



## Evaluatie Doorstart

Onderdeel van de impactevaluatie van de  
ESF-oproep 'Inclusieve Ondernemingen'

Finaal deelrapport | 29 september 2023

In opdracht van

Europa WSE  
Koning Albert II-laan 35 bus 20  
1030 Brussel

**IDEA**  
CONSULT *thinking ahead*

*member of*

**IDEAGROUP**

Deze studie werd uitgevoerd door:

Yolène Sempels  
Kathy Goffin

Jozef II-straat 40 B1  
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10  
info@ideaconsult.be



**Medegefinancierd door  
de Europese Unie**



## Inhoud

<b>1 /</b>	<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
1.1.	Opzet van het project Doorstart	2
1.2.	Situering van de evaluatie	3
1.3.	Onderzoeksvragen	3
1.4.	Methode	5
1.5.	Leeswijzer	6
<b>2 /</b>	<b>Doorstart in de praktijk</b>	<b>7</b>
2.1.	Context	7
2.2.	Overtuiging ondernemingen	9
2.3.	Behoeftebepaling	13
2.4.	Rekrutering werknemers	2
2.5.	Implementatie	3
2.6.	Afronding	8
<b>3 /</b>	<b>Impact van Doorstart</b>	<b>10</b>
3.1.	Verandering die Doorstart teweegbrengt bij deelnemers	10
3.2.	Randvoorwaarden	13
<b>4 /</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>18</b>





## 1 / Inleiding

### 1.1. Opzet van het project Doorstart

De actielijn “Doorstart” van het project Mind the Switch richt zich op ondernemingen waar een herstructurering of een sluiting wordt aangekondigd, en waar (een deel van de) werknemers collectief ontslagen zullen worden. De begeleiding bestaat uit een modulair aanbod van collectieve sessies, gaande van informatie rond financiële vragen, SWT-maatregelen, en omgaan met stress en verandering. De sessies worden in de getroffen ondernemingen gegeven door een team van consultants van ACV, ABVV en ACLVB. Ondernemingen kunnen intekenen op het aanbod, en doen dit in samenspraak met de syndicale delegatie. Het doel van het begeleidingstraject is om de negatieve mindset waarbinnen getroffen werknemers zich bevinden om te zetten naar een positieve mindset. Deze moet de getroffen werknemer empoweren en op weg zetten naar de volgende stap in hun loopbaan.

#### SITUATIES WAARIN DOORSTART UITGEROLD KAN WORDEN

Doorstart kan uitgevoerd worden wanneer er sprake is van collectief ontslag binnen de context van een herstructurering of een sluiting (m.n. wanneer de Wet-Renault van kracht is). Bij faillissementen is Doorstart niet mogelijk, behalve in uitzonderlijke situaties. Bijvoorbeeld, wanneer er eerst sprake was van een herstructurering of sluiting, en er in dat kader Doorstart werd opgestart, maar de onderneming uiteindelijk toch in een faillissement landt. Daarnaast is Doorstart enkel mogelijk bij een onderneming of vestiging die zich in Vlaanderen situeert.

Na de aankondiging van een collectief ontslag (i.e. de intentie tot collectief ontslag), starten de onderhandelingen tussen de sociale partners. Deze partners dienen te komen tot een sociaal akkoord dat wordt opgenomen in een sociaal plan en vier pijlers omvat: afspraken rond arbeidsduurvermindering, de SWT-regeling, kandidaten voor vrijwillig vertrek, en de parameters die de basis zullen vormen van het ontslag. Dat sociaal plan wordt toegelicht aan de werknemers, waarna op een bepaald moment het effectieve ontslag volgt, met de regeling zoals afgesproken werd in dit sociaal plan. Vanaf het moment van het effectieve ontslag, start de tewerkstellingscel die wordt opgericht door VDAB en start voor de betrokken medewerkers het outplacementtraject.

De periode van aan de aankondiging van het collectief ontslag (of de intentie hiertoe) tot aan het effectieve ontslag (en aldus de start van de tewerkstellingscel en het outplacementtraject), kan een aantal dagen of weken tot meer dan een jaar beslaan. Deze periode wordt gekenmerkt door een grote onzekerheid voor de werknemers. In de praktijk gebeurt het ontslag bovendien vaak in verschillende ‘golven’, waarbij de getroffen werknemers al dan niet op voorhand weten tot welke golf zij behoren. Het is net in die gevallen, wanneer er een aanzienlijke tijd

tussen de aankondiging en het effectieve ontslag overgaat, dat Doorstart een meerwaarde biedt (in 3.1 wordt deze impact verder besproken).

Figuur 1. Visuele weergave tijdlijn collectief ontslag



### VERLOOP VAN DE BEGELEIDING

In een Doorstarttraject wordt getracht de werknemers die zich binnen de context van collectief ontslag bevinden zo snel mogelijk de (juiste) informatie te geven, zodat de onzekerheid over de toekomstige loopbaan kan worden weggenomen. Doorstart verloopt in enkele stappen.

Vooraf aan de uitrol van een Doorstarttraject, is er prospectie (niet-gesubsidieerd binnen dit project): consulenten uit elke vakbond prospecteren de actieve herstructureringsdossiers. Instroom van ondernemingen kan ook via de vakbondsdelégues in de getroffen onderneming, vakbondssecretarissen, VDAB, UNIZO of outplacementkantoren verlopen.

Vervolgens start het voortraject: het eerste aanspreekpunt is de vakbondssecretaris en de délégué; zij spreken op hun beurt de werkgever aan. Samen wordt gekeken of een uitrol haalbaar is. Daarna wordt een dossier opgemaakt en start de effectieve dienstverlening. Deze bestaat uit een startvergadering, indien de groep groot genoeg is en de werkgever hiertoe bereid is, gevolgd door vrijwillige, collectieve sessies op de werkvloer. Deze worden aangevuld met ad hoc advies. Het aanbod van de collectieve sessies kan bestaan uit de volgende thema's: financiële vragen, omgaan met stress van een herstructurering, SWT-regeling, opleiding volgen, oriënteren, arbeidsmarktinfo, en jobkanalen en solliciteren. Wanneer de laatste sessie afgerond is, is het Doorstarttraject afgerond. Wel kunnen de getroffen werknemers nog bij de Doorstartconsulenten terecht voor individuele vragen.

## 1.2. Situering van de evaluatie

Binnen de ESF-oproep Inclusieve Ondernemingen worden tien projecten gesubsidieerd die bijdragen tot meer inclusieve werkvloeren in Vlaanderen. De acties hierbinnen en de doelgroepen die hiermee worden beoogd, verschillen van project tot project. In juni 2022 werd de oproep gelanceerd om deze werking te evalueren. In het VESOC-werkgelegenheidsakkoord "iedereen nodig, iedereen mee" werd vastgelegd dat Doorstart, een deelproject van één van de tien projecten, dient te worden geëvalueerd.

Omwille van deze vastlegging, en het feit dat Doorstart door zijn specifieke eigenheid niet aansluit bij de andere te evalueren projecten, werd gekozen voor een aparte aanpak voor de evaluatie van Doorstart.

## 1.3. Onderzoeksvragen

De doelstelling van de evaluatie is om zicht te krijgen op (1) hoe Doorstart in de praktijk verloopt, en (2) welke impact Doorstart realiseert. Onderstaande evaluatievragen waren sturend voor de onderzoeksactiviteiten:

## 1. Hoe verloopt Doorstart in de praktijk?

### Overtuiging ondernemingen

- ▶ Hoe worden ondernemingen waarin een doorstarttraject zou kunnen lopen geïdentificeerd?
- ▶ Langs welke kanalen worden ondernemingen in herstructurering/collectief ontslag/sluiting bereikt? Zijn er toegangskanalen die onderbenut worden?
- ▶ Wat is de aard (bv. typologie, sectoren, aantal werknemers, ...) van de bedrijven die een Doorstart traject doorloopt?
- ▶ Wat zijn de motieven van vakbonden, werkgevers, mogelijke andere actoren om een Doorstart traject te initiëren? Wie van deze actoren initieert doorgaans het traject?
- ▶ Wat zijn remmende factoren (voor werkgevers) om een Doorstart traject te initiëren?

### Behoeftebepaling

- ▶ Op basis waarvan beslist men om een bepaalde dienstverlening aan te bieden?
- ▶ Welke noden hebben werknemers?
- ▶ Hoe werd "het aanbod" aan dienstverlening bepaald?
- ▶ Matcht de dienstverlening met de noden van de werknemers? Is het aanbod voldoende vraaggericht en op maat van de eigenheid van de onderneming, specifieke noden van de werknemer?
- ▶ Wordt gewerkt met individuele dienstverlening of gezamenlijke workshops?

### Rekrutering werknemers

- ▶ Wie neemt de lead in de communicatie naar de werknemers? Hoe worden deelnemers "gerekruteerd"? Op welke manier worden werknemers overtuigd om deel te nemen?
- ▶ Hoeveel werknemers worden bereikt? Wat is het aandeel van werknemers dat wordt bereikt (maken direct gebruik van de dienstverlening van Doorstart) in de ondersteunde ondernemingen?
- ▶ Zijn er specifieke groepen die meer/minder gebruik maken van de aangeboden dienstverlening (bv. scholingsgraad, arbeiders/bedienden, leeftijd, ...)? Wat is het profiel van een "typische" deelnemer (als zo iemand er zou zijn)?
- ▶ Wat zijn de redenen voor werknemers om gebruik te maken van de dienstverlening?

### Implementatie

- ▶ Welke dienstverlening wordt aangeboden aan de werknemers? Waarop wordt ingezet tijdens de dienstverlening? Welke specifieke thema's kwamen aan bod?
- ▶ Hoe ervaren de werknemers de dienstverlening?
- ▶ Hoe verloopt de implementatie van de dienstverlening? Wat zijn belemmerende factoren?
- ▶ Hoe ziet het partnerschap met de VDAB er concreet uit?
- ▶ Wat is de rol van de vakbond(afgevaardigde) in dit proces?

### Afronding

- ▶ Is er voldoende aandacht voor evaluatie bijsturing van het aanbod? Worden, op het einde van een traject, lessen getrokken?
- ▶ Worden de effecten na afloop gemonitord?



- ▶ Wanneer wordt een traject afgerond? Is er "nazorg" voorzien?
- ▶ Hoe verloopt de (eventuele) overdracht naar outplacement?

## 2. Wat is de impact van de dienstverlening?

- ▶ Ervaren medewerkers een verhoging van hun arbeidsmarktkansen?
- ▶ Slagen medewerkers erin om beter om te gaan met gevoelens van rouw/verlies naar aanleiding van herstructurering/collectief ontslag/sluiting?
- ▶ Heeft het traject een positief effect op het zelfbeeld van werknemers (inschatting van hogere arbeidsmarktkansen)?
- ▶ Heeft de dienstverlening een impact op opleidingsdeelname/competentieversterkende initiatieven?
- ▶ Zien we verschillen tussen medewerkers die geen/wel een doorstarttraject lopen in het outplacementtraject?
- ▶ Heeft de dienstverlening een (positief) effect op de transitie werk-werk?
- ▶ Zijn er mogelijke andere arbeidsmarkteffecten?

## 3. Rol van de vakbonden

- ▶ Wat is de rol van de vakbonden in dit verhaal? Wat zijn de troeven van de vakbonden voor dit soort trajecten? Zijn er factoren die het voor hen moeilijker maken om een doorstarttraject op te starten?

## 1.4. Methode

Er werd gekozen voor een kwalitatief onderzoeksofzet. In een eerste stap werden de projectcoördinatoren bevroegd in een diepte-interview. Daarnaast werden diepte-interviews afgenomen bij verschillende betrokken actoren, en werd documentatie aangeleverd door de Doorstartconsulenten geanalyseerd.

### 1.4.1 Diepte-interview betrokken projectcoördinatoren

Bij de opstart van de evaluatie van het deelproject Doorstart werd een diepte-interview georganiseerd met de betrokken projectcoördinatoren. De organisatoren werden meer in de diepte bevroegd over hun aanpak van Doorstart, verder bouwend op de informatie die in de eerste werksessie met de projectcoördinatoren al werd verzameld over het hele project 'Mind the Switch' (in het kader van de bredere evaluatie van de ESF-oproep Inclusieve ondernemingen).

### 1.4.2 Documentenanalyse

Daarnaast werden de bestaande documenten over Doorstart, die werden aangeleverd door de projectcoördinatoren van Doorstart, geanalyseerd. Deze aangeleverde documenten bestaan uit:

- ▶ Twee PowerPointpresentaties die gebruikt worden tijdens de collectieve sessies.
- ▶ Zes interne evaluaties van Doorstart bij ondernemingen, dewelke meer informatie bevatten over het bedrijf, de herstructurering/sluiting, een overzicht van de gegeven sessies, en de beknopte evaluatie van de werknemers, délégués, secretarissen en de onderneming/HR.



- ▶ Eén draaiboek voor een specifieke onderneming.
- ▶ Rolling tabel van de Doorstartprojecten. Deze tabel bevat informatie over de voortgang van de trajecten. Voor deze evaluatie werden de trajecten tussen mei 2021 en februari 2023 bekeken. Deze tabel dient als input voor vragen over de aard van het type bedrijven dat gebruik maakt van de dienstverlening.

Verder werd ook de eerdere evaluatie van de pilootcasus van Doorstart geanalyseerd. Deze evaluatie werd in 2017 uitgevoerd door HIVA in kader van het ESF-project SamenLoopbaan. VDAB leverde bijkomend extra documentatie over de tewerkstellingscel en de werking van sociaal interventie adviseurs.

Deze documenten dienden voornamelijk om de beschrijving van Doorstart in de praktijk aan te vullen.

### 1.4.3 Diepte-interviews met betrokkenen

Daarnaast werden 18 diepte-interviews georganiseerd met betrokken actoren, om een 360°-zicht te krijgen op hoe Doorstart in de praktijk verloopt en welke impact het project realiseert. Deze contactpersonen werden aangeleverd door de projectcoördinatoren van Doorstart. Doordat de selectie gebeurt door de projectcoördinatoren, is er risico op selectiebias. De doelgroep (m.n. getroffen werknemers en délégués) zijn echter moeilijk te bereiken op een andere manier (gezien zij niet langer werkzaam zijn bij de werkgever ten tijde van de dienstverlening). Het is belangrijk om de mogelijke selectiebias in acht te nemen bij de interpretatie van de resultaten, vnl. over de impact van Doorstart.

Met behulp van een semigestructureerde topiclijst (aangepast aan iedere doelgroep), werden de verwachtingen over, ervaringen met en resultaten van de dienstverlening bevestigd. We hadden aandacht voor de specifieke onderzoeksvragen over Doorstart (cf. paragraaf 1.3). De diepte-interviews werden grotendeels online via Teams georganiseerd. Enkele délégués werden telefonisch geïnterviewd.

De volgende actoren, die allen betrokken waren bij één of meerdere herstructureringen of sluitingen waarbij Doorstart werd georganiseerd, werden bevestigd:

- ▶ Getroffen werknemers (4 individuele interviews)
- ▶ Werkgevers (3 individuele interviews)
- ▶ Vakbondsdélégués (5 individuele interviews)
- ▶ Secretarissen (3 individuele interviews)
- ▶ Sociale interventieadviseurs van VDAB (SIA's) (1 groepsinterview)
- ▶ Outplacementpartners (2 individuele interviews)

## 1.5. Leeswijzer

De rest van dit deelrapport is gestructureerd in volgende hoofdstukken:

- ▶ **Hoofdstuk 2: Doorstart in de praktijk.** In hoofdstuk 2 beschrijven we de manier waarop Doorstart in de praktijk vorm krijgt en zich uitrolt in ondernemingen.
- ▶ **Hoofdstuk 3: Impact van Doorstart.** In dit hoofdstuk omschrijven we de mate waarin de beoogde impact van Doorstart wordt vastgesteld in de praktijk.
- ▶ **Hoofdstuk 4: Aanbevelingen.** Op basis van de inzichten van het onderzoek worden enkele aanbevelingen geformuleerd voor het Doorstartproject.





## 2 / Doorstart in de praktijk

In dit hoofdstuk beschrijven we de manier waarop Doorstart in de praktijk vorm krijgt en zich uitrolt in ondernemingen. We bespreken achtereenvolgens:

- ▶ **Context:** de context waarin Doorstart plaatsvindt;
- ▶ **Overtuiging ondernemingen:** de manier waarop de ondernemingen overtuigd worden om Doorstart te laten doorgaan;
- ▶ **Behoeftebepaling:** de manier waarop de behoeften bepaald worden;
- ▶ **Rekrutering werknemers:** de manier waarop de werknemers bereikt worden;
- ▶ **Implementatie:** de manier waarop Doorstart praktisch georganiseerd en geïmplementeerd wordt; en
- ▶ **Afronding:** de manier waarop het traject wordt afgerond.

### 2.1. Context

De geïnterviewde actoren beschreven de context van het collectief ontslag (of de collectieve ontslagen) waarin zij betrokken waren. Hieronder beschrijven we het beeld dat zij schetsten.

#### EEN COLLECTIEF ONTSLAG ZORGT DOORGAANS VOOR EEN GROTE SCHOKGOLF OP DE WERKVLOER

De aankondiging tot het collectief ontslag, die in veel gevallen als een verrassing komt, heeft een grote invloed op de werkvloer. Initieel heerst er doorgaans veel ongerustheid onder de werknemers – dit wordt beaamd door alle gesproken actoren. De voorwaarden en de termijn zijn op dat moment nog niet duidelijk. De werknemers weten niet altijd meteen wie er juist getroffen zal worden door het aangekondigde collectief ontslag. Bovendien hebben de meeste werknemers nog nooit een collectief ontslag meegemaakt. Sectoren die gevoeliger zijn voor herstructureringen en sluitingen (bv. de metaalsector), kennen doorgaans een werknemerspopulatie met heel wat medewerkers die laaggeschoold zijn en/of al wat ouder zijn (vaak is het de eerste en enige job). Velen zijn erg onzeker over welke kansen zij (nog) hebben op de arbeidsmarkt. Er komen dan veel emoties bij kijken: ongelof, verslagenheid, frustratie, boosheid, verdriet, stress, angst, ...

Ook de werknemers die niet getroffen worden door het collectief ontslag en in de onderneming tewerkgesteld kunnen blijven, zitten met een hoop gevoelens. Zij maken een rouwperiode door: hun werkplek ziet er niet meer hetzelfde uit. Zij hebben doorgaans een schuldgevoel tegenover hun voormalige collega's: waarom zij wel en ik niet?





---

*“Zij die bleven hadden ook schuldgevoelens, van wij zitten hier nog maar wij zijn geen winnaars.” – quote van een werknemer*

---

### DUIDELIJKHEID BRENGEN IS ERG BELANGRIJK, MAAR NIET EVIDENT

De schokgolf werpt heel wat vragen op bij de werknemers, die nood hebben aan duidelijke informatie. De werkgever of HR kan soms niet voldoende duidelijkheid scheppen, zeker indien de situatie en de gevolgen voor henzelf ook nog niet volledig duidelijk zijn. De herstructurering of sluiting wordt soms immers van nog hogerop beslist. Voordat het sociaal akkoord wordt afgesloten, zijn er bijgevolg nog veel onzekerheden.

Dit maakt dat de communicatie naar de werknemers soms chaotisch verloopt. Na de aankondiging, die doorgaans in grote groep verloopt, komt er nog heel wat informatie op de werknemers af, vanuit verschillende actoren: de werkgever of het management, HR-medewerkers, VDAB, vakbondsafgevaardigden, eventueel de consultants van Doorstart, outplacement, ... Het is voor de werknemers soms moeilijk om al die informatie te kunnen verwerken, maar ook om te begrijpen wie wanneer vanuit welke rol spreekt en bij wie men terecht kan. Dit blijkt vooral uit de gesprekken met getroffen werknemers, en blijkt ook uit de vele vragen die de délégués en de werkgever krijgen.

---

*“Over de ganse lijn is het altijd een beetje kwakkelachtig geweest qua vergaderingen en uitleg. Dat was altijd in een grote zaal, Frans en Nederlands door elkaar... Dat verliep niet goed vond ik.” – quote van een werknemer*

---

Ook voor de délégués is de situatie niet evident. Zij moeten in de meeste gevallen zelf ook op zoek naar een nieuwe job, zitten ook mee aan de onderhandelingstafel én krijgen bijkomend veel vragen van hun collega's die zij (nog) niet kunnen of mogen beantwoorden.

---

*“De situatie zorgde ervoor dat onze délégués op het bedrijf enorm belast werden. Niet alleen zij, maar ook de personeelsdienst werd zeer zwaar belast met vragen en bezorgdheden.” – quote van een vakbondssecretaris*

*“De afgevaardigden zitten mee in onderhandelingen, maar dat is ook maar een beperkt aantal uren per dag, die hebben ook hun job en tegelijkertijd ontzettend veel druk van de vloer door vragen die er komen. En die kunnen daar niet over communiceren op een bepaald moment, er moet eerst een akkoord komen.” – quote van een vakbondssecretaris*

---

### ONZEKERE SITUATIE, MAAR PRODUCTIE LOOPT DOOR

In realiteit moet er vaak nog doorgewerkt worden na de bekendmaking van de intentie tot collectief ontslag, en in sommige gevallen wordt de productie zelfs opgevoerd om de laatste opdrachten op tijd af te kunnen werken voor de sluiting of herstructurering. Deze grotere werkdruk staat haaks op de boodschap dat de onderneming, vestiging of afdeling het niet goed doet en moet sluiten, aldus getroffen werknemers.



---

*“Iemand nam de vestiging over, en wij moesten die kwaliteit ook bewaken, dat moest er ook nog bij. Op de werflijn waren er plots heel wat prints dat wij nog nooit hadden gedraaid, dat gaf een wrange smaak bij de mensen.” – quote van een délégué*

---

## GROTE NEGATIEVE IMPACT OP DE SFEER OP DE WERKVLOER

De situatie heeft vaak een negatieve impact op de sfeer op de werkvloer. Vaak heerst er boosheid. Dat is niet altijd zo, bijvoorbeeld indien de werkvloer voelt dat de werkgever het zelf erg moeilijk heeft met de herstructurering of sluiting, en er alles aan doet om de getroffen medewerkers zo goed mogelijk te helpen. Toch zijn er veel gevallen waar de situatie heeft geleid tot een vertrouwensbreuk van de werkvloer t.a.v. de werkgever. Bijkomend loopt de onderhandelingsfase tussen de sociale partners niet altijd even vlot en kan deze fase lang aanslepen. In sommige gevallen kan dit aanleiding geven tot (spontane) stakingen.

## 2.2. Overtuiging ondernemingen

In deze paragraaf wordt de prospectiefase beschreven. In de eerste plaats wordt besproken hoe ondernemingen geïdentificeerd en gecontacteerd worden. Daarna dient de werkgever overtuigd te worden van de meerwaarde van een Doorstarttraject. Ten slotte wordt ook het profiel van de ondernemingen die doorgaans intekenen op Doorstart toegelicht.

### 2.2.1 Bereiken van ondernemingen

#### DOORSTART WORDT DOORGAANS DOOR DE VAKBONDEN ZELF – VIA DE SYNDICALE DELEGATIE – GEÏNTRUCHEERD IN ONDERNEMINGEN

Hoewel Doorstart in uitzonderlijke gevallen door andere partijen (bv. VDAB of outplacementpartners) wordt geïntroduceerd in een onderneming, gebeurt de introductie doorgaans door de vakbonden zelf, via de syndicale delegatie. Om ondernemingen te bereiken, dient Doorstart daarom intern binnen de vakbonden goed door te sijpelen tot bij de betrokkenen op de werkvloer.

Allereerst is het belangrijk dat de vakbondssecretarissen die betrokken zijn bij collectieve ontslagen<sup>1</sup> op de hoogte zijn van het aanbod. Doorstart wordt niet op een collectief infomoment voorgesteld aan alle secretarissen. De communicatie gebeurt doorgaans case per case. De consultants van Doorstart volgen het nieuws over collectieve sluitingen en herstructureringen op. Per vakbond is dit één consultant die dit coördineert voor zijn/haar vakbond (er zijn wel meerdere consultants per vakbond die de dienstverlening uitvoeren). Indien ze weet hebben van een collectieve sluiting, zullen ze proactief contact opnemen met de betrokken secretarissen om het aanbod toe te lichten. Soms zijn de secretarissen al bekend met het Doorstart aanbod, omdat ze er al eerder mee in contact kwamen (sommige sectoren zijn namelijk gevoeliger voor sluitingen/herstructureringen dan andere). Dan komt het ook voor dat de secretaris zelf contact opneemt met de Doorstartconsultant om een eventueel traject in de getroffen onderneming te bespreken. Daarnaast gaan Doorstartconsultanten ook regelmatig naar bijeenkomsten van délégués, om op die infomomenten het aanbod breder bekend te maken. Zo kan het ook voorkomen dat de vakbonds-délégués zelf de vraag voor een Doorstarttraject stellen.

In de meeste gevallen is het dan de vakbondssecretaris (van één van de vakbonden, indien er meerdere actief zijn), die de vakbonds-délégué van zijn/haar/hun vakbond inlicht over Doorstart. Indien er meerdere vakbonden

---

<sup>1</sup> Elke vakbondssecretaris is verantwoordelijk voor één of meerdere paritaire comités en alle ondernemingen die hieronder vallen, en dit per provincie. Bij een collectief ontslag in een onderneming neemt de bevoegde secretaris de rol op van onderhandelaar gedurende het sociaal overleg.



actief zijn in de onderneming, is het belangrijk om ook de andere vakbondsafgevaardigden en hun secretaris te betrekken. Doorstart is immers een verhaal van alle vakbonden samen. Alle vakbondsafgevaardigden moeten dan ook achter het aanbod staan. Indien gewenst kan een Doorstartconsulent het aanbod komen voorstellen op de onderneming aan de syndicale delegatie.

Als de vakbondsdélégués te vinden zijn voor een Doorstarttraject, zal de secretaris, samen met de délégués, proberen om het aanbod zo vroeg mogelijk in het proces van de onderhandelingen bekend te maken bij de werkgever (hoewel Doorstart zelf geen deel uitmaakt -of zou mogen maken- van de onderhandelingen). De secretaris legt m.a.w. het contact of de brug met de werkgever en HR, waarna de consulenten van Doorstart het aanbod in detail komen toelichten op bijvoorbeeld een ondernemingsraad.

## 2.2.2 Overtuigen van werkgevers

### SOMMIGE WERKGEVERS STAAN POSITIEF TEN AANZIEN VAN DOORSTART

Heel wat werkgevers staan positief tegenover het aanbod: ze willen samenwerken met de vakbonden, met wie deze werkgevers doorgaans voorafgaand al een goede relatie hebben. Zij willen dat hun werknemers goede kansen hebben om nieuw werk te vinden en zijn emotioneel ook betrokken. Ook zien zij de negatieve sfeer op de werkvloer, en kan Doorstart een extra ondersteuning betekenen voor de werknemers. Het aanbod van Doorstart verlicht bijkomend ook het aantal vragen dat de werkgever en HR krijgen. De werkgever neemt dan ook alle opportuniteiten aan waarbij de werknemers geïnformeerd kunnen worden. Daarnaast is het aanbod gratis (al wordt wel aangedrongen om de Doorstartsessies door te laten gaan tijdens de werktijd – hetgeen een kost inhoudt voor de werkgever).

Wanneer werkgevers er positief tegenover staan, loopt de verdere samenwerking en uitrol van het aanbod doorgaans ook vlot.

---

*“Omdat vakbonden zo overtuigd waren was het no brainer voor ons. Je wilt samenwerken met je vakbonden hé. Zeker in zo’n situatie. Als we dan ook hoorden dat het gesubsidieerd was, ja...” – quote van een werkgever*

---

### ANDERE WERKGEVERS ZIJN EERDER WANTROUWIG

In andere gevallen is het moeilijker of blijkt het zelfs onmogelijk om de werkgever te overtuigen in te tekenen op het aanbod van Doorstart. Werkgevers hebben diverse redenen om weigerachtig te staan:

- ▶ **Wantrouwen t.a.v. vakbonden:** op sommige werkvloeren was er al sprake van wantrouwen tussen de aanwezige vakbond(en) en de werkgever. Daarnaast zorgt de gevoelige context van het naderende collectief ontslag en de bijbehorende onderhandelingen voor extra spanning op de relatie. In die gevallen blijkt het moeilijk de werkgever te overtuigen van de neutraliteit van Doorstartconsulenten.
- ▶ **Wantrouwen t.a.v. werknemers:** ook hebben sommige werkgevers geen vertrouwen t.a.v. de werknemers, en menen dat de werknemers de sessies enkel zullen volgen om die uren niet te hoeven werken.
- ▶ **Economisch belang:** het kan ook zijn dat de werkgever economische belangen heeft om weigerachtig te staan t.a.v. het uitrollen van het aanbod. Doorstart is dan wel gratis, maar er wordt wel verwacht dat de sessies doorgaan tijdens de werktijd. Deze verloren arbeidstijd is voor sommige werkgevers een drempel. Daarnaast is het bij een sluiting of herstructurering soms ook het geval dat de productie voor het ontslag nog wordt opgedreven, of op zijn minst tijdig moet worden afgewerkt, wat minder marge biedt.



- ▶ **Het niet inzien van het nut van Doorstart:** er zijn ook werkgevers die de meerwaarde van Doorstart niet inzien, en van mening zijn dat de inhoud van de sessies overeenstemt met het verplichte outplacementtraject dat volgt na het effectieve ontslag.

De moeilijkste dossiers blijken doorgaans vast te lopen op individuele overtuigingen van de werkgever zelf. Een werkgever met een eerder controlerende managementstijl zal niet snel ingaan op het aanbod, werd gesuggereerd door een vakbondssecretaris.

Soms ervaart de werkgever dat het Doorstart aanbod een verplichting is vanuit de vakbonden, zoals onderstaande quote illustreert.

---

*“Achteraf gezien, is het een nuttige tool. Op dat moment, als werkgever ben je wel een beetje voorzichtig als iets een syndicaal kantje heeft. Met de kennis die ik nu heb: ja, het heeft een grote meerwaarde. Maar op dat moment was ik daar iets minder toe geneigd, gaat dat propagandamiddel zijn, om op te ruien, ... Achteraf gezien was dat niet het geval. Mocht het minder een verplichting zijn, had ik misschien nee gezegd.” – quote van een werkgever*

---

Twee vakbondssecretarissen gaven in de interviews aan dat het vooral de werkgeversorganisatie was die afhoudend stond ten aanzien van het Doorstartaanbod, wat op haar beurt de opinie van de werkgever beïnvloedde. Volgens de secretarissen die dit aanhaalden, was het zo dat de werkgeversorganisaties in kwestie geen meerwaarde zag in vergelijking met outplacement.

### 2.2.3 Profiel van de ondernemingen die bereikt worden met Doorstart

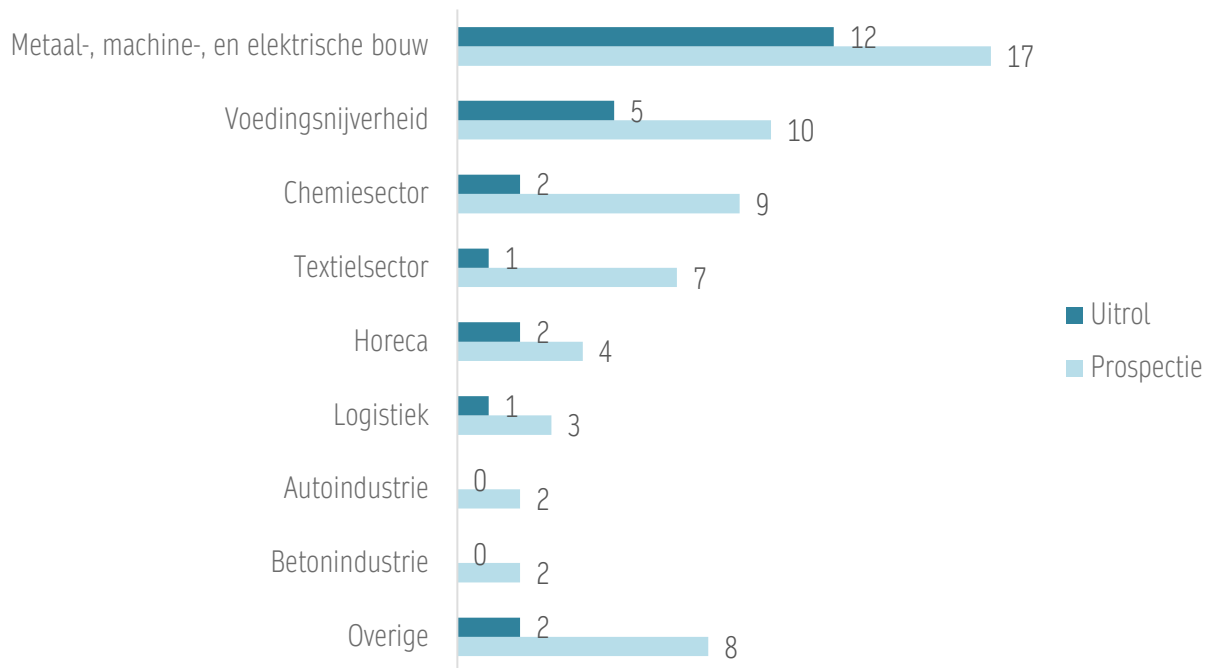
Op basis van de aangeleverde monitoring data vanuit de consultants (de 'rolling tabel' zoals beschreven in 1.4.2) wordt nagegaan wat het profiel is van de ondernemingen die bereikt worden met Doorstart. Voor deze evaluatie werden de trajecten tussen mei 2021 en februari 2023 bekeken. Binnen deze periode werden 62 trajecten geprospecteerd, waarvan er 25 ook effectief werden uitgerold.

Doorstart werd het vaakst opgestart binnen de metaal-, machine- en elektrische bouw, gevolgd door de voedingsnijverheid (zie ook [Figuur 2](#)). Dit kwam ook aan bod tijdens de gesprekken: deze sectoren zijn volatiel (o.a. gevoeliger voor prijsschokken op de markt), waardoor er vaker een sluiting of herstructurering voorkomt in deze sectoren. Binnen de chemie- en textielsector wordt vaak aan prospectie gedaan, maar daar kwam het in slechts enkele gevallen ook tot een effectieve uitrol.

Binnen deze sectoren zijn werknemers eerder laaggeschoold en/of hebben zij een arbeidersprofiel. Deze groepen zijn doorgaans meer onzeker over hun transitie op de arbeidsmarkt in vergelijking met hooggeschoolden en/of bedienden, en hebben daardoor meer nood aan het Doorstartverhaal. Bedienden of hoger geschoolden hebben doorgaans een breder netwerk, betere toegang tot informatie, en zijn meer zelfredzaam (ze gaan sneller zelf op zoek naar informatie of een job).



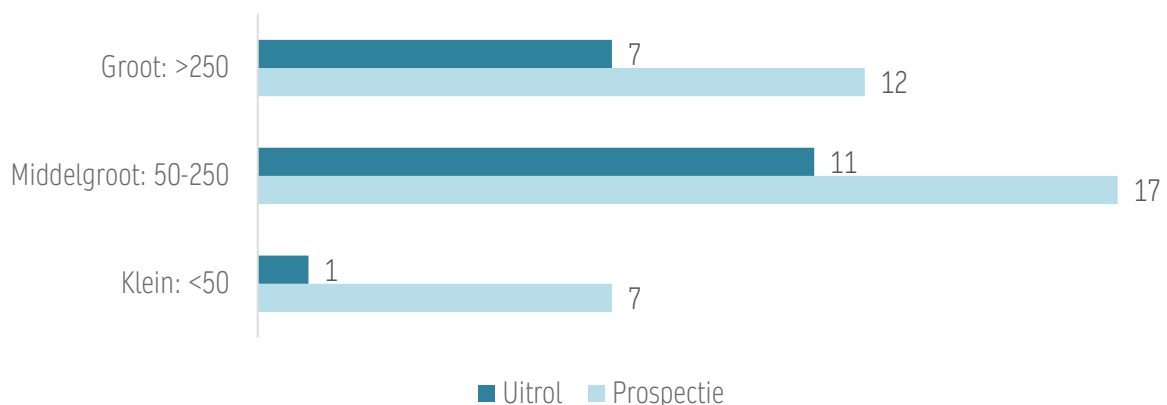
Figuur 2: Aantal Doorstarttrajecten naargelang de sector van de onderneming (prospectie (n=62) en uitrol (n=25); tussen mei 2021-februari 2023



Bron: Draaitabel vakbonden (bewerking IDEA Consult)

Daarnaast wordt Doorstart vooral opgestart in middelgrote en grote ondernemingen, zoals te zien is in [Figuur 3](#). Bij kleine ondernemingen wordt ook aan prospectie gedaan, maar tot een effectieve uitrol komt het in vele gevallen niet. Uit de interviews blijkt dat Doorstart voornamelijk zijn weg vindt naar ondernemingen waarin de vakbond(en) actief zijn. Dit is een verklaring voor het lage aandeel van kleine ondernemingen, gezien bij minder dan 50 werknemers de oprichting van een vakbondsafvaardiging niet verplicht is, en daarom minder courant voorkomt. De vakbondsafgevaardigden betekenen immers een belangrijke ingang in de onderneming.

Figuur 3: Aantal Doorstarttrajecten naargelang de grootte van de onderneming (prospectie n=36; uitrol n=19; periode mei 2021-februari 2023<sup>2</sup>)



Bron: Draaitabel vakbonden (bewerking IDEA Consult)

<sup>2</sup> Het aantal werknemers werd niet altijd ingevuld in de tabel, waardoor het aantal trajecten voor deze figuur lager ligt.

## 2.3. Behoeftebepaling

### DE BEHOEFTE VAN WERKNEMERS ZIJN PRAKTISCH MAAR VAAK OOK EMOTIONEEL

De noden die werknemers hebben wanneer een collectief ontslag zich voordoet, kunnen zowel praktisch als emotioneel van aard zijn:

- ▶ Enerzijds zitten getroffen werknemers met heel veel vragen, die vooral financieel en praktisch van aard zijn. Het gaat bijvoorbeeld over hoeveel er netto overblijft van de premie, wanneer ze zich moeten inschrijven bij VDAB, ...
- ▶ Anderzijds zijn er ook emotionele noden. Een collectief ontslag zorgt voor heel wat negatieve emoties, waar niet iedereen even goed tegen gewapend is. Sommigen hebben nood aan ondersteuning en tips om om te gaan met het ontslag en de onzekerheid die daarbij komt kijken.

De werkgever en VDAB voorzien wel collectieve sessies, maar er is vooral een grote nood bij getroffen werknemers om antwoorden te krijgen op hun individuele situatie. De sessies in het kader van Doorstart gaan door in kleinere groepen, waar het mogelijk is om ook persoonlijke vragen te stellen. Bovendien is de setting ook vertrouwelijker, en kan de werknemer erop vertrouwen dat een gesprek met de vakbond zeker geen negatief gevolg zal meedragen (i.t.t. een gesprek met de werkgever).

Daarnaast hebben ook délégués de nood om ondersteund te worden. Voor de meeste onder hen is de situatie nieuw, en ook zij verliezen hun job. Bovendien krijgen ze veel vragen van hun collega-werknemers waar zij ook niet altijd het antwoord op kennen. En via de délégué krijgt ook de secretaris heel wat vragen over de gevolgen van het collectief ontslag.

### BESLISSING OVER HET PROGRAMMA OP BASIS VAN DE NODEN VAN DE MEDEWERKERS, HET AANBOD VAN ANDERE SPELERS ÉN DE TIJD DIE DE WERKGEVER ERVOOR WIL VRIJMAKEN

Het aanbod van Doorstart bestaat uit verschillende op zichzelf staande collectieve sessies. De volgende sessies kunnen worden aangeboden:

- ▶ Financiële vragen
- ▶ Opleiding volgen
- ▶ SWT-regeling
- ▶ Solliciteren
- ▶ Jobaanbod in de regio
- ▶ Stress en kopzorgen
- ▶ Sessie rond oriëntatie
- ▶ Sessie rond jobkanalen
- ▶ Blijvers

Per onderneming kan er een aanbod worden samengesteld uit deze verschillende sessies. Het aanbod kan ook aangepast worden op maat (bv. een sessie kan ook worden ingekort om tegemoet te komen aan de werkgever).

De keuze voor de sessies gebeurt doorgaans op basis van een aantal factoren:

- ▶ **De noden van de werknemers.** Uit de gesprekken blijkt dat de vraag naar de module rond financiële vragen het grootst is, omdat de nood aan ondersteuning op dat vlak erg zichtbaar is. Aanvullend worden andere sessies aangeboden waarvan men de nood hoog acht. Indien er bijvoorbeeld veel werknemers getroffen worden die in aanmerking komen voor een SWT-regeling, is een sessie rond dit thema nuttig.
- ▶ **Het aanbod van andere spelers.** De sessie rond solliciteren komt bijvoorbeeld deels aan bod gedurende het verplichte outplacementtraject, waardoor de beslissing genomen kan worden om deze sessie niet te kiezen. In uitzonderlijke gevallen beslist de onderneming om een voortraject door outplacement te laten plaatsvinden (waarvoor de onderneming betaalt), waarin ook al een deel van de noden kunnen worden opgevangen.



- ▶ **De tijdinvestering die de werkgever wil doen.** Indien de werkgever slechts een beperkt aantal werkuren kan of wil vrijmaken voor de sessies, dienen er prioriteiten gesteld te worden.

Soms spelen er nog andere motieven om een bepaalde sessie al dan niet te kiezen. Zo werd tijdens de gesprekken met een délégué en een werknemer (die tewerkgesteld waren in dezelfde onderneming) aangehaald dat de getroffen werknemers bij hun herstructurering de mogelijkheid hadden om te muteren naar een andere vestiging. Volgens de gesproken actoren wou de werkgever dat zoveel mogelijk werknemers deze regeling kozen, en wou deze bijgevolg niet dat er reeds een sessie over solliciteren werd gegeven, uit angst dat werknemers al voor het effectieve ontslag zouden starten met te solliciteren.

#### HET PROGRAMMA WORDT DOORGAANS GEZAMENLIJK BESLIST

Indien de onderneming overtuigd is om Doorstart te laten doorgaan, dient een selectie te worden gemaakt uit de lijst van mogelijke collectieve sessies. Het bepalen van het aanbod gebeurt doorgaans in overleg tussen de syndicale afvaardiging en de werkgever. De secretaris wordt doorgaans niet betrokken bij het effectief selecteren van de sessies die al dan niet zullen doorgaan. Na een voorstelling van de verschillende mogelijke sessies door een consultant van Doorstart, wordt besproken welke sessies beide partijen (i.e. de délégués en de werkgever) zinvol vinden en wensen uit te voeren, en daarnaast ook praktisch haalbaar zijn.

Het kan ook voorkomen dat er door de délégués een (informele) rondvraag wordt georganiseerd bij de werknemers om zicht te krijgen op de noden en interesse van de werknemers. Op basis hiervan wordt een selectie voorgelegd aan de werkgever.

In sommige gevallen beslist één partij het programma. Soms laat de werkgever de keuze geheel over aan de délégués, gezien zij het beste zicht hebben op de noden die leven op de werkvloer. In andere gevallen kiest de werkgever de sessies, of spreekt de werkgever een veto uit tegen bepaalde sessies (bv. de sessie rond solliciteren, hierbij werd dan bijvoorbeeld verondersteld dat dat thema al in het outplacementtraject zal behandeld worden). Uiteindelijk ligt de finale beslissing wel bij de werkgever.

Er zijn ondernemingen die kiezen voor een enkele sessie, en ook ondernemingen die bijna het volledige aanbod laten doorgaan. In de meeste gevallen zal het aantal sessies zich tussen die twee uitersten bevinden. In de meeste gevallen werden er 2 à 3 modules gekozen, en werd zeker de sessie over financiële vragen gekozen.



## 2.4. Rekrutering werknemers

Nadat het aanbod is vastgelegd, dienen de getroffen werknemers bereikt en overtuigd te worden om deel te nemen.

### 2.4.1 Communicatie naar medewerkers

#### COMMUNICATIE OVER DOORSTART VANUIT HR VIA GEBRUIKELIJKE KANALEN

Uit de gesprekken bleek dat meestal de werkgever, of meer bepaald de HR-medewerkers, de lead nemen in de verdere communicatie naar de werknemers toe. Hierover worden afspraken gemaakt met de syndicale afvaardiging. Vaak wordt er gebruik gemaakt van de gebruikelijke communicatiekanalen voor HR-materies. Zo wordt er soms een e-mail rondgestuurd, worden er affiches of lijsten uitgehangen (niet elke arbeider beschikt nl. over een bedrijfs-e-mailaccount), wordt er een (aangetekende) brief uitgestuurd, of het wordt er gepost op het intranet. Soms wordt er ook een combinatie van verschillende communicatiekanalen aangewend. Werknemers kunnen zich vervolgens inschrijven via een antwoord op de e-mail, een inschrijfmodule, of intekenen op een lijst. Doorgaans wordt er ook duidelijk gemaakt dat deelname niet verplicht is.

Het engagement van de werkgever in de communicatie varieert. Ter illustratie werden er in één bedrijf kleine affiches opgehangen met geringe informatie, terwijl in een ander bedrijf langdurig zieken werden opgebeld om zeker te zijn dat iedereen de informatie had meegekregen.

#### OOK DIRECTE AANSPREKING EN BEKENDMAKING OP DE WERKVLOER DOOR DÉLÉGUÉS

Om zeker te zijn dat het aanbod gekend is onder de getroffen werknemers, nemen délégués ook initiatief om werknemers rechtstreeks aan te spreken en te motiveren om deel te nemen aan de sessies. Er wordt bv. aangehaald dat de sessies konden gevolgd worden tijdens de werkuren, en dat het m.a.w. betaalde arbeidstijd is. Als de vakbonds-délégués over e-mailadressen beschikken, worden er soms extra e-mails werden uitgestuurd.

#### DOORGAANS GEEN RUIMTE VOOR EEN FYSIEKE STARTVERGADERING

In de opzet van Doorstart vindt er, indien er de ruimte voor is, een fysieke startvergadering plaats waar de werking en de inhoudelijke sessies kort worden voorgesteld. In de meeste gevallen vond deze startvergadering niet plaats. De werkgever staat er vaak niet warm voor om hiervoor arbeidstijd op te offeren.

### 2.4.2 Motivatie van werknemers om deel te nemen

#### HET BEREIK VAN WERKNEMERS VARIEERT

Het bereik van de werknemers hangt deels af van de mate waarin het aanbod bekend wordt gemaakt, en in hoeverre het volgen van de sessies wordt aangemoedigd door accommodaties van de werkgever (bv. sessies worden tijdens de werktijd gegeven, i.p.v. betaalde overuren). Hoeveel werknemers er deelnemen aan de sessies, varieert van bedrijf tot bedrijf, en ook van sessie tot sessie. In sommige bedrijven kunnen getroffen werknemers makkelijk overtuigd worden, en neemt zo goed als iedereen deel aan minstens één sessie. Daarnaast zijn er ook délégués die aangeven dat ongeveer de helft van de getroffen werknemers wordt bereikt, en andere die aangeven dat het heel moeilijk is om werknemers te overtuigen. In dat laatste geval was een motivatie om niet deel te nemen dat de werknemers overspoeld worden met informatie langs verschillende wegen, en het niet konden opbrengen om ook hier aan deel te nemen. In andere gevallen was er nog te veel boosheid en frustratie, en zelfs wantrouwen, waardoor men nog niet openstond voor de inhoud van de sessies, zeker wanneer het aanbod werd bekendgemaakt via de werkgever. Een andere reden om niet deel te nemen is de nood niet inzien van de sessie, omdat men (nog) geen vragen heeft, of omdat men beperkt zicht heeft op de inhoud die aan bod zal komen.





---

*“Iedereen stond zo weigerachtig en boos, stond geblokkeerd. Alles wat georganiseerd werd vanuit de werkgever, daar stond men weigerachtig tegenover.” – quote van délégué*

*“Er kan ook wel een bepaalde terughoudendheid in zitten, van wat wordt er van informatie gedeeld dat ik daar deel? Omdat we toch door hevige vuren zijn gegaan. Dat kan zeker ook meespelen.” – quote van werkgever*

---

Het feit dat het aanbod georganiseerd wordt vanuit de vakbond kan dan weer wel een hefboom tot deelname zijn. Een voorwaarde hiervoor is dat het bij de bekendmaking voldoende duidelijk is dat de organisatie gebeurt vanuit de vakbonden (op basis van de gesprekken met werknemers blijkt dit niet altijd het geval te zijn).

Doorgaans zijn arbeiders meer geneigd om de sessies te volgen dan bedienden. Deze laatsten zijn doorgaans meer zelfredzaam in het zetten van nieuwe stappen in de loopbaan.

#### DIVERSE MOTIEVEN VAN WERKNEMERS OM DEEL TE NEMEN AAN DE SESSIES

De motieven van werknemers om deel te nemen aan één of meerdere sessies van Doorstart zijn divers.

- ▶ **Sommige werknemers nemen bewust deel omwille van vragen en behoeften.** Zoals eerder gesteld, hebben getroffen werknemers heel veel financiële en praktische vragen, voornamelijk over hun individuele situatie. Een werknemer had bijvoorbeeld de vraag of zij zich ook moet inschrijven bij VDAB wanneer ze op langdurig ziekteverlof is. Deze werknemers nemen dan ook deel aan de sessies om een antwoord te krijgen op hun vragen. Er leven bovendien veel onduidelijkheden en tegenstrijdige informatie op de werkvloer (bv. over hoeveel belastingen er moet worden betaald op de ontslagpremie), waardoor werknemers op dat moment geen duidelijk antwoord hebben op hun vragen, en hopen meer duidelijkheid te krijgen in de sessies. Voor de sessie rond stress is er een andere behoefte, namelijk die om in verbinding te staan met gelijkgestemden en zijn of haar verhaal kunnen brengen.
- ▶ **In sommige ondernemingen is deelname geen ‘vrije’ keuze, maar nemen alle werknemers deel.** Hoewel deelname aan de sessies doorgaans geen verplichting is, wordt het in sommige ondernemingen toch zo gepositioneerd.
- ▶ **Sommige werknemers hebben weinig verwachtingen, maar nemen deel omdat ze die uren dan niet hoeven werken.** Het is de bedoeling dat de sessies van Doorstart doorgaan tijdens de werktijd. Er zijn dan ook werknemers die deelnemen met de motivatie dat ze dan niet moeten werken – deze groep lijkt op basis van de interviews eerder klein te zijn. Dit hoeft niet per se nadelig te zijn; op deze manier krijgen zij ook belangrijke informatie mee die wordt gesteld door collega’s (zeker in het geval van de sessie rond financiële vragen). Soms zijn werknemers niet helemaal op de hoogte waarover de sessie zal gaan, maar blijkt het toch nut te hebben voor hun situatie.

## 2.5. Implementatie

Bij het implementeren van het aanbod moet worden beslist hoe de praktische organisatie zal worden aangepakt en wat de vorm en de inhoud zal zijn. Daarnaast speelt ook VDAB een rol bij de implementatie.

### 2.5.1 Organisatie van de workshops

De consultants van Doorstart zorgen voor de voorbereiding en uitvoering van de sessies. Om een vlotte implementatie te voorzien, wordt er telkens door de consultants een draaiboek opgesteld. Dit draaiboek bevat



informatie over de onderneming, de herstructurering of sluiting, profiel, perspectief en de noden van de getroffen werknemers, informatie over de toegankelijkheid van Doorstart in het bedrijf en hoe de dienstverlening bekend werd gemaakt, checklist noodzakelijke materialen, afspraken over inschrijfmogelijkheden, ... De consultants spreken onderling af wie de SPOC zal zijn voor de werkgever. De rol van de délégué is beperkt tot het doorgeven van enkele tijdstippen waarop de sessie kan doorgaan.

#### IDEALITER VOLDOENDE LANGE SESSIES TIJDENS DE WERKTIJD, MAAR DAT LUKT NIET ALTIJD

Om zo veel mogelijk werknemers te bereiken en te overtuigen, vinden de sessies idealiter plaats tijdens de werktijd. Om dit te realiseren, worden sessies in de praktijk regelmatig meerdere keren gegeven, zodat ploegarbeiders elkaar kunnen afwisselen en de productie niet (volledig) moet worden stilgelegd.

Het is daarom niet altijd mogelijk om de sessies tijdens de arbeidstijd te organiseren. Dan worden er andere oplossingen gezocht, zoals bijvoorbeeld het organiseren van de sessies na de werkuren en deze tijd uit te betalen in overuren. In andere gevallen werd de sessie op vraag van de werkgever ingekort tot anderhalf uur om de vermindering van de arbeidstijd te beperken, of werd de inhoud van meerdere sessies gebundeld tot één uitgebreide sessie van twee à drie uur.

#### EEN DOORDACHTTE TIMING IS BELANGRIJK, MAAR GEZIEN DE CONTEXT UITDAGEND

De inhoud van bepaalde sessies (zoals bv. financiële vragen) moet worden afgestemd met het sociaal plan; de timing van de sessies dient hierop te worden afgestemd. Om gelijke behandeling te garanderen, worden de sessies best tijdig georganiseerd, vooraleer het effectieve ontslag van een eerste deel van de werknemers van start gaat (in realiteit gebeurt het ontslag regelmatig in verschillende golven). Met andere woorden: een doordachte timing is van belang.

De tijdslijn die gepaard gaat met de context van collectief ontslag bemoeilijkt echter deze doordachte timing. Onderhandelingen zijn onvoorspelbaar, en er is op voorhand niet – of moeilijk – in te schatten hoeveel tijd er zal zijn tussen het sociaal akkoord en het eigenlijke collectief ontslag. Bovendien kunnen stakingen, ten gevolge van bijvoorbeeld onvrede over de onderhandelingen, de planning ook wijzigen waardoor sessies soms moeten worden uitgesteld (of zelfs worden geannuleerd).

## 2.5.2 Vorm en inhoud van de workshops

#### COLLECTIEVE WORKSHOPS MET MOGELIJKHEID TOT INDIVIDUELE VRAGEN

De dienstverlening die wordt aangeboden in het kader van Doorstart zijn collectieve workshops waar individuele vragen gesteld kunnen worden. De sessies zijn beperkt tot maximaal een 20-tal deelnemers per sessie (al kan dit afwijken, bv. als het bedrijf een sessie slechts eenmalig wil organiseren). Er wordt tijdens de gesprekken benadrukt dat er voldoende ruimte is voor een persoonlijke aanpak. Bij de sessie rond financiële vragen wordt er bijvoorbeeld concreet ingegaan op wat het collectief ontslag zal betekenen voor de individuele situatie en welke stappen moeten worden ondernomen. In de sessie rond stress is er ruimte voor persoonlijke verhalen en wordt er vooral geluisterd.

Achteraf is er na elke collectieve sessie ook tijd om één-op-één vragen te stellen, en worden voor vragen achteraf de contactgegevens van de consultant doorgegeven. Er is wel geen uitgebreide opvolging voorzien, en in een van de gesprekken met een délégué kwam naar boven dat vragen niet altijd even goed worden opgevolgd.

#### SESSIE OVER FINANCIËLE VRAGEN, FISCALITEIT, SWT, ... HET MEEST POPULAIR

De meest gevolgde sessie blijkt deze over financiële vragen te zijn. Indien er maar één sessie wordt aangeboden of gevolgd, is het dan ook doorgaans deze sessie. Zowel werknemers, délégués, werkgevers, secretarissen, VDAB alsook de outplacementpartners staan zeer positief tegenover deze sessie. In deze sessie wordt gekaderd wat de



herstructurering of sluiting juist betekent (in de praktijk, maar ook financieel), wat het sociaal plan inhoudt, wat de getroffen werknemer moet doen wanneer/indien hij of zij werkloos wordt, wat het outplacementtraject inhoudt en wat de verwachtingen zijn t.a.v. de getroffen werknemer, ... enzoverder. De sessie wordt op maat gemaakt naar de context van het bedrijf en de afspraken in het sociaal plan. Daarnaast worden ook de geruchten die de ronde doen op de werkvloer besproken.

---

*“En zo hebben mensen een duidelijk beeld van wat er hen te wachten staat. De consulent legde dan ook zaken uit: stel dat je onmiddellijk werk vindt, dan heb je die eerste 6 weken geen gewaarborgd inkomen van je werkgever. Indien je ziek bent, moet je dat aangeven aan de ziekenkas en zal die betalen. Dat wordt allemaal een keer duidelijk uitgelegd.” – quote van délégué*

---

De sessie over de SWT-regeling is relevant voor de oudere werknemers. De consulent legt in deze sessie uit wanneer iemand recht op deze regeling heeft, hoe het dossier in orde kan worden gemaakt, wat de verwachtingen zijn vanuit VDAB (wat betekent de aangepaste beschikbaarheid in de praktijk?), wat de fiscale gevolgen zijn (bv. voor de groepsverzekering), enzoverder. Het doel van de sessie is dat getroffen werknemers die in aanmerking komen voor deze SWT-regeling goed op de hoogte zijn van de praktische gevolgen van het kiezen voor deze regeling.

#### **GROTE NOOD AAN ONDERSTEUNING BIJ STRESS, MAAR SESSIE ROND KOPZORGEN KENT DOORGAANS EEN LAGERE OPKOMST**

Naast sessies die een antwoord bieden op de onduidelijkheid en vele vragen, is er ook een grote nood aan ondersteuning bij stress en verandering. De sessie ‘kopzorgen’ probeert hier een antwoord op te bieden. In deze sessie wordt er stilgestaan bij de individuele verhalen. Daarna wordt er toegelicht wat er nog te wachten staat, en vervolgens worden ook tips en handvaten aangeboden (zoals bv. ademhalingsoefeningen) om met deze stressmomenten te kunnen omgaan. Deze sessies kennen doorgaans een kleinere opkomst. Een deel van de werknemers staat er eerder sceptisch tegenover. Een werknemer die de sessie volgde, gaf in het interview aan dat de sessie voor sommigen allicht “zweverig” kan overkomen.

---

*“Mijn collega vond het op het einde een beetje te zweverig, we moesten ademhalingsoefeningen doen om rustig te worden. Ik vond die heel goed en heel duidelijk. Ook in de fases waarin we zitten werden overlopen: weten ik zit in die fase, en bevestiging van mijn gevoel: dat ik niet alleen ben.” – quote van werknemer*

---

Ook voor medewerkers die *niet* getroffen worden door het collectief ontslag en tewerkgesteld blijven in de onderneming (de ‘blijvers’), kan een sessie worden georganiseerd rond het omgaan met verandering. In een van de ondernemingen wordt dit zelfs verdergezet, en wordt er gedurende twee jaar nog elke maand een sessie gegeven rond veerkracht door een externe trainer.

#### **HET AANBOD AAN WORKSHOPS IS NOG BREDER: OOK SESSIES OVER SOLLICITEREN, OPLEIDING, ... ZIJN MOGELIJK**

Het aanbod van workshops is nog breder. Er kunnen ook sessies worden georganiseerd over opleiding volgen, oriënteren, lokale arbeidsmarktinformatie, jobkanalen, en solliciteren. Deze worden doorgaans iets minder georganiseerd.



Bij deze sessies is er deels een thematische overlap met het aanbod dat zal worden gegeven gedurende het outplacementtraject. Outplacementbegeleiding omvat namelijk gelijkaardige thema's: psychologische begeleiding, sollicitatietraining, persoonlijke oriëntatie. De outplacementkantoren waarmee wij spraken, gaven aan dat ze de Doorstartsessies rond deze onderwerpen zien als een soort voorbereiding, als een voortraject waarop verder kan worden gebouwd gedurende het outplacementtraject. Er wordt door outplacement beaamd dat de inhoud van beide sessies verschillend genoeg is:

---

*"Eerst dachten we, gaan ze eruit kunnen laten, maar match toch niet volledig met Doorstart sessie." – quote outplacementpartner*

*"Concurrentie? Nee, zeker niet. Eerder voorbereiding om stuk eerste zorg op te nemen. Mindset, praktische vragen die er al zijn. Ons aanbod, wij gaan er veel dieper op in. We hebben meer tijd en meer ruimte en meer expertise om uit te diepen. Sommige zaken herhaling, maar goede basis waar wij op door kunnen gaan. Ik zie het als een aanvulling." – quote outplacementpartner*

---

Daarnaast zijn er ook altijd enkele werknemers die al sneller stappen willen zetten, en het outplacementtraject niet willen afwachten. Voor deze personen kunnen de sessies rond bijvoorbeeld solliciteren al eerste handvaten geven.

#### INHOUD OP MAAT VAN DE ONDERNEMING

De sessie rond financiële vragen wordt gepersonaliseerd aan de hand van het sociaal plan dat werd afgesproken tijdens de onderhandelingen. Op deze manier bevat de sessie de correcte informatie met de actuele bedragen en vergoedingen.

Daarnaast wordt inhoud van de sessies aangepast aan de context van de onderneming en de sector en de eigenheid van de groep werknemers die wordt getroffen. Wanneer er bijvoorbeeld bepaalde statuten voorkomen binnen de onderneming die eerder zeldzaam zijn, zal hiervoor de juiste wettelijke informatie worden voor gezocht, of op zijn minst worden doorverwezen naar iemand die hier kennis over heeft.

### 2.5.3 Rol van VDAB

VDAB heeft bij ieder collectief ontslag een belangrijke rol, namelijk die van oprichter en regisseur van de tewerkstellingscel, en de voorzittersrol van de bijbehorende stuurgroep. Daarnaast heeft VDAB ook een plaats als partner binnen het Doorstart verhaal.

#### VDAB RICHT BIJ EEN COLLECTIEF ONTSLAG DE 'TEWERKSTELLINGSCEL' OP

Om recht te hebben op een werkloosheidsuitkering, dient elke getroffen werknemer zich bij het effectief ontslag in kader van een herstructurering of sluiting inschrijven bij VDAB. Om dit op te volgen, wordt er door de VDAB (en meer bepaald de sociaal interventie-adviseur of SIA) een tewerkstellingscel<sup>3</sup> opgericht, met een bijbehorende stuurgroep, met de SIA als voorzitter en regisseur. Deze structurele stuurgroep wordt georganiseerd op bedrijfsniveau. De stuurgroep van deze tewerkstellingscel bestaat verder uit de vakbondsafgevaardigden, de (voormalige) werkgever en het betrokken outplacementbureau. De taak van deze stuurgroep is het monitoren en opvolgen van alle ontslagen werknemers i.k.v. het collectief ontslag, totdat zij opnieuw aan het werk zijn (of een

---

<sup>3</sup> Zie ook [Wat is een tewerkstellingscel? | VDAB Werkgevers](#)



andere loopbaanstap hebben ondernomen, zoals bv. het volgen van een opleiding). VDAB kan ook sanctionerend optreden, bijvoorbeeld door het (tijdelijk) stopzetten van de uitkering. De effectieve begeleiding van de medewerkers naar een nieuwe tewerkstelling, gebeurt door de outplacementpartner.

---

*“De bedoeling van de stuurgroepvergadering is om te kijken hoe die begeleiding loopt, en of die toeleidt naar nieuwe tewerkstelling. Duiken er problemen op? Bv. iemand die wij niet kunnen bereiken, hoe kunnen we dat oplossen? Dat is dossiers bespreken.” – quote van SIA*

---

### VDAB GEEFT ZELF EEN INFORMATIEVE SESSIE (WETTELIJK VERPLICHT)

De rol van de SIA's komt pas grotendeels aan bod wanneer deze tewerkstellingscel wordt opgericht, dat wil zeggen vanaf het effectieve ontslag (en m.a.w. wanneer het Doorstart aanbod werd afgerond). Voor het opstarten van deze cel, is het ook de taak van de SIA om de werkgever een toelichting te geven over zijn of haar wettelijke verplichtingen en de werking van de tewerkstellingscel. Wanneer de intentie tot het collectief ontslag wordt bekendgemaakt, komt de SIA vrij snel in contact met de werkgever. Ze informeren de werkgever over de oprichting van de tewerkstellingscel en over de wettelijke verplichtingen die de werkgever heeft bij collectief ontslag. De SIA's zullen ook de getroffen werknemers tijdens een infosessie informeren over het outplacementtraject. Dit gebeurt doorgaans 2 à 3 weken voor het effectieve ontslag. Deze infosessie staat los van de Doorstartsessie(s), maar kan eventueel wel aansluitend voor of na een Doorstartsessie doorgaan.

### VDAB IS NIET ACTIEF BETROKKEN BIJ DOORSTART IN DE PRAKTIJK, MAAR PROBEERT ALS TREKKER VAN DE TEWERKSTELLINGSCEL WEL OP TE VOLGEN

Toen Doorstart opstartte in 2017 had VDAB een grotere rol dan dat nu het geval is. De expertise van VDAB werd toen gebruikt om de sessies rond financiële vragen en rond de lokale arbeidsmarkt inhoudelijk op punt te zetten. Eens de sessies op punt stonden en ze effectief werden uitgerold, is de betrokkenheid vanuit VDAB vermindert. Mede omdat de vraag naar de sessie rond arbeidsmarkt minimaal bleek in de praktijk. Om de twee maanden wordt er wel een meeting gehouden door Doorstart in Brussel, waar VDAB ook aanwezig is. Hier wordt een update gegeven bij welke bedrijven momenteel een Doorstart traject loopt, en bij welke ondernemingen de consultants proberen een Doorstart traject op te zetten.

VDAB is graag op de hoogte, maar de lokale SIA's worden niet altijd voldoende betrokken. De SIA's zijn graag op de hoogte wat het aanbod is voor de getroffen werknemers. Ze geven aan dat ze liefst op de hoogte worden gehouden welke sessies er wanneer gegeven worden, en wat de inhoud van de sessies is (aangezien deze wordt afgestemd op het sociaal akkoord). Deze terugkoppeling gebeurt momenteel niet structureel en eerder toevallig, en verloopt bovendien ook vaak last-minute, wat zorgt voor agendaproblemen (maar: het is niet altijd mogelijk om binnen deze context ver vooruit te plannen). Wanneer er een intensief Doorstart traject loopt, zijn de SIA's doorgaans sneller op de hoogte. Bovendien wordt er tijdens het gesprek met de SIA's opgemerkt dat de samenwerking steeds vlotter verloopt.

---

*“Gewoon al dat ze zouden laten weten dat het geïmplementeerd wordt in het dossier dan weet je dat en kan je zelf ook opvolging doen. Nu achter de feiten lopen van ah er is een workshop geweest? Jammer want dat zou een vlotte samenwerking kunnen zijn.” – quote van SIA*

---



De SIA's proberen het traject wel op te volgen wanneer zij op de hoogte zijn (in de mate van het mogelijke). De SIA's die we spraken in de interviews, gaven aan dat ze af en toe proberen een sessie mee te volgen, om na te gaan of alle informatie nog correct en up-to-date is.

## 2.6. Afronding

### EEN DOORSTARTTRAJECT STOPT DOORGAANS BIJ HET EINDE VAN DE SESSIES, HOEWEL MEN NOG INDIVIDUELE VRAGEN KAN STELLEN

Er is geen expliciete 'nazorg' of 'afronding' aan het einde van een Doorstarttraject voorzien. Bij het afronden van de laatste collectieve sessie, is in principe ook het traject afgelopen. Aan het einde van elke sessie worden de contactgegevens van de consultant in kwestie wel meegegeven, zodat er via e-mail of telefonisch achteraf nog vragen gesteld konden worden.

### FEEDBACK WORDT VERZAMELD DOOR DE CONSULENTEN

Per Doorstarttraject wordt bijgehouden welke sessies zijn doorgedaan, wanneer, en hoeveel deelnemers er aanwezig waren. De Doorstart consultants verzamelen daarnaast ook feedback, zowel bij de deelnemers, délégués en secretarissen, als bij HR. Voor de deelnemers wordt er een korte enquête rondgestuurd, met de vraag welke workshop(s) ze hebben gevolgd en wanneer, wat ze vonden van de inhoud en de aanpak/methode van de sessie, of de sessie een beter inzicht gegeven heeft in de persoonlijke situatie, of ze de workshop zouden aanraden aan een collega, en ten slotte of ze nog tips of verbeterpunten hadden. Die evaluatie voor de deelnemers wordt doorgaans door HR verspreid (indien ook zij de praktische uitrol van de workshops hadden geregeld).

Wat betreft de délégués, secretarissen, en HR wordt er via mail of telefonisch bijkomend gevraagd welke zaken goed liepen en wat de mogelijke verbeterpunten zijn, zowel over het aanbod als over het dossierverloop. Bovendien is er na de sessie doorgaans een kort contact om te brieven, zoals bijvoorbeeld een overzicht te geven van de meest gestelde financiële vragen, zodat dit ook verder kan worden opgevolgd. Ook dit blijkt wel niet structureel te zijn: sommige werkgevers/HR, délégués of secretarissen kunnen zich niet herinneren een feedbackgesprek of terugkoppelmoment te hebben gehad. Sommige respondenten gaven aan zelf contact op te nemen achteraf om te vragen hoe de sessie verliep.

### DOORSTART EN OUTPLACEMENT: COMBINATIE BIEDT WERKNEMERS EEN TOTAALPAKKET

Vanaf het moment van het effectieve ontslag, start het outplacementtraject. De outplacementpartner die het traject zal mogen inrichten wordt door de werkgever in samenspraak met de vakbonden gekozen. Deze keuze gebeurt op basis van kandidaatstelling met een voorstelling door de geïnteresseerde outplacementbureaus. Vervolgens wordt er een contract opgesteld. Wettelijk moet dat contract voor alle getroffen werknemers minstens 30 uur outplacement op 3 maanden bevatten, of 60 uur op 6 maanden wanneer de werknemer ouder is dan 45 jaar. Het traject wordt door de gekozen outplacementpartner in samenspraak met de werkgever op maat van het bedrijf opgemaakt.

De outplacementbegeleiding houdt in dat elke werknemer ondersteund wordt in duurzame heroriëntatie naar een nieuwe tewerkstelling, een langdurige opleiding in een andere sector, of een zelfstandige activiteit. Tijdens de begeleiding wordt ook ingezet op emotionele veerkracht en persoonlijke ontwikkeling. Er wordt doorgaans gestart met sessies rond omgaan met verandering, een zelfanalyse, het uitklaren van de toekomstperspectieven en het jobdoelwit. Vervolgens wordt ook de vertaalslag gemaakt naar de arbeidsmarkt: training rond het opstellen en versturen van een cv, sollicitatietechnieken, interviewtraining, informatie over alle mogelijke kanalen, contractonderhandelingen, tot en met integratie en onboarding wanneer er een nieuwe job gestart wordt. Bovendien wordt het begeleidingstraject op maat van het individu aangepast. De sessies in het



outplacementtraject kunnen individueel of collectief zijn, de vorm zal afhangen van de inhoud van de betreffende sessie.

Getroffen werknemers krijgen voor het effectieve outplacementtraject start (ten laatste 7 werkdagen ervoor) een toelichting<sup>4</sup> door het outplacementbureau over wat het traject zal inhouden, waarbij ook de SIA (de voorzitter van de tewerkstellingscel) aanwezig is. In sommige gevallen was hier ook een consultant van Doorstart aanwezig.

Outplacementbureaus kunnen tegen een vergoeding ook een voortraject aanbieden. Hier gaan echter weinig werkgevers op in, gezien dit niet wettelijk verplicht is. Indien er geen voortraject is (in de praktijk in de meeste gevallen), vult Doorstart deze lacune op. Wanneer er toch een voortraject wordt aangeboden, kan Doorstart aanvullend zijn hierop (zie ook in 2.5.2, waar de complementariteit van het aanbod wordt besproken).

### VLOTTE DOORVERWIJZING EN AGFSTEMMING MET DE GEKENDE OUTPLACEMENTPARTNERS

Een aantal grote outplacementbureaus kennen Doorstart inmiddels uit vorige trajecten. In een interview met een outplacementpartner wordt aangehaald dat zij Doorstart soms aanbevelen aan de werkgever, die vervolgens voortgaat op de aanbeveling en positieve ervaring van hun outplacementpartner.

---

*"[Outplacementpartner] werkte daar ook veel met samen, daardoor hadden wij er ook veel vertrouwen in. Zij konden ook aangeven dit kan Doorstart en dit niet." – quote van een werkgever*

---

Het is voor outplacementkantoren interessant om goed samen te werken met de consultants van Doorstart. Het is namelijk de vakbond die samen met de werkgever die zal beslissen welke kandidatuur zal weerhouden worden (zie ook eerder). Eén van de outplacementbureaus vermeldde dat de vakbond vaak met hen al contact opneemt wanneer de sluiting of herstructurering wordt aangekondigd. Vervolgens werd er na enkele weken opnieuw contact genomen, deze keer door het outplacementbureau om zich kandidaat te stellen als aanbieder van het outplacementtraject. Andersom introduceren zij ook Doorstart wanneer de werkgever in kwestie hier nog niet van op de hoogte is. Niet elk outplacementkantoor doet echter de moeite om veel af te stemmen met Doorstart.

Volgens de geïnterviewde actoren is het goed dat er een zekere mate van afstemming gebeurt tussen het Doorstarttraject en het outplacementtraject. Vanuit Doorstart zal er dan ook een briefing gebeuren naar het outplacementkantoor toe over welke sessies werden gegeven (en diens inhoud). Dit is belangrijk, gezien sommige sessies thematisch overlappen; beide hebben bv. een sessie rond solliciteren. Het is dan ook van belang dat er geen tegenstrijdigheden worden verteld. Waar mogelijk wordt er verder gebouwd op de inhoud die in de Doorstartsessies wordt gegeven (bv. over solliciteren). Waar er absoluut géén overlap zit, is de sessie over de financiële vragen bij het sociaal plan en de SWT-regeling. Zijn er tijdens de Doorstartsessies opvallendheden naar boven gekomen over individuele gevallen, dan zal dit ook doorgegeven worden. Op deze manier kan het outplacementbureau hierop inspelen.

---

<sup>4</sup> De werkgever is wettelijk verplicht de werknemers hierover in te lichten. In de praktijk neemt het outplacementkantoor deze toelichting vaak op.

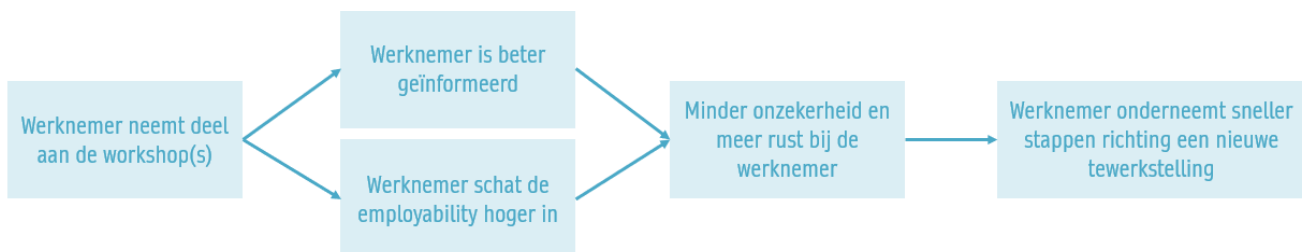




### 3 / Impact van Doorstart

Figuur 4 visualiseert de beoogde verandering of impact die Doorstart tracht te verwezenlijken, zoals de projectcoördinatoren het zelf omschreven tijdens de werksessie en het interview: doordat de werknemer deelneemt aan de workshop of workshops, is de werknemer enerzijds beter geïnformeerd, en anderzijds schat de werknemer de employability hoger in. Beide mechanismen leiden tot minder onzekerheid en meer rust bij de werknemer, waardoor hij of zij sneller stappen zal ondernemen richting een nieuwe tewerkstelling. In dit hoofdstuk omschrijven we de mate waarin deze beoogde verandering door de geïnterviewde betrokkenen werd vastgesteld in de praktijk.

Figuur 4: Beoogde verandering Doorstart



Bron: IDEA Consult

#### 3.1. Verandering die Doorstart teweegbrengt bij deelnemers

Om na te gaan of Doorstart de beoogde resultaten teweegbrengt bij de getroffen werknemers, analyseren we de inzichten uit de interviews over elk van de elementen uit het mechanisme voorgesteld in bovenstaande [Figuur 4](#).

##### NIET ALTIJD NEMEN ALLE GETROFFEN WERKNEMERS DEEL AAN DE WORKSHOPS

Een eerste belangrijke stap uit het mechanisme, is deelname van de werknemer aan het aanbod. In voorgaand hoofdstuk werd omschreven hoe de getroffen werknemers bereikt en overtuigd worden om deel te nemen aan Doorstart. In heel wat ondernemingen lukt dat bij een aanzienlijk aandeel van de werknemers. Maar het bereik van werknemers varieert tussen ondernemingen. En wanneer het bereik van werknemers niet groot is, is de impact sowieso slechts gering.





Niet elke getroffen werknemer staat op het moment dat de sessies doorgaans al stil bij wat er allemaal nog moet komen, veel vragen komen pas achteraf (wanneer het effectieve ontslag heeft plaatsgevonden). Dat werd ook beaamd door getroffen werknemers: de vragen en zorgen kwamen vaak pas later. Het was voor getroffen werknemers ook niet altijd op voorhand duidelijk welke materie er in de sessie(s) van Doorstart behandeld zal worden.

---

*“Er zijn heel veel mensen niet op komen dagen bij de workshops. Daardoor hebben ze niet het gevoel van “ze hebben mij echt geholpen”. ” – quote van een délégué*

---

### DE WERKNEMERS DIE DEELNEMEN, ZIJN DOORGAANS BETER GEÏNFORMEERD EN GEWAPEND

De reacties op de Doorstartsessies en de informatie die er gedeeld wordt, zijn doorgaans positief. De getroffen werknemers voelen zich geholpen en kunnen praktisch aan de slag met de informatie en tools. De uitleg is begrijpelijk, toegankelijk, op maat, en tegelijk to-the-point. Dit is niet onbelangrijk, gezien getroffen werknemers doorgaans vanuit verschillende hoeken informatie ontvangen, waardoor een teveel aan informatie als overweldigend kan worden ervaren.

Vooraf de workshop rond financiële vragen wordt zeer positief onthaald. De expertise op sociaaljuridisch vlak van de consultants wordt gezien als een grote meerwaarde, en is materie dat door geen enkele andere actor in het kader van collectief ontslag wordt behandeld. De opkomst voor deze sessie is doorgaans ook het grootst, wat duidt op de grote nood aan informatie over dit thema bij de getroffen werknemers. Enkele deelnemers gaven aan dat deze kopzorgen pas later de kop opstaken, naarmate het ontslag effectief werd en outplacementtraject begon. Op die momenten hebben ze kunnen terugrijpen naar die praktische tips en handvaten.

De kleinschaligheid en de ruimte voor vragen die de Doorstartsessies bieden, wordt sterk geapprecieerd door de getroffen werknemers en draagt ertoe bij dat de informatie beter binnen sijpelt bij de deelnemers. Een aantal bevroegde werknemers en délégués gaven aan dat de kleine groepen waarin de sessies werden gegeven (15 à 20 personen) in contrast stonden met de eerder chaotische, collectieve informatiesessie die door de andere actoren werd gegeven gedurende deze periode (bv. de informatie over het outplacementtraject of het sociaal plan).

Hoewel enkele werknemers ook bedenkingen hadden (bv. sommige werknemers vonden de sessies bv. wat saai en langdradig, of niet interactief genoeg), besluiten we dat werknemers die deelnemen aan de sessies, doorgaans beter geïnformeerd zijn.

### WEINIG BEWIJSVOERING UIT ONDERZOEK DAT DOORSTART BIJDRAAGT AAN HET BETER INSCHATTEN VAN DE EIGEN EMPLOYABILITY

Uit de interviews wordt weinig bewijs gevonden dat deelname aan de Doorstartsessies rechtstreeks bijdraagt aan het hoger inschatten van de employability. Eén getroffen werknemer haalde wel aan dat er in de sessie die hij volgde expliciet aandacht voor was, maar voelt zich daardoor eerder bedot, zoals onderstaande quote illustreert.

---

*“Wat mij wel is opgevallen, is dat de mensen die kwamen spreken ons de indruk gaven alsof wij morgen al ander werk hebben. Dat hebben ze meerdere keren gezegd. “Ze zitten op jullie te wachten, want ze hebben arbeiders nodig.” Als ik nu zie welke aanbiedingen ik krijg, en wat ik ga verdienen... het is echt niet zo evident. Er is nog een groot verschil tussen ander werk hebben, en degelijk ander werk hebben. Ik ben alleenstaand, en heb een dochter die naar school gaat, ik moet ook nog toekomen op het einde van de maand.*



*Er is een groot verschil tussen wat ik verdiende en wat ze aanbieden. Ik had daar 20 euro per uur, en nu 13 euro per uur, daar geraak ik niet mee rond.” – quote van een werknemer*

---

Deze getuigenis illustreert het belang van het creëren van realistische verwachtingen m.b.t. de employability en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

#### DOORSTARTSESSIES KUNNEN ONZEKERHEID WEGNEMEN EN RUST BRENGEN OP DE WERKVLOER

Uit de interviews blijkt dat Doorstart rust kan brengen op de werkvloer. Enerzijds komt er rust omdat er duidelijke antwoorden komen op de vragen (cf. sessie rond financiële vragen en SWT), maar anderzijds kan ook het gevoel van ‘gehoord worden’ en het kunnen uiten van de bezorgdheden rust brengen (cf. sessie kopzorgen).

---

*“Op dat moment weet je niet wat de volgende stappen zijn. We hebben bijvoorbeeld veel oudere werknemers die bijna op pensioen gaan, die gaan in paniek. En door die sessies te krijgen, zeker ook naar het financiële toe, merkte je dat zij meer gerustgesteld waren.” – quote van een délégué*

*“De sessie was gedaan, we stonden terug in het magazijn. En in één keer stonden we allemaal in een cirkel na te praten. Mensen waren een beetje op adem gekomen: “Dat was nu eens goed, nu hebben we eindelijk uitleg.”” – quote van een délégué*

*“Niemand kan beter geruststelling brengen dan de vakbond zelf.”  
– quote van outplacementpartner*

*“Wat ik merk is dat vooral de workshop rond stress een gemis is bij de herstructurering waarmee ik nu bezig ben. Want die stress, die is er zeker. Dat is toch wat ik hoor van de délégués [bij een vorig Doorstarttraject], dat dat voor rust heeft gezorgd bij een aantal mensen.”  
– quote van een vakbondssecretaris*

---

Délégués ervaren het traject als een grote hulp. Doorgaans maken zij het collectief ontslag ook voor de eerste keer mee, en kunnen niet altijd op alle vragen een antwoord bieden. Doorstart zorgt m.a.w. voor een ontzorging van de betrokken délégués. Deze ontzorging geldt ook t.a.v. het HR-personeel. Bovendien helpt het dat de informatie wordt gebracht door een expert in de materie.

---

*“Wij als afgevaardigde, wij zijn ook maar een arbeider, maar als ze eens horen van een professional, dat is toch nog altijd anders.”  
– quote van een délégué*

---

#### DE RUST KAN ERTOE LEIDEN DAT ER MEER MENTALE RUIMTE WORDT GECREËERD OM STAPPEN RICHTING EEN NIEUWE TEWERKSTELLING TE ZETTEN, AL HANGT DAT VAN VEEL MEER FACTOREN AF

Deze rust en duidelijkheid is noodzakelijk om verdere stappen te kunnen zetten. Echter is Doorstart slechts een klein onderdeel van de hele context die maakt of iemand al dan niet stappen zet naar werk. Het gaat vaak om



slechts 1 à 2 sessies van ongeveer 2 uur. Naast de Doorstartsessies wordt er ook informatie gedeeld door HR, VDAB, outplacement, ... en is het voor een aantal werknemers die we interviewden niet helemaal duidelijk vanuit welke actor welke acties werden opgezet. Wel kunnen we besluiten dat wanneer de deelname aan de Doorstartsessie(s) meer rust brengt en onzekerheid wegneemt, er meer ruimte gecreëerd wordt om over de toekomst na te denken en stappen richting een nieuwe tewerkstelling te overwegen. Ook dragen de sessies ertoe bij dat de mogelijke stappen die men kan ondernemen, meer zichtbaar en duidelijk zijn.

Een outplacementpartner merkte op dat getroffen werknemers iets sneller mee zijn met het outplacementtraject wanneer ze hebben deelgenomen aan het aanbod van Doorstart. Ze hebben een bepaalde voorsprong en zijn al mee met een deel van de informatie én verwerking van hun situatie. Bovendien zorgt aanwezigheid van de vakbonden bij de toelichting door het outplacementkantoor over het traject, en de toelichting die i.k.v. Doorstart wordt gegeven over dat outplacementtraject, dat werknemers hier meer voor open staan.

#### Box 1: Resultaten evaluatie HIVA

##### DRIE SLEUTELMOMENTEN

HIVA identificeert drie sleutelmomenten die een rol spelen bij het pilootproject, namelijk:

1. Peer-group leidt tot openheid voor deelname: Via de nulde lijn, of ook, de gedeelde emotionele schok in combinatie met de informatie over Doorstart door de délégué
2. Autonome keuze leidt tot zelfdeterminatie: keuze maken uit het beschikbare aanbod geeft het gevoel iets te kunnen doen aan de situatie (gevoel van autonomie)
3. Inzicht en feedback verhoogt de bereidheid zelf stappen te zetten: succeservaring en inzicht in de waarschijnlijkheid dat de inspanningen resultaten zullen afwerpen, leiden tot de intentie om verdere stappen te zetten

##### COLLECTIEVE WORKSHOPS ZORGEN VOOR ZELFDETERMINATIE

Uit de eerdere studie door HIVA kwamen al enkele conclusies naar boven wat betreft de impact van Doorstart. De onderzoekers kwamen toen tot de conclusie dat er positieve statistische verschillen waren voor en na het Doorstart traject op vlak van geïnformeerdheid en zelf-ingeschatte employability. Daarnaast vonden de onderzoekers ook enkele verschillen die niet significant bleken, zoals een daling in de passiviteit en een gestegen intentie tot solliciteren. Op vlak van intentie tot herscholing werd geen verschil gevonden. Uit het kwalitatieve luik van hun evaluatie, kwamen de onderzoekers tot de conclusie dat er twee mechanismen uit de veranderingstheorie van Doorstart ook effectief in de praktijk werken. Meer bepaald zet het collectieve aspect, nl. de nulde lijn, de doelgroep aan om effectief in te gaan op het aanbod, en zetten de workshops aan om de attitude te bekomen dat hetgeen wat hen overkomt (nl. het collectief ontslag) iets is dat zelf kan opgelost worden (zelf-determinatie).

## 3.2. Randvoorwaarden

Bovenstaande toont aan dat Doorstart ertoe kan bijdragen dat werknemers, getroffen door een collectief ontslag, sneller stappen zetten richting een nieuwe tewerkstelling. Uit het onderzoek blijkt wel dat er belangrijke randvoorwaarden zijn opdat de impact gerealiseerd wordt of kan worden. In deze paragraaf bespreken we deze randvoorwaarden.



## NEUTRALITEIT DOORSTART IS CRUCIAAL

De vakbonden dragen gedurende een collectief ontslag meerdere petjes. Een duidelijk onderscheid tussen enerzijds de rol van de vakbondssecretaris tijdens onderhandelingen, en anderzijds de 'neutrale' rol van de Doorstartconsulenten, is voor de werkgever cruciaal in de beslissing om al dan niet in te stappen in het aanbod. De neutraliteit is belangrijk om de toestemming van de werkgever te krijgen om de infosessies te organiseren.

Doorstart mag niet als een pasmunt gebruikt worden tijdens de onderhandelingen – het maakt geen deel uit van het sociaal plan. Het Doorstarttraject moet namelijk iets zijn dat zowel voor de werkgever als werknemers een meerwaarde betekent in de moeilijke context van het collectief ontslag. Vanuit VDAB werd het volgende opgemerkt:

---

*"We merken dat er soms gezegd wordt dat er niet verder zal worden gegaan met de onderhandelingen zolang Doorstart niet door zal kunnen gaan."*  
- quote van een SIA

---

Ook vanuit werkgeverskant wordt deelname aan Doorstart soms ervaren als een verplichting:

---

*"Mocht het minder een verplichting zijn, had ik misschien nee gezegd."*  
- quote van een werkgever

---

Naar de werkgever toe is het m.a.w. belangrijk dat de consulenten van Doorstart een neutrale rol opnemen. De geïnterviewde actoren bevestigen het belang van deze neutraliteit, en beamen dat de consulenten dit standpunt zeer goed innemen. Er is vertrouwen dat de consulenten hun neutraliteit voldoende bewaken.

---

*"Zeer tevreden geweest van de menselijkheid van de consultants. En de secretarissen die spelen een iets harder spel, maar de mensen van Doorstart niet, die worden niet afgerekend, die waren neutraler. Die mensen kwamen hun job doen, zonder verborgen agenda, i.t.t. de secretarissen."* – quote van een werkgever

---

Ook neutraliteit ten aanzien van de getroffen werknemers is belangrijk: de sessies zijn niet enkel bestemd voor de achterban van een bepaalde vakbond. De gegeven sessies worden dan ook verdeeld onder de verschillende (aanwezige) vakbonden, afhankelijk van de beschikbaarheid. VDAB was bij aanvang van het Doorstartproject de neutrale partner voor werknemers die niet zijn aangesloten bij een vakbond. Ondertussen is VDAB niet meer als actieve, operationele partner betrokken.

Toch wordt er in de gesprekken opgemerkt dat de sessies niet mogen worden gebruikt als een manier om leden te werven. Hoewel men dit niet zo ervaart, is het wel een bezorgdheid die bij sommige respondenten leeft.

## EEN AANBOD DAT RELEVANT IS VOOR DE HELE WERKNEMERSPOPULATIE

Er zijn veel Vlaamse ondernemingen waar niet alle werknemers Nederlands spreken: grensarbeiders uit Frankrijk, medewerkers uit Brussel en Wallonië, anderstaligen die de Nederlandse taal (nog) niet volledig machtig zijn, of bedrijven waar internationale profielen tewerkgesteld zijn. Een aantal werkgevers zeggen om deze reden ook



weigerachtig te staan tegenover het aanbod, ze willen namelijk een dienstverlening die aan elke werknemer kan worden aangeboden, en wensen niet te discrimineren op taal. De Doorstart sessies zijn doorgaans namelijk enkel beschikbaar in het Nederlands, hoewel er op vraag soms een uitzondering wordt gemaakt en de sessie ook in het Frans en/of Engels wordt gegeven. Dit aanbod is echter sporadisch en werd nog niet structureel uitgebouwd.

Daarnaast zijn er tussen organisaties ook verschillen in het scholingsniveau van de werknemers en de bedrijfscultuur: sessies zijn voornamelijk gericht op arbeiders en gebruiken ook deze semantiek. Daardoor voelen maar weinig bedienden, kaderleden, ... zich aangesproken. Anderzijds moet worden opgelet dat het taalgebruik niet te complex is.

Bovendien speelt niet enkel taal een rol; wanneer het gaat om interregionale mobiliteit zijn er vaak ook andere wettelijke verplichtingen en fiscale gevolgen voor de werknemers in kwestie. Het outplacementtraject is normaliter wel van toepassing voor alle werknemers. Niet enkel de taal, maar ook de inhoud, zal dus moeten worden aangepast in die gevallen. Werknemers woonachtig in Frankrijk of Wallonië worden namelijk niet opgevolgd door VDAB (en dus ook niet door de tewerkstellingscel). Forem en Actiris maken de dossiers niet aan, waardoor er al frustraties en ongelijkheden bestaan op de werkvloer. Hierbij komt dan dat ook Doorstart enkel geënt is op de Vlaamse werknemers – wat een extra frustratie kan zijn.

### CORRECTE INFORMATIE EN EEN STERKE INHOUD

De kwaliteit van de inhoud zit volgens de bevroegde actoren in stijgende lijn, en er zijn nog weinig of geen opmerkingen. SIA's van de VDAB proberen regelmatig een sessie mee te volgen, en ook de secretarissen die we spraken zeggen op de hoogte te zijn van de inhoud van de sessies.

Het is zeer belangrijk dat de verspreide informatie correct is – zeker wat betreft de sessie rond financiële vragen en SWT-regeling. Foutieve informatie kan bij deze sessies een grote impact hebben op individuele werknemers. De snel veranderende wetgeving maakt deze randvoorwaarde uitdagend. Ook het bijbrengen van realistische verwachtingen over de arbeidsmarkt en jobmogelijkheden valt onder deze randvoorwaarde.

Daarnaast dient de informatie ook voldoende duidelijk te zijn, en bevattelijk overgebracht te worden naar de werknemers. Dit blijkt uit de interviews nog niet altijd het geval te zijn:

---

*“Voor ons gaat die SWT niet door omdat de CAO gaat veranderen. Tegen dat onze opzeg gedaan is dat we 62 moeten zijn om SWT te kunnen doen. Er waren er nog maar denk dat de leeftijd gaat veranderen ofzo in juni. Dat is maar laat gezegd geweest. Ook weer raar aangegeven.” – quote van een werknemer*

---

Vanuit de consultants wordt ingezet op deze correcte informatie en sterke inhoud: per thema is er een werkgroep die instaat voor het up-to-date houden van de sessies. Deze bestaat uit minimum één consultant per vakbond.

Algemeen wordt opgemerkt dat de vakbonden sterk zijn in het wettelijke en financiële kader. Volgens de verschillende actoren is de vakbond de juiste actor om deze sociaaljuridische informatie op een bevattelijke manier te brengen. De sessie rond financiële vragen wordt dan ook als een grote sterkte gezien. Dat is ook wat hen onderscheidt van het outplacementtraject:

---

*“Teder outplacementkantoor: wij moeten daar af blijven, en wij hebben daar ook geen zicht op. We hebben wel inzage sociaal plan en kunnen zien hoeveel premie iemand krijgt, maar we hebben geen zicht op de individuele dossiers van die medewerkers. En dus*

---



*kunnen daar geen zinnig woord over zeggen, over die individuele rekening. En daar is Doorstart een grote meerwaarde. Zij kunnen individueel in die dossiers verder: ploegenpremies, nachtwerk, alles berekenen en ook wanneer krijg je wat, welke periode... Het is belangrijk dat mensen goed kunnen inschatten wanneer ze geld krijgen en welke periode ze moeten overbruggen.” – quote van een outplacementpartner*

---

#### DOORSTART MOET DUIDELIJKHEID BRENGEN IN DE CHAOS

Sommige werknemers die we spraken, bleken bovendien wat verward te zijn in termen van wie welke informatie bracht. Ze konden niet altijd duidelijk het verschil aangeven tussen de informatiesessie door de VDAB, de werkgever, het outplacementkantoor, ... en het Doorstarttraject. Eén van de werknemers die we spraken had geen idee dat de sessie door de vakbonden werd gegeven:

*“Ik zag het op de stylo staan. En dan bij de inleiding hebben ze dat gezegd. Voor de rest.. ik denk niet dat daar iemand van de vakbond bij was.” – quote van een werknemer*

---

Uit de gesprekken met werknemers is het duidelijk dat het vaak vooral *niet* duidelijk was welke sessies door de vakbond worden gegeven. De chaotische context speelt hier natuurlijk ook een rol in.

*“Die periode is zo moeilijk geweest. Er komen zo veel dingen op mij, van verschillende kanten. Ondertussen ook wel al meer dan een jaar geleden. Het is chaotisch, je weet niet wat er op je afkomt.” – quote van een werknemer*

---

Een belangrijke randvoorwaarde is dan ook dat de Doorstartsessies duidelijkheid brengen. Een duidelijke doelstelling en kadering kunnen hierbij helpen.

#### DE TIMING VAN DOORSTART DIENT DOORDACHT TE ZIJN

Doorheen het rapport is het al duidelijk gebleken dat de timing van de Doorstartsessies cruciaal is. De balans vinden tussen “te vroeg” en “te laat” blijkt een moeilijke oefening te zijn, al helemaal in de onzekere context van de onderhandelingen. Daar komt bij kijken dat een eventuele staking de timing kan verstoren.

De sessies rond financiële vragen kunnen sowieso pas plaatsvinden nadat er een akkoord is bereikt; de inhoud van deze sessie wordt namelijk op basis van het sociaal plan opgesteld. De overige sessies zijn in die zin niet, of minder, tijdsgevoelig. Hierover verschillen de meningen: waar een aantal respondenten van mening zijn dat de sessies best zo vroeg mogelijk worden ingepland (zorgen voor rust, informatie), zijn anderen van mening dat dit beter zo dicht mogelijk bij het effectieve ontslag wordt georganiseerd (dan pas komt het besef en de concrete vragen). Consensus heerst wel dat idealiter alle sessies (m.u.v. de sessie voor blijvers) worden georganiseerd voor de eerste effectieve ontslagronde.

Of de sessies best doorgaan voor of na het afsluiten van het sociaal plan is ook onderwerp van verdeeldheid. De argumenten om de sessies (m.u.v. sessie financiële vragen) voor het afsluiten te laten plaatsvinden zijn:

- ▶ De tijd tussen het afsluiten van het sociaal plan en de uitvoering ervan kan heel krap uitvallen;
- ▶ Werknemers dienen een geïnformeerde beslissing te maken om al dan niet in te stappen in een mutatieregeling (hetgeen doorgaans snel beslist dient te worden);



▶ ...

Argumenten om alle sessies pas te laten doorgaan na het afsluiten van het sociaal plan:

- ▶ Werknemers weten waar ze aan toe zijn en kunnen gericht vragen stellen. Voor sommige werknemers komen het besef en de zorgen nu pas;

---

*“Mensen die nog een jaar moeten presteren, die moet je niet 10 maanden voor de uitdiensttreding een workshop geven over cv en sollicitatiebrief. Je moet dat op gepaste moment geven.” – quote van een outplacementpartner*

---

- ▶ De gegeven informatie is correct en gebeurt in afstemming met het sociaal plan (hierin wordt bv. ook bepaald of SWT al dan niet mogelijk zal zijn). Werknemers krijgen geen informatie die achteraf niet strookt met de inhoud van het sociaal plan;

---

*“Gevaar schuilt vind ik als er workshops gegeven worden voordat het sociaal plan wordt afgesloten. Dan ga je op sommige gebieden onrust wekken: van en dat bedrijf heeft dat gedaan en nu willen wij dat ook, want het sociaal plan is nog niet getekend. Dan krijgen secretarissen die aan het onderhandelen zijn van délégués informatie van vraag dat ook maar. Lastige positie op dat moment.” – quote van een SIA*

---

- ▶ Voor het sociaal plan is het nog niet duidelijk hoeveel werknemers ontslagen zullen worden, noch wie deze werknemers dan juist zijn (bij herstructurering);

Bovendien moet bij de timing rekening gehouden worden met de verschillende ontslagrondes; iedere getroffen werknemer heeft evenveel recht op informatie. Net als bij taal dient er ook hier rekening gehouden te worden met een gelijke behandeling.

Daarnaast dient te timing ook te worden afgewogen tegenover de timing van andere informatiemomenten (de toelichting over het outplacementtraject, de toelichting van het sociaal plan). Het risico bestaat dat getroffen werknemers overspoeld worden met een te veel aan informatie, waardoor deze niet voldoende kan worden verwerkt.

Ten slotte dient te worden opgemerkt dat de timing ook een zekere flexibiliteit dient te hebben. Een spontane staking kan bijvoorbeeld de plannen overhoopgooien. Ook op het komen tot een sociaal akkoord is het niet altijd op voorhand mogelijk een datum te plakken. Dit blijkt een organisatorische uitdaging, gezien de consulent ook ruimte moet hebben in zijn of haar agenda.



## 4 / Aanbevelingen

Doorstart wordt door alle gesproken actoren als positief en een meerwaarde voor (kwetsbare) werknemers ervaren. Omwille van de beperkte tijd – een Doorstart traject duurt doorgaans slechts enkele uren –, en bijkomend, de aanwezigheid van een verscheidenheid aan andere factoren die mee de voorziene outcomes beïnvloeden, is het moeilijk om uitspraken te doen over de concrete impact van Doorstart. Wel werden er randvoorwaarden geïdentificeerd (zie ook 3.2) die belangrijk zijn voor een goede werking van Doorstart. Op basis daarvan worden ten slotte enkele aanbevelingen geformuleerd.

### STRUCTUREEL INFORMEREN EN OVERLEG

Doorheen dit rapport wordt de nood aan informatie en overleg tussen de verschillende actoren betrokken bij Doorstart duidelijk.

- ▶ **Vakbondssecretaris.** Doorstart wordt niet op een collectief infomoment voorgesteld aan alle secretarissen, maar ze worden één-op-één gecontacteerd wanneer de Doorstartconsulenten weet krijgen van een aankondiging van een collectief ontslag. Het kan lonen om de secretarissen voor die sectoren structureel te informeren (bv. jaarlijks) over het Doorstart-aanbod tijdens een collectief infomoment, met bijzondere focus op de secretarissen die bevoegd zijn voor sectoren die gevoeliger zijn voor collectief ontslag.
- ▶ **VDAB.** Terwijl er op nationaal niveau structureel overleg is tussen de verantwoordelijken van Doorstart en VDAB, ontbreekt het volgens de SIA's aan structureel overleg op regionaal niveau tussen de SIA's en de consulenten van Doorstart. Er is wel contact tussen de consulenten en de SIA's, maar dit zou volgens deze laatste vaker en consequent moeten gebeuren om op de hoogte te zijn van lopende dossiers. Momenteel gebeurt dit ad hoc en is het afhankelijk van de persoonlijke relaties.
- ▶ **Outplacement.** Een bekendmaking bij alle outplacementpartners die actief zijn bij collectief ontslag zou de neutraliteit ten goede komen. Vakbonden hebben namelijk ook een stem in de keuze voor de outplacementpartner. Er dient te worden opgelet dat er geen oneerlijke concurrentiepositie ontstaat door een partnerschap tussen Doorstart en slechts enkele outplacementkantoren. Daarnaast is een afstemming met het aanbod zinvol, zeker over sessies die gelijke thema's behandelen (bv. solliciteren), alsook een overdracht of briefing waarbij aangegeven wordt welke sessies werden gegeven, en of er bepaalde gevoeligheden of opvallende zaken naar boven kwamen tijdens de sessies.

### DUIDELIJKE ROLAFBAKENING SOCIAAL OVERLEG

Doorstart dient een positief verhaal te zijn voor zowel de werknemers als de werkgever. Het aanbod van Doorstart mag geen deel uitmaken van de sociale onderhandelingen. Het is aan de Doorstartconsulent om elke betrokken actor (werkgever, secretaris, werknemer- en werkgeversafgevaardigden) hierop te wijzen. We raden aan om dit duidelijk te vermelden bij de voorstelling van Doorstart bij de sociale partners. Een goede afstemming en duidelijke rolafbakening tussen de vakbondssecretaris en Doorstartconsulent is van blijvend belang.

### NADRUK OP NEUTRALITEIT

Hoewel er vertrouwen is dat de Doorstartconsulenten hun neutraliteit voldoende bewaken, blijft het een belangrijk kenmerk om te bewaken. Enerzijds is het belangrijk de neutrale positie in te nemen t.a.v. de werkgever, waarbij ook de duidelijke rolafbakening consulent – secretaris van belang is. Anderzijds is het belangrijk dat Doorstart alle werknemers bereikt, niet enkel de eigen achterban. Er dient voldoende aandacht te zijn voor het bereiken en overtuigen van werknemers die niet zijn aangesloten bij een vakbond.





## OPPASSEN VOOR SCHENDING GELIJKHEIDSBEGINSEL

Arbeidsmobiliteit, interregionaal en internationaal, zorgt voor een (nog) grote(re) diversiteit onder de werknemers van Vlaams gevestigde ondernemingen (dewelke het doelpubliek zijn van Doorstart). Dit resulteert in verschillende noden bij collectief ontslag op vlak van taal, ondersteuning en informatie.

- ▶ **Taal.** De informatie die gegeven wordt is belangrijk en heeft een grote impact wanneer deze fout wordt geïnterpreteerd (vooral wanneer het over de sociaaljuridische informatie gaat). We raden aan om de sessies grondig uit te werken in het Frans en het Engels. Daarnaast is eenvoudig taalgebruik belangrijk om foute interpretaties te vermijden.
- ▶ **Ondersteuning en informatie.** Voor werknemers uit Wallonië en grensarbeiders zijn er andere wettelijke verplichtingen en fiscale gevolgen, en bijgevolg ook andere ondersteuningsnoden (bv. dossieraanmaak wanneer dit niet door VDAB gebeurt). Het is belangrijk om bij de informatie over wettelijke verplichtingen, fiscale gevolgen, steunmaatregelen, ... mee te geven wie de doelgroep van deze regelingen is, en door te verwijzen naar de correcte informatie voor getroffen werknemers die niet tot deze doelgroep behoren.

Het gelijkheidsbeginsel dient te worden bewaakt: hoe kan Doorstart ervoor zorgen dat elke werknemer toegang heeft tot correcte antwoorden op dezelfde vragen?

## BLIJVEND INZETTEN OP CORRECTE INFORMATIE EN STERKE INHOUD

Eén van de pluspunten van Doorstart is de correcte informatie en sterke inhoud, zeker bij de sessie over financiële vragen. De complexe en alsmaar evoluerende wetgeving zorgt ervoor dat de correctheid van de informatie blijvend moet worden bewaakt. Verder inzetten op deze thematische werkgroepen om de evolutie en de inhoud van de sessies op te volgen, is hierbij de boodschap.

Oorspronkelijk had ook VDAB een hand in de opbouw van de inhoud van de workshops. Momenteel wordt VDAB niet betrokken bij de thematische werkgroepen. In functie van een kwaliteitscheck zou het interessant kunnen zijn om VDAB te betrekken bij deze thematische werkgroepen. Eventueel kan dit worden opgenomen door de SIA's, die ook inhoudelijke kennis hebben over de thema's. Op die manier verhoogt hun betrokkenheid (die ze aangaven te missen).

Daarnaast is het ook belangrijk om te zorgen voor voldoende aandacht voor realistische verwachtingen in verband met de toekomst op de arbeidsmarkt voor de deelnemende getroffen werknemers. Zo vindt er geen onnodige teleurstelling plaats.

## BRANDING MET EEN DUIDELIJKE BOODSCHAP

Uit de gesprekken met werknemers is het duidelijk dat het vaak *niet* duidelijk is welke informatie door welke actor wordt gegeven. Het aanbod toelichten op een collectief moment kan meer duidelijkheid scheppen. Dit hoeft geen aparte startvergadering te zijn, gezien dit een extra drempel is voor sommige werkgevers. Het zou kunnen lonen om de informatie die gegeven wordt door de werkgever, de sociale partners n.a.v. het sociaal akkoord, ... te coördineren en op elkaar af te stemmen. Na de toelichting van het sociaal akkoord zou bijvoorbeeld aansluitend een mededeling kunnen gegeven worden dat er kan worden ingegaan op vragen tijdens de workshop rond financiële vragen.

Daarnaast kan een duidelijke *branding* van het aanbod bijdragen aan de aantrekkelijkheid. Er is nood aan duidelijkere communicatie over de inhoud van de sessies en het feit dat het zal gegeven worden door een neutrale actor in het verhaal. Een hulpmiddel om de boodschap duidelijk te brengen, is een reeks aan overtuigend communicatiemateriaal: op voorhand opgestelde tekst die verspreid kan worden door HR/werkgever, aantrekkelijke flyers, een duidelijke boodschap die de *délégés* kunnen brengen.



## DUIDELIJK STANDPUNT ROND TIMING

Gezien Doorstart vooral duidelijkheid en rust dient te brengen op de werkvloer die geraakt wordt door collectief ontslag, raden we aan om zeer bewust om te gaan met het inplannen van Doorstart en in het geval er geen context gecreëerd kan worden waarin Doorstart op een goede wijze kan worden georganiseerd (bv. onvoldoende tijd voor het ontslag, onvoldoende tijd om de verschillende sessies niet te laten overlappen met andere informatiemomenten, nog te veel onzekerheid in wat er afgesproken wordt in het sociaal overleg, ...), ook de beslissing te kunnen maken dat Doorstart niet kan worden aangeboden.

