

## Loon en ontslagname bij reorganisaties

### Auteur(s):

Pfann, G.A.

Knüppe, B.F.M.

Respectievelijk werkzaam aan de Universiteit Maastricht en als advocaat bij AKD Prinsen te Rotterdam. Knüppe is één van de curatoren van Fokker.

### Verschenen in:

ESB, 84e jaargang, nr. 4207, pagina 428, 4 juni 1999

### Rubriek:

### Trefwoord(en):

arbeidsmarkt

*Reorganisaties kunnen een conjuncturele of structurele achtergrond hebben. Hoe ziet het personeelsverloop eruit en wat zou het meest effectieve loonbeleid zijn bij beide typen reorganisaties?*

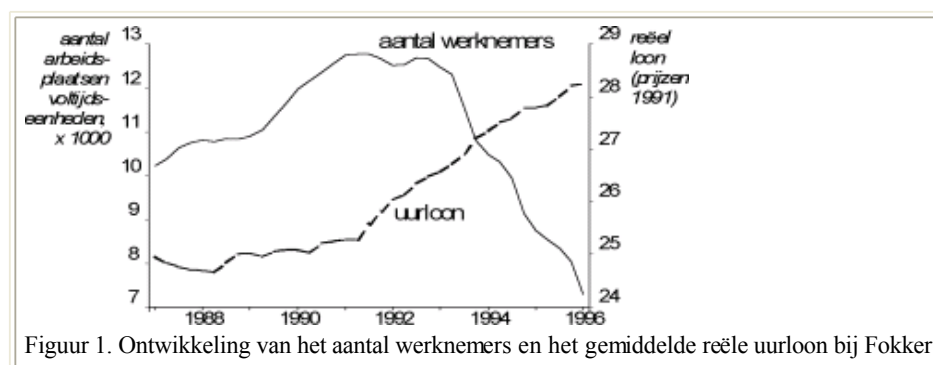
**In dit artikel doen wij verslag van een onderzoek naar het personeelsverloop bij Fokker ten tijde van de laatste reorganisaties in 1993, 1994, en 1995. Centraal staat de vraag welke medewerkers na aankondiging van een op handen zijnde reorganisatie op eigen initiatief ontslag nemen en wie gedwongen moet worden ontslagen. We maken onderscheid tussen conjuncturele reorganisaties (1993, 1994) enerzijds en structurele reorganisatie (1995) anderzijds, en analyseren voor de beide vormen de effectiviteit van selectief loon- en personeelsbeleid gericht op het behoud van de beste werknemers.**

De resultaten kunnen van belang zijn voor werkgevers en werknemers. Voor werkgevers blijken duidelijke communicatie over het verwachte resultaat, expliciete aankondiging dat talentvolle werknemers zullen worden ontzien, en het voeren van een doelbewust selectief loonbeleid van belang voor het effectief uitvoeren van herstructureringsoperaties. Voor werknemers is het belangrijk om zo snel mogelijk te weten wie de ontslaggolf zal treffen. Die duidelijkheid versterkt de impuls om te zoeken naar ander werk voordat gedwongen ontslag een feit is, met als resultaat een geringere kans op loonverlies en werkloosheid<sup>1</sup>.

### Stijgende uurlonen

*"Fokker 2000 eindrapport ondermeer leidend tot een reductie met 1760 banen, verlaging van de loonkosten met 10%, sluiting van Ypenburg en concentratie op de kern-activiteiten [...] heeft nauwelijks meer tot de beoogde kostenreducties kunnen leiden."*<sup>2</sup>

Het lijkt een wetmatigheid: een reorganisatie met gedwongen ontslagen leidt tot een stijging van het gemiddelde reële uurloon per werknemer. Ook vliegtuigbouwer Fokker kreeg daarmee te maken (zie [figuur 1](#)). De vermindering van werkgelegenheid voltrok zich voornamelijk door opeenvolgende schoksgewijze reorganisaties. Sinds 1991 was een afvloeiingsregeling voor 55-plussers van kracht. Maar vanaf 1993 werd massaontslag onafwendbaar.



Figuur 1. Ontwikkeling van het aantal werknemers en het gemiddelde reële uurloon bij Fokker

Stijgingen van het gemiddelde reële uurloon bij personeelsreducties kunnen verschillende oorzaken hebben. We maken onderscheid tussen conjuncturele en structurele reorganisaties.

### Conjuncturele reorganisatie

*"De forse teruggang van het aantal orders vanaf 1991 dwingt Fokker tot een reeks van reorganisaties en personeelsinkrimpingen."*

Toekomstverwachtingen zijn conjunctuurgevoelig. Het vooruitzicht op vette jaren stimuleert groei. Magere jaren nopen tot bezuiniging, krimp, en een terugtocht naar de core-business. De conjuncturele flexibiliteit van de organisatie wordt mede bepaald door de

mogelijkheid van het aantrekken en afstoten van arbeidskrachten die direct in het productieproces kunnen worden ingezet. Het doel van een conjuncturele reorganisatie is om de onderneming zo goed mogelijk door een malaise te loodsen. Het probleem is tijdelijk en van faillissementsdreiging is geen sprake. Conjuncturele reorganisaties worden gekenmerkt door reducties van arbeidsplaatsen in de laagste echelons. In het algemeen kan dit soort arbeidsplaatsen makkelijker opnieuw worden bezet zodra het perspectief verbetert. De betreffende werknemers zijn in tijdelijke dienst, zijn jongere mensen met minder specifieke kennis van het productieproces, of hebben een laag opleidingsniveau. Overeenkomstig is het salaris laag. Een conjuncturele reorganisatie zorgt derhalve voor een stijging van het gemiddelde uurloon. Dit effect kan versterkt worden door de zogenaamde 'LIFO'-ontslagregeling, waarbij werknemers met een kort dienstverband het eerst worden ontslagen. Het uitgangspunt LIFO hoeft echter niet bindend te zijn.

### **Structurele reorganisatie**

*"Voorts adviseerde hij - de in april 1995 nieuw aangetreden stafdirecteur Personeel en Organisatie - de Raad van Bestuur het aantal leidinggevenden met 352 (38%) te reduceren waarbij van de eerste twee echelons 70% van de managers zou moeten verdwijnen."*

Is de aanleiding van een reorganisatie een te hoge kostprijs ten opzichte van de concurrentie, dan dient het bedrijf structureel te worden gerationaliseerd om efficiënter te kunnen produceren. Gebeurt dat niet dan kan faillissement het gevolg zijn. Doorgaans dient met minder mensen dezelfde of een hogere productie te worden gerealiseerd. Een structurele reorganisatie treft in principe alle echelons van de onderneming. De karakteristieken van het personeel dat moet afvloeien zijn vergelijkbaar met die van het totale werknemersbestand van de onderneming. Gezien de noodzaak tot toename van de productiviteit, worden de meest productieven ontzien. Het gemiddeld uurloon, waarin de productiviteit van werknemers in zekere mate wordt gereflecteerd, stijgt daarom bij structurele reorganisaties. Bovendien kan een doelbewust selectief loonbeleid gericht op behoud van beste werknemers aanleiding zijn tot een stijging van het gemiddelde uurloon van een onderneming. Die toename zal groter zijn bij een krapper arbeidsmarkt of naarmate de kans op faillissement toeneemt.

### **Reorganisaties bij Fokker**

*"eerst over 1994 daalden de personeelskosten"*

Tijdens de reorganisaties van 1993 en 1994 bij Fokker werd vooral gesneden in de laagste echelons. In 1993 en 1994 was van het totaal aantal gedwongen ontslagen 70% lager geschoold (basis onderwijs, lbo, mavo), terwijl het aandeel lager geschoolden in de onderneming 50% bedroeg. Slechts 3% van de werknemers met een universitaire opleiding werden toen ontslagen tegenover 9% academici in het totale personeelsbestand. Voor de herstructurering van 1995 golden ontslagpercentages van 55% voor lager geschoolden en 5% universitair opgeleiden. Na de aankondiging van de reorganisatie in 1993 namen op eigen initiatief 60% lager geschoolden en 11% universitair opgeleiden ontslag. In 1994 waren deze percentages respectievelijk 41% en 15%; en 30% en 16% in 1995.

De gemiddelde leeftijd van het werkzame Fokker personeel steeg van 35,3 jaar in 1993 en 36,7 jaar in 1994 naar 38,0 in 1995. De mediaan van het aantal dienstjaren bij gedwongen ontslag verschoof van 1,9 in 1993 naar 2,2 in 1994 tot 2,8 in 1995. Omdat het gemiddeld uurloon toeneemt met leeftijd, het aantal dienstjaren en opleidingsniveau leiden alle reorganisaties tot een toename van het gemiddelde reële uurloon. Gezien de doelstellingen van de reorganisaties bij Fokker en de hier genoemde karakteristieken van medewerkers die al dan niet gedwongen werden ontslagen stellen we vast dat de reorganisaties van 1993 en 1994 een overwegend conjunctureel karakter hadden en de rationalisatie van 1995 van structurele aard was.

### **Loonstructuur**

*"uitvoerige rapporten geredigeerd door speciaal ingestelde taskforces, lagen ten grondslag aan de uitgevoerde personeelsreorganisaties in de laatste jaren."*

Een toenemende kans op faillissement maakt dat meer werknemers op eigen initiatief ontslag nemen. Van het aangekondigde totaal aantal te schrappen arbeidsplaatsen bij Fokker daalt de verhouding tussen werknemers die wel of niet gedwongen moeten worden ontslagen van 2,78 in 1993 tot 0,55 in 1995. Eén van de belangrijkste redenen hiervoor is dat werknemers die hun baan dreigen te verliezen aanvoelen te kunnen worden getroffen door een netto inkomensachteruitgang. Voor de Verenigde Staten wordt deze geschat op gemiddeld 25%<sup>3</sup>.

Hoewel dergelijk onderzoek voor Nederland niet bestaat<sup>4</sup> is het denkbaar dat de dreiging van een substantiële teruggang in salaris één van de grootste problemen is voor werknemers die met een reorganisatie worden geconfronteerd. Die dreiging alleen al maakt dat werknemers elders een baan zullen gaan zoeken. Nu zijn de werknemers die het bedrijf het liefst wil behouden ook degenen met de beste kansen op het vinden van een andere werkomgeving. Het management ontkomt er niet aan om juist deze mensen te laten zien dat hun toekomst na de reorganisatie gewaarborgd is. Een weldoordachte reorganisatie gaat daarom gepaard met selectief gericht loon- en personeelsbeleid.

De ontwikkelingen in de loonstructuur gedurende de reorganisatie bij Fokker waren als volgt. In 1993 was de beloning voor een middelbare opleiding (havo, vwo, mbo) ruim 15% hoger dan voor het laagste opleidingsniveau (basisschool, mavo, lbo). Dit verschil steeg tot 17,5% in 1995. Werknemers met hogere economisch-administratieve of beroepsopleiding (havo, hbo) verdienden 40% meer in 1993 en 43% meer in 1995. Het uurloon van universitair opgeleiden was in 1993 58% hoger ten opzichte van de laagst geschoolden; in 1995 was dit percentage toegenomen tot 60%.

### **Effectiviteit**

Om de effectiviteit van loonbeleid op het behoud van werknemers bij reorganisaties te kunnen onderzoeken splitsen we de loongroei op in een gedeelte dat wordt verklaard uit waarneembare karakteristieken (zoals opleiding, leeftijd, dienstijd, geslacht, enzovoorts) en een individueel gedeelte.

Het verklaarde deel van de loongroei kan worden beschouwd als de uit het beleid resulterende loongroei op grond van waarneembare

kenmerken, en is gelijk voor alle werknemers met dezelfde karakteristieken. Het onverklaarde, individuele, deel van de loongroei verschilt voor iedere werknemer en kan worden geassocieerd met de mogelijkheid tot ontplooiing van talent<sup>5</sup>. Voor een werknemer waarvan het individuele deel van de loongroei negatief is ziet de verwachting van de toekomstige loongroei er somber uit. Niet zijn talent verandert maar de daaraan gerelateerde loonontwikkeling is negatief ten opzichte van andere, vergelijkbare werknemers. Uit ons onderzoek blijkt nu dat een verwachte trendbreuk in de loongroei, als gevolg van reorganisatie, voor werknemers een belangrijke reden vormt om weg te gaan. Een beleid waarin daarmee geen rekening wordt gehouden en waarin wordt gewerkt met een 'integraal loonoffer' zal de beste werknemers relatief in loon doen achterblijven en hen daarom het eerst doen vertrekken bij een aangekondigde reorganisatie.

## Ontslagnames

De beslissing om bij reorganisaties vroegtijdig, dat wil zeggen zonder gedwongen ontslag, van werkgever te veranderen wordt in belangrijke mate bepaald door toekomstverwachtingen van iedere werknemer over de kans om te worden ontslagen of over de te verwachten loongroei na reorganisatie<sup>6</sup>. In [tabel 1](#) is aangegeven hoe deze factoren van invloed waren op de vraag wie wel en niet de dreigende werkloosheid wisten te ontlopen. Daarbij is het feit dat men zelf ontslag neemt geïnterpreteerd als een aanduiding dat met succes is gezocht naar een andere werkgever. Deze veronderstelling lijkt gerechtvaardigd omdat de leeftijd van alle, in de analyse betrokken, werknemers varieert tussen de 17 en 55 jaar.

**Tabel 1. Verklarende factoren voor het zoeken en vinden van een andere werkgever**

Reorganisatie Fokker	1993	1994	1995
Leeftijd	-0,073*	-0,038*	-0,090*
Dienstjaren	--	0,035*	--
Middelbare opleiding	--	0,311*	0,357*
Hogere opleiding	0,513*	1,12*	0,768*
Universitaire opleiding	1,08*	1,34*	1,10*
Technische opleiding	--	0,337*	--
Aantal interne cursussen	--	0,037*	0,026*
Aantal externe cursussen	0,108*	0,148*	0,122*
Woon-werk afstand	--	0,007*	--
Getrouwd	0,308*	0,324*	0,460*
Verklaarde deel loongroei	0,275*	--	0,388*
Individuele deel loongroei	--	0,340*	0,182*
N <sub>1</sub> (ontslag op eigen initiatief)	268	488	501
N <sub>0</sub> (gedwongen ontslag)	743	675	276
Pseudo-R <sub>2</sub>	0,065	0,178	0,265

Werknemers zijn in vaste dienst en tussen 17 en 54 jaar oud. Coëfficiënten met \* zijn significant op 1% niveau.

## Karakteristieken

Voor alle reorganisaties blijkt te gelden dat:

- » oudere werknemers een geringere kans hebben op het bijtijds vinden van ander werk lager;
- » een hogere opleiding deze kans juist verhoogt;
- » het gevolgd hebben van externe cursussen werknemers in staat stelt sneller ander werk te vinden;
- » en getrouwde employees eerder ontslag nemen op eigen initiatief.

Interessant is ook dat bij Fokker noch tussen vrouwen en mannen, noch tussen personen met een volledige aanstelling of een deeltijd baan een verschil is gevonden tussen vroegtijdig of gedwongen ontslag.

## Loonontwikkeling

In [tabel 1](#) is ook te zien wat de invloed was van de verwachte loonontwikkeling. In 1993 draagt een hogere (algemene en individuele) loongroei bij tot een geringer verloop. In 1994 kunnen de meest talentvolle werknemers al niet meer voor het bedrijf worden behouden. Dit blijkt uit het feit dat werknemers met hogere individuele loongroei sneller weggaan. Tijdens de structurele reorganisatie van 1995 is elke vorm van selectief gericht loonbeleid ineffectief geworden. Medewerkers met de hoogste loongroei gingen na de aankondiging het eerst weg.

Hieruit concluderen we dat selectief loonbeleid gericht op behoud van de beste werknemers vooral effectief is als het personeel nog voldoende vertrouwen in de onderneming heeft, zoals bij Fokker tijdens de conjuncturele reorganisatie van 1993. Na een opeenvolgende reeks van reorganisaties met verlies aan arbeidsplaatsen zijn de werknemers van Fokker in toenemende mate het vertrouwen kwijt geraakt in de toekomst van onderneming en was het bedrijf ook qua personeelsverloop in een neerwaartse spiraal terecht gekomen.

## Conclusie

Uit het verloop van personeel en reële uurlonen bij vliegtuigbouwer Fokker, blijkt dat bij reorganisaties met verlies aan arbeidsplaatsen, het gemiddelde reële uurloon stijgt. Om die stijging te kunnen verantwoorden uit een toegenomen productiviteit, is met name bij

structurele reorganisaties een individueel gericht selectief personeelsbeleid onontbeerlijk, gericht op behoud van de meest productieve mensen. Zulk beleid is het meest effectief als het gepaard gaat met de expliciete aankondiging dat bepaalde talentvolle medewerkers zullen worden ontzien.

Bij conjuncturele reorganisaties is gericht selectief loonbeleid een probaat middel. Een 'integraal' loonoffer zal nadelig uitpakken voor een onderneming, omdat de negatieve stimulans die ervan uitgaat de beste mensen het eerst doet vertrekken. Zelfs bij een bedrijf waarin iedereen uitging van een grote persoonlijke verbondenheid, handelde het personeel uiteindelijk zeer rationeel

---

1 L. Jacobson, R. LaLonde en D. Sullivan, *The costs of worker dislocation*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Michigan (VS), 1993.

2 Alle cursiefgedrukte citaten zijn afkomstig uit A.A.M.Deterink, B.F.M.Knuppe, A.L. Leuftink, en R.J. Schimmelpenninck, *Onderzoek naar de oorzaken van het faillissement van Fokker*, Wolters-Kluwer, Amsterdam, 1998, blz.120-122.

3 Jacobson et al, op.cit.

4 Door de Universiteit Maastricht wordt momenteel een onderzoek uitgevoerd onder ontslagen Fokker medewerkers.

5 G. Baker, M. Gibbs en B. Holmstrom, The wage policy of a firm, *Quarterly Journal of Economics*, 1994, blz. 921-955.

6 G.Pfann, Corporate downsizing and efficient quitting, *BIRC Research Paper*, 1999.