



## Nieuwsbrief 'Slim en gezond afslanken'

De huidige economische crisis is zo acuut en zo ingrijpend dat zelfs beter georganiseerde bedrijven zich geconfronteerd zien met de noodzaak af te slanken. Er mag dan nu wel een teruggang zijn in de economische ontwikkeling van Nederland, maar dat zal niet altijd zo blijven. Als de economie weer aantrekt staan er andere problemen voor de deur, bijvoorbeeld mogelijke personeelstekorten als gevolg van de vergrijzing. De keuzes die een ondernemer nu maakt, bepalen de situatie van de toekomst. De kunst is om de juiste keuzes te

maken zodat een gezonde organisatie overblijft met efficiënte en effectieve processen en met competente en gemotiveerde medewerkers. Je kunt dan spreken van slim en gezond afslanken.

EIM en TNO hebben samen onderzoek uitgevoerd naar de huidige ontslagpraktijk bij zowel kleine, middelgrote als grote bedrijven. Het doel van dit onderzoek is het vaststellen van goede praktijken voor slim en gezond afslanken. De daarop volgende vraag is hoe sociale partners, intermediairs, overheden e.a. de ondernemers kunnen helpen om deze goede praktijken ook daadwerkelijk toe te kunnen passen.



**Invitational Conference**  
24 juni 2009 – EIM / TNO

**Slim en gezond afslanken**  
hoe doen bedrijven dat?

Op woensdag 24 juni presenteerden wij de eerste resultaten van dit gezamenlijke onderzoek. In deze nieuwsbrief zullen wij ingaan op de volgende vragen:

- Hoe ziet de ontslagpraktijk eruit?
- Wat is slim en gezond afslanken?
- Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten en aanbevelingen?



### Hoe ziet de ontslagpraktijk eruit?

Wij hebben aan 407 bedrijven (verschillend van klein tot groot) een aantal vragen voorgelegd over de crisis en hun ontslagpraktijk. Van deze bedrijven geeft 17% aan dat hun personeelsbestand sinds het begin van 2009 in personele zin is gekrompen. Uiteraard kan dit inkrimpen op meerdere manieren plaatsvinden; denk bijvoorbeeld aan tijdelijke contracten niet verlengen, natuurlijk verloop, gebruik van deeltijd-WW en ontslag van vaste werknemers.

Bij 31% van de bedrijven die hun personeelsbestand hebben ingekrompen zijn er (onder andere) ontslagen gevallen. Maar hoe hebben zij dit aangepakt? Hierbij een aantal highlights:

- De werknemers die ontslagen zijn waren veelal de werknemers voor wie geen werk was (26%). Ongeveer 13% van de bedrijven maakt gebruik van de kaasschaaf om vast te stellen wie er ontslagen gaan worden (er wordt dan een evenredig aantal werknemers ontslagen per afdeling).
- Tweederde van de bedrijven heeft bewust gekeken naar het behouden van werknemers, waarbij de kennis van de werknemer de belangrijkste overweging is om deze te behouden.
- Tweederde van de bedrijven heeft aandacht besteed aan de blijvers, veelal door een herschikking van de taken of door taakverbreding.
- Eenderde van de bedrijven heeft werknemers betrokken bij het proces, door met hen (als groep of als individu) in gesprek te gaan over de gevolgen van de inkrimping voor de organisatie.
- Eenderde van de bedrijven heeft geholpen met het zoeken naar nieuw werk voor de ontslagen werknemers.
- De helft van de bedrijven heeft naast de personeelsveranderingen (door ontslag) ook veranderingen doorgevoerd in de organisatie of in het werkproces. Dit uit zich veelal door meer aandacht te geven aan de corebusiness van de onderneming en/of door het werkproces te veranderen.

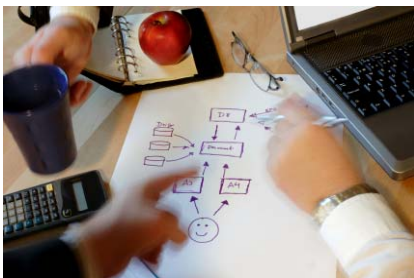
Bij het zoeken naar voorbeelden van goede praktijken viel op dat er momenteel relatief veel gebruik gemaakt wordt van bestaande netwerken van ondernemers om overtoollige werknemers van de ene organisatie, tijdelijk of permanent, onder te brengen in andere bedrijven. Ook partijen als UWV werkbedrijf, mobiliteitscentra en uitzendbureaus kunnen daarbij een rol spelen.



### Wat is slim en gezond afslanken?

De tien belangrijkste tips voor slim en gezond afslanken zijn:

- 1 Zorg voor goede begeleiding voor vertrekkers én blijvers
- 2 Zet overcapaciteit in voor innovaties
- 3 Betrek werknemers bij de afslankingsoperatie
- 4 Maak gebruik van financiële regelingen voor ontwikkeling en scholing
- 5 Werk samen op branche- of regionaal niveau
- 6 Breng de langetermijnbehoefte aan personeel in kaart
- 7 Breng competenties en motivaties van medewerkers in kaart
- 8 Denk behalve aan afslanken aan het leveren van andere diensten/producten of andere marktgebieden
- 9 Zorg voor brede inzetbaarheid van personeel
- 10 Maak gebruik van een flexpool



### Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten en aanbevelingen?

Uit de resultaten van het onderzoek en de bijeenkomst zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Kijk goed naar mogelijkheden om je bedrijf nu te vernieuwen en je werkproces in te richten zodat dit ook klaar is voor de toekomstige arbeidsmarkt. Kortom: ga anders samenwerken en samen anders werken.
- Gebruik dit moment niet alleen voor een eenmalige verandering, maar blijf continu veranderen. Het gaat dus niet om statische efficiëntie maar om dynamische efficiëntie.
- Hanteer bij ontslag niet de kaasschaafmethode maar zorg ervoor dat de juiste persoon op de juiste plek komt en blijft.
- Creëer draagvlak onder de werknemers door de tien tips voor slim en gezond afslanken te hantieren.
- Een actieve rol van de brancheorganisatie kan bijdragen aan het stimuleren van de tien tips voor slim en gezond afslanken.
- Maak gebruik van de bestaande regionale netwerken van ondernemers om overtoollige werknemers tijdelijk of permanent geplaatst te krijgen bij een collega-werkgever.
- Het UWV-werkbedrijf is er niet alleen voor van-werk-naar-werk-trajecten voor individuele werknemers, maar ook voor dit soort trajecten voor werkgevers (juist ook voor het MKB).
- Kijk goed naar de mogelijkheden op arbeidsjuridisch gebied (o.a. de arbeidsovereenkomsten en de CAO).



### EIM en TNO

In september wordt het onderzoeksrapport gepubliceerd. Heeft u interesse in dit rapport? Laat dit dan weten aan Michel Winnubst via [miw@eim.nl](mailto:miw@eim.nl). Gezamenlijk bieden EIM en TNO aan overheid, brancheorganisaties en individuele bedrijven advies over:

- trends in het MKB en de invloed daarvan op de economie;
- praktijkgerichte oplossingen voor *slim en gezond afslanken* en innovatieve oplossingen voor product en productie.