



# Checklists voor herstructureringsprocessen





# Checklists voor herstructureringsprocessen

**Europese Commissie**

DG Werkgelegenheid, sociale zaken en gelijke kansen

Verslag F.3

Manuscript voltooid in februari 2009

Noch de Europese Commissie, noch enige persoon die optreedt in naam van de Commissie kan verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik dat kan worden gemaakt van de gegevens in deze publicatie.

© photos: IStock

Voor elk gebruik of elke reproductie die niet valt onder het auteursrecht van de Europese Commissie, dient rechtstreeks van de auteursrechthouder(s) toestemming te worden verkregen.

Meer gegevens over de Europese Unie vindt u op internet via de Europaserver (<http://europa.eu>).

Europe Direct helpt u antwoord te vinden op uw vragen over de Europese Unie

Gratis nummer (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11

(\*). Als u mobiel belt, hebt u misschien geen toegang tot gratis nummers of kunnen kosten worden aangerekend.

Herstructureren is pijnlijk voor alle betrokken actoren, in het bijzonder de werknemers en de regio's. De huidige economische crisis, die alle Europese economieën treft, is daar het bewijs van. De crisis heeft een ingrijpende negatieve impact op de werkgelegenheid, omdat een groeiend aantal ondernemingen hun activiteiten moeten herstructureren.

De diverse actoren die bij de herstructurering zijn betrokken, hebben er allemaal baat bij samen te werken om de coherentie en synergie tussen hun specifieke rollen te garanderen bij de anticipatie op en de aanpak van veranderingen en herstructureringen. Om de kans op een geslaagde reconversie van de ontslagen werknemers, de geherstructureerde ondernemingen en de getroffen regio's zo groot mogelijk te maken, moeten snel maatregelen worden getroffen in het kader van een door een specifieke taskforce of gelijkaardige structuur gecoördineerd reconversieplan.

Om de actoren te helpen die in hun regio of onderneming met een herstructurering worden geconfronteerd, wil de Commissie hun een reeks uitgebreide checklists ter beschikking stellen met concrete acties om op herstructureringen te anticiperen, ze te beheren en erop te reageren.

Deze checklists zijn gebaseerd op tal van praktische voorbeelden van goede praktijken op het vlak van de anticipatie op en het beheer van veranderingen en herstructureringen binnen verschillende nationale kaders, systemen voor arbeidsverhoudingen en socio-economische contexten. Ook al zijn niet alle beste praktijken uit de fiches overal gemakkelijk toepasbaar, toch kunnen ze stuk voor stuk een bron van inspiratie zijn.

De checklists zijn geordend als een reeks fiches voor elk van de hoofdrolspelers (de ondernemingen, werknemersvertegenwoordigers, sociale partners, regionale overheden, nationale overheden en werknemers zelf). De acties op elke fiche zijn onderverdeeld volgens het tijdstip waarop ze moeten worden ondernomen (permanente acties en instrumenten, acties die tijdens het herstructureringsproces moeten worden ondernomen en acties achteraf).

De checklist is gebaseerd op de resultaten van een workshop die op 11 februari 2009 in Brussel door het DG EMPL is georganiseerd. Meer dan 40 deskundigen in herstructureringen uit heel Europa hebben aan deze workshop deelgenomen en hebben meer dan 600 acties geformuleerd. Deze checklist is een samenvatting van de belangrijkste acties die zij vooropstellen.

## INLEIDING

De jongste jaren heeft de Europese Commissie diverse initiatieven gelanceerd om op veranderingen en herstructureringen te anticiperen en ze aan te pakken (bijvoorbeeld de oprichting van het forum Herstructureringen, waar talloze voorbeelden van innovatieve praktijken zijn besproken). De Europese Commissie heeft ook een groot aantal studies over dit onderwerp gefinancierd en heeft het Gezamenlijk Werkprogramma van de Europese Sociale Partners gesteund, dat ook een geïntegreerd project over herstructureringen in de 27 EU-landen omvat<sup>1</sup>.

Door de wijzigende snelheid en vormen van bedrijfsherstructureringen is anticiperen sinds de tweede helft van de jaren 1990 van cruciaal belang geworden. Diverse actoren binnen en buiten de onderneming hebben nieuwe

praktijken ontwikkeld. Uit deze praktijken blijkt dat herstructureringen op een meer eenvoudige manier en met groter succes kunnen worden aangepakt als de sociale en regionale partners op de negatieve gevolgen op de korte termijn kunnen anticiperen (operationele anticipatie) en bovenal als ze erin slagen zich op de veranderingen op de lange termijn voor te bereiden (strategische anticipatie).

Strategische en operationele en strategische anticipatie op veranderingen en herstructureringen zijn niet alleen een noodzakelijke vereiste om deze processen op een maatschappelijk verantwoorde manier te beheren en om de sociale impact ervan te verzachten, ze zijn ook een wezenlijke voorwaarde voor economisch succes en voor het concurrentievermogen van de onderneming. De gewenste strategische evolutie van de onderneming nooit uit het oog verliezen en het veranderingsproces met analyse en beheer op de lange termijn omkaderen (in tegenstelling tot besluitvorming gebaseerd op het streven naar profijt op de korte termijn of op doelstellingen in termen van intrinsieke waarde) kan een nuttige bijdrage leveren aan het voortbestaan en het concurrentievermogen van de onderneming. Dit geldt ook voor economische sectoren, regio's en economieën in hun geheel.

<sup>1</sup> Sinds 2004 zijn de Europese partners gestart met uitgebreide nationale studies over herstructureringen in de EU-Lidstaten. Naast een reeks nationale dossiers en nationale seminars met de sociale partners zijn tot nu toe twee vergelijkende studies over herstructureringen in de nieuwe Lidstaten en in de tien 'oude' Lidstaten uitgevoerd. Momenteel bevindt het project dat op zeven EU-landen betrekking heeft zich in zijn laatste fase, in afwachting dat het project in 2010 met een definitief evaluatieverslag en een grote conferentie zal worden afgerond. Voor meer informatie en links, gelieve de bibliografie te raadplegen.

### Het belang van tijdstip en plaats

Hoe meer tijd de actoren hebben om te handelen vóór de aankondiging van een herstructurering (of zelfs na de aankondiging ervan, maar vóór de uitvoering van het herstructureringsplan), hoe meer ruimte voor discussie ze hebben om erop te anticiperen en ze op een verantwoordelijke manier te beheren en om oplossingen te vinden voor de economische en werkgelegenheidsproblemen die eruit voortvloeien. De tijd die voor de herstructurering wordt uitgetrokken (vooral in een context van steeds snellere veranderingen) determineert de jongste tijd in belangrijke mate mee of de actoren al dan niet in staat zijn de situatie te controleren, bijzondere risico's te identificeren (afhankelijk bijvoorbeeld van het opleidingsniveau, de leeftijd, de gezondheid en het geslacht van de betrokken werknemers) en op een proactieve manier te handelen.

Dit betekent dat het soort anticiperende actie van elke actor in sterke mate afhangt van de tijd waarover hij vóór, tijdens of na de aankondiging beschikt. Er zijn verschillende graden van voorspelbaarheid in de aanpak van verandering, afhankelijk van het tijdstip.

Een hoge graad van voorspelbaarheid is mogelijk wanneer anticipatie wordt gebruikt als een **permanent** monitoringproces om de inzetbaarheid van werknemers en de duurzame activiteiten van de onderneming te ontwikkelen. Een dergelijke **ex ante benadering** is erop gericht vooraf strategieën, praktijken en maatregelen uit te denken en toe te passen die ondernemingen en werknemers helpen om zich aan alle interne en externe schokken en transformaties aan te passen. Nationale, regionale en sectorale waarnemingsposten die op een toekomstgerichte manier met de evolutie van de werkgelegenheid, vaardigheden en loopbanen omgaan, vallen onder deze categorie. Mechanismen voor vroegtijdige waarschuwing schieten gewoonlijk iets later in actie, maar behoren toch nog tot dit vroegtijdige anticipatiestadium, dat de actoren voldoende tijd biedt om zich een gezamenlijk beeld van de toekomstige economische en sociale evolutie te vormen.

Anticipatie kan ook bedoeld zijn om een bepaald herstructureringsproces op de best mogelijke manier te beheren, om alternatieven te vinden en om de negatieve sociale impact ervan te verzachten via een **'curatieve' of ex post benadering**. In deze context worden in een vroeg stadium instrumenten en procedures uitgedacht en gebruikt om werknemers, organisaties, werkprocessen en de lokale arbeidsmarkt op de gevolgen van een nakende herstructurering voor te bereiden. In dit geval is het de bedoeling om de impact van de herstructurering op de loopbanen van de werknemers en op de economi-

sche toestand van de betrokken regio te verzachten. Het laatste stadium omvat strategieën om een tijdelijke crisis met behulp van allerlei instrumenten (in de huidige crisis bijvoorbeeld werktijdvermindering, meer tijdelijke werkloosheid en parttimewerk enz.) het hoofd te bieden. Het voornaamste idee achter deze benadering bestaat erin manieren te vinden om het personeel tijdens de crisis te behouden en na de crisis klaar te zijn om het normale proces te hervatten. Maar het is ook belangrijk voor ogen te houden dat een crisis de noodzaak om sneller structurele aanpassingen door te voeren, kan versterken.

Het is duidelijk dat de huidige economische crisis de tijd en ruimte voor anticiperende ingrepen en het vermogen van de sociale en regionale actoren om anticiperende oplossingen toe te passen, drastisch aan banden legt. Maar zelfs in deze tijden van crisis blijft tijd een cruciale factor om de crisis te boven te komen (bijvoorbeeld werktijdvermindering in combinatie met opleiding).

### Een probleem op verschillende niveaus en met meerdere actoren

Anticipatie kan door de betrokken actoren op diverse niveaus (Europees, nationaal, regionaal, sectoraal en onderneming) worden toegepast. Hoe kunnen de actoren bij een permanente voorbereiding op veranderingen (vooral vóór de aankondiging van de herstructurering) worden betrokken? Over welke capaciteiten beschikken de actoren om een gedeelde diagnose van een herstructureringsstoestand uit te werken en de toestand te regelen? Zijn er gedeelde diagnoses en een gezamenlijke perceptie van de crisis en de oorzaken ervan?

Zoals uit nieuwe en vernieuwende praktijken blijkt, kunnen alle actoren een actieve rol spelen bij het anticiperen op en beheren van veranderingen. In een context van anticipatie door meerdere actoren bevinden de betrokken actoren zich niet uitsluitend binnen de onderneming, maar ook erbuiten. Een benadering met meerdere actoren vereist ook sterke verbanden tussen de acties op verschillende niveaus (inzet van bedrijfsstrategieën, lokale besturen, vakbonden, overheden, regionale instellingen, waarnemingsposten, universiteiten, Europees niveau, enz.). De veelsoortigheid van deze interacties, die de rol van de diverse actoren bepaalt, maakt de zaak complexer. Het impliceert ook dat sommige acties en beleidsmaatregelen moeilijker op kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) toe te passen zijn.

Wat de **ondernemingen** betreft heeft de maatschappelijke verantwoordelijkheid om te anticiperen op veranderingen en ze te beheren betrekking op zowel de interne als de externe verantwoordelijkheid van de bedrijven (lokaal, nationaal of Europees/internationaal niveau). Ze

heeft bijvoorbeeld betrekking op de betrokkenheid van de onderneming bij de economische revitalisatie van het gebied dat door herstructurerings is getroffen. Ze heeft dus tot doel de professionele overstap van ontslagen werknemers te garanderen.

Vanuit het standpunt van de **werknemersvertegenwoordigers** is anticipatie sterk gekoppeld aan hun vermogen om op het juiste moment hun sociale en economische privileges op verschillende niveaus (vestiging, onderneming, groep van ondernemingen en op nationaal en Europees niveau) uit te oefenen. Dit vereist natuurlijk een doeltreffende en constructieve manier van informatieverstrekking, overleg en onderhandelen op ondernemings- en groepsniveau.

Vanuit het standpunt van de **individuele werknemer** hangt anticipatie af van zijn vermogen als individu om een opleidingsprogramma te kiezen en te volgen, dat zijn inzetbaarheid op de arbeidsmarkt vergroot en een overstap in zijn loopbaan en arbeidsleven gemakkelijker maakt. De moeilijkheden waarmee ontslagen werknemers te kampen krijgen verschillen in ernst naargelang hun scholing, waarbij het risico groter wordt

naarmate hun scholingsniveau lager is. Met betrekking tot de inzetbaarheid is het evident dat de individuele werknemer niet als een geïsoleerde entiteit kan worden beschouwd, maar dat andere actoren (werkgever, werknemersvertegenwoordiging, sociale partners, overheid) een cruciale rol spelen om de individuele werknemers te steunen, te motiveren en bevestiging te bieden.

Voor de **sociale partners** behoren collectief onderhandelen en andere vormen van bi- en tripartiet onderhandelen, negotiëren en dialogeren tot de belangrijkste instrumenten om op veranderingen op sectoraal (nationaal en Europees/internationaal) en bedrijfsniveau te anticiperen en deze te beheren. De sociale partners hebben ook een cruciale rol te vervullen op het vlak van de 'maatschappelijke perceptie' van een bepaalde herstructurering.

De **nationale en regionale overheden** kunnen ook specifieke acties ontwikkelen om mensen en ondernemingen op het vlak van anticipatie op veranderingen en herstructurerings te steunen. De regionale overheden hebben de specifieke rol om de coördinatie tussen alle actoren te verzorgen en snelle antwoorden te bieden.

## ONDERNEMINGEN

Ondernemingen bevinden zich in het hart van het herstructureringsproces. Om doeltreffend te zijn, moet elke actie op het vlak van anticipatie en maatschappelijk verantwoorde herstructurering **binnen de individuele onderneming starten en hoofdzakelijk binnen de onderneming plaatsvinden**. Interne actie is echter vaak onvoldoende om de maatschappelijke impact van een herstructurering te voorkomen of te verzachten. Ze moet gepaard gaan met vergelijkbare maatregelen en instrumenten die door **andere actoren** (organisaties van sociale partners, overheden en individuele werknemers) **op andere beleidsniveaus** (lokaal, regionaal, nationaal, sectoraal en Europees) worden ontwikkeld.

Het is van cruciaal belang voor het welslagen van eender welke strategie om op de negatieve maatschappelijke gevolgen van herstructureringen te anticiperen en ze te voorkomen een **cultuur en praktijken van permanente aanpassing aan veranderingen** op te bouwen door op permanente basis de instrumenten te creëren die een vlottere overgang mogelijk maken en helpen om crisissituaties beter het hoofd te bieden wanneer deze zich voordoen: specifieke kennis en deskundigheid over verandermanagement opbouwen, strategieën voor crisismanagement ontwikkelen en systemen voor vroegtijdige waarschuwing in het leven roepen. Dit houdt in dat de strategische dimensie in het bedrijfsbeheer wordt geïntegreerd, in plaats van te streven naar

snel profijt of doelstellingen in termen van intrinsieke waarde. Hiertoe lijkt het bijzonder nuttig om binnen de ondernemingen **verandermanagers** aan te stellen die contacten met vergelijkbare entiteiten op andere niveaus (in het bijzonder op regionaal, nationaal en sectoraal niveau) onderhouden.

Het lijkt ook belangrijk om de rol te benadrukken die de ondernemingen kunnen spelen op het vlak van de **inzetbaarheid** of het aanpassingsvermogen van hun personeel. De bekwaamheden van de werknemers ontwikkelen is een doorslaggevende factor voor het welslagen van de onderneming en voor het vermogen van de werknemers om hun arbeidsleven te beheren.

**KMO's** vallen vaak uit de boot bij opleidings- en bijstandinitiatieven en ervaren daarom bijzondere moeilijkheden om met organisatorische en ruimere economische veranderingen om te gaan. Dit is duidelijk een ongunstig scenario, gezien het belang van KMO's voor de werkgelegenheid en de groei in de Europese Unie. Om dit probleem aan te pakken kunnen de **sectororganisaties en regionale overheden** instrumenten en methoden (bv. pooling) bieden om rekening te houden met de tijdsgebonden, culturele en financiële eisen van KMO's. Deze ingrepen helpen niet alleen om KMO-werknemers op te leiden en te ondersteunen, maar geven de zaak ook een strategische richting, wat een essentiële stap is in het positieve beheer van verandering.



## PERMANENTE ACTIE

De **strategische planning** van ondernemingen houdt een continue monitoring in van de toestand, de waarschijnlijke evolutie van de economische en financiële toestand van de onderneming, alsook van technologische ontwikkelingen, in het licht van een bredere markt, van sectorale en maatschappelijke trends, en aandacht voor de positie van de onderneming in de wereldwijde toeleveringsketens. Het is absoluut noodzakelijk dat **aandacht voor human resources, werkgelegenheid en vaardigheden in deze strategische planning centraal staat** en dat ook het human resources management (HRM) nauw bij de planning wordt betrokken. Dit vertaalt zich in een concreet beleid van **toekomstgerichte planning op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden (inzetbaarheidsmaatregelen)**.

ACTIES	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Strategische monitoring op de lange termijn, ook op transnationaal niveau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor de toestand en de waarschijnlijke evolutie van de economische en financiële toestand van de onderneming voortdurend. Houd ook de evolutie van de technologische ontwikkelingen, in het licht van een bredere markt, en van sectorale en maatschappelijke trends in de gaten.</li> <li>• Ontwikkel businessplanningstrategieën waarin ook de sectorale eigenheden worden geanalyseerd en de positie van de onderneming in de wereldwijde toeleveringsketens wordt bepaald.</li> <li>• Plaats aandacht voor human resources, werkgelegenheid en vaardigheden centraal in de strategische planning. Betrek ook het HRM nauw bij de zaak.</li> </ul> <p><b>Voortdurend in kaart brengen van de behoeften van de ondernemingen op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkel een langtermijnplanning van de kwantitatieve en kwalitatieve behoeften (‘waarnemingspost voor werkgelegenheid’) gekoppeld aan innovatie- en ontwikkelingsstrategieën.</li> </ul> <p><b>Maatregelen op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden plannen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel met de werknemersvertegenwoordigers een meerjarenplan op.</li> <li>• Bied geregeld informatie en overleg over de evolutie van de werkgelegenheid (kwantitatief en kwalitatief) en over maatregelen om eventuele negatieve of problematische ontwikkelingen aan te pakken.</li> </ul> <p><b>Maatregelen voor individuele werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibiliteitsmaatregelen: bouw langtermijnflexibiliteit in de personeelstructuur in en zorg voor interne regels voor flexibele arbeidsuren op de lange termijn (arbeidsurenrekeningen); functieroulatie.</li> <li>• Opleidingsmaatregelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ondersteun de aanstelling van leerconsulenten (‘leervertegenwoordigers’) om werknemers te helpen bij het kiezen van passende opleidingen.</i></li> <li>• <i>Ontwikkel individuele ‘Bilans de compétences’ op periodieke basis (beoordeling van de individuele bekwaamheden en motivatie met de bedoeling om het individuele opleidingstraject vast te leggen of te valideren).</i></li> <li>• <i>Bied individuele opleidingsplannen (met kwantitatieve doelstellingen).</i></li> <li>• <i>Bied individuele leerrekeningen (rekeningen om opleidingen naar keuze van de leerling te betalen) en een opleidingsbudget.</i></li> <li>• <i>Bereid samen met externe actoren (regionale overheden, universiteiten/ technologische instellingen, opleidingscentra, onderwijsaanbieders enz.) opleidingspakketten voor.</i></li> <li>• <i>Bied educatief verlof (Bildungsurlaub), wettelijk of via CAO geregeld.</i></li> </ul> </li> <li>• Maatregelen voor loopbaanontwikkeling: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>‘Career days’ (oriëntatietools over professionele loopbaantrajecten in de vorm van opendeurdagen).</i></li> <li>• <i>‘Career corners’ (informatiemechanismen ter beschikking van elke werknemer over de evolutie op het vlak van banen, de op til zijnde maatregelen en de mobiliteitsmogelijkheden).</i></li> <li>• <i>Ontwikkel maatregelen voor functieroulatie.</i></li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Intern partnerschap: werknemersbetrokkenheid en collectief onderhandelen</b></p> <p><b>Werknemersbetrokkenheid, ook op transnationaal niveau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestaan van doeltreffend sociaal overleg.</li> <li>• Bestaan van permanente, periodieke en doeltreffende informatieverstrekking aan en overleg met de werknemers-vertegenwoordigers waardoor zij van bij het begin kunnen bijdragen en hun standpunten kunnen formuleren over alle aspecten van het onderwerp in kwestie, met de nodige aandacht voor de bescherming van de vertrouwelijkheid van gevoelige informatie, over: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>strategische diagnose en oriëntatie;</i></li> <li>• <i>de evolutie van de werkgelegenheid (kwantitatief en kwalitatief) en maatregelen om eventuele negatieve of problematische ontwikkelingen aan te pakken.</i></li> </ul> </li> <li>• Investeren in de capaciteitsopbouw van de werknemers-vertegenwoordigers, ook met betrekking tot technische vaardigheden (economisch, financieel, industrieel, enz.).</li> <li>• Bestaan van systemen voor tweewegscommunicatie en verslaggeving tussen de diverse niveaus van werknemersvertegenwoordiging (Europees, nationaal, regionaal, vestigingsniveau).</li> <li>• Gebruik van de Europese ondernemingsraden (EOR) om informatie over de hele groep te verspreiden.</li> <li>• Collectief onderhandelen</li> <li>• Overeenkomst met de werknemersvertegenwoordigers over concrete procedures om veranderingen en herstructureringen, kwesties in verband met human resources, werkgelegenheid en vaardigheden aan te pakken.</li> <li>• Gebruik, indien gepast, van transnationale ondernemings-overeenkomsten als instrument om kaderprocedures voor herstructureringen op Europees niveau vast te leggen en tegelijk ruimte te laten voor nationale verschillen.</li> </ul> <p><b>Collectief onderhandelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overeenkomst met de werknemersvertegenwoordigers over concrete procedures om veranderingen en herstructureringen, kwesties in verband met human resources, werkgelegenheid en vaardigheden aan te pakken.</li> <li>• Gebruik, indien gepast, van transnationale ondernemings-overeenkomsten als instrument om kaderprocedures voor herstructureringen op Europees niveau vast te leggen en tegelijk ruimte te laten voor nationale verschillen.</li> </ul> <p><b>Collectief onderhandelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overeenkomst met de werknemersvertegenwoordigers over concrete procedures om veranderingen en herstructureringen, kwesties in verband met human resources, werkgelegenheid en vaardigheden aan te pakken.</li> <li>• Gebruik, indien gepast, van transnationale ondernemings-overeenkomsten als instrument om kaderprocedures voor herstructureringen op Europees niveau vast te leggen en tegelijk ruimte te laten voor nationale verschillen.</li> </ul> <p><b>Externe partnerschappen</b></p> <p><b>Met de regio’s</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestaan van periodieke werkbetrekkingen en partnerschappen met regionale overheden, universiteiten en aanbieders van onderwijs en opleidingen, technologische instellingen, ontwikkelings-maatschappijen en andere relevante stakeholders; met hen de langtermijnstrategie delen.</li> <li>• Deelname aan, bijdrage tot en voordeel uit externe waarnemingsposten voor werkgelegenheid en vaardigheden.</li> <li>• Deelname aan partnerschappen, netwerken en andere initiatieven op andere niveaus (sectoraal, nationaal enz.).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overige maatregelen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Integreer nieuwe werknemers (coaches, mentors).</i></li> <li>• <i>Stap mee in leerovereenkomsten en systemen van deeltijds leren en werken.</i></li> </ul> </li> <li>• <b>Maatregelen ter bevordering van de interne en externe mobiliteit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroot het contractuele takenpakket (afhankelijk van de vereiste bekwaamheden: functionele flexibiliteit, functieverruiming of functieroulatie).</li> <li>• Identificeer 'aanverwante vaardigheden', de belangrijkste bekwaamheden voor elk van hen en de onderlinge bruggen; paspoorten volgens aanverwante functies (mobiliteitstool).</li> <li>• Communiceer intern over vacatures binnen de onderneming of groep van ondernemingen.</li> <li>• Herken en valideer kennis en ervaring via certificering (intern en extern).</li> <li>• Maak plannen op om mobiliteit tussen ondernemingen voor werknemers aan te moedigen en eenvoudiger te maken (mobiliteitspools met andere ondernemingen).</li> </ul> </li> <li>• <b>Maatregelen om gelijke behandeling te garanderen en diversiteit te bevorderen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelijke behandeling, diversiteit en het focussen van kwetsbare groepen: verslagen over gelijke behandeling, toegang voor vrouwen tot technische beroepen stimuleren, de toegang van minderheden en kwetsbare groepen tot alle competentieniveaus en functies bevorderen.</li> <li>• Monitor de psychosociale gezondheid. Besteed daarbij speciale aandacht aan de aanpassing aan veranderingen.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Met het bedrijfsleven</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectief in kaart brengen en anticiperen, samen met alle stakeholders (vooral die welke tot de waardekets van het bedrijf behoren) die door de herstructurering kunnen worden getroffen en de impact ervan mee kunnen helpen beperken.</li> <li>• Effectief delen van praktijken met andere bedrijven via lokale sectorale werkgeversorganisaties.</li> <li>• Aandacht en ondersteuning voor de hele toeleveringsketen.</li> <li>• Oprichting van of deelname aan competitiviteitscentra (verenigingen van bedrijven, onderzoekscentra en opleidingsorganisaties die bij een gezamenlijke ontwikkelingsstrategie zijn betrokken om een synergie te creëren rond vernieuwende projecten).</li> <li>• Oprichting van of deelname aan mobiliteitscentra (centra die erop gericht zijn de mobiliteit aan te moedigen en gemakkelijker te maken, in het bijzonder door de werknemers en hun gezinnen tijdens hun mobiliteitsperiode bij te staan).</li> <li>• Oprichting van of deelname aan samenwerkingsnetwerken met KMO's</li> </ul>
---	---

**TIJDENS HET HERSTRUCTURERINGSPROCES**

Er zijn drie belangrijke stappen in het proces om een herstructurering binnen een onderneming op een maatschappelijk verantwoord manier te beheren: ten eerste, een **interne consensus bereiken** dat een herstructurering noodzakelijk is; ten tweede, **alle mogelijke opties bekijken** alvorens besluiten te nemen; ten derde, **individuele ondersteuning op maat bieden aan werknemers** van wie het ontslag onvermijdelijk is, om hun kansen om opnieuw actief te worden op de arbeidsmarkt te vergroten. Deze stappen zijn niet noodzakelijk chronologisch van elkaar gescheiden, ze worden vaak tegelijk ontwikkeld.

ACTIES	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Gedeelde diagnose</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel een duidelijke zakelijke reden voor verandering en herstructurering vast.</li> <li>• Integreer het herstructureringsplan in de langetermijnstrategie van de onderneming.</li> <li>• Informeer de werknemersvertegenwoordigers uitgebreid en overleg met hen over de herstructureringsbeslissingen die worden overwogen, en dit zo vroeg mogelijk en in ieder geval op een ogenblik dat er nog opties openstaan. Laat ze aan die beslissingen bijdragen en laat ze hun standpunten over alle aspecten ervan formuleren.</li> <li>• Gebruik bij een transnationale herstructurering de EOR zo goed mogelijk als instrument voor zinvolle informatieverstrekking en overleg, en om de gevolgen ervan over de hele groepsstructuur te verdelen.</li> <li>• Betrek externe stakeholders (regio's enz.) bij de diagnose die tot herstructurering leidt.</li> </ul>	<p><b>Interne middelen en procedures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestaan van overeenkomsten op nationaal of transnationaal niveau over herstructureringsbeheer en bijzondere maatregelen.</li> <li>• Openheid en strategische ingesteldheid die in de hele organisatie verspreid moeten zijn, ook bij de werknemers.</li> <li>• Informatie- en overlegprocedures met de werknemers-vertegenwoordigers over alle overwogen maatregelen met het oog op het bereiken van een brede consensus over de geplande maatregelen.</li> <li>• Overeenkomst met de werknemersvertegenwoordigers over de procedure die in bepaalde herstructureringsituaties moet worden gevolgd.</li> <li>• Alle actoren moeten er op een eerlijke basis bij worden betrokken.</li> <li>• Garanties voor gelijke behandeling en gelijke kansen voor alle werknemers in de onderneming, waarbij niet met één standaardoplossing voor iedereen wordt gewerkt en het middenmanagement zoveel mogelijk wordt betrokken.</li> </ul>

<p><b>Alle mogelijke opties bekijken alvorens werknemers te ontslaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overweeg ontslag alleen als laatste uitweg.</li> <li>• Spreid geplande maatregelen in de tijd.</li> <li>• Bekijk alternatieve oplossingen: opkoop van de onderneming door de werknemers, natuurlijke afvloeiing, meer bepaald via pensioen of, als laatste uitweg, via brugpensioen, vrijwillig vertrek, interne of externe wedertewerking, verlaging van het arbeidsritme, werktijdverkorting, insourcing, beroepsoriëntatie, hulp om een andere baan te vinden of een zaak op te starten.</li> <li>• Plan de sanering en herbestemming van industriële sites die u waarschijnlijk zult verlaten als ecologische maatregelen als middel om een deel van het nakende banenverlies op te vangen.</li> </ul> <p><b>Individuele ondersteuning op maat voor de werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richt een informatie- en adviescentrum op om de ontslagen of met ontslag bedreigde werknemers uitgebreid te informeren over de arbeidsmarkt, hun rechten en de tijdens het herstructureringsproces onderhandelde vertrekvoorwaarden.</li> <li>• Creëer mobiliteitscellen en wedertewerkingseenheden binnen de onderneming (reconversiecellen).</li> <li>• Via deze cellen en eenheden of via andere middelen: verhoog de inzetbaarheid en werk vergoedingsmaatregelen uit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>opleiding en herscholing, wedertewerkingstelling;</i></li> <li>• <i>hulp bij het zoeken naar een baan (inclusief betaald verlof om een baan te zoeken);</i></li> <li>• <i>counseling en psychologische ondersteuning voor de ontslagen werknemers en de blijvers;</i></li> <li>• <i>hulp bij de oprichting van KMO's en coöperatieven;</i></li> <li>• <i>betaling van bilijke vergoedingen.</i></li> </ul> </li> <li>• Monitor de psychosociale gezondheid ten gevolge van het herstructureringsproces..</li> </ul>	<p><b>Betrokkenheid van externe actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik van de bestaande werkbetrekkingen en partnerschappen met regionale overheden, universiteiten en aanbieders van onderwijs en opleiding, technologische instellingen, ontwikkelingsmaatschappijen en andere relevante stakeholders.</li> <li>• Deelname aan regionale taskforces (gezamenlijke taskforce om ontslagen werknemers te steunen, stichtingen voor ontslagen werknemers enz).</li> <li>• Deelname aan, gebruik van of opstart van samenwerkingsnetwerken met KMO's.</li> <li>• Effectieve opvolging en ondersteuning van de hele toeleveringsketen.</li> </ul>
---	--

**NA DE HERSTRUCTURERING**

<p style="text-align: center;">ACTIES</p> <p><b>Evaluatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueer en heronderhandel het proces met de werknemersvertegenwoordigers.</li> <li>• Publiceer een jaarlijks sociaal en werkgelegenheidsrapport waarin een deel aan herstructurering wordt gewijd.</li> </ul> <p><b>Opvolging van ontslagen werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draag gedurende een zekere tijd bij aan de opvolging van ontslagen werknemers via hun professionele loopbanen.</li> </ul>
---

## WERKNEMERSVERTEGENWOORDIGERS

De werknemersvertegenwoordigers op ondernemings- en groepsniveau zijn de **belangrijkste tegenpartij voor het management** tijdens het herstructureringsproces. Ze moeten niettemin actief worden betrokken en deelnemen aan **alle anticiperende maatregelen** en permanente mechanismen die door de onderneming worden gecreëerd, zowel intern als extern. Omdat ze alle personeelsleden vertegenwoordigen, bevinden ze zich in een unieke positie om samen te werken met de verandermanager, om een vlotte verandering en herstructurering te bevorderen en om ervoor te zorgen dat de belangen van de werknemers veilig worden gesteld.

## PERMANENTE ACTIE

De werknemersvertegenwoordigers op ondernemings- en groepsniveau zijn een onvervangbare tegenpartij voor het management bij alle maatregelen met het oog op de **anticipatie op en het beheer van de behoeften op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden**. Ze vertegenwoordigen de eindbegunstigden van dit beleid – de werknemers – en bevinden zich daarom in een bevoorrechte positie om hen te mobiliseren. Ze beschikken ook over een uitgebreide kennis en ruime ervaring in verband met deze kwesties en kunnen contacten onderhouden met hun externe organisaties. Hun volledige medewerking doorheen het hele proces van aanpassing aan veranderingen en herstructureringen en in dit vroege anticipatiestadium is van vitaal belang.

ACTIES	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Strategische monitoring op de lange termijn, ook op transnationaal niveau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk mee aan een continue monitoring van de toestand, de waarschijnlijkste evolutie van de economische en financiële toestand van de onderneming, alsook van technologische ontwikkelingen, in het licht van een bredere markt, van sectorale en maatschappelijke trends.</li> <li>• Neem deel aan en draag bij aan businessplanstrategieën waarin de sectorale eigenheden worden geanalyseerd en de positie van de onderneming in de wereldwijde toeleveringsketens wordt bepaald.</li> </ul> <p><b>Voortdurend in kaart brengen van de behoeften van de ondernemingen op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Help mee om de behoeften aan nieuwe vaardigheden (kwantitatief en kwalitatief) vast te stellen, gekoppeld aan innovatie- en ontwikkelingsstrategieën.</li> </ul> <p><b>Werknemersbetrokkenheid bij het meerjarenplan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draag bij aan het meerjarenplan voor werkgelegenheid en vaardigheden</li> <li>• Neem actief deel aan de informatie- en overlegprocedures die tot doel hebben te anticiperen op de evolutie van de werkgelegenheid en maatregelen toe te passen om problematische ontwikkelingen aan te pakken.</li> </ul> <p><b>Maatregelen voor individuele werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draag, via onderhandelen en collectief onderhandelen, bij aan flexibele en stevige contractuele regelingen (arbeidstijlflexibiliteit op de lange termijn/inzetbaarheid/opleiding/loopbaanontwikkeling/mobiliteit).</li> <li>• Werk actief mee aan de voorbereiding en goedkeuring van alle individuele steunmaatregelen.</li> <li>• Vervul voor de werknemers, vooral de meest kwetsbare onder hen, de rol van 'leerconsulenten' (bied persoonlijk advies over leren, loopbanen, cursussen, kwalificaties, financiële steun bij opleiding enz).</li> <li>• Richt een waarnemingspost voor stress op om de gezondheidstoestand in de gaten te houden, met speciale aandacht voor de aanpassing aan veranderingen.</li> </ul> <p><b>Maatregelen ter bevordering van de interne en externe mobiliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draag, via negotiëren en collectief onderhandelen, bij aan een uitbreiding van het contractuele tenpakket.</li> <li>• Werk mee aan en onderhandel, waar mogelijk of passend, over alle overwogen mobiliteitsmaatregelen.</li> </ul> <p><b>Maatregelen om gelijke behandeling te garanderen en diversiteit te bevorderen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk mee aan de opstelling van het beleid inzake gelijke behandeling, antidiscriminatie en ondersteuning van kwetsbare groepen. Onderhandel erover en help het uit te voeren.</li> </ul>	<p><b>Intern partnerschap: werknemersbetrokkenheid en collectief onderhandelen</b></p> <p><i>Deelname aan de procedures voor werknemersbetrokkenheid, ook op transnationaal niveau</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wijs erop dat het belangrijk is om werkgelegenheid en vaardigheden centraal te stellen in de strategische plannen en beslissingen van de onderneming.</li> <li>• Zorg voor eigen mechanismen om de economische en financiële toestand en de waarschijnlijkste evolutie van de onderneming in de gaten te houden. Draag bij aan het proces van informatieverstrekking, overleg en diagnosesdelen bij strategische kwesties. Baseer u daarbij op uw onafhankelijke analysecapaciteit.</li> <li>• Deelname aan strategische en specifieke besluitvorming binnen de onderneming en ook aan alle informatie- en overlegprocedures in verband met toekomstgerichte werkgelegenheids- en vaardighedenplanning.</li> <li>• Investering in actie via de EOR als een middel om een brede kennis te ontwikkelen; verspreid deze kennis op alle niveaus van de groep via formele en informele netwerken en mechanismen.</li> <li>• Algemene bevordering van de informatie-uitwisseling tussen vertegenwoordigers van de onderneming en nationale vertegenwoordigers – vakbondsantoren op diverse ondernemings-niveaus, samenwerking tussen verschillende vakbonden en vertegenwoordigers op diverse niveaus (op Europees, nationaal en vestigingsniveau).</li> <li>• Bestaan van mechanismen om de interventiecapaciteit op te bouwen via opleiding over economische, financiële en industriële aangelegenheden voor alle vertegenwoordigers en ook via externe expertise.</li> <li>• Investeren van tijd en middelen in kwetsbare werknemerscategorieën (vrouwen, jongeren, gehandicapten, ouderen enz).</li> <li>• Garanties voor gelijke behandeling en gelijke kansen voor alle werknemers binnen de onderneming, waarbij niet met één standaardoplossing voor iedereen wordt gewerkt en het middenmanagement zoveel mogelijk wordt betrokken.</li> </ul> <p><b>Collectief onderhandelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbintenis tot overeenkomsten met de onderneming van het GPEC-type (HR, werkgelegenheid/vaardigheden en herstructureringsplanning); integreer werkgelegenheid/vaardigheden in de antipatieovereenkomsten.</li> <li>• Doeltreffend gebruik, waar passend, van overeenkomsten op internationaal niveau voor bovenstaande doeleinden.</li> </ul> <p><b>Externe partnerschappen</b></p> <p><i>Met de regio's</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname aan regionale partnerschappen en netwerken, ook aan waarnemingsposten voor werkgelegenheid en vaardigheden.</li> <li>• Deelname aan vergelijkbare initiatieven die op andere niveaus worden genomen (sectoraal, nationaal, enz).</li> </ul> <p><i>Met het bedrijfsleven</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbouw van werkbetrekkingen en uitwisselingen met vertegenwoordigers van de toeleveringsketens.</li> <li>• Medewerking aan maatregelen om het ruimere ondernemingsklimaat te ondersteunen.</li> <li>• Ontwikkeling van transnationale netwerkuitwisselingen.</li> <li>• Aanmoediging van acties voor werknemers van onderaannemers in het kader van herstructureringen.</li> </ul>

**TIJDENS HET HERSTRUCTURERINGSPROCES**

De werknemersvertegenwoordigers vervullen een cruciale rol in de drie belangrijkste stappen van het herstructureringsproces: een consensus bereiken, alle mogelijke opties bekijken vóór er ontslagen vallen en ondersteuning op maat bieden aan ontslagen werknemers.

ACTIES	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Gedeelde diagnose</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk met het management een gedeelde diagnose uit en draag bij aan de verspreiding ervan op alle niveaus.</li> <li>• Werk mee en draag bij aan acties van het management die erop gericht zijn de werknemersvertegenwoordigers te informeren en met hen te overleggen over de rechtvaardiging en de beoogde inhoud van herstructureringsmaatregelen.</li> <li>• Gebruik de EOR als forum en de Europese federaties van vakbonden als bron van competentie en kennis bij transnationale herstructureringsoperaties.</li> <li>• Bereik een overeenkomst over ondernemings specifieke procedures om bijzondere herstructureringsituaties aan te pakken.</li> </ul> <p><b>Alle mogelijke acties bekijken alvorens er ontslagen vallen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verleen uw volledige medewerking tijdens gesprekken met het management over mogelijke alternatieven voor ontslagen.</li> <li>• Verbind u tot kaderovereenkomsten op EU-niveau om de herstructurering te beheren in samenwerking met de EOR en met de hulp van de nationale en Europese federaties van vakbonden.</li> <li>• Start onderhandelingen met het management over de inhoud van mogelijke alternatieven.</li> <li>• Wissel ervaringen en ideeën uit via netwerking met de lokale actoren, Europese vertegenwoordigers en andere vertegenwoordigers in de hele waardeketen</li> </ul> <p><b>Individuele ondersteuning op maat voor ontslagen werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draag bij aan het informatie- en adviescentrum.</li> <li>• Draag bij, ook via onderhandelingen en overeenkomsten indien van toepassing, aan het uitvoeren en uitvoeren van alle ondersteuningsmechanismen voor individuele werknemers die waarschijnlijk zullen worden ontslagen.</li> <li>• Opvolging van ontslagen werknemers tot ze een nieuwe baan hebben gevonden.</li> </ul>	<p><b>Interne middelen en procedures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis van de verschillende instrumenten en beschikbare middelen en deelname aan opleidings sessies gevolgd door communicatie met de werknemers.</li> <li>• Verken zo goed mogelijk de instrumenten voor informatie/overleg en onderhandeling zowel op het vlak van de procedurele aspecten van het beheer van herstructureringsmaatregelen als op het vlak van bijzondere maatregelen.</li> <li>• Openheid en strategische ingesteldheid die in de hele organisatie verspreid moeten zijn, ook bij de werknemers en hun vertegenwoordigers.</li> <li>• Verbetering en bevordering van de coherentie tussen de standpunten van de verschillende werknemersvertegenwoordigers.</li> </ul> <p><b>Betrokkenheid van externe actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerking aan externe partnerschappen, bredere netwerken en mechanismen en structuren die bedoeld zijn om ondersteuning te bieden aan individuele werknemers (bv. regionale taskforces).</li> <li>• Bevordering van de integratie van de hele toeleveringsketen bij de voorbereiding en het beheer van herstructureringsprocessen.</li> </ul>

**NA DE HERSTRUCTURERING**

ACTIES
<p><b>Evaluatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueer de gevolgen van de herstructurering en onderhandel, indien nodig, opnieuw over de overeenkomsten.</li> <li>• Monitor de doeltreffendheid van de sociale maatregelen van de herstructurering.</li> <li>• Draag bij aan en geef een mening over het jaarlijks sociaal en werkgelegenheidsrapport.</li> </ul> <p><b>Opvolging van ontslagen werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draag gedurende een zekere tijd bij aan de opvolging van ontslagen werknemers via hun professionele loopbanen.</li> </ul>

## WERKNEMERS

De werknemers zijn, samen met de ondernemingen, de belangrijkste actoren in het herstructureringsproces – en zijn er heel vaak tegelijk ook de grootste slachtoffers van. Los van de specifieke verantwoordelijkheden van de andere actoren bij het creëren van een hele reeks voorwaarden die werknemers een echte kans bieden om in deze processen hun weg te vinden, hangen de slaagkansen van elke inspanning om de sociale gevolgen van een herstructurering zo klein mogelijk te houden, voor wat de verantwoordelijkheid van de werknemers betreft, af van:

- hun eigen ondernemingszin, dynamisme en positieve attitude op elk moment en niet alleen wanneer er daadwerkelijk een herstructurering of banenverlies dreigt;
- hun vermogen om de informatie te verzamelen die hen zal helpen om de toestand te begrijpen (indien mogelijk voorafgaand aan bepaalde herstructureringsgebeurtenissen) en hun vermogen om aanpassingsinstrumenten te gebruiken;
- hun goede contacten met hun vertegenwoordigers op alle niveaus;
- hun vermogen om inzetbaar en mobiel te zijn en om professionele overstappen te maken;
- kaders en acties om werknemers te helpen hun **inzetbaarheid** te vergroten.

Voor deze groep actoren is het vooral noodzakelijk te benadrukken dat stimulerende **kaders en institutionele contexten** bepalend zijn voor hun vermogen om actie te ondernemen.

De mogelijkheden die op het vlak van opleiding en ondersteuning aan de werknemers worden geboden kunnen heel verschillend zijn naargelang van de categorie waartoe ze behoren (uitzendkrachten, tijdelijke arbeidskrachten, enz.) en de grootte van de onderneming.

**PERMANENTE ACTIE**

Er is voor de werknemers een belangrijke rol weggelegd bij de ontwikkeling van hun bekwaamheden en vaardigheden om hun aanpassingsvermogen (inzetbaarheid) te vergroten. De andere actoren moeten zich actief inzetten om de nodige kadervoorwaarden en regels te creëren waardoor werknemers actie kunnen ondernemen om deze doelstellingen te bereiken.

ACTIES	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Voortdurend in kaart brengen van de behoeften op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkel het mobiliteits- en aanpassingsvermogen.</li> <li>• Breng de toekomstige vaardigheidsbehoeften van de onderneming mee in kaart en volg deze behoeften en de evolutie van de behoeften op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden in de regio op de voet, rechtstreeks en via uw vertegenwoordigers.</li> </ul> <p><b>Meerjarenplannen voor werkgelegenheid en vaardigheden op ondernemings- en regionaal niveau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draag rechtstreeks en via uw vertegenwoordigers bij aan het meerjarenplan.</li> <li>• Blijf actief en permanent op de hoogte van de te verwachten evolutie van de werkgelegenheid binnen de onderneming en de regio en van maatregelen die worden overwogen om eventuele problematische ontwikkelingen aan te pakken.</li> </ul> <p><b>Maatregelen voor individuele werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibiliteitsmaatregelen: sta open voor evolutie en flexibiliteit op het vlak van de activiteiten en de arbeidsuren.</li> <li>• Opleidingsmaatregelen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sta open voor een <i>uitbreiding van uw vaardigheden</i>.</li> <li>• <i>Oefen het recht op onderwijs en opleiding uit en aanvaard de bijbehorende verplichting om onderwijs en opleiding te volgen.</i></li> <li>• <i>Maak gebruik van de individuele leerrekening.</i></li> <li>• <i>Investeer in levenslang leren en continue beroepsopleiding.</i></li> </ul> </li> <li>• Maatregelen voor loopbaanontwikkeling:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stel een CV op; heb aandacht voor interne loopbaanmogelijkheden.</i></li> <li>• <i>Gebruik het internet om informatie over de evolutie van de nijverheid, de werkgelegenheid en de vaardigheden in de onderneming en de regio te verzamelen.</i></li> <li>• <i>Ga naar een arbeidsbemiddelaar; vraag een beoordeling bij iemand in de onderneming om te weten wat de vaardigheidsbehoeften zijn en welke vaardigheden u mist met het oog op opleiding ('bilan de compétences').</i></li> <li>• <i>Werk aan een persoonlijk of professioneel project.</i></li> <li>• <i>Ontwikkel sociale vaardigheden.</i></li> <li>• <i>Vraag geregeld een beoordeling van uw werk en prestaties en bespreek uw loopbaan.</i></li> <li>• <i>Gebruik alle beschikbare instrumenten voor voorlichting, loopbaanoriëntatie en mobiliteitsmogelijkheden buiten de onderneming met het oog op uw individuele loopbaanplanning.</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Maatregelen ter bevordering van de interne en externe mobiliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wees beschikbaar voor contractuele polyvalentie.</li> <li>• Gebruik interne informatie-instrumenten voor interne mobiliteit en overplaatsingen.</li> <li>• Vraag certificering van formeel en informeel leren.</li> <li>• Zoek actief naar informatie over toekomstige werkgelegenheidsmogelijkheden (via lokale arbeidsbureaus, mobiliteitspools enz.).</li> </ul> <p><b>Maatregelen om gelijke behandeling te garanderen en diversiteit te bevorderen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draag bij aan en blijf op de hoogte van de toepassing van het beleid op het gebied van gelijke behandeling, antidiscriminatie en steun aan kwetsbare groepen.</li> </ul>	<p><b>Intern partnerschap: werknemersbetrokkenheid en collectief onderhandelen</b></p> <p><b>Werknemersbetrokkenheid, ook op transnationaal niveau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leg voorwaarden voor de bevordering van sociaal overleg vast.</li> <li>• Permanent contact met de werknemersvertegenwoordigers over strategische aangelegenheden binnen de onderneming.</li> <li>• Periodieke informatie beschikbaar over de onderneming/ de sector/ het lokale economische klimaat.</li> </ul> <p><b>Collectief onderhandelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie beschikbaar over bestaande afspraken en procedures om met veranderingen en herstructureringen om te gaan, ook die welke op transnationaal niveau tussen het management en de werknemersvertegenwoordigers zijn afgemaakt.</li> </ul> <p><b>Externe partnerschappen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie beschikbaar over toekomstige werkgelegenheids-, onderwijs- en opleidingsmogelijkheden (bij lokale en nationale overheden).</li> <li>• Vrije deelname voor iedereen aan door regionale organen georganiseerde initiatieven om de werkgelegenheidsmogelijkheden en de vaardigheden te verbeteren.</li> </ul>



### TIJDENS HET HERSTRUCTURERINGSPROCES

Veel van de acties die permanent moeten worden ondernomen zijn ook nuttig wanneer herstructureren een realiteit wordt. Werknemers die zich proactief met deze permanente acties bezighouden, zijn beter gewapend om het risico van werkloosheid onder ogen te zien en snel naar de arbeidsmarkt terug te keren. Naast deze permanente acties zijn nog enkele andere acties heel nuttig bij een effectieve herstructurering.

ACTIE	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Gedeelde diagnose</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Win informatie in over de ondernemingsstrategie en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.</li> <li>• Win informatie in over de evolutie en de eventuele herstructureringsplannen van de onderneming.</li> <li>• Blijf in nauw contact met uw vertegenwoordigers en neem actief deel aan informatie-, overleg- en verspreidingsprocedures.</li> </ul> <p><b>In het kader van mogelijke opties vóór er ontslagen vallen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkel een individueel actieplan voor de zoektocht naar een baan (nieuwe baan binnen de onderneming, nieuwe baan in een andere onderneming, nieuwe baan op een andere plaats, enz.) en sta open voor mobiliteit in de onderneming/tussen ondernemingen.</li> <li>• Vraag individuele gesprekken met uw manager alvorens over een sociaal plan wordt onderhandeld (om het beste plan voor uw herschikking vast te leggen).</li> <li>• Help de herstructurering mee beheren (psychologisch effect).</li> <li>• Vraag coaching tijdens het hele herstructureringsproces.</li> <li>• Vraag sollicitatietraining, loopbaanbegeleiding en specifieke opleiding afgestemd op de werkaanbiedingen.</li> <li>• Vraag educatief verlof.</li> </ul> <p><b>Maak gebruik van individuele ondersteuning voor werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijf in contact met de werknemersvertegenwoordigers in verband met het herstructureringsplan en -proces.</li> <li>• Blijf in contact met de 'wederterwellingseenheden' of 'reconversiecellen' (cel bestaande uit enkele personen opgericht binnen de onderneming om de ontslagen werknemers te volgen), als die zijn opgericht.</li> <li>• Schrijf u in bij de dienst voor arbeidsbemiddeling (arbeidsbureau) om informatie over werkaanbiedingen te krijgen.</li> <li>• Vraag hulp van de werkgever in de periode vóór het ontslag (betaald verlof om een baan te zoeken; faciliteiten/ondersteuning ter plaatse).</li> <li>• Vraag opleiding in tijden van werkloosheid.</li> <li>• Oefen uw sollicitatietechnieken.</li> <li>• Volg elementaire vaardighheidscurssen onmiddellijk na uw ontslag.</li> <li>• In geval van eventuele geografische mobiliteit of overplaatsing, vraag plaatsingshulp voor uw gezinsleden.</li> <li>• Verken de mogelijkheid van 'werkgelegheidscoöperatieven' (die collectieve ondersteuning geven aan mensen die hun eigen zaak opstarten) om als zelfstandige aan de slag te gaan.</li> <li>• Sluit u aan bij een multiwerkgeversorganisatie (werkgeversorganisaties, banenpools, mobiliteitspools, skill-pooling, werken in bijberoep, enz.).</li> <li>• Win informatie in over de financiële steun van openbare instellingen voor opleidingsgetuigschriften.</li> </ul>	<p><b>Middelen en procedures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrijpelijke informatie over de wettelijke en conventionele herstructureringsregels.</li> </ul> <p><b>Betrokkenheid van externe actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wees in staat om deel te nemen aan een door de overheid opgezet plan voor banencreatie.</li> </ul>

### NA DE HERSTRUCTURERING

ACTIES
<p><b>Opvolging van ontslagen werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk mee aan enquêtes over uw loopbaanevolutie.</li> </ul>

## SOCIALE PARTNERS EN SECTORORGANISATIES

De sociale partners vertegenwoordigen de werkgevers en de werknemers op interprofessioneel en sectoraal niveau. Ze spelen een sleutelrol in de anticipatie op en het beheer van veranderingen. Hun **vermogen om op alle niveaus in te grijpen** (lokaal, regionaal, nationaal en Europees) via mechanismen voor sociaal overleg en collectief onderhandelen, plaatst hen in een bevoorrechte positie om acties te coördineren ter stimulering en ontwikkeling van maatschappelijke instrumenten voor de anticipatie op en het beheer van herstructureringen. Ze zijn belangrijke actoren bij het creëren van sociale innovatie, economische en sociale vooruitgang, solidariteit, sociale inclusie en kwaliteitsvolle werkgelegenheidspraktijken op alle niveaus (onderneming, sector, regio). De oprichting van waarborg-, opleidings- en werkzekerheidsfondsen via collectieve overeenkomsten is een bijzonder vernieuwende praktijk die de jongste jaren wordt ontwikkeld.

**PERMANENTE ACTIE**

De sociale partners en de sectororganisaties spelen een belangrijke rol in het anticiperen op structurele veranderingen en de evolutie van de behoeften op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden. Hun actie – vooral op sectoraal niveau – kan een kader vormen voor acties op ondernemings-, nationaal en regionaal niveau of deze aanvullen.

ACTIES	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Voortdurend in kaart brengen van de behoeften op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Help mee om gepaste systemen voor vroegtijdige waarschuwing en relevante mechanismen voor anticipatie en voorbereiding op herstructurering op nationaal, regionaal en sectoraal niveau te creëren en te beheren.</li> <li>• Creëer sectorale kaders om macro-economische veranderingen in de gaten te houden en leg gezamenlijke sociale en werkgelegenheidsdoelstellingen vast.</li> <li>• Zet u in voor een toekomstgerichte langetermijneffectie over de evolutie van de werkgelegenheid, banen en vaardigheden op sectoraal en regionaal niveau, door bijvoorbeeld actief mee te werken aan sectorale en territoriale waarnemingsposten op deze vlakken.</li> <li>• Bevorder uitwisselingen en onderhandelingen over innovatie en behoeften aan nieuwe vaardigheden in economische sectoren. Moedig onderhandelingen op dit vlak aan.</li> </ul> <p><b>Uitwerking van kaders en werknemersbetrokkenheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkel en creëer nieuwe kaders met specifieke instrumenten voor collectief onderhandelen in tijden van herstructurering: bevorder collectief onderhandelen op Europees, nationaal, sectoraal, regionaal, lokaal en ondernemingsniveau.</li> <li>• Ontwikkel mechanismen voor de onderlinge verzekering van individuele risico's gekoppeld aan banenverlies (waarborg-, opleidings- en werkzekerheidsfondsen) of in samenwerking met de overheid.</li> <li>• Start periodieke onderhandelingen (met twee of drie partijen) over de procedures voor de anticipatie op het beheer van veranderingen en herstructureringen.</li> <li>• Stel richtlijnen op om op herstructureringen op sectoraal, nationaal en ondernemingsniveau te anticiperen.</li> </ul> <p><b>Maatregelen voor individuele werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteun de creatie van een toelage voor wedertewerfstelling en/of de oprichting van een wedertewerfstellings eenheid of arbeidsbureau met het oog op een duidelijke diagnose van de professionele toekomst van elke werknemer.</li> <li>• Creëer of draag bij aan programma's voor vaardigheidsontwikkeling op nationaal, regionaal en ondernemingsniveau en stimuleer bottom-up processen voor individuele werknemers.</li> <li>• Ondersteun de creatie van opleidingsvouchers voor werknemers om hun inzetbaarheid te vergroten.</li> <li>• Koppel beroepsopleiding aan de bevordering van de werkqualiteit van ieder individu.</li> <li>• Maak individuen beter bewust van het belang van anticipatie, vooral de meest kwetsbaren.</li> <li>• Ondersteun maatregelen op maat.</li> </ul> <p><b>Maatregelen ter bevordering van de interne en externe mobiliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereenvoudig de professionele trajecten en de overstap tussen tijdvakken van arbeid binnen en buiten de onderneming en stel ze veilig, vooral in het kader van collectieve overeenkomsten.</li> <li>• Sluit overeenkomsten af over verworven bekwaamheden (vaardighedenpaspoorten)</li> <li>• Stimuleer innovatieve sociale maatregelen om de interne en externe mobiliteit van werknemers te vergroten (bv. ontwikkeling van diensten voor bijstand aan de werknemers en hun gezinnen).</li> </ul> <p><b>Maatregelen om gelijke behandeling te garanderen en diversiteit te bevorderen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houd rekening met het bestaande onderscheid tussen de werknemersstatuten om discriminatie te vermijden en pak de herscholing of bijscholing van kwetsbare werknemers aan.</li> <li>• Stimuleer gelijkheid van behandeling.</li> <li>• Bevorder de toegang tot en de terugkeer naar een baan bij kwetsbare groepen (laaggeschoolden, tijdelijke arbeidskrachten, parttime werknemers, enz.).</li> </ul>	<p><b>Interne partnerschappen &amp; sociaal overleg: werknemersbetrokkenheid en collectief onderhandelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gunstige voorwaarden voor de bevordering van sociaal overleg.</li> </ul> <p><b>Werknemersbetrokkenheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coördinatie van de rol en de werking van de vertegenwoordigers op ondernemingsniveau, met inbegrip van het Europese niveau (EOR), en in het algemeen, van organisaties op lager niveau.</li> </ul> <p><b>Collectief onderhandelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coördinatie van de rol van de verschillende actoren op verschillende niveaus: nationaal, regionaal of sectoraal.</li> <li>• Omkaderen, via sectoraal of interprofessioneel collectief onderhandelen, van transnationale overeenkomsten op ondernemingsniveau over de anticipatie op en het beheer van herstructureringen en stimuleren van de betrokkenheid van de werknemersvertegenwoordigers (ook in de EOR) bij de uitvoering van deze overeenkomsten.</li> <li>• Onderhandelen van collectieve overeenkomsten over de creatie van mechanismen voor de onderlinge verzekering van de individuele risico's gekoppeld aan banenverlies (waarborg-, opleidings- en werkzekerheidsfondsen) of deelname aan vergelijkbare, door de overheid gecreëerde mechanismen (op nationaal, regionaal of sectoraal niveau).</li> <li>• Ontwikkeling van sectorale procedureovereenkomsten over de anticipatie op en het beheer van veranderingen (sectorale waarnemingsposten, raden voor vaardigheden enz.).</li> </ul> <p><b>Externe partnerschappen</b></p> <p><i>Met het bedrijfsleven</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiperende ingesteldheid in de houding en het gedrag van ondernemingsmanagers en vertegenwoordigers van KMO's.</li> <li>• Aandacht voor de toestand en kenmerken van KMO's.</li> <li>• Toestand waarbij hulp aan KMO's wordt aangemoedigd.</li> <li>• Stimulering van besprekingen op het niveau van de lokale arbeidsmarkt en samenwerking met arbeidsbureaus.</li> <li>• Sterk partnerschap op sectoraal niveau.</li> </ul> <p><i>Met de regio's</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociaal overleg en collectief onderhandelen op ondernemings- en sectoraal niveau waarbij de regionale en lokale overheden, arbeidsbureaus en andere relevante regionale stakeholders welkom zijn; transparantie op het vlak van langetermijnstrategieën.</li> <li>• Ontwikkeling van gezamenlijke actie op het grondgebied en stimulering van overeenkomsten tussen drie of vier partijen (regionale overheden, sociale partners, onderneming) over anticipatie.</li> <li>• Bevordering van beleidsmaatregelen ter ontwikkeling van de vaardigheden met de professionals uit de sector en stimulering van het afsluiten van interprofessionele regionale kaderovereenkomsten, die ook voor KMO's gelden.</li> </ul> <p><b>Op Europees niveau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestaan van een referentiekader voor het anticiperen op veranderingen en herstructureringen (interprofessioneel en sectoraal).</li> <li>• Bestaan van een analysekader voor de evolutie van de werkgelegenheid en de vaardigheden op sectoraal niveau.</li> <li>• Bestaan van sectorale partnerschappen op Europees niveau en overleg op Europees niveau (bv. gezamenlijke programma's, overeenkomsten en gezamenlijke actieprogramma's/kaders).</li> </ul>

**TIJDENS HET HERSTRUCTURERINGSPROCES**

ACTIES	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Gedeelde diagnose</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deel het begrip van de economische context en de diagnose met leden en aangesloten organisaties en met alle stakeholders.</li> <li>• Word het eens over een duidelijke zakelijke reden voor veranderingen en herstructureringen.</li> <li>• Bevorder de communicatie tussen meerdere stakeholders, netwerking en governance.</li> </ul> <p><b>Bekijk en onderhandel over alle mogelijke opties om ontslagen te vermijden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereenvoudig de creatie van Europese coördinatie tussen vakbonden om de EOR te helpen bij hun preventieve en proactieve rol.</li> <li>• Moedig onderhandelingen op EU-niveau aan in geval van een transnationale herstructurering.</li> <li>• Help ondernemingen en werknemers om de volledige waaier van alternatieven te identificeren en te begrijpen.</li> <li>• Omkader en ontwikkel de dynamiek van onderhandelingen over alle overwogen maatregelen om de herstructurering aan te pakken.</li> <li>• Voorzie specifieke collectieve maatregelen voor KMO's.</li> <li>• Ondersteun onderzoek naar diversificatie en innovatie (verandering van de productie en de werkorganisatie), moedig de aanpassing van de vaardigheden van de werknemers aan de nieuwe technologieën aan.</li> <li>• Werk overleg- en onderhandelingsprocedures uit voor de aanpassing aan veranderingen, gebaseerd op de uitvoering, via collectief onderhandelen, van een beleid voor professionele overstappen.</li> <li>• Zorg voor technische ondersteuning vanwege vakbonden en werkgeversorganisaties aan hun leden.</li> </ul> <p><b>Ondersteun ontslagen werknemers individueel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteun interne mobiliteitscellen ('cellules de reconversion').</li> <li>• Ondersteun de oprichting van lokale mobiliteitsplatformen (gedeeld door verschillende ondernemingen – in het bijzonder KMO's – per werkgelegenheidszone). Dit platform voor mobiliteit of professionele overstappen is niet aan een onderneming of een sector gekoppeld en moet uit meerdere actoren bestaan.</li> <li>• Zorg voor psychosociale hulplijnen.</li> <li>• Ontwikkel sectorale opleidingsfondsen voor wedertewerking.</li> <li>• Werk maatregelen uit ten voordele van geografische mobiliteit, bv. huisvestingstoelagen, mobiliteitspremie's.</li> <li>• Pas functionele mobiliteitsmaatregelen toe gebaseerd op de kwalitatieve behoeften van ondernemingen.</li> <li>• Creëer toolkits om mensen te helpen zich aan werkloosheid/ wedertewerking aan te passen.</li> </ul>	<p><b>Interne middelen en procedures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhandelingen over overeenkomsten op alle niveaus met onderlinge koppeling en sociale coherentie.</li> </ul> <p><b>Betrokkenheid van externe actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking tussen alle stakeholders: territoriale overheden, particuliere instanties, NGO's.</li> <li>• Samenwerking met regeringen om hinderpalen weg te werken (meer flexibiliteit in tijden van crisis).</li> <li>• Ontwikkeling van netwerken ten voordele van KMO's.</li> <li>• Europees niveau: vastleggen van referentiekaders voor het beheer van herstructureringen.</li> </ul>

**NA DE HERSTRUCTURERING**

ACTIONS
<p><b>Evaluatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor het postherstructureringsproces.</li> <li>• Stimuleer de uitwisseling van goede praktijken tussen alle actoren.</li> <li>• Monitor de huidige praktijken om de sociale kosten tot een minimum te beperken en verspreid de beste praktijken.</li> <li>• Volg de toepassing van overeenkomsten (op alle niveaus) op.</li> </ul> <p><b>Opvolging van ontslagen werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draag gedurende een zekere tijd bij aan de opvolging van ontslagen werknemers via hun professionele loopbanen.</li> </ul>

## REGIONALE OVERHEDEN

Samen met de nationale regeringen hebben de regionale overheden een belangrijke rol te vervullen bij de **coördinatie van het werk van de stakeholders** die in elke regio herstructureringsoperaties doorvoeren of betrokken zijn bij het proces om erop te anticiperen (ondernemingen, werknemersvertegenwoordigers, sociale partners en sectororganisaties, regionale ontwikkelingsmaatschappijen, onderwijs- en opleidingsinstellingen, individuele werknemers enz.). Een andere taak die onder de verantwoordelijkheid van de regionale overheden valt, heeft te maken met de **bevordering van regionale ontwikkeling en economische en sociale reconversie** van regio's die waarschijnlijk met ernstige herstructureringen te kampen zullen krijgen of al te kampen hebben gehad. Het lijkt in dit opzicht belangrijk dat regio's een **regionale taskforce** (een orgaan dat alle stakeholders verenigt die belang hebben bij werkgelegenheid in de regio) oprichten en '**verandermanagers**' opleiden die zullen optreden als animatoren van al de economische, sociale en institutionele actoren rond deze twee doelstellingen.

De doeltreffendheid van de door de actoren ontwikkelde anticipatieprocessen varieert naargelang de tijd waarover ze beschikken om op een strategische en doeltreffende manier te werk te gaan. Een vroegtijdige diagnose verhoogt de doeltreffendheid van de anticipatie, terwijl een laattijdige (of foutieve) diagnose de mogelijkheden voor zowel strategische als operationele anticipatie inperkt. Tijd is dus een essentiële factor..

PERMANENTE ACTIE

ACTIES	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Voortdurend in kaart brengen van de behoeften van de ondernemingen op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëer regionale waarnemingsposten voor economische veranderingen, werkgelegenheid en vaardigheden.</li> <li>• Verzamel gegevens voor regionale planning.</li> <li>• Richt regionale inlichtingendiensten op om de economie in de gaten te houden en creëer systemen voor vroegtijdige waarschuwing.</li> <li>• Bouw vaste werkbetrekkingen op met grote ondernemingen om informatie te verzamelen over hun strategische plannen die een impact op de regionale economie hebben, en wissel informatie uit over regionale ontwikkelingsperspectieven.</li> <li>• Maak een overzicht van de beschikbare bekwaaamheden.</li> <li>• Richt een club van HR-managers op met betrekking tot verandermanagement.</li> </ul> <p><b>Meerjarenplan voor nijverheid, werkgelegenheid en vaardigheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorder en ondersteun regionale ontwikkeling:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voer een <i>SWOT-analyse (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats) van de regionale economie uit.</i></li> <li>• <i>Promoot het grondgebied bij nieuwe investeerders.</i></li> <li>• <i>Identificeer innovatieve, toonaangevende sectoren in het gebied.</i></li> <li>• <i>Analyseer de lokale arbeidsmarkt op het vlak van werkgelegenheidsrisico's.</i></li> <li>• <i>Roep actoren bijeen om een gedeelde diagnose op te stellen.</i></li> <li>• <i>Creëer partnerschappen voor vaardighedenplanning.</i></li> <li>• <i>Voer milieuaudits uit om te zien of het mogelijk is om nieuwe banen te creëren in milieuprojecten.</i></li> <li>• <i>Overweeg speciale economische zones.</i></li> <li>• <i>Ondersteun de oprichting van lokale bedrijven.</i></li> <li>• <i>Voorzie financiële middelen voor onderzoek en ontwikkeling (O&amp;O).</i></li> <li>• <i>Overweeg overheids subsidies voor groene banen.</i></li> <li>• <i>Blijf op de hoogte van de plannen van de ondernemingen op het vlak van de werkgelegenheidsvoortuitie.</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Maatregelen voor individuele werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk mee aan de erkenning van formeel en informeel leren.</li> <li>• Stimuleer regionale beleidsmaatregelen voor levenslang leren.</li> <li>• Stel opleidingskredieten voor.</li> </ul> <p><b>Maatregelen ter bevordering van de interne en externe mobiliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëer databanken met de behoeften van de werkgevers op het vlak van flexibel personeel.</li> <li>• Breng werknemers en werkgevers samen.</li> </ul>	<p><b>Interne partnerschappen</b></p> <p><i>Binnen de regio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestaan van permanente organen op lokaal niveau om toezicht te houden op verandering; een regionale taskforce en 'verandermanagers'.</li> <li>• Bestaan van territoriale werkgelegenheidspacten (partnerschappen tussen de stakeholders om de werkgelegenheid in stand te houden).</li> <li>• Bestaan van regionale publiekprivate partnerschappen om herstructureringen te monitoren en aan te pakken.</li> <li>• Versterkte institutionele regionale structuur voor bekwaaamheden en vaardigheden.</li> <li>• Versterkte legitimiteit van de regionale waarnemingsposten.</li> <li>• Een perspectief dat de traditionele actoren overschrijdt, bv. raadgeving van de lokale bevolking.</li> </ul> <p><i>Met de bedrijfswereld</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevordering van een publiekprivate partnerschap om te anticiperen op economische veranderingen.</li> <li>• Samenwerking met universiteiten, hogescholen en O&amp;O-instellingen.</li> <li>• Aanbieden van opleiding aan KMO's op het vlak van werkgelegenheids- en vaardighedenplanning.</li> <li>• Identificatie van clusters (bv. grote ondernemingen en leveranciers).</li> <li>• Ondersteuning van dialoog tussen grote ondernemingen en KMO's.</li> <li>• Ondersteuning van competitiviteitspools (ondernemingsclusters) en technologische platformen (gezamenlijke initiatieven voor O&amp;O) en tools ter bevordering van O&amp;O.</li> </ul> <p><b>Externe verantwoordelijkheden en partnerschappen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname aan de uitwisseling van goede praktijken op nationaal en Europees niveau.</li> </ul>

## TIJDENS HET HERSTRUCTURERINGSPROCES

ACTIES	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Gedeelde diagnose</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëer een systeem voor vroegtijdige waarschuwing.</li> <li>• Roep actoren bijeen om tot een gedeelde diagnose te komen.</li> <li>• Maak een impactbeoordeling van de herstructurering. Betrek hierbij alle lokale partners.</li> </ul> <p><b>Alle mogelijke opties bekijken vóór er ontslagen vallen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteun overnames van de levensvatbare delen van de geherstructureerde onderneming en de oprichting van nieuwe ondernemingen.</li> <li>• Ondersteun de overname van ondernemingen in crisis of zonder opvolging door de werknemers.</li> <li>• Richt mobiele reconversie-eenheden op (een coöperatieve eenheid voor de wedertewerkstelling van werknemers, in het bijzonder voor KMO's).</li> <li>• Promoot het grondgebied bij nieuwe investeerders of om lokale vestigingen te behouden.</li> <li>• Ondersteun de zoektocht naar nieuwe gebruikers van leegstaande infrastructuur.</li> <li>• Vereenvoudig bemiddeling.</li> </ul> <p><b>Individuele ondersteuning voor ontslagen werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opleidingsmaatregelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Creëer portaalsites voor beroepsoriëntatie en opleiding.</i></li> <li>• <i>Stimuleer opleiding via openbare reconversiecellen.</i></li> <li>• <i>Ondersteun de ontwikkeling en het aanbieden van opleidingscursussen (bijvoorbeeld gewijd aan basisvaardigheden, solliciteren en ondernemerschap).</i></li> </ul> </li> <li>• Mobiliteitsmaatregelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richt platformen voor mobiliteit, herscholing en economische ontwikkeling op.</li> <li>• Creëer gezamenlijke outplacementplatformen voor KMO's en sociale economieondernemingen.</li> <li>• Ondersteun werknemerscoöperatieën en nieuwe ondernemingen.</li> <li>• Organiseer informatie- en begeleidingsevenementen met centrale aanspreekpunten (waar werknemers informatie kunnen verzamelen bij een enkele bron).</li> <li>• Stimuleer geografische mobiliteit (vervoer/huisvesting/kinderopvang) door individuele mobiliteitsacties te financieren of mee te financieren.</li> <li>• Ondersteun de oprichting van banenpools door werkgeversgroepen.</li> <li>• Creëer dienstverleningscentra voor werklozen.</li> <li>• Breng ontslagen werknemers in contact met ondernemingen die naar personeel op zoek zijn.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Maatregelen om gelijke behandeling te garanderen en diversiteit te bevorderen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermijd dat werknemers geïsoleerd raken door sociale netwerken op te richten.</li> <li>• Bied kortetermijnopleiding en parttimewerk aan werknemers en ook aan bijzonder kwetsbare groepen.</li> </ul>	<p><b>Middelen en procedures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik van de regionale taskforce bij herstructureringen, als een middel om alle actoren en middelen te mobiliseren.</li> <li>• Financiële ondersteuning wanneer dit gerechtvaardigd is.</li> <li>• Ondersteuning van waarborgen en bankleningen aan KMO's.</li> <li>• Identificatie van bronnen van EU/nationale/andere financiering om initiatieven voor banencreatie te steunen.</li> <li>• Coördinatie van aanvragen aan het EFG en andere Europese/nationale fondsen.</li> <li>• Financiering van ondersteuningsacties van de werknemersvertegenwoordigers.</li> <li>• Financiering van een regionale coördinatiestructuur-/netwerk.</li> <li>• Coördinatie van de diverse middelen om professionele overstappen te organiseren.</li> <li>• Oprichting van snelle reactiediensten.</li> <li>• Vermogen om snel te reageren op verzoeken om regelgeving vanwege de actoren.</li> </ul> <p><b>Betrokkenheid van externe actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning voor innovatieve KMO's.</li> <li>• Ondersteuningssystemen voor KMO's, met inbegrip van toegang tot kredieten, opleiding, subsidies, consultancy.</li> <li>• Bestaan van platformen van meerdere stakeholders (professionele overstapcontracten).</li> <li>• Ondersteuning van samenwerking tussen overheidsdiensten voor arbeidsvoorziening en particuliere arbeidsbureaus.</li> <li>• Mechanismen om bestaande grensoverschrijdende netwerken ter beschikking te stellen aan de personen die bij outplacement- of overplaatsingsinitiatieven zijn betrokken.</li> </ul>

## NA DE HERSTRUCTURERING

ACTIES
<p><b>Evaluatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueer de herstructureringsmaatregelen en maak de resultaten bekend.</li> <li>• Analyseer het herstructureringsbeheer en richt een stuurgroep op voor het beheer van toekomstige herstructureringen.</li> <li>• Herbekijk de regionale ontwikkelingsstrategie in het licht van de herstructureringservaring en -impact.</li> </ul> <p><b>Opvolging van ontslagen werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueer de loopbanen van ontslagen werknemers op de lange termijn.</li> <li>• Creëer een databank voor periodieke studies over beheerde loopbaantrajecten.</li> </ul>

## NATIONALE OVERHEDEN

Ook al zijn de ondernemingen, hun werknemers en de sociale partners de belangrijkste actoren bij herstructureringsprocessen, toch heeft de overheid een belangrijke rol te vervullen. De overheid geeft immers vorm aan het relevante wettelijke kader, ze legt de doelstellingen op het vlak van werkgelegenheidsbeleid vast en streeft ze na, ze beheert belangrijke voorspellingstools, ze beschikt over de institutionele capaciteit om werknemers te helpen (via onderwijs- en opleidingsinstellingen, arbeidsbureaus, enz.) en ze beheert aanzienlijke financiële middelen die kunnen worden ingezet om aan de behoeften van herstructurende ondernemingen en hun werknemers te voldoen. Andere instrumenten waarover regeringen beschikken zijn bemiddeling, voorspellingstools en stimuleringsmaatregelen. Een belangrijke regeringsbijdrage is het vermogen van de overheid om mechanismen voor de onderlinge verzekering van individuele risico's mogelijk te maken of te ondersteunen (waarborg-, opleidings- en werkzekerheidsfondsen).



**PERMANENTE ACTIE**

Regeringen en nationale overheidsinstellingen kunnen de andere actoren te helpen om **toekomstgerichte planningmechanismen voor werkgelegenheid en vaardigheden** uit te denken en te ontwikkelen. Geslaagde herstructurerings zijn niet mogelijk zonder een sterke basis onderbouwd door overheidsacties op alle nationale beleidsterreinen. Een ondersteunend wettelijk, regelgevend en financieel kader is onontbeerlijk.

VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER	
<p><b>ACTIES</b></p> <p><b>Voortdurend in kaart brengen van de behoeften op het vlak van werkgelegenheid en vaardigheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Richt nationale waarnemingsposten voor werkgelegenheid en vaardigheden op in samenwerking met de relevante actoren (sectoren en regio's).</li> <li>Coördineer en ondersteun (ook financieel) sectorale en regionale waarnemingsposten.</li> <li>Ontwikkel tools voor voorspellingen en toekomstplanning betreffende de behoeften in termen van werkgelegenheid en vaardigheden.</li> <li>Creëer tools voor een doeltreffende informatie-uitwisseling over de lokale arbeidsmarkt.</li> </ul> <p><b>Uitwerking van een meerjarenplan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creëer of ontwikkel een wettelijk kader dat de anticipatie op veranderingen en herstructurerings bevordert.</li> <li>Werk een nationale operationele planning voor werkgelegenheid en vaardigheden uit.</li> <li>Breng de door de instellingen aangeboden onderwijs- en opleidingsmogelijkheden in overeenstemming met de behoeften van de ondernemingen en sectoren.</li> <li>Moedig een 'toekomstgericht' plan voor het beheer van de werkgelegenheid en vaardigheden' binnen ondernemingen aan.</li> <li>Creëer een nationaal waarborgfonds met bijdragen vanwege de ondernemingen dat de aanpassing van werknemers (voor of na ontslag) financiert via inkomenssteun, opleidings- en andere actieve arbeidsmarktmaatregelen; of ondersteun de creatie van dergelijke mechanismen op regionaal niveau of door de sociale partners.</li> </ul> <p><b>Maatregelen voor individuele werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Versterk het actieve arbeidsmarktbeleid.</li> <li>Bied toekomstgerichte kwalificatieplannen.</li> <li>Ontwikkel nationale strategieën voor levenslang leren.</li> <li>Ondersteun de ontwikkeling van bekwaamheden, met speciale aandacht voor algemene vaardigheden en bekwaamheden.</li> <li>Bied loopbaanbegeleiding en individuele leerrekeningen aan.</li> <li>Promoot de combinatie van kortere werktijden met actieve maatregelen als alternatief voor ontslag.</li> <li>Monitor de psychosociale gezondheid en werk preventieve acties uit.</li> <li>Financier de bovenstaande maatregelen, ofwel alleen ofwel samen met de ondernemingen en andere stakeholders.</li> </ul> <p><b>Maatregelen ter bevordering van de interne en externe mobiliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Werk een nationaal beleid en stimuleringsmaatregelen uit ter bevordering van de geografische en arbeidsmobiliteit.</li> <li>Werk wettelijke en operationele kaders voor professionele overstappen uit.</li> <li>Creëer systemen voor de certificering en overdraagbaarheid van vaardigheden.</li> <li>Maak beroepsopleiding toegankelijk voor iedereen, in het bijzonder laaggeschoolde werknemers.</li> <li>Financier en ondersteun kwalificatieprogramma's.</li> </ul> <p><b>Maatregelen om gelijke behandeling te garanderen en diversiteit te bevorderen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Werk adequate beleidsmaatregelen en programma's voor gelijkheid en antidiscriminatie uit. Ontwikkel ook maatregelen voor bijzonder kwetsbare groepen.</li> </ul>	<p><b>INTERN PARTNERSCHAP</b></p> <p><b>Werknemersbetrokkenheid en collectief onderhandelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteun alle vormen van onderhandelen en collectief onderhandelen over de anticipatie op veranderingen en herstructurerings en over toekomstgerichte werkgelegenheids- en vaardighedenplanning op nationaal, sectoraal en ondernemingsniveau.</li> <li>Ondersteun, via wetgevend werk en andere middelen, alle vormen van anticiperende werknemersbetrokkenheid op ondernemingsniveau.</li> </ul> <p><b>Externe partnerschappen</b></p> <p><b>Met de regio's</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bevordering van samenwerking tussen de actoren in de regio's (revitalisatie voor en tijdens de herstructurering).</li> <li>Verdeling van de rollen en doeltreffende samenwerkingskaders tussen de relevante openbare en particuliere actoren.</li> <li>Ondersteuning van regionale initiatieven om mechanismen te creëren om te anticiperen op veranderingen en herstructurerings, ondersteuning van werkgelegenheids- en vaardighedenplanning en onderlinge verzekering van individuele risico's.</li> <li>Versterking van de samenwerking binnen de regering (ministeries van werkgelegenheid, financiën, industrie, handel en regionale ontwikkeling).</li> <li>Versterking van de legitimiteit van de regionale waarnemingsposten.</li> </ul> <p><b>Met het bedrijfsleven</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bevordering van sociaal overleg, collectief onderhandelen en tripartiete mechanismen om strategische en specifieke acties aan te pakken.</li> <li>Stimulering van een efficiënt beleid op het gebied van ondernemerschap en KMO's in de bovenstaande domeinen.</li> <li>Lancering van nationale programma's ter bevordering van de productiviteit en de werkomstandigheden.</li> <li>Verbetering van de samenwerking tussen de actoren om opleiding te ontwikkelen (gezamenlijke structuren/organen).</li> <li>Ontwikkeling van clusters.</li> </ul> <p><b>Europees niveau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coördinatie van het regionale, nationale en Europese niveau (structuurfondsen).</li> <li>Mobilisatie van alle vormen van bijstand en effectief gebruik van de structuurfondsen volgens de prioriteiten in lijn met bovenvermelde doelstellingen.</li> <li>Deelname aan of ondersteuning van de uitwisseling van goede praktijken op Europees niveau.</li> </ul>

**TIJDENS HET HERSTRUCTURERINGSPROCES**

Een adequaat wettelijk en operationeel kader voor professionele overstappen, partnerschappen en governance is van essentieel belang.

ACTIES	VOORWAARDEN VOOR SUCCES EN STIMULEREND KADER
<p><b>Gedeelde diagnose</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzamel gegevens over ontslagen op nationaal, regionaal en sectoraal niveau.</li> <li>• Houd de impact van herstructurerings in specifieke sectoren en de zwaarder getroffen regio's in de gaten.</li> <li>• Ondersteun regionale systemen voor vroegtijdige waarschuwing.</li> </ul> <p><b>Alle mogelijke opties bekijken en onderhandelen vóór er ontslagen vallen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleer en draag bij aan de economische revitalisatie van regio's die zwaar door herstructurerings zijn getroffen.</li> <li>• Monitor sociale plannen (maatregelen die alternatieven bieden voor ontslag, bijstand bij wedertewerkstelling en vergoedingsregelingen) en begeleidingsmaatregelen om werknemers te helpen die waarschijnlijk zullen worden ontslagen.</li> <li>• Versterk de overheidsdiensten voor arbeidsvoorziening en concentreer hun werk op de zwaarst getroffen.</li> <li>• Creër outplacementprogramma's en -structuren via wetgevende initiatieven.</li> <li>• Stimuleer directe banencreatie.</li> <li>• Creër mechanismen voor de onderlinge verzekering van individuele risico's en acties.</li> <li>• Ondersteun overnames van ondernemingen in crisis of zonder opvolging door de werknemers.</li> </ul> <p><b>Individuele ondersteuning voor ontslagen werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereenvoudig de toegang tot financiële en administratieve tools.</li> <li>• Ondersteun de oprichting van lokale outplacement- of mobiliteitsplatformen: stimuleer de betrokkenheid van de overheidsdiensten voor arbeidsbemiddeling en de toepassing van het actief arbeidsmarktbeleid (AAMB).</li> <li>• Vereenvoudig de mobiliteit van ontslagen werknemers via afvloeiingspremies en uitkeringen om de impact van het eventuele loonverlies te verminderen.</li> <li>• Geef werkloosheidsuitkeringen aan kwetsbare werknemersgroepen (vrouwen, jongeren, mensen met een laag inkomen enz.).</li> <li>• Ontwikkel een arbeidsmarktgericht migratiebeleid (focus op kwalificatie).</li> <li>• Werk acties op maat uit en pas ze snel aan om werk te vinden voor ontslagen werknemers.</li> <li>• Ontwikkel opleiding in ondernemerschap om ontslagen werknemers te helpen om KMO's op te starten.</li> <li>• Zorg voor stimuleringsmaatregelen om banen te creëren voor KMO's/zelfstandigen.</li> </ul>	<p><b>Middelen en procedures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerking van regelgeving in verband met specifieke herstructureringsinstrumenten (bv. cellen voor wedertewerkstelling).</li> <li>• Creatie en/of ondersteuning van 'taskforces voor herstructurering' in de getroffen regio's om de acties van alle relevante actoren (overheidsdiensten voor arbeidsvoorziening, sociale zekerheidsinstellingen, opleidingscentra enz.) te coördineren.</li> <li>• Vergemakkelijking van 'strategische' partnerschappen tussen het bedrijfsleven, lokale/regionale overheden en onderwijs- en opleidingsinstellingen.</li> <li>• Betrokkenheid van de overheidsdiensten voor arbeidsvoorziening bij de oprichting van lokale platformen voor ontslagen werknemers.</li> <li>• Creatie van mechanismen voor vergoedingen en bijstand om getroffen onderaannemers of mensen in het algemeen te helpen.</li> <li>• Oprichting van raden voor werkzekerheid.</li> <li>• Coördinatie van de actoren (gedeeld begrip, steunmaatregelen, monitoring en opvolging).</li> <li>• Voortdurend overleg met de KMO-vertegenwoordigers.</li> <li>• Stimulering van KMO-clusters om samen de herstructureringsuitdagingen aan te gaan.</li> </ul> <p><b>Betrokkenheid van externe actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadruk op de naleving van de EU-richtlijnen betreffende herstructurerings in de nationale wetgeving.</li> <li>• Coördinatie van het nationale en het Europese niveau (structuurfondsen).</li> <li>• Doeltreffend gebruik van de structuurfondsen volgens de prioriteiten in lijn met de vooropgestelde doelstellingen.</li> <li>• Deelname aan of ondersteuning van de uitwisseling van de uitwisseling van goede praktijken op Europees niveau.</li> </ul>

**NA DE HERSTRUCTURERING**

ACTIONS
<p><b>Evaluatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissel ervaringen uit met andere landen.</li> <li>• Wissel de beste praktijken uit op nationaal niveau.</li> <li>• Evalueer de toestand 6 maanden en 2 jaar na de herstructurering.</li> <li>• Ontwikkel informatietools (brochures, promomateriaal, enz.).</li> </ul> <p><b>Opvolging van ontslagen werknemers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geef de overheidsdiensten voor arbeidsvoorziening de opdracht ontslagen werknemers een zekere tijd te volgen.</li> </ul>

## OPVOLGING

Uit de drukke besprekingen tijdens de workshop op 11 februari 2009 in Brussel is gebleken dat deze checklist in ruime mate zou moeten worden verspreid en met andere Europese deskundigen zou moeten worden besproken.

Daarom heeft de Europese Commissie drie acties gepland die in de nabije toekomst moeten worden ondernomen om standpunten uit te wisselen en de voorgestelde fiches aan te vullen:

1. De lancering in april 2009 van 27 nationale seminars over herstructureren. De seminars zullen van april 2009 tot juni 2010 in elk van de 27 Lidstaten worden georganiseerd en **hebben tot doel een gedetailleerd en uitgebreid overzicht te geven van de bestaande mechanismen en praktijken op het vlak van de anticipatie op en het beheer van veranderingen in elke Lidstaat (op nationaal, regionaal en lokaal niveau). Bovendien wordt van deze seminars verwacht dat ze de doeltreffendheid van deze mechanismen en instrumenten zullen onderzoeken (gebaseerd op een evaluatie van de instrumenten en de ondernemingspraktijken), dat ze de meest vernieuwende van deze instrumenten zullen voorstellen en dat ze de mogelijke toepasbaarheid ervan in andere contexten zullen bespreken. De checklist zal als basisdocument worden gebruikt en zal tijdens elk nationaal seminarie worden besproken en aangevuld.**
2. Het opstellen van een meer gedetailleerd document als directe opvolger van de checklist. **Een groep Europese deskundigen zal deze checklist verder uitwerken en aanvullen met korte omschrijvingen van elke soort actie en met concrete, praktische voorbeelden. Dit werk zal enkele maanden in beslag nemen**
3. De organisatie van een forum Herstructureringen eind 2009 in Brussel, **waar meer dan 200 Europese deskundigen hun standpunten zullen kunnen uitwisselen en de checklist en de toolkit zullen kunnen bespreken.**

## LEXICON

### ***Bilans de compétences***

Beoordeling van de individuele bekwaamheden en motivatie om het individuele opleidingstraject vast te leggen of te valideren.

### ***Career corners***

Informatiemechanismen ter beschikking van elke werknemer over de evolutie op het vlak van banen, de op til zijnde maatregelen en de mobiliteitsmogelijkheden.

### ***Career days***

Oriëntatietools over professionele loopbaantrajecten in de vorm van opendeurdagen.

### ***Competitiviteitscentra***

Verenigingen van bedrijven, onderzoekscentra en opleidingsinstellingen die een gezamenlijke ontwikkelingsstrategie uitwerken om synergie te creëren rond vernieuwende projecten.

### ***Instrumenten voor vroegtijdige waarschuwing***

Mechanismen om op herstructureringen te kunnen anticiperen door de actoren op tijd te waarschuwen zodat ze de onderneming en de werknemers kunnen voorbereiden vóór de herstructurering plaatsvindt.

### ***EOR***

Europese ondernemingsraden: ondernemingsraden die op Europees niveau werknemers raadplegen en informeren en hen in transnationale ondernemingen vertegenwoordigen.

### ***Individuele leerrekeningen***

Rekeningen om te betalen voor opleiding naar keuze van de leerling.

### ***Interne mobiliteitscellen***

Structuren opgericht in geherstructureerde ondernemingen of met de steun van openbare instellingen om ontslagen werknemers te helpen om een nieuwe baan te vinden binnen de groep (grote ondernemingen) of in een andere onderneming en/of sector. Deze cellen bestaan uit personen die voor de ontslagen werknemers arbeidskansen zoeken die aansluiten bij hun bekwaamheden.

### ***Leerconsulenten***

Werknemersvertegenwoordigers die persoonlijk advies bieden over leren, loopbanen, cursussen, kwalificaties, financiële hulp bij opleidingen enz.

### ***Mobiliteitscentra***

Centra die tot doel hebben de arbeidsmobiliteit aan te moedigen en gemakkelijker te maken, vooral door de werknemers en hun gezinnen te helpen tijdens hun mobiliteitsperiode.

### ***Onderlinge verzekering van individuele risico's***

Structuur of plan om de specifieke risico's verbonden aan banenverlies over een groot deel van de bevolking te verdelen, in plaats van bij de individuele werknemer te laten rusten door bijvoorbeeld waarborgfondsen of opleidings- en werkzekerheidsfondsen op te richten, met of zonder overheidssteun.

### ***Reconversiecellen***

Cellen opgericht binnen de onderneming waarbij een groep mensen de ontslagen werknemers volgt.

### ***Wedertewerkstellingseenheid/arbeidsbureau***

Structuur om bij een herstructurering ontslagen werknemers te helpen om een nieuwe baan te vinden door tools te gebruiken zoals een beoordeling van de bekwaamheden van de werknemers.

### ***Raden voor vaardigheden***

Structuren die de bestaande kloof tussen de vraag naar arbeid en het aanbod aan arbeid op het vlak van de vaardigheden op sectoraal niveau analyseren. Hierbij zijn verschillende stakeholders betrokken (bv. de sociale partners, onderwijs- en opleidingsinstellingen, overheid), zoals de 'skills councils' in Groot-Brittannië.

### ***Vaardighedenpaspoort***

Overzicht van de door een werknemer via opleiding of ervaring verworven bekwaamheden met de bedoeling de interne en externe mobiliteit van de werknemers te stimuleren.

### ***Sociale plannen***

Maatregelen die alternatieven bieden voor ontslag, bijsstand bij wedertewerkstelling en vergoedingen.

### ***Toolkits bij werkloosheid / voor wedertewerkstelling***

Documenten bestaande uit gedetailleerde lijsten van acties waaruit kan worden gekozen om werknemers te helpen om een periode van werkloosheid beter te overbruggen en hen te helpen een nieuwe baan te vinden.

### ***Vouchers***

Systeem van opleidingsvouchers die in opleidingen kunnen worden omgezet en aan alle werknemers worden gegeven zodat ze een opleiding kunnen volgen en zo hun inzetbaarheid kunnen vergroten.

## GEDEELTELIJKE BIBLIOGRAFIE

*Managing Change*, Groepering op hoog niveau rond de economische en sociale gevolgen van de industriële verandering, Eindverslag, DG EMPL, EC, 1998

*Labour market policy for socially responsible workforce adjustment*, Peter Auer, IAO, Employment paper 2001/14, 2001

*A guide to employee displacement: some tools for reducing the impact on employees, communities and enterprises*, Gary B. Hansen, IAO, 2001

*Boîte à outils en matière de restructurations*, Voss, Wilke, Maack and Partner, EVV, 2007

*Restructuring Work and Employment in Europe*, (MIRE- Art6 ESF), uitgegeven door B. Gazier en F. Bruggeman, Edward Elgar, 2008

*Final Report of the AgirE Project*, (Art6 ESF), 2008, <http://www.fse-agire.com>

*Restructuring in Europe 2008*, DG EMPL, EC, Werkdocument van het Commissiepersoneel, 2008

*Plant-level responses to the economic crisis in Europe*, Vera Glassner en Béla Galgoczi, EVI, WP 2009.01, 2009

*National Dossiers and further resources* uitgewerkt in het kader van het gezamenlijke programma over herstructurering van de Europese sociale partners (zie: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

*Toolkit Restructuring*: belangrijkste bevindingen van het EVV-project "Strengthening the role of worker representation bodies and trade union organisations within the framework of restructuring operations", EVV, Brussel 2007

*Work organisation and restructuring in a knowledge society* (WORKS) is een onderzoeksproject dat wordt gefinancierd onder het programma Socio-economische en geesteswetenschappen 6de kaderprogramma, [www.worksproject.be](http://www.worksproject.be)

*Restructuring in the Electricity industry: A toolkit for socially responsible restructuring with a best practice guide*, D Tarren, H. Potter en S. Moore, Working Lives Research Institute, een verslag voor EURELECTRIC, ESPU en EMCEF, 2008

27/11/2008 - 28/11/2008

*Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations)*, DG EMPL, Europese Commissie, Europa





### **Where to find more information?**

The following information can be found on the Europa website under the address:

***<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>***

The 18 sector studies on the analysis of the sector's evolution and future skills needs

The Restructuring in Europe report

The thematic restructuring forums

The checklist and the toolkit on restructuring processes

The training guide for SMEs

The national seminars on restructuring in 27 EU countries

Official documents related to restructuring policies

