlaanderen beschouwt outplacement als activeringsinstrument en focust daarbij meer en meer op (snelle) matching en plaatsing. De focus ligt minder op psychologische verwerking, zelfanalyse en het weerbaarder maken van de ontslagen werknemers. De vraag is welke richting Vlaanderen met outplacement wil uitgaan: wordt outplacement verengd tot een vorm van (reguliere) arbeidsbemiddeling en aldus gezien als een middel om bijkomende begeleidingscapaciteit voor werkzoekenden te genereren of erkent Vlaanderen ook de eigenheid van outplacement: niet enkel (snel) plaatsen maar óók mensen weerbaarder en sterker maken op de arbeidsmarkt. Een rondetafel met de outplacementbureaus, beleidsmakers en experts zou nuttig kunnen zijn om de verschillende visies hierover uit te klaren. De optie om outplacement te verengen tot arbeidsbemiddeling lijkt alleszins tegengesteld aan het belang dat op Vlaams en Europees niveau wordt gehecht aan (externe) employability. In dit kader kan dan ook gedacht worden aan een dubbele finaliteit van outplacement: én het weerbaarder en sterker maken van werknemer én de toeleiding naar een duurzame job *op maat*. Voor dit laatste kunnen naargelang de doelgroep verschillende uitvoeringsmodaliteiten worden voorzien:

- het aanreiken van tools aan de ontslagen werkzoekende om een job te vinden, zonder zelf actief te plaatsen;
- voor de minst sterke groepen kan de mogelijkheid worden voorzien dat het outplacementbureau ook de plaatsing van de ontslagen werknemer op zich neemt. Ook hier blijft de finaliteit echter een duurzame job op maat.

2.2 Verhogen transparantie op de outplacementmarkt

Vanuit het perspectief van de aanbestedende instanties is de outplacementmarkt in Vlaanderen weinig transparant te noemen. In dit opzicht lijkt het aangewezen dat van overheidswege in een aantal tools wordt voorzien voor aanbesteders die aan de outplacementverplichting moeten voldoen.

Aanbevelingen

- Om de markt transparanter te maken kan een soort gouden gids van outplacementkantoren worden ontwikkeld. Deze bevat alle *actieve* outplacementkantoren, hun contactgegevens, de regio waarin het bedrijf actief is, hun aanbod en de doelgroep(en) waarop ze zich richten. In een tweede fase kan eventueel gedacht worden om via deze gids ook de prestaties van bedrijven inzichtelijk te maken.
- Het ontwikkelen van dergelijke ‘gouden gids’ dient gepaard te gaan met een brede bekendmaking ervan. Een mogelijke optie is een vermelding op het C4-formulier.

2.3 De kwaliteit van outplacement

Sinds het generatiepact en cao 82bis is er naast het ‘vrijwillige’ segment op de outplacementmarkt een verplicht segment ontstaan. Rekening houdend met het verplichte karakter (niet elke werkgever zal even betrokken zijn bij de werknemer die hij ontslaat), de sterke concurrentie en de dalende prijzen, lijkt aandacht voor de opvolging en kwaliteit van outplacement in dit segment niet onbelangrijk.

Aanbevelingen

- In het verplichte segment bestaat op dit moment een complex geheel van kwaliteits- en opvolgingsvereisten. Het stroomlijnen en afstemmen van deze eisen op Vlaams en federaal niveau lijkt aangewezen om tot een verlaging van administratieve en transactiekosten te komen. Dit vereist een eenduidige visie op de finaliteit van outplacement (cf. supra).
- De huidige opvolging bij collectief ontslag focust op een set van administratieve data (aantal uren, aantal contactmomenten, type contract bij uitstroom ...). Daarbij gaat men ten dele voorbij aan de essentie van outplacement, namelijk verwerking van ontslag, zelfanalyse en uiteindelijk het plaatsen in de ‘juiste job’. In dit opzicht kan gesuggereerd worden om minder te focussen op processen en inhoudelijke bepalingen, maar meer op de beoogde resultaten van outplacement. Meer bepaald kan dan gedacht worden aan de mate waarin het ontslag is verwerkt, de mate waarin de ontslagen werkzoekende zich tools heeft toegeëigend en aldus weerbaarder is op de arbeidsmarkt en

ook en vooral de mate waarin hij tevreden is met zijn nieuwe functie. Dit impliceert dat de eindgebruiker van outplacement meer naar voor wordt geschoven in het kwaliteitsdebat. Hij kan immers het best oordelen of zijn ontslag is verwerkt, of hij tevreden is met zijn nieuwe functie (en dat kan niet alléén gemeten worden met al dan niet een vast contract, hetzelfde loon ...).

2.4 Toekomst van outplacement

Op basis van dit onderzoek was het (nog) niet mogelijk om alle effecten van de invoering van verplichte outplacementregelingen in kaart te brengen (deelnamekans, uitstroomkans, kenmerken van het gevonden werk en de tevredenheid van personen in begeleiding). Toch kunnen we reeds enkele effecten onderscheiden: outplacement is toegankelijk geworden voor doelgroepen die voorheen geen toegang hadden tot dit type begeleiding, daarnaast worden ontslagen werknemers onmiddellijk vrij intensief begeleid na hun ontslag (itt preventieve werking VDAB). Ondanks deze positieve effecten zijn er nog heel wat factoren die de effectiviteit van outplacement en de groei van een gedifferentieerde markt belemmeren. In dit kader kunnen we volgende aanbevelingen formuleren:

- Het gradueel wegwerken van financieel ontradende regelingen die de uitstroom uit outplacement belemmeren.
- Bij herstructureringsduurt het soms maanden voor een sociaal akkoord is onderhandeld zodat kostbare tijd verloren gaat, ook bij enkelvoudig ontslag wacht men vaak tot na de opzegperiode om de begeleiding op te starten. Dit bevordert de uitstroom niet. Net als in de ons omringende landen, zou de mogelijkheid moeten worden voorzien om de outplacementbegeleiding op te starten zo snel mogelijk na de bekendmaking van het ontslag (ook al is de werknemer nog niet effectief ontslagen) zonder dat de werkgever of werknemer daarbij zijn recht verliest op eventuele tegemoetkomingen (herstructureringskaart, terugbetaling outplacement ...).
- De concurrentie op de outplacementmarkt in het verplichte segment lijkt te verenigen tot prijsconcurrentie. Dit zorgt voor beperkte marges, wat ons nefast lijkt voor de verdere inhoudelijke ontwikkeling van de outplacementmarkt. De sterke prijsconcurrentie wordt deels in de hand gewerkt door de vrij stringente omschrijving van de modaliteiten van outplacement (cao 82bis). Bedrijven kunnen zich daardoor moeilijker op inhoud onderscheiden. Om creativiteit, inhoudelijke differentiatie en methodiekwontwikkeling te stimuleren lijkt het ons noodzakelijk om de aanbieders meer vrijheid te laten in hun aanpak. Op deze wijze kan de inhoud meer worden afgestemd op de aanbestede doelgroep en kan de inhoud zwaarder doorwegen bij de gunning. Deze deregulering impliceert een sterkere sturing op resultaten (zie 2.3).
- Om de sterkere sturing en het inzichtelijk maken van resultaten te bevorderen, tot meer eenvormigheid te komen in opvolgings- en rapportageverplichtingen en een grotere transparantie op de outplacementmarkt te realiseren is er nood

aan een centrale regulator op de outplacementmarkt. Dit kunnen we definiëren als een onafhankelijke instantie die fungeert als expertisecentrum voor de markt, regels ontwerpt, stroomlijnt, kwaliteit bewaakt en voor transparantie zorgt. Naar concrete invulling tekenen zich in Vlaanderen twee opties af. Een eerste optie bestaat er in om de VDAB in het kader van de regie-opdracht deze rol toe te kennen. Deze rol wordt nu al ten dele opgenomen in het kader van collectief ontslag, een verdere uitbreiding naar het geheel van het collectief overleg ligt dan voor de hand. Vraag is wel of hiervoor op dit ogenblik reeds een voldoende breed draagvlak bestaat op het terrein. Een andere optie is om naar analogie met Nederland de outplacementbranche zelfregulerend te laten optreden. Gezien het verplichtend karakter in België voor werkgever en werknemer is dit minder evident. Welke instantie de taak als regulator ook zal opnemen, een modulering in opvolgings- en rapportageverplichtingen is wenselijk al naargelang er publieke middelen worden ingezet. Zeker in het segment van enkelvoudig ontslag is dit vaak niet het geval.

Tot slot outplacement wordt op dit moment voornamelijk gezien als instrument om vroegtijdige uittrede te voorkomen. Het kan echter ook als instrument worden gezien in het bredere employability beleid. Dit impliceert een grotere participatie van de -45-jarigen. De invoering van een recht op outplacement voor -45-jarigen zou echter een (te) zware financiële impact hebben op bedrijven. Daarom denken we eerder aan incentives om de inzet van outplacement te bevorderen. Een concrete optie is de mogelijkheid bieden aan bedrijven om outplacement aan te bieden als extra legaal voordeel in het arbeidscontract (zoals een hospitalisatieverzekering). Dit zou meteen ook een sensibiliserend effect hebben naar het bredere HR beleid in bedrijven voor alles wat employability bevorderend is ... Ook hier vereist een bredere participatie deregulering zodat flexibele programma's op maat van de (jongere) doelgroep mogelijk worden.