

# Massaontslag en de effecten van outplacement

Door het aanbod van outplacement nemen de kansen van oudere ontslagen werknemers op het vinden van werk toe. Voor jongeren leidt het tot een hoger loon. Voor de gemiddelde werknemer heeft het echter niet of nauwelijks effect op de kans op werk of op de kwaliteit van de baan.

**WILJAN VAN DEN BERGE**

Wetenschappelijk medewerker bij het Centraal Planbureau

**MARLOES DE GRAAF-ZIJL**

Wetenschappelijk medewerker bij het Centraal Planbureau

In het Sociaal Akkoord is vastgelegd dat ontslagvergoedingen op basis van de kantonrechtersformule worden vervangen door een transitiebudget. Het idee is dat ontslagen werknemers deze vergoeding (deels) besteden aan scholing of outplacement (begeleiding bij het vinden van een baan). Over de effectiviteit van outplacement is nog nauwelijks iets bekend. Om de gevolgen van outplacement op werkloosheidsduur en de kwaliteit van de eerste baan in termen van loon en baanduur te onderzoeken wordt informatie uit sociale plannen wordt gecombineerd met CBS-data over ontslagen werknemers. Uit de analyse blijkt dat het aanbod van outplacement niet of nauwelijks effecten heeft voor de gemiddelde werknemer. Er zijn echter wel positieve effecten voor subgroepen. Voor oudere werknemers leidt het aanbod van outplacement tot een grotere kans om een baan te vinden. Voor jongere werknemers leidt het niet tot een grotere kans op een baan, maar wel tot een hoger loon.

## OUTPLACEMENTTRAJECTEN

Bedrijven die werknemers ontslaan, huren private bedrijven in om betrokkenen te begeleiden naar een nieuwe baan. Volgens Knegt en Tros (2007) bieden werkgevers in achttien procent van alle ontslaggevallen outplacement aan, een per-

centage dat weinig afhankelijk is van de gekozen ontslagroute. Outplacementtrajecten duren gemiddeld zes maanden en bestaan gewoonlijk uit drie elementen: psychologische ondersteuning om baanverlies te verwerken; zelfevaluatie gericht op het vaststellen wat de werknemer wil en kan; en ondersteuning bij het solliciteren.

Afhankelijk van de behoefte van werknemers ligt de focus op een van deze kenmerken. Bij hoogopgeleide werknemers ligt de nadruk vaker op zelfevaluatie, terwijl bij laagopgeleide werknemers de focus meer ligt op ondersteuning bij het solliciteren. Een traject kost gemiddeld rond de 3000 euro, afhankelijk van de duur en intensiteit van de begeleiding.

Hoewel outplacement een belangrijke rol vervult op de Nederlandse arbeidsmarkt – zo zijn er volgens de branchevereniging OVAL 9300 trajecten gestart in 2011 (OVAL, 2012) – is er nog geen onderzoek gedaan naar de effecten ervan op werkloosheidsduur of baan kwaliteit.

## THEORETISCHE EN EMPIRISCHE LITERATUUR

Volgens de theoretische zoekmodellen zou outplacement, via een toename van de zoekintensiteit, moeten leiden tot een kortere werkloosheidsduur. Dit kan echter teniet worden gedaan door een toename van het reserveringsloon, het laagste loon waartegen een werknemer bereid is een baan te accepteren. Werknemers die efficiënter zoeken, kunnen namelijk selectiever zijn in hun baankeuze.

Voor Spanje bestudeerde Arellano (2007, 2009) de effecten van outplacementtrajecten die vooral gericht waren op hooggeschoolde werknemers. Arellano concludeerde dat werknemers met outplacement een langere werkloosheidsduur hebben, maar ook een hoger loon krijgen. Dit kan verklaard worden door een hoger reserveringsloon (Card *et al.* 2007).

In België is outplacement sinds 2007 verplicht voor iedere ontslagen werknemer ouder dan 45, een verplichting die in 2009 is uitgebreid naar alle werknemers die betrokken zijn bij massaontslag. Werknemers zijn verplicht het aanbod aan

te nemen, tenzij ze binnen veertien dagen een baan vinden. Er zijn nog geen studies naar de effectiviteit van outplacement in België. Jacobs en De Cuyper (2013) bestudeerden de kans om een baan te vinden na outplacement. Dit gebeurde met behulp van een survey onder mensen die in 2010 ontslagen waren. Ongeveer zestig procent van de ontslagen werknemers vond een baan na outplacement, en zeventig procent van hen had die baan nog steeds in 2012. Een vergelijking met mensen die geen outplacementtraject volgden, werd echter niet gemaakt.

#### DATA EN ONDERZOEKSOPZET

Informatie over outplacement komt uit de database met sociale plannen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze database heeft vooral betrekking op grote bedrijven – de helft van de bedrijven heeft meer dan 250 werknemers. De database dekt de jaren 2002–2010 en bevat 672 sociale plannen die als cao zijn aangemeld. Dit betekent dat niet alle sociale plannen die zijn afgesloten in deze periode in de database zijn opgenomen. EIM (Kok, 2008) schat bijvoorbeeld dat er tussen 2004 en 2007 1130 sociale plannen zijn overeengekomen. Deze schatting kwam tot stand op basis van plannen waarbij vakbonden betrokken waren. Daarnaast zijn er nog veel kleine plannen die met de OR van een bedrijf afgesproken worden; deze plannen bevatten echter vaak minimale afspraken.

De grootte van bedrijven in de steekproef zou kunnen leiden tot selectiviteit, want grotere bedrijven gaan anders om met hun personeel dan kleinere. Outplacement wordt echter voornamelijk aangeboden door grotere bedrijven. Zo vindt EIM (2010) dat slechts negen procent van de sociale plannen in het mkb outplacement aanbiedt, veel minder dan ze voor het totaal vinden. De focus op grotere bedrijven zorgt ervoor dat binnen deze groep de werknemers worden vergeleken die wel of juist geen recht hadden op outplacement. Door kleine bedrijven buiten beschouwing te laten, worden er geen appels met peren vergeleken.

De informatie uit de sociale plannen is gekoppeld aan registratiedata over personen die in de periode van 2003 tot 2007 zijn ontslagen (Van Gaalen, 2012). Dit resulteert in een dataset met 8751 ontslagen werknemers, van wie 73 procent een outplacementaanbod heeft gehad. Door een koppeling van deze gegevens aan administratieve baangegevens (CBS Baansomentab en Baanvtvbus) is bekend wanneer deze mensen opnieuw werk vonden, hoeveel ze in die baan verdienden en hoe lang die baan duurde. De gemeentelijke basisadministratie (GBA) levert informatie over de leeftijd en andere persoonlijke karakteristieken.

Aan de hand van dit gekoppelde bestand worden de effecten van het aanbod van outplacement berekend. Dit betreft de kans om direct na ontslag een nieuwe baan te vinden, de werkloosheidsduur, het loon en de baanduur van mensen die een outplacementaanbod kregen versus mensen die dat aanbod niet kregen. Specifieke focus ligt hierbij op de effecten voor verschillende leeftijdscategorieën, omdat outplacement naar verwachting andere effecten heeft voor ouderen dan voor jongeren. Een reden is dat ouderen meer moeite hebben om een baan te vinden, bijvoorbeeld omdat ze al lange tijd bij één werkgever hebben gewerkt, waardoor outplacement voor hen effectiever kan zijn dan voor jongeren.

#### Geschatte coëfficiënten voor het effect op het loon in de nieuwe baan

TABEL 1

	Totale populatie	< 35 jaar	35 - 44 jaar	45 - 54 jaar	≥ 55 jaar
Outplacement	0,0294	0,1710**	-0,0239	0,0547	0,0249
N	8751	2900	2331	2068	1452

\*\* Significant op vijfprocentniveau

Bron: Eigen berekening op basis van sociale plannen gekoppeld aan CBS microdata, 2003–2007

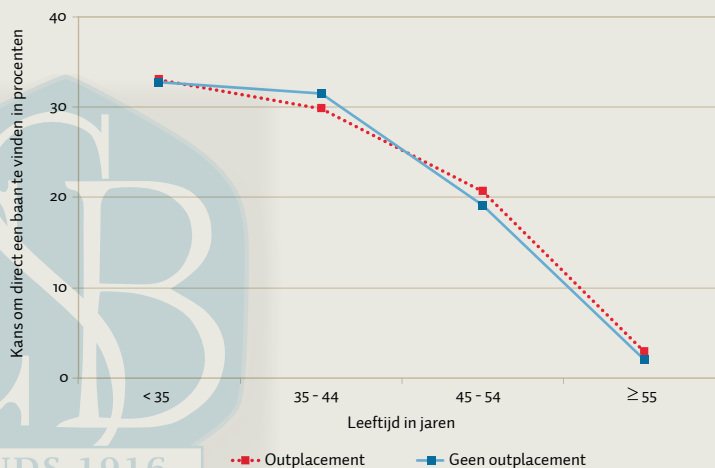
#### METHODE

De kans dat iemand direct na ontslag doorstroomt naar een baan wordt geschat met een probit-model. De werkloosheidsduur van mensen die niet direct een baan vinden wordt geschat met een *proportional hazard*-duurmodel, met een flexibele *baseline hazard*. Eenzelfde model schat de duur van de eerste baan. Het effect van het outplacementaanbod op het loon wordt bepaald met een Heckman selectiemodel, waarmee wordt gecorrigeerd voor het feit dat alleen lonen van werkenden geobserveerd worden.

Er wordt consequent gecontroleerd voor de persoonlijke eigenschappen geslacht, leeftijd, partner en het hebben van kinderen. Daarnaast wordt gecontroleerd voor kenmerken van de vorige baan: loon, lengte van het dienstverband, sector en bedrijfsgrootte. Dummy's voor het jaar en kwartaal van instroom in werkloosheid ondervangen conjunctuureffecten.

#### Kans om aansluitend aan ontslag een baan te vinden voor verschillende leeftijdsgroepen, met en zonder outplacement

FIGUUR 1



Bron: Eigen berekening op basis van sociale plannen gekoppeld aan CBS microdata, 2003–2007

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

Ook wordt gecorrigeerd voor ontslagvergoedingen, een belangrijk onderdeel van veel sociale plannen. Zowel het feit dat iemand volgens zijn sociale plan een ontslagvergoeding krijgt als mogelijke leeftijdspecifieke effecten van die ontslagvergoedingen vormen onderdeel van de analyse. Vanwege selectie-effecten zijn de coëfficiënten van ontslagvergoedingen lastig te interpreteren. Deze informatie fungeert puur als controlevariabele, omdat deze vergoedingen invloed hebben op hoe hard mensen zoeken naar werk (Card *et al.*, 2007; Uusitalo en Verho, 2010).

**BAAN NAAR BAAN**

Figuur 1 toont voor verschillende leeftijdscategorieën de kans om direct aansluitend aan ontslag een nieuwe baan te hebben. De kans om direct nieuw werk te hebben is sterk leeftijdsafhankelijk. Dit kan onder andere verklaard worden doordat werkgevers liever jongere werknemers aannemen, bijvoorbeeld vanwege (verwachte) productiviteitsverschillen of een grotere verwachte opbrengst van investeringen (Euwals en Ter Weel, 2013). Daarnaast spelen ook ongeobserveerde variabelen en selectie-effecten een rol. En ouderen kunnen vervroegd met pensioen gaan, wat hun kans op werk verkleint (Van Dalen en Henkens, 2013). Bovendien hebben ouderen langere werkloosheidsrechten, hebben ze een lagere opleiding en werken ze in beroepen waar de werkgelegenheid krimpt (Bosch en Ter Weel, 2013).

Alleen voor mensen van 55 jaar en ouder is er een statistisch significant positief effect van het outplacementaanbod op de kans om direct een baan te vinden. In absolute zin is dit

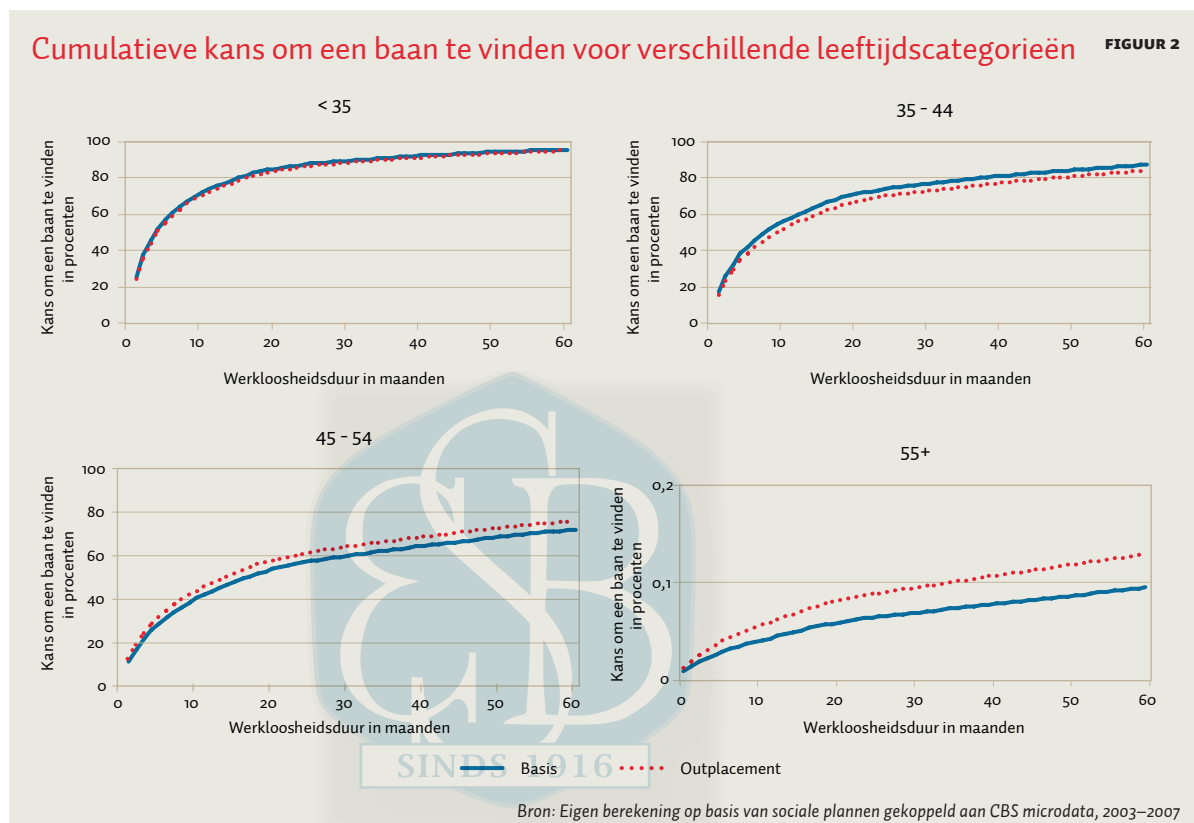
effect gering: de kans neemt toe van 1,6 naar 3,4 procent. Het is echter goed mogelijk dat dit een groter percentage is voor het aantal 55-plussers dat daadwerkelijk nieuw werk ambieert (Lammers *et al.*, 2012). Voor de andere leeftijdsgroepen is het effect nihil, waardoor het gemiddelde effect voor de totale populatie verwaarloosbaar is.

**WERKLOOSHEIDSDUUR**

Figuur 2 bevestigt het beeld dat ontslagen ouderen weinig kans hebben om een baan te vinden. Tachtig procent van de ontslagen werknemers jonger dan 35 hebben na tien maanden nieuw werk en uiteindelijk vindt bijna iedereen uit deze leeftijdsgroep binnen vijf jaar werk. Voor ontslagen werknemers tussen de 35 en 44 ligt het percentage dat uiteindelijk werk vindt op tachtig procent en voor personen tussen de 45 en 54 op ongeveer zeventig procent. Bij ouderen vanaf 55 jaar is dit slechts zo'n tien procent. Dit lijkt laag in vergelijking met CBS-statistieken waaruit blijkt dat ongeveer dertig procent van de 55-plussers binnen één jaar na instroom in de WW het werk hervat. De verklaring voor dit verschil ligt erin dat het hier mensen betreft die geraakt worden door massaontslag en niet per se de WW instromen. Men kan bijvoorbeeld ook met vroegpensioen gaan.

Outplacement blijkt positieve gevolgen te hebben voor ouderen. Het leidt tot een toename van de kans om een baan te vinden van tien tot ongeveer dertien procent. Voor jongere leeftijdsgroepen lijken er kleine positieve dan wel negatieve effecten te zijn van outplacement op de baanvindkans, maar deze effecten zijn niet significant.

Een verklaring kan zijn dat ouderen meer moeite hebben



De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

om zelfstandig werk te vinden, waardoor begeleiding zinvol is. De meeste oudere werknemers hebben immers al lang niet meer actief gezocht naar werk (SER, 2011). Een verklaring voor beperkte effecten voor de totale groep zijn lock-in-effecten: mensen nemen de tijd om na te denken wat ze eigenlijk willen. Outplacement start echter veelal maanden voordat iemand daadwerkelijk wordt ontslagen. Een eventueel lock-in-effect van outplacement zal daarom waarschijnlijk plaatsvinden in de maanden vóór werkloosheid en niet erna. Het is dus niet waarschijnlijk dat lock-in-effecten de oorzaak zijn van beperkte effecten voor de totale groep.

### KWALITEIT VAN DE EERSTE BAAN

Het loon in de nieuwe baan en de duur van die baan zijn kwaliteitsindicatoren. Een betere match leidt tot een hoger loon en een langere baanduur. Het is dus interessant om te kijken in hoeverre outplacement deze baankenmerken beïnvloedt. Tabel 1 toont de coëfficiënten van de loonregressie. Een outplacementaanbod heeft geen effect op het loon van een gemiddelde ontslagen werknemer, maar wel op dat van jongeren onder de 35 jaar. Dit kan betekenen dat outplacement verschillend werkt voor verschillende groepen. Waar het voor ouderen de kans om een baan te vinden vergroot, lijkt het voor jongeren de match te verbeteren. Het gericht inzetten van onderdelen van outplacement voor doelgroepen lijkt dus zinvol.

Outplacement heeft geen effect op de duur van de eerste baan. Ook zijn er geen significante effecten voor verschillende leeftijdsgroepen.

### KANTTEKENINGEN

In de data is alleen bekend dat een ontslagen werknemer het aanbod van outplacement heeft gekregen, en niet of mensen daar ook daadwerkelijk gebruik van maken. Volgens deskundigen maakt zo rond de tachtig procent gebruik van het aanbod. Het werkelijke effect kan daarom groter zijn dan het geschatte effect.

Mensen die outplacement krijgen, zijn gemiddeld iets jonger, verdienen iets meer en werken vaker in sectoren als zakelijke dienstverlening en industrie, terwijl mensen die geen aanbod krijgen eerder werken in sectoren als (detail)handel. Als deze verschillen gecorreleerd zijn met niet-geobserveerde kenmerken als opleiding en motivatie, kan dit leiden tot over- of onderschatting van het effect van outplacement. Controleren voor niet-geobserveerde heterogeniteit in het duurmodel en matching op propensity scores maakt geen verschil voor de resultaten. Vervolgonderzoek zal hieraan meer aandacht kunnen besteden door een (quasi)-experimenteel design of simultane schatting van de processen.

De resultaten kunnen niet automatisch geëxtrapoleerd worden naar alle werknemers. De steekproef betreft vooral werknemers van grote bedrijven die betrokken waren bij massaoetslag. Outplacement kan ook ingezet worden bij individueel ontslag en in kleine bedrijven. Daarover kunnen op grond van deze resultaten geen uitspraken gedaan worden.

### CONCLUSIES EN BELEIDSIMPLICATIES

Hoewel een outplacementaanbod voor een gemiddelde werknemer nauwelijks effect heeft op de werkloosheidsduur of het loon dat hij gaat verdienen in een volgende baan, leidt het tot grotere baanvindkansen voor ouderen en een hoger loon voor

jongeren. Dit suggereert dat outplacement verschillende effecten heeft voor verschillende groepen, wat het resultaat kan zijn van het doelbewust aanpassen van de begeleiding aan de doelgroep.

Gegeven dat ouderen het erg moeilijk hebben op de arbeidsmarkt, impliceren de positieve effecten dat beleid zoals in België gevoerd wordt (in de periode 2007–2009; waar werkgevers verplicht zijn outplacement aan te bieden voor iedereen ouder dan 45) een interessante optie kan zijn. Wel is het belangrijk om alle gevolgen van het Belgische beleid goed te bestuderen. In België zijn sinds de verplichtstelling de prijs en kwaliteit van outplacementtrajecten gedaald, wat vermoedelijk het gevolg van de combinatie van het wettelijk vastleggen van de minimale inhoud van een outplacementtraject, toenemende concurrentie en gebrekkig toezicht (De Cuyper *et al.*, 2008). Dat ondermijnt uiteraard de positieve gevolgen van outplacement.

### LITERATUUR

- Arellano, A. (2007) The effect of outplacement on unemployment duration in Spain. *FEDEA Working Paper*, 2007(16).
- Arellano, A. (2009) The effect of outplacement services on earning prospects of unemployed. *EC Working Paper Series*, 2009(15).
- Bosch, N. en B. ter Weel (2013) Labour-market outcomes of older workers in the Netherlands: measuring job prospects using the occupational age structure. *De Economist*, 161(2), 199–218.
- Card, D., R. Chetty en A. Weber (2007) Cash-on-hand and competing models of intertemporal behavior: new evidence from the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1511–1560.
- Dalen, H. en K. Henkens (2013) Dilemmas of downsizing during the great recession: crisis strategies of European employers. *De Economist*, 161(3), 307–329.
- Cuyper, P., A. Peeters, D. Sanders, L. Struyven en M. Lamberts (2008) *Van werk naar werk: de markt van outplacement*. Leuven: KU Leuven.
- EIM (2010) *Van Werk Naar Werk in het MKB*. Zoetermeer: EIM.
- Euwals, R. en B. ter Weel (2013) Ouderen aan het werk. *CPB Policy Brief*, 2013(02).
- Gaalen, R. van (2012) Latere baankansen voor ontslagen jongeren. *ESB*, 97(4632), 202–204.
- Jacobs, L. en P. De Cuyper (2013) *Wat na collectief ontslag? Processen en effecten van outplacement in kaart gebracht*. Leuven: KU Leuven / HIVA.
- Knegt, R. en F.H. Tros (2007) *Ontslagkosten van werkgevers*. Amsterdam: Hugo Sinzheimer Instituut.
- Kok, J.M.P., C.J. van Uiter, P.A. van der Hauw en D.H. Grijpstra (2008) *Werk op maat: curatieve Van Werk Naar Werk-activiteiten in de praktijk*. Zoetermeer: EIM.
- Lammers, M., H. Bloemen en S. Hochguertel (2012) Job search requirements for older unemployed: transitions to employment, early retirement and disability benefits. *European Economic Review*, 58(februari), 37–51.
- OVAl (2012) *Branchemonitor 2012. Samenvatting*. Tilburg: Organisatie voor Vitaliteit, Activering en Loopbaan.
- SER (2011) *Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Tros, F.H., C. Rayer en E. Verhulst (2005) Flexibiliteit en zekerheid in sociale plannen. Naar meer activering? *SMA*, 60, 528–538.
- Uusitalo, R. en J. Verho (2010) The effect of unemployment benefits on re-employment rates: evidence from the Finnish unemployment insurance reform. *Labour Economics*, 17(4), 643–654.