

- Imago niet vergooien
- De laatste optie
- Psychologische impact van een ontslag
- Stappenplan
- Besluit



Auteurs:

Kris Boschmans en Geert Janssens

Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkW.metena@vkW.be
www.vkWmetena.be

Verantwoordelijke uitgever:
VKW Denktank

De ontslagbeslissing

Hoe omgaan met gedwongen ontslagen?

Bedrijven hebben zich tijdens de huidige economische crisis erg creatief getoond om waardevolle mensen aan boord te houden en toch te besparen op personeelskosten. Ondanks al die inspanningen ziet men zich steeds meer gedwongen tot naakte ontslagen. De meeste werkgevers gaan hier niet licht over, maar hebben weinig ervaring met het ontslaan van personeel dat men liever niet ziet vertrekken. Deze beleidsnota poogt die leemte in te vullen en bekijkt de ontslagprocedure vanuit een economisch, financieel, juridisch en vooral menselijk oogpunt. De focus ligt op meervoudige ontslagen.

Imago niet vergooien

Ondernemers gaan over het algemeen slechts bij hoge noodzaak over tot gedwongen ontslagen. De redenen voor die terughoudendheid zijn legio. Er is allereerst het menselijke leed voor zowel de ontslagene als diegene die het moet aankondigen of uitvoeren. De psychologische drempel om werknemers die zich jaren hebben ingezet aan de deur te zetten, is groot. Andere motieven om niet lichtzinnig om te gaan met meervoudige ontslagen zijn het behoud van een goede relatie met de vakbonden en/of het overgebleven personeel en het bewaren van de goede sfeer op de werkvloer. Verder nodigt het nog steeds dreigende tekort aan capabele, ervaren werkkrachten uit tot terughoudendheid. Bedrijven deden de afgelopen jaren ernstige inspanningen om zich te profileren als een aantrekkelijke werkgever.¹ Een onderbouwd positief imago is en blijft belangrijk om gemotiveerde werkkrachten te kunnen aantrekken en behouden. De arbeidsmarkt is tot op vandaag aan de krappe kant en bij de minste herneming belooft het weer spannend te worden om de beste krachten in te lijven.

Een verkeerd aangepakt ontslag of herstructurering kan het imago van aantrekkelijke werkgever besmeuren. Ook negatieve mond-aan-mond-reclame verspreidt zich immers snel. Ontslagen werknemers vinden vaak ander werk in dezelfde sector, onderhouden contacten met hun vroegere collega's, hebben vrienden met een gelijkaardige opleiding en achtergrond,... De sfeer voor het overblijvende personeel wordt eveneens beïnvloed door de ontslagaanpak, net zoals het imago in bredere zin. Soms is het na een ontslagronde moeilijk om opnieuw een hecht team te smeden. Ook voor andere stakeholders kan een personeelsinkrimping hard aankomen. Klanten, leveranciers, personeel in andere vestigingen of afdelingen, kredietverstrekkers of zelfs aandeelhouders kunnen getroffen worden door een herstructurering.

De laatste optie

Daarom gaan bedrijfsleiders doorgaans slechts over tot een grootschalige ontslagronde indien alle andere opties zijn uitgeput of minstens werden overwogen. Het aandringen van werkgeverorganisaties om tijdelijke werkloosheid voor bedienden mogelijk te maken, illustreert de terughoudendheid van bedrijven voor collectief ontslag. Het valt buiten het bestek van deze beleidsnota om alle mogelijke maatregelen op te sommen,

¹ Zie ook onze eerdere beleidsnota nr. 32 over 'employer branding'.

laat staan in detail te bespreken. Hierbij een greep uit de meest courante opties die HR managers ter beschikking staan: besparen op loonkosten via aanwervingstops, het niet verlengen van tijdelijke contracten en uitzendarbeid, werk-

duurverkortung, brugpensioen, tijdelijke werkloosheid, loopbaanonderbreking en tijdskredieten, looninleveringen in ruil voor tewerkstellingsbehoud, het stopzetten van bonussen, onbetaald verlof. Daarnaast worden ook niet-per-

soneelskosten, zoals toeleveranciers, werkingskosten, overhead en dergelijke meer veelal onder het vergrootglas gehouden vooraleer over te gaan tot grootschalige ontslagen.

Johan Ceulemans (Z&V Group): Ontslagbeleid kadert in breder geheel

Een wel doordacht HR beleid rendert in goede tijden, maar zeker ook in slechte, zo benadrukt bijvoorbeeld Johan Ceulemans, HR Director van de Z&V Group.¹ Een goed onderhouden relatie met het personeel in het algemeen en de vakbondsafgevaardigden in het bijzonder komt uitermate van pas wanneer er pijnlijke ingrepen dienen te gebeuren en wordt opgebouwd in zowel goede als slechte tijden. Transparante communicatie helpt om de achterdocht en de geruchten op te vangen die onvermijdelijk zijn bij een meervoudig ontslag. Het kost evenwel tijd om een traditie van open communicatie op te bouwen. Ook dit is een werk van lange adem.

Een ander voorbeeld zijn bonussen. In de Vandeputte Group is ruimte voor een extra vergoeding voor goed presterende werknemers indien hiervoor de nodige middelen beschikbaar zijn. Nu het economisch minder gaat en de broeksriem wordt aangehaald, kan er ook bespaard worden door tijdelijk geen bonussen uit te betalen. Dank-

zij deze vorm van variabele beloning kan men besparen op de loonkosten en tegelijk ontslagen vermijden. Is dat laatste onvermijdelijk, dan helpt een goed uitgewerkt evaluatiesysteem bij de selectie van werknemers die men zeker aan boord wil houden. Tevens kan hierdoor beter onderzocht worden of iemand 'gerecupereerd' kan worden in een andere functie.

Opvallend is dat de Vandeputte Group zich erg veel moeite heeft getroost om alternatieven te vinden voor (naakte) ontslagen. Naast de eerder vermelde stopzetting van bonussen, was er bijvoorbeeld een arbeidsduurvermindering voor bedienden. Eerder al was er bespaard op de marketingbudgetten en op toeleveranciers, was er een aanwervingstop, werden bepaalde functies niet vervangen en werden de uitgaven in het algemeen extra in het oog gehouden.

Ook belangrijk was de gelijke behandeling van alle werknemers, deeltijdse werkrachten bijvoorbeeld in dezelfde mate als voltijdsen. Iedereen moest bovendien zijn/haar steentje bijdragen. De directieleden leverden zo 10 procent van hun wedde in, terwijl de aandeelhouders die zetelen in de directie hun wedde zelfs met 20 procent zagen inkrimpen (telkens zonder arbeidsduurvermindering). In Nederland bestaat er geen systeem van arbeidsduurvermindering voor bedienden,

waardoor er daar procentueel zwaardere ontslagen zijn gevallen. De gelijke verdeling van de inspanningen werd sterk geapprecieerd door het personeel, aldus Ceulemans.

Tot slot werden functies en personen grotendeels ontkoppeld. Sommige functies ontstaan als het economisch goed gaat en zijn niet strikt nodig voor de overleving van de organisatie. Hier kan dan ook bespaard worden als de tering naar de nering moet worden gezet. De uitgeoefende functie is dan ook als voornaamste criterium gehanteerd bij de personeelsinkriming. Alle functies werden aan een kritisch onderzoek onderworpen en, waar mogelijk, geschrapt of samengevoegd zonder aan de kernactiviteiten van de onderneming te raken. Zeer waardevolle werknemers kunnen eventueel opgevist worden binnen de onderneming door hen een andere functie aan te bieden. Van een grootschalige uitstoot van oudere werknemers via het brugpensioen of een 'last in, first out'-politiek waarbij de laatst aangeworvenen als eerste de deur wordt gewezen, toont de onderneming zich geen groot voorstander. "Ontslagen leveren slechts na verloop van tijd besparingen op en dienen aldus om de overlevingskansen op lange termijn te garant te stellen. Het zou dan ook onzinnig zijn om capabele mensen enkel en alleen om hun anciënniteit te ontslaan".

¹ Z&V Group bestaat uit een fusie tussen Vandeputte Group en Z-Group. De organisatie is marktleider in de distributie van persoonlijke beschermingsmiddelen en biedt eveneens diensten aan rond veiligheid. De crisis heeft de Vandeputte Group niet gespaard en tastte de omzet en de winstgevendheid zwaar aan. In juni resulteerde dit in een ontslag van 7 à 8 procent van het personeelsbestand.

Psychologische impact van een ontslag

De impact van een ontslag op een individu is immens. Arbeidspsychologen wijzen op het gevaar van emotionele instorting waarbij de intensiteit in veel gevallen te vergelijken is met deze van een echtscheiding of zelfs het verlies van een goede vriend. Vaak mag men gewag maken van een intensief rouwproces. Ook voor de overblijvers is het ontslag van collega's vaak een harde noot om te kraken. Zeker bij grootschalige afvloeiingen of afdankingen waarbij de ontslagen collega's zichzelf weinig te verwijten hebben, blijven overblijvers nog al eens verweesd achter. Het is zeker niet evident om alle neuzen opnieuw in dezelfde richting te laten wijzen en de overgebleven werknemers opnieuw te motiveren.

Dat de impact van een herstructurering en de dreiging van meervoudige ontslagen zwaar kan vallen, blijkt uit het voorbeeld van *France Telecom* waar men recent het personeelsaantal moest terugbrengen van 160.000 naar 100.000 werkrachten. De schok was groot voor een overheidsbedrijf waar werkzekerheid tot voor kort bij de vaste verworvenheden werd gerekend. Om tot een afslanking te kunnen komen, werd in de aanloop van de herstructurering het personeel vaker geëvalueerd en waren overplaatsingen en zelfs demotie aan de orde. Pijnlijk was dat op 18 maanden tijd niet minder dan 40 van de achtergebleven werknemers een zelfmoordpoging hebben ondernomen, waarvan 25 ook effectief geslaagd. Er zijn indicaties dat de stress op het werk in heel wat gevallen hiermee te maken had. Zonder de top van *France Telecom* blindelings te veroordelen, illustreert deze case dat bedrijven de impact van ontslag niet mogen onderschatten en dat goede communicatie onmisbaar is.

Stappenplan

Ontslagen zijn onvermijdelijk duur en pijnlijk voor alle betrokkenen en leiden vrijwel altijd tot een imago schade en onrust bij het overgebleven personeel. Er bestaan echter *best practices* om de bittere pil op een zo menselijk en professi-



Belga

oneel mogelijke manier door te laten slikken. Dit stappenplan kan belerend overkomen, maar biedt een zo compleet mogelijke handleiding om werkgevers zo goed mogelijk door de moeilijke periode heen te loodsen. De tips zijn in eerste instantie bedoeld voor meervoudige ontslagen van niet-persoonsgebonden aard, bijvoorbeeld door een reorganisatie omwille van economische redenen. Dat neemt niet weg dat een aantal tips van toepassing zijn op gevallen waarbij persoonskenmerken of individuele fouten aan de basis liggen van het ontslag.

1. Win juridisch en fiscaal advies in

Allereerst moeten de genomen maatregelen om ontslagen te vermijden, goed worden voorbereid. Er bestaan inmiddels heel wat crisismaatregelen, gaande van collectieve arbeidsduurvermindering tot tijdskrediet over het invoeren van deeltijdse arbeid met overbruggingskrediet. Niet alle maatregelen zijn even gepast voor elke onderneming. Sommige van deze maatregelen kunnen enkel worden genomen mits aan een aantal voorwaarden is voldaan. Soms komt de onderneming in aanmerking voor subsidies van de overheid, soms moeten er geijkte procedures worden gevolgd, en verschillende crisismaatregelen kunnen in bepaalde gevallen gecombineerd worden. Het aanpassen van de loon- en arbeidsvoorwaarden vormt in zekere zin een contractbreuk en moet juridisch af-

gedekt worden. Hetzelfde kan gezegd worden over de ontslagvergoedingen indien toch wordt overgegaan tot meervoudige ontslagen. De ontslagvergoedingen kunnen namelijk fiscaal geoptimaliseerd worden. Een analyse hiervan valt buiten het bestek van deze beleidsnota. Voorbeelden zijn het storten van extra bijdragen in de groepsverzekering of het pensioenplan, het uitbetalen van warrants, gebruik maken van de aanvullende uitkering bij werkloosheid of het aangaan van een concurrentiebeding. Het advies is om hieromtrent voldoende inlichtingen in te winnen.

Ook bij de ontslagprocedure zelf bestaan er verschillende juridische hangijzers, weet Luc Vanaverbeke, advocaat en partner bij Linklaters. Terwijl er bij een individueel ontslag relatief weinig procedures bestaan, is dit anders bij een collectief ontslag. Indien deze procedures niet gevolgd worden en aangevochten voor de rechtbank, kunnen de consequenties bovendien zeer zwaar zijn. De eerste fase van een collectief ontslag is de zogenaamde informatie- en raadplegingsfase, waarbij in de ondernemingsraad (of bij de vakbondsafgevaardigden of bij het personeel) naar alternatieven gezocht wordt voor ontslagen. De duurtijd van deze periode is onbepaald en kan maanden aanslepen. De discussie tussen werkgever en werknemer wordt in deze fase vaak op het scherp van de snee gevoerd, terwijl de productiviteit van de onderneming



ondertussen veelal op een laag pitje staat. Na afsluiting van deze eerste fase begint een periode van 30/60 dagen gedurende welke geen ontslagen om economische redenen mogen doorgevoerd worden. Traditioneel wordt pas in deze tweede fase onderhandeld over een sociaal plan

In de eerste fase worden er aldus, strikt genomen, nog geen afspraken gemaakt of informatie vrijgegeven rond opzegvergoedingen, wie er ontslagen gaat worden of welke outplacement aangeboden wordt. Officieel is immers nog niet beslist dat er überhaupt ontslagen zal worden tot deze fase afgesloten is. Desondanks weten werknemers en hun vertegenwoordigers graag waar ze aan toe zijn en eisen ze vaak onderhandelingen omtrent opzegvergoedingen en dergelijke meer. Deze spanning tussen de juridische verplichtingen en de praktijk waar de modaliteiten van een ontslag wel degelijk besproken moeten worden, vormt een heikel punt. Een ander delicaat aspect is de behandeling van beschermde werknemers zoals vakbondsafgevaardigden. Ook hier kunnen de gevolgen bij een niet-correcte afhandeling uit de hand lopen. Professionele begeleiding is om al deze redenen, en nog om andere, onmisbaar.

2. Communiceer duidelijk, verhelder de noodzaak tot ontslag en bespaar op alle terreinen

Hoewel de meeste werkgevers niet graag overgaan tot ontslag, ziet het per-

soneel dit vaak anders. Niet zelden is dit een gevolg van een gebrekkige communicatie over de beweegredenen; de soms geopperde idee dat de economische crisis een handige drogreden is voor ondernemers om personeel te kunnen ontslaan, is hier een uiting van. Bij een meervoudig ontslag is het daarom aangeraden die noodzaak uitvoerig toe te lichten. Personeelsinkrimpingen worden immers beter verteerd indien de achterliggende redenen moeilijk betwist kunnen worden. Ontslagen bij ondernemingen in acute overlevingsnood bijvoorbeeld, worden over het algemeen beter aanvaard.

Transparante communicatie is hierbij essentieel en helpt eveneens om onrust bij het personeel te voorkomen. Slecht nieuws draagt immers meer bij tot een serene sfeer dan het ontbreken van alle informatie van bovenaf. Personeel merkt zelf wanneer het slecht gaat en de kans op een ontslagronde toeneemt. Bij gebrek aan voldoende informatie is het ontstaan van een geruchtenmolen vaak onvermijdelijk. Het bedrijf kan dit counteren door correcte, persoonlijke en heldere informatie te verschaffen. Hierdoor voelt het personeel aan dat ze serieus genomen worden. Ook een zekere mate van inspraak in de eventueel te nemen maatregelen kan wonderen doen. Eens duidelijk is geworden dat een herstructurering nakende is, kan je maar beter genoeg communiceren. Als er overigens lange tijd niets nieuws te melden is, kan dit overigens ook best meegedeeld worden aan het personeel.

Niet alleen in woorden, maar ook in daden moet duidelijk zijn dat grootschalige ontslagen slechts een laatste optie zijn. Op andere manieren en andere terreinen besparen, helpt daarom. Samsonite in Oudenaarde bijvoorbeeld, dat 211 van de 700 werknemers ontslaat, doet dit pas na een hele serie vruchteloze besparingen, gaande van het afschaffen van de nachtploeg tot het heronderhandelen met leveranciers. De noodzaak tot ontslag valt zo veel beter te argumenteren. Een aspect dat het aanvaardingsproces enorm doet versnellen is dat er bij een algemene ontslagronde wordt gesneden op alle niveaus en ook het leidinggevend kader niet wordt gespaard. Als iedereen de broeksriem aanhaalt, wordt de noodzaak van een meervoudig ontslag onderstreept. Het spreekt voor zich dat opvallende loonstijgingen of bonussen voor overblijvers voor, tijdens en vlak na een ontslagperiode uit den boze zijn. Hetzelfde geldt voor hoge dividenduitkeringen, dure acquisities of riant personeelsfeesten. Ook nieuwe aanwervingen doorvoeren in tijden van ontslag wordt meestal op onbegrip onthaald.

3. Bied een redelijke compensatie bij ontslag

Ontslaan kost veel geld. Er zijn niet alleen de wettelijke ontslagpremies, ook tal van verzachtende maatregelen zoals een tewerkstellingcel, outplacement, bruggpensioen,... drijven de kostprijs op. Werkgevers die hun personeel een faire compensatie willen geven, investeren onrechtstreeks in de toekomst. Een redelijke afscheidspremie in functie van verdiensten en anciënniteit vertaalt zich in een betere relatie met het overblijvende personeel en de vakbonden, beperkt de schade aan het imago en vermijdt moeilijkheden bij het vinden van nieuw personeel wanneer het later weer beter gaat. Maar omwille het budgettaire plaatje moet er een redelijk compromis worden gezocht. Sociale plannen in dezelfde sector, dezelfde regio en uit een recent verleden kunnen alvast een handige benchmark vormen. Via een gespecialiseerd bureau kan deze benchmark bijgesteld worden, wat de acceptatie van het sociaal plan door de werknemersafgevaardigden ook ver-

hoogd.² Overigens kunnen werknemers succesvol verhaal halen bij de arbeids-

rechtbank indien de opzegvergoeding sterk onder deze benchmark ligt.

leeftijd? Kunnen ontslagen werknemers nog een tijd gebruik maken van een bedrijfswagen, laptop of gsm? Al deze maatregelen kunnen de bittere pil verzachten, maar komen wel met een zekere prijs voor de onderneming. Tijdens de sociale onderhandelingen zullen keuzes gemaakt moeten worden.

Het is van primordiaal belang om de kostprijs van allerhande mogelijke sociale maatregelen op voorhand te kennen om zo snel te kunnen inschatten welke combinaties haalbaar zijn. Op deze manier kan er op een realistische manier onderhandeld worden met de vakbon-

2 Zo is er bijvoorbeeld de formule Claeys, genoemd naar Thierry Claeys van het advocatenbureau Claeys-Engels, die een handig vertrekpunt biedt om de 'correcte' kostprijs van een sociaal plan voor bedienden in te schatten. Deze formule, terug te vinden op <http://www.formuleclaeys.be/>, analyseerde duizenden rechterlijke uitspraken omtrent toegezegde opzeggingstermijnen. Op basis van deze gegevens wordt vaak een inschatting gemaakt welke vergoedingen als billijk geacht worden in individuele discussies met de arbeidsrechtbank. In onderhandelingen nopens een sociaal plan, beschouwen vakbonden dit bedrag over het algemeen als een soort minimum.

Ook binnen een sociaal plan kunnen behoudens de wettelijk verplichte verbrekingsvergoedingen of opzegtermijnen nog allerhande andere tegemoetkomingen worden gedaan. Een vaak terugkerende vraag is of het personeel in proefperiode ook een graantje meepikt? Hoe ver ga je als onderneming in outplacement? Kun je de ontslagpremie contingent maken op het vinden van nieuw werk binnen een bepaalde termijn? Krijgen werknemers die vrijwillig opstappen een extra? Wordt brugpensioen voorgesteld en zo ja, vanaf welke

‘Redeployment’ bij Du Pont

Een mensvriendelijke totaalaanpak vinden we terug bij DuPont, een multinationale onderneming die bekend staat om het ontwikkelen en produceren van chemische stoffen met vier productie-eenheden in Mechelen.

Wanneer zich een herstructurering bij DuPont voordoet vormt ‘redeployment’ of interne wedertewerkstelling een sleutelement. Bij DuPont wordt eerst gezocht naar andere tewerkstellingsmogelijkheden binnen het bedrijf. In een grote onderneming met verschillende vestigingen en een brede waaier van activiteiten ligt een interne wedertewerkstelling van personeel meer voor de hand dan in een klein bedrijfje. Maar niets belet KMO's hun eigen netwerk aan te spreken. Want de voordelen van ‘redeployment’ zijn groot, ook voor de werkgever. Bij een recente reorganisatie kon men bij DuPont door middel van ‘redeployment’ alvast het potentiële aantal gedwon-

gen ontslagen halveren. De wedertewerkstelling kost uiteraard ook geld maar op het einde van de rit bespaar je fors op zowel ontslag- als aanwervingskosten. Bovendien behoud je de know how, expertise en ervaring. Dit is belangrijk indien de markt terug oppikt.

Redeployment wordt bewerkstelligd door een interne “cel wedertewerkstelling” waarin heel wat lijnverantwoordelijken zetelen. Zij vergelijken interne vacatures met profielen van kandidaten. De kandidaten hebben er dus alle belang bij om een goed CV op te stellen en tevens hun eigen netwerk aan te spreken wat de kans op succes ten goede komt. Ook wordt bekeken of kandidaten mits opleiding en vorming gelieerd kunnen worden aan een interne vacature. Managers die iemand kunnen hertewerkstellen kunnen beroep doen op het bedrijfsbudget voor opleiding en vorming. Het uitgangspunt is en blijft evenwel dat de

juiste man op de juiste plaats hoort te zitten. Dit is zowel in het belang van de organisatie als van de betrokken medewerker.

‘Redeployment’ betekent onherroepelijk open communicatie. De kans op een wedertewerkstelling hangt nauw samen met een vroegtijdige mededeling van de herstructureringsproblematiek. Enkel op die manier krijgt de betrokken medewerker zo veel mogelijk tijd om uit te kijken naar een nieuwe uitdaging binnen het bedrijf. Er moet ook rekening mee gehouden worden dat niet iedereen zoveel eerlijkheid kan verdragen. Voor sommige werknemers zal ‘redeployment’ gelijk staan met gedwongen ontslag. De ervaring bij DuPont leert echter dat werknemers uit bedrijven met een traditie inzake wedertewerkstelling zich gemakkelijker zullen vinden in een dergelijke aanpak.



Belga

den³ en wordt vermeden terug te moeten komen op eerdere toegevingen. Het gaat niet op om de overlevingskansen van de hele onderneming in gevaar te brengen door voorbarige en al te dure toegevingen te doen. Vervolgens kan de kostprijs van allerlei mogelijkheden getoetst worden aan het maximale budget dat ter beschikking staat.

4. Zet in op outplacement en alternatieve tewerkstelling

Een forse ontslagpremie wordt geapprecieerd door werknemers en vakbonden, maar een goede begeleiding naar ander werk zo mogelijk nog meer. De meeste mensen houden er niet van om in de werkloosheid te verglijden. Door maximaal in te zetten op outplacement kunnen naakte ontslagen in veel gevallen vermeden of in de tijd beperkt worden. Dit vergemakkelijkt de sociale onderhandelingen, creëert meer rust en loyaliteit binnen de onderneming en tempert de ontslageisen. Beknibbel daarom bij voorkeur niet op tewerkstellingscellen

en outplacement en besteed tijd en aandacht aan wie deze taak op zich neemt. Er moet op zijn minst een geïndividualiseerde aanpak bestaan van werknemer tot werknemer. Een metaalarbeider met twintig jaar ervaring heeft immers andere begeleiding nodig dan een pas afgestudeerde informaticus. Daarenboven wordt deze begeleiding in veel gevallen idealiter gecombineerd met een herscholing.

Marcel Van Aken, HR Director bij Flight-care⁴, heeft een uitgesproken visie op outplacement. Hij vindt dat de verantwoordelijkheid van de werkgever voor het personeel slechts ophoudt bij het vinden van een nieuwe job. Daarom startte hij vaak met outplacement drie maand vooraleer iemand ontslagen zou worden, gekoppeld aan een fors trainingsbudget. In heel veel gevallen konden hierdoor (naakte) ontslagen vermeden worden, zelfs in moeilijke omstandigheden. Een negatieve ervaring werd daardoor soms omgedraaid tot iets positiefs; vaak vonden mensen een nieuwe functie en carrièremogelijkheden die hen beter op het lijf geschreven zijn.

Overigens kunnen ook binnen de onderneming zelf werknemers opnieuw tewerkgesteld worden. Capabel personeel kan mogelijk opgevest worden in andere functies of vestigingen, zoals de ervaring van Du Pont aantoon (zie kaderstuk). Tot slot zijn vrijwillige vertrekplannen een tweesnijdend zwaard. Ook op deze manier kunnen naakte ontslagen vermeden worden. Probleem is evenwel dat de werkgever op deze manier geen vat heeft op wie de onderneming verlaat. Het zullen net de meest capabele werknemers met de meest gegeerde arbeidskarakteristieken zijn die zelf de onderneming verlaten, terwijl de anderen blijven. Door een te aantrekkelijke vergoeding voorop te stellen bij vrijwillig vertrek kan de doorstart en de lange termijn vooruitzichten van de organisatie wel eens bemoeilijkt worden.

5. Vermijd verschillende ontslagrondes indien mogelijk

Kevin Hallock, werkzaam aan Cornell University, interviewde 40 Amerikaanse topmanagers die personeel hebben laten afvloeien. Veel managers maken een eerder pessimistische schatting van het aantal noodzakelijke afvloeiingen om te vermijden dat stakeholders twee keer op rij slecht nieuws te slikken krijgen. Veronderstel volgende hypothetische situatie: de onderneming moet 100 banen laten sneuvelen, maar, indien de verkoopscijfers nadien niet verbeteren, moeten er een kwartaal later nog 20 banen extra sneuvelen. Een groot aantal ondervraagde managers besloten om een ontslag van 120 mensen aan te kondigen en, tenzij de situatie op korte termijn verbetert, ook effectief 120 mensen te ontslaan.

Ontslagrondes komen hard aan en dit geldt dubbel voor ondernemingen die al eerder afgeslankt hebben. Na elke ontslagronde hoopt het overgebleven personeel met een schone lei te kunnen beginnen. Indien er nadien nog afvloeiingen volgen, komen deze extra zwaar aan. Dit ondervond ook Kim Compeers, die als HR-manager van Ecodis betrokken was bij verschillende herstructureringen. Herhaalde tegenvallende resultaten maakte dat er twee opeenvolgende ontslagrondes noodzakelijk waren vooraleer over te gaan tot vereffening. De psychologische impact en de verslagenheid was beduidend groter bij de tweede ontslagronde dan bij de eerste. Verschillende bronnen uit de ondernemerswereld noemen het een grote vergissing om ontslagen stapsgewijs door te voeren. Door de ene dag iemand te ontslaan en de volgende dag iemand anders wordt extra werkonzekerheid en onrust gecreëerd en lijdt de werksfeer meer dan wanneer herstructureringen in één keer worden doorgevoerd. De korte pijn, i.e. de ontslagen in één enkele keer doorvoeren, verdient daarom aanbeveling.

Kortom, analyseer de situatie van de onderneming, maak een realistische inschatting van de noodzakelijke afvloeiingen en pas de herstructurering in één *big bang* toe. Dé reden, in ons land alszins, om ontslagen toch stapsgewijs

3 Niet in elke onderneming zijn werknemers vertegenwoordigd door een vakbond. Als dit het geval is, is het raadzaam om de werknemers te laten kiezen om zich te laten vertegenwoordigen door een vakbond of zelf hun afgevaardigden te laten kiezen als onderhandelingspartner.

4 Marcel Van Aken was HR Manager van het jaar in 2005. Hij heeft erg veel ervaring met herstructureringen, met Glaverbel als bekendste voorbeeld.

door te voeren, is juridisch, zegt Luc Vanaverbeke van het advocatenkantoor Linklaters. Door bijvoorbeeld 9 procent van het personeel te ontslaan en 61 dagen later, nog eens 9 procent te laten afvloeien, kan de procedure van collectief ontslag vermeden worden.⁵ Dit drukt de herstructureringskosten, vooral indien er veel arbeiders werkzaam zijn, maar er moet terdege rekening mee worden gehouden dat er zware nadelen verbonden zijn aan een dergelijke aanpak.⁶

6. Bereid het ontslaggesprek goed voor

Bij een ontslag toont de onderneming in zekere zin haar ware gezicht. Daarom is het onkies om personeelsleden via brief of email te ontslaan. Een persoonlijk gesprek is onprettig en tijdrovend voor de ontslaggever, maar getuigt van meer respect en maakt een veel betere indruk. Voor Leo De Vlaminck, een van de pioniers van outplacement in Vlaanderen en begeleider van vele bedrijven doorheen herstructureringen en ontslagrondes, is een professioneel en goed voorbereid ontslaggesprek cruciaal voor de verwerking van het ontslag en het imago bij andere stakeholders. De emoties lopen vaak hoog op bij een dergelijk ontslaggesprek en de schok komt vaak hard aan. Een zestal aanbevelingen kunnen de menselijke impact evenwel beperken:

A. *Hou het bondig en sec.* Een ontslaggesprek behoeft geen lange inleiding of een al te uitvoerige uitleg. Een gesprek van tien minuten zou moeten volstaan.

B. *Vermijd het om de werknemer zelf te laten raden naar de reden van zijn/haar ontslag of hem/haar een schuldgevoel aan te praten.* "Je weet

toch wel waarom je hier bent", is geen goede introductie voor een ontslag voor economische redenen.

C. *Vertel de waarheid zonder onnodig kwetsend over te komen.* Indien iemand karakterieel niet past in de organisatie of onvoldoende presteert, laat deze reden dan ook weten in plaats van gebruik te maken van gemeenplaatsen of drogredenen. Ontslagen werknemers denken over het algemeen uitvoerig na over de reden van hun ontslag en weten meestal waar de klepel hangt. Indien de aangevoelde reden van ontslag niet overeenkomt met de verklaarde reden, voelt men zich vaak bedrogen en wordt een ontslag moeilijker te verteren. Beperk de redenen tot ontslag eveneens; één of twee redenen zijn voldoende over het algemeen. 'Bedenk' geen extra redenen indien er om extra uitleg gevraagd wordt. Vermijd dooddoeners zoals 'misschien draait het nog wel in uw voordeel uit', 'ik heb het er waarschijnlijk nog moeilijker mee dan jij' of 'je kunt nog ander en beter werk vinden'.

D. *Onderhandel niet over het ontslag.* Aangezien er enkel tot een ontslag wordt overgegaan indien er geen andere valabele opties op tafel liggen, moet er geen valse hoop gegeven worden.

E. *Het is niet evident om slecht nieuws over te brengen zonder oneerlijk te zijn, geen valse hoop te bieden en toch niet te bot of stuntelig over te komen.* Bereid daarom het ontslaggesprek grondig voor. Schrijf de echte redenen van ontslag uit op papier en oefen het gesprek desnoods in via een rollenspel.

F. *Besteed tijd en aandacht aan praktische zaken.* Hoe geraakt de ontslagen werknemer nog thuis zonder bedrijfswagen? Is het niet beter om het nieuws in de late namiddag te brengen, gezien de mogelijke impact op de collega's van de ontslagene? Kunnen sommige collega's het ontslaggesprek horen of zien doorheen glas? Is er iemand beschikbaar voor de opvang indien de ontslagen werknemer emotioneel instort? Is het niet beter

om te wachten na de kerstperiode om een grote ontslagronde door te voeren? Moet het ontslagen personeelslid echt naar de uitgang begeleid worden door veiligheidspersoneel? Probeer in te leven in zijn/haar situatie en ga na hoe pijnlijke situaties vermeden kunnen worden.

7. Zet objectieve criteria voor ontslag voorop

Bij een reorganisatie of een afslanking door tegenvallende resultaten moeten een aantal werkkrachten de onderneming verlaten, terwijl sommigen de dans ontspringen. Werknemers zijn erg gevoelig voor gepercipieerde onrechtvaardigheden binnen de ontslagbeslissing, weet hoogleraar in de arbeidspsychologie Hans De Witte aan de KUL. Indien er *ad hoc* beslissingen genomen worden en men het gevoel heeft dat er met verschillende maten en gewichten wordt gewerkt, creëert dit onbehagen, tast dit het vertrouwen in de organisatie aan en bemoeilijkt het de onderhandelingen met de vakbonden. Dit heeft alerhande negatieve gevolgen, gaande van de inzet van de overgebleven werkkrachten tot het personeelsverloop van *key employees*⁷. Door een aantal duidelijke en objectieve ontslagcriteria voorop te stellen bij de ontslagbeslissing wordt de indruk van een ongelijke behandeling weggenomen. Een aantal criteria worden vaak gehanteerd. Bij gesprekken met HR managers komen volgende criteria vaak terug aan bod.

A. *Last in, First out*

Bij herstructureringen vallen de laatst aangeworven medewerkers veelal eerst uit de boot. Personeel dat nog in de proefperiode zit, kan ontslagen worden zonder dat hier een ontslagvergoeding tegenover staat. Ook voor werknemers met een vast contract maar een betrekkelijk geringe anciënniteit zullen de kosten lager uitvallen. Daarnaast worden ontslagen van pas aangeworven medewerkers vaak beter verwerkt door de overblijvende collega's. Het ontslag

⁵ Voor ondernemingen die tussen de 100 en 300 mensen tewerkstellen, vormt 10% de grens van een collectief ontslag.

⁶ Advocatenkantoor Claeys-Engels berekende de kostprijs van een sociaal plan, vergeleken met een realistische inschatting van wat werknemers individueel kunnen afdingen. Voor een bediende loopt de ontslagkost met een sociaal plan gemiddeld op met 20%. Voor een arbeider, waar de opzegperiode veel korter is, kan de kost evenwel oplopen met een factor drie.

⁷ Een overzichtartikel rond de effecten van werkonzekerheid vindt u online: <http://www.c4ob.nl/kenniscentrum/publicaties/baanonzekerheid>

van werknemers van het eerste uur zou ook minder hard aankomen dan dit van oudere collega's omwille van de relatief beperkte mogelijkheden voor ouderen om in onze arbeidsmarkt een nieuwe job te vinden. Een dergelijke regeling is bovendien objectief.

Nochtans is het geen goed idee om bij automatische reflex de laatst aangeworven werknemers te ontslaan. Wat als dit de mensen zijn met de grootste vakken-nis en het grootste toekomstpotentieel? Ontslagen werknemers keren zelden of nooit terug. Gegeven de demografische verwachtingen en mogelijks nieuwe tekorten op de arbeidsmarkt is dit zeker iets om in het achterhoofd te houden.

B. First in, First out

Het omgekeerde vindt ook geregeld plaats. Ondanks het generatiepact uit 2003 kan ouder personeel nog steeds via een brugpensioen uit het arbeidsproces worden gestoot. Vanaf 58 jaar kan dit instrument altijd ingezet worden. Bij herstructureringen kan deze minimumleeftijd verlaagd worden tot 55 jaar, in sommige gevallen tot 52 jaar en zelfs tot 50 jaar bij faillissementen. Traditioneel worden dergelijke systemen zowel voor de betrokken werkgever als de werknemer gezien als voordelig. Naakte ontslagen worden immers vermeden en de bijpassing door de staatskas is significant. Toch is ook deze werkwijze onderhevig aan kritiek. Sommige oudere werknemers vervullen sleutelposities en/of zijn hun loon meer dan waard, waardoor het niet opportuun is om hen zonder meer op een zijspoor te zetten. Bovendien kunnen er vragen worden gesteld bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen die maximaal inzetten op brugpensioenen. In zekere zin worden de kosten van herstructureringen zo doorgeschoven naar de samenleving en worden vaak erg capabele mensen permanent uit de arbeidsmarkt verwijderd.

C. Volgens functie

Bij reorganisaties verdwijnen een aantal functies binnen de onderneming. Door bijvoorbeeld een aantal activiteiten of hele afdelingen af te stoten, verdwijnen

een aantal arbeidsplaatsen. Het ligt dan ook voor de hand om diegenen in deze functies te ontslaan. Bij de afvloeiingen bij de Vandeputte Group werd er bijvoorbeeld heel sterk nagegaan welke functies konden verdwijnen en welke absoluut noodzakelijk waren zijn voor de *core business*.

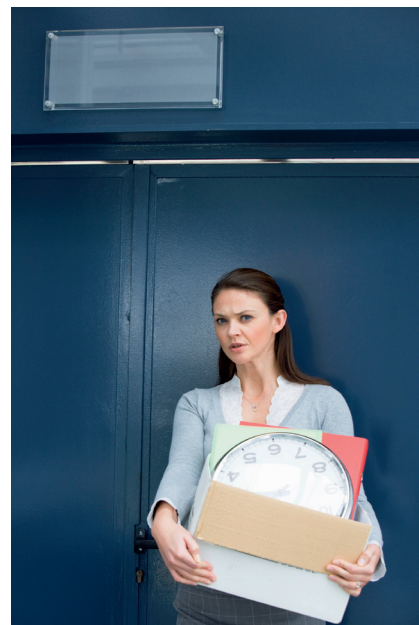
D. Volgens de frequentie van het absentisme

Marcel Van Aken, HR Director bij Flightcare, toont zich een uitgesproken voorstander van dit criterium. Vaak zijn het de weinig gemotiveerde, ongelukkige, uitgebluste werknemers die frequent afwezig zijn op het werk. De frequentie van absentisme is een goede en vooral objectieve maatstaf om rekening te houden met dergelijke, moeilijk meetbare factoren van de arbeidsrelatie en stuit daarom op relatief weinig verzet bij de collega's, aldus Van Aken. Dit is overigens ook een groep die outplacement extra op prijs weet te stellen. Wie zich slecht in zijn/haar vel voelt op het werk, staat meer open voor een carrièrewending. Belangrijk hierbij is dat er evenwel rekening gehouden moet worden met (ernstige) ziektes en dat er aldus ruimte moet zijn voor uitzonderingen.⁸

E. Evaluaties

Idealiter verlaten net de minst productieve werknemers de organisatie. Indien alle personeel voortdurend en formeel geëvalueerd wordt, kan dit als criterium dienen om de ontslagbeslissing te vergemakkelijken. Hierbij is wel belangrijk dat de criteria algemeen aanvaard worden. De aanvaarding van het evaluatiesysteem als valabel criterium voor ontslag zal in de praktijk slechts even sterk zijn als het evaluatiesysteem zelf. In sommige functies is het makkelijker om zich te beroepen op evaluaties dan in andere. Als er bijvoorbeeld bepaalde makkelijk te meten *targets* gehaald

8 In 2003 was het aantal opgenomen ziekte-dagen het voornaamste criterium voor ontslag bij Ford. Voor de arbeidsrechtbank kreeg de onderneming groen licht hiervoor, maar het feit dat het ontslagcriterium werd aangevochten voor een rechtbank illustreert de gevoeligheid.



moeten worden, zal het niet halen van deze criteria beter aanvaard worden dan bij evaluaties van superieuren. Tot slot heeft het niet zo veel zin om pas een evaluatiesysteem pas op te starten als het slecht gaat met de onderneming en er ontslagen dreigen. In dat geval zal het mogelijk aangevoeld worden als een excuus voor het ontslaan van personeel waarover de beslissing toch al gevallen is.

Besluit

Bedrijven gaan slechts bij hoge noodzaak over tot ontslag. Omwille van de psychologische impact ligt de drempel hoog en worden meestal eerst alle andere opties uitgeput. Wanneer ontslagen onvermijdelijk zijn geworden, helpen een aantal vuistregels om de schade tot een minimum te beperken. Het stappenplan in deze beleidsnota dient als leidraad om zo ongehavend mogelijk door de moeilijke periode te geraken. De boodschap is te zoeken naar een positief verhaal, zowel voor de individueel betrokkenen als voor het bedrijf dat probeert een nieuwe start te nemen.