

Baron Theo Bracht (Sipef):
"Bedrijven met visie zullen overleven"

Fortis: De derde deal
gewikt en gewogen

Trends

+



FINANCIEEL - 12 MAART 2009 - WWW.TRENDS.BE

Bedrijven
gaan op dieet

SANEREN OM TE OVERLEVEN

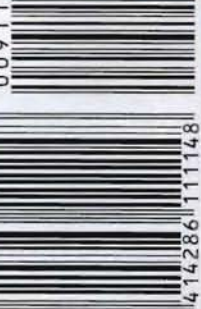
DE ERVARINGEN VAN
METRIS, PUNCH, BEKAERT, BARCO en UCB

TRENDS NR 11 - 35STE JAARGANG - €5,00

12 MAART 2009 - P509560 -

ISSN 0776-3387 - www.trends.be

00911



5 414286 111148

CRISISMANAGEMENT
Bedrijven onderschatten
vaak de kosten van een
herstructurering.



ENDEK NIEUW NEDERLAND

Al herstructureringen wat de klok slaat

VAN SNOEIEN GAAN BEDRIJVEN BLOEDEN

Het regent ontslagen. Bedrijven in crisis overwegen ook steeds nadrukkelijker collectief ontslag. Nochtans is dat duur en sleept zo'n herstructurering makkelijk maanden aan. Daarom winnen tijdskrediet, economische werkloosheid en salamiontslagrondes veld. Trends zet de alternatieven op een rij.

■ Door Alain Mouton/Illustratie Gideon

Wat doet een bedrijf in deze moeilijke economische tijden? Het antwoord lijkt eenvoudig: eerst kiezen voor tijdelijke werkloosheid en arbeidsduurvermindering en als dat niet volstaat, naar echte ontslagen grijpen. Een aantal werknemers wordt ontslagen, de opzegvergoedingen worden uitbetaald en daarmee is de kous af.

Maar zo eenvoudig liggen de zaken niet. Bij een collectief ontslag, waarbij minimaal 10 procent van de werknemers wordt ontslagen (zie kader: *Wat is collectief ontslag?*), moeten duidelijke regels worden gevolgd. En bedrijven onderschatten vaak de kosten van een herstructurering. Een collectief ontslag waarbij een onderneming 30 werknemers moet laten vertrekken, kost al snel 1 miljoen euro. Afhankelijk van het aantal bedienden dat geniet van een hogere opzegvergoeding en het al dan niet hanteren van de formule-Claeys bij het vastleggen van die vergoedingen, kan dat bedrag al snel oplopen tot 4 miljoen euro. Niet alleen de ontslagvergoedingen tikken aan. Daarbovenop moet een bedrijf ook een vergoeding voor collectief ontslag betalen. Maximaal is dat per werknemer 400 euro

turering bij de overheid zowat 10 euro per werknemer bedragen", geeft Nerinckx aan, "Ik weet natuurlijk niet hoeveel dat in België is. De ontslagkosten kunnen sterk variëren, naargelang een bedrijf vooral arbeiders of bedienden telt."

Om een idee te hebben van het gewicht van de ontslagkosten: het grootste stuk van de 27,6 miljoen euro herstructureringskosten die Barco moest betalen, waren ontslagkosten. (Zie kader: *Herstructurering Barco kost 27,6 miljoen*). En een van de redenen waarom Bekaert Textiles vorige week de deuren sloot, waren precies de hoge herstructureringskosten.

Procedure duurt te lang

Het is echter niet zo dat de ontslagkosten de belangrijkste uitgaven zijn bij een herstructurering of collectief ontslag. Ook aan de bijzonder zware procedure hangt een stevig prijskaartje.

Een onderzoek van advocatenbureau Claeys & Engels toont aan dat bedrijfsherstructurerings anno 2008 in België gemiddeld 88 dagen in beslag namen. Dat is acht dagen langer dan in 2004. Bij de textielbedrijven Bekaert Textiles en Prado is die maanden na de aankondiging van het collectief ontslag nog altijd bezig. De langere

De consultatiefase bij collectief ontslag neemt gemiddeld 52 dagen in beslag, terwijl dat vijf jaar geleden nog rond de 39 dagen lag.

per maand, en dat gedurende maximaal vier maanden. Soms moet een bedrijf ook een sluitingsvergoeding betalen. Die kost 140 euro per werknemer maal het aantal jaren dienst. "Wij krijgen van bedrijven regelmatig de vraag om de kosten van een herstructurering te berekenen", legt Maarten Simon, advocaat bij Claeys & Engels, uit. "Vaak schrikken ze van het bedrag en horen we er verder niets meer van. Sinds kort ligt dat anders omdat bedrijven weinig andere mogelijkheden hebben."

Stefan Nerinckx, advocaat bij Laga, pleit voor een diepgaand onderzoek naar de kosten die een herstructurering met zich brengt. "In Groot-Brittannië is een studie verschenen die aantoont dat administratiekosten van de notificatie van een herstruc-

duurtijd heeft volgens experts te maken met de langere duurtijd van de consultatieperiode die in de wet-Renault wordt voorzien.

Ter verduidelijking: de procedure collectief ontslag bestaat uit twee fases. De eerste fase is de informatie- en consultatiefase. Tijdens die eerste fase licht de werkgever zijn werknemers of hun vertegenwoordigers in van zijn voornemen om over te gaan tot collectief ontslag. Daarop volgt een consultatieronde. Over de duur van de informatie- en consultatiefase is wettelijk niets geregeld, wat aanleiding geeft tot heel wat rechtsonzekerheid. Die consultatiefase wordt steeds langer. Ze neemt vandaag gemiddeld 52 dagen in beslag terwijl dat vijf jaar geleden nog rond de 39 dagen lag.

Wat is collectief ontslag?

Collectief ontslag is elk ontslag om een reden die geen betrekking heeft op de persoon van de werknemer en dat in de loop van een periode van 60 dagen een aantal werknemers treft. De bepalingen zijn enkel van toepassing op ondernemingen die gemiddeld meer dan 20 werknemers tewerkgesteld hebben in de loop van het kalenderjaar dat het collectief ontslag voorafgaat. Voor de berekening van het aantal werknemers om de drempel van het collectief ontslag te bepalen, wordt rekening gehouden met het aantal werknemers dat gemiddeld in de onderneming was tewerkgesteld tijdens het voorafgaande kalenderjaar. Minimaal 10 procent van de banen moet sneuvelen bij collectief ontslag. Voor de berekening van het gemiddelde aantal werknemers wordt geen onderscheid gemaakt naargelang de werknemers voltijds, dan wel deeltijds worden tewerkgesteld. Er wordt met andere woorden 'in hoofden' geteld en niet in voltijdse equivalenten.

Nadat de consultatie is afgesloten, mag de werkgever een beslissing nemen en het voorgenomen collectief ontslag aankondigen. Er vangt dan een sperperiode van 30 dagen aan, waarin de werkgever niet mag overgaan tot ontslag. Die termijn kan worden ingekort of tot hoogstens 60 dagen verlengd worden. Tijdens deze periode wordt doorgaans onderhandeld over een sociaal plan. De onderhandelingsfase duurt gemiddeld 36 dagen in plaats van 41 vijf jaar geleden. Een positieve evolutie die echter de langere consultatieronde niet compenseert, zo stelt Claeys & Engels in zijn studie.

Ellen Froeyman van SD Worx bevestigt: "Volgens onze berekeningen bedraagt de totale duur van de twee fases gemiddeld een drietal maanden." Een werkgever die vaststelt dat het economisch slecht gaat en dat, naar zijn oordeel, een reorganisatie noodzakelijk is, kan gemiddeld dus slechts ongeveer drie maanden later tot de eerste ontslagen overgaan. "Om te vermijden dat een van de partijen de procedure nodeloos rekt, zou het geen kwaad kunnen om een maximumlimiet voor de procedure op te leggen", stelt Nerinckx voor.

Hoezeer de lengte van de procedures kan variëren, blijkt bijvoorbeeld uit de her- ▶

Bedrijven zijn vaak vragende partij om bij een collectief ontslag werknemers met vervroegd brugpensioen te sturen. Dat wil zeggen: op een leeftijd lager dan de in de onderneming geldende leeftijd (meestal 60 jaar). Maar niet alle werkgevers en werknemers hebben recht op dit vervroegd brugpensioen. De regels zijn relatief streng. Een werknemer moet op het ogenblik van de aankondiging van het collectief ontslag minstens 45 jaar oud zijn en een anciënniteit hebben van minstens 1 jaar. De werkgever van zijn kant moet een erkenning aanvragen als onderneming in herstructurering of als onderneming in moeilijkheden om te kunnen overgaan tot het ontslag van sommige werknemers in het kader van het ver-

En het brugpensioen?

vroegd brugpensioen. Een bedrijf kan ook meervoudig ontslag met vervroegd brugpensioen doorvoeren. Hiervoor moet het bedrijf het statuut bekomen van onderneming in moeilijkheden of onderneming in herstructurering wegens tijdelijke werkloosheid. Dat statuut laat toe een beroep te doen op vervroegd brugpensioen. De absolute minimumleeftijd is 50 jaar. Een onderneming in moeilijkheden is een onderneming die in de jaarrekeningen van twee boekjaren die de datum van de aanvraag tot erkenning voorafgaan, voor belastingen een verlies uit de gewone bedrijfsuitoefening boekt en als voor het laatste boekjaar dit verlies het bedrag van de af-

schrijvingen en waardevermindering op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa overschrijdt. Indien de onderneming deel uitmaakt van de juridische, economische of financiële entiteit die een geconsolideerde jaarrekening opmaakt, wordt enkel rekening gehouden met de jaarrekening van deze entiteit voor bovengenoemde boekjaren. Een onderneming in herstructurering is een bedrijf dat tijdens het jaar dat de erkenning voorafgaat een aantal dagen tijdelijke werkloosheid heeft gekend ten minste gelijk aan 20 procent van het totale aantal dagen aangegeven voor de arbeiders aan de RSZ. (De toepassing van deze bepaling is beperkt tot de ondernemin-

gen waar ten minste 50 procent van de werknemers met een arbeidsovereenkomst voor arbeiders wordt tewerkgesteld.) Ook hier speelt het tijdsaspect in het nadeel van het bedrijf. De erkenningsprocedure kan tot vier maanden in beslag nemen en de erkenning als onderneming in moeilijkheden geldt slechts voor één jaar. Het Generatiepact verplicht de ondernemingen die de brugpensioenleeftijd wensen te verlagen om wedertewerkstellingsmaatregelen uit te werken zoals het oprichten van een tewerkstellingscel. Uit het onderzoek van Claeys & Engels blijkt dat 74 procent van de bedrijven verder gaat dan de wettelijke verplichtingen. Zo laten ze bijvoorbeeld mensen jonger dan 45 jaar tot de tewerkstellingscel.

► structureren die staaltechnologiegroep Bekaert vorig jaar doorvoerde. Er werd een productievestiging gesloten in Lanklaar en één in Hemiksem. In Hemiksem werd al na drie maanden een akkoord gesloten over een sociaal plan, in Lanklaar nam het een halfjaar in beslag (zie kader *Herstructureren bij Bekaert*)

“Dit is geen gezonde situatie”, zegt Froeyman. “Immers, ondernemingen die een collectief ontslag aankondigen doen dat niet zomaar. In de meeste gevallen is de reorganisatie ingegeven door de noodzaak om competitief te blijven en de toekomst van de onderneming en de tewerkstelling op lange termijn te vrijwaren. Ondernemingen verplichten hun plannen bijna een halfjaar uit te stellen, is in het beste geval een nodeloze geldverspilling. In het slechtste geval kan het zelfs leiden tot het faillissement van de werkgever.”

Reden voor de langere termijn is dat gesprekken over financiële vergoedingen steeds vaker verschuiven naar de consultatiefase. Bovendien zijn sancties niet uitgesloten als de procedure niet volgens het boekje verloopt. Een werkgever kan het zich bijvoorbeeld niet permitteren om pro forma mee te delen dat er een intentie be-

staat om over te gaan tot collectief ontslag terwijl de beslissing eigenlijk al genomen was. In 2007 heeft het Luikse arbeidshof een bedrijf veroordeeld omdat het de wet-Renault niet naar de letter had toegepast. Het bedrijf moest elke ontslagen werknemer een boete van 5000 euro betalen. Die kosten kwamen dus bovenop de herstructureringskosten.

In de praktijk proberen de vakbonden nog voor de eigenlijke beslissing werkgevers te bewegen tot toegevingen over een sociaal plan. Dat is in strijd met de wet en verhindert een efficiënte consultatie, aldus arbeidsmarktexperts.

De invloed van VW Vorst

Het tijdsaspect speelt bij collectief ontslag dus een belangrijke rol. Maar er is meer. De voorbije jaren verhoogden de herstructureringskosten door onder andere de bijdragen op een aantal begeleidingsmaatregelen op te trekken zoals het canada dry-plan dat eigenlijk een pseudobrugpensioen is.

Ellen Froeyman van SD Worx bevestigt: “Inderdaad, een aantal wetgevende initiatieven die allemaal dateren van na het Generatiepact van 2005, hebben de kostprijs

van een herstructurering verhoogd. Zo zijn er de verplichte oprichting van een tewerkstellingscel wanneer men de brugpensioenleeftijd wil verlagen, de doorbetaling van de brugpensioenuitkering bij werkhervatting, de betaling van de inschakelingsvergoeding van zes maanden loon aan werknemers die deelnemen aan de tewerkstellingscel, de afschaffing van de vrijstelling van socialezekerheidsbijdragen voor aanvullende sluitingsvergoedingen en de invoering van een bijzondere bijdrage op aanvullingen op werkloosheidsuitkeringen betaald na 50 jaar.”

Bedoeling is onder andere om de canada dry-regelingen te ontmoedigen. “Alle begrip voor wat de wetgever hier wil bereiken”, benadrukt Stefan Nerinckx, “de activiteitsgraad moet naar boven en bij een canada dry-regeling werd bijvoorbeeld geen leeftijdscriterium gehanteerd zodat iemand van 40 jaar al uit het arbeidscircuit kon stappen.”

Die verstrengde maatregelen maken wel dat de herstructureringskosten met gemiddeld 10 tot 15 procent zijn gestegen ten opzichte van 2002-2004, berekende Claeys & Engels. Volgens het onderzoek heeft dat ook te maken met een aantal symbolische

DAF TRUCKS
Vakbonden
communiceren in
plaats van de
directie.



De herstructureringskosten zijn met gemiddeld 10 tot 15 procent gestegen ten opzichte van 2002-2004

dossiers zoals Volkswagen Vorst in 2006. De vakbonden gebruiken dat tijdens onderhandelingen. In dat dossier werden de ontslagen arbeiders royaal vergoed. "Het is normaal dat vakbonden andere dossiers aanhalen om hun argumenten kracht bij te zetten", verduidelijkt Joris Bulteel van Whyte Corporate Affairs. Whyte is een consultancybedrijf gespecialiseerd in crisiscommunicatie. De vennoten van Whyte hebben de voorbije jaren de communicatie rond meer dan 50 herstructureringen en collectieve ontslagen begeleid. "Bedrijven zoeken tijdens een onderhandeling een aantal benchmarks. Zo kom je al snel bij de case Volkswagen terecht. Je kunt dit voorbeeld tijdens onderhandelingen niet afwimpelen want de media volgen zo'n herstructure-

ringsdossier op de voet."

Arbeidsmarktexperts benadrukken wel dat de extra kosten van herstructureringen ook te maken hebben met de invoering van een aantal wedertewerkstellingsmaatregelen. Outplacement kost bijvoorbeeld zowat 3000 euro per werknemer, al worden de kosten in sommige sectoren betaald door een speciaal fonds. Grote financiële compensaties zullen in de toekomst ook afnemen omdat niemand nog zijn hele leven bij eenzelfde werkgever werkt.

Salamipolitiek is gevaarlijk

De uitgaven en de lange procedure die met een herstructurering gepaard gaan, maken dat bedrijven toch twee keer nadenken alvorens tot collectief ontslag over te gaan. Dezer dagen wordt bijvoorbeeld duidelijk dat tijdskrediet en het aanbieden van deeltijds werk andere mogelijkheden zijn om de personeelskosten te drukken. Het technologiebedrijf Punch voerde voor een aantal van zijn werknemers een systeem van vier vijfde op vrijwillige basis in. (Zie kader *Punch creatief met werkuren*). Ook de meettechnologiespecialist

Metris bepleit ouderschapsverlof en tijdskrediet (zie kader *De gevarieerde aanpak van Metris*).

"Ik heb nog nooit zoveel vragen gekregen over economische werkloosheid en tijdskrediet", geeft Olivier Ryckaert, advocaat bij Field Fisher Waterhouse, toe. "Bedrijven doen er alles aan om de lange procedure van collectief ontslag te vermijden."

Als er toch afvloeiingen moeten gebeuren, raden experts raden aan om herstructureringen stapsgewijs door te voeren en zo de kosten te verlagen. Kwestie van de klassieke procedure volgens de wet-Renault te vermijden.

Maar dat betekent niet dat de kosten plots smelten als sneeuw voor de zon en bedrijven zich niet aan bepaalde regels

moeten houden. Bedrijven kiezen dan meestal voor het meervoudig ontslag. Daarbij zijn er noch verplichtingen in de tijd, noch in de procedure. Bedrijven maken er gebruik van om minder mensen te ontslaan dan de definitie van collectief ontslag voorschrijft. De gewone regels in verband met de beëindiging van de arbeidsovereenkomst blijven wel van toepassing. Er moet dus een ontslagvergoeding worden betaald. Soms komt het voor dat in het kader van een meervoudig ontslag een sociaal plan wordt opgesteld, maar dat is minder gebruikelijk dan bij collectief ontslag.

"Kleine opeenvolgende afvloeiingen of het voeren van een salamipolitiek kunnen als een boomerang in het gezicht terugkomen", waarschuwt Joris Bulteel. "Er heerst ongerustheid in het bedrijf en eenieder vraagt zich af: wie zal de volgende zijn? Maar ik begrijp dat er een zekere koudwaterrees ten opzichte van de wet-Renault bestaat. Veel bedrijven komen dan in volle aandacht. Terwijl ze die visibiliteit net als een nadeel zien. Volgens mij ben je fout bezig als je vanuit dat standpunt vertrekt. De wet-Renault biedt toch een houvast, de regels voor de twee partijen zijn vastgelegd."

Bij een herstructurering komen verschillende stakeholders kijken, en bedrijven weten niet altijd hoe daarmee om te gaan, aldus Bulteel.

Volgens Bulteel is het bij een herstructurering niet voldoende om ze aan te kondigen zonder meer. "Vanaf dan moet je de werknemers een wekelijkse update bezorgen over de stand van zaken. Nazorg begint al bij de aankondiging. Je moet ook bezig zijn met de mensen die blijven. Dat zijn vaak de beste krachten."

Bulteel verwondert er zich ook over dat bedrijven nog altijd slecht voorbereid aan een herstructureringsproces beginnen. De communicatie wordt daarbij nog te vaak verwaarloosd. Bulteel geeft een duidelijke tip: "Communiceren is de boodschap, anders doen de vakbonden het. DAF Trucks is daar een voorbeeld van. Bedrijven die reactief in plaats van proactief handelen, zijn niet goed bezig. Plots worden ze dan door de Vlaamse regering gesommeerd om verduidelijking te komen geven. Dat komt slecht over." (T) ▶

opinie. Wet-Renault moet worden aangepast, blz. 8

MARTIN DE PRYCKER
(BARCO)



Herstructurering Barco kost 27,6 miljoen

Sinds begin 2008 is er in golven in juli, september en december bij Barco beslist tot 283 afdankingen. Daarin zitten er 73 die pas in de loop van 2009 effectief worden. Van die 283 ontslagen vallen er 64 in België. "Voor een groot deel, zeker in juli, ging het om de stopzetting van tijdelijke contracten. Daarom speelt de

wet-Renault niet en was er ook geen consultatieronde nodig", zegt woordvoerder Jean-Pierre Tanghe.

De vakbonden stelden geen extra eisen. "Met de vakbonden is er altijd open kaart gespeeld. In september hadden we hen al gewaarschuwd dat er voor het jaareinde nog een ontslagronde kwam."

Barco houdt zich voor de ontslagvergoedingen voor de bedienden bij de formule-Claeys. De ontslagen in Azië en de VS kosten flink wat minder. "Het grootste deel van de 27,6 miljoen herstructureringskosten die we in 2008 hebben genomen, zijn precies ontslagvergoedingen", zegt Tanghe.

"We hebben een maximum aan interne mutaties gedaan. Alle aanwervingen zijn bevroren. We hebben voor iedereen in outplacement voorzien. Daarbovenop betaalden we voor een aantal mensen een extra opleidingspremie, als ze dankzij een extra opleiding voor bepaalde jobs in aanmerking zouden komen."

'Creatieve oplossingen' zoals tijdskrediet of ouderschapsverlof worden niet overwogen. Er wordt wel bekeken wat er met de bonussen moet gebeuren, hoewel daar momenteel nog niets over is beslist. "Wij blijven onze sociale partners voortdurend informeren over de toekomst. Niemand kan voorspellen of er nog maatregelen genomen moeten worden. We hopen van niet."

B.L.

Bekaert ontslaat en begeleidt

De staaltechnologiegroep Bekaert maakte in de loop van vorig jaar bekend dat ze haar staalkoördactiviteiten in België herschikt. In eerste instantie werd beslist om de vestiging in Lanklaar te sluiten, met een verlies van 136 arbeidsplaatsen. De productie-eenheid in Waregem wordt geïntegreerd in de Bekaert-vestigingen van Zwevegem en Aalter — zonder ontslagen. In december volgde de aankondiging dat Bekaert ook zijn productievestiging in Hemiksem sluit. Daarbij gaan 264 jobs verloren. In de loop van dit jaar heeft Bekaert voor het eerst minder dan 3000 werknemers in ons land. Woordvoester Katelijne Bohez benadrukt dat de herstructureringsverliepen volgens de procedures die de wet-Renault voorschrijft. De procedure, met name de consultatiefase, heeft wel lang geduurd voor het sluitingsproces in Lanklaar. De aankondiging daarvan vond plaats in juni vorig jaar, en in december werd een akkoord bereikt over een sociaal plan. Voor de sluiting van Hemiksem is het proces dan weer relatief snel verlopen. "In december de aankondiging en in februari kwamen we tot een akkoord over een sociaal plan." Bekaert noemt de herstructurering noodzakelijk door de structurele marktomstandigheden. De leefbaarheid van de vestigingen in Lanklaar en Hemiksem was niet meer gegarandeerd. Bohez benadrukt dat Bekaert ook aandacht heeft besteed aan hertewerkstellingsmaatregelen, zoals een tewerkstellingscel en outplacement. "Zowel in Lanklaar als in Hemiksem hebben we een actieve tewerkstellingscel opgericht. Ook de vakbondsverantwoordelijken hebben daar veel belang aan gehecht tijdens het onderhandelingsproces. Bekaert heeft trouwens het initiatief genomen om die vorm van begeleiding niet te beperken tot 45-plussers — zoals wettelijk bepaald is — maar om ze aan te bieden aan alle getroffen medewerkers. De overgrote meerderheid onder hen is op dat voorstel ingegaan."

Bohez benadrukt ook dat de plannen over de herstructureringsuitgebreid zijn toegelicht. "In de vestigingen met een ondernemingsraad gebeurde dat tijdens een bijzondere ondernemingsraad. In alle vestigingen — met of zonder ondernemingsraad — hebben we de herstructureringsuitgebreid toegelicht via de bestaande kanalen voor personeelsinformatie. Via infovergaderingen dus, ad valvas, of via het infoblad."

C.D.C.

De gevarieerde aanpak van Metris

Metris uit Haasrode, specialist in meettechnologie voor onder meer auto- en vliegtuigbouw, boekte in het laatste kwartaal van 2008 maar de helft van de bestellingen van een jaar eerder. Een eerste besparingsronde werd op 18 november aangekondigd, een tweede op 16 januari. Sinds 2008 heeft Metris het aantal jobs van 725 voltijdse equivalenten naar 525 teruggebracht. Van die 200 geschraptte FTE's zijn er slechts dertien Belgische. Het pakket besparingen is een

amalgam van kleine en grote maatregelen. De afsplitsing van twee activiteiten is ingrijpend en is goed voor ongeveer 100 banen. In Italië verkoopt Metris zijn productie van C3 CMM-meetmachines weer aan de CEO van wie het die twee jaar geleden had gekocht. Metris blijft die machines wereldwijd verkopen. Omgekeerd wordt het verzelfstandigde bedrijf exclusief verdeler van Metris in Italië. Dat haalt een 70-tal jobs van de payroll. Metris verkoopt voorts een licentie op zijn Ca-

mio CMM software aan het grote Britse metrologiebedrijf Renishaw. Een aantal ontwikkelaars stapte mee over in die deal. Bovenop stopt Metris een aantal outsourcingcontracten voor software in India en Bulgarije. Ook die ontwikkelaars telden mee in het personeelsbestand. "We nemen die activiteiten weer zelf in handen", zegt directeur marketing en communicatie Renaat Van Cauter. De resterende 100 banen zijn verdwenen op tal van manieren. Integratie van enkele bedrijven, met schrapping van

dubbele functies, was al voorzien. Dat is nu sneller doorgevoerd en bespaart een vijftiental jobs. Stopzetting van tijdelijke contracten kostte ongeveer twintig jobs. In de productie sneuvelden ook zo'n twintig jobs en vijftien via de gewone evaluatierondes. Ten slotte is er de natuurlijke uitstroom, vaak zonder vervanging, tot nog toe een tental. "We zijn een ingenieursbedrijf. Wij leven van innovatie. We proberen zoveel mogelijk ons intellectueel kapitaal te behouden." ▶

(Cover) Bedrijfsreorganisaties

► Metris heeft geen vakbondsvertegenwoordiging. "In België betaalt Metris de wettelijke ontslagvergoedingen, afhankelijk van anciënniteit, loonniveau en dergelijke", zegt hr-manager Kathleen Lamberigts. Ascento is aangeduid om kandidaten die in aanmerking komen voor outplacement op te volgen. Voorts variëren de ont-

slagregelingen per land. "In verscheidene landen zijn die opzegtermijnen vrij kort. In de VS kan je op zeer korte termijn ontslaan, bijna zonder dat het iets kost." Ten slotte promoot Metris, binnen de wettelijke lijnen, sinds anderhalve maand maatregelen zoals tijdskrediet en ouderschapsverlof. "Onze gemiddel-

de werknemer heeft kinderen tot twaalf jaar en kan daar voor- delig gebruik van maken. Momenteel zijn dat er een tiental, maar ik verwacht nog een aantal tegen de zomer." "Wij motiveren onze mensen ook om buiten hun strikte job- context te denken. Dat kan gaan van praktische zaken zoals eens de post meenemen als

hij naar het andere gebouw loopt, bezoekers ontvangen of meehelpen aan opendeurdagen. Of we geven hands-ontraining, zodat iemand die normaal eigenlijk geen demonstraties geeft op beurzen, dat toch kan doen", zegt Lamberigts. "We proberen hokjesdenken te vermijden."

B.L.

Punch creatief met werkuren

Het technologiebedrijf Punch International voerde voor zijn kaderleden en bedienden een systeem in van vier vijfde werken op vrijwillige basis. Het systeem is alleen van toepassing op wie meer dan 3125 bruto euro per maand verdient. En 'vrijwillig' is relatief. Meer dan 70 procent van de medewerkers was voor en dus moest de rest volgen.

"Ik heb in oktober iedereen samengeroepen om te wijzen op de ernst van de situatie", legt topman Guido Dumarey uit. 'Guido is een pessimist', fluisteren ze dan. 'We zijn toch een gezond bedrijf'. Ze begrepen op dat moment niet dat ik zo negatief was."

"Ik heb dan het voorstel gedaan om terug te keren naar het loonniveau van 2003. Deze crisis zal ons vijf jaar welvaartsgroei kosten, dus vond ik dat redelijk. Mijn voorstel kwam neer op een loonlevering van 15 procent. Maar de medewerkers wilden niet voor niets of voor minder aan de slag en deden een tegenvoorstel. Zij zijn toen afgekomen met het idee om vier vijfde te gaan werken. Dat hebben we verijnd en uiteindelijk ingevoerd voor de hogere lonen." Dat het systeem beperkt blijft tot de hoge lonen heeft volgens Dumarey zijn betekenis. "De grote fout van de voorbije jaren was de indexering van de hoge lonen. Dat men de koopkracht van de bevolking op peil wil houden en daarom de lage lonen indexeert, volledig akkoord. Maar als ook de hoge lonen het indexmechanisme volgen, krijg je een ontsparing. Dat kost de bedrijven te veel

en die mensen vragen daar ook helemaal niet om. Hogere lonen moeten prestatiegericht beloofd worden, niet automatisch." Dumarey zelf levert ook in. Hij wordt ook vier vijfde betaald, maar blijft vijf vijfde werken. "En ik ben niet de enige in het bedrijf. Er zijn nog mensen die voltijds blijven werken, mensen die gewoon voortdoen. Zowel kaderleden als bedienden. Waarom niet? Er is een bepaald volume werk dat gedaan moet worden, en soms is het comfortabeler om dat in vijf dagen dan in vier te doen." Punch koos voor een alternatieve kostenbesparing in plaats van een herstructurering

omdat een tijdelijke maatregel geen geld kost. "Een herstructurering kost je één keer geld, maar is een structurele ingreep. Het kan bij een herstructurering wel anderhalf jaar duren voor het allemaal achter de rug is. Mensen die hier al vijftien jaar werken, moeten nog vijftien maanden blijven presteren." Op de stelling dat bedrijfsleiders almaar minder voor herstructureringen kiezen omdat ze almaar duurder

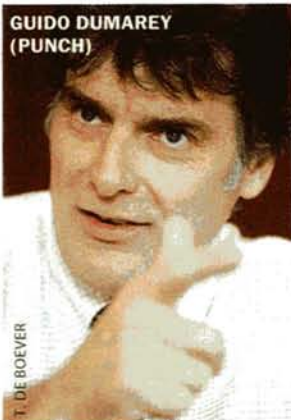
worden, geeft Dumarey volgende commentaar: "Ik zou het anders stellen: veel kmo's hebben gewoon de middelen niet meer om bediendecontracten te verbreken en alles ineens te betalen. Nogmaals, het probleem is dat we te royaal geweest zijn in de goede tijden. Om mensen aan te trekken, kreeg een pas afgestudeerde zonder ervaring meteen een bedrijfswagen en een gsm. Op de duur is dat standaard, maar je kunt zo iets niet volhouden. Iedereen gaat daarvoor de prijs betalen."

P.C.

Een op de vijf ontslagen UCB-werknemers vindt nieuwe job via tewerkstellingscel

Het biofarmabedrijf UCB liet eind augustus weten dat het in België 555 banen wilde schrappen als onderdeel van een herstructurering die wereldwijd 2000 jobs zou kosten. Intussen werd het aantal overtollige banen in de vestigingen van Eigenbrakel en Anderlecht teruggebracht tot 489. Er werd een beroep gedaan op de wet-Renault. De consultatieronde voor de Belgische vestigingen duurde gemiddeld 47 dagen en de onderhandelingsfase 44 dagen. UCB creëerde voor de betrokken werknemers een eigen tewerkstellingscel, INpulse, die naast het bedrijf ook de vakbonden, regionale instellingen en privéoutplacementorganisaties samenbracht. "Op die manier zijn we verder gegaan dan alleen financiële begeleiding aanbieden", zegt de woordvoester. "We hebben alles in het werk gesteld om elke medewerker die door de reorganisatie getroffen wordt te helpen in de zoektocht naar een nieuwe baan of een nieuw persoonlijk project." Volgens UCB hebben 177 werknemers zich ingeschreven voor INpulse en ongeveer 20 procent van hen heeft intussen al elders werk gevonden. Voor de personeelsleden die in het bedrijf bleven, publiceerde het management schriftelijke informatieberichten, enkele uren na elke consultatie- en onderhandelingsvergadering. Daarnaast waren er ook open informatiesessies waarbij het management op de vragen van de werknemers antwoordde. En of de vakbonden eerdere symbolische dossiers als VW Vorst aanhaalden om de herstructureringsprijs op te drijven? "Ja, de vakbonden hebben inderdaad dergelijke dossiers als referentie aangehaald. UCB heeft ervoor gezorgd dat het sociaal plan conform zou zijn aan de richtlijnen in de farmasector."

Be.L.



GUIDO DUMAREY (PUNCH)

T. DE BOEVER