

# De volgende stap in outplacement

Een nieuwe standaard voor de sector

# INHOUDSTAFEL

<b>Krachtlijnen</b>	<b>2</b>
<b>De veranderende outplacementsector</b>	<b>3</b>
Behoeften voor outplacement veranderen	3
Redenen om vandaag gebruik te maken van outplacement	3
<b>Nieuwe normen voor partnership</b>	<b>5</b>
Engagement voor maatschappelijke verantwoordelijkheid	5
Behoeften van ondernemingen	5
Behoeften van werknemers die een transitie maken	6
<b>Criteria voor succes en voldoening</b>	<b>7</b>
<b>De lat hoger leggen voor de hele sector</b>	<b>9</b>
Rol van Right Management in de sector	9
Welk antwoord biedt Right Management?	9
<b>Voetnoten</b>	<b>12</b>

## KRACHTLIJNEN

Beslissingen omtrent outplacement maken vandaag onlosmakelijk deel uit van zakendoen. Na twee decennia van stevige bedrijfsafslankingen, fusies, acquisities, managementwissels en herstructureringen hebt u hoogstwaarschijnlijk ook al personeel uit uw onderneming laten afvloeien. U werd misschien wel zelf ontslagen.

Het pad van vertrekkende werknemers is bezaaid met uitdagingen. Als werkgever voelt u een morele verplichting om mensen met waardigheid en respect te behandelen en hen te helpen zo snel mogelijk een nieuwe functie te vinden. U voelt zich ook maatschappelijk verantwoordelijk om correct te handelen: deze mensen leven in dezelfde gemeenschap en doen hun inkopen in dezelfde winkels als u en hun kinderen gaan naar de school waar ook uw kinderen zitten. Om het moreel en de motivatie van uw overblijvend personeel hoog te houden, dient u betrokkenheid en steun te tonen tegenover uw vertrekkende werknemers. Terwijl u de bedrijfsdoelstellingen verwezenlijkt, dient u ook een efficiënt plan uit te werken om de kosten te beperken voor werkloosheid en gezondheidszorg die gepaard gaan met afvloeiingen en om te vermijden dat de onderneming wordt blootgesteld aan rechtsvervolging.

Outplacement is een ingeburgerde managementpraktijk die zowel de onderneming begeleidt bij het doorvoeren van veranderingen als de werknemers bij hun carriëretransitie. Sinds de officiële introductie van outplacement als bedrijfsactiviteit in 1969, is de sector uitgegroeid tot de leverancier van een hele reeks diensten om managers en werknemers te helpen bij het plannen, beheren en uitvoeren van de herstructurering van hun onderneming.

Als marktleider en trouw aan onze reputatie van vernieuwer, heeft Right Management geïnvesteerd in grondige research om de veranderende behoeften van de huidige klanten en kandidaten beter te begrijpen. Nieuwe eisen sturen de verandering en Right Management loopt voorop wat betreft de ontwikkeling van geavanceerde standaarden en benchmarks voor de sector.

Deze eisen vragen om een evolutie in outplacement. Nieuwe servicemodellen worden uitgewerkt – modellen die de lat hoger leggen voor de hele sector.

Dit document vertelt hoe de sector geëvolueerd is en beschrijft de huidige behoeften en verwachtingen zowel van ondernemingen als van individuen. Het gaat ook dieper in op de nieuwe vormen van dienstverlening die van outplacementbureaus vereist worden. Deze eisen zijn het gevolg van het grotere belang dat gehecht wordt aan het opzetten van samenwerkingen met partners die zich maatschappelijk en ethisch aligneren met de waarden van de onderneming. Bovendien willen ondernemingen een maximale return halen uit hun outplacementinvesteringen.

**Right Management gaat een stap verder met een originele en vernieuwende outplacementservice die op één lijn ligt met onze brand en ethische waarden.**

Right Management juicht deze evolutie toe en heeft een baanbrekend model geïntroduceerd voor het leveren van outplacementdiensten aan individuen. Het nieuwe model biedt zowel ondernemingen als vertrekkende werknemers een competitief voordeel. Het gaat uit van de behoefte om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een bedrijf een diepere invulling te geven door de mensen die ondernemingen ons toevertrouwen echt te ondersteunen – tot ze succes kennen. Right Management gaat een stap verder met een originele en vernieuwende outplacementservice die op één lijn ligt met onze brand en ethische waarden.

We nodigen u graag uit om verder te lezen en meer te vernemen over hoe Right Management de outplacementsector een andere dimensie geeft.

# DE VERANDERENDE OUTPLACEMENTSECTOR

Sinds outplacement ruim vier decennia geleden (rond 1969) een ingeburgerde bedrijfsactiviteit werd<sup>1</sup>, heeft de sector heel wat veranderingen ondergaan. Hij is nu goed voor \$3 miljard. Outplacement is ontstaan uit de begeleiding die veteranen uit de Tweede Wereldoorlog kregen bij de zoektocht naar werk en bij hun herintrede op de arbeidsmarkt. Vandaag is outplacement om werknemers van elk niveau te helpen, een standaard managementpraktijk in ondernemingen van elke grootte.

Nooit was de vraag naar kwaliteitsvolle outplacementdiensten zo groot. Talentmanagement wordt de grootste uitdaging genoemd voor human resources-managers in 2007<sup>2</sup>. Volgens de Corporate Leadership Council geven gemiddeld 50% van de pas aangenomen executives hun ontslag of worden ze ontslagen in de eerste drie jaar na hun indiensttreding. Niet minder dan 40% worden ontslagen binnen de 18 maanden na hun aanwerving<sup>3</sup>. Elk jaar veranderen 25% van de managers in Fortune 500-bedrijven van werk<sup>4</sup>.

Veranderende behoeften op de markt veranderen de sector en sturen aan op een totaal ander niveau van vernieuwing, flexibiliteit en accountability. De outplacementmarkt stelt nu baanbrekende oplossingen voor die beantwoorden aan de steeds groter wordende vragen van zowel ondernemingen die veranderingen doorvoeren als hun werknemers die een carrièrere transitie maken.

De outplacementmarkt stelt nu baanbrekende oplossingen voor die beantwoorden aan de steeds groter wordende vragen van zowel ondernemingen die veranderingen doorvoeren als hun werknemers die een carrièrere transitie maken.

## BEHOEFTE VOOR OUTPLACEMENT VERANDEREN MET DE TIJD

De criteria voor beslissingen om te investeren in outplacement zijn met de tijd veranderd. Vroeger<sup>6</sup> waren de belangrijkste motieven public relations (om het interne en externe imago van een onderneming te verbeteren) en risicomanagement (om de blootstelling aan rechtsvervolgning te verminderen). Vandaag investeren de meeste ondernemingen in outplacementdiensten omdat ze er duidelijke voordelen uithalen en omdat het aansluit bij hun kernwaarden.

Vandaag investeren de meeste ondernemingen in outplacementdiensten omdat ze er duidelijke voordelen uithalen en omdat het aansluit bij hun kernwaarden.

Aankopers verhogen hun beslissingscriteria. Op basis van research uitgevoerd door Right Management<sup>5</sup> kunnen de redenen om vandaag van outplacement gebruik te maken als volgt gerangschikt worden:

### 1. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en morele verplichting nakomen:

Ondernemingen vinden dat het hun taak is om individuen te helpen met verandering om te gaan; dit sluit immers aan bij hun kernwaarden inzake de behandeling van hun medewerkers. Aankopers van outplacementdiensten willen niet enkel hun werknemers met waardigheid en respect behandelen; ze voelen ook een morele verplichting om begeleiding aan te bieden en zo de kansen van de kandidaat te vergroten om de bestmogelijke functie te vinden in de kortst mogelijke tijd en met zo weinig mogelijk onzekerheid.

**2.Het merk versterken:** De reputatie van de onderneming hooghouden is essentieel naar klanten en investeerders toe, alsook voor retentie en toekomstige aanwervingen.

Negen van de tien kandidaten blijven in dezelfde gemeenschap wonen en werken nadat ze ontslagen werden. Ook het nakend tekort aan talent vraagt om bijkomende dringende maatregelen. Imago en reputatie zullen een nog belangrijker rol spelen in het vermogen van ondernemingen om te concurreren voor talent, wanneer werkgevers in de toekomst terug nieuwe werknemers wensen aan te werven.

**3.Efficiëntie van het personeel verhogen:**

Door blijk te geven van eerlijkheid en bezorgdheid tegenover de werknemers die ontslagen worden, krijgt een werkgever de kans om de efficiëntie te verhogen bij twee belangrijke groepen:

- **Het overblijvende personeel** via een hoger moreel en engagement.
- **Vertrekkende werknemers** die naar de onderneming kunnen terugkeren als consultants of onderaannemers.

**4.De bedrijfsdoelstellingen bereiken:**

De doelstellingen voor winstgevendheid en concurrentievermogen bereiken en tegelijk aan de verwachtingen van investeerders en aandeelhouders voldoen, vereist een voortdurende focus. Dankzij outplacement kunnen ondernemingen die focus behouden, terwijl ze zich bezighouden met de drivers achter de herstructurering van de onderneming, fusie, acquisitie of managementwissel.

**5.De blootstelling aan rechtsvervolging verminderen:**

Hoewel een defensieve juridische aanpak lager op de lijst van prioriteiten staat, vormt dit nog altijd een reële behoefte en beïnvloedt het de directe en indirecte kosten. Het gaat dan vooral om opportuiniteitskosten voor energie en middelen die verkeerd aangewend worden om ontslagproblemen op te lossen en niet om aan de bedrijfsdoelstellingen te werken.

# NIEUWE NORMEN VOOR PARTNERSHIP

Met traditionele leveranciers en verkopers heeft een onderneming vaak een korte en transactionele relatie. Wie vandaag voor outplacement kiest, wil een strategische partner en de meerwaarde van het product of de dienst waarvoor de partner het best gekend is. Vooraanstaande ondernemingen zoeken leveranciers die 'best-in-class' oplossingen aanbieden zodat ze doeltreffender kunnen concurreren. Ze zoeken partners die maatschappelijk en ethisch aansluiten bij de waarden van hun onderneming. Ze willen dat die partners inspelen op behoeften, hun producten aanpassen en vernieuwen en investeren in de relatie. Bovendien willen ze dat succes bewezen kan worden aan de hand van betekenisvolle indicatoren.

Aankopers van outplacement geven de voorkeur aan één partner die alle functies en geografische locaties kan ondersteunen via één enkele relatiebeheerder.

## ENGAGEMENT VOOR MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

De maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven wordt alsmaar belangrijker. Er wordt van ondernemingen verwacht dat ze naast hun eigen belangen ook die van de maatschappij voor ogen houden. Er wordt meer van hen verwacht dan alleen maar het leveren van banen, goederen of diensten en winst. Het huidige performantie-onderzoek bekijkt hoe bedrijven hun bedrijfsprocessen beheersen opdat ze een algemene positieve invloed zouden hebben op de maatschappij. De uitdaging is het juiste evenwicht vinden tussen werkelijke en waargenomen maatschappelijke verantwoordelijkheid en een aanvaardbare winst, werken aan de duurzaamheid van de onderneming en tegelijk rekening houden met een hele reeks belangen en stakeholders.

## BEHOEFTE VAN ONDERNEMINGEN

De onderneming die outplacement aanbiedt, heeft enigszins andere behoeften dan de werknemers die begeleid worden. Op basis van diepte-interviews met klanten en enquêtes<sup>5</sup>, heeft Right Management achterhaald wat beslissers vandaag verwachten van een outplacementbureau.

De klant van vandaag zoekt:

- **Accountability** – over de resultaten door te focussen op het behalen van positieve resultaten en niet enkel op het proces, aangezien het in de sector schering en inslag blijkt te zijn dat ongeveer 60% van de begeleidingen aflopen vooraleer de kandidaten een succesvolle overgang naar een nieuwe functie realiseren – en dat is onaanvaardbaar.
- **Performantie-indicatoren** – die nauwkeurigere gegevens en betekenisvolle metingen verstrekken.
- **Betrokkenheid** – het sneller op elkaar aansluiten van het vertrek van de werknemer en de start van het begeleidingsprogramma.
- **Meer keuzes** – gebaseerd op de generatieverschillen, werkstijl en technologische knowhow van de vertrekkende werknemers.
- **Consulting** – zowel de onderneming assisteren bij het afvloeiingsplan, met training en ter plaatse tijdens de ontslagen als de vertrekkende werknemers begeleiden bij het realiseren van de bestmogelijke transitie.
- **Gecentraliseerde aankoop** – minder maar sterkere partnerships, met telkens één enkele contactpersoon die alle functies en geografische locaties kan ondersteunen.

## BEHOEFTE VAN WERKNEMERS DIE EEN TRANSITIE MAKEN

Vroeger probeerden ontslagen werknemers zo snel mogelijk ongeveer dezelfde job te vinden als hun vorige. De kandidaten van vandaag geven hun loopbaan veel vaker een andere richting en hun zoektocht is veel meer gedifferentieerd.

Kandidaten zoeken begeleiding bij het veranderen van functie en sector, het afbouwen van hun loopbaan voor een beter evenwicht tussen werk en leven, bij het vinden van een alternatieve carrière voor de derde leeftijd en bij het opstarten van een eigen zaak.

De kandidaten van vandaag zoeken <sup>5,7</sup>:

- ° **Deskundige coaching en begeleiding** – gepersonaliseerde begeleiding van een consulent tijdens het hele proces.
- ° **Variabele toegang** – tot de hulpmiddelen van het programma, waar en wanneer dat nodig is. Kandidaten streven naar een beter evenwicht tussen het gebruik ervan, thuis of op kantoor naargelang hun werkstijl en carrièrewensen.
- ° **Snelle start van het proces** – snel aan de slag gaan op een voor hen geschikt moment om een competitief voordeel te hebben.
- ° **Ondersteuning tot aan het succes** – in contact blijven tijdens de hele zoektocht tot er een positief resultaat is.
- ° **Vaardigheden en tools** – om een doeltreffende carrièrere transitie te realiseren en de contacten te beheren.
- ° **Contacten in de markt** – om netwerken te helpen opbouwen, uitbreiden en beheren.
- ° **Geavanceerde technologie** – online hulpmiddelen die de klok rond beschikbaar zijn om 'hoogstaande' contacten tussen mensen te vergemakkelijken die leiden tot een succesvolle transitie.

Onderzoek van Right Management naar de nieuwe normen voor partnership toont aan dat zowel klanten als kandidaten meer eisen van hun outplacementpartners.

Een belangrijke succesfactor in de visie van de klant is de feedback van de kandidaat.

Uit ons onderzoek blijkt dat de tevredenheid van kandidaten hoofdzakelijk afhangt van twee factoren:

- ° Individuele loopbaanbegeleiding
- ° Toegang tot kritische vaardigheden en inhoud afgestemd op de situatie en doelen van de kandidaat

Right Management heeft diensten ontwikkeld die op een ongeziene manier uitmunten in domeinen die onze klanten en hun vertrekkende werknemers belangrijk vinden.

Onderzoek van Right Management naar de nieuwe normen voor partnership toont aan dat zowel klanten als kandidaten meer eisen van hun outplacementpartners.

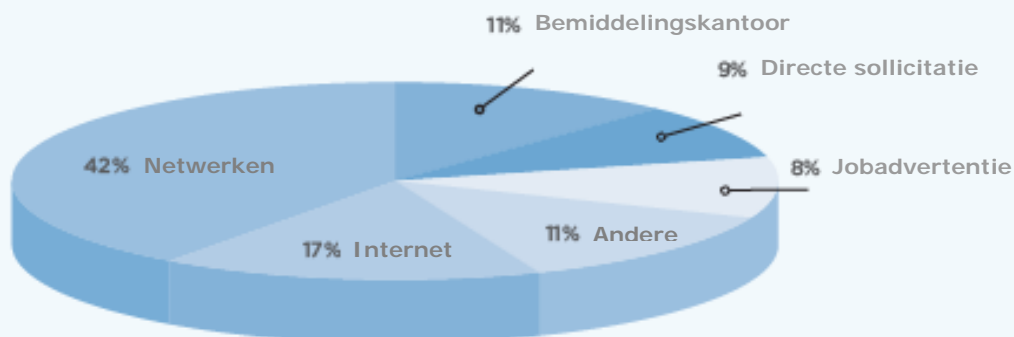
## CRITERIA VOOR SUCCES EN VOLDOENING

Klanten verklaren bijna unaniem dat de tevredenheid van de kandidaat doorslaggevend is voor het programma/ de leverancier.

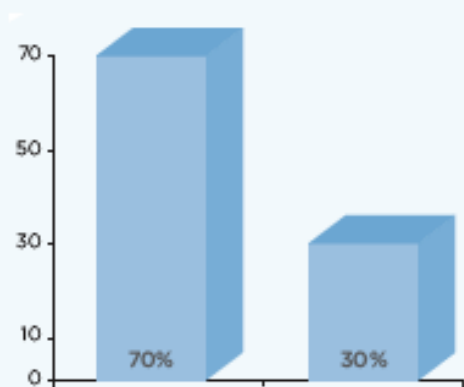
Right Management schakelde onlangs International Communications Research in om een wereldwijde tevredenheidsenquête uit te voeren bij 21.000 kandidaten in 19 landen<sup>7</sup>. Dit onderzoek brengt belangrijke inzichten in wat er zowel voor klanten als voor kandidaten veranderd is op het vlak van de belangrijkste performantie-indicatoren. De belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek zijn:

- ° 93 % van de kandidaten zal Right Management in de toekomst wellicht aan anderen aanbevelen.
- ° Gevraagd naar hun ervaringen met Right Management, beweerden 95% van de kandidaten dat ze tevreden of zelfs zeer tevreden waren.
- ° 97% van de kandidaten verklaarden dat hun samenwerking met Right Management aan hun verwachtingen voldeed of ze zelfs overtrof.
- ° De bereidheid van een kandidaat om een succesvolle carriëretransitie te maken steeg van 33% tot 85% na begeleiding door Right Management.
- ° 94% van de kandidaten voelen zich zelfzeker na een outplacementbegeleiding van Right Management.
- ° Wie een nieuwe job vond, deed dat vooral door te netwerken en de meesten behielden hun salaris of verdienen nu meer dan voorheen. Relatief weinig kandidaten moesten verhuizen voor hun nieuwe functie.
- ° De ondervraagde kandidaten zijn hoofdzakelijk mannelijk (59%), verdienen tussen \$50.000 en \$125.000 (62%) en zijn tussen 40-49 jaar oud (39%).

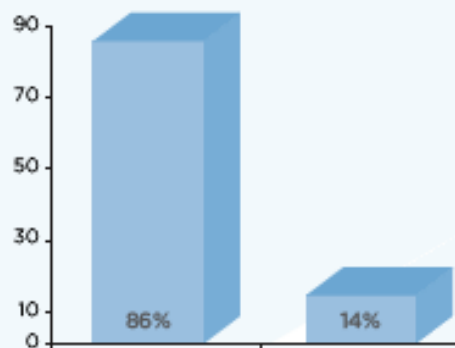
### JOBKANALEN VOOR EEN NIEUWE JOB<sup>7</sup>



### Salaris vergeleken met vorige job<sup>7</sup>



### Verhuisbereidheid in het kader van nieuwe job<sup>7</sup>



	Noord Amerika	Europa	Azië-Pacific	Totaal
<b>Tevredenheid volgens regio <sup>7</sup></b>				
Algemene tevredenheid	96%	95%	98%	95%
Mogelijke aanbeveling aan anderen	94%	91%	97%	93%
Beantwoording aan verwachtingen	97%	97%	99%	97%
<b>Bereidheid om een succesvolle zoektocht naar werk te starten <sup>7</sup></b>				
Zeer bereid/Bereid vóór outplacement	32%	38%	33%	33%
	↓	↓	↓	↓
Zeer bereid/Bereid na outplacement	85%	84%	88%	85%
Niveau van vertrouwen na outplacement	93%	93%	96%	94%

## DE LAT HOGER LEGGEN VOOR DE HELE SECTOR

De verwachtingen omtrent accountability, gezamenlijke investeringen en maatschappelijke verantwoordelijkheid vragen om een andere vorm van dienstverlening door outplacementbureaus.

De vroegere manier van werken beantwoordt niet voldoende aan de dynamische behoeften van klanten en kandidaten die een beroep doen op outplacement. De oude dienstverlening volstaat vandaag niet en zal dat in de toekomst zeker ook niet doen. Dienstverleners die aan deze veranderingen voorbijgaan – of zich niet snel genoeg aanpassen – zullen hun levensvatbaarheid in gevaar brengen. Enkel de bureaus die zich kunnen aanpassen en inspelen op de behoeften van klanten en kandidaten zullen succes boeken.

### DE ROL VAN RIGHT MANAGEMENT IN DE HR-SECTOR

Net zoals zijn klanten heeft de outplacementsector zich de laatste jaren sterk geconsolideerd met fusies, acquisities en herstructureringen. De sector wordt gedomineerd door Right Management, de leider wat het aantal begeleide klanten en kandidaten en de geografische verspreiding betreft en de geprefereerde leverancier<sup>5</sup>.

Van bij zijn oprichting in 1980 nam Right Management het voortouw om de outplacementsector verder te ontwikkelen. In 2004 werd Right Management overgenomen door Manpower, de wereldleider in de sector van de arbeidsbemiddeling. In 2006 stelde Manpower 4,4 miljoen mensen te werk en bediende het ruim 400.000 klanten via een netwerk van 4.400 kantoren in 73 landen en regio's.

Het ongeëvenaarde engagement van Right Management voor outplacement uit zich in de diepte en de breedte van onze investeringen in research om de dynamische behoeften van onze klanten en kandidaten beter te begrijpen. Ook onze uitgebreide en proactieve reactie op de veranderingen in de markt getuigt van het engagement van Right Management.

De sector begeeft zich in ongekende wateren, past zich aan de nieuwe vereisten aan en Right Management is koploper in deze evolutie.

### WAT IS HET ANTWOORD VAN RIGHT MANAGEMENT?

Right Management legt de lat hoger en ontwikkelt geavanceerde benchmarks voor performantie.

Right Management heeft met RightChoice™ een baanbrekend model voor individuele outplacement geïntroduceerd. Deze resultaatgerichte oplossing verschilt in aanzienlijke mate van andere oplossingen, doordat ze beantwoordt aan de nieuwe wensen van klanten en kandidaten en hen beiden een competitief voordeel biedt.

RightChoice gaat verder dan alleen maar een reeds bestaande kwaliteitsoplossing verbeteren. Ze staat voor een unieke en vernieuwende aanpak die meer keuzes, connecties en resultaten dan ooit biedt. Ze zet bovendien een nieuwe standaard voor accountability in outplacement.

RightChoice biedt zowel uw onderneming als uw vertrekkende werknemers een competitief voordeel door:

- ° Ons engagement om de kandidaten de hele weg te begeleiden tot aan een succesvolle transitie—een unicum in de sector
- ° Resultaatgebonden accountability waardoor we samen met u onze maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen

- ° Keuzes over de toegang tot en de levering van onze diensten wat resulteert in een gepersonaliseerde aanpak van de doelstellingen van uw onderneming en uw ex- werknemers.
- ° Snellere indienstneming zodat de kandidaten de transitie vlotter realiseren en sneller een nieuwe carrière starten.
- ° Toegewijde, fulltime loopbaanbegeleiders en jobconsulenten die er dankzij hun deskundige begeleiding voor zorgen dat de kandidaten het bestmogelijke carrièrepad vinden — en het met succes volgen.
- ° Permanente wereldwijde tevredenheidsstudies die de resultaten van RightChoice valideren en helpen om de RightChoice oplossingen af te stemmen op de gemeenschappen en markten waar u actief bent en waar uw ex-werknemers een nieuwe job zoeken.

Deze unieke combinatie van expertise en engagement is ongezien in de sector. U zult nergens anders dan bij RightChoice keuzes, contacten en resultaten vinden die echt “dat tikkeltje meer bieden.”

Deze unieke combinatie van expertise en engagement is ongezien in de sector. U zult nergens anders dan bij RightChoice keuzes, contacten en resultaten vinden die echt “dat tikkeltje meer bieden.”

Al ruim 30 jaar levert Right Management vooruitstrevende outplacementoplossingen. RightChoice bouwt verder op het succes en behoudt alle kwaliteiten die u kunt verwachten van de leider in de sector:

beproeft processen, gebruiksvriendelijke technologie en toegewijde loopbaanbegeleiders die uitzonderlijk goed onderlegd en opgeleid zijn om gepersonaliseerde begeleiding te bieden. Nieuw in RightChoice is een nooit eerder gezien engagement voor resultaten.

Ondernemingen kunnen verwachten dat RightChoice:

- ° **De samenwerking gemakkelijker maakt**, met doeltreffende, gepersonaliseerde oplossingen via één enkele contactpersoon. RightChoice biedt een grotere flexibiliteit en meer keuzes voor u en uw vertrekkende werknemers, en steunt daarbij op een wereldwijde dienstverlening, culturele aanpassingen en een reputatie van succes.
- ° **Een snellere indienstneming en doeltreffendere transitie bewerkstelligt** door de begeleiding snel op te starten na het vertrek van de werknemers en door een meer gepersonaliseerde en passende individuele begeleiding te bieden die resulteert in een snellere herintrede op de markt en een grotere zekerheid dat de kandidaat de juiste carrièrestap zet.
- ° **Meerwaarde biedt** met diensten en tools om te assisteren bij het afvloeiingsplan, de uitvoering ervan en de relevante performantie-indicatoren gebaseerd op strenge kwaliteitsstandaarden.
- ° **Accountability** verzekert door gezamenlijk te investeren in de succesvolle transitie van de kandidaten, waarmee een nieuwe standaard gezet wordt voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven.

Kandidaten kunnen verwachten dat RightChoice:

- ° **Hen meer keuzes en een grotere flexibiliteit biedt** om te bepalen wanneer, waar en hoe ze van de diensten gebruik maken, en rekening houdt met waar ze zijn in hun carrière, met generatieverschillen, met functie- en sectorvaardigheden en met speciale kennisgebieden.
- ° **Een snellere indienstneming en herintrede op de markt mogelijk maakt** door sneller met hen aan de slag te gaan en hun transitie een vlotte start te geven aan de hand van een meer gepersonaliseerde dienstverlening (gebaseerd op de fase van de carrièrecyclus waarin ze zich bevinden), waardoor ze een competitief voordeel krijgen tegenover andere werkzoekenden.
- ° **Een snellere en gemakkelijker toegang** biedt tot geavanceerde technologie, 24 uur per dag en 7 dagen per week, om hen vaak, snel en gemakkelijk in contact te brengen met coaches, experts, contacten, netwerken, leer- en hulpmiddelen en tools.
- ° **Een gepersonaliseerde en doelgerichte dienstverlening biedt** met passende individuele consulting, coaching, begeleiding en ondersteuning gedurende het hele proces, afgestemd op hun individuele behoeften en wensen.
- ° **Zorgt voor meer vertrouwen, gemoedsrust en engagement tot succes** vanuit een oprechte wens en een ethische plicht om hen te helpen tot ze slagen.

RightChoice is de volgende stap in outplacement. RightChoice doet meer dan u verwacht. Het gaat een stap verder, met een ongeëvenaard engagement voor partnership, waarden en maatschappelijke verantwoordelijkheid dat u, uw onderneming en uw personeel een competitief voordeel biedt.

Right Management brengt verandering in wat klanten en kandidaten van outplacementbureaus verwachten. Met een vernieuwende aanpak en baanbrekende oplossingen is Right Management toonaangevend in de sector—en voor de evolutie van outplacement.

RightChoice doet meer dan u verwacht. Het gaat een stap verder, met een ongeëvenaard engagement voor partnership, waarden en maatschappelijke verantwoordelijkheid dat u, uw onderneming en uw personeel een competitief voordeel biedt.

## VOETNOTEN

1. "A History of the Outplacement Industry 1960-1997 from Job Search Counseling to Career Management. A New Curriculum of Adult Learning," Martha A. Restrom-Plourd. Verhandeling ingediend aan de Virginia Polytechnic Institute and State University, maart 1998.
2. Workforce.com eNewsletter, 2 januari 2007, verwijzend naar onderzoek uitgevoerd door ORC Worldwide.
3. Seymour Adler, Senior Vice President van adviesbureau voor talentmanagement, Aon Consulting, geciteerd in "Executive Recruiting: Investing in Best Practices," LOMA.com, juli 2006.
4. "The First 90 Days" van Michael Watkins. Harvard Business School Press, gepubliceerd in 2003.
5. Kwalitatieve interviews gevoerd tussen september 2006 en februari 2007 met klanten van Right Management die de volgende sectoren vertegenwoordigen: technologie, consumentenproducten, financiën, communicatie en energie.
6. "Outplacement Consulting and Career Transition Services: The Impact on Your Business," Linkage Inc – Center for Organizational Research, 2003.
7. Wereldwijde enquête van Right Management naar de tevredenheid van outplacement kandidaten uitgevoerd door International Communications Research tussen juli 2005 en februari 2007, bij 21.196 kandidaten in 19 landen.

Right Management is wereldleider in geïntegreerde consultancyoplossingen doorheen de hele loopbaanacyclus. Right Management helpt klanten het beste uit hun werknemers te halen en hen te ondersteunen, zodat ze hun volledige potentieel bereiken.

Right Management is een volledig filiaal van Manpower Inc., wereldleider in de HR-sector. Manpower ontwikkelt en levert diensten die klanten doet scoren in de veranderende arbeidsmarkt.

Right Management  
Woluwedal 34 Bld de la Woluwe - 1200 Brussels  
Tel: +32 (0) 2 761 21 11 – Fax: +32 (0) 2 761 21 61

A MANPOWER COMPANY  
[www.rightmanagement.be](http://www.rightmanagement.be)

© 2007 Right Management.