

Bijdrage EU-workshop 'Organising transitions in response to restructuring'



Raad voor
Werk en
Inkomen

Voorzitter, dames en heren,

De economie is voortdurend in beweging. Deze dynamiek leidt ertoe dat bedrijven en instellingen -en soms zelfs sectoren- ontstaan, groeien, krimpen en in een aantal gevallen ook weer verdwijnen. Mede daardoor is ook de arbeidsmarkt voortdurend in beweging. Dit heeft tot gevolg dat er iedere dag werknemers op zoek zijn naar een andere baan. Of uit vrije wil - omdat ze op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging - of omdat ze daartoe gedwongen worden.

Zo verandert in Nederland gemiddeld ruim 25 procent van de werknemers binnen een periode van twee jaar van werk. In circa een kwart van de gevallen gaat het hierbij om gedwongen mobiliteit.

Veel gaat vanzelf, maar niet alles

Dit proces leidt tot een aanzienlijke mobiliteit op de arbeidsmarkt zonder dat daar enige vorm van ondersteuning bij nodig is of voor georganiseerd hoeft te worden. Vanzelfsprekend is dat prima, maar daarmee is het verhaal niet af. En gelukkig maar, want anders waren wij hier vandaag ook niet bij elkaar.

Zeker als het gaat om gedwongen mobiliteit van werknemers in verband met een dreigend of een daadwerkelijk ontslag, is het zeer gewenst dat er een gericht instrumentarium is om deze werknemers aan een nieuwe baan te helpen.

VWNW-beleid en snelle herplaatsing

Centraal in dit instrumentarium staat wat we in Nederland van werk naar werk (VWNW)-beleid noemen. Dit beleid moet ervoor zorgen dat werknemers zonder werkloos te worden -en dus zonder in een uitkeringssituatie terecht te komen- een nieuwe baan krijgen als ze hun huidige baan door dreigende werkloosheid gedwongen moeten verlaten.

Als dat beleid onvoldoende effect heeft en werknemers toch ontslagen worden, is het van belang dat deze werknemers zo snel mogelijk weer aan de slag te komen. We weten immers dat ontslagen werknemers, die niet binnen zes maanden na het moment van ontslag weer werk vinden, een grote kans lopen om langdurig werkloos te worden.

Werkgevers en werknemers primair verantwoordelijk voor VWNW-beleid

In Nederland hanteert gaan we ervan uit dat de verantwoordelijkheid voor het treffen van VWNW-maatregelen voor met werkloosheid bedreigde werknemers primair ligt bij werkgevers en werknemers in bedrijven en instellingen. Werkgevers- en werknemersorganisaties op landelijk, sectoraal en regionaal niveau spelen daarbij een ondersteunende en faciliterende rol.

Werkgevers en werknemers geven in Nederland in toenemende mate inhoud aan deze verantwoordelijkheid via afspraken in sociale plannen. Kort samengevat is een sociaal plan een overeenkomst tussen enerzijds de werkgever en anderzijds een vertegenwoordiger van zijn werknemers, waarin afspraken staan over hoe wordt omgegaan met de effecten voor de werknemers van een reorganisatie.

De overgrote meerderheid van de sociale plannen (ruim 90 procent) bevat niet alleen afspraken over passieve, financieel getinte regelingen (ontslagvergoedingen, vertrekpremieregelingen), maar ook afspraken over VWNW-maatregelen. Het gaat dan om activiteiten als begeleiding en bemiddeling naar een andere baan (interne en externe outplacement), scholing, ondersteuning bij het opzetten van een eigen bedrijf en het bieden van de mogelijkheid om onder werktijd naar een andere baan te solliciteren.

De uitvoering van de maatregelen die in een sociaal plan zijn afgesproken, doen partijen soms zelf en soms wordt dat uitbesteed. Dat gebeurt dan over het algemeen bij private intermediairs. Tot het

moment van het uitbreken van de economische crisis was de rol van de publieke bemiddelingsorganisatie bij het uitvoeren van sociale plannen relatief beperkt. Soms wordt de uitvoering van sociale plannen ook ondersteund door O&O-fondsen. Dat zijn fondsen die worden bestuurd en financieel worden gevoed door werkgevers en werknemers in een sector. Doel van de fondsen is de arbeidsmarkt van de sector waarin ze actief zijn, optimaal te laten functioneren.

Aandacht voor het MKB

Het goede nieuws is dus dat er in sociale plannen steeds meer aandacht is voor VWNW-maatregelen. Het minder goede nieuws is echter dat sociale plannen vooral worden afgesproken in grotere bedrijven en instellingen met meer dan 100 werknemers. Kleine en middelgrote bedrijven en instellingen maken van dit instrument niet of nauwelijks gebruik. En ook van de inzet van andere instrumenten waarmee VWNW-activiteiten kunnen worden ondernomen, is in die bedrijven en instellingen maar in beperkte mate sprake.

Aandachtspunt in Nederland is dan ook hoe kan worden bewerkstelligd dat het MKB zich bij reorganisaties meer dan nu op VWNW-activiteiten gaat concentreren. De mij toegestane spreektijd maakt het niet mogelijk hier veel dieper op in te gaan. Ik volsta nu met de constatering dat de ondersteunende rol van de publieke bemiddelingsorganisatie hierbij een veel grotere zal moeten zijn dan bij de uitvoering van sociale plannen van grotere bedrijven en instellingen het geval is. Een ondersteunende rol die vorm zal moeten krijgen in een nauwe samenwerking met private intermediairs, zoals outplacementbureaus en uitzendondernemingen.

Effectiviteit

In de uitnodiging voor vandaag wordt ook de vraag gesteld naar de effectiviteit van ingezette VWNW-maatregelen.

Voor wat betreft Nederland is het niet goed mogelijk daar in algemene zin uitspraken over te doen. In een sociaal plan moeten werkgevers en werknemers immers met maatwerk inspelen op een personeelsknelpunt dat in een specifiek bedrijf of instelling moet worden opgelost. Dat betekent dat een maatregel die in de ene situatie goed werkt, in een andere situatie veel minder effect heeft. Zo is het bijvoorbeeld denkbaar dat in het geval van sluiting van een bedrijf of instelling er een ander pakket maatregelen in een sociaal plan wordt afgesproken dan bij een fusie of een overname. Verder speelt de conjuncturele situatie hierbij een rol.

Dat neemt niet weg dat er vanuit de Nederlandse situatie toch wel iets gezegd kan worden over de succes- en faalfactoren bij het opstellen en uitvoeren van sociale plannen en over welke instrumenten in welke situatie het beste kunnen worden ingezet.

Gezien de mij ter beschikking staande tijd, lukt dat echter niet hier en nu. Daarom heb ik deze informatie op papier gezet. Een exemplaar van die notitie is via de organisatoren van onze bijeenkomst voor u beschikbaar.

De economische crisis: mobiliteitscentra en werktijdverkorting

Met de economische crisis is in Nederland de rol van de publieke bemiddelingsorganisatie bij de uitvoering van VWNW-activiteiten groter geworden.

Dat komt doordat bij deze organisatie sinds 2009 -als reactie op de economische crisis- een landelijk dekkend netwerk van (33) mobiliteitscentra actief is. Deze door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gefinancierde centra zijn erop gericht om werknemers die met ontslag worden bedreigd zo snel mogelijk aan ander werk te helpen.

De mobiliteitscentra zijn niet alleen iets van de publieke bemiddelingsorganisatie. In de centra wordt bijvoorbeeld nauw samengewerkt met private intermediairs en onderwijsinstellingen.

In 2009 hebben de mobiliteitscentra 13.000 met werkloosheid bedreigde werknemers naar een nieuwe baan bemiddeld zonder dat ze in een uitkeringssituatie terecht kwamen¹. Werkgevers waarden de activiteiten van de mobiliteitscentra met een 7,4 uit 10.

Een andere door de Nederlandse regering getroffen crisismaatregel probeert te voorkomen dat voor werknemers VWNW-maatregelen moeten worden getroffen. Kort samengevat stelt deze maatregel werkgevers in staat de werktijd voor hun werknemers te verkorten, waarvoor een tegemoetkoming vanuit het werkloosheidsfonds wordt verstrekt. Door deze maatregel hoeven werkgevers vakbekwame werknemers voor wie door economische crisis onvoldoende werk is, niet te ontslaan. Daarmee kunnen de ervaring van deze werknemers en de in de opleiding van deze werknemers gedane investeringen voor het bedrijf behouden blijven voor de periode na de economische crisis. Om de inzetbaarheid van werknemers voor wie werktijdverkorting is verkregen, na afloop van de economische crisis te vergroten, moeten werkgevers die werknemers gedurende de periode van de werktijdverkorting scholen. De eerder door mij genoemde mobiliteitscentra kunnen werkgevers adviseren over de invulling van deze scholingsverplichting.

Tot slot: preventief VWNW-beleid en de re-integratie van werklozen

Voorzitter, dames en heren, ik kom aan het eind van mijn bijdrage.

Ik wil nog aandacht vragen voor twee aspecten, die ik gelet op de tijd alleen maar kan aanstippen en niet verder kan uitwerken.

In de eerste plaats noem ik het belang van preventief VWNW-beleid. Dat beleid richt zich op het stimuleren van de brede en duurzame inzetbaarheid van werknemers, ook wanneer er geen concrete ontslagdreiging aan de orde is. Scholing is daarbij een belangrijk instrument. Het gaat hier overigens om een tweezijdig proces: werkgevers moeten de bereidheid hebben te investeren in de kwaliteit van hun werknemers en werknemers moeten de bereidheid hebben om te werken aan het op peil houden van hun kwalificaties en competenties door open te staan voor een leven lang leren.

In de tweede plaats refereer ik nog eens aan het al aan het begin van mijn bijdrage genoemde belang om werknemers die ondanks gedane VWNW-inspanningen toch ontslagen moeten worden, zo snel mogelijk weer aan de slag te krijgen. Daarvoor draagt trouwens niet alleen de publieke bemiddelingsorganisatie de verantwoordelijkheid. De ervaring in Nederland leert dat op dit terrein het meeste resultaat kan worden behaald als (1) wordt samengewerkt tussen de publieke bemiddelingsorganisatie, gemeenten en private intermediairs (public/private partnerships) en (2) de financiële middelen die voor de re-integratie van werklozen beschikbaar zijn (bijvoorbeeld voor scholing) op een vraaggerichte wijze (d.w.z. in samenwerking met werkgevers en sectoren) worden ingezet.

Voorzitter, dames en heren, tot zover mijn inleiding. Ik dank u voor uw aandacht.

¹ Het aantal bemiddelde WW-uitkeringsgerechtigden bedroeg in dat jaar 199.900.

Bijlage

VWNW-beleid: randvoorwaarden voor succes

De Raad voor Werk en Inkomen² heeft in Nederland onderzoek laten doen naar de succes- en faalfactoren bij het opstellen en uitvoeren van sociale plannen. In dat onderzoek is ook nagegaan welke VWNW-instrumenten in welke situatie het beste kunnen worden ingezet. Deze bijlage beschrijft de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek.

Succes- en faalfactoren van sociale plannen

Voor het welslagen van afspraken die in sociale plannen over VWNW-activiteiten worden gemaakt, zijn *in algemene zin* van belang:

- de bereidheid van werkgevers om daadwerkelijk in VWNW-activiteiten te investeren;
- werknemers die gemotiveerd zijn om aan de uitvoering van de VWNW-activiteiten mee te werken. Speciale aandacht daarbij behoeft de positie van lager opgeleide werknemers, die vaak al jaren bij een bedrijf/instelling werkzaam zijn;
- de betrokkenheid van de werknemers kan worden bevorderd als ze het sociaal plan en de daarin opgenomen maatregelen niet als een bedreiging, maar als een kans zien. Vertrouwen en openheid zijn daarbij sleutelwoorden. Het moet duidelijk zijn wie er onder welke omstandigheden een beroep kan doen op het sociaal plan. De gevolgen van deelname aan een bepaalde activiteit of regeling moeten volledig transparant zijn. Er moeten kwalitatief goede uitvoerders worden ingeschakeld en er moet een klachtencommissie zijn;
- de vakbeweging en de ondernemingsraad moeten niet alleen nauw betrokken zijn bij het opstellen van het sociaal plan, maar ook bij de uitvoering ervan (bijvoorbeeld door zitting te nemen in een commissie die de uitvoering van het sociaal plan begeleidt);
- met ontslag bedreigde werknemers moeten voldoende tijd krijgen voor het accepteren van de nieuwe situatie (rouwverwerking) en het zelfstandig inventariseren van nieuwe mogelijkheden.

Succesfactoren bij het *opstellen van sociale plannen* zijn:

- het leveren van maatwerk. Er zijn geen VWNW-maatregelen die per definitie een plaats in een sociaal plan moeten krijgen. De -mate van- inzet van activiteiten zal per organisatie en per reorganisatie moeten worden bepaald, afhankelijk van:
 - de omvang en de samenstelling van de groep met werkloosheid bedreigde werknemers;
 - de financiële mogelijkheden van de betrokken organisatie;
 - de afstand tot de arbeidsmarkt van de met werkloosheid bedreigde werknemers;
 - de situatie op de sectorale en de regionale arbeidsmarkt;
- het afspreken van heldere, eenduidige en objectieve criteria op basis waarvan wordt bepaald of een werknemer als boventallig wordt aangemerkt;
- maatregelen die zijn toegespitst op de verschillende categorieën werknemers die onder het sociaal plan vallen. Werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt moeten immers anders begeleid/ondersteund worden dan werknemers voor wie die afstand kleiner is;
- duidelijke afspraken over de te behalen resultaten (bijvoorbeeld het aantal te realiseren herplaatsingen);
- het afspreken van (te) hoge vertrekpremies of ontslagvergoedingen kan van invloed zijn op de mate waarin aan VWNW-activiteiten wordt deelgenomen.

² De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan en expertisecentrum van werkgevers, werknemers en gemeenten op het gebied van werk en inkomen. De Raad doet voorstellen aan de regering en andere partijen over het brede terrein van werk en inkomen. Doel van deze voorstellen is een goed functionerende arbeidsmarkt te bevorderen. Het vergroten van de transparantie op de re-integratiemarkt en het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening op die markt zijn ook taken van de Raad.

Voor wat betreft de *uitvoering van sociale plannen* kunnen als succesfactoren worden genoemd:

- de uitvoering van VWNW-maatregelen voor met werkloosheid bedreigde werknemers verloopt beter, als de betrokken werkgever in de jaren daarvoor in preventieve VWNW-maatregelen heeft geïnvesteerd;
- tijdige voorlichting aan de werknemers over het “hoe en wat” van een sociaal plan. Na een dergelijke voorlichting moet ook snel een begin worden gemaakt met de uitvoering van het sociaal plan. Als dat niet gebeurt, ontstaat een voedingsbodem voor onduidelijkheid en onzekerheid;
- in de uitvoering van het sociaal plan moet aan de betrokken werknemers individuele aandacht en maatwerk worden geboden. De individuele aandacht kan worden ingevuld via individuele begeleiding door een vaste contactpersoon. Het maatwerk door aan de werknemers op individueel niveau die maatregelen en instrumenten aan te bieden die noodzakelijk zijn om een nieuwe baan te vinden;
- het inschakelen van meerdere outplacementbureaus, die zich op diverse segmenten van de arbeidsmarkt richten (daarmee kan meer maatwerk worden geboden);
- het bieden van voldoende scholingsmogelijkheden;
- goede samenwerking met andere relevante partijen op de regionale arbeidsmarkt, zoals de publieke bemiddelingsorganisatie, gemeenten, private intermediairs en opleidingsinstellingen.

Faalfactoren zijn vooral de spiegelbeelden van de hierboven beschreven succesfactoren. In aanvulling hierop kan nog op de volgende punten gewezen worden:

- soms blijkt bij de uitvoering van een sociaal plan het aantal te herplaatsen werknemers uiteindelijk kleiner dan aanvankelijk werd gevreesd. Er is, met de daaraan verbonden kosten, dan een heel uitvoerings- en begeleidingsinstrumentarium opgetuigd, dat in de praktijk maar ten dele benut hoeft te worden;
- er is geen samenhang tussen het sociaal plan en het HRM-beleid in meer algemene zin;
- het motiveren van met name lager opgeleide werknemers om niet te kiezen voor de ontslagvergoeding, maar deel te nemen aan VWNW-trajecten;
- een in het sociaal plan vastgelegde te lange bemiddelingstermijn (haalt bij te herplaatsen werknemers te veel “de druk van de ketel”);
- sociale plannen komen soms onder te grote tijdsdruk tot stand of moeten onder een te grote tijdsdruk worden uitgevoerd;
- werkgevers laten zich bij de uitvoering van sociale plannen te weinig ondersteunen door externe adviseurs;
- wanneer het gaat om de sluiting van een bedrijf/instelling probeert de werkgever de met werkloosheid bedreigde werknemers vaak zo lang mogelijk vast te houden om de lopende werkzaamheden tot een goed einde te brengen. Dit kan het treffen van VWNW-maatregelen voor die werknemers onder druk zetten.

Effectieve maatregelen

Er bestaat bij werkgevers- en werknemerspartijen een redelijke mate van consensus over de effectiviteit van maatregelen die ze in sociale plannen hebben afgesproken.

Als meest effectief worden beschouwd:

- mobiliteitscentra;
- scholing;
- regelingen die oudere werknemers stimuleren om vrijwillig te vertrekken.

Positief wordt ook geoordeeld over:

- interne ondersteuning/coaching;
- ondersteuning bij het opzetten van een eigen bedrijf;
- solliciteren onder werktijd;
- detachering;
- vertrekstimuleringsregeling;
- outplacementbureau;
- ontslagvergoeding;
- inkomenssuppletie.

Gematigd positief zijn partijen over:

- een vergoeding van verhuis- en reiskosten;
- stimuleren van deeltijdwerk;
- plaatsmakersregeling.

Negatief wordt beoordeeld de effectiviteit van (interne en externe) werknemerspools.

Gebruik en effectiviteit

Het daadwerkelijke gebruik van afgesproken maatregelen verschilt. Van een deel van de als effectief beoordeelde maatregelen is door veel werknemers gebruik gemaakt, van andere veel minder.

Zo zijn interne ondersteuning en de inzet van een mobiliteitcentrum niet alleen effectieve, maar ook veel gebruikte instrumenten.

Ondersteuning bij het starten van een eigen bedrijf is niet voor veel werknemers weggelegd, maar voor die werknemers die er gebruik van maken blijkt het een heel effectief instrument.

Solliciteren onder werktijd wordt veel gebruikt en is heel effectief, terwijl ouderenregelingen minder worden ingezet maar wel heel effectief blijken te zijn.

Welke activiteiten en instrumenten in welke situatie?

Inleiding

Voor de beantwoording van de vraag welke VWNW-maatregelen het beste kunnen worden ingezet in welke praktijksituatie, is het van belang vier basissituaties te onderscheiden die elk om een andere aanpak en een andere instrumentenmix vragen:

1. Een geleidelijke situatie waarin herplaatsing mogelijk is;
2. Een geleidelijke situatie waarin herplaatsing niet mogelijk is;
3. Een acute en ingrijpende situatie waarin herplaatsing (deels) mogelijk is;
4. Een acute en ingrijpende situatie waarin herplaatsing niet mogelijk is.

Als vertrekpunt geldt dat bedrijven en instellingen er de voorkeur aan geven eerst na te gaan of interne herplaatsing mogelijk is voordat externe uitplaatsing aan de orde is. Meestal vinden het interne traject en het externe traject ook na elkaar plaats. Behoud van vakmanschap en kosteneffectiviteit spelen hierbij een rol. Een arbeidsmarktscan of capaciteitentest laat dan zien of interne herplaatsing mogelijk is.

Verder is het uitgangspunt dat het instrumenten- en activiteitenpakket gedifferentieerd wordt ingezet afhankelijk van de afstand tot de arbeidsmarkt. Zo is bijvoorbeeld bij uitplaatsing van jonge boventallige werknemers met een korte afstand tot de arbeidsmarkt een beperkt pakket voldoende en is scholing niet in alle gevallen noodzakelijk. Oudere werknemers die al lang in dienst zijn en die ook een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben, hebben een intensiever pakket aan maatregelen en instrumenten nodig om met succes een andere baan te kunnen vinden (langer omscholingstraject met groepstraining voor het verwerkingsproces en intensieve en langduriger begeleiding).

Geleidelijk, herplaatsing mogelijk

Hierbij gaat het om een geleidelijke en/of kleinschalige herplaatsingoperatie. Het meest komt voor dat iemands functie vervalt of zodanig wijzigt, dat zelfs met bijscholing plaatsing op de eigen functie niet mogelijk is.

In een dergelijke situatie kan interne herplaatsing op een andere functie binnen de eigen organisatie plaatsvinden door om- of bijscholing. Daarnaast maken de meeste bedrijven en instellingen procedureafspraken over voorrang bij vacatures, afspraken over het aanmelden en beoordelen van de mate van passendheid van vacatures en dergelijke. Om deze herplaatsing te faciliteren, kiezen veel bedrijven en instellingen in de praktijk voor interne detachering. In dit soort gevallen blijkt loonsuppletie om het inkomensverschil tussen “nieuw” en “oud” te overbruggen goed aanvullend werken.

Als een geleidelijke situatie op veel meer plaatsen binnen het bedrijf of de instelling voorkomt (bijvoorbeeld omdat bepaalde functies geleidelijk op termijn verdwijnen), past een meer geïnstrumenteerde kleinschalige mobiliteitsorganisatie (een jobcentrum of een intern mobiliteitscentrum) om de werknemers goed te faciliteren en te ondersteunen. Als de focus ligt op interne herplaatsing ligt externe uitbesteding van het mobiliteitsbureau niet voor de hand.

Geleidelijk, herplaatsing niet mogelijk

Ook hier gaat het om kleinschalige situaties van boventalligheid. In deze situatie is noch interne herplaatsing (binnen de eigen organisatie), noch externe herplaatsing (bij een ander filiaal of een andere dochterorganisatie) mogelijk. Dit kan het geval zijn als er sprake is van:

- een unieke functie die wordt opgeheven of afgebouwd;
- een functie die weliswaar ook elders voorkomt maar ook bij andere aangesloten (dochter)organisaties wordt afgebouwd;
- een werknemer die zelf niet langer voor de eigen werkgever wil werken;
- werknemers die verknocht zijn met hun functie of vanwege privéomstandigheden niet naar een andere locatie of regio willen.

In deze situatie is een extern uitplaatsingstraject aan de orde. De keuze van een goed outplacementbureau is dan cruciaal.

Om externe uitplaatsing te faciliteren, werken veel bedrijven en instellingen met een snuffelstage of een externe detachering. In de praktijk komt zowel detachering met, als zonder terugkeergarantie voor. Een terugkeergarantie neemt weliswaar “aan de voorkant” veel onzekerheid weg bij de werknemers maar voegt “aan de achterkant” weinig toe: werknemers maken in de praktijk zelden of nooit ook daadwerkelijk gebruik van hun terugkeerrecht.

In het geleidelijke scenario met een externe focus past ook een vertrekpremie en ontslagvergoeding. Daarbij kiezen bedrijven en instellingen in steeds meer situaties ervoor om de werknemer te laten kiezen tussen een financiële compensatie en een outplacementtraject.

Acuut en ingrijpend, herplaatsing mogelijk

Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het opheffen van een bepaalde afdeling. Als er dan een mix van functies is, waarvan een deel binnen het bedrijf of de instelling blijft bestaan, is ten minste een deel van het personeel mogelijk herplaatsbaar.

Als interne herplaatsing mogelijk lijkt, kan het instrument van “potentieel boventalligheid” worden ingezet. In de praktijk blijkt dat mensen sneller in beweging te krijgen zijn als er geen sprake is van ontslagdreiging. Van belang is wel dat de potentieel boventallige wordt gefaciliteerd en de potentieel boventalligheid een begrensd tijd heeft, bijvoorbeeld 12 maanden. In deze periode wordt de werknemer begeleid naar een andere (interne of externe) baan.

Verder past in deze situatie een intern mobiliteitsbureau en afspraken over interne vacaturevervulling. Ook kan goed worden gewerkt met interne detachering, bijvoorbeeld als een ander filiaal of een dochteronderneming passende functies voor de herplaatsingskandidaten kunnen aanbieden. Ten slotte past hier ook een vertrekstimuleringsregeling en loonsuppletie.

Acuut en ingrijpend, herplaatsing niet mogelijk

In een acute en ingrijpende situatie waarin duidelijk is dat de interne herplaatsing van grote groepen werknemers niet mogelijk is, ligt de focus op inschakeling van een outplacementbureau dat voldoet aan de volgende vormeisen:

- full service (inclusief bemiddeling en jobhunting). Omdat in deze situatie het doel is om zo snel mogelijk een andere baan voor de boventallige werknemers te krijgen, ligt het voor de hand een bureau te kiezen dat in de bemiddelingsfunctie is gespecialiseerd;
- kwaliteit;
- voldoende schaal en voldoende regionale arbeidsmarktkennis. Hier komen ook regionale spelers die een fullservicepakket voor groepsoutplacement in huis hebben in beeld.

Het is van belang dat aan de hand van een arbeidsmarktscan per (groep van) medewerker(s) een gedifferentieerd outplacementaanbod wordt gedaan. Hierbij kan ook sprake zijn van een wat langer scholingstraject, bijvoorbeeld ingezet om de werknemer op weg te helpen naar het zelfstandig ondernemerschap of de boventallige werknemer om te scholen naar een ander beroep. Daarbij is een poolvorm te overwegen voor die werknemers die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben en die een langer (omscholings-)traject nodig hebben. Vanuit deze pool vindt dan aanbodversterking plaats waarna de werknemer via detachering bij een externe werkgever nieuwe arbeidservaring kan opdoen.