



**VBO**

Verbond van  
Belgische  
Ondernemingen

**FEB**

Fédération des  
Entreprises de  
Belgique

VBO Colloquium, **10 september**, 9u00 - 17u00, **Brussel**

**Het generatiepact gewikt en gewogen**



Programma namiddag (14u – 17u)



**VBO**

Verbond van  
Belgische  
Ondernemingen

**FEB**

Fédération des  
Entreprises de  
Belgique

## Programma namiddag (14u – 17u)

- **Evaluatie Generatiepact: Best practices in bedrijven en sectoren**

**Leeftijdsbewust personeelsbeleid**

**Ann Gevers**, Adviseur personeelsbeleid en projecten, KBC

**Herstructureringen voor en na het Generatiepact**

**Jean-Paul Lacomble**, Advocaat, Claeys & Engels

- **Generatiepact : Welke bijstellingen zijn nodig ? DEBAT**
- **Conclusies van de studiedag door voorzitter Arnout De Koster :**  
**Wat hebben we geleerd na deze facts & figures en cases?**
- **Afsluitende toespraak : Herman Van Rompuy, Eerste Minister**

A collage of diverse people in various settings, including a woman in a red top, a group of people at a desk, and a family, all smiling and engaged. The background of the slide is a faded image of a man and a woman looking at a laptop.

# Leeftijdsbewust personeelsbeleid @ KBC

Ann Gevers  
Adviseur Personeelsbeleid en Projecten  
KBC

*VBO-Colloquium  
Het Generatiepact gewikt en gewogen  
10 september 2009*



# Leeftijdsbewust personeelsbeleid: onze visie

- Met ons leeftijdsbewust personeelsbeleid willen we werknemers uit alle leeftijdsgroepen vitaal, gemotiveerd en inzetbaar houden gedurende hun hele loopbaan. Het begint op het moment dat je in dienst treedt en eindigt wanneer je de organisatie verlaat. Loopbaanlange inzetbaarheid is dus het centrale doel van het leeftijdsbewust personeelsbeleid van KBC.
- Mentale fitheid is een voorwaarde voor loopbaanlange inzetbaarheid. Concreet blijf je fit door: jezelf te kunnen ontplooiën in je job, genoeg uitdaging te hebben, voortdurend kennis op te doen en uit te wisselen.





# Leeftijdsbewust personeelsbeleid: wat doet KBC?

1

**Mentale fitheidsmeter**

2

**Vormingsprogramma's Horizon**

3

**Loopbaangesprekken 50 jaar**

4

**Communicatie en beleidsintegratie**

In een notedop!

Metten = Weten : de mentale fitheidsmeter



- Doel = Sensibilisering  
Medewerkers aanzetten om stil te staan bij hun mentale fitheid en indien nodig acties te ondernemen opdat ze inzetbaar zouden blijven tijdens hun ganse loopbaan
- Compacte tool die mentale fitheid in kaart brengt
- Opgebouwd rond 5 assen (functie, loopbaan, opleiding, kennisdeling en bijblijven)
- Onafhankelijke & anonieme verwerking van de gegevens

## Functie

Variatie in je functie  
Mate van uitdaging in de functie  
Complexiteit in de functie  
Bijkomende verantwoordelijkheden  
Deelname in projecten (interdisciplinair of niet)

## Loopbaan

Stilstaan bij je loopbaan  
Verandering van functie / dienst  
Open geest voor nieuwe uitdagingen

## Opleiding

Deelname aan opleiding (functioneel én breder interesse-domein) / gebruik e-learningpakketten

Kennisdeling (bvb via werkplekleren) en begeleiding van collega's (als mentor/coach)

## Kennisdeling

Lezen vakliteratuur  
Gebruiken van professioneel netwerk  
Regelmatig raadplegen van interne communicatiemedia

## Bijblijven



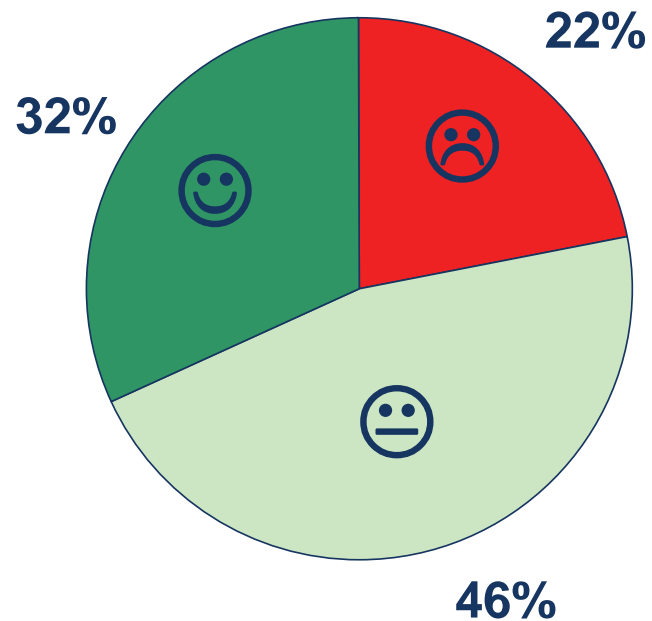
# Mentale fitheidsmeter Methodologie

- Elektronische bevraging
- Tijdstip meting: 5 mei – 6 juni 2008
- Doelgroep: alle medewerkers van KBC die in de hoofdkantoren en in de bankkantoren werken in Vlaanderen (+/- 15.000 medewerkers)
- Respons: 12.285 ingevulde enquêtes, dit is 78% respons
- Hoge representativiteit

		Mentale fitheidsmeter	Totale populatie
Geslacht	Man	53,6%	53,1%
	Vrouw	46,4%	46,9%
Leeftijd	<= 30	14,3%	14,9%
	31-40	28,6%	28,3%
	41-50	34,9%	36,0%
	> 50	22,2%	20,8%
Tewerk%	100%	70,7%	70,2%
	80-99%	20,5%	21,3%
	< 80%	8,8%	8,5%
Plaats	PALO	46,4%	40,1%
	HK	53,6%	59,9%
Loonbaan	1 tot 6	47,7%	50,0%
	90 – 130	27,6%	26,2%
	140 – 200	23,8%	22,8%
	directie	0,9%	1,0%

Representativiteit is belangrijk indien je conclusies wil trekken voor het ganse bedrijf

# Mentale fitheid: totaalscore



We stellen vast dat gemiddeld de mentale fitheid

- daalt naarmate leeftijd stijgt
- daalt naarmate het tewerkstellingspercentage daalt
- stijgt naarmate de loonbaan hoger is
- iets hoger is in hoofdkantoor, maar verschil met kantorennet is klein
- iets hoger is bij mannen  
MAAR: het verschil man/vrouw hangt samen van het feit dat vrouwen meer deeltijds werken – vrouwen die voltijds werken scoren zelfs iets hoger dan mannen op mentale fitheid



# Mentaal fit blijven via je functie en door je loopbaan actief in eigen handen te nemen

## Functie

- Voor meer dan 80% van de respondenten biedt de huidige functie veel variatie.
- Bijna 70% wordt steeds voor nieuwe uitdagingen gesteld in zijn job.
- 3 op 4 kan zichzelf ontplooiën in het werk dat hij/zij doet.
- 3 op 4 zegt dat functie-inhoud en/of functie-omgeving complexer is geworden
- De helft van de respondenten participeert wel eens in een project.
- **Nauwelijks verschil tussen jong en oud in de mate waarin functie hen voor uitdagingen stelt en ontplooiingsmogelijkheden biedt.**

## Loopbaan

- Interne arbeidsmarkt in beweging: bijna  $\frac{1}{4}$  is laatste 3 jaar overgestapt naar volledig andere job binnen andere dienst en +/- evenveel collega's oefenen gelijkaardige functie uit op andere dienst of stapten over naar andere functie op zelfde dienst
- **Meer stabiliteit onder meer ervaren medewerkers (wens + realiteit)**
- Lagere mutatiegraad en –bereidheid onder deeltijders
- Meer dan 50% is bereid om zich in te werken in ander functioneel domein
- 65% van de KBC'ers staat regelmatig stil bij eigen loopbaan.



# Mentaal fit blijven door te investeren in opleiding, kennis te delen en bij te blijven

## Opleiding

- 91% volgde minstens 1 functiegerichte opleiding tijdens afgelopen 3 jaar (32% zelfs meer dan één per jaar).
- **20% van 50+ nam afgelopen 3 jaar nooit deel aan functiegerichte opleiding**
- Lagere deelname en lagere bereidheid tot deelname aan opleiding bij deeltijders
- Lagere populariteit van niet-functiegerichte opleidingen (nuttig voor loopbaan, binnen eigen interessedomein) en e-learning
- Ruim 60% volgt graag opleidingen

## Kennisdeling

- Ruim 70% deelt kennis met collega's en leert van collega's op werkplek
- **50+ delen meer kennis met collega's via werkpleklers dan andere leeftijdsgroepen**

## Bijblijven

- Bijna 80% van KBC'ers raadpleegt interne communicatiemedia vaak tot continu
- 60% gebruikt professioneel netwerk (binnen en buiten bedrijf) vaak tot continu



# Mentale fitheidsmeter: what's next?

- Mentale fitheidsmeter blijft als tool beschikbaar op ons Intranet
- Publicatie resultaten en shortlist met tips om te werken aan mentale fitheid in ons personeelsmagazine
- Resultaten mentale fitheidsmeter gebruiken om ontwikkelingsnoden binnen de verschillende afdelingen van het bedrijf helder te krijgen. Hieruit kunnen namelijk behoeften aan het licht komen op vlak van opleiding, kennisdeling, bijblijven, creëren van opportuniteiten op de interne arbeidsmarkt, ...



# Leeftijdsbewust personeelsbeleid: Actie 2: Vormingsprogramma's Horizon

In een notedop

Actieve en toepassingsgerichte vormingstrajecten voor alle leeftijden

- “HORIZON” basistrajecten en vervolgtrajecten, voor bedienden en kaderleden
- Streefdoel: werken aan de mentale fitheid van onze medewerkers omdat ze inzetbaar blijven tot aan het einde van hun loopbaan
- Nadruk op kennis van bedrijf en competentieontwikkeling (met o.m. “KBC in grote lijnen”, omgaan met veranderingen in het professioneel leven, reflecteren over eigen sterktes en zwaktes, netwerk uitbouwen, kennismaken met ander domein ...)



# “HORIZON” basistrajecten bedienden en kaderleden

Horizon - traject bedienden:

## BEDIENDEN

3-daagse

- Ik verander
- Ik communiceer
- Ik ken mezelf
- Ik ken KBC
- Ik heroriënteer mezelf

## KADERLEDEN

### Horizon - traject kaderleden: 3-da

- Oprissing strategie/structuur KBC & joboportunities binnen KBC
- Infokanalen
- Groepsopdracht: inijk in een andere functie in een andere afdeling → via interview met functiehouder  
→ Wat bevragen? functie-inhoud, toegevoegde waarde van functie en entiteit, linken met proces, strategie, toekomstige uitdagingen binnen functie en entiteit  
→ ter voorbereiding op opdracht: interview- en presentatietechnieken
- Introductie van persoonlijk ontwikkelingsplan



# “HORIZON” basistrajecten analyse doelgroep

## ■ Hoe ingeschreven?

- Op voorstel van personeelsadviseur
- Op voorstel van leidinggevende
- Op eigen initiatief

## ■ Kenmerken doelgroep

- ¼ meer dan 30 jaar dienst, 40 % 21-30 jaar dienst,
- Alle leeftijdsgroepen zijn wel vertegenwoordigd

## ■ Motivaties voor deelname aan opleidingstraject:

## bediendekaderleden



## bedienden

- Reflectie op eigen loopbaan
- Zelfanalyse (o.m. sterkten / zwakten leren kennen)
- Heroriëntatie en verdere ontwikkeling
- Ruimere kennis KBC en diverse competenties zoals omgaan met veranderingen, ...

## kaderleden

- Ruimer zicht op de verschillende business activiteiten en strategie van KBC
- Beter zicht op loopbaanperspectieven binnen KBC
- Mogelijkheden tot netwerking
- Heroriëntatie
- Verdieping competenties



# “HORIZON”: bevindingen over basistraject bij bedienden en kader

## → **Bevindingen uit evaluatie na afloop van het opleidingstraject:**

- De cursisten hebben in het opleidingstraject geleerd wat ze verwacht hadden.
  - De cursisten geven over het algemeen aan dat ze het geleerde kunnen gebruiken in de praktijk.
  - De cursisten hebben een ruimere kijk gekregen op KBC. Kijk op KBC aan de hand van de dvd ‘KBC in grote lijnen’ en groepsdiscussies: gewaardeerd omwille van geboden duiding en openheid gesprekspartner / directielid
  - Hoge motivatie en resultaatgerichtheid onder deelnemers traject
  - Hoge graad van interactie, samenwerking en vertrouwen, zowel onderling, als met opleider en directielid / gesprekspartner bij de groepsdiscussies
  - Deelnemers zijn bewust bezig met ‘eigen leertraject’
  - Groepsopdracht (bij kaderleden) geeft mogelijkheid om andere directoraten en functies te leren kennen en te waarderen. Heterogene samenstelling van subgroepen laat toe inzichten te confronteren en het eigen netwerk te verruimen.
- **Er volgt nog een impactevaluatie om de impact van het opleidingstraject op langere termijn te meten.**



# Vormingstrajecten “HORIZON”: vervolgtrajecten

## Bediendevervolgtraject

- Volgende opleidingen worden ingericht zodra er voldoende voorinschrijvingen zijn : initiatie pc - Frans telefoonvaardigheden - Engels telefoonvaardigheden
- Volgende opleidingen worden aangeboden via het vast KBC opleidingsaanbod:
  - Begeleide zelfstudie informatica: maandelijks 2 tot 4 sessies verspreid over de learning centers
  - Telefoonvaardigheden Nederlands

## Kadervervolgtraject:

- Competentiemodules:
  - Operationeel management
  - Beheer kennis en kunde
  - Communicatie en contacten
  - Zelfmanagement
- Uitrol in de loop van 2009.



# Leeftijdsbewust personeelsbeleid:

## Actie 3: Loopbaangesprekken 50 jaar

In een notedop!

- Medewerkers laten nadenken over laatste loopbaanfase: wat wil je nog gerealiseerd zien? Welke ervaring wil je (meer dan nu) inzetten? Wat gaat je goed/minder goed af?
  - Oudere medewerkers worden onvoldoende geprikkeld om bewust over verdere ontwikkelrichting na te denken
  - Duidelijk maken dat 50+ers nog heel wat kunnen realiseren in laatste deel van hun loopbaan
- Streefdoelen
  - optimale inzet van expertise van onze ervaren medewerkers
  - samen met de leidinggevende acties uitwerken om de kennis en expertise van de oudere op een goede manier te valoriseren en veilig te stellen voor de opvolgers
- Of je op latere leeftijd nog productief bent, hangt niet alleen af van je individuele vaardigheden, maar ook van de mate waarin je jobinhoud afgestemd is op je capaciteiten.



# Loopbaangesprekken 50 jaar

## Kenmerken en aanpak gesprek

- Open overlegsituatie – tweerichtingsverkeer - dialoog
- Toekomstgericht
- Staat buiten de evaluatiesfeer
- Win-win voor medewerker en bedrijf
- Niet vrijblijvend (recht en plicht)
- Empowerment van medewerker zelf via
  - Het laten maken van een voorbereiding op het gesprek door de betrokken medewerker een checklist te laten invullen en doorsturen waarop medewerker zijn visie, verwachtingen, noden neerschrijft.
  - Het laten schrijven van een conclusie van het gesprek (gemaakte afspraken = laatste blok van checklist) door de medewerker zelf
- Draaiboek werd opgesteld voor degenen die een loopbaangesprek moeten voeren met 50 jarige



# Loopbaangesprekken 50 jaar

## De loopbaangesprekken moeten resulteren in

- Een optimale inschakeling van de 50-jarigen in ons bedrijf waarbij zowel de medewerkers zelf zich (1) gemotiveerd voelen om tot het einde van hun loopbaan goed te presteren en (2) gewapend zijn met de nodige competenties
- Concrete afspraken om deze optimale inschakeling te bereiken:
  - Engagements van de leidinggevenden tot verbreding/verrijking van de functie, tot de inschakeling van de ouderen in projectwerking, tot het nadenken over en uitwerken van manieren voor een goede kennisuitwisseling tussen oud en jong, tot het zoeken naar oplossingen voor het verminderen van de werkdruk voor ouderen die het moeilijker hebben, ...
  - Engagements van de medewerker zelf om met het bekomen advies aan de slag te gaan
  - Specifieke ontwikkelings- en opleidingsinspanningen voor bepaalde individuen/groepen
- Behoeftenbepaling: wat zijn de behoeften van onze populatie 50-jarigen? (*input voor personeelsbeleid*)



# Loopbaangesprekken 50 jaar

## Bevindingen gesprekken

- Positief onthaald
- Aandacht voor doelgroep wordt gewaardeerd
- Gesprek geeft hen ‘goed gevoel’ – ‘verademing’
- Er komen verwachtingen/wensen/vragen aan de oppervlakte die tevoren nog nooit geuit waren
- Misverstanden worden uit de weg geruimd



# Loopbaangesprekken 50 jaar: Bevindingen obv steekproef van verslagen gesprekken

- Wil de 50-jarige zelfde functie of andere uitoefenen tot pensioen?
  - Overgrote meerderheid van 50-jarigen vindt nog voldoende uitdaging in huidige functie.
  - Een kleinere, doch niet onbeduidende groep van 50-jarigen ziet een verandering van functie in de komende jaren nog wel zitten
  - Toch wel wat drempels voor functieverandering (liever geen buitenlandse opdrachten, liever geen functie die niet deeltijds kan, geen verandering van werklocatie, ...)
- Welke kennis/ervaring willen 50-jarigen meer inzetten?
  - Brede ervaring beter benutten (=> meer interdisciplinair werken)
  - Kennis/ervaring delen (-> via geven van opleiding, coachen van medewerkers, opmaken van handleidingen, ...)
- Wat wil men verder ontwikkelen?
  - ICT vaardigheden – Talenkennis - Updaten van specifieke product-/systeemkennis - Leidinggevende vaardigheden – Coachende en trainingsvaardigheden (via toepassingsgerichte opleidingen)
  - Werken aan mentale fitheid



# Loopbaangesprekken 50 jaar: Bevindingen obv steekproef van verslagen gesprekken

- Wat is nodig om gemotiveerd te blijven?
  - Autonomie (zelf invulling geven aan de functie / zelfstandig plannen / ownership krijgen)
  - Regelmatig andere functie-inhoud / afwisseling in takenpakket
  - Respect voor geleverde inspanningen
  - Betrokken worden bij het beleid / participatie
  - Mogelijkheid krijgen voor volgen van opleiding
  - Zelf blijven openstaan voor veranderingen en nieuwigheden
  - In aanmerking blijven komen voor internationale kansen
  - Goede verstandhouding met chef en collega's
  - Blijvend begeleiding krijgen bij vinden van geschikte jobopportunities (en klankbord dat ook wijst op lacunes)
  - Leidinggevende functie blijven uitoefenen
  - Vermindering woon-werkverkeer

## ■ Energie-gevers versus energie-vreters

	
Contact met klant	Onvoldoende afwisseling in werk
Steun van collega's	Druk van voldoende afspraken te hebben, te scoren op acties, ...
Kunnen werken aan projecten	Onvoldoende appreciatie van suggesties ivm verbetering proces
Aanspreekpunt zijn / ownership	Onvoldoende ownership hebben
Zelfstandig kunnen werken / eigen planning bepalen	Gebrek aan autonomie



# Loopbaangesprekken 50 jaar: Bevindingen obv steekproef van verslagen gesprekken

## Voorbeelden van concrete afspraken na loopbaangesprekken

- Zelf kijken naar interessante opportuniteiten en input krijgen van personeelsadviseur
- Noteren van interessedomijnen medewerker door personeelsadviseur
- Raadplegen van cursuscatalogus en inschrijven voor opleiding
- Meer aandacht besteden aan kennisdeling binnen de dienst
- Afspraken maken met leidinggevende rond mentorschap nieuwe collega's
- Inwerken in nog niet zo vertrouwde domeinen binnen de eigen functie
- In openheid spreken over nood aan nieuwe uitdagingen
- Afspraak voor loopbaanonderzoek
- Bespreken van 80% tijdscrediet
- Open communicatie voeren over stressfactor van woon-werkverkeer
- Verschaffen van informatie (bvb. over financiële gevolgen tijdscrediet)
- Opmaak persoonlijk ontwikkelingsplan
- Met leidinggevende bekijken van mogelijkheden van internationale inzet
- Voortdoen zoals nu (nog voldoende uitdagingen in huidige functie)
- ...



# Leeftijdsbewust personeelsbeleid: Actie 4: Communicatie & beleidsintegratie

In een notedop

Creëren van een “leeftijdsbewuste cultuur” via juiste communicatie en beleidsintegratie

- Streefdoel: perceptie juist stellen
  - ⇒ KBC wil al haar medewerkers tot hun pensioen inzetbaar houden en mentale fitheid is hiervoor cruciaal
  - ⇒ ‘Oud is niet out’
- Belang van kruisbestuiving tussen generaties in ons bedrijf
- Inbedding in bedrijf: project → implementatie



# Communicatie

- Regelmatige communicatie rond leeftijdsbewust personeelsbeleid in verschillende personeelsmedia (personeelsblad, tijdschrift voor leidinggevenden, infomails, ...)
- Uitleg over verschillende acties leeftijdsbewust personeelsbeleid op Intranet
- Tussentijdse rapportering van resultaten verschillende acties leeftijdsbewust personeelsbeleid

Beslissing managementcomité om leeftijdsbewust personeelsbeleid te integreren in het globaal ontwikkelingsbeleid van KBC (Campus)

- Resultaten mentale fitheidsmeter per directoraat als basis gebruiken om ontwikkelingsnoden van directoraat te detecteren
- Opleidingsdeelname van alle leeftijdsgroepen in de gaten houden in het kader van Campus
- Selectie van juiste doelgroep voor vormingsprogramma's "Horizon"
- Opnemen van module rond generatiemanagement in het vormingstraject van leidinggevenden.
- Op interne arbeidsmarkt specifieke aandacht besteden aan gelijke kansen op mutaties voor ervaren medewerkers. Sleutelrol voor lijnmanagement en personeelsadviseur >> project "Interne arbeidsmarkt"



# Besluit: kritische succesfactoren van leeftijdsbewust personeelsbeleid

- Starten met grondige diagnose (leeftijdsverdeling, deelname aan opleiding van verschillende leeftijdsgroepen, ...)
- Focus van acties niet enkel op doelgroep van oudere medewerkers, maar op heel de werknemerspopulatie
- Voorzie een rode draad in acties (cfr. loopbaanlange inzetbaarheid en mentale fitheid)
- Draagvlak bij management en vakbonden
- Communicatie is uiterst belangrijk
- Zorg voor goede overdracht van 'project' naar 'implementatie'



# Besluit: Het Generatiepact: actief ouder worden

## Wat KBC realiseerde ...

- Ontwikkeling van een preventief leeftijdsbewust personeelsbeleid zodat werknemers vitaal, gemotiveerd en voldoende geschoold kunnen blijven werken tot aan hun pensioen
- Aftoetsing van en rapportering over dit beleid bij onze sociale partners
- Opzetten van een sensibiliseringscampagne (o.m. via mentale fitheidsmeter) en beklemtonen van waarde van ervaren medewerkers (in onze communicatie-acties)
- Afschaffing van leeftijdsbarema's in de verloning
- Deeltijdse formules van tijdskrediet voor 50+ succesvol
- Opleiding:
  - doelstelling om 1 op 2 in opleiding te betrekken ruimschoots gehaald (in 2008 volgde 75% een formele opleiding bij KBC)
  - opzetten van specifiek vormingstraject voor medewerkers die al lange tijd geen opleiding (ook niet on-the-job) volgden (in praktijk vooral ouderen)
  - jaarlijkse rapportering opleidingsinspanningen naar 45+ en engagement om evenredige participatie van leeftijdsgroepen in opleiding op te volgen
- Nagaan wat de toekomstperspectieven van werknemers zijn: via loopbaangesprekken (voorkomen dat werknemer niet voorbereid zou zijn op toekomstige uitdagingen)



**Ann Gevers**  
Adviseur Personeelsbeleid en Projecten  
KBC  
*10 september 2009*



**Ius  
Laboris**

Global  
Human  
Resources  
Lawyers

**CLAEYS & ENGELS**

*Law Firm*

# HERSTRUCTURERINGEN VOOR EN NA HET GENERATIEPACT

**Jean-Paul Lacomble**

**Advocaat-vennoot**

*Claeys & Engels*

VBO, Brussel, 10 september 2009

## OVERZICHT VAN DE UITEENZETTING

1. Juridische inventaris
2. Duur van de procedures
3. Kosten van de procedures
4. Filosofie van de procedures
5. Besluiten

## 1. Juridische inventaris

- ▶ Toevoeging van teksten
- ▶ Rechtsonzekerheid
- ▶ Geen georganiseerde rechtsprocedures
- ▶ Geen toestemming te verkrijgen (noch van de werknemers, noch van een rechtbank, noch van een overheid)
- ▶ Verhoopt (ontradend) effect of averechtse effecten (laattijdige of “verborgen” herstructureringen)?
- ▶ Voorbeeld: definitives

Tekst	Onderwerp	Definitie
Cao 24 KB 24/05/1976	Procedure	10% in de TBE (of > 30, minimum 10) (gemiddelde van het jaar dat voorafgaat aan het voornemen)
Wet Renault	Procedure + sancties	10% in de TBE of de afdeling (> 30, minimum 10)
Cao 10	Vergoedingen	10% in de TBE (Geen drempel op 30, minimum 6)
KB 07/12/1992	Brugpensioen	10% in de TBE ( <u>niet</u> in de afdeling) (gemiddelde van het jaar dat voorafgaat aan de ontslagen)
Wet 23/12/2005 + KB 09/03/2006	Tewerkstellingscellen	10% <u>bij de werkgever</u> (niet zeker van TBE; ongetwijfeld niet de afdeling) (Geen drempel van 30)

## 2. Duur van de procedures

### 2.1. Wettelijke context

#### a. Twee fasen

#### b. Raadpleging over het voornemen

- ▶ Geen minimumduur (behoudens rechtspraak)
- ▶ Geen maximumduur (maar eenzijdige sluiting mogelijk)
- ▶ Geen ingebrekestelling
- ▶ Kennisgeving beslissing
- ▶ Beroep (in het bijzonder collectief)

**C.** Onderhandeling over een sociaal plan

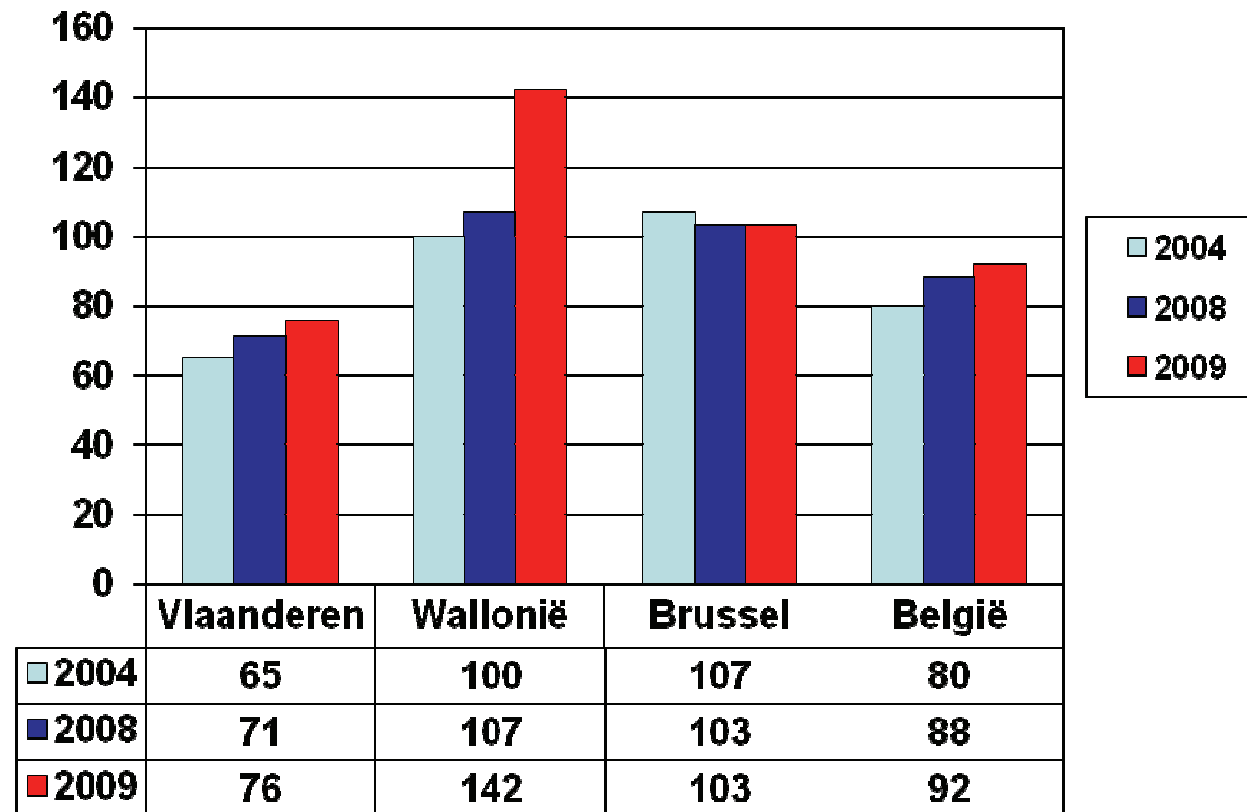
- ▶ Niet verplicht
- ▶ “Bevriezing van de ontslagen”
- ▶ Mix van de twee fasen?

**d.** Niet uitgevoerd Generatiepact

## 2.2. Cijfers

- ▶ 3 studies
  - 2002-2004
  - 2006-2008
  - Post 01/09/2008
  
- ▶ Representatieve steekproef maar sommige herstructureringen ontsnappen aan de studie


**Verlenging**



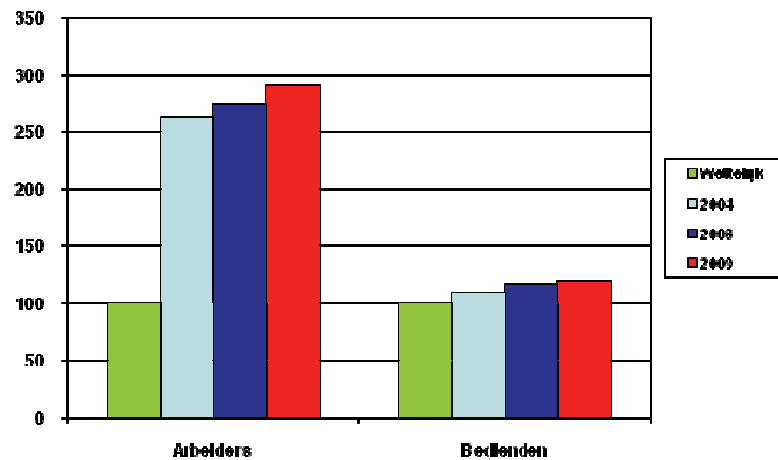
## 2.3. Commentaar

- ▶ Toename = resultaat van de mix van de twee fasen?
- ▶ Niet wegens het Generatiepact (1<sup>ste</sup> kwartaal 2006: 96 dagen)
- ▶ Grote subregionale verschillen
  - Limburg: 30 dagen meer dan in Oost-Vlaanderen of in Vlaams-Brabant
  - Henegouwen en Luxemburg beneden het nationale gemiddelde, 3 andere Waalse provincies meer dan 30 dagen boven het nationale gemiddelde

## 3. Kosten van de procedures

### 3.1. Algemene cijfers

▶ Constante toename



	Arbeiders	Bedienden	Buiten brugpensioen ontslagen bedienden
Wettelijk	100	100	100
2004	262	110	128
2008	274	117	132
2009	291	119	139

## 3.2. Opmerkingen

- ▶ Methode
- ▶ Verhoging ook verklaarbaar door wijzigingen in de wetgeving (bijdragen op de "Canada Dry" of de bovenwettelijke sluitingsvergoedingen, enz.)
- ▶ Houdt geen rekening met de impact van de "inschakelingsvergoedingen" (voorlopige financiering, niet-terugbetaling voor de bedienden, opzeggingstermijn niet gepresteerd)
- ▶ Gewestelijke verschillen (Brussel > Wallonië > Vlaanderen)
- ▶ Grote verschillen tussen subregio's, tussen sectoren en tussen individuele gevallen

## 4. Filosofie van de procedures

4.1. "Automatisch" brugpensioen?

4.2. Inschakeling of vergoeding?

## 4.1. “Automatisch” brugpensioen ?

- ▶ Een grote verandering in het Pact: de (verlaagde) leeftijd moet bereikt zijn op het moment van het voornemen
- ▶ Het brugpensioen blijft populair: uitbreiding of verbetering bij 76% van de herstructureringen (69% in 2004 en 2008)
- ▶ De (bij cao mogelijk gemaakte) gemiddelde leeftijd stijgt opnieuw

2004	52,8
2008	54,04
2009	54,26

- ▶ Minder snel dan door het mechanische effect van het Generatiepact

- ▶ 3 grote leeftijden (50 – 52 – 55)

Leeftijd	2004	2008	<b>2009</b>
50	27%	40%	<b>15%</b>
52	43%	23%	<b>31%</b>
55	20%	26,5%	<b>35%</b>

- ▶ 2009: veel minder op 50 jaar
- ▶ 55 jaar is de meest frequente leeftijd geworden ( $\pm 1/3$  van de gevallen)

## 4.2. Inschakeling of vergoeding ?

### a. Herinnering aan de context

- Vóór de wetswijzigingen die in werking traden vanaf 7 april 2009
- Verplicht in geval van verlaging van de brugpensioenleeftijd (herinschakelingscel, werkverdeling, enz.)
- En in ieder geval voor de werknemers > 45 jaar (outplacement)
- Volledige vergelijking met de periode vóór het Generatiepact onmogelijk

Voorbeeld: aantal herinschakelingscellen in 2004 is enkel vergelijkbaar met het aantal herinschakelingscellen in 2008 bij de herstructureringen "zonder brugpensioen"

## b. Enkele cijfers

- ▶ In 2006-2008 ging 74% van de bedrijven verder dan hun wettelijke verplichtingen op het gebied van inschakeling; vandaag, 81%

Hoe?	2004 (indien beschikbaar)	2006 - 2008	2008 - 2009
Door een outplacement aan te bieden aan de werknemers < 45 jaar	50%	64%	94%
Door een niet wettelijk verplichte herinschakelingscel op te richten	12,50%	36%	75%
Door de cel open te stellen voor werknemers van minder dan 45 jaar	/	75%	88%
Door hem van een budget te voorzien	1,10%	11%	23%
Door interne inschakelingprocedures te organiseren	/	52%	50%

## C. Enkele commentaren

- ▶ De inschakeling wint terrein
- ▶ Maar de vergoeding verliest er geen...
- ▶ Communicerende vaten?

## 5. Besluiten

5.1. Rechtsonzekerheid + lange duur + kosten: is dit opzettelijk ("ontradend effect")?

5.2. Indien NIET:

- De toepasselijke teksten coördineren
- Een soepele en snelle rechtsprocedure organiseren
- Het Generatiepact uitvoeren wat de maximumduur betreft
- Nadenken over een gerichte beperking van de kosten (voorbeelden: werkhervattingspremies, bijdragen "Canada dry" aangepast volgens de begeleiding bij de inschakeling, enz.)

### 5.3. Voorrang geven aan de inschakelingen?

- ▶ Het toepassingsgebied uitbreiden (sanering, herindustrialisatie, enz.)?
- ▶ Er financieel toe aansporen (aftrekbaarheid, enz.)?
- ▶ Alle partijen?

**Jean-Paul Lacomble**  
**Advocaat-vennoot**  
*Claeys & Engels*

VBO, Brussel, 10 september 2009



**VBO**

Verbond van  
Belgische  
Ondernemingen

**FEB**

Fédération des  
Entreprises de  
Belgique

[www.vbo.be](http://www.vbo.be)

