

## VDAB-Cahier

Bloeien of snoeien?  
Crisis als opportuniteit  
voor uw bedrijf

Bloeien of snoeien?  
Crisis als opportuniteit  
voor uw bedrijf

Het VDAB-cahier is een periodieke publicatie voor personeelsverantwoordelijken. Elk nummer biedt structurele informatie over een specifiek arbeidsmarktgebonden thema, zoals nu over hoe te reageren in tijden van crisis. Reageren op een recessie bezorgt heel wat werkgevers kopzorgen. In dit cahier gidsen we u langs een aantal mogelijke scenario's om de crisis te doorstaan met een zo klein mogelijk verlies aan menselijk talent.

<b>Wat een omslag . . . . .</b>	<b>4</b>
Een kleine schets van de arbeidsmarkt in cijfers en beleid	
<b>Vermijd paniekvoetbal . . . . .</b>	<b>6</b>
Suggesties om de crisis creatief aan te pakken	
<b>Crisis biedt mogelijkheden . . . . .</b>	<b>7</b>
Zelfs in crisistijd blijft aanwerven belangrijk	
<b>Van werk naar werk . . . . .</b>	<b>9</b>
Het activerende herstructureringsbeleid van Vlaanderen en de VDAB	
<b>Gids bij herstructureringen . . . . .</b>	<b>10</b>
De sociale interventieadviseur leidt u door moeilijke momenten	
<b>'Spaarpotje' voor de meest kwetsbaren . .</b>	<b>13</b>
Maak kennis met het Sociaal Interventiefonds	
<b>Ook tijdelijke contracten worden niet vergeten . . . . .</b>	<b>14</b>
Het succes van de actie DirecT	
<b>De crisis spaart niemand . . . . .</b>	<b>16</b>
Elke sector met de handen in het haar	
<b>Links en literatuur . . . . .</b>	<b>18</b>
Verdere informatie en interessante lectuur	

## Wat een omslag!

Nog maar een half jaar geleden hadden we het over een krappe arbeidsmarkt en nu zitten we volop in een crisistijd met ontslagen, herstructureringen of op zijn minst afwachtende werkgevers. De werkloosheid stijgt zienderogen. Vooral mannen en de lagere profielen krijgen klappen. De VDAB-cijfers spreken voor zich.

### Als de economie zakt ...

De economische teruggang die zich langzaam inzette vanaf het vierde kwartaal van 2008 tekent zich ook af in de werkloosheidscijfers. Uit de Monster Employment Index, die het aantal online vacatures telt, blijkt dat de Belgische bedrijfsleiders vanaf het tweede kwartaal van 2008 al een voorzichtige houding aannamen. Toen de Lehmanzakenbank in het najaar van 2008 bescherming aanvroeg tegen schuldeisers, gevolgd door de problemen in de financiële sector, zakte het ondernemersvertrouwen naar een dieptepunt. Vooral het conjunctuurgevoelige Vlaanderen doet het minder goed als gevolg van zijn open economie. Bernard Hensmans, Country Manager van Monster.be noemt dit een systeemcrisis "met een omschakeling naar hyperdiensten- en kenniseconomie. En we mogen zeker ook niet de impact van de demografische, ecologische en energieschokken onderschatten."

### ... stijgt de werkloosheid

De werkloosheidscijfers van november vorig jaar signaleerden voor het eerst een stijging met 0,2%. Einde februari waren er zelfs al 15% meer Vlaamse werkzoekenden dan in dezelfde periode vorig jaar. Vooral mannen worden sneller werkloos. Hun aantal steeg het voorbije jaar met bijna een kwart omdat ze traditioneel in de meer conjunctuurgevoelige sectoren werken zoals de auto-industrie. Bij de vrouwen is er een toename van 6,5% werkloosheid. Het aantal werkzoekenden tussen 50 en 54 jaar is zelfs nog licht gedaald. De VDAB verwacht dat de werkloosheid in 2009 nog verder zal toenemen. Het is niet denkbeeldig dat de voorlopige, vaak vrij zachte maatregelen van de werkgevers niet meer volstaan en dat zij gedwongen zullen worden tot harde maatregelen, synoniem voor ontslagen.

### Aanwerven en loslaten, een moeilijk evenwicht

De arbeidsmarkt reageert met vertraging op de conjunctuur. Bedrijfsleiders hopen het hoofd boven water te kunnen houden en dat al hun vaste mensen aan de slag blijven. De meesten beseffen maar al te goed dat in de huidige demografische omstandigheden het straks misschien niet zo makkelijk zal zijn om opnieuw mensen aan te trekken. Daarom proberen (industriële) bedrijven gebruik te maken van allerlei middelen zoals opleiding, het niet vervangen van vertrekkende medewerkers, de inzet van medewerkers voor allerlei klusjes die anders nooit gedaan raakten of het stopzetten van de uitzendcontracten. Pas als dit alles geen soelaas meer biedt, denkt men aan tijdelijke werkloosheid voor arbeiders. Een mogelijkheid die ondernemers trouwens ook graag voor de bedienden zouden willen toepassen. Helaas, op een bepaald ogenblik zijn naakte ontslagen zowat het enige wat de werkgever nog rest. Vaak met spijt in het hart worden mensen die jarenlang voor het bedrijf werkten aan de deur gezet.

Uiteraard moeten bedrijven zelfs bij recessie blijven aanwerven, maar ook hierin zijn ze voorzichtiger geworden. Daardoor verloopt de doorstroom van jonge schoolverlaters naar de arbeidsmarkt minder vlot dan enige tijd geleden. Het aantal jongeren in de statistieken stijgt daarom met bijna een derde (31,6%) en ook de vrij ingeschreven werkzoekenden stegen met 10%. Dit zijn werknemers die zich tijdens hun verbreingsperiode al als werkzoekende inschrijven.

Toch raken bepaalde functies nog altijd niet ingevuld. Cijfers van de VDAB tonen aan dat zowat 60% van de openstaande vacatures knelpuntberoepen betreft. Acties voor omscholing en loopbaanbegeleiding zijn hoognodig. Geen wonder dus dat VDAB-baas Fons Leroy hard pleit voor loopbaan- en competentieontwikkeling.

Maand	Mannen	Vrouwen	Totaal
februari 2008	-9,7%	-13,2%	-11,6%
maart 2008	-7,5%	-10,4%	-9,1%
april 2008	-5,0%	-9,7%	-7,5%
mei 2008	-7,9%	-11,3%	-9,7%
juni 2008	-4,6%	-7,1%	-5,9%
juli 2008	-6,5%	-8,9%	-7,8%
augustus 2008	-6,3%	-8,6%	-7,3%
september 2008	-1,6%	-7,0%	-4,5%
oktober 2008	+1,3%	-5,6%	-2,4%
november 2008	+5,1%	-4,1%	+0,2%
december 2008	+9,7%	-1,3%	+3,9%
januari 2009	+18,3%	+2,2%	+9,8%
februari 2009	+24,9%	+6,5%	+15,3%

Evolutie van de werkloosheidscijfers tussen februari 2008 en februari 2009

**"We hebben te maken met een systeemcrisis door een omschakeling naar hyperdiensten- en kenniseconomie."**

Bernard Hensmans, Country Manager van Monster.be

## Vermijd paniekvoetbal... wees creatief en toon durf

Karel Demeyere is stafmedewerker in Antwerpen bij de provinciale directie van de competentiecentra van de VDAB. Hij vindt dat de massale ontslagen van vandaag vaak op een vorm van paniekvoetbal gelijken. Hij pleit voor meer visie, creativiteit, durf en innovatie en geeft meteen ook een aantal concrete suggesties om de crisis op een creatieve manier aan te pakken.

- ▶ Creëer een intern uitzendkantoor waarbij u een aantal 'overtollige' werknemers inschakelt voor andere taken dan hun vaste opdrachten. Zij kunnen nu zaken aanpakken die altijd al uitgesteld werden: een herinrichting, preventief onderhoud, een marktonderzoek ...
- ▶ Schrap luxe en status. Met een economyvliegtuigticket of kleinere bedrijfswagen geraakt u er ook. "Gooi grote, overbodige uitgaven overboord in plaats van uw medewerkers."
- ▶ Verhoog uw opleidingsinspanningen. "De crisis schept ruimte om arbeidstijd te investeren in verschillende vormen van training." Het alternatief is onwetendheid en daar winnen we in de toekomst zeker het pleit niet mee. Maak vooral werk van coaching en begeleiding van stagiairs en jonge medewerkers. Vervang wie op cursus is door medewerkers die misschien in overtal zijn op andere afdelingen.
- ▶ Stimuleer transitie in de loopbaan en de loopbaanonderbreking. Stimuleer het gebruik van de verschillende stelsels van loopbaanonderbreking en promoot het feit dat de overheid het loonverlies gedeeltelijk compenseert. Promoot ouderschapsverlof bij dertigers – ook bij mannen – en laat veertigers weer studeren. De Vlaamse overheid steunt hen met een extra premie. Bezorg vijftigers een deeltijdse landingsbaan of laat hen zorgverlof nemen voor zieke familieleden. Allemaal alternatieven voor het dumpen van werknemers in de werkloosheid. Een time-out op het spitsuur van het leven kan deugd doen voor de werknemer en u behoudt de competenties in uw organisatie voor als de economie weer aantrekt.



- ▶ Neem de gelegenheid te baat om aan innovatie te werken. "Denk hierbij niet alleen aan de technologie, maar ook aan de services voor klanten, aan nieuwe marktsegmenten, design, aan het herdenken van de processen, aan nieuwe partnerschappen... Analyseer en wees kritisch. Richt innovatieteams op."

## Crisis biedt mogelijkheden

De gevolgen van de crisis laten zich voelen: het mes in de budgetten, ontslagen, herstructureringen en sluitingen. Voor personeelsverantwoordelijken breken moeilijke tijden aan. Zijn er alternatieven voor het ontslaan van medewerkers?

Het lijkt wel alsof de dingen waarover humanresourcesmanagers zich enkele maanden geleden nog zorgen maakten – krapte op de arbeidsmarkt, vergrijzing en talentmanagement – er veel minder toe doen. Een vals beeld want het gaat voor de bedrijven twee kanten op: enerzijds moeten ze ontslaan en anderzijds krijgen ze sommige vacatures niet ingevuld. Voor de HR-manager wordt het hierdoor schipperen tussen slim budgetbeheer en voldoende menselijk kapitaal aantrekken voor de toekomst. Toch biedt een crisis ook mogelijkheden.

### Het geheim: menselijk talent

Urban Vandeurzen haalt in zijn boek 'De crisis voorbij' talentontwikkeling aan als element om ervoor te zorgen dat Vlaanderen de topregio wordt dat het wil worden. Innovatie en internationaal ondernemen zijn andere werkpunten, volgens Vandeurzen. Laten dit nu net allemaal dingen zijn die enkel door menselijk talent te realiseren zijn. De war for talent is dus helemaal niet voorbij. Bedrijven willen de meest getalenteerde medewerkers rekruteren voor sleutelposities in hun strijd voor marktpositie. Tegelijkertijd moeten ze andere medewerkers laten gaan. Een ietwat schizofrene situatie waarbij de HR-manager tussen hamer en aambeel zit.

### Uitdagingen voor HR

Komt daarbij dat bepaalde problematieken uit het verleden niet verdwenen zijn met de omslag in de economie: de knelpuntberoepen en de demografische evolutie. Ook de markt verandert, wordt flexibeler en transformeert voortdurend. Dus zullen in de toekomst andere competenties nodig zijn, en niet alleen in de privésector, maar ook bij de overheid. Peter Samyn, HR-verantwoordelijke bij de FOD Volksgezondheid ziet de crisis als een opportuniteit en wil dat zijn medewerkers daar ook oog voor hebben binnen de geldende reglementeringen van de overheid. "Mensen zullen veel meer van job en van bedrijf veranderen", zegt hij. "Dat zal grote gevolgen hebben op de manier waarop HR zich zal moeten organiseren, waarop talenten aange trokken worden en aan loopbaanbeleid gedaan wordt."

Het zal er voor de HR-manager op aankomen creatief te zijn. Binnen de mate van het mogelijke, want bedrijven blijven economische entiteiten met als ultieme doel winst maken. Sara Mertens, HR-manager Benelux & EMEA Headquarters, wijst erop dat als u in goede tijden zegt dat mensen belangrijk voor uw bedrijf zijn, u daar in minder goede tijden ook naar moet handelen. FedEx, als employer of choice aangeduid door zijn eigen werknemers, opteert in eerste instantie voor zachte maatregelen zoals budgetcontrole. "Het betekent vooral dat wij nu ook creatiever moeten zijn met de beschikbare middelen. Persoonlijk zie ik dat als een uitdaging." Vandaag komt het erop aan de juiste mensen te behouden – en aan te trekken – met beperkte middelen.



### Kapiteins gezocht

Korte met lange termijn verzoenen dus. Het is voor de bedrijfsleiders nu belangrijk het schip door de storm te loodsen met een visie voor de lange termijn. Dat HR daarom een strategisch denker moet zijn, is duidelijk. Maar in een crisissituatie staan de echt goede people managers op. Zij kunnen ook in moeilijke omstandigheden mensen motiveren en doorheen veranderende omstandigheden leiden. Uit een wereldwijd onderzoek van Stepstone en The Network, waar 15.500 jobzoekers aan deelnamen, blijkt dat bijna de helft van de Belgen denkt dat hun bedrijf door de moeilijke economische situatie mensen zal moeten ontslaan. Ook verwachten ze meer interne concurrentie op het werk.



### Wat te doen bij een krimpende economie? Volgens het Human Capital Institute (HCI)

- ▶ Identificeer het werk dat belangrijk is om business te behouden, en niet alleen het werk dat goed gedaan wordt.
- ▶ Benoem de competenties die nodig zijn om de businessdoelstellingen te realiseren.
- ▶ Als u tot afdanking zou willen overgaan, bedenk dan eerst dat een gebrekkige planning een bijzonder nadelig effect kan hebben op het merk.
- ▶ Communiceer voortdurend met je medewerkers, ook al moet u hen zeggen dat u ook niet weet wat de komende maanden gaan brengen.
- ▶ Gebruik een scalpel, geen bijl. Het bedrijf moet na de crisis ook weer verder.
- ▶ Maak een grondige planning, voer die in één keer uit en communiceer erover.

#### Zie ook:

<http://www.taleo.com/research/research.php>

## Van werk naar werk...

De VDAB regisseert. Geen film, maar wel een mooi verhaal van een activerend herstructureringsbeleid dat er vooral op gericht is om oudere, ervaren werknemers die ontslagen worden opnieuw aan werk te helpen. Om dat te bewerkstelligen, werden een aantal partnerschappen gesloten. En daarvan is de VDAB, juist ja, de regisseur.

### Vertrouwen vraagt werk

Volgens de laatste prognoses gaan er binnenkort enkele tienduizenden banen verloren. Met dit onontkoombare gegeven kan het vervolgens twee kanten op: of we focussen ons op de werkloosheid, of we hanteren een activerend herstructureringsbeleid dat erop gericht is iedereen maximaal aan het werk te houden. Een bijna nog belangrijkere bestaansreden van het herstructureringsbeleid is de noodzaak om het vertrouwen van burgers en ondernemingen in het financieel-economische weefsel te herstellen. Het is algemeen geweten dat vertrouwen vergroot wanneer maatregelen gekaderd worden in een langetermijnvisie. Een dergelijke visie geeft meteen ook een antwoord op de dalende economische trend van vandaag. Overigens is een activerend arbeidsmarktbeleid ook Europees te kaderen. De Europese Commissie vroeg onlangs aan haar lidstaten om werk te maken van een soepele arbeidsmarkt die uitzicht biedt op zekerheid.

### Een stevig bemiddelingsbeleid

Vlaanderen investeerde de afgelopen jaren sterk in een bemiddelingsbeleid, bijvoorbeeld voor jonge werkzoekenden. Eind 2008 bereikten de Vlaamse regering en de sociale partners nog een akkoord rond de tewerkstelling van 50+'ers, met zelfs systematische begeleiding op maat voor oudere werkzoekenden. Het bemiddelingsbeleid wordt expliciet vraaggericht gehouden. Er wordt dus rekening gehouden met de vacatures die er zijn. Meer nog: de spanningen worden nog versterkt in de huidige economische omstandigheden om de arbeidsmarkt boven water te houden. Het activerende tewerkstellingsbeleid werkt aan een arbeidsmarkt die kansen biedt aan werknemers om hun competenties verder te ontwikkelen.

Het activerende herstructureringsbeleid steunt op 4 pijlers: de (permanente) tewerkstellingscellen voor actieve begeleiding en outplacement; het herplaatsingsfonds dat alleen tussenkomt bij niet-solvabele ondernemingen; de actieve sociale begeleidingsplannen die mensen intensief begeleiden in hun zoektocht naar werk en ten slotte de eerstelijns-hulp via de sociale interventieadviseurs. (zie ook verder in dit cahier)

### Tewerkstellingscellen

Deze cellen zijn beschikbaar voor alle meervoudige ontslagen en niet alleen voor grote collectieve ontslagen. Ze zien toe op de concrete uitvoering van de begeleidingsmaatregelen en waken over het outplacementaanbod. Het is een samenwerkingsverband tussen onder andere de VDAB, de werkgever en het outplacementkantoor. Meer dan 20 sociale interventieadviseurs kregen de opdracht die cellen te coördineren. De VDAB stuurt en coördineert.

Doel: voor de werkgever een instrument voor opvang en begeleiding naar werknemers zijn. Een tewerkstellingscel kan bedrijfseigen zijn of een onderneming kan gebruikmaken van één van de permanente tewerkstellingscellen.

## Gids bij herstructurerings De sociale interventieadviseur

In het activerende herstructureringsbeleid dat de Vlaamse overheid voorstaat, spelen de sociale interventieadviseurs van de VDAB een belangrijke rol. Beschouw ze maar als de 'eerste hulp bij ontslagen'. Zowel werkgevers als werknemers die met ontslagen te maken krijgen, kunnen rekenen op hun begeleiding.

### De taken van een SIA

Riet Bulckens was zelf twee jaar sociale interventieadviseur (SIA) in Limburg, en is onlangs opgeklimmen tot expert tewerkstellingscellen. Die cellen zijn trouwens een van de speerpunten in het hele activerende herstructureringsbeleid.

"Werkgevers die overgaan tot een collectief ontslag, zijn wettelijk verplicht om dit te melden aan de VDAB. Dan wordt de procedure in gang gezet, waarin de SIA een soort 'gidsrol' op zich neemt. De SIA geeft de werkgever alle informatie over de procedures die zij moeten volgen, en ook de werknemers worden op de voet opgevolgd door de SIA", legt Riet uit. "De SIA's zijn dus de contactpersonen bij de VDAB, die alle partijen de weg wijzen naar de juiste procedures en informatiebronnen. Maar tussenkomen in het sociaal overleg doen zij nooit. Daar blijven ze aan de zijlijn."

De sociale interventieadviseurs organiseren informatiesessies voor de werkgever en werknemers, en zorgen er ook voor dat de ontslagen mensen correct ingeschreven worden bij de VDAB. Zij nemen, met andere woorden, de hele papiermolen voor hun rekening en brengen het werknemersdossier in orde.

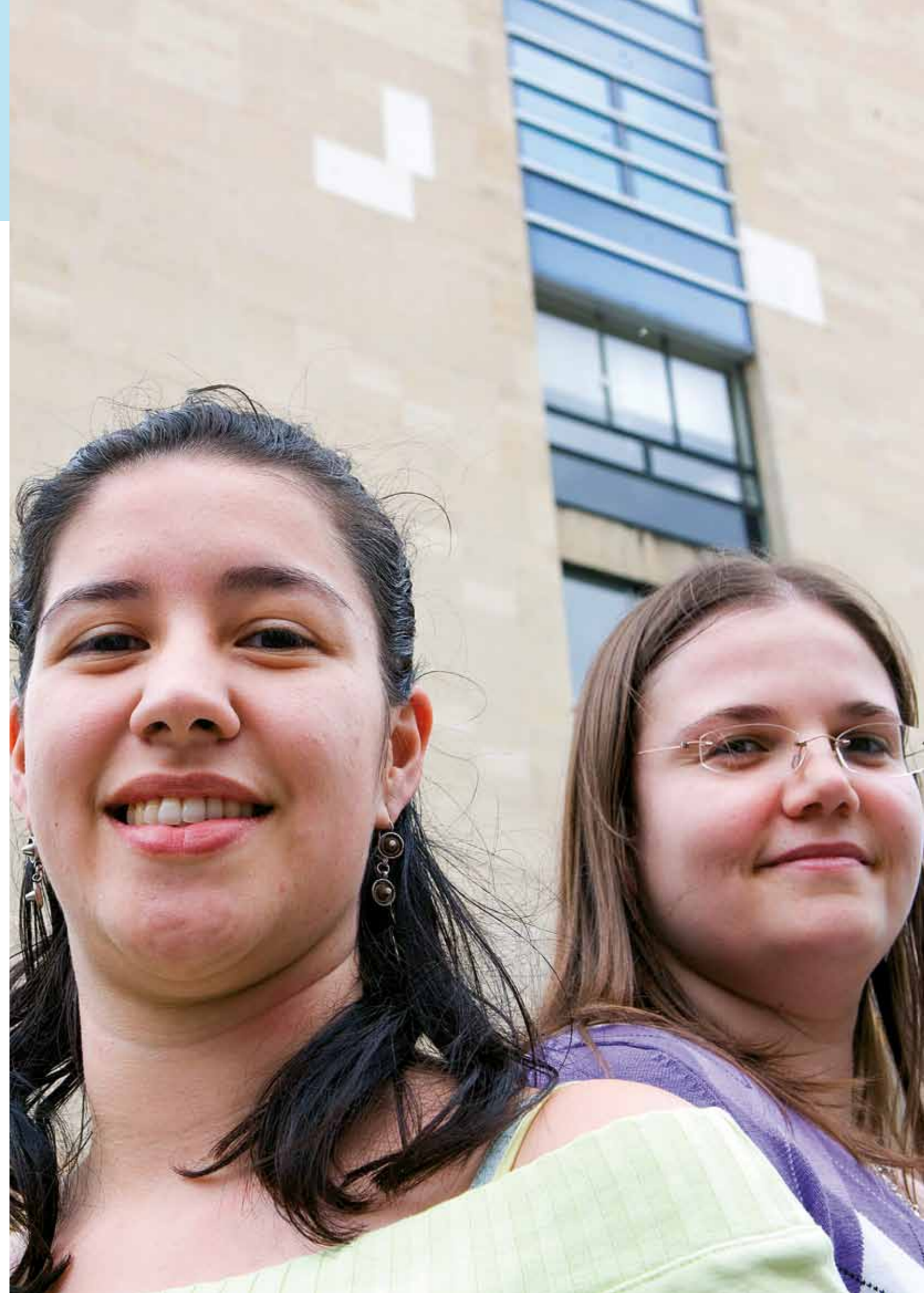
De taak van een sociaal interventieadviseur valt niet te onderschatten. Zo zal die ook altijd, in de mate van het mogelijke, elke door ontslag getroffen werknemer persoonlijk trachten te spreken om zijn of haar dossier in orde te brengen.

### Tewerkstellingscel

De rol van een SIA is dus die van 'monitor' en leidraad. In die rol zitten zij ook in de tewerkstellingscel, die bij een herstructurering de ontslagen werknemers opnieuw aan een job moet helpen. Zo'n tewerkstellingscel is overigens niet verplicht. Maar een bedrijf in herstructurering moet elke ontslagen werknemer van 45 of ouder outplacement – de toeleiding naar een nieuwe job – toestaan, begeleid door een erkend kantoor.

"Wat de tewerkstellingscellen betreft, zijn er twee mogelijkheden", zegt Riet Bulckens. "Een bedrijf kan bij een herstructurering zelf een 'ad-hoccel' in het leven roepen. Maar er kan ook een beroep worden gedaan op een permanente tewerkstellingscel, op één van de vijftien VDAB-locaties in Vlaanderen. Dat is bijvoorbeeld het geval als het bedrijf in kwestie minder dan 50 personen ontslaat. Net als bij een ad-hoccel, beperken de sociaal interventieadviseurs zich tot het verschaffen van informatie en coördineren; ze geven zelf geen begeleiding."

Als de tewerkstellingscel zijn werkzaamheden afrondt, zit het werk van de SIA er nog niet helemaal op. "Het kan altijd zijn dat er mensen zijn die, ondanks de outplacement-procedure, geen nieuwe baan hebben gevonden", legt Riet uit. "Dan gaat de SIA met die persoon zijn of haar verdere mogelijkheden overlopen en eventueel een vervolgtraject van de VDAB voorstellen. Zo kan iemand zich inschrijven in de '50+ club'."



## Herplaatsingsfonds wordt Sociaal Interventiefonds 'Spaarpotje' voor de meest kwetsbaren

### Stappenplan voor de sociale interventieadviseur

#### Voor het sociaal overleg

De sociale interventieadviseur stelt meteen een dossier op nadat de VDAB van het bedrijf een intentieverklaring van een collectief ontslag heeft gekregen. Hij of zij bezorgt daarop aan het bedrijf en de vakbonden alle info over de mogelijkheden, voordelen en verplichtingen, zowel voor de werkgever als de werknemers.

#### Tijdens het sociaal overleg

De SIA informeert op geregelde tijdstippen naar de voortgang in het sociaal overleg tussen de werkgever en de vakbonden, maar komt hier niet tussenbeide. Hij of zij blijft ook altijd beschikbaar om meer informatie te bezorgen, bijvoorbeeld over hoe een tewerkstellingscel in zijn werk gaat.

#### Na de goedkeuring van het sociaal plan

De sociale interventieadviseur neemt opnieuw contact op met de werkgever en de vakbonden om na te gaan welke afspraken er zijn gemaakt tussen beide. Wordt er bijvoorbeeld al dan niet een tewerkstellingscel opgericht? Hoe zit het met het aanvragen van vervroegd brugpensioen?

Als een **tewerkstellingscel** wordt opgericht voor de ontslagen werknemers, gaat de SIA met alle partijen na of er gekozen wordt voor een ad-hoctewerkstellingscel binnen het bedrijf of voor het deelnemen aan een permanente tewerkstellingscel op een van de VDAB-locaties. De sociale interventieadviseur zal een samenwerkingsovereenkomst aanmoedigen en stelt ook een stuurgroep samen die de tewerkstellingscel zal begeleiden en opvolgen.

Indien er geen **tewerkstellingscel** wordt opgericht – dit is niet altijd verplicht –, kunnen de ontslagen werknemers bij de sociale interventieadviseur terecht om kennis te maken met de basisdienstverlening van de VDAB. Dat kan tijdens een collectieve infosessie of via een individueel gesprek.

Als bedrijven bij een collectief ontslag zelf geen outplacementbegeleiding kunnen betalen voor hun werkloze werknemers, dan schoot tot voor kort het Herplaatsingsfonds in actie. Sinds 1 maart is dat overgeheveld naar de VDAB, en spreekt men van het Sociaal Interventiefonds. Maar de opdracht blijft dezelfde.

#### Wie komt in aanmerking?

Een bedrijf is bij een individueel of collectief ontslag verplicht om outplacement aan te bieden aan werknemers die 45 of ouder zijn. Maar soms kan het dat niet opbrengen, bijvoorbeeld omdat de onderneming failliet is, in financiële moeilijkheden verkeert of een gerechtelijk akkoord heeft gekregen. Dan komt het Sociaal Interventiefonds tussenbeide. Tot voor kort heette dat het Herplaatsingsfonds, en bestond het onder de vleugels van het Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie. Maar op 1 maart werd het overgeheveld naar de VDAB en kreeg het zijn nieuwe naam.

“Op die manier krijgen we een serieuze administratieve vereenvoudiging”, zegt Rebecca Baetens, expert tewerkstellingscellen bij de VDAB. “Er ontstaat een een-loket-functie voor maatregelen rond collectief ontslag en het laat ons toe om de communicatie daarover te stroomlijnen.”

#### Krimpende werkgelegenheid

Het Sociaal Interventiefonds heeft als taak de kans op een nieuwe baan voor de meest kwetsbare groep van werknemers te vergroten: kortgeschoolde en oudere werknemers, die aan den lijve de krimpende werkgelegenheid in de industrie ondervinden.

Het Sociaal Interventiefonds is in wezen een ‘geldpotje’ van de overheid voor elke werkgever die om een of andere reden de verplichte outplacement voor de ontslagen medewerker niet kan betalen. Het fonds betaalt ook de kosten terug voor opleidingen, in het kader van de outplacementbegeleidingen. De curator (bij een faillissement), de commissaris (bij een gerechtelijk akkoord) of het bedrijf zelf moet een aanvraag indienen bij het Sociaal Interventiefonds. Ze zijn daartoe zelfs verplicht als de vakbonden

daarom vragen. Als het om een collectief ontslag gaat van minder dan 50 werknemers, financiert de VDAB de outplacementbegeleiding sowieso. Gaat het om 50 mensen of meer, dan wordt de aanvraag voorgelegd aan de raad van bestuur van de VDAB.

“Vanaf dat moment gebeurt de begeleiding van de ontslagen werknemers op dezelfde manier als bij een collectief ontslag bij een financieel gezonder bedrijf”, legt Rebecca Baetens uit. “In de tewerkstellingscel, ad hoc of permanent (zie elders in dit cahier), wordt de werkgever wel vervangen door de curator. Maar voor de rest wordt dezelfde weg gevolgd, onder begeleiding van de sociale interventieadviseur.”

#### Ook inspanningen voor jobbehoud

Het Sociaal Interventiefonds betaalt het outplacement voor een periode van maximaal twee jaar. Bij bedrijven die niet in financiële moeilijkheden verkeren, wordt doorgaans een jaar outplacement voorzien. Bij een collectief ontslag of faillissement waarbij minder dan 50 werknemers betrokken zijn, kan de werkgever of curator aansluiten bij een permanente tewerkstellingscel.

Als er meer dan 50 werknemers worden getroffen door een collectief ontslag, moet op het niveau van de onderneming een stuurgroep waken over het verloop en de resultaten van de begeleiding. Die omvat bijvoorbeeld het kiezen van een outplacementbureau, het aanduiden van de werknemers die een tegemoetkoming krijgen en de verdeling van de opleidingsmiddelen.

Het Sociale Interventiefonds komt voor maximaal 2.290 euro tussen per begeleide ex-werknemer. Dat bedrag mag alleen gebruikt worden om de kosten van de outplacementbegeleiding te betalen. Deze tegemoetkoming kan aangevuld worden met maximaal 575 euro voor een opleiding, die de inzetbaarheid van de ontslagen werknemer op de arbeidsmarkt makkelijker moet maken.

Overigens is het niet altijd zo dat het Sociaal Interventiefonds helpt om mensen zo snel mogelijk bij een nieuwe werkgever te plaatsen. De inspanningen kunnen er ook op gericht zijn om de werknemers hun job te laten behouden, bijvoorbeeld als de gekapseide firma wordt overgenomen. Ook als de ontslagen werknemer zich als zelfstandige wil gaan vestigen, kan het fonds een handje toesteken.

## Actie Direct Ook tijdelijke contracten worden niet vergeten

Het activerende herstructureringsbeleid van de Vlaamse overheid richt zich ook op mensen met een tijdelijk contract. Daarvoor is begin dit jaar de actie Direct in het leven geroepen. En met Direct Interim kwam zelfs een bijzondere samenwerking tussen de VDAB en de uitzendkantoren tot stand.

De actie Direct, gecoördineerd door de VDAB, loopt sinds 1 januari en is meteen een gigantisch succes gebleken. "We merkten al langer dat bij collectieve ontslagen en faillissementen mensen met een tijdelijk contract wat in de kou bleven staan", zegt Riet Bulckens, expert tewerkstellingscellen. "Voor hen was nauwelijks opvang voorzien, waardoor hun toekomst erg onzeker werd. De actie Direct heeft daar verandering in gebracht. Bedrijven kunnen nu voor de opvang van deze categorie mensen een beroep doen op de VDAB."

Het succes is duidelijk af te lezen in de cijfers: sinds 1 januari werden 2.466 ontslagen werknemers met een tijdelijk contract door de VDAB opgenomen in de actie Direct. Bijna 700 mensen woonden een informatiesessie bij. "Opnieuw komt hier de sociale interventieadviseur (SIA) in actie", verduidelijkt Riet. "De accountmanagers van de VDAB brengen het contact met de werkgever in kwestie tot stand. In de getroffen regio's stellen zij jobkrantjes samen, met daarin openstaande vacatures die aansluiten bij het profiel van de ontslagen medewerkers met een tijdelijk contract. Hun concrete begeleiding is de taak van de consultants in de werkwinkels. En zij spelen erg kort op bal. De mensen worden meteen in het systeem geregistreerd en de consultants volgen hun situatie tweewekelijks op. Dat gebeurt via collectieve informatiesessies, maar ook aan de hand van individuele gesprekken. De ontslagen werknemers krijgen bijvoorbeeld vacatures aangereikt en hulp bij het opmaken van hun cv. Individueel gaan de consultants ook na of er een opleidingsbehoefte bij de cliënt bestaat."

Overigens hangt het inzetten van de actie Direct helemaal af van de goodwill van de werkgever. Hij of zij moet zelf het initiatief nemen, want verplicht is het niet.

### Partnerschap met uitzendsector

Ook de uitzendsector wordt mee in het bad getrokken. Daarvoor sloten de Federgon en de VDAB een partnerschap, met de actie Direct Interim als resultaat. Fons Leroy, gedelegeerd bestuurder van de VDAB, zegt hierover in HR Tribune: "De samenwerking met de uitzendsector kwam pas in 2006 in een stroomversnelling. Toen groeide het besef dat ook de VDAB alle kanalen moet benutten die de werkgevers gebruiken om mensen aan het werk te zetten. Via uitzendarbeid krijgen vooral kansengroepen de mogelijkheid om door te stromen naar de job die zij echt willen."

Als minstens tien uitzendcontracten in een onderneming binnen de maand niet verlengd worden, treedt Direct Interim meteen op. Na twee weken draagt het uitzendkantoor het werknemersdossier over aan de VDAB.

"De actie Direct Interim is pas eind februari opgestart", zegt Riet Bulckens. "Beide initiatieven, zowel de actie Direct als Direct Interim, kunnen perfect door elkaar lopen. Bij het interimluik komt de sociale interventieadviseur er nauwelijks aan te pas; dat is de verantwoordelijkheid van de accountmanagers van de VDAB."



### Ford Genk was pionier

Een van de eerste en belangrijkste 'gebruikers' van de actie Direct was Ford Genk. Eind vorig jaar viel daar de beslissing dat van de 1.100 mensen met een contract van bepaalde duur, er 900 moesten afvloeien. Omdat daardoor veel mensen getroffen werden die toch al enkele jaren bij Ford werkten, werd gezocht naar een passende manier om ze op te vangen. En daarbij kwam de VDAB snel in beeld.

"Ford Genk werkt al heel lang samen met de VDAB", zegt Guy Smeets van Ford Genk. "Die samenwerking gaat zo ver dat de VDAB zelfs een eigen kantoor op onze site heeft, om te helpen zoeken naar nieuwe mensen en die in hun job bij Ford te begeleiden. De actie Direct hebben we als pionier van op de eerste lijn mee gemaakt."

In eerste instantie werden begin januari informatiesessies opgezet voor de getroffen werknemers. Dat gebeurde niet in het bedrijf, maar op verschillende VDAB-locaties. "De beslissing om deze mensen te laten gaan, viel op 19 december", vertelt Guy Smeets. "De betrokken werknemers werden hierover meteen geïnformeerd, maar we vonden het niet opportuun om net voor de feestdagen de informatiesessies in het bedrijf zelf te organiseren. De eerste informatiesessies begin januari waren volledig de verantwoordelijkheid van de VDAB, al werden wij natuurlijk perfect op de hoogte gehouden. Bij de herstructurerings in 2004 en 2005

hadden we een ad-hoc tewerkstellingscel bij Ford Genk, maar deze keer lag de begeleiding volledig in handen van de VDAB. "Bij de ontslagen mensen zaten geen uitzendkrachten, hoewel zij meestal wel gerekruteerd waren bij een uitzendkantoor. Later werden die contracten omgezet in contracten van bepaalde duur."

Op dit moment hoeft Ford geen beroep meer te doen op de actie Direct. Als de economie weer aantrekt, is de kans groot dat de autobouwer een groot aantal van de ontslagen medewerkers met een tijdelijk contract opnieuw aan boord kan hijsen.

"Wij beschouwen de begeleiding via actie Direct alleszins als een groot succes", besluit Smeets. "De resultaten zijn ook positief. Van die mensen zijn er heel wat opnieuw aan de slag. We merken dat mensen die van Ford komen, gegeerd zijn in andere ondernemingen, omdat ze hier vlot hebben leren werken aan de lijn en een hoog ritme gewend zijn."

Herstructurerings – zoals de zware die Ford in 2003 heeft moeten doormaken – zijn altijd pijnlijk, erkent ook Guy Smeets, maar door de nauwe samenwerking met de VDAB kon de bittere pil toch wat verguld worden.

## De crisis spaart niemand Elke sector met de handen in het haar

Je hoeft maar je ogen en oren open te houden om te merken dat de financiële en economische crisis geen enkele bedrijfstak spaart. Het probleem vaststellen, is één ding, maar oplossingen uitdokteren, is niet zo simpel. We snuisterden even rond in de media en in cyberspace, en vonden vooral doemscenario's.

Voor Voka, het Vlaams netwerk van ondernemingen, en 19 Vlaamse sectorfederaties, is het duidelijk: de huidige economische crisis is een uitdaging van jewelste, die om extra leiderschap en daadkracht vraagt. Om de crisis het hoofd te bieden, hebben ze op 27 maart een structureel samenwerkingsakkoord ondertekend. Ze willen intensiever gaan samenwerken voor meer groei, concurrentievermogen, jobs, welvaart en welzijn.

Voka en de Vlaamse sectoren gaan een inhoudelijke en operationele samenwerking aan, onder leiding van een 'Programmacomité'. Volgens Voka zullen nog meer sectoren aansluiten bij de samenwerking.

### Kommer en kwel

Dat zo'n samenwerking zijn nut kan hebben, bewijst het grimmige nieuws uit vrijwel elke bedrijfstak. Zo is het aantal herstructureringen in de **textielindustrie** niet meer bij te houden, maar de paradox is dat sommige bedrijven die herstructureringen door hun precare situatie niet eens meer gefinancierd krijgen. En dan blijft niets anders over dan het faillissement. Vooral bedrijven die voor een tweede herstructurering in korte tijd staan, zitten met de handen in het haar. Mensen ontslaan, kost immers veel geld.

In de textielsector werd vorig jaar een miljard euro minder omzet geboekt en gingen in totaal 2.500 arbeidsplaatsen verloren, meldt Fedustria, dat ook de **houtsector** vertegenwoordigt. Daar gingen 500 banen verloren. Om de crisis de baas te kunnen, moeten de banken volgens Fedustria voor kredieten blijven zorgen, moeten de lastenverlagingen onverwijld worden uitgevoerd en moet tijdelijke werkloosheid voor bedienden mogelijk worden.

De **uitzendsector**, vertegenwoordigd door Federgon en van oudsher een betrouwbare barometer voor de economische conjunctuur, heeft vorig jaar de grootste daling in tien jaar

tijd gekend. In december 2008 bedroeg het aantal uren gepresteerde uitzendarbeid 16% minder dan in dezelfde periode in 2007. Ten opzichte van de maand februari van vorig jaar kende de activiteit in de uitzendsector een terugval met 23,56%. De uitzendactiviteit liep terug met 32,41% in het arbeiderssegment en met 9,37% bij de bedienden. De daling was het eerst merkbaar bij de arbeiders, maar de crisis treft nu iedereen. In februari daalde het aantal gepresteerde uren uitzendarbeid met 2,61% in het arbeiderssegment en met 1,07% in het bediendesegment.

Ook in de **technologische industrie** is het kommer en kwel. Volgens Agoria zullen de productie en diensten in 2009 met 5% dalen, met een fors banenverlies tot gevolg. Agoria vreest dat 10.000 jobs op de tocht komen te staan. Toch zegt 36 procent van de bedrijven in 2009 toch nog mensen te zullen aanwerven. Agoria benadrukt dat deze cijfers onder voorbehoud zijn van een eventuele heropleving, en vraagt dat de Belgische en Europese overheden maatregelen nemen. Zo moeten, volgens de technologische sector de nationale relanceplannen in de EU op elkaar worden afgestemd. Ook deze branche vraagt het systeem van tijdelijke werkloosheid uit te breiden naar bedienden. Ten slotte wil Agoria aanvullende kredietverzekeringen voor exporterende bedrijven en investeringen in de infrastructuur.

De **Confederatie Bouw** is wat hoopvoller, nu de concrete toepassingen van de btw-verlaging tot 6% voor nieuwbouw, slopen en heropbouw duidelijk zijn. Volgens de organisatie is dat de smeeroil om de sputterende economische motor te laten draaien, en de investeringen en het vertrouwen van de gezinnen te ondersteunen. Bovendien moet de btw-verlaging het zwartwerk doen afnemen, en zal de schatkist zo extra btw-inkomsten binnenkrijgen.

### Pessimistisch gestemd

Minder optimistisch klinkt het bij Essenscia, de federatie van de **chemische industrie en life sciences**. Tot en met september vorig jaar hield de sector stand, met een productiegroei in volume tot bijna 3%. Maar sinds november vorig jaar gaat het bergafwaarts. Een aantal bedrijven werd gedwongen om hun productie terug te schroeven of zelfs tijdelijk stop te zetten. Voor dit jaar verwacht Essenscia 0,5% minder productie in volume. Een heropleving is volgens de sector ten vroegste pas voor de herfst, en de ondernemers zijn over het algemeen vrij pessimistisch gestemd.

Fedis, de federatie van de **distributiesector**, trekt ook aan de alarmbel: de handel vertraagt. 92% van de handelaars verwacht voor dit jaar een stabilisatie of een daling van de rendabiliteit, en dat terwijl hun personeelskosten met 6% stijgen. Meer dan een op de drie handelszaken zal minder investeren, zo blijkt uit de halfjaarlijkse conjunctuurenquête van Fedis. Alleen de schoenensector en de grootelektrozaken blijven min of meer gespaard. Een kwart van de handelaars denkt eraan om dit jaar werknemers af te danken, maar tegelijk meldt 19% op zoek te zijn naar extra werknemers. Fedis verwacht een stabilisatie in de werkgelegenheid, na tien jaar van groei. De distributiesector stelt dat de vertraging van de handel niet onvermijdelijk is en vraagt van de overheid dringend een aantal stimulerende maatregelen. Zoals een modernisering van de wetgeving op de handelspraktijken, opnieuw de invoering van tijdelijke werkloosheid voor bedienden en de omzetting van de Europese dienstenrichtlijn voor de oprichting en uitbreiding van handelsvestigingen. Vragen die overigens niet nieuw zijn, maar nu luider dan ooit weerklinken.



## Links en literatuur

### Links

- ▶ Informatie over de VDAB en de uitzendsector  
[www.vdab.be](http://www.vdab.be) en [www.vdab.be/uitzendsector](http://www.vdab.be/uitzendsector)
- ▶ Sectorfederaties:  
voor de uitzendsector: [www.federgon.be](http://www.federgon.be)  
voor de textiel- en houtindustrie: [www.fedustria.be](http://www.fedustria.be)  
voor de technologische industrie: [www.agoria.be](http://www.agoria.be)  
voor de bouwsector: [www.confederatiebouw.be](http://www.confederatiebouw.be)  
voor de chemie: [www.essenscia.be](http://www.essenscia.be)  
voor de distributiesector: [www.fedis.be](http://www.fedis.be)
- ▶ Meer info over het herstructureringsbeleid:  
<http://www.werk.be/wg/herstructureringen>  
Om werkgevers en werknemersafgevaardigden doorheen de regelgeving te gidsen, werd het draaiboek 'Wegwijs Herstructureringen' ontwikkeld (in het kader van het Meerbanenplan van de Vlaamse regering en in overleg met de Vlaamse sociale partners). Dat kan hier gedownload worden.
- ▶ Herplaatsingsfonds vanaf 1 maart 2009 overgeheveld naar de VDAB.  
<http://www.werk.be/wg/herstructureringen/herplaatsingsfonds>
- ▶ Over de sociaal interventieadviseurs:  
<http://www.vdab.be/hraanbod/socialeInterventieadviseurs.shtml>
- ▶ Wat te doen bij een krimpende economie:  
<http://www.taleo.com/research/research.php>
- ▶ [www.humanchallenge.be](http://www.humanchallenge.be)
- ▶ [www.gitp.nl](http://www.gitp.nl)

### Literatuur

- ▶ Boek Urbain Vandeurzen:  
'De crisis voorbij', Lannoo, 2009.
- ▶ From financial crisis to recovery:  
*A European framework for action* (28.10.2008)

[www.vdab.be](http://www.vdab.be)  
**0800 30 700**  
(elke werkdag van 8 tot 20u)

