

Kasteel de Maurissens
Weligerveld 6
3212 Pellenberg
016 33 89 30

Paradigmashifts in Welzijn op het Werk

Over drie generaties preventieadviseurs

*Eindwerk aangeboden tot het verkrijgen van het
getuigschrift: "Preventieadviseur Niveau 1" Academiejaar: 2011-2012*

*Door: **Pascal Meyns** Promotor: **Dirk Swysen***



Dankwoord

Zoals ieder eindwerk, begin ook het mijne met een dankwoord. Een dankwoord voor iedereen die terloops een uitspraak deed die ik noteerde. Vaak zonder dat de persoon in kwestie het wist. Zo zijn er negentien mensen die expliciet dit eindwerk haalden, gewoon omdat ze terloops of bij een koffie me iets te vertellen hadden.

(alfabetisch op voornaam om jaloersheid te vermijden)

Annick Smet (Kluwer), **Dirk Wynants** (Cegelec/Prebes), **Jacques Clerinckx**, **Jan Dillen** (Federale Verzekering), **Joeri Luts** (Fonds voor beroepsziekten), **Jos Laudes** (Belgische strijdkrachten), **Katrien Van Geystelen** (Universiteit Antwerpen), **Karel Van Damme** (Kabinet Monica De Coninck), **Koen Thomas** (QSE), **Luc Van Hamme** (FOD WASO), **Marie-Claire Lambrechts** (VAD), **Myriam Van der Steen** (Konsilo bvba), **Patrick Sloomans** (Solutia Gent), **Paul Olivier** (Vinçotte), **Robert Emonds** (Belgische strijdkrachten), **Stefaan Peirsman** (ACV), **Stijn Indenboek** (Kluwer), **Werner Gillijns** (Gemeente Ukkel), **Willy Bruyninckx** (KULeuven).

Van deze namen moet ik er toch één in het bijzonder uithalen: ir Myriam Van der Steen. Sinds meer dan 10 jaar mijn wettige echtgenote zoals dat heet. Een eigenzinnige dame die me stap voor stap duidelijk maakte dat veiligheid er wel toe doet. Dat een huis verbouwen zonder stofmasker geen goed idee is, om van de slijpschijf nog maar te zwijgen. Dat bleekwater binnen kinderbereik bewaren geen goed idee is. Dat en zoveel andere zaken, die er finaal toe bijgedragen hebben dat ik “me ook maar inschreef om preventieadviseur te worden”. Myriam die dus terecht een leading lady in mijn leven en in het werkveld is. Steeds met een Palm binnen handbereik. Uit het flesje. Uiteraard, hoe anders?

Ook mijn promotor wil ik bedanken. Ik had maar één keer de eer les van hem te krijgen, maar was direct verkocht. Hij toonde me hoe je de diverse petjes op kan zetten. Vandaar mijn diverse invalshoeken. Kritiek op directie, kritiek op ingenieurs, kritiek op vakbonden. Kritiek op iedereen, behalve mezelf. Je vindt het allemaal in dit eindwerk, en ik zie alle bekritiseerden even graag. Bedankt Dirk. Voor je kalme en met kennis doorspekte les die me het licht bracht.



Pascal Meyns @PMeyns

De technische maatregelen zijn genomen. Tijd voor een cursus psychologie. De cultuur aanpakken. Dixit Jan Dillen (Federale verzek.) #in



Pascal Meyns @PMeyns

11 mei

Veiligheid is sturen van complexe gedragspatronen... Het wordt te complex voor ingenieurs volgens ir Paul Olivier (Vincotte). I love it #in

Inhoudstafel

1. Samenvatting.....	1
2. Inleiding.....	3
3. Vorm	5
4. Kluwer	6
4.1. Kluwer wereldwijd.....	6
4.2. Kluwer België	6
4.3. Preventiestructuur (IDPBW-CPBW)	7
Paradigmashift 1. “Going East”, de diensteneconomie: soft skills als succesfactor in een andere economie	9
1. Centrale Stelling	10
2. Toelichting	11
3. Verleden tijd: ARAB en personeelsdienst als twee aparte werelden (<1996)	13
4. Tegenwoordige tijd: ARAB wordt Codex, op weg naar 1 wereld (1996 – nu).....	17
4.1. Ruimer denken (dan veiligheid)	18
4.2. Centralisatie IDPBW	20
4.3. Doelen vervangen middelen	21
4.4. Logischer coördinatie	23
4.5. Europees overkoepeld	24
5. De toekomst: een eengemaakte wereld - de Codex voorbij (2010...)	26
5.1. Waar staan we nu	26
5.2. De Codex voorbij: welzijn als beleidsthema	28
5.3. De Codex voorbij: ruimere wetgeving.....	29
5.3.1 CAO100: de grens opzoeken	29
5.3.2 CAO100: link HR en IDPBW	30
5.3.3 CAO100: OR en CPBW.....	30
5.3.4 CAO100: beleidsmatige kant.....	31

6. Vooruitblik en SWOT	33
Paradigmashift 2: “Het Ajuinmodel” – Organisaties en overheid in laagjes.....	39
1. Centrale Stelling	40
2. Toelichting	41
3. Globalisering binnen Welzijn op het Werk: top-down en bottom-up.	43
3.1. Top-down: de cases van de machinerichtlijn, CLP en GHS	43
3.1.1 Inleiding.....	43
3.1.2 Europese top-down: machinerichtlijn	44
3.1.3 Mondiale top-down: CLP/GHS	45
3.1.4 Besluit	48
3.2. Bottom-up een structuur opbouwen vanuit de IDPBW	50
3.2.1 GSS of hoe de bedrijfswereld zich organiseert.....	50
3.2.2 GSS: wat?.....	51
3.2.3 GSS: IDPBW zal E- of G-IDPBW zijn of niet-zijn.....	55
4. Besluit en SWOT	58
Paradigmashift 3. Het wervelwindmodel: verandering, flexibiliteit, en individu centraal	63
1. Centrale Stelling	64
2. Toelichting	65
3. Het dilemma van de geëngageerde: naar een nieuw sociaal overlegmodel?	67
4. Satellietparticipatie = Chiromodel + Professional	70
4.1. Case: Ik Kyoto.....	71
4.2. Case: GreenTeam	72
4.3. Satellietparticipatie: de inherente zwaktes	74
5. Satellietparticipatie officieel mogelijk maken	75
5.1. Permanente onafhankelijke deelname aan het CPBW: wettelijke basis?	75
5.2. Occasioneel lid: wettelijke basis	76
5.3. Aandachtspunten en knelpunten: de inherente zwaktes	79
5.3.1 Bescherming.....	79

5.3.2	De benodigde tijd	81
5.3.3	Geheimhouding.....	82
6.	Satellietparticipatie: is uw bedrijf klaar voor dit nieuwe werken?.....	82
7.	Satellietparticipatie: gered door het huishoudelijk reglement?.....	84
8.	Besluit en SWOT	87
	Algemeen besluit – verzoening van beleid en vloer	95
	Bibliografie.....	99

Lijst van figuren

Figuur 1.	Paradigmashifts en hun gevolgen	2
Figuur 2.	De drie generaties preventieadviseur	4
Figuur 3.	Andy Warhol, Mao 1972	9
Figuur 4.	Paradigmashift 1 en consequenties	11
Figuur 5.	M.C. Escher, Tethradral Planetoid, Houtsnede, 1954	39
Figuur 6.	Paradigmashift 2 en consequenties	41
Figuur 7.	http://www.11.be	50
Figuur 8.	Coca-Cola	51
Figuur 9.	Alexia Roëll, HR Director Kluwer Europe.....	60
Figuur 10.	Keith Haring, Untitled, vinyl doek, 1982.	63
Figuur 11.	Paradigmashift 3 en consequenties	64
Figuur 12.	Ik Kyoto	71
Figuur 13.	Financieel voordeel Dikke Truiendag	74
Figuur 14.	http://www.ikkyoto.be	78
Figuur 15.	Algemeen besluit	95

Lijst van tabellen

Tabel 1.	Paradigmashifts	1
Tabel 2.	Centrale stelling 1	10
Tabel 3.	Toelatingsvoorwaarden opleidingen preventieadviseur arbeidsveiligheid	19
Tabel 4.	Toelatingsvoorwaarden opleidingen overige preventieadviseurs.....	19
Tabel 5.	Inspiratie voor de betrokkenen, m.b.t. de ontwikkeling van de IDPBW	34

Tabel 6. Centrale stelling 2	41
Tabel 7. Centrale stelling 3	64
Tabel 8. Mission Statement GreenTeam.....	72
Tabel 9. Waarden GreenTeam	73
Tabel 10. Inspiratie voor de betrokkenen, m.b.t. de ontwikkeling van satellietparticipatie.....	89

Lijst van tips

Tip 1. Personeelswerking als vehikel voor welzijn	17
Tip 2. Stress	25
Tip 3. Cultuur.....	33
Tip 4. Netwerken - Tool.....	49
Tip 5. Netwerken - Decision maker	55
Tip 6. To the top	58
Tip 7. Chiro.....	75
Tip 8. Rode Kruis	79
Tip 9. Amateurkunsten.....	84
Tip 10. Bloggen.....	86

Lijst van afkortingen

ABVV	Algemeen Belgisch Vakverbond
ACLVB	Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België
ACV	Algemeen Christelijk Vakverbond
ARAB	Algemeen Reglement op de Arbeidsbescherming
BBL	Bond Beter Leefmilieu
BBP	Bruto Binnenlands Product
BBTK	Bond van Bedienden, Technici en Kaderleden
Bila	Bilaterale (hier: bilateraal overleg)
BRIC	Brazilië Rusland India China
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CLP	Classification Labelling Packaging
CPBW	Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk
DRBS	Dynamisch RisicoBeheersingsSysteem
EDTC	Externe Dienst voor Technische Controles
EFI	Economisch Financiële Informatie
EG	Europese Gemeenschap
EHBO	Eerste Hulp Bij Ongevallen
EMEA:	Europe, Middle East and Africa
EU	Europese Unie
FOD	Federale Overheidsdienst
FOD WASO	Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
FTE	Full Time Equivalent
GHS	Global Harmonised System of Classification and Labelling of Chemicals
G-IDPBW	Global Interne Dienst Preventie en Bescherming op het Werk ¹
GPP	Globaal Preventieplan
GSS	Global Shared Services
HASAS	Health and Safety Assessment Series
HL	Hiërarchische Lijn
HR	Human Resources (hier: afdeling binnen een organisatie die zich hiermee bezig houdt)
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie (hier: afdeling binnen een organisatie die zich met deze materie bezig houdt)
IAO	Internationale Arbeidsorganisatie
IDPBW	Interne Dienst Preventie en Bescherming op het Werk
ILO	International Labour Organisation
Ir	Burgerlijk ingenieur
ISSA	International Social Security Association
ISO	International Standardisation Organisation
IT	Information Technologies (hier: de afdeling binnen een organisatie die zich met deze materie bezig houdt)
JAP	Jaarlijks Actieplan
KB	Koninklijk Besluit
KMO	Kleine en Middelgrote Ondernemingen
KPI	Key Performance Indicator
MSN	Microsoft Network
NGO	Niet-Gouvernementele organisatie
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OR	Ondernemingsraad
PA	Preventieadviseur
Papsy	Preventieadviseur psychosociale aspecten
PDCA	Plan-Do-Check-Act

¹ In dit eindwerk wordt met de “G” wel degelijk “Global” bedoeld en niet het verwachte “Gemeenschappelijke”.

QSE	Quality Safety Environment
RA	Risicoanalyse
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
SLA	Service Level Agreement
SMART	Specifiek Meetbaar Aanvaardbaar Realistisch Tijdsgebonden
SPOC	Single Point Of Contact
SWOT	Strengths, Weaknessess, Opportunities, Threats
TBE	Technische Bedrijfseenheid
UN	United Nations
US	United States
VAD	Vereniging voor Alcohol en andere drugsproblemen
VN	Verenigde Naties
VOKA	Vlaams netwerk van ondernemingen
VS	Verenigde Staten
WIFI	Wireless Fidelity

1. Samenvatting

Hyper². Hoogopgeleiden. Kluwer bestaat voor 90% uit hoogopgeleiden. En toen Kluwer in 2011 een Idea Market organiseerde, verkozen de medewerkers een “Opleiding omgaan met sociale media” als winnaar. Als deze hoogopgeleide ‘talenten van de arbeidsmarkt’ al het gevoel hebben dat ze de veranderingen amper kunnen volgen, hoe snel gaan deze veranderingen dan wel niet? Hoe ingrijpend zijn ze dan wel niet? En ... hoe naïef is dan de preventieadviseur die denkt er niet door geraakt te worden?

Daar gaat dit eindwerk over: ‘hyperveranderingen’ of ‘paradigmashifts’. Over de vier hoofdveranderingen die ik zie als gevolg van deze “hyper”.

Van die **vier veranderingen**, worden er **drie besproken**. Elk in een hoofdstuk. Met daarna een afrondend algemeen besluit die weergeeft hoe de preventieadviseur zich kan wapenen tegen deze veranderingen. Hoe ook de opleidingsinstellingen hun toekomstige preventieadviseurs kunnen voorbereiden.

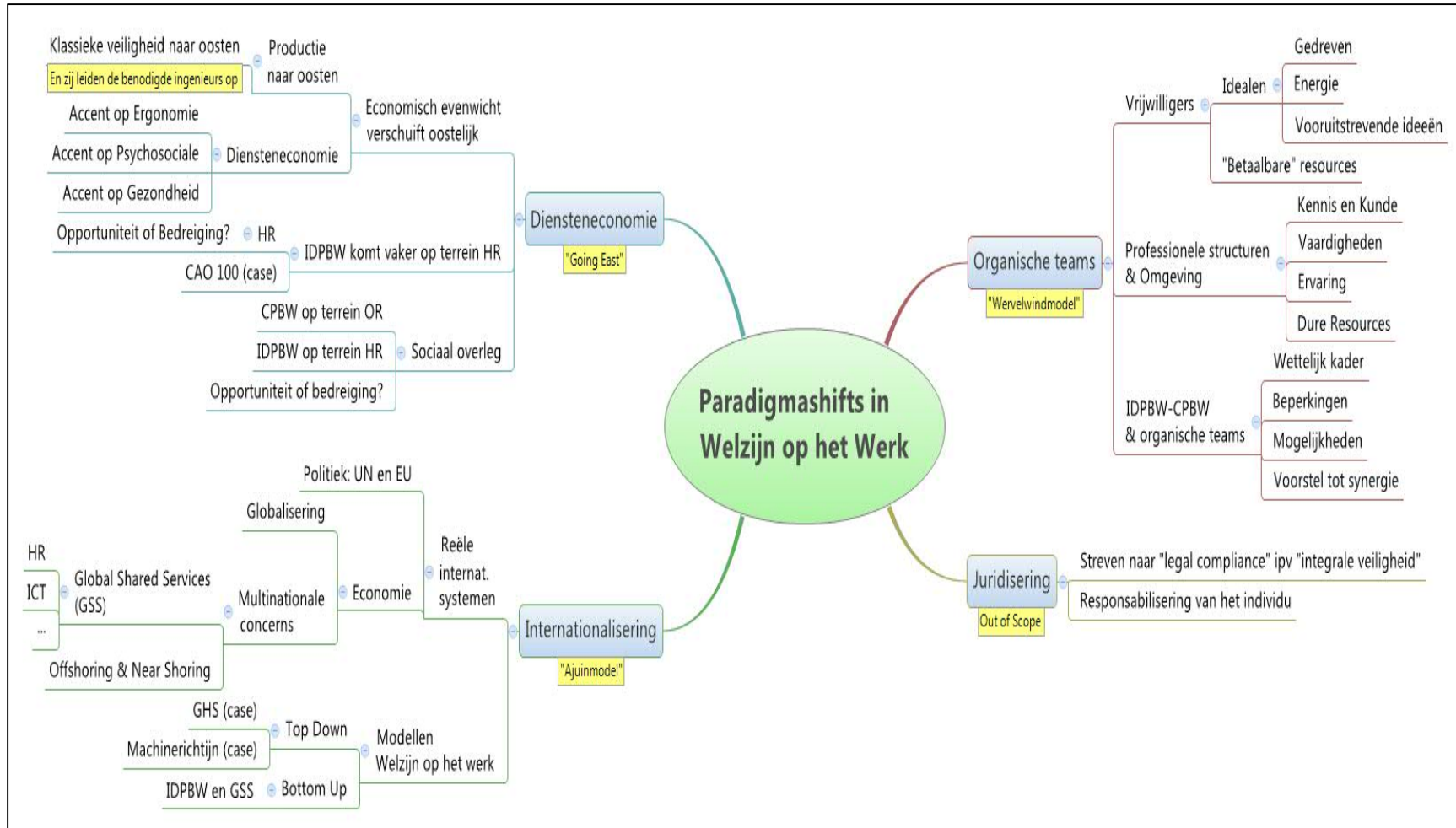
Paradigmashift	Model	Essentie
Diensteneconomie	“Going east”	Soft Skills als succesfactor in een andere economie.
Internationalisering	Ajuinmodel	De hele wereld als speelveld. Ook van de IDPBW.
Organische Teams	Wervelwindmodel	Organische teams als bron van energie.
Juridisering	-	Legal Compliance, repressie en responsabilisering van fouten. ³

Tabel 1. Paradigmashifts

Er wordt niet ingegaan op het vierde item, omdat dit op zich reeds voldoende stof voor een afzonderlijk eindwerk biedt.

² Thomas Friedman (Friedman, 2011, p27) heeft het in zijn opiniestuk over hyperverbondenheid. Hij schetst een wereld waarin “made in China” of “Made in the US” irrelevant geworden is, want het is “made in the World” geworden. Hij zit in een Tv-studio in LA, de robotcamera wordt van op afstand bediend uit Shanghai, de interviewer zit in New York en de regisseur in Mexico City... Allemaal freelancers, verdeeld over de wereld in een hyperverbonden economische realiteit. Ga daar maar eens mee aan de slag als preventieadviseur...

³ Kluwer's nieuwste succesproduct heet “Legal compliance”. Workflowtool voor meer welzijn op het werk of voor juristen?



Figuur 1. Paradigmashifts en hun gevolgen

2. Inleiding

“Een goeie preventieadviseur is iemand die alle betrokkenen zo kan beïnvloeden dat ze doen wat ze moeten doen. Een beïnvloeder ten voordele van welzijn en veiligheid.”

Koen Thomas, QSE⁴

Steeds vaker hoor je dat onze **samenleving op een kruispunt** staat. Er voltrekt zich geen evolutie, maar een revolutie. Alle takken van de samenleving worden erdoor getroffen. Of je het nu een goede of een slechte ontwikkeling vindt, ze is een realiteit.

Binnen deze revolterende maatschappij is ‘welzijn’ één van de spanningsvelden. Hoe zal ‘welzijn’ zich verder handhaven en ontwikkelen? Voor een stuk is ‘welzijn’ al een nieuwe weg ingeslagen, voor een ander stuk niet.

Voorheen sprak men over ‘veiligheid’ i.p.v. ‘welzijn’. Inclusief ‘diensthoofden veiligheid’. De naamswijziging was een eerste stap, maar niet de laatste. En de cursussen over “stoomketels” werden vervangen door “veiligheidscultuur”. Hoewel nog schoorvoetend.

Kluwer vormt een deel van deze samenleving. **Ook Kluwer ondergaat** – bijna metaforisch voor de samenleving zelf – **deze revolutie**. Niet alleen Kluwer als bedrijf, maar ook het ‘welzijn’ binnen Kluwer. Er wordt rond mobiliteit gewerkt, rond vakantieopvang voor kinderen, strijkateliers, thuiswerk en telewerken.

Vanuit deze gegevens probeert dit eindwerk een soort **synthese te maken over hoe ‘welzijn’ zich aan het ontwikkelen is**. Over hoe ‘welzijn’ er in onze wereld binnen pakweg een decennium uit zal zien.

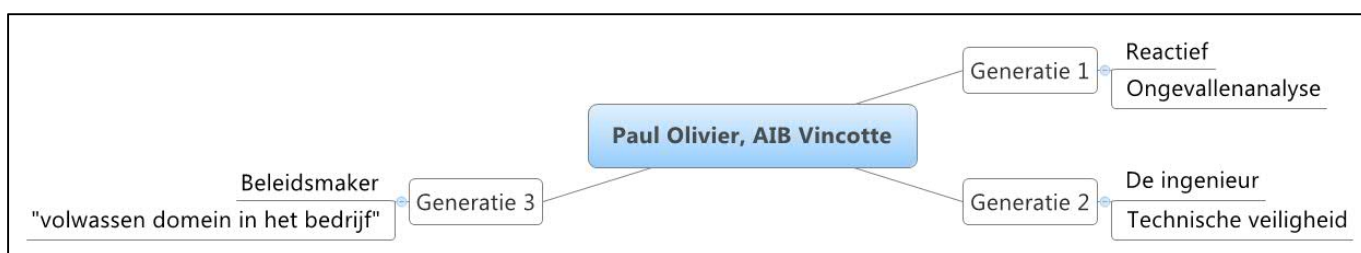
En omdat we spreken over een – volgens mij – radicale verandering van hoe we ‘welzijn’ zullen percipiëren, kunnen we spreken van een paradigmashift. Een term en model dat door Popper⁵ uitgewerkt werd. **Een paradigmashift houdt in dat er een revolutie in een kennisdomein plaatsvindt**. De wijze waarop naar het kennisdomein in kwestie gekeken wordt, verandert definitief

⁴ Thomas, Mondelinge mededeling, 21 oktober 2011.

⁵ Karl Raimund Popper, 1902-1994, wetenschapsfilosoof die de kritiek centraal stelt. Zonder kritiek is wetenschappelijke objectiviteit of vooruitgang niet mogelijk. Kritiek en vernieuwing gaan voor hem fundamenteel samen. En zo komen we tot vooruitgang.

en grondig van aard. En van zodra ze voltrokken is, is er geen weg meer terug. Net zoals we niet meer terug kunnen naar een wereldbeeld met een platte aarde.⁶

Ook Paul Olivier heeft het over de preventieadviseur als een beroep van wijzigende paradigma's. Hij onderscheidt er drie (zie Figuur 2). Drie generaties met elk hun paradigma. De eerste generatie hield zich bezig met ongevallen onderzoeken, de tweede met technische veiligheid⁷ en **de nieuwe generatie wordt de beleidsgeneratie**. Met als voornaamste bedreiging dat ze zowel technische kennis als contact met de vloer verliest. Maar met tegelijk als voornaamste voordeel dat ze van veiligheid een volwassen beleidsdomein met de nodige zorgsystemen en prestatie-indicatoren maken.⁸



Figuur 2. De drie generaties preventieadviseur

Eén van de klassieke voortekenen van een wijzigend paradigma is een groeiend aantal conflicten tussen het oude en het nieuwe beeld. Steeds meer duiken op die manier indicaties op dat het oude beeld niet meer volstaat of zelfs in contradictie is met de 'nieuwe wereld'.

In het welzijnsdomein zie je die contradictie opduiken tussen de opleidingen en het werkveld. Er is een kloof tussen aan de ene kant de eerste/tweede generatie preventieadviseurs, die nog steeds in belangrijke mate hun stempel drukken op de wetgeving en de opleidingen, en aan de andere kant de huidige realiteit waarmee de medewerkers binnen een IDPBW geconfronteerd worden.

Vanuit die problematiek is de idee voor dit eindwerk ontstaan. Om de nieuwe lichte preventieadviseurs de weg te helpen wijzen, om HR-mensen duidelijk te maken dat we geen bedreiging maar een hulp voor ze zijn en om de opleidingsinstellingen aan te moedigen hun programma's aan de gewijzigde realiteit aan te passen.

⁶ Schäfer, 2002 en <http://nl.wikipedia.org/wiki/Paradigmashift>

⁷ Dit zouden we de 'ingenieursgeneratie' kunnen noemen. Zij realiseerden de "grote sprong voorwaarts". Zonder dewelke we nu niet zouden staan waar we effectief staan. Maar zoals de PDCA-cirkel ons leert, mogen we niet op onze lauweren rusten. Het is tijd voor een volgend rondje verbeteren en progressie.

⁸ Olivier & Van Hove, 2010.

3. Vorm

Qua vorm heb ik geprobeerd om een aantal stijlbreuken te realiseren t.o.v. de talloze eindwerken die ik de revue zie passeren op de redactie veiligheid bij Kluwer.

In dit eindwerk zal **je geen eindeloze checklists of bijlagen** vinden. Geen overname van procedures om pagina's te vullen. Ook niet in bijlage. Alles wat ik wil vertellen, zit verwerkt in de tekst. Bijlagen zijn niet voorzien. De Codex, richtlijnen, ... zijn verondersteld gekend, je vindt er hooguit een link naar in de bibliografie. Maar ze zitten niet in bijlage.

Herkauwingen vind je in dit eindwerk dus weinig tot niet terug. Geen zoveelste toelichting over de methode van Kinney dus.

Verder heb ik de stijl van de Dummy-boekenreeks gehanteerd door per hoofdstuk een drietal '**Tips**' uit te werken in een apart kadertje. Een intermezzo, even weg uit de theoretische beslommingen. Ik hoop dat je ze leuk vindt. Ze ondersteunen ook mijn hoofdboodschap: een preventieadviseur wordt een beleidsmens, maar mag de vloer/praktijk niet vergeten. De tips brengen ons terug naar de vloer, even de theorie opzij zettende.

Hoewel een grondige literatuurstudie het geheel doorspekt, probeer ik toch **narratief-exemplarisch** te zijn. Een stijl die vooral door Amerikaanse historici gebruikt wordt. Vanuit een verhaal probeer je m.b.v. een voorbeeld de gehele lijn van een betoog te duiden. Je poneert je stelling, maar bewijst ze a.d.h.v. een onderhoudend voorbeeld. QED.

Tot slot probeer ik **de visie van key spelers** uit het werkveld te integreren. In lessen, op studiedagen, tijdens een koffie of interview, ... vaak geven de 'gevestigde waarden' mooie oneliners of slogans prijs. Ik had het voorbije jaar steeds een notitieboekje bij om te noteren, telkens iemand een 'mooie' liet vallen. Omdat het altijd boeiend is om hun mening te kennen, maar ook om te vermijden dat dit het zoveelste ongelezen eindwerk wordt.

4. Kluwer

4.1. Kluwer wereldwijd

Kluwer is een uitgeefbedrijf dat wereldwijd een kleine 20.000 werknemers in dienst heeft. Wereldwijd is het gestructureerd volgens zogenaamde '**verticals**'. Inhoudelijke pijlers die over de landen heen een bepaald thema coveren: "Legal & Regulatory" en "Tax & Accountancy" zijn zo'n "global operation divisions". Niet de geografische entiteit (bv. België), maar de thematische entiteit bepaalt je plaats in het geheel. Naast deze inhoudelijke pijlers, heeft Kluwer ook een **GSS-structuur** ("global shared services"). Afdelingen die in GSS zitten, organiseren zich supranationaal. HR is bijvoorbeeld zo'n globaal georganiseerde afdeling, net zoals IT. Dit heeft zo zijn gevolgen op het vlak van bijvoorbeeld aankopen: hoe organiseer je je drie groene lichten als aankopen georganiseerd zijn op wereldvlak?

4.2. Kluwer België

Kluwer België heeft een aantal boeiende, **unieke eigenschappen voor een IDPBW**:

- *meerdere vestigingen*: er zijn vestigingen in Mechelen (hoofdzetel), Waterloo, Hasselt, Poperinge en Gent. Elk van deze vestigingen heeft zijn eigen problemen. Projecten worden niet altijd op maat of ritme van een satellietvestiging uitgewerkt;
- *groei via acquisitie*: Kluwer België groeide de laatste jaren onder andere via acquisities. Zo werden de vestigingen in Gent en Poperinge pas recent verworven. Deze "sprongen" in het personeelsbestand vormen een uitdaging voor de IDPBW;
- *twee talen*: Kluwer België werkt en publiceert in twee talen. Ook dit kan ervoor zorgen dat er wat "vertraging" zit op bepaalde communicaties;
- *geen arbeiders*: de volledige populatie van Kluwer België bestaat uit bedienden. Quasi alle medewerkers voeren hetzelfde zittende werk uit. Dit maakt de risicoanalyse op het niveau van de werkpost eenvoudig;
- *preventieadviseurs als "gewone bedienden"*: binnen het bedrijf is een complete redactieploeg rond veiligheid aan het werk. We kunnen gerust stellen dat Kluwer België voor een B-bedrijf één van het hoogste aantal preventieadviseurs niveau I, II en III in dienst heeft. Alleen maken die geen deel uit van de IDPBW. Intern advies of raadplegen van bronnen vormt in elk geval nooit een probleem. En de werkvloer is vaak heel goed ingelicht.

4.3. Preventiestructuur (IDPBW-CPBW)

Kluwer België is een bedrijf met 200 à 999 medewerkers. Het bedrijf is niet actief in één van de sectoren met risico's die opgenomen zijn in de groep A. Hierdoor kan het hoofd van de IDPBW in principe volstaan met een opleiding van het niveau II.⁹

Kluwer België heeft een preventieadviseur niveau I als hoofd van de IDPBW. Het identificatiedocument vermeldt dat deze functie bestaat uit 50% van een FTE (fulltime equivalent). Sinds 1 januari 2010 neemt Stijn Indenhoek deze functie waar.

Qua risico's dient de PA/IDPBW van Kluwer zich vooral te focussen op drie domeinen: psychosociale aspecten, gezondheid en ergonomie. Door de aard van de activiteiten (enkel zittende bedienden) en de locatie (een nieuwbouw van 2002, zonder asbest om maar iets te noemen), liggen de belangrijkste risico's op bedrijfsvlak op deze drie domeinen. Klassieke veiligheid wordt voor 90% uitbesteed aan externe specialisten die voor onderhoud en keuringen zorgen.

Een IDPBW die eigenlijk krap voorzien is van **resources** (qua werkkracht), moet leren om op creatieve wijze zijn resources te verhogen. Kluwer deed dit door gebruik te maken van stagiairs die momenteel werken rond (intern) milieu en mobiliteit. En door gebruik te maken van de redactie veiligheid (waar momenteel drie mensen in opleiding niveau I zijn). Dit laatste is natuurlijk een uniek gegeven voor Kluwer.

Het CPBW van zijn kant, heeft de voorbije vier jaar ook een revolutie ondergaan. In 2008 waren er nog drie CPBW's verkozen (drie TBE). In 2010 werd de toenmalige preventieadviseur uit zijn functie verwijderd en smolten de drie CPBW's in de daaruit voortvloeiende onderhandelingen samen tot "drie CPBW's die samen vergaderen en één verslag met drie delen afleveren".

Nu – met de **sociale verkiezingen van 2012** – smelten ze ook de facto samen. Er zal dan nog één verkozen CPBW overblijven voor alle Belgische vestigingen. Dat CPBW zal ook de twee taalrollen incorporeren.

⁹ Codex, Titel II, Hoofdstuk I, artikel 15, 2°.

Paradigmashift 1. "Going East", de diensteneconomie: soft skills als succesfactor in een andere economie



Figuur 3. Andy Warhol, Mao 1972¹⁰

¹⁰ Honnef, 2007.

1. Centrale Stelling

“De nieuwste tendensen in veiligheid op het werk zijn aan de ene kant een stijgend repressieve aanpak waarbij je gesanctioneerd wordt bij overtreding van een policy. En aan de andere kant dat de IDPBW zich in toenemende mate op het terrein van HR begeeft.”

Patrick Sloomans, hoofd IDPBW Solutia Gent¹¹



De productie verschoof van het westen naar het Oosten. Het westen behoudt hierbij een tertiaire sector (als het ware de ‘overhead van de wereldeconomie’)¹².

In het kielzog hiervan verschoof welzijn voor een groot stuk van ‘technische veiligheid’ naar ‘kantoorveiligheid’ (ergonomie, gezondheid en psychosociale).

Dit veruitwendigt zich o.a. met een preventieadviseur (PA) die steeds nadrukkelijker op het terrein van HR terecht komt.

Voor beide partijen is het zoeken naar een nieuw evenwicht. HR moet in de PA een partner zien, eerder dan een bedreiging.

De PA moet de onzekerheid die gepaard gaat met het verlaten van de wiskundige – “klassieke” – veiligheid durven omarmen en overschakelen op het overlegmodel dat o.a. door de Codex aangereikt wordt.¹³ En zo tot een samenwerking met HR komen.

Tabel 2. Centrale stelling 1

¹¹ Mondeling gesprek, 7 juni 2011.

¹² Geert Noels weet dit perfect begrijpbaar uit te leggen in zijn “Econoshock”. Een aanrader voor wie een SWOT over onze huidige economie wil lezen. (Noels, 2008)

¹³ En niet alleen de Codex. Volgens Marie-Claire Lambrechts (QADO) moeten we veel verder kijken, bv. naar CAO 100. Ook die moet verankerd worden. Door het bijvoorbeeld te integreren in het onthaalbeleid. Zo kom je natuurlijk tot een constante wisselwerking tussen HR en IDPBW. (Marie-Claire Lambrechts, persoonlijk gesprek, 30 juni 2011)



Figuur 4. Paradigmashift 1 en consequenties

2. Toelichting

Kluwer België heeft geen enkele arbeider in dienst. Het is hiermee geen uitzondering. Kluwer is gevestigd op het Ragheno bedrijventerrein in Mechelen. Naast Kluwer liggen de centrale zetel van De Lijn en de centrale zetel van Het Rode Kruis. Geen van beide heeft een productieafdeling of “klassieke” productiewerkers in dienst. Het zijn fundamenteel **dienstenbedrijven**.

Als je de agenda van het CPBW binnen zo’n bedrijf bekijkt, zal je zien dat 80% van de items gelieerd zijn aan een viertal domeinen van de welzijnswetgeving: gezondheid, ergonomie, arbeidshygiëne en psychosociale belasting.

De resterende 20% van de items liggen op het terrein van de ‘technische veiligheid’. Dan gaat het voornamelijk over de instandhouding van de kantoorgebouwen: brandveiligheid, elektriciteit, waterleiding, ... Stuk voor stuk zaken waarover enkel gerapporteerd wordt in het CPBW. Keuringen worden door EDTC’s uitgevoerd, werkzaamheden door gespecialiseerde aannemers. Allemaal zaken die Facility Management op zich neemt als verantwoordelijke afdeling.

Men kan dus de shift in de economie niet zien als iets wat de aan de IDPBW of PA voorbijgaat. Net als het bedrijf in zijn geheel, zijn ook zij aan deze veranderingen onderhevig. **Een PA van de derde generatie** heeft hierdoor heel andere skills nodig dan een PA van de eerste generatie.

“In de derde generatie, als ‘preventieadviseur’, wordt veiligheid uitgebreid naar welzijn en wordt de aanpak van beroepsrisico’s een managementaanpak. De missie van de preventieadviseur houdt in de waarde ‘welzijn’ te integreren in de bedrijfsvoering, naast die van rentabiliteit, kwaliteit, respect voor het milieu. De functie kadert in het tweede paradigma of het ‘systeemparadigma’. Door toedoen van de verschillende ISO-normen hebben onze bedrijven een absoluut geloof in de zorgsystemen. ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 overheersen het bedrijfsleven en domineren het

*managementdenken. Continue verbetering als universeel managementgeloof is bij vele managers in.*¹⁴

Daarnaast ontstaat er een “heel duidelijk accent op de zachte, mensgerichte aspecten van het **organisatiegebeuren**. Naast de traditioneel gekende facetten zoals strategieën, structuur en systemen, ligt nu het accent op significante waarden, **sleutelvaardigheden** en stijl.”¹⁵

De evolutie van ‘personeelszaken’ naar ‘competentiemanagement’ is een evolutie van de voorbije decennia. Ze is het gevolg van “een samenspel van de economische context, de technologische evolutie, de maatschappelijke tendensen en de nieuwe opvattingen over de omgang met werknemers in een organisatie.”¹⁶

Net zoals veiligheid zat ook HR in de jaren 50 en 60 van het vorige millennium nog in een reactieve fase. De basishouding bij veel werkgevers was er zelfs nog één van “hoe kunnen we de (sociale) wetgeving omzeilen?” In die tijdsgeschiedenis is het helemaal niet onlogisch om je bedrijf op te splitsen in TBE die net geen 50 werknemers tellen, om sociale verkiezingen te vermijden.¹⁷ Tegenwoordig zal dit nog wel sporadisch voorkomen, maar het is de uitzondering geworden.

Na mei '68 kreeg de roep om ‘humanisering’ van de arbeid de bovenhand.¹⁸ Om uiteindelijk verder door te evolueren tot het holistische “welzijn”. Het raakvlak met veiligheid ligt voor de hand. Beide thema's zijn van een reactieve visie die los stond van het strategische organisatiegebeuren doorgroeid tot een pijler die op strategisch niveau mee de totale organisatie ondersteunt. HR heeft hier al zijn eigen specifieke directie voor ontwikkeld. Veiligheid/welzijn voorlopig nog niet.

Deze visie, waarbij HR als toch wel strategisch belangrijker ervaren wordt, wordt ook door de sociale partners uitgedragen. Sinds jaar en dag sturen ze hun sterkste delegatie naar de ondernemingsraad. Want daar lagen de feitelijke belangen. Maar door de recente evoluties verschuift het evenwicht richting CPBW. En de PA komt al eens langs op de ondernemingsraad. Of grijpt in in het arbeidsreglement (bv. fase I van CAO100). Dus moet ook hier een nieuwe modus vivendi gevonden worden. Op termijn fusioneren beide organen misschien wel?

¹⁴ Olivier & Van Hove, 2010, p.3.

¹⁵ Van de Kerckhove, 2005, p.11.

¹⁶ Broeckx & Van Der Auwera (eindred.), 2002, Band I, p.3.

¹⁷ Broeckx & Van Der Auwera (eindred.), 2002, Band I, p.6.

¹⁸ Broeckx & Van Der Auwera (eindred.), 2002, Band I, p.7.

De overlapping zie je expliciet als je als PA werkzaam bent in een KMO zonder ondernemingsraad, maar met CPBW. In die specifieke situatie moet je ook de EFI uitgelegd krijgen. Een Europees-Belgisch compromis, maar andermaal een teken van verdere versmelting.¹⁹

En waar de PA vroeger vooral met de productieleiding moest overleggen, zal hij dat nu vooral met HR doen. Een verandering die veel vergt van de PA, en misschien zelfs nog meer van HR.

Want HR maakte nog maar net de evolutie door van “loonadministratie” naar “competentiemanagement” of daar zijn alweer kapers op de kust. HR heeft nog maar net een plaats veroverd binnen het globale bedrijfsgebeuren en veiligheid komt ‘zich moeien’. Stress, alcohol, absentisme, cultuurverandering, het nieuwe werken ... Stuk voor stuk domeinen die gedeeld moeten worden met ‘die nieuwkomers’ van de IDPBW.

Mensura geeft de convergentie van beide diensten (IDPBW en HR) mooi weer met volgende uitspraak: “**Protecting your human capital** weerspiegelt de kernactiviteit van de groep Mensura.” (ir. Tom De Troch, Director Operations Mensura Verzekeringen en Jean Claude Debussche, CEO Mensura)²⁰

3. Verleden tijd: ARAB en personeelsdienst als twee aparte werelden (<1996)

“We zijn aan het dwalen. Veiligheid is nog steeds in de eerste plaats procesveiligheid. Soft Skills worden overroepen.”

ir Jacques Clerinckx²¹

Het **Algemeen Reglement voor de Arbeidsbescherming** bestond **oorspronkelijk** uit een reeks besluiten die tot één reglement met 847 artikelen gecoördineerd werden door de Besluiten van de regent van 11 februari 1946 en 27 september 1947.²² Het vindt zijn oorspronkelijke wettelijke basis in de Veiligheidswet van 10 juni 1952.

Wie de resterende artikels van het ARAB nog sporadisch ter hand neemt, weet dat het tegenwoordig **vooral kaas met gaten** is. Er zit geen logica meer in en er ontbreken hele stukken.

¹⁹ Om te vermijden dat KMO's van 50 tot 99 werknemers ook een OR moeten oprichten, is er een compromis uitgewerkt waarbij de EFI in het CPBW gegeven wordt. Als je de problematiek basic wil uitleggen aan je CPBW of je in het denken van de sociale partners wilt verplaatsen, vind je bij het ABVV een heel toegankelijke brochure: http://www.vlaamsabvv.be/images/upload/20109/2010_EFI_CPBW.gif

²⁰ Olivier & Van Hove, 2010, p.vii.

²¹ Clerinckx, Mondelinge mededeling, 23 maart 2011.

²² Ponnet, 2011.

Maar in zijn tijd had het zijn verdiensten. Kort na de tweede wereldoorlog was er nood aan een kader rond veiligheid op het werk.

België zat volop in de wederopbouw en industriële productie had de bovenhand. Zelfs in die mate dat er van 'welzijn' zoals we dat nu kennen, helemaal nog geen sprake was. In het arbeidsreglement van een Gents textielbedrijf stond in 1948 zelfs onomwonden dat het verboden was te spreken of te lachen op de werkplaats. Het was verboden naar het toilet te gaan. Het was zelfs verboden om een collega te helpen als die een ongeval had. De enige uitzondering hierop was – na het voorafgaandelijk vragen van toestemming aan de verantwoordelijke – hulp bij een dodelijk ongeval.²³

Vandaar dat het ARAB ten eerste een goede stap voorwaarts was. En ten tweede is het logisch dat in het denken van die tijd alles via de omschrijving van **middelen** gebeurde. De wereld was nog niet klaar voor een doelwetgeving. **Empowerment van medewerkers was nog ver af.** Laat staan dat er onderhandeld kon worden over doelen.

Het is een tijd waar zaken opgelegd werden. Van arbeiders werd verwacht dat ze de opgelegde zaken volgden. Een interiorisatie als gevolg van een intrinsieke cultuur bestaat nog bijlange niet. De proactieve of generatieve fase van een veiligheidscultuur is nog sciencefiction.

Hetzelfde geldt voor de personeelsdienst. Daarvan wordt verwacht dat ze de lonen correct en tijdig uitbetalen. Ze houden zich in essentie onledig met administratieve taken: "het opstellen van arbeidsovereenkomsten, het berekenen en uitbetalen van lonen en extralegale voordelen, de toepassing van de sociale wetgeving, inzonderheid de sociale zekerheid."²⁴

HR en veiligheid zijn twee afzonderlijke werelden. Waarbij de focus voor beiden op de ondersteuning van een vlotte industriële productie ligt. Zoals het misschien ook wel hoort in een wereld die zichzelf terug moet opbouwen na een verwoestende wereldoorlog.

In de uitloop van deze constellatie komen de eerste preventieadviseurs terecht. De preventieadviseur heeft in dat tijdsgewricht nog de officiële titel van "**diensthoofd veiligheid**" (sinds 1978). Hij is er **chef in plaats van partner**. Chef in plaats van adviseur, ook al was dat eigenlijk wel zijn rol. We moeten dan ook niet verwonderd zijn dat een **vaak gehoorde klacht van deze eerste generatie PA** zich net op een gebrek aan 'menselijke, communicatieve vaardigheden' richt. De huidige ontwikkelingen van welzijn op het werk gaan richting soft skills. Psychosociale

²³ Peeters & Pichal, Radio 1, maandag 12 december 2011.

²⁴ Broeckx & Van Der Auwera (eindred.), 2002, Band I, p.4.

aspecten, cultuurverandering, maar evenzeer ergonomie (kantoor- of cognitieve ergonomie) of gezondheid. Stuk voor stuk zaken waar in hun opleiding minder of geen aandacht voor was. En dus werkt het bevreemdend te zien dat de huidige jonge generatie de slinger net helemaal die kant uit doet slaan.

Ook deze slingerbeweging is een logische ontwikkeling die mee de economische volgt. Tussen 1978 en 1998 steeg het Chinese BBP met 400%.²⁵ & ²⁶ Dit wil evenwel niet zeggen dat we nu in een postindustriële samenleving terecht zijn gekomen²⁷. De wereld heeft nog steeds een heel sterke industriële productie nodig. Geert Noels noemt dat de “Walmartisering” van onze economie.²⁸ Meer dan de helft van de producten uit Walmart zijn in China geproduceerd. Hierdoor is onze koopkracht voor een groot stuk gevrijwaard gebleven het voorbije decennium: goedkoop industrieel geproduceerde en verkochte goederen made in China.

Ik durf dan ook te stellen dat het kan zijn dat de risico's in het westen wat onderschat worden en zelfs (tijdelijk) minder geborgd zijn. Op mondiaal vlak zijn het vooral **Aziatische landen** die nood hebben aan ingenieurs die de productieplants **borgen**. Zij leiden – met hun gigantisch menselijk potentieel – de ingenieurs op, zij gaan verder met onze knowhow en zorgen ervoor dat de procesveiligheid - op wereldvlak bekeken - toeneemt.²⁹

Japan overtroefde ons ooit met zijn Kaizen³⁰ en aanverwante kwaliteitsprincipes. Wij konden hen niet bijbenen toen zij eenmaal hun naoorlogse productie op peil gebracht hadden. We namen terug het heft in handen in de jaren negentig van het vorig millennium en nu nemen de BRIC's, en dan nog vooral China de fakkel van ons over.

Als Jacques Clerinckx aangeeft dat er tegenwoordig minder aandacht besteed wordt aan procesveiligheid, heeft hij bijgevolg **gelijk en ongelijk**. Aan de ene kant is de westerse nood aan procesveiligheid grotendeels vervuld door de opgebouwde kennis en geborgd door normen en

²⁵ http://nl.wikipedia.org/wiki/Volksrepubliek_China#Economie

²⁶ Volgens Dambisa Moyo is de opkomst van de VS als economische grootmacht te wijten aan zijn explosieve economische groei tijdens de oorlogsjaren. Tussen 1939 en 1944 steeg het BBP gemiddeld met 8,8%. Het Chinese BBP steeg in 2006 met 11,1%. Wat het perspectief mooi weergeeft. (Moyo, 2011, p.19. & http://nl.wikipedia.org/wiki/Lijst_van_landen_naar_groei_van_BNP)

²⁷ “We leven misschien in een postindustriële samenleving in die zin dat meer mensen in winkels en kantoren werken dan in fabrieken. Maar we hebben geen postindustriële stadium van ontwikkeling bereikt in die zin dat de industrie niet meer van belang is. (Chang, 2010, p.108)

²⁸ Noels, 2008, p.133.

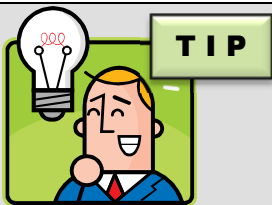
²⁹ 20% van de studenten ingenieur aan Groep T in Leuven zijn Chinezen. Het verschuiven van de industriële productie naar China heeft onvermijdelijk als consequentie dat de technische opleidingen ook een shift maken richting oosten. (<http://www.za-zoe.be/groep-t-in-leuven-ontvangt-30-chinese-universiteiten>). Groep T heeft zelfs de ambitie om binnen 5 jaar minstens evenveel Indiërs als Chinezen op te leiden. (Metro, 22 september 2011, p.11)

³⁰ Niet alleen het optimaliseren van processen en het tegengaan van verspilling via Kaizen kwam uit Japan overwaaien, maar ook Lean (Toyota) en 5S zijn optimalisering qua kwaliteit en veiligheid die uit die hoek afkomstig zijn.

wetgeving. Aan de andere kant is de nood aan procesveiligheid hier tanende en tegelijk toenemende in het oosten. **Samen met de economie verschoof ook de nood aan de ‘harde technische procesveiligheid’.** Deze “procesveiligheid huren we wel in als we ze nodig hebben”.³¹

In de preventie maakten we in deze eerste periode een switch van ‘Diensthoofd veiligheid’ naar ‘preventieadviseur’. Deze switch liep grotendeels gelijk met de economische switch waarbij de productie richting Azië verhuisde en we in een diensteneconomie terecht kwamen. **Met de verhuis van de productie veranderde ook de invulling van de job als preventieadviseur.** Wat op zich dus weer een set andere skills vereiste, een ander profiel dus. Een PA die beter moet kunnen communiceren, manipuleren. Zelf een beleid uitdenken, dat beleid kunnen implementeren en coördineren. Richting veiligheidscultuur.

De personeelsdienst maakte een **gelijkaardige evolutie** door tot **HR-afdeling**.



Personeelswerking

Elk bedrijf heeft wel een vorm van personeelswerking, waarbij initiatieven worden genomen om de “samenhorigheidsgeest” te bevorderen. In se valt de personeelswerking³² onder auspiciën van de HR-ketting: HR-directie en OR als overlegorgaan. Anderzijds is de personeelswerking in veel bedrijven een uitstekend vehikel om meer welzijn op het werk te bewerkstelligen.

Vaak is de personeelswerking de facto in handen van een aantal vrijwilligers. Deze vrijwilligers zijn al even vaak op zoek naar ideeën om iets leuks, iets anders, iets nieuws te organiseren. Iets wat de ‘verbondenheid’ tussen de medewerkers verhoogd. Vaak worden bijvoorbeeld concerttickets uitgedeeld die weliswaar in dank aanvaard worden, maar niets bijdragen aan de onderlinge verbondenheid van de deelnemers. Elk neemt zijn of haar tickets in ontvangst en gaat (quasi) alleen naar het concert.

Als preventieadviseur (IDPBW) kun je vaak makkelijk leuke initiatieven realiseren die de band met de “HR-ketting” aanhalen, het welzijn verhogen en toch budgettair neutraal zijn voor de begroting van de IDPBW (de personeelswerking heeft meestal zijn eigen budget).

³¹ Stijn Indenboek, preventieadviseur en facility manager Kluwer België, Mondelinge mededeling, november 2011.

³² “De ondernemingsraad heeft tot taak al de maatschappelijke werken te beheren die door de ondernemingen worden ingesteld voor het welzijn van het personeel, tenzij deze worden overgelaten aan het zelfstandig beheer van de arbeiders.” (Cox & Verreyt, 2010, p.255) Onder “maatschappelijke werken” wordt in artikel 13, van cao nr. 9, 9 maart 1972 uitdrukkelijk vernoemd “(...), de ontspannings- en culturele activiteiten.” (<http://www.cnt-nar.be/CAO-ORIG/cao-009%20%2809.03.1972%29.pdf>, p.23)

Gezondheidsaspecten zijn bij uitstek geschikt voor dit soort kruisbestuivingen:

- * een start-to-run over de middag organiseren;*
- * een dieet- en gezond eten groep organiseren;*
- * deelnemen aan de aflossingsmarathon in de stad van je locatie;*
- * een vaste fietsdag met terrasje in de maand mei (het bedrijf trakteert iedere fietser);*
- * EHBO voor kinderen (of een EHBO-opleiding tout court over de middag);*
- * veilig fietsen voor kinderen;*
- * Yoga of mindfulness;*
- * ...*

Je bereikt er mooie doelen mee, je legt een link tussen HR-domeinen en IDPBW, en je verhoogt je visibiliteit als IDPBW (je bent niet langer alleen maar 'die van de brandoefening').

Als je het moeilijk hebt om ruimere bekendheid te verwerven, om een ingang te vinden om samen te werken met HR, ... Kan de personeelswerking de eye-opener zijn.

Tip 1. Personeelswerking als vehikel voor welzijn

4. Tegenwoordige tijd: ARAB wordt Codex, op weg naar 1 wereld (1996 – nu)

“Sinds de komst van de Codex, werd veiligheid overlegmaterie. Veiligheid werd Welzijn op het Werk. De exacte middelen van het ARAB zijn verdwenen en vervangen door overleg. Vergeet dat nooit als je in het werkveld komt te staan.”

Jos Laudes, openingsles Basisopleiding, Lucina, najaar 2010

1996 is een cruciaal omslagjaar in België. Op 4 augustus wordt de kaderwet “Betreffende het Welzijn van de Werknemers bij de uitvoering van hun werk”, ofwel de **Welzijnswet** goedgekeurd (B.S. 18 september 1996). In feite was de beslissing om anders te gaan denken al eerder genomen, op een ruimer niveau dan het puur Belgische, met de Europese kaderrichtlijn 89/391/EEG. De welzijnswet zet onder meer deze kaderrichtlijn van de Raad van 12 juni 1989 om naar Belgisch Recht.

De grote vernieuwing zat hem in het **verlaten van het reglementarisme**. Sinds begin 20^{ste} eeuw probeerde men aan veiligheid te werken door een groot aantal reglementen uit te vaardigen die exact omschreven wat moest of juist niet mocht. Dat is natuurlijk een makkelijke oplossing voor zowel overheid, sociale partners als directie. Maar het kwam de veiligheid niet altijd ten goede.

Het ARAB benaderde veiligheid nog vrijwel eenzijdig vanuit een technische invalshoek. Maar een razendsnelle verandering van de technische mogelijkheden (en veranderingen in de economische context), maakten het vrijwel onmogelijk om een adequate reglementering te onderhouden.³³

De aandacht voor een nieuwe invulling ontstond pas later, in de jaren 70. Het “**voorkomingsbeleid**” (ARAB Artikel 54quater) is het eerste teken van de vernieuwde visie. Vooral het opgeheven Artikel 54quater 2 ‘Uitschakeling van de gevaarlijke arbeidsvoorwaarden’³⁴ gaf hier uiting aan.³⁵

Met de Codex is het reglementarisme is op de meeste terreinen verdwenen, zelfs in die mate dat er recent een arrest van het grondwettelijk hof nodig was om het legaliteitsbeginsel van artikel 5 van de Welzijnswet veilig te stellen. Hier komen we verder nog op terug.

We zien een vijftal redenen waarom 1996 een cruciaal omslagmoment is:

- ruimer gaan denken dan puur veiligheid (zie 4.1);
- centralisatie van de IDPBW (zie 4.2);
- doelen vervangen middelen (zie 4.3);
- logischere coördinatie wetgeving (zie 4.4);
- Europese overkoepeling (zie 4.5).

4.1. Ruimer denken (dan veiligheid)

*“Terwijl de veiligheidswet enkel het domein arbeidsveiligheid behandelde, beslaat de Welzijnswet van 4 augustus 1996, met haar acht toepassingsdomeinen, een veel breder gebied. Ze voorziet in het **welzijn** van de werknemer. De uitvoeringsbesluiten van deze wet worden gebundeld in de Codex Welzijn.”³⁶*

In eerste instantie was er nog sprake van zeven domeinen, eventjes acht , en momenteel terug zeven. Hoe het ook zij, de **klassieke systeemveiligheid/technische veiligheid wordt herleid tot slechts één van de domeinen.**

Niet alleen de domeinen worden ruimer. Je zal meteen ook vaststellen dat de toelatingsvoorwaarden tot het beroep van preventieadviseur tegelijkertijd verengen en verruimen.

³³ Campo, academiejaar 2004-2005, p.19-20.

³⁴ www.werk.belgie.be/DownloadAsset.aspx?id=2058

³⁵ Van de Kerckhove, 1995, p. 113-127. (tekst ook te raadplegen op: http://www.kernkracht.be/userfiles/EGEKIK_OH8RO8WL.pdf)

³⁶ Verbruggen, 2007.

Ze verenigen omdat je niet meer tot alle disciplines toegelaten wordt. Om preventieadviseur ergonomo, arbeidshygiënist of ‘papsy’ (preventieadviseur psychosociale aspecten) te worden heb je een specifieke voorkennis nodig. Dit betekent voor een stuk een verenging: **elk zijn specialiteit**. Het preventieboekje giet dit in een mooi schema, enerzijds voor de preventieadviseur arbeidsveiligheid (zie Tabel 3) en de preventieadviseurs met andere specialiteiten (zie Tabel 4).

	Niveau I			Niveau II	Basiskennis (niveau III)
	Hoofd IDPBW	Preventieadviseur			
		IDPBW	EDPBW		
Toelatingsvoorwaarden voor opleiding	Bachelor universitair of gelijkgesteld niveau of Getuigschrift preventieadviseur Niveau II + 5 jaar ervaring preventieadviseur	Bachelor universitair of gelijkgesteld niveau of Getuigschrift preventieadviseur Niveau II + 5 jaar ervaring preventieadviseur	Bachelor universitair of gelijkgesteld niveau of Getuigschrift preventieadviseur Niveau II + 5 jaar ervaring preventieadviseur	Getuigschrift hoger secundair	-
(...)					

Tabel 3. Toelatingsvoorwaarden opleidingen preventieadviseur arbeidsveiligheid³⁷

Preventieadviseur	Ergonomie	Arbeidshygiëne	Psychosociale Aspecten	Arbeidsgeneesheer
Toelatingsvoorwaarden voor opleiding	Master universitair of gelijkgesteld niveau waarvan curriculum belangrijk deel ergonomie bevat.	Master universitair of gelijkgesteld niveau waarvan curriculum belangrijk deel arbeidshygiëne bevat.	Master universitair of gelijkgesteld niveau waarvan curriculum belangrijk deel psychosociale aspecten bevat.	Arts.
(...)				

Tabel 4. Toelatingsvoorwaarden opleidingen overige preventieadviseurs³⁸

Anderzijds is er ook een verruiming. Doordat de nadruk voor een stuk van de harde veiligheid weggeleid wordt, worden **ook niet technische masters** in staat gesteld om preventieadviseur niveau I te worden. Tot voor de welzijnswet was de facto alles in handen van ingenieurs (industriële of burgerlijke), nu vind je ook masters in pakweg de Romaanse talen als preventieadviseur niveau I terug. Ingenieur zijn is plots niet meer het enige toegangsticket tot alles wat met veiligheid te maken heeft. En terecht. Er is een hemelsbreed verschil tussen pesten en fluidummechanica.

De loutere aanwezigheid van deze nieuwe profielen zorgt er op zijn beurt weer voor dat de aandacht weggeleid wordt van het technische, ook in de opleidingen. De docent niet-ioniserende stralen moet zijn fysica voortaan stap voor stap uitleggen in de les. De facto zal hij het accent niet langer op fysica, maar op preventie van schadelijke invloeden (en de herkenning ervan) leggen. Op

³⁷ De Gruyter, De Lange, Van Hamme, Boon, 2011, p.134-135.

³⁸ De Gruyter et al., 2011, p.134-135.

zich is dit ook veel nuttiger voor het preventiebeleid. Je moet de bronnen van gevaar herkennen, en een planning opstellen om die preventief aan te pakken.

Bij magnetische velden is het als PA minder belangrijk de Tesla's juist te kunnen berekenen dan de gevaren te herkennen en preventieve maatregelen te kunnen (laten) treffen. Bij een vermoeden van gevaar, wordt de preventieadviseur betrokken bij het team dat de evaluatie zal doen en preventieve maatregelen zal voorstellen. Het berekenen van de Tesla's wordt door specialisten te zake gedaan. Niet door de preventieadviseur.

4.2. Centralisatie IDPBW

“Op welk niveau een dienst voor preventie en bescherming (vroeger veiligheidsdienst genaamd) moest worden opgericht, werd in de vroegere regeling niet gepreciseerd. (...) Het was de werkgever dus toegelaten – zelfs binnen één vestiging – tot de oprichting van verschillende diensten over te gaan. (...) Ook de betekenis van de term “werkgever” was niet duidelijk. (...)

Die regeling had tot gevolg dat:

- *een dienst en een comité niet steeds op hetzelfde niveau opereerden;*
- *een werkgever tot de oprichting van verschillende diensten kon overgaan omwille van louter economische motieven, bijvoorbeeld om de rekrutering van meer gekwalificeerd en dus duurder veiligheidspersoneel te vermijden.*

Die gebreken werden weggewerkt door in de Welzijnswet het oprichtingsniveau van de interne dienst nader vast te leggen, uitgaande van de volgende basisprincipes:

- *de dienst en het comité moeten zoveel mogelijk op hetzelfde niveau worden opgericht.*
- *de structuur van de dienst wordt daarom in de nieuwe regelgeving afgestemd op het al dan niet aanwezig zijn van een comité.(...)”³⁹.*

Door deze centralisatie is preventie een volwaardige stafdienst geworden binnen het bedrijf. Een overkoepelende stafdienst. Niet langer een afdelingshoofd die “er de veiligheid in de marge bij doet”. Hierdoor zal de **preventieadviseur** (en zijn afdeling) meer een **sturende en coördinerende functie** gaan bekleden. Hij is niet meer nauw betrokken bij de productie, maar bij het bedrijf en de **processen** as such.

³⁹ Al zie ik op termijn hier wel weer een convergentie optreden. Alleen al om pragmatische redenen. Zo had Kluwer België tot de sociale verkiezingen van 2008 nog drie CPBW's. Na de verwijderingsprocedure van de vorige fulltime PA, werd deze vervangen door een parttime PA. Om tijd te besparen en omdat de problematiek gelijklopend was in alle vestigingen (kantoor/bedienden), werd in 2010 reeds beslist om de drie CPBW's simultaan te laten verlopen. De volgende horde die genomen werd (sociale verkiezingen mei 2012) is de overgang tot nog een enkel CPBW. Als de tendens van 'versmelting' van HR en IDPBW in een bediendenomgeving zich verder doorzet, voorzie ik ook een gelijkaardige verdere 'afstemming' van OR en CPBW op elkaar.

Ook Jan Campo (Ibeve) sluit zich hier in 2005 bij aan als hij zijn trends weergeeft voor welzijn op het werk. Volgens hem zal de preventieadviseur van de toekomst zich meer en meer met de structurele aanpak en met het beleid bezighouden en minder en minder met de uitvoering.

“Hij wordt de persoon, die in alle processen binnen de onderneming, zowel binnen het productieproces als binnen de hulpprocessen, de procedures aanpast en aanvult zodat ook het welzijn bij de uitvoering van de arbeid aan bod komt. Hij wordt systeemadviseur (...).”⁴⁰

In 2005 schreef Campo al dat de preventieadviseur van de toekomst iemand moet zijn die in het proces van continue verbetering van het bedrijf mee aan de kar trekt en stuurt. Iemand ook die ervoor zorgt dat er niet van het pad afgeweken wordt bij interne of externe gebeurtenissen.⁴¹

4.3. Doelen vervangen middelen

Voorafgaand aan de Codex vinden we een kaderrichtlijn (Kaderrichtlijn 89/391/EEG van de Raad van 12 juni 1989) en een kaderwet (Wet van 4 augustus 1996). De Codex zelf is momenteel nog een verzameling van KB's. Besluiten die stap per stap het verouderde ARAB vervangen.

De middelen uit het ARAB zijn vervangen door de doelen uit de **onderhandelingswetgeving** die de Codex is. Dit was niet verwonderlijk tegen de achtergrond van:

- een veranderde maatschappelijke context: mondiger medewerkers in een egalitaristischere structuur;
- een veranderde economische realiteit: van industrieel naar postindustrieel;
- een veranderde technische context: veiligheid zit heden ten dage reeds vervat in het technische ontwerp.

Het gegeven dat de Codex een onderhandelingsmaterie/doelenwetgeving is, had een weerstand bij de sociale partners kunnen oproepen. In vele bedrijven en sectoren is het voor hen immers **een bedreiging** om niet met exacte wetten en regels rond de tafel te kunnen zitten. Het blijft me een raadsel dat dit überhaupt gepasseerd is. Misschien is het een indicatie van het beperkte belang dat de sociale partners halfweg de jaren negentig aan deze materie hechten.

⁴⁰ Campo, academiejaar 2004-2005, p.77.

⁴¹ Campo, academiejaar 2004-2005, p.77.

Het waren uiteindelijk niet de sociale partners, maar net een werkgever die het **legaliteitsbeginsel in twijfel** trok. Het legaliteitsbeginsel in strafzaken gaat uit van de idee dat:

“een strafwet duidelijk moet geformuleerd zijn. Iedereen moet op het ogenblik waarop hij een gedrag aanneemt kunnen uitmaken of dat gedrag al dan niet strafbaar is. De wetgever moet in voldoende nauwkeurige, duidelijke en rechtszekerheid biedende bewoordingen bepalen welke feiten strafbaar gesteld worden. Iedereen die een gedrag aanneemt moet vooraf op afdoende wijze kunnen inschatten wat het strafrechtelijke gevolg van dat gedrag zal zijn. Bovendien eist het legaliteitsbeginsel dat de wet geen al te grote beoordelingsbevoegdheid aan de rechter overlaat, zonder deze bevoegdheid volledig uit te sluiten.”⁴²

Het overschakelen naar een overlegcultuur met behulp van vage wettelijke principes, wat RA en DRBS toch wel zijn, is niet zo eenvoudig als men soms denkt. Net zoals je niet zomaar kan bepalen dat de politie telkens weer een inschatting moet maken bij een alcoholcontrole: “Kan deze chauffeur nog rijden of niet?” Een duidelijke limiet, netjes neergeschreven in de wet, is de norm: 0,5 promille. En toch is dat exact wat er in de Welzijnswet en Codex via de preventiebeginselen en het DRBS gebeurt: “Maak een inschatting of de chauffeur veilig kan rijden.”

Het is dus zeker moedig en niet evident, dat het Grondwettelijk Hof stelt dat het legaliteitsbeginsel niet geschonden is omdat de werkgever kan beschikken over:

- een preventieadviseur (intern);
- een externe dienst;
- een IDPBW;
- een CPBW (voor bedrijven met gemiddeld meer dan 50 werknemers).

Volgens het Hof is de preventieadviseur door zijn scholing in staat om het **artikel 5** van de Welzijnswet te verklaren aan de werkgever. Bovendien is de preventieadviseur onafhankelijk in zijn functie t.o.v. de werkgever. Hierdoor is zijn advies niet gekleurd. Het is aan de werkgever om beroep te doen op de deskundigheid van preventieadviseur en IDPBW om het artikel te laten verklaren en toepassen. De werkgever is dus perfect in staat om het artikel te kennen en toe te passen.

Tenslotte is het ook aan het CPBW om alle middelen op te sporen en voor te dragen die kunnen bijdragen aan het welzijn binnen het bedrijf.

En dus is het legaliteitsbeginsel in strafzaken niet geschonden.

⁴² Vanachter, 2011, p.1.

Of, zoals het vonnis luidt:

“De [...] bedoelde maatregelen zijn van die aard dat een normaal zorgvuldige werkgever op voldoende precieze wijze kan weten wat van hem wordt verlangd en hij aldus kan weten, op het ogenblik dat hij een gedrag aanneemt of dat gedrag al dan niet strafbaar is, zodat, enerzijds, degene die de feiten begaat, vooraf op zekere wijze kan inschatten wat het strafrechtelijk gevolg van zijn daden kan zijn en, anderzijds, aan de rechter geen al te grote beoordelingsbevoegdheid wordt gelaten.

[...] De prejudiciële vraag dient ontkennend te worden beantwoord.”⁴³

Hiermee is het zelfregulerende systeem met zijn te onderhandelen SLA's (door middel van het DRBS en de PDCA-cirkel) formeel legaal. Het naast zich neerleggen van dit systeem is zelfs strafbaar (met sinds de zomer van 2011 sancties volgens het nieuwe sociaal strafwetboek).

Bij een doelenwetgeving vertrek je vanuit een doel, maar de route ligt niet vast. Je kan niet inroepen dat je het doel niet kan nastreven omdat je de route niet zou kennen. De route is dan wel niet hard beschreven, maar wel de tools om de route te bepalen. **De werkgever heeft in de wetgeving alle beschikbare middelen om het doel te laten bepalen.** Het kompas is aanwezig, verloren rijden is geen wettelijke optie.

Het onderhandelde, dynamische en op maat van de situatie gemaakte veiligheids(management)-systeem is dé norm geworden.

4.4. Logischer coördinatie

“Het ARAB had op het einde een chaotische structuur. Tot 1993 bevatte het eigenlijk weinig tot geen beleidsartikels en was het een opeenvolging van artikels die allerlei uiteenlopende thema's behandelden.

Vanaf 1993 zijn er dan systematisch 'nieuwe' artikelen bijgevoegd. Risicoanalyse, taken van de hiërarchische lijn, ... allemaal beleidsartikelen die niet compatibel waren met de filosofie van het oude ARAB.”⁴⁴

En ook Roger De Gruyter valt deze mening bij:

“Structuur van ARAB(...). De verschillende bepalingen van het ARAB hebben geen eensluidend toepassingsgebied. De toepassing van elke bepaling is afhankelijk van de Wet waarop de desbetreffende reglementering (artikel) gebaseerd is.”⁴⁵

⁴³ Arrest nr. 158/2011 van 20 oktober 2011, p.15 ([ftp://ftp.const-court.be/pub/n/2011/2011-158n.pdf](http://ftp.const-court.be/pub/n/2011/2011-158n.pdf))

⁴⁴ Van der Steen, M., mondeling gesprek, 7 januari 2012.

⁴⁵ De Gruyter et al., 2011, p.7.

Bij de overgang naar de Codex is uitgegaan van een **coherente structuur**.

Eerst het beleid, dan de organen. Van het algemene (titel I “Algemene beginselen”), voor iedereen van belang, naar het specifieke. Hierbij is de laatste titel VIII “Bijzondere werknemerscategorieën en werksituaties” de enige die nog wat rommelig en incoherent aan doet omdat er een duale sleutel (werknemers en werksituaties) in aanwezig is.

Tot alles in deze nieuwe structuur gegoten is, blijft het ARAB nog bestaan. Tot alles formeel gecoördineerd wordt, blijft de Codex uit afzonderlijke KB's bestaan. Een langdurige overgangperiode als het ware.

In 2008 heeft FOD WASO een voorstel neergelegd voor de volledige omzetting van het ARAB naar de Codex waarbij de bestaande teksten van de huidige Codex worden overgenomen en de teksten van het ARAB die nog actueel zijn, overgenomen worden in de Codex.⁴⁶

Door de politieke constellatie in België sinds 2008, is het er helaas niet van gekomen.⁴⁷ Het ARAB kreeg eind 2011 wel nog een ‘poetsbeurt’ waarbij overbodige artikels geschrapt werden.⁴⁸

Dit proces heeft wel als gevolg dat welzijn matuur wordt. Het alchemistische ARAB dat enkel door ingewijden met jarenlange ervaring en dito besloten colloquia ontcijferd kon worden, is **geëvolueerd tot een logisch opgebouwd, flexibel en coherent geheel**. Hierdoor is het meteen ook een stuk **toegankelijker geworden**, en hoef je niet meer “one of the guys” te zijn om over veiligheid te kunnen meespreken. De mystiek is er uit.

Eens helemaal af zou het bijna een managementsysteem op zichzelf kunnen zijn, waarbij de legal compliance alleen al je al dicht bij een OHSAS-certificaat brengt.

Dit draagt er toe bij dat welzijn op het werk als volwaardige discipline zijn plaats verwerft tussen de andere beleidsdomeinen.

4.5. Europees overkoepeld

Europese regelgeving heeft als belangrijkste gevolg dat bijna 30 landen hetzelfde pad bewandelen. Al deze **lidstaten hanteren dezelfde spelregels** en filosofie. In al deze landen wordt (bij wijze van

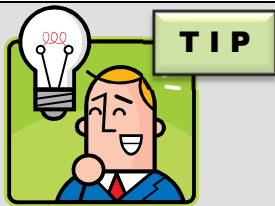
⁴⁶ De Gruyter et al., 2011 p. 11.

⁴⁷ Van Hamme, Mondelinge mededeling, december 2011.

⁴⁸ KB van 14 september 2011 tot opheffing van verschillende bepalingen van het Algemeen Reglement voor de Arbeidsbescherming, BS 31 oktober 2011.

spreken natuurlijk) de lokale ARAB-wetgeving stapsgewijs vervangen door lokale Codex-wetgeving. Dit door de invoering van de diverse EU-EG-richtlijnen.

Let wel: de meeste zaken betreffen **richtlijnen**, wat dan bindend is wat resultaat betreft, maar wel nog eerst in eigen nationale wetgevingen omgezet moet worden vooraleer op de werkvloer te belanden. Volledig in de geest van de 'nieuwe' **reglementering** dus. Het overleg start van zodra de richtlijn er is. Want hoe je het vertaalt in eigen wetgeving is natuurlijk ook weer voor discussie vatbaar.



Stress. De ultieme ingang.

Ooit commerciële trainingen gehad in het omgaan met ontevreden klanten? Niets is zo dankbaar als een ontevreden klant. Niets biedt zoveel opportuniteiten.

Als je een ontevreden iemand over de vloer krijgt, staat die onder stress. Wie onder stress staat, staat ook open voor je. Is gefocust op je. Dat is de oorsprong van stress: focussen.

Als je op dit unieke moment goed communiceert en een start van een oplossing kan bieden, win je unieke credits bij die persoon, afdeling of instelling.

De meeste mensen zien er tegenop om collega's met klachten op te vangen. Ze krijgen er net zelf stress van. Dit geldt ook voor medewerkers van HR. Vaak zijn ze met te weinig, en dan komen er nog eens extra klachten binnen over stress, pesten, ... Allemaal zaken waar ze geen raad mee weten: ze denken dat ze er niet mee kunnen scoren. Want het staat haaks op de doelstellingen die ze moeten bereiken: retentie, tevredenheid, happiness, ...

Aan de andere kant is een goede preventieadviseur net gespecialiseerd in menselijk on-welzijn, oftewel stress.

Hier heb je dus je unieke opening. Je kan de mensen van HR op zo'n moment je hulp aanbieden. Je neemt de stress van hen over. Zij moeten er geen resources insteken, en riskeren niet er op afgerekend te worden. De overdracht van bepaalde taakgebieden zoals psychosociale, absentieïsme, ... kan geruisloos verlopen. Opluchtend zelfs.

En de preventieadviseur? Wat doe hij er mee? Wel, hij geeft ze terug door aan de hiërarchische lijn van de afdeling waar het probleem zich situeert. Zoals het hoort in een preventief beleid. En zoals de wetgever het voorzien heeft. Neem die stress dus niet mee naar huis, maar leg ze bij de bron.

Tip 2. Stress

5. De toekomst: een eengemaakte wereld - de Codex voorbij (2010...)

“Er zou aandacht voor welzijn op het werk moeten zijn in het functioneringsgebeuren. HR moet dit meer integreren in het algemeen functioneren van medewerkers. Veiligheid en gezondheid maakt integraal deel uit van het functioneren, niet alleen economische KPI's, zoals het vaak het geval is. We moeten de meer technisch gevormde preventieadviseurs helpen deze drempels te nemen.”

*Marie-Claire Lambrechts, Coördinator VAD*⁴⁹

Eerder werd het al impliciet aangehaald. Veel hedendaagse themata – zeker in kantooromgevingen – komen niet alleen op het terrein van HR, ze gaan ook voorbij de grenzen van de Codex. Onthaal, peter-meterschap, en dat het DRBS ook geldt voor psychosociale aspecten als stress, vinden een expliciete grondslag in de Codex. Maar dat geldt niet voor alles.

Securex maakt promotie op Radio1 voor zijn absentismebeleid. Er verschijnen eindwerken preventieadviseur over het nieuwe werken en over CAO100. En op het intranet van Kluwer verscheen op 1 januari 2012 dat de rookkamer verdwijnt. In de afsluitende zin wordt vermeld dat wie vragen heeft, zich tot de preventieadviseur kan wenden. Tot voor kort zouden zo'n dingen als realisaties en verantwoordelijkheid van HR voorgesteld zijn.

5.1. Waar staan we nu

Samenvattend kunnen we stellen dat we dus een **Europees opgelegde** nieuwe gedachtengang krijgen die leidt tot een **coherente wetgeving**, uitgeoefend op een **holistisch geheel van domeinen** en ook **opengesteld** voor niet-technische profielen.

De gevolgen hiervan konden niet uitblijven: er is een centraal aanspreekpunt en beleid, actief op het ruime terrein van welzijn en op zoek naar een overlegplatform met eveneens centrale invloed.

En dus kom je uit bij **HR**:

- binnen het kader van de Codex moet iedereen meewerken omdat het beleid gedragen wordt door de hiërarchische lijn, maar een verantwoordelijkheid van iedereen wordt;
- binnen het kader van de Codex spreken we van welzijn i.p.v. veiligheid.
 - o stress is een item;
 - o pesten is een item;
 - o onthaal is een item;⁵⁰

⁴⁹ Lambrechts, Mondelinge mededeling, 30 juni 2011.

⁵⁰ Dit is een complex gegeven. Enerzijds moet “het comité P.B.W., op het vlak van veiligheid en gezondheid, de propagandamiddelen en de maatregelen in verband met het onthaal uitwerken en toepassen”, maar tegelijk legt CAO nr. 22 op wat er allemaal in een onthaal vervat moet zitten. Daarin is het duidelijk dat de meeste zaken buiten de

- opleidingen zijn een item;
- re-integratie is een item;
- absenteïsme is een item;
- en zelfs peter-meterschap is een item.

Allemaal zaken die traditioneel pure HR zijn, worden nu gedeeld met de IDPBW. Zaken die pure OR waren, zijn nu ook op de agenda van het CPBW terug te vinden.

Sociale partners en directie hebben het hier nog moeilijk mee. Maar pakweg de verplichting van de risicoanalyse op psychosociaal vlak is een enorm krachtig middel om tot een reëel welzijnsbeleid te komen. Een beleid dat aan het CPBW toegewezen werd. En niet langer aan de OR.

Nieuw in deze is dat het feit dat een dergelijke risicoanalyse dient uitgevoerd te worden niet meer onderhandeld moet worden. Ze is verplicht. En daar kan een CPBW handig op inspelen en zo de IDPBW een handje toesteken.

Als we stellen dat welzijn onderhandelingsmaterie geworden is, bedoelen we niet dat er onderhandeld moet worden over het al dan niet hebben van een welzijnsbeleid, maar over de inhoud ervan.

Als bovenstaande items als re-integratie, stress, ... puur OR-materie zijn, is zelfs het loutere hebben van een dergelijk beleid al te onderhandelen. Binnen het CPBW is het overleg misschien complexer geworden, want niet langer vastomlijnd, maar in zijn geheel heeft het overleg meer houvast gekregen. Meer bestaansrecht.

Kortom als je als preventieadviseur waarlijk aan primaire preventie wilt meewerken, dan moet je ipso facto betrokken zijn bij het bedrijfsbeleid van A tot Z. Of zoals Willy Bruyninckx (KUL) het verwoordde:

“Je moet zorgen dat je je zeg kan hebben, zelfs binnen CAO's. Risicopremies voor bijvoorbeeld te hoge geluidsnormen gaan in tegen preventie en moeten weggehouden worden uit CAO's.”⁵¹

bevoegdheid van het CPBW vallen (bv. maatregelen i.v.m. educatief verlof). (Broeckx & Van Der Auwera (eindred.), 2002, Band I, p.76-77 & <http://www.cnt-nar.be/CAO-COORD/cao-022.pdf>). De twee zaken lopen voor een stuk dooreen. Wat andermaal een goede samenwerking tussen IDPBW (CPBW) en HR (OR) vereist om tot een succesvolle werking te komen.

⁵¹ Bruyninckx, Mondelinge mededeling, 23 december 2011.

Maar er is nog een lange weg te gaan. En zolang niet iedereen overtuigd is dat premies ondergeschikt zijn aan welzijn, blijft het schipperen.⁵²

Natuurlijk mag je als preventieadviseur niet betrokken geraken bij feitelijke onderhandelingen met sociale partners. Hierin verschilt de functie fundamenteel van de HR-directie. Maar er is geen enkele reden waarom de sociale partners én de directie een onderhandelde tekst ook niet aan de IDPBW zouden voorleggen ter controle vooraleer deze definitief te ondertekenen. Al te vaak hoor je preventieadviseurs zeggen dat ze aan een bepaald probleem niet kunnen tornen omdat het “onderhandeld is tussen vakbond en directie en in een **CAO of arbeidsreglement** vervat zit”. Wel laat ons er dan voor pleiten om **de preventieadviseur** zijn rol volwaardig te laten spelen door zijn **oordeel en advies** in te winnen. In alle vertrouwen, **deskundigheid en neutraliteit**. De verwevenheid en goede relatie met de HR-directie zal dit totstandkomingsproces of deze evolutie vast en zeker een duw in de goede richting geven.

Het feit dat de preventieadviseur (en IDPBW) sinds de Codex een centraal aanspreekpunt voor overleg geworden is en het feit dat de preventieadviseur heel wat terreinen toebedeeld kreeg die voorheen bij HR zaten, veroordelen beiden tot elkaar. Dit is een goede evolutie die zijn vruchten zal afwerpen in de verdere ontwikkeling van de IDPBW tot een volwaardige directie zoals de HR-directie er sinds een paar decennia één geworden is.

5.2. De Codex voorbij: welzijn als beleidsthema

Goed beleid gaat **veel verder dan wet**, zelfs dan CAO. De meeste hot items in het bedrijfsleven zijn niet eens wettelijk verplicht. Ze zijn gewoon een vorm van best practice in een competitieve omgeving.

Managementsystemen zijn nog een uiting van de zich wijzigende mentaliteit. Hoewel **OHSAS** nog steeds niet erkend is als ISO-norm, is het veiligheidsmanagementsysteem wel in opmars. Pas in april 1999 werd de voorloper van de huidige OHSAS 18001 in het leven geroepen, de Health and Safety Assessment Series (HASAS 18001). En pas in oktober van datzelfde jaar zou het eerste Belgische bedrijf zijn certificatie succesvol afronden (Milliken Europe in Gent).⁵³ In 2011-2012 zijn er talloze bedrijven die dit zorgsysteem mee integreren in hun werking, weliswaar vaak niet als eerste of enige systeem. Maar de progressie valt niet te ontkennen.

⁵² Binnen Kluwer had ik zo een discussie met een lid van de syndicale afvaardiging over brugpensioen. Hoewel diverse studies aangeven dat mensen in goede gezondheid op relatief jonge leeftijd op non-actief zetten, hun gezondheid niet ten goede komt en leidt tot een verhoogde kans op depressie, alcoholisme en versnelde fysieke achteruitgang, wordt deze informatie niet bepaald als correct gepercipieerd. Ze wordt zelfs helemaal niet als neutraal gepercipieerd, maar als de weergave van het directiestandpunt en ipso facto niet welkom. Begin er maar aan als preventieadviseur.

⁵³ Van der Steen, 2010, p.27.

En omdat een dergelijk systeem onvermijdelijk start met een beleidsverklaring vanuit de directie, is veiligheid en integrale veiligheidszorg een deel van het beleid gaan uitmaken. Een systematisch deel van het beleid, een deel waar men ook wil op inzetten.

Want we mogen niet vergeten dat de wetgeving slechts een deel van zo'n OHSAS 18001 uitmaakt, maar dat het daar niet stopt. De opmars van een managementsysteem symboliseert meteen ook de achteruitgang van degenen die veiligheid enkel maar erbij nemen omdat het wettelijk moet. Zij die een preventieadviseur in dienst hebben omdat het wettelijk moet, maar die het liefste ver van het beleid houden.

Samurai@work heeft met het boek "Duurzame veiligheidscultuur. Een kwestie van Denken, Dromen, Durven en Doen" zijn Magnus Opus op de markt gebracht over cultuurverandering.⁵⁴ Projecten rond **cultuurverandering**, zijn pure **beleidsprojecten** die een lange termijn vragen. Als je een bedrijfscultuur wilt aanpakken, ben je al gauw 5 à 10 jaar bezig.

Als we dus als preventieadviseur betrokken raken bij het uitwerken en implementeren van een cultuurverandering, zijn we betrokken op een hoger beleidsniveau van de organisatie. Iets wat het ultieme **doel moet zijn**.⁵⁵

5.3. De Codex voorbij: ruimere wetgeving

5.3.1 CA0100: de grens opzoeken

Hoewel het de bedoeling was en is om alle welzijnswetgeving te bundelen in de Codex, zijn er altijd andere wetgevingen (op diverse niveaus) die aandacht hebben voor veiligheid. Dit zijn vaak regelgevingen die in origine niet in arbeidsveiligheid hun roots vinden.

De **CAO 100** is zo'n regelgeving. Het is een typerende regelgeving voor wat we in dit hoofdstuk proberen te duiden. Op de **grens tussen HR en IDPBW**, en op de **grens tussen OR en CPBW**. En met wat ondeugendheid zouden we kunnen zeggen ook op de **grens tussen vloer en directie**. Want de tekst stelt uitdrukkelijk dat de CAO op iedereen van toepassing is.

⁵⁴ Het is typerend dat op hun wervende folder net Steven Saerens (division manager Fabricom GDF Suez) geciteerd wordt met de boutade: "We zijn allemaal te veel technieker en te weinig psycholoog." (Wastyn & De Bel, 2010, p.244)

⁵⁵ Er zijn natuurlijk nog mensen in het werkveld die vinden dat we als preventieadviseur niet bezig moeten zijn met deze flauwe truit, en dat enkel Sevesorichtlijnen tot het vakgebied behoren. Het klopt dat technieken als Planop en Hazop nodig blijven en dat ze ook op beleidsvlak een rol vervullen. Maar onlangs vertrouwde een operator van een groot Antwerps Sevosobedrijf me toe dat ze de "tricky dingen enkel na vijf uur 's avonds doen, anders moeten ze veel te veel regeltjes volgen". De cultuur mag dus niet over het hoofd gezien worden.

“Een efficiënt alcohol- en drugbeleid geldt voor iedereen, van hoog tot laag, aangezien alcohol- en drugproblemen deel kunnen uitmaken van een zekere bedrijfscultuur terzake en omdat voorbeeldgedrag van de leiding motiverend werkt voor alle medewerkers.”⁵⁶

5.3.2 CA0100: link HR en IDPBW

De link tussen HR en IDPBW wordt er expliciet gelegd:

“Het alcohol- en drugbeleid zit dus op twee beleidssporen: het moet enerzijds deel uitmaken van een integraal gezondheids- en veiligheidsbeleid en het moet anderzijds kaderen in een globaal personeelsbeleid: medewerkers worden aangesproken op hun functioneren, eventueel ook geformaliseerd in functionerings-, beoordelings-, en evaluatiegesprekken.”⁵⁷

5.3.3 CA0100: OR en CPBW

Een derde expliciet gegeven vormt de link die gelegd wordt tussen OR en CPBW. Beide overlegorganen – respectievelijk klassiek gelieerd aan HR en IDPBW – moeten, net als HR en IDPBW, netjes samenwerken om tot een optimaal beleid te komen. Hierbij komen we vaak in grijze zones terecht.

“Het is belangrijk om in de eerste fase van de uitwerking van het beleid tot een consensus in het comité te komen, zodat de verdere, meer gedetailleerde uitvoering ervan in een tweede fase, (...), op een zo efficiënt mogelijke wijze kan verlopen. In elk geval zal een preventief alcohol- en drugsbeleid dat een voldoende groot draagvlak heeft in de onderneming effectiever zijn. Verder wordt eraan herinnerd dat :

** de comités hoofdzakelijk tot taak hebben alle middelen op te sporen en voor te stellen en actief bij te dragen tot alles wat wordt ondernomen om het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van het werk te bevorderen (wet welzijn, artikel 65);*

** de ondernemingsraden onder meer tot taak hebben advies uit te brengen en alle suggesties of bezwaren te kennen te geven over alle maatregelen, die de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden en het rendement van de onderneming zouden kunnen wijzigen (wet van 20 september 1948, artikel 15);(...)⁵⁸*

De eerste fase houdt een wijziging van het arbeidsreglement in zonder dat hierbij de normale weg gevolgd dient te worden. Veiligheid kan “zomaar” inbreken in het arbeidsreglement. Dit precedent is niet zonder risico.

⁵⁶ <http://www.cnt-nar.be/CAO-COORD/cao-100.pdf> (p.2)

⁵⁷ <http://www.cnt-nar.be/CAO-COORD/cao-100.pdf> (p.2)

⁵⁸ <http://www.cnt-nar.be/CAO-COORD/cao-100.pdf> (p.13, commentaar bij artikel 6)

“Deze maatregelen dienen vervolgens in het arbeidsreglement bekendgemaakt te worden zonder dat hiervoor de gewone procedure tot wijziging van het arbeidsreglement dient gevolgd te worden (artikel 8 van de collectieve arbeidsovereenkomst).”⁵⁹

Als preventieadviseur moet je ten allen tijde een neutrale positie kunnen houden. Je bent geen directie, je bent geen vakbond, je staat los van belangen. Maar het **arbeidsreglement** is tot op de dag van vandaag een exclusieve van de **OR** in samenspraak met de directie (de facto HR-directie). De sociale partners hebben vaak jarenlang zitten lobbyen of onderhandelen om bepaalde frases er net wel of er net niet in te hebben. Het is politiek delicate materie. Een delicaat document. En nu komt de preventieadviseur zomaar inbreken... Het is verstandig om dit met fluwelen handschoenen te doen.

Overleg met het CPBW. Zo hebben de partners toch inspraak en het wordt expliciet aangeraden in de CAO, je hebt dus een basis. En communiceer met de OR over de zin en onzin van de CAO en een beleid. Geef hen inspraak. Maar anderzijds moet de eerste fase gerealiseerd worden, en zoals altijd is het aan de hiërarchische lijn (hier de directie) om dit in het arbeidsreglement in te passen indien er geen consensus is. Voorkom evenwel om aangebrand te raken. Er komt nog een tweede fase en los van dit alles moet je ook de komende jaren nog een aanvaardbare partner voor iedereen in het bedrijf blijven.

5.3.4 CA0100: beleidsmatige kant

Het is aangenaam om zien dat veiligheid expliciet als een beleidsspoor genoemd wordt, niet als een tool of taak die een productieleider er en passant bijneemt. Dit heeft natuurlijk ook te maken met het feit dat de cao volledig mee in de sfeer van alle “nieuwe wetgeving” geschreven is. In die zin is en blijft de Codex de basis: risico-evaluatie, DRBS, PDCA en overleg. Van zodra je deze basisgegevens meeneemt, wordt je omhoog richting beleid gestuwd.

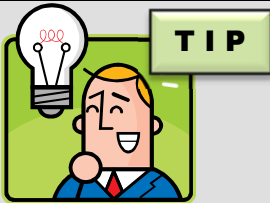
“De collectieve arbeidsovereenkomst wil geen kant-en-klaar alcohol- en drugbeleid voor elke onderneming aanreiken...(...). Daarom is er geopteerd voor een kader-collectieve arbeidsovereenkomst die voldoende ruimte laat voor differentiatie van het beleid naargelang de consensus (...).”⁶⁰

⁵⁹ <http://www.cnt-nar.be/CAO-COORD/cao-100.pdf> (p.4)

⁶⁰ <http://www.cnt-nar.be/CAO-COORD/cao-100.pdf> (p.2)

Het is goed dat veiligheid een expliciete **beleidsrol** toebedeeld krijgt, maar het **vergt** veel **diplomatie** om je **neutrale rol** te blijven behouden. Er zijn risico's aan verbonden. Niemand mag zich gepasseerd voelen.

In ieder geval kan het wel tellen als voorbeeld van **de verschuivende invloed van het CPBW**. Bij mijn weten is het de eerste keer dat er wetgeving is die expliciet het CPBW laat inbreken in het arbeidsreglement. Een inbreuk in het geprivilegieerde terrein van de OR.



Cultuur is finaal ... KPI's en gedragswaarden binnenloodsen

Waar moet je eindigen met je ideale veiligheidsbeleid? Hoe creëer je een inherente cultuur? Kijk hiervoor naar de werking van je HR-directie. Hoe proberen zij een bepaalde bedrijfscultuur te bewerkstelligen?

Meestal wil HR een meritocratische bedrijfscultuur die convergeert op financiële targets binnen het bedrijf realiseren. Bijkomende doelen van HR zullen in de richting van loyaliteit, retentie en ... volgzzaamheid liggen. Deze laatste evenwel onuitgesproken.

Om je veiligheidscultuur in meerdere of mindere mate te bereiken, zal je je wagonnetje aan deze trein moeten koppelen.

Hoe ga je het beste te werk?

Zijn er mensen (quasi) full time mee bezig (business partners bijvoorbeeld)? Zorg dan dat je in hun netwerk zit. Boek voor jezelf een 'bila' met hen. Zonder dat ze het weten. Aan het koffieapparaat. Zet het in je agenda als wekelijks terugkerende taak: "Heb ik al een koffie met x gedronken deze week?" Pas als je weet hoe hun hond heet, hoe ze hun koffie drinken en naar welke muziek ze luisteren, begin je aan de eigenlijke "cultuurverandering".

Zijn er communicatieplannen rond de bedrijfscultuur? Meestal zijn die absoluut niet geweten, maar je hebt ze wel al geroken. Je ziet de baselines opduiken, je "leest" de cultuurwaarden in de foto's op het intranet, tussen de lijnen van personeelsmededelingen, ... Probeer je eigen mededelingen van het IDPBW mee in die stijl te tunen. En als je dat lukt, probeer ze over te dragen aan de persoon die met de cultuur bezig is. Geef communicaties op voorhandt door, met een dt-fout. Zo blijft er iets te corrigeren over... 😊

Zijn er leadership programma's? Communicatieprogramma's om de cultuur bij het kader te veranderen of behouden? Bied aan om gratis een stukje te maken voor dat programma. Geld bespaard en minder stress voor de organiserende persoon (het programma loopt lekker vol). Maar je hebt je beïnvloeding van het kader beet.

En tenslotte - als je dit bereikt ben je een preventieadviseur cum laude – KPI's. KPI's zijn vaak ogenschijnlijk SMART, maar meestal gaat het over gedragswaarden. Either way: begin te lobbyen

voor welzijns-KPI's. Voor de HL, zodat zij alvast een doel hebben rond welzijn van hun mensen. In eerste instantie waarschijnlijk een gratuite extra KPI, in die zin dat die niet financieel meegerekend wordt. Maar op termijn is het ultieme doel een KPI die wel zijn financiële implicaties heeft. Net als de andere KPI's in een meritocratie.

Hou hierbij steeds twee zaken voor ogen:

* dit is ook het parcours die de HR-directie de voorbije decennia afgelegd heeft. Het is dus perfect mogelijk om ooit een evenknie te worden in de beleidsvoering;

* het zal je jaren van geduld kosten, met meer vallen dan opstaan, om de laatste fase te bereiken.

Tip 3. Cultuur

6. Vooruitblik en SWOT

“Ik heb hier al vaak gezegd dat het niet uitmaakt of wij bananen verkopen of kabels. De ingenieurs vonden dat niet leuk, want zij zagen dat anders. Maar als je de cultuur kunt managen, ben je onverslaanbaar.”

Duco Sickinghe, CEO Telenet en Manager van het jaar 2011⁶¹

Als besluit kunnen we wel stellen dat alles er op wijst dat we stilaan voorbij de naakte wetgeving gaan. Dat **veiligheid een volwassen en onafhankelijk beleidsdomein an sich wordt**. En dat de **preventieadviseur** van de toekomst een **“beleids- en cultuurmens”** moet zijn die kan communiceren, manipuleren, beleidsplannen kan bedenken en uitvoeren. En dat in samenwerking met het terrein bij uitstek waarmee hij zich verbonden zal voelen: HR.

De **IDPBW** zal zich professioneel **ontwikkelen zoals de HR-afdeling** dat het laatste decennium reeds in vele bedrijven deed. Een ontwikkeling tot professionele partner van de directie tout court. Een partner die helpt bij de uitvoering van het globale bedrijfsbeleid, tot ver voorbij de wettelijke verplichtingen. Bij deze ontwikkeling zijn voor alle partijen opportuniteiten en bedreigingen, vandaar resumerend onderstaande tips (Tabel 5) en SWOT's.

⁶¹ Smedts, 12 januari 2012, p.11.

IDPBW (& PA)	HR(-directie)	Overlegorganen (OR & CPBW)
<ul style="list-style-type: none"> • Probeer binnen directiekaders de taal van de directie te spreken, verwerf het juiste economische jargon, leer parameters berekenen (rendementen, kosten, afschrijvingen op investeringen,...). Wordt een partner. • Toon dat je een toegevoegde waarde vormt binnen beleidsprojecten. Wijs op opportuniteiten en op bedreigingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maak goede afspraken over bevoegdheden en terrein. Voorkom zo conflicten of minstens de indruk bij anderen (directie of vloer) dat er een conflict of interests is. • Ga allianties aan met het IDPBW. De belangen lopen voor een groot stuk gelijk. Je zou retentiemanagement als een variant op welzijn kunnen beschouwen. Waarbij de comp & benefits bij HR blijven en het softe welzijn naar de IDPBW gaat. Of toch gedeeltelijk. Met twee bereik je meer dan alleen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Probeer als sociale partner te vermijden dat je mensen van het tweede plan naar het CPBW gaan. Zorg ervoor dat je twee evenwaardige teams naar voor schuift die onderling afstemmen wie welk item op de agenda zet in welk overlegorgaan. Kies in functie van het doel, niet in functie van de ideologie. • Stuur je teams naar vormingen. Basisvormingen worden door alle sociale partners aan hun leden aangeboden. Het zal de werking van het overleg ten goede komen als mensen met kennis van zaken spreken. Bovendien zal de band met de IDPBW versterkt worden als ze voelen dat je een waardige gesprekspartner bent.

Tabel 5. Inspiratie voor de betrokkenen, m.b.t. de ontwikkeling van de IDPBW

Sterkte

- Veiligheid komt los van de productieafdeling. Het is een koepelbegrip geworden. Net als zijn IDPBW.
- De wetgever geeft een holistische rol aan de IDPBW, benut deze troefkaart optimaal.

Zwakte

- In de transitieperiode kunnen er wrijvingen optreden met HR en sociale partners. Iedereen moet immers zoeken naar zijn rol.
- Het profiel van de preventieadviseur is op vele plaatsen nog te technisch en te weinig communicatief of beleidsmatig.

IDPBW (& PA)

Kans

- IPBW kan echt gaan wegen op beleid
- IPBW kan zijn meerwaarde en nut in algemene werking bewijzen en zo een vaste waarde worden

Bedreiging

- De associatie met de macht van het beleid is een risico voor de perceptie van je neutraliteit.
- Hou je staffunctie “ondubbelzinnig”: niet jij maar de HL is verantwoordelijk voor “de veiligheid”. Bewaak hun rol.
- Voeling met de vloer verliezen: beleid zuigt je weg van de vloer, voorkom dit.

Sterkte

- De legitimiteit van het beleid neemt toe door de aanwezigheid/steun van een neutrale partner
- Bepaalde taken doorschuiven is een indirecte extra bron van resources

Zwakte

- Overleg met “vreemden” op terreinen die voorheen een exclusiviteit waren van HR.
- HR is er nog maar pas en je moet al “delen”.
- Verspreiding kennis over meerdere afdelingen
- Bevoegdheden verschuiven naar de IDPBW.

HR(-directie)

Kansen

- Binnen het directiecomité krijg je extra gewicht, je staat er niet altijd meer alleen voor. Toch als je een slimme alliantie vormt
- Traditioneel hebben sociale partners een vertrouwensfunctie op de vloer. Deze kan (gedeeltelijk) naar het neutrale CPBW-IDPBW verschoven worden.

Bedreigingen

- Als je teveel je terrein prijs geeft, wordt het uitgehold
- Neemt een ander voor een stuk de vertrouwensrelatie over die HR bezat?
- Slinken informele macht?

Sterkte

- Het CPBW is minder gepolitiseerd dan de OR en kan veel pragmatischer te werk gaan
- De Codex en aanverwante wetgeving geven meer slagkracht dan het flou van de OR-wetgeving

Zwakte

- Sociale partners zijn vaak nog onwetend t.o.v. de versterkte rol van het CPBW
- Verspreiding resources over diverse organen: juiste mensen op juiste dossiers en plaats?

Overlegorganen (OR & CPBW)

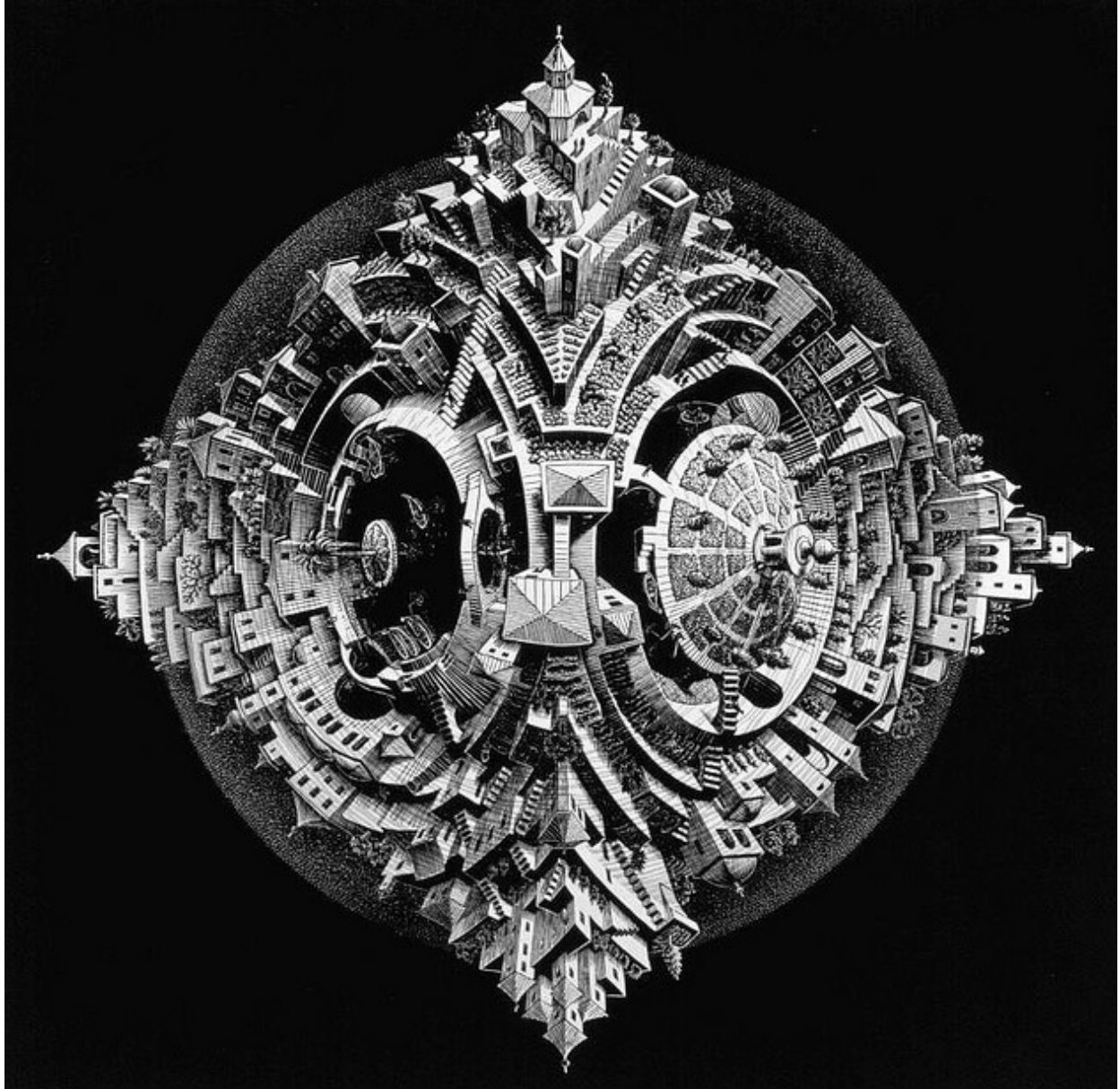
Kans

- Bedrijven met 50 à 100 medewerkers: sterker CPBW is goed nieuws
- CPBW wordt door een directie vaak als minder bedreigend gezien en kan zo dossiers vlottrekken die op andere niveaus vastlopen

Bedreiging

- OR verliest aan invloed, wat tot spanningen kan leiden
- Een verdeelde sociale partner is een zwakke sociale partner

Paradigmashift 2: “Het Ajuinmodel” – Organisaties en overheid in laagjes



Figuur 5. M.C. Escher, Tetradral Planetoid, Houtsnede, 1954⁶²

⁶² Escher, 2007.

1. Centrale Stelling

“Offshoren en outsourcen is een tendens die niet meer terug te draaien is. Waar we mee moeten leren leven. En de risico’s zitten net daar waar de IDPBW het minste zit: onderaan de piramide.”

Karel Vandamme, Kabinet Monica De Coninck⁶³



De overheid viel eeuwenlang samen met 1 “uniek” niveau. Vaak was dat het begrip “volk”, later de natiestaat. Nu worden we bestuurd vanuit diverse levels: regionaal, nationaal, continentaal, mondiaal.⁶⁴

Vlaanderen krijgt meer macht, maar daarnaast hebben zowel het federale, als het Europese en het UN-niveau hun inbreng.

Elk niveau heeft zijn invloed op beleid en wetgeving. Het coherent en actueel houden van wetgeving en structuren wordt een hele uitdaging in deze nieuwe wereld.

Deze gelaagde structuur – de “ajuinstructuur”, omdat hij net als een ui uit elkaar omhullende lagen bestaat – werd al een hele tijd geleden doorgevoerd in grote delen van onze economie. Als gevolg van deze globalisering voerden multinationale bedrijven een gelijkaardige globale structuur al voor een groot stuk door. Deze multinationale bedrijven slaagden er in om én gelaagd én performant te zijn.

De uitdaging die voor ons ligt, is om ook de overheid – de gemeenschap – nog verder de laagjes te laten integreren én tegelijk de performantie te laten toenemen om het algemeen welzijn niet in het gedrang te brengen. De huidige snelle samenleving heeft het immers steeds moeilijker met het trage rijpingsproces in de besluitvorming.

En binnen dit gehele bedrijf zullen de IDPBW, de PA en ook het CPBW hun weg moeten vinden. Zij zullen de door de samenleving – als som van overheid

⁶³ Vandamme, Mondelinge mededeling, 1 maart 2012.

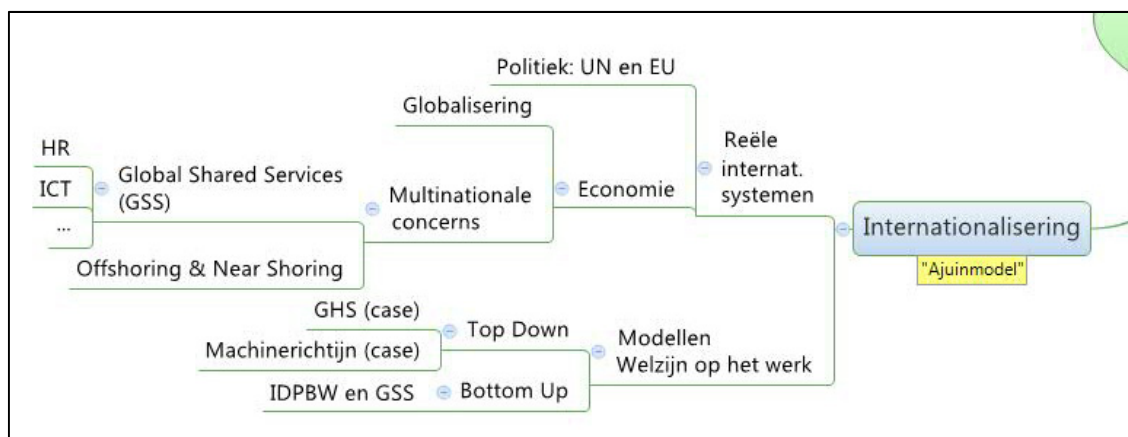
⁶⁴ Hoewel ik hier al een tijd op zat te broeden bij het volgen van de actualiteit in binnen- en buitenland, was het Frank Vandenbroucke die de juiste woorden influisterde. Hij deed dat in het programma “Terzake” op Canvas, bij het falen van de nota Vande Lanotte, begin januari 2011. Waarvoor dank.

en bedrijven - ingeslagen weg moeten volgen en zich op verschillende levels moeten organiseren.

Zij zullen zich niet terug mogen plooiën op het lokale niveau. Als ze dat doen, zullen ze in de toekomst slechts een onbeduidende rol toebedeeld krijgen.

Ze moeten meegroeien in deze globalisering en mee deel gaan uitmaken van internationale netwerken. De IDPBW moet zich internationaal organiseren om niet aan belang in te boeten.

Tabel 6. Centrale stelling 2



Figuur 6. Paradigmashift 2 en consequenties

2. Toelichting

Kijk er de geschriften van “onze” grote Europese politici maar op na: we moeten niet evolueren naar minder, maar naar meer Europa. **“Global Governance”** verder uitbouwen. Verhofstadt, Dehaene, Van Miert. Onze grote drie om zo te zeggen. Alle drie afkomstig uit een andere ideologie, maar als het over Europa gaat trekken ze aan één zeel.⁶⁵ Akkoord, er zijn nog wat Eurosceptici. Ook in eigen land. De twee Vlaamse nationalistische partijen zijn zeker niet pro-Europa. Hooguit als het over een paar economische principes gaat of om hefbomen om de natiestaat te ondermijnen. Maar au fond zijn het koele minnaars.

⁶⁵ Ondanks hun meningsverschillen – zeker tussen de nuchtere Dehaene en de bevlogen Verhofstadt -, en hun kritische opmerkingen zijn ze in een gezamenlijk interview duidelijk gewonnen voor een sterker uitgebouwd Europa: <http://www.jean-lucdehaene.eu/html/documents/G3Europadeel1.pdf> (het volledige artikel beslaat drie pdf's. Enkel de link naar het eerste deel geef ik hier mee. Merk ook op dat de website van Dehaene een extensie “.eu” heeft en niet “.be”).

Deze sceptici voeren een achterhoedegevecht. De wereld is **op economisch vlak** al Europa voorbij door zijn huidige **globalisering**. Je kan niet in een oude maatschappij blijven staan, maar moet mee evolueren naar de nieuwe globale structuren.⁶⁶

Guy Verhofstadt heeft hier misschien wel het duidelijkste antwoord op geformuleerd in zijn pamflet “Een New Age of Empires”. Hij snapt heel goed dat de wereldregering waar Etienne Vermeersch voorstander van is, onrealistisch is. Tegelijk stapt Verhofstadt af van het primaat van de natiestaat. Hij wil naar “grotere machtsblokken” – de “**Empires**” uit de titel van zijn essay - die samenwerken naar een geglobaliseerde wereld. Machtsblokken zoals het Ottomaanse rijk er ooit één was. Omdat de VN te groot en te traag is om accuraat te reageren en de natiestaat te klein om te kunnen wegen.⁶⁷

Voor hem zou Europa zo’n machtsblok moeten zijn. Net als de VS en China⁶⁸. Deze blokken werken dan samen naar een evenwicht op mondiaal vlak. Een evenwicht dat tegelijk een vooruitgangdenken moet incorporeren. Vooruitgang in economische en niet-economische zin van het woord. Mensenrechten, net zo goed als welzijn op het werk. Al wordt dit laatste natuurlijk niet letterlijk genoemd in het pamflet, je kan het er wel uit distilleren.

We zien dus dat vandaag de economie volop kiest voor de globalisering, wars van politieke structuren. Het is nu de uitdaging om sociale structuren deze evolutie mee te laten volgen. Ook zij moeten een manier vinden om zich globaal te organiseren.

Omdat de Seveso-richtlijn ook in Bhopal moet gelden. Met Seveso leggen we al dezelfde spelregels op aan een groot aantal landen. Door ze uit te breiden tot een “Bhopal-richtlijn” zouden we ze voor alle landen laten gelden. Dezelfde globale spelregels voor iedereen.

Maar steeds ook rekening houdende met een andere tendens van onze tijd: bottom-up. Verandering wordt deze dagen gepusht vanuit de basis. Van het Tahrirplein tot de algemene staking van 30 januari 2012... Pro’s en contra’s worden vanuit sociale media en enthousiastelingen op de grond gepusht of... gebroken. Op zich een heel goede evolutie. Zo voorkom je de vloer uit

⁶⁶ Volgens Etienne Vermeersch (Radio 1, Touché, 2 augustus 2011) is de essentie van de momentane cultuurschok niet het Westen versus BRIC-landen, Islam (Midden-Oosten) of tribalisme (Afrika). Maar het huidige westen anno 2011 met zijn complexe structuren, gedragingen, relatieve geweldloosheid en hightech dat in conflict staat met groepen van mensen die niet mee-geëvolueerd zijn en nog met 1 been zijn blijven staan in een maatschappij die niet langer bestaat. Zij hebben de trein voorlopig gemist en zoeken een antwoord in eenvoudige verhalen als fanatieke godsdienstbeleving of (volks)nationalisme.

⁶⁷ Verhofstadt, 2009, p.32.

⁶⁸ Hij staat hier niet alleen in. Sommige “oude visionaire politici” dachten er net hetzelfde over. George Washington bijvoorbeeld: **“Some day, following the example of the United States of America, there will be a United States of Europe.”**

het oog te verliezen, en zo blijf je met je voetjes op de grond. Geen zwevende beleidspreventieadviseur. Zo simpel zit dat. En daar gaat dit hoofdstuk over. Veel leesplezier: het verzoenen van twee ogenschijnlijk tegengestelde tendensen om zo welzijn verder uit te bouwen.

3. Globalisering binnen Welzijn op het Werk: top-down en bottom-up.

“It’s the economy, stupid.”

Bill Clinton, verkiezings slogan bij zijn eerste verkiezing, 1992.

3.1. Top-down: de cases van de machinerichtlijn, CLP en GHS

3.1.1 Inleiding

Vaak merken we bij het grote publiek weinig interesse in de internationale instituties als EU, laat staan VN, ook al zijn er sinds 1979 directe verkiezingen voor het Europees Parlement⁶⁹. De Europese instituten zijn – zoals de meeste westerse landen - een representatieve democratie waarbij we afgevaardigden verkiezen die in onze naam regeren. Bij de VN is dat niet het geval.

Het belang van deze internationale structuren kan niet onderschat worden. Heel veel van onze wetgeving is in een top-down kader van dat niveau afkomstig.⁷⁰

Zo werden in **Rome**, en later in **Lissabon**, verdragen ondertekend die hun uitwerking kregen in de diverse lidstaten. De institutionele driehoek van Europees Parlement (samen met de Raad keuren ze de Europese wetten en begroting goed en hebben ze een controlefunctie over de EU-instellingen), de Raad van de Europese Unie (coördinatie van het beleid) en de Europese Commissie (dagelijks bestuur van de EU en wetsvoorstellen)⁷¹, heeft een grotere invloed dan men denkt.

De top-down is op sommige vlakken dermate uitgewerkt, dat dit niveau gerust als belangrijker voor het dagelijkse leven kan gezien worden dan de diverse nationale democratieën. Laat ons twee voorbeelden wat nader bekijken.

⁶⁹ http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_nl.htm

⁷⁰ En in het tijdschrift Arbo verscheen zelfs recent nog een artikel met als titel: “Versterking van de veiligheidscultuur: tien argumenten voor top-down. Veiligheid van bovenaf.” (Rethmeier & Grommers, Arbo, oktober 2011, p.14-17).

⁷¹ De Ro, 2011.

3.1.2 Europese top-down: machinerichtlijn

De machinerichtlijn valt onder **FOD Economie**.⁷² Omdat het gaat over een economische richtlijn (goedgekeurd op 17 mei 2006, gepubliceerd in het officiële Journaal van de Europese Unie op 9 juni 2006 (L 157/24), die moest omgezet zijn in het recht van de diverse lidstaten, betekent dat zij deel uitmaakt van het streven naar vrije mededinging.⁷³

De richtlijn heeft “maar” als “afgeleide” dat de machines intrinsiek veilig zijn. Het hoofddoel is ervoor te zorgen dat alle spelers binnen de **eengemaakte markt** aan dezelfde spelregels gebonden zijn. Vandaar ook dat de richtlijn tekstueel en onverminderd in elk van de lidstaten overgenomen wordt. En dat ze terzelfdertijd minimum- en maximumeisen stelt. Om echt **vrij verkeer van goederen** te kunnen waarborgen, mogen individuele lidstaten geen bijkomende eisen kunnen stellen. En tegelijk moet elk product voldoen aan de “fundamentele eisen”.

Dit laatste – voldoen aan de “fundamentele eisen” – verwijst meteen naar het feit dat de richtlijn een richtlijn volgens de ‘**nieuwe aanpak**’ is, wat inhoudt dat ze niet langer een ‘middelenwetgeving’ vertegenwoordigt, maar een ‘doelwetgeving’. Misschien is dit wel het grootste verschilpunt tussen het artikel 95 van het verdrag van Rome en het artikel 114 van het verdrag van Lissabon.

We **onthouden twee zaken over deze richtlijn: haar intentionaliteit** (haar basisdoel is uniforme mededinging, eerder dan veiligheid⁷⁴) en haar **geografische beperking**. Dit laatste houdt in dat ze enkel doelen opstelt voor machines die binnen Europa voor het eerst op de markt gebracht of in gebruik genomen worden.⁷⁵

De feitelijke inhoud van de richtlijn – inclusief grappige veranderingen genre dat ze nu ook expliciet machines door spierkracht aangedreven vermeldt – hoort niet tot de scope van dit eindwerk. Enkel

⁷² Myriam Van der Steen vat dit gepunt samen met: “Als je het verkoopt binnen Europa is het economie, als je het ter beschikking stelt van werknemers is het FOD WASO.” (Van der Steen, Mondelinge mededeling, 5 september 2011) Wat natuurlijk als gevolg heeft dat een zelfde machine soms onder FOD Economie en soms onder FOD WASO valt... Maar de machinerichtlijn an sich valt onder FOD Economie.

⁷³ Van Mechelen & Hermans, 2008, p.9.

⁷⁴ Dit hoeft ook niet te verbazen. Het ontstaan van de “Europese gemeenschap van Kolen en Staal” had als doel de bepalende economische sectoren voor een oorlogseconomie onder gemeenschappelijk bestuur te brengen. Nooit meer oorlog, was het – tot nog toe geslaagde - doel. Een politieke beslissing, dat nog wel, maar fundamenteel een economisch gegeven. Sinds Reagan, Thatcher en Bush is het **primaat van de economie** overal gesetteld. Maar nu moeten we de wagon van de veiligheid terug aan het staal en de kolen koppelen.

⁷⁵ Dirk Wynants, HSE manager Cegelec, heeft ervaring met de aankoop van een machine uit Georgië zonder conformiteitsverklaring. De richtlijn is niet van kracht in Georgië, maar als Cegelec deze machine verder wou gebruiken bij de implementatie van een project bij een klant, moest de conformiteit wel gegarandeerd worden. Omdat dit te omslachtig was, is de machine uiteindelijk nooit gebruikt in het project. (Wynants, Mondelinge mededeling, juli 2011) In principe ligt de verantwoordelijkheid bij de producent, ook als die Georgisch is, maar als Cegelec de eindproducent (en leverancier van het project) is, moet Cegelec een verklaring van overeenstemming kunnen opleveren aan de finale gebruiker van de (samengestelde) machine.

de oorsprong, de totstandkoming, de intentie en de verdere uitwerking in lokaal recht hebben belang.

Welke **besluiten** kunnen we finaal trekken uit deze richtlijn?

1. **De economie blijft de basis** van ons handelen en denken. Dat was zo bij de oprichting van de Unie voor Kolen en Staal en dat is zo nu onze markten onder druk staan van speculanten.
2. **Europa legt de basis** van heel wat van onze **wetgeving**. In vele gevallen – zoals de machinerichtlijn – is dat integraal overgenomen wetgeving. De “minimum en maximum eisen” zorgen ervoor dat er de facto geen tot weinig speelruimte is.
3. Het primaat van de economie is niet in se problematisch. Door de ‘fundamentele eisen’ zijn de machines ook **intrinsiek veiliger geworden**. Het is niet voor niets dat er steeds minder aandacht is voor “harde technische veiligheid” in het werkveld ten voordele van de zachtere & organisatorische kanten. Europese regelgeving incorporeert steeds meer technische veiligheid. Toch op het vlak van machines. Niet in het minst omdat in het kielzog van de basisrichtlijnen zoals de machinerichtlijn ook suppletieve richtlijnen ontstaan. De richtlijn “productveiligheid” (92/59/EEG) is daar een voorbeeld van. Het is een aanvullende richtlijn. Ze vangt alles op wat niet gecoverd is door de machinerichtlijn.⁷⁶
4. Economie, **globalisering** (in dit geval “Europeanisering”), reglementering en **veiligheid/welzijn** hoeven elkaar niet tegen te spreken. Integendeel, ze kunnen in **harmonie elkaar versterken**. Dit is een belangrijk inzicht dat iedere speler in het veld zou moeten verwerven en omarmen.⁷⁷

3.1.3 Mondiale top-down: CLP/GHS

Het bij mijn weten enige mondiale voorbeeld **van én Global Governance én wetgeving die gerelateerd is aan welzijn op het werk**, is het GHS-systeem⁷⁸. De opstart gebeurde al in 1992 op

⁷⁶ Vanhamme, 2009, p.41-42.

⁷⁷ In dit verband heb ik nooit begrepen waarom met name de Duitse autoproducenten bij Europa zo fel lobbyen om milieu- en passieve (op de andere weggebruikers gerichte) veiligheidsreglementeringen zo minimaal mogelijk te houden. Strenge regels geven het voordeel binnen de gehele eengemaakte markt aan degenen met de grootste knowhow. En laat dat nu net ook dezelfde – Duitse – producenten zijn. Regelgeving, sociale belangen en commerciële belangen kunnen elkaar ook positief bevoordelen. Maar de conservatieve reflex wint het al te vaak van de echte ondernemersspirit. Zeker bij grote bedrijven.

⁷⁸ Deze uitspraak is voor discussie vatbaar. Men zou ook naar **IAO-verdrag nr81** (Convention concerning Labour Inspection in Industry and Commerce, 1947) kunnen verwijzen. De internationale arbeidsorganisatie is een orgaan in de schoot van de VN en de verdragen zijn wet voor de landen die ze ratificeren. 142 van de 175 ratificeerden verdrag nr 81, maar China en de VS ontbreken op de lijst, oftewel de twee grootste economieën ter wereld, wat de waarde relatief maakt. Iets wat minder het geval is bij GHS. Dit laatste is wel wereldwijd erkend, maar de interpretatie is lokaal (Bv. kwarts is in de VS gelabeld als 1 carcinogeen, in Japan als 1a en in Europa is er nog geen beslissing).

de Wereldtop over Milieu en Ontwikkeling in Rio.⁷⁹ Het is een voorbeeld van Global Governance omdat **ook non-profit** organisaties als **de IAO** meewerkten.

Het is een top-down-systeem omdat het initiatief uitgaat van de **VN**. Al in 2002 moedigde de VN de diverse landen aan om het systeem door te voeren.⁸⁰ De VN wilde het in 2008 operationeel. Wat niet lukte.

In Europa werd het GHS doorgevoerd in de vorm van **de CLP-Verordening**. Deze Verordening werd gepubliceerd in het Europees Publicatieblad L353 van 31 december 2008. Ze wordt in verschillende fasen van kracht⁸¹ met een overgangperiode tot 1 december 2010 voor stoffen en tot 1 juni 2015 voor mengsels.⁸²

Hoewel het GHS ontwikkeld werd in de schoot van de **VN**, is ze **niet bindend**. Landen worden enkel “aangemoedigd” om het te gebruiken met het oog op uniforme communicatie en vrije handel. In de **EU**-landen is het door de vorm⁸³ **wel bindend** voor de lidstaten. Wereldwijd kunnen we wel stellen dat zowat ieder land ratificeerde. Enkele landen – Cuba, Madagaskar, Dominicaanse Republiek,... - hinken wat achterop, maar ze zijn te klein om finaal niet in te voegen. Belangrijker is dat alle significante spelers (US, China, Rusland, Brazilië, Japan, EU,...) wel klaar zijn om het systeem door te voeren of het reeds doorvoerden.⁸⁴

Waarom lukt het wel met GHS om mondiaal te gaan en niet met de machinerichtlijn (of IAO Verdrag nr81)? Laat ons eens terugkijken naar de dominante redenen om GHS door te voeren.

In feite werd het systeem **doorgevoerd om**:

- de communicatie makkelijker te maken;
- het testen en evalueren van chemicaliën te verminderen;
- de internationale handel te vergemakkelijken.^{85 & 86}

(<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>, Luc Van Hamme op <http://www.sentral.be/secure/documentview.aspx?id=VS755983> en Steven Verpaele, 2011)

⁷⁹ Heughebaert, 2009.

⁸⁰ Heughebaert, 2009.

⁸¹ Tanghe, 2011.

⁸² Michiels & Van Trier, 2010, p.18.

⁸³ Een Verordening moet niet omgezet worden in lokale wetgeving. Ze wordt integraal van kracht in de lidstaten.

⁸⁴ Startpagina over GHS nodig? <http://ghs.startpagina.nl/?gclid=CKzXsfOXkKsCFYS-zAodd1wBqA>

⁸⁵ Heughebaert, 2009.

⁸⁶ De REACH-Verordening heeft meer de veiligheid als doelstelling. Zij regelt welke informatie vereist is om de blootstellingsrisico's van chemicaliën voor werknemers, consumenten en het leefmilieu te beheersen en om de nodige voorzorgen en beschermingsmaatregelen te kunnen nemen. GHS zorgt voor uniforme indeling en etikettering van gevaarlijke stoffen. Met als doel een makkelijker internationale handel. (X, IDEWE informeert, juni 2007, p.4-5.)

De redenen om het door te voeren waren dus allen economisch van aard. Het gaat over het vermijden van kosten, het sneller kunnen registreren of communiceren. Het sneller kunnen verwerken, verhandelen en diets meer.

Op zich is daar niets fout aan. Internationale handel is uitgegroeid tot een globaal iets in de laatste decennia. Goeie communicatie – zelfs als ze als ze primair economische doelstellingen dient – is een basisvereiste om op een veilige manier voor mens en milieu te kunnen werken. Niet voor niets stond de conferentie van Rio in 1992 aan de wieg. Talloze NGO's – o.a. Oxfam Wereldwinkels uit België – hadden er hun vertegenwoordigers in een poging tot duurzame ontwikkeling op mondiaal niveau te komen. Het was het begin van vele grote conferenties rond duurzaamheid. En dus is iedere stap vooruit een welkome stap.

Maar het grote verschil met IAO-verdrag nr. 81 valt op. Van zodra het expliciete en primaire doel niet langer puur het faciliteren van economie is, zijn de barrières groot. Het regelen van toezicht op het **welzijn, wordt gezien als** een meer **ideologisch gegeven**, waar ieder land soeverein over moet kunnen beslissen of ze het doet en hoe goed ze het doet. Elke vorm van commitment wordt als een individuele keuze gezien van een individueel land. Omdat het waarden incorporeert.

Het implementeren van een systeem als **GHS wordt als 'waardeneutraal' gezien**, net als het mondiaal doorvoeren van verkeerslichten: rood bovenaan, groen onderaan. Rood staat stil, groen mag rijden. Vrijwel ieder geslaagd wereldwijd initiatief is een dergelijk 'waardeneutraal' gegeven. Procesveiligheid maakt dus een kans, psychosociaal welzijn al veel minder.

Zelfs op Europees niveau zien we dergelijke reflexen al opduiken. Toen zwangerschapsverlof opgetrokken werd tot 20 weken⁸⁷, kwam er heel veel weerstand. Vooral uit economische hoek. Wat zijn weerslag vond in de politiek. De meeste partijen – verrassend genoeg ook de partijen die zich op het familiale thema profileren – spraken zich hier negatief over uit. Het primaat van de economie is een feit en zijn weerslag op veiligheid is evident: **economie en technische veiligheid gaan hand in hand. Maar het samengaan van de zachtere kanten van veiligheid/welzijn en economie wordt vaak in twijfel getrokken.** De voordelen van een machinerichtlijn of GHS ziet een bedrijfsleider direct. De kosten van personeelsverloop, absentisme of presenteïsme ziet men vaak niet direct. Met als gevolg dat het welzijn zich hier nog vaak moet schikken naar de harde economie.

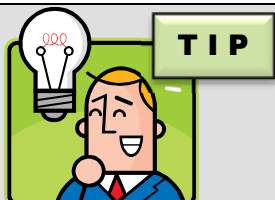
⁸⁷ <http://www.europarl.europa.eu/nl/pressroom/content/20101020IPR88388/html/Volledig-betaald-zwangerschapsverlof-tot-20-weken-verlengen-zeggen-EP-leden>

3.1.4 Besluit

Er zijn **stappen gezet** naar een globalisering toe, maar we zijn er nog niet. Hoewel volgens sommige artikels⁸⁸ we misschien wel op weg zijn naar een mondiale veiligheid, is enig **scepticisme** misschien wel op zijn plaats. Vermoedelijk zal de druk om er te komen nooit groot genoeg zijn als hij niet bottom-up ontstaat. Alle wereldwijde congressen over veiligheid ten spijt⁸⁹.

In het tijdperk van de sociale media kan het sentiment snel en massaal omslaan. Net als bij Pandora⁹⁰, moeten we dus blijven hopen.

Vakverenigingen en bedrijven⁹¹ zullen het moeten realiseren. Want het is in ieders voordeel om met gelijke spelregels het mondiale spel te spelen. En bizar genoeg zijn het enkel mondiale afspraken die voor een echte vrije wereldmarkt kunnen zorgen. Enkel dan speelt iedereen hetzelfde spel volgens dezelfde spelregels.



Netwerken in de 21^{ste} eeuw - de juiste tool is goud waard.

Netwerk in de 20^{ste} eeuw bestond er vaak in om naar een oersaai congres te gaan. De sprekers mocht je gerust links laten liggen. Het ging hem om de koffiehoeke. Snel scannen wie er allemaal ingeschreven was. En aanvinken wie je wou spreken en waarover. Soms moest je denken aan een "brug": wie kan me bij die of die introduceren? En dan... als die dag voorbij was... wachtte je weer een half jaar of langer tot er weer een "bijeenkomst met koffie-break" was. Sprekers als excuustruus.

Zo raak je natuurlijk niet vooruit. Zo krijg je nooit je collega's op één lijn, of bouw je nooit een netwerk uit dat echt invloed kan hebben op de Europese markt.

Zelfs de komst van e-mail zal hierbij niet helpen. Ieder heeft goede bedoelingen, maar het bloedt dood. Zo simpel zit dat. Je raakt hooguit op een niveau waarbij je je collega's op kan zoeken in het archief van je Outlook. Maar ook niet meer dan dat. Levend zal het nooit worden.

Zo'n vijf jaar geleden waren we met een viertal specialisten Excel in onze lokale vestiging. We merkten dat het stellen van vragen via mail traag was. Als je een probleem hebt met een formule,

⁸⁸ Graham, 2011.

⁸⁹ In september 2011 werd in Istanbul het negende wereldcongres gehouden: XIX World Congress on Safety and Health at Work. Partners waren o.a. de IAO en ISSA (international social security association).

⁹⁰ In de doos van Pandora bleef enkel de hoop achter.

⁹¹ Het wereldcongres vond maar 1 topsponsor in de bedrijfswereid: Dupont. Het siert het Amerikaanse megabedrijf, maar er hadden meer dergelijke sponsors mogen staan. Naast de obligate lokale bedrijven zoals Turkish Airlines: www.safety2011turkey.org.

moet je instant hulp kunnen krijgen. Zonder je plaats te verlaten en tegelijk visueel (telefoneren voor complexe formules werkt niet).

ICT kon geen oplossing bieden: de 'officiële instanties' konden ons niet helpen. Hun SLA's lieten dat niet toe. Maar... we installeerden simpelweg MSN op onze laptops. Wie een collega wou bereiken, kon dat instant via MSN. Snelle hulp binnen een plant. Soms moet je een workaround zoeken op de officiële en meer op oude leest geschoeide administratieve procedures.

Ondertussen zijn de mogelijkheden nog toegenomen. LinkedIn om elkaar wat van verder af te volgen (waar is wie mee bezig?), Skype om gratis te telefoneren, Webcam om te overleggen (dit maakt het persoonlijker. Bovendien heeft iedere laptop ondertussen standaard een dergelijke camera), en natuurlijk Twitter voor microberichten.

Waarom maak je met je collega's geen twitteraccount aan? Zeker als je – tijdelijk – rond een project werkt. Instant elkaars advies inwinnen en elkaar van nabij betrekken bij het project.

Begin hierbij klein en makkelijk: de Arbowetgeving ligt het dichtste bij de onze, zeker qua taal. Nodig je Nederlandse collega uit. En omdat Frans je wel een beetje ligt, de maand nadien je Franse collega. Neem er iedere maand een andere collega bij. En voor je het weet heb je een twitterfamilie van 27 EU-preventieadviseurs. Instant advies over bedrijf, bedrijfswendingen, projecten en veiligheid op het werk⁹².

Werk zoals Werner Gillijns bij de gemeente Ukkel. Ukkel is één van de negentien Brusselse gemeenten. Ze hebben er 78.000 inwoners, 91 gebouwen en 1.500 personeelsleden. Eén gemeente, maar toch wel een groot 'bedrijf'.

In 2005 werkten alle 19 gemeenten volledig als stand alone, als eilandjes. Werner nam het voortouw om te netwerken. De gouverneur volgde. En nu werken ze op vele gebieden samen. Nu staat er een netwerk dat elkaars expertise deelt, dat resources deelt en dat samen kan lobbyen voor bepaalde surplussen.⁹³

Een typevoorbeeld van hoe je bottom-up iets kunt bereiken. Veiligheid is zoveel meer dan RA's maken. Het is netwerken, faciliteren, lobbyen.

Gebruik hierbij steeds de mogelijkheden van de tijd: the cloud, oftewel internet 2.0. De tijd van halfjaarlijks gezellig samenzijn is voorbij. Hou het functioneel, snel, kort en ... digitaal.

Tip 4. Netwerken - Tool

⁹² Hierbij nodig ik iedereen uit om mij te volgen op Twitter: @pmeyns. Al is het maar om te bekijken wie ik volg...

⁹³ Gillijns, Mondelinge mededeling, september 2011 (Werner Gillijns is preventieadviseur, crisismanager en noodinterventieplanner van de gemeente Ukkel).

3.2. Bottom-up een structuur opbouwen vanuit de IDPBW

3.2.1 GSS of hoe de bedrijfswereld zich organiseert

Echte global governance is nog veraf.⁹⁴ Maar de neuzen wijzen toch steeds meer in de richting van “grotere gehelen”. We – als preventieadviseurs – moeten er alles aan doen om de trein niet te missen. Hiervoor wordt het komende decennium cruciaal.

Het niet willen maken van internationale afspraken zou neerkomen op een vorm van protectionisme. Een protectionisme van de arbeidsvoorwaarden, waarbij uitbuiting en mistoestanden hefbomen worden om elkaar te beconcurreren. Een waarlijk open economie, een waarlijk vrije handel heeft baat bij duidelijke spelregels.

11.11.11 probeerde ons dat al duidelijk te maken: werknemers zijn geen gereedschap. We moeten toewerken naar deze **gelijke behandeling van iedere werknemer wereldwijd**.



Figuur 7. <http://www.11.be>⁹⁵

En als preventieadviseur kunnen we daar ook lokaal invloed op hebben. We kunnen wel degelijk het verschil maken door “**organisch mee te groeien**” met de **organisatie** waar we in werken.

We werken met z'n allen steeds vaker **in internationale structuren**. Multinationale beursgenoteerde bedrijven voerden het voorbije decennium massaal **GSS** door. Bepaalde activiteiten werden samengetrokken op één of een paar locaties. Zoals de boekhouding van Coca-Cola.

⁹⁴ “Global Governance” gedefinieerd als: “het complex van formele en informele instituties, mechanismen, relaties en processen tussen staten, markten, burgers en organisaties (zowel inter- als niet-gouvernementeel), via dewelke collectieve belangen op het globale niveau geuit kunnen worden, rechten en plichten vastgelegd zijn, en verschillen beslecht worden.” (http://nl.wikipedia.org/wiki/Global_governance)

⁹⁵ Affiche downloaden? http://www.11.be/component/docman/doc_download/669-affiche-waardig-werk-a4-pdf

Andere activiteiten worden nog lokaal uitgevoerd, maar internationaal aangestuurd. Het kan perfect zijn dat de ICT-verantwoordelijke van je bedrijf een leidinggevende heeft die in een ander land resideert. Ook dat is GSS. Mede mogelijk gemaakt door het digitale tijdperk natuurlijk. Om met iemand in een ander land te overleggen, heb je geen dure vliegtuigen en hotels meer nodig. Een laptop volstaat.

Deze evolutie moeten we – als preventieadviseur – gebruiken om a.h.w. mee te gaan met deze flow en **de IDPBW organisch mee te laten groeien naar deze internationale structuren**. Zo werken we aan veiligheid binnen onze eigen Belgische afdeling, maar evenzeer op mondiaal vlak. Tot meerdere eer en glorie van “Welzijn op het Werk”.

Coca-Cola schrapt 26 banen in financieel departement

My sector > Consumer Goods/Retailing | 🔥 1160x gelezen | 22 jan 2010

Recommend Tweet 0 Share +1 0 Gebaseerd op: Le Soir

Frisdrankenproducent Coca-Cola wil in België 26 banen schrappen. Dat heeft de directie van het bedrijf tijdens een ondernemingsraad bekend gemaakt. De ontslagen zouden vallen bij het de boekhouding en het auditdepartement in Brussel en kaderen in een strategie van het bedrijf om zijn Europese financiële activiteiten te centraliseren in Ierland. Een aantal van de getroffen medewerkers zouden de overstap kunnen maken naar Ierland. Op Europees niveau zou de centralisering in Ierland een vijftigtal banen treffen. Netto gaat het om een verlies van tien tot vijftien banen. In oktober vorig jaar werden op de informatica-afdeling van Coca-Cola Enterprises België al 39 werknemers ontslagen, als gevolg van een consolidatie van de datadiensten in het hoofdkwartier in het Amerikaanse Atlanta. (MH)



Figuur 8. Coca-Cola⁹⁶

Hoe proberen we ons als IDPBW in GSS in te schuiven?

3.2.2 GSS: wat?

Waar komt deze vorm van ‘internationalisering binnen één enkel bedrijf’ op neer? Traditioneel heeft ieder bedrijf een aantal ondersteunende diensten: klantendienst (‘0800-nummers’), boekhouding, aankoopdienst, facility management, ICT. Deze diensten worden in een “Shared Services-aanpak” weggehaald uit de lokale bedrijfsunits (of –divisies) en ondergebracht in een aparte structuur. Als

⁹⁶ <http://www.express.be/sectors/nl/retail/coca-cola-schrapt-26-banen-in-financieel-departement/120408.htm>

die praktijk ook inhoudt dat ze op het vlak van een afzonderlijk land ook verdwijnen en in een wereldwijde structuur terecht komen, spreken we van GSS.⁹⁷

Het wordt gedaan omwille van **de kostenreductie**. GSS zou een significante invloed hebben op de kosten van de ondersteunende diensten. Door redundant werk te elimineren, en een vermindering van infrastructuur die **de schaalvergroting** met zich meebrengt. Kortom: men bespaart kosten op geografisch vlak (samentrekking op de goedkoopste locatie, vaak off shoring), door schaalvergroting en door **proces engineering** (stroomlijning en **standaardisatie van processen**).^{98 & 99}

Zelfs als je niet overtuigd bent dat een IDPBW zich internationaal moet organiseren om de uitdagingen van GSS aan te kunnen, moet je beseffen dat het implementeren van GSS vele lokale gevolgen heeft voor de IDPBW. We citeren er hier 5.

1. Het is een proces met vele kostengerelateerde stappen. Het woord “stappen” houdt in dat je beweging **de status quo verlaat en changemanagement omarmt**. Dit brengt nieuwe gevaren en risico's met zich mee, waar de IDPBW rekening mee moet houden. Misschien komen er nieuwe werkposten, nieuwe functies, maar zeker komen er nieuwe processen. Pas je risicoanalyses tijdig aan of, beter nog, laat ze aanpassen door de proceseigenaars, en zorg dat de templates dusdanig opgesteld zijn, dat je ze **snel kan (laten) adapteren** aan veranderende omstandigheden.
2. Het woord “kostenreductie” houdt dan weer in dat resources op sommige plaatsen (te) krap zullen zijn en in andere (te) ruim, in afwachting van de volgende stap in de implementatie. Ook dit brengt specifieke gevaren en risico's met zich mee. Vergelijkbaar met een shut down of **turn around**¹⁰⁰ in de chemische industrie.

⁹⁷ <http://www.areadevelopment.com/StudiesResearchPapers/3-26-09/2009-Global-Survey.shtml>

⁹⁸ Beard, 2004, p.1-2.

⁹⁹ Hou er rekening mee dat dergelijke GSS-processen stapsgewijs doorgevoerd worden in je organisatie. Eerst worden de processen in kaart gebracht en internationaal gestroomlijnd. Probeer dit van nabij te volgen, om procesergonomische redenen (hoe wereldvreemder iemand is, hoe meer kans hij schijnt te hebben om dit te mogen stroomlijnen, bizar maar een realiteit), maar ook om de gevolgen voor je lokale werking in te kunnen schatten. Dit 'process engineering' zal de manier van werken (en welzijn) van de medewerkers de komende jaren sterk beïnvloeden, wat het zeker op het terrein van de preventieadviseur brengt. Een tweede stap is het bepalen van de locatie waar de GSS terecht komt. Dit is door de loonkost zelden België (tenzij talenkennis primordiaal is). Maak een SWOT voor de werking van je IDPBW en de lokale medewerkers. En tenslotte is er de finale stap van FTE-reductie: onvermijdelijk zal er een – collectief – ontslag volgen. Dit heeft zeker zijn weerslag op het welzijn: zowel qua stress, absentieïsme, ... als qua sociaal overleg. Als de ondernemingsraad in woelig water terecht komt, zal je dat ook gewaar worden in het CPBW. De sfeer zal er stroever zijn. En het wantrouwen t.o.v. de preventieadviseur zal toenemen.

¹⁰⁰ Sierens, 2011.

3. De finale implementatie zal **outsourcing, off shoring en werken met derden** met zich meebrengen. Onnodig te zeggen dat dit “uitdagerend” is voor de IDPBW. Laat je niet verrassen.
4. Hou tenslotte ook rekening met toegenomen overhead, vergelijkbaar met grote CRM-systemen. **Kafka neemt toe**, en het wordt **moeilijker om maatwerk te leveren of invloed** uit te oefenen. Proces engineering wil zeker niet zeggen dat de processen ergonomischer zijn of dat lokale medewerkers meer job-autonomie en –satisfactie krijgen. Integendeel, zoals zelfs deze onverdachte bron toegeeft:

“Shared Service leaders have still not cracked the code on the best way to create the best connectivity with their customers and may be drifting back into being ‘centralized overhead centers’ instead of true Shared Service Centers due to lack of governance and effective customer linkage.”

Deloitte Consulting LPP¹⁰¹

5. We onthouden ook dat doordat in de eerste plaats **ondersteunende diensten** in GSS geïmplementeerd worden, **de aankoopbeslissingen vaker weg zullen trekken uit België**. Dit heeft vooral zijn repercussies op het vlak van de groene lichten.^{102 & 103}

Binnen Kluwer zijn zowel de ondersteunde diensten HR als IT (vooral op het vlak van infrastructuur en back office) geïntegreerd in GSS. Binnen het CPBW van Kluwer zijn zo het afgelopen jaar al een paar discussies ontstaan over ergonomische aankopen. Momenteel is er internationaal één leverancier voor laptops en draagtassen. Het onderhandelde contract stipuleert dat per laptop een draagtas meegeleverd wordt. Er is niet opgenomen dat er keuze is tussen een draagtas en een rugzak. De draagtas is handig genoeg voor wie met de wagen naar het werk komt en enkel de laptop tot aan de parking dient te dragen. Voor wie met de trein komt, is dit niet het geval. Vele medewerkers hebben klachten over rugpijn.

De keuze voor een rugzak – die in se niet duurder is dan een draagtas – zou hieraan kunnen verhelpen. Maar doordat het niet meegenomen is in de contractonderhandelingen, heeft het lokale niveau alvast geen impact op het eerste groene licht: de bestelbon.

¹⁰¹ X, 2009 Global Shared Services Survey Results Executive Summary, Deloitte consulting LLP, 2009, p7.

¹⁰² Met “groene lichten”, wordt de aankoopprocedure bedoeld, zoals beschreven in de Codex, Titel VI “Arbeidsmiddelen”, Hoofdstuk I, artikel 8 (KB van 12 augustus 1993 betreffende het gebruik van arbeidsmiddelen).

¹⁰³ Volgens Robert Emonds (preventieadviseur centrale inkoopdienst Belgisch leger) is onze procedure de facto uniek in Europa. Doordat ze eigenlijk niet met zoveel woorden in een richtlijn staat, zijn we het enige land die ze zo heeft uitgewerkt. Wat dan weer niet bevorderlijk is om ze makkelijk te kunnen opleggen aan leveranciers buiten België. (Emonds, Mondelinge mededeling, 15 december 2011)

Hetzelfde fenomeen zagen we opduiken rond een kostenbesparende discussie over docking stations. Voor wie maar af en toe op een laptop werkt (Sales, ...), kan werken zonder docking station verantwoord zijn (omwille van de afwisselende houdingen die diverse taken met zich meebrengen). Voor wie quasi permanent op de laptop werkt, is het onverantwoord. Werkpostanalyses/functieanalyses kunnen hier uitsluitel brengen. Dit is meer gelieerd met het derde licht van de indienststelling.

Maar überhaupt alle docking stations vervangen omwille van het kostenbesparende effect, houdt geen rekening met de specificiteit van de vele functies. Deze maatregel werd teruggedraaid omdat de IDPBW invloed kon uitoefenen op internationale decision makers, die in België resideren. Wat meteen ook aantoon dat het hebben van contacten essentieel geworden is in een globale wereld.

Tenslotte nog dit: of je nu pro of contra bent, het is een realiteit waar we mee zullen moeten leven. Probeer te anticiperen en er het beste van te maken. Want "ieder nadeel heb zijn voordeel" (maar op het einde winnen de Duitsers).¹⁰⁴

"Many organizations that started their Shared Services journey with the typical and somewhat limited transactional scope for their SSCs are beginning to pursue a "second-wave" implementation with much broader scope

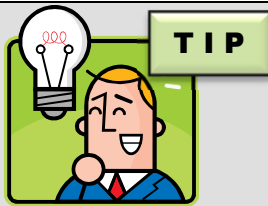
The urgent need for cost reduction due to the current economic times are driving organizations to include processes in Shared Services that were originally "off-limits" by the business

Over the past two years, more organizations have adopted a hybrid model for labor sourcing, combining, outsourcing, captive offshoring, and traditional on-shore shared services to optimize service delivery and minimize cost"

Deloitte Consulting LLP¹⁰⁵

¹⁰⁴ Ook sociologe Bea Cantillon ziet de verschuiving van onze economie niet louter als nadeel. Integendeel, het heeft eveneens als gevolg dat economisch minder ontwikkelde landen zich kunnen optillen tot een hoger niveau. "... onze samenleving is in transitie. Dat heeft alles te maken met de welvaartsverschuiving op wereldschaal die nu al een paar decennia bezig is. Het rijke Westen ziet rijkdom verschuiven naar het armere Oosten en Zuiden en in wezen is dat fantastisch. We moeten het toejuichen dat andere delen van de wereld een inhaalbeweging maken. Dat is vooruitgang.(...)". (Cantillon, De Morgen, 31 december 2011, p.46)

¹⁰⁵ X, 2009 Global Shared Services Survey Results Executive Summary, Deloitte consulting LLP, 2009, p.8.



Netwerken - mik op het land van de decision maker

Wist je dat de beste manier om achter de feiten aan te lopen, afwachten is? Als je steeds net te laat wilt komen, moet je afwachten.

Net het tegenovergestelde van preventie. Preventief werken is proactief werken. Je gaat je werking aanpassen voor er een ongeval gebeurt. Voor er stress is of ... voor je merkt dat een aankoopbeslissing genomen is. Op een andere geografische locatie.

Vermijd dus dat je met je rug tegen de muur komt te staan. Bel als eerste met je collega's uit de andere plants, uit de andere landen.

Belgen staan gekend als uitstekende diplomaten met een goede talenkennis. Zet je collega's op één lijn. Beetje bij beetje. Begin klein, en ga geduldig verder. Er zijn er die met deze rustige standvastigheid al Europees president geworden zijn, dus kun jij over de landsgrenzen heen wel samenwerken met een handvol preventieadviseurs.

Mik hierbij minstens op de preventieadviseur van het land dat de decision maker huisvest. Als de persoon in charge van het Europese vasteland in Madrid zit, zorg dan dat je minstens via LinkedIn, telefoon en mail goede contacten hebt met de preventieadviseur in Spanje.

Hij is dé preventieadviseur met de beste persoonlijke contacten met deze decision maker. Maak van hem de centrale figuur in het beïnvloeden van dossiers voor er beslissingen genomen worden. Zo heb je het meeste kans dat de fotokopieermachines deze zijn met de minste ozonuitstoot, of ... of... kortom, dat je eerste groene licht over het ganse continent heen al in orde is.

Je werk stopt echt niet met het lokale niveau. Niet in de 21^{ste} eeuw, niet in 'the cloud' en niet in GSS. De economische grenzen overschrijden het lokale, die van de IDPBW moeten volgen. Of je nu pro of contra bent.

Interesseer je voor de grotere structuren en bouw ook daar je netwerk op. Help je collega's met je expertise in België opgebouwd. Wij zijn een land van planttrekkers, waarschijnlijk weet je een uitweg uit een veelvoorkomend probleem. Zij zullen je ooit terug betalen... credits krijgen, begint met credits geven.

Tip 5. Netwerken - Decision maker

3.2.3 GSS: IDPBW zal E- of G-IDPBW zijn of niet-zijn.

Uit paradigmashift 1 leerden we al dat een preventieadviseur (en zelfs alle leden van de IDPBW) steeds meer communicatieve, overtuigende en netwerkende vaardigheden nodig hebben. Ze moeten kunnen contacten leggen en uitbouwen met de HL, met diverse vestigingen van het bedrijf, met eventuele andere bedrijven binnen hetzelfde gebouw of business park, ...

Binnen Kluwer houdt dit in dat de preventieadviseur vanuit de hoofdzetel in Mechelen contacten onderhoudt met het **business park** waar ook De Lijn, Het Rode Kruis, de politie, ... hun administratief gebouw hebben. Hij onderhoudt ook contacten met de **vestigingen** in Hasselt, Waterloo, Poperinge en Gent. Waarvan er drie een eigen TBE vormen en dus een CPBW hebben. Bovendien zijn die vestigingen op hun beurt ook in business parken gevestigd.

GSS voegt hier nog een andere dimensie aan toe: dezelfde vaardigheden zijn nodig op internationaal vlak. Een medewerker van de IDPBW moet met zijn collega's van IDPBW in andere landen kunnen contacten leggen en uitbouwen. Hij moet **met zijn internationale collega's kunnen samenwerken**, samen aan dossiers werken en samen dossiers onder de aandacht van de internationale directie brengen.

Als de lokale IDPBW daar niet in slaagt, zal hij op termijn een onbetekenende rol spelen binnen het bedrijf as such. **Beslissingen - dus ook bestellingen**, policies, KPI's, plannings op (middel)lange termijn, investeringsbeslissingen, ... - worden **op dit internationale niveau genomen**. Wie op het lokale niveau acteert, zonder link naar het internationale niveau, zal in zijn functie het beleid ondergaan. Zonder invloed of beïnvloeding zijnentwege.

Idealiter is zo'n beleid geënt op dezelfde structuur als de HR-afdeling van het bedrijf¹⁰⁶. Hier zijn een paar goede redenen voor.

Ten eerste is er de convergentie qua thematiek die eerder besproken werd. Als je heel vaak thema's hebt die gelijk lopen – zoals de gehele psychosociale problematiek –, is het logisch dat je ook je structuur en werking gelijklopend uitbouwt.

Maar – en belangrijker – is er een gelijkenis in het spanningsveld waar beiden in staan. Niet voor niets noemt men de HR-directie vaak een "**lagere directie**".¹⁰⁷ Net zoals de IDPBW is het een ondersteunende dienst die in se in een stafrelatie staat met de klassieke hiërarchische lijn. Beide diensten zijn faciliterende diensten die mee een beleid helpen uitstippelen met de hiërarchische lijn, maar in een goed functionerend bedrijf zijn ze niet zelf verantwoordelijk voor de implementatie. Het

¹⁰⁶ In dit eindwerk wordt voorlopig nog een beetje op twee benen gebalanceerd. De reden hiervoor is simpel: hoewel ik ervan overtuigd ben dat de IDPBW op termijn op internationaal niveau mee moet uitgebouwd worden zoals HR, is dit momenteel vaak niet het geval. Alles wat je dan als IDPBW kan doen, is zelf een pijler beginnen uitbouwen en zo je wagonnetje aan de GSS-locomotief koppelen. Vroeg of laat vind je zo wel de opening om vanuit je organisch gegroeide structuur een officiële structuur op te zetten. Met een sponsor en beleidsverklaring op internationaal vlak. Zo heeft HR nu reeds op globaal niveau een directielid, maar heeft welzijn dat nog niet... Het is geduldige opbouwen en tot dan pragmatisch roeien met de riemen die men heeft.

¹⁰⁷ Een term die ik voor het eerst hoorde van Stefaan Peirsman, secretaris en diversiteitsverantwoordelijke ACV. (Peirsman, Mondelinge mededeling, augustus 2011)

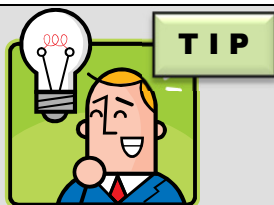
is de hiërarchische lijn die een team coacht, kansen geeft en op de kaart zet. Het is HR die dit proces begeleidt.

Net zo bij de IDPBW. Het is de verantwoordelijkheid van de hiërarchische lijn om een veiligheidsbeleid uit te werken en te implementeren. De IDPBW helpt hierbij met advies, 'goede raad' zeg maar.

En net zoals voor de IDPBW is het voor HR vaak vechten tegen de bierkaai. Alleen staat HR in de perceptie al een stuk verder. De kennis en aanvaarding van HR als partner in het begeleiden van loopbanen en potentieel is sterk toegenomen het laatste decennium. Er zijn nog babyboomers die het hebben over "loonadministratie" als enige taak voor HR, maar binnen een paar jaar zijn die in principe op non-actief gezet door diezelfde "loonadministratie".

De aanvaarding en kennis van de IDPBW als meer dan een 'klusjesdienst'¹⁰⁸, of een 'veiligheidschef'¹⁰⁹ heeft hier nog een achterstand goed te maken. We twijfelen er evenwel niet aan dat ze binnen een decennium dezelfde plaats zullen veroverd hebben als HR.

Om deze beide redenen is het een goed idee om ons te **enten op de globale HR-structuur**.



Zoek een geleider naar de top

Slaag je er niet in om invloed te verkrijgen op het eerste groene licht (bestelprocedure)? Raak je maar niet bij tot bij de decision maker op supra-lokaal vlak? Bekijk dan intern wie een geleider zou kunnen zijn. Wie zou je boodschap mee naar boven kunnen nemen? Rond wie kun je je wentelen als een klimplant om hogerop te raken met je boodschap?

Zorg voor een gezonde band met alle partners die een dergelijke lijn hebben. De leden van de directie, dat spreekt vanzelf, maar ook onverwachte mensen. De leden van de Europese ondernemingsraad. De leden van de interne communicatie (die vaak met hun collega's in andere landen moeten overleggen), ...

¹⁰⁸ Welke preventieadviseur heeft nog niet meegemaakt dat een directielid naar de IDPBW belt als er een lamp vervangen moet worden in het gebouw? Gebrek aan kennis van de functie, rol en taak van de IDPBW ligt hieraan ten grondslag. De enig juiste manier van reageren is in dit geval er op te wijzen dat ze daarvoor bij facility management moeten zijn.

¹⁰⁹ Dit is het andere extreem, ook genoegzaam gekend door iedere preventieadviseur: de IDPBW moet ervoor zorgen dat alles veilig is en blijft. De hiërarchische lijn beperkt zich er toe de IDPBW er af en toe op te wijzen dat "iets" niet veilig is op hun afdeling en of ze het even komen rechtzetten... Liefst vandaag nog.

Laat je helpen om (bijvoorbeeld) ergonomie gerespecteerd te krijgen, en heb geduld. Zolang je niet zelf internationaal gaat, gedraag je dan als een klimplant: zoek een geleider en kronkel er rond.

Overtuig je ICT-verantwoordelijke om jouw standpunt over laptops, docking stations, ... mee te nemen naar Europa... Drink regelmatig een koffie met hem. Een klimplant heeft vaak meerdere jaren nodig om een verdieping hoger te raken. Wees geduldig.

Maar maak gebruik van de bestaande structuren, zij bieden de "gidslijnen" zoals bergbeklimmers voorgebaande wegen volgen, ga mee met de flow en "groeï organisch verder". In invloed, slimheid en veiligheid.

Tip 6. To the top

4. Besluit en SWOT

"De mondialisering is een fenomeen dat niet meer ingedijkt kan worden."

Guy Verhofstadt, Een New Age of Empires¹¹⁰

In feite kunnen we stellen dat "dé economie" – als daar al sprake kan van zijn – zijn geglobaliseerde systemen heeft. Ze heeft die zelf uitgebouwd sinds de jaren tachtig van vorige eeuw. Dit is één van de redenen van het primaat van de economie over de politiek.¹¹¹

Deze economische globalisering heeft met de economische crisis van 2008 een grote sprong gemaakt op organisatorisch vlak. Ondersteunende diensten die tot dan als "on-outsourcebaar" gebrandmerkt stonden, worden nu toch uit handen gegeven. Hetzij naar derde bedrijven (outsourcing), hetzij naar derde landen (offshoring). Dit proces heeft volgens mij zijn limieten nog niet bereikt.¹¹²

Hoewel we deze structuren "**global**" noemen, merk je de facto dat ze **operationeel vaak Europees-continentaal** georganiseerd zijn. De operationele eenheden die men gewaar wordt op het lokale vlak zijn vaak op papier mondiaal, maar met een Europese tussenstop. De IT-afdeling

¹¹⁰ Verhofstadt, 2009, p.40.

¹¹¹ Zelfs Herman Van Rompuy insinueert dit met volgende uitspraak: "Wij bezweren als politici voortdurend dat we alles onder controle hebben, maar eigenlijk zijn wij machtelozer dan ooit. De eenvoudige waarheid is dat het ons ontsnapt, dat we er zeer vaak gewoon als toeschouwer bij staan." (http://nl.wikipedia.org/wiki/Herman_Van_Rompuy)

¹¹² Volgens Alan Greenspan zitten we evenwel dicht tegen de limiet aan: "Een volledig geglobaliseerde wereld is een wereld waarin productie, handel en financiën zonder belemmeringen en zonder last te hebben van afstand en nationale grenzen (...). Een dergelijke wereld zal nooit worden gerealiseerd." (Greenspan, 2007, p.429)

mag dan wel “global” zijn, maar de facto zal je vaak een opdeling in “Americas”, “EMEA”¹¹³, en “Asia” zien. Dit zijn de **levels waar je moet op mikken**.

Het globale niveau blijft te veraf om bereikbaar te zijn. Net zoals Verhofstadt al poneerde in zijn werkje. Zijn idee van de empires als tussenstap van het lokale naar het mondiale niveau (politiek gezien) is dus niet zo ideëel. Voor hem is **de VN te veraf, en het lokale te onmachtig**. Hetzelfde ziet men dus in concreto gerealiseerd binnen multinationale bedrijven. **Focus** bijgevolg binnen GSS **op continenten**, zeker als lokaal preventieadviseur.

Vanuit deze structuren moeten we nu in een volgend decennium toewerken naar een volwaardige positie van de IDPBW. We moeten proberen de **globalisering te “vervolledigen”**. Niet alleen de productie en ondersteunende diensten moeten supranationaal georganiseerd worden, maar **ook de veiligheid en het welzijn op het werk**. Zo kunnen we Rome pas echt vervolledigen: niet alleen de economische, maar ook de sociale aspecten van arbeid uniformiseren.¹¹⁴

De weg daarheen is dat we van onze lokale preventieadviseur ook een politicus maken die zijn weg vindt binnen de GSS-structuren. **Een preventieadviseur die kan lobbyen en een “beïnvloedende” groep creëert met zijn collega’s**. Enkel zo kan je binnen de huidige context vermijden achter de feiten aan te lopen. Enkel zo kan je het eerste groene licht de facto realiseren: door nog voor het bestellen pro actief in te grijpen en te sturen. Al de rest zijn vijgen na Pasen.

En op de vraag waarom HR al GSS is en IDPBW niet, kunnen we simpel antwoorden: “It’s the economy, stupid !” HR heeft aan de CEO’s en andere directieleden kunnen aantonen dat ze een toegevoegde waarde hebben en zo mee omzet en winst genereren. Welzijn wordt helaas nog niet steeds zo gepercipieerd. Zeker in niet-productieomgevingen heeft welzijn het nog vaak moeilijk. Maar we evolueren in de goede richting. En als – zoals in het vorige hoofdstuk aangetoond – welzijn steeds meer op het terrein van HR komt, kan dat deze evolutie alleen maar ten goede komen. Sterker, op een dag zal HR mee aan de kar van welzijn trekken om samen de belangen van Human Resources in de volle betekenis van het woord te dienen.

Enkel zo kan welzijn vermijden een onbeduidende en machteloze speler te worden. En tegelijk kan op deze manier welzijn geëxporteerd worden naar landen waar het momenteel “eerder pover”

¹¹³ EMEA: Europe, Middle East and Africa. Binnen organisaties wordt hiermee deze geografische zone aangegeven en niet het in ons werkveld vaker voorkomende: “European Medicines Agency” (http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=/pages/home/Home_Page.jsp&jsenabled=true)

¹¹⁴ In feite is dat ook een idee van de andersglobalisten. Ook zij willen niet terug naar de romantische tijd van één volk, één natie. Zij willen van onderuit een sociale globalisering promoten. In feite een beetje zoals hier voorgesteld: een IDPBW die niet tegen de globalisering vecht, maar mee wil aanmonsteren op de boot van de globalisering. (Zie ook: Klein, 2002, p.365-386)

gesteld is met welzijn. Net zoals pakweg Polen economisch mee omhoog getrokken werd door zijn intrede in de EU, kan welzijn op het werk op termijn sterk verbeterd worden in de typische offshoringlanden. We moeten onze groene lichten niet offshoren, maar exporteren.

Om het met woorden te zeggen die van Herman Van Rompuy hadden kunnen komen:

*Welzijnsgolven in
globale oceanen
Pacific die brult*



Figuur 9. Alexia Roëll, HR Director Kluwer Europe¹¹⁵

¹¹⁵ Roëll, Alexia, Presentatie Europese Ondernemingsraad, mei 2011, slide 35.

Sterktes

- Professioneel advies dat gedragen wordt door de lokale vestigingen, waardoor de implementatie van de beslissingen vlotter verloopt/meer steun geniet
- EU-richtlijn of verordening klinkt alsof er een uniforme regelgeving is, maar dat is ze niet. Wetgeving blijft lokaal (cfr groene lichten).

Zwaktes

- In de westerse kernlanden zal een Global IDPBW geen extra kosten met zich meebrengen. Maar in “nieuwe” economieën staat men misschien op bepaalde vlakken nog voor basisinvesteringen. Het implementeren volgens “clusters” van gelijklopende landen kan hierbij helpen: EU, VS, Asia, ... De facto zijn de meeste GSS-afdelingen ook zo gestructureerd.

Directie (lokaal en internationaal)

Kansen

- Het veiligheids- en welzijnsaspect van de betrokken dossiers zal ook op het lokale sociale overleg makkelijker passeren. Omdat er reeds door de IDPBW aan meegewerkt is op een globaal niveau.

Bedreigingen

- Traag verloop. Meer gesprekspartners mag er niet toe leiden dat er geen beslissing genomen wordt of dat alles in langlopende werkgroepen geparkeerd wordt.

Sterktes

- Pro-actief ingrijpen heeft meeste effect met minste efforts. Het voorkomt veel stress en problemen voor de eigen IDPBW doordat je sneller op de bal speelt.

Zwaktes

- Netwerken gebeurt vaak buiten de officiële structuren om. Lokale of supra-lokale directies kunnen het gevoel hebben dat je hen passeert.
- Afhankelijkheid van de competenties van de PA's in de diverse landen.

IDPBW

Kansen

- Gezien worden als een meer gerespecteerde (gespreks)partner/afdeling (volwaardige speler) op bedrijfsvlak.

Bedreigingen

- GSS leidt tot banenverlies op lokaal vlak. Bewaak je neutraliteit. De rol van de IDPBW/PA is niet GSS te verdedigen, wel ervoor te zorgen dat welzijn geen "detail" wordt ten gevolge van GSS.
- Icarus: als je te hoog vliegt, moet je dringend meer tijd met de vloer doorbrengen, om af te koelen voor je vleugels verbranden.

**Paradigmashift 3. Het wervelwindmodel: verandering, flexibiliteit, en
individu centraal ¹¹⁶**



Figuur 10. Keith Haring, Untitled, vinyl doek, 1982.¹¹⁷

¹¹⁶ Dit hoofdstuk werd in de periode juni 2011 – augustus 2011 geschreven. De thematiek is sterk verweven met de sociale verkiezingen, vandaar dat het me beter leek om iedere “verdachte periode” voor te blijven en te schrijven lang voordat er van verkiezingskoorts sprake is. Het kan zijn dat hierdoor bepaalde zaken door de werkelijkheid achterhaald zijn. Want paradoxaal genoeg schrijf ik over de snelheid van veranderingen, lang voordat het stuk het daglicht moet aanschouwen.

1. Centrale Stelling

“Madonna veranderde destijds om de twee jaar van look, maar Gaga verandert vijf keer per dag van outfit. Ze beseft dat alles sneller gaat en ze speelt volop in op nieuwe media.”

*De Morgen*¹¹⁸

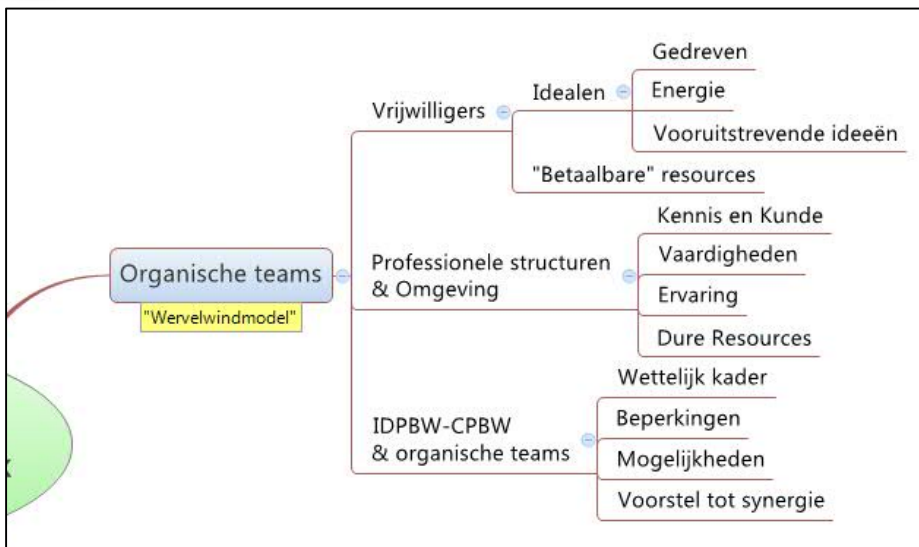


We kunnen de geschiedenis indelen in twee blokken: pre-digitaal en digitaal.

De pre-digitale samenleving was TOP-DOWN en veranderde amper. Ze was stabiel en een bepaald diploma leidde tot een bepaalde, quasi vastgelegde, loopbaan. Structuren veranderden te traag om er veel van te merken in één carrière. En als individu had je weinig tot geen impact.

De digitale samenleving is – tegen de schijn in – wel degelijk BOTTOM-UP georganiseerd en verandert in een gigantisch tempo. Het individu heeft veel meer impact op zijn omgeving en zijn eigen leven. Iets wat we moeten leren een plaats te geven.

Tabel 7. Centrale stelling 3



Figuur 11. Paradigmashift 3 en consequenties

¹¹⁷ Kolossa, 2007.

¹¹⁸ X, Lady Gaga leert Vlaamse CEO's beter zakendoen, De Morgen, 28 mei 2011, p.10.

2. Toelichting

De ‘**nieuwe wereld**’ is een wereld waarin – ten eerste – de macht aan het shiften is naar het **individu**. Weg van grote bedrijven ten voordele van losse tijdelijke en **organisch gegroeide netwerken**.

Weg ook van de klassieke ideologische stromingen als socialisme, liberalisme en zelfs – ook al heb ik de schijn van de dag tegen – van het romantische nationalisme. We zagen het in Tunesië en andere landen. We zien het in programma’s als de Neveneffecten die de call centers veranderen (wat de bedrijven niet op zichzelf konden, zonder druk van het individu) of belspelletjes aanpakken (wat de politiek niet kon, zonder druk van onderuit).

Alle evenwichten die met behulp van ‘oude waarden’ als zorgvuldigheid en geduld of diplomatie tot stand gekomen zijn, worden in vraag gesteld in de nieuwe wereld die veel meer trekken van de ‘chaostheorie’ vertoont.¹¹⁹

Wat ook steeds terugkerend is, is **de snelheid** waarmee dingen kunnen omkeren (bv. Tunesië, Egypte, Libië) en het **eclecticisme** ervan.

Ook Jean-Luc Dehaene wijst hier op. Volgens hem zitten we in een ...

“sterk veranderde maatschappij, met de verdwijnende rol van het middenveld en de ontvoogding van de burger. Daardoor is de maatschappij zeer volatiel, (...). ‘Daar bovenop komt de technologische evolutie, waardoor politici binnen de vijf minuten een oorzaak en een oplossing moeten geven. Die druk is enorm. En de trage machinerie van de parlementaire democratie heeft daarmee alle moeite van de wereld.’ Volgens Dehaene is het 18de-eeuwse parlementaire systeem niet aangepast aan de uitdagingen van vandaag. ‘Het loopt achter de feiten aan’, zei hij en voegde er wat later aan toe dat hij als politicus van een andere generatie echter geen pasklaar antwoord heeft. ‘De nieuwe vormen van democratische organisatie zullen door ‘digital natives’ moeten worden uitgevonden.”¹²⁰

Kluwer van zijn kant, is net als de meeste bedrijven in deze wereld bezig zich in ijltempo aan te passen aan de nieuwe samenleving. Een digitale samenleving die zich in een enorm snel tempo

¹¹⁹ De snelheid waarmee sociale media gigantische veranderingen kunnen veroorzaken hebben veel gemeen met wat men in de wiskundige niet-lineaire dynamische systemen de Ljapoenev-exponent en de Ljapoenev-tijd noemt. Neem twee getallen die heel dicht bij elkaar liggen (bv. 3,0001 en 3,0002) en blijf die kwadrateren. Het verschil neemt per kwadraat meer en meer toe. De Ljapoenev-tijd is de tijd die nodig is om chaotisch te worden. Het exponentieel toenemen van followers binnen sociale media krijgt hierdoor al gauw chaotische trekken. (<http://nl.wikipedia.org/wiki/Chaostheorie>)

¹²⁰ mvdb, “Parlementaire democratie niet aangepast aan evolutie in maatschappij”, De Morgen, 30 mei 2011.

kan omswitchen in deze of gene richting. Voor iedere vertrekkende babyboomer, komt er een whizzkid bij. Binnen het bedrijf en binnen het klantenbestand.

Laat ons duidelijk zijn: **noch de wetgeving, noch het sociaal overleg zijn vandaag aangepast** aan deze veranderende realiteit. De wetgeving inzake welzijn op het werk is in deze waarschijnlijk zelfs één van de verst gevorderden. Het zwaartepunt komt er op overleg en doelen te liggen, i.p.v. middelen. Het gevolg is dubbel.

Ten eerste moeten we een **andere manier vinden** om met **wetgeving en beleid** om te gaan. In een parlementaire democratie veranderen deze zaken traag. Door wetgeving en beleid meer op 'goals' te laten focussen, worden ze de facto flexibeler.

Op die manier is er ook '**interpretatieve ruimte**' voor stromingen en individuen om deze goals in te kleuren. De vastgelegde menu's worden een **à la carte** menukaart. Waarin het individu zijn ideale maaltijd kan samenstellen, gebruik makende van de belangrijkste eigenschappen binnen dit nieuwe kader: zijn communicatieve vaardigheden. Voor bedrijven worden vaardigheden dan weer een stuk belangrijker dan het volgen van een wetgeving die als exacte leidraad fungeert.

Je ziet het ook in de opbouw van de Codex. De vroegere wetgeving – ARAB – was een heel strikte middelenwetgeving. Een EHBO-koffer moest bepaalde dingen bevatten. Hilarisch vaak, omdat het ook irrelevante zaken bevatte. Irrelevant naar de huidige stand van de kennis en irrelevant omdat het onvoldoende rekening hield met het type bedrijfsactiviteit en dus het type risico's. Het nieuwe KB van 15 december 2010 maakte er komaf mee. Eerst bekijken welke risico's er zijn, en dan een aangepast beleid. Er moet dus overlegd worden. De wet legt niets op, gewoon dat je moet overleggen. Overtuigen. Communiceren. Je schakelt dus over naar de mondige en netwerkende mensen. Tegelijk mogen we dus niet vergeten dat we wel degelijk sociaal overleg nodig blijven hebben. Gestructureerd, en constructief. Niet om te scoren of om macht te verwerven.

Ten tweede is er net dat sociaal overleg. Een overleg dat – in tegenstelling tot de Codex – al veel minder aangepast is aan de veranderende samenleving. Het **sociaal overleg is** momenteel in de Belgische context **vrij rigide georganiseerd**. Een evenwicht dat al decennia bestaat, wordt niet makkelijk aangepast. De op zich 'nieuwe' wetgeving rond welzijn op het werk, omvat op de punten rond sociaal overleg een aantal van deze oude gewoontes en werkwijzen. Dit kan ook moeilijk anders, omdat de wetgeving rond welzijn op het werk qua sociaal overleg nog steeds niet de maat is. Binnen sociaal overleg wordt het sociaaleconomische jammer genoeg tot vandaag als de essentie gezien. Meer verlof belangrijker dan lagere werkdruk. Meer loon belangrijker dan minder stress.

Sociaal overleg – als onderdeel van het beleid op sociaaleconomisch vlak – moet **sneller en flexibeler georganiseerd worden**. Bovendien moet het tegemoet komen aan de individuele eisen van de medewerkers binnen dit nieuwe kader.

En omdat de basiswetgeving op zich niet snel wijzigt, moet ze eigenlijk inherent kunnen omgaan met de nodige creativiteit.

Kortom: sociaal overleg moet aangepast worden aan deze tijd. Binnen de microkosmos die een bedrijf is, willen vele mensen projectmatig of structureel meewerken aan welzijn, zonder zich te engageren in de alles omvattende totaliteit van een mandaat (termijn en thematiek). **De energie, ideeën en creativiteit is er bij vele medewerkers, nu nog een weg zoeken om ze te kanaliseren.**

Maar hoe zou een evenwicht in het sociaal overleg er kunnen uitzien in de nieuwe samenleving? **Sociaal overleg zal steeds nodig zijn**, maar wat als de klassieke machtsstructuren afbrokkelen en het individu als 'eclecticistisch individu'¹²¹ aan het overleg moet beginnen. Hoe organiseer je dat dan? Een mogelijke **aanzet tot het debat**. Dat is wat je in dit hoofdstuk kunt verwachten.

3. Het dilemma van de geëngageerde: naar een nieuw sociaal overlegmodel?

Een van de gevolgen van deze paradigmashift is dat de **grens tussen een officieel mandaat en het zich eerder projectmatig willen inzetten** in een bedrijf **te groot** is. Diverse gesprekken met medewerkers¹²² gaven een duidelijk zicht op belemmeringen om een mandaat op te nemen binnen het bedrijf.

¹²¹ Het individu wil zich nog engageren tot een project, maar niet meer tot een (ideologische) zuil waarin het verdwijnt. Vandaar dat het een 'individu' is, een op zich staande eenheid. Maar ook een eenheid die zich tijdelijk aansluit bij projecten om die daarna weer te ontbinden. Vandaar "Eclecticistisch". Want dat houdt in dat je als mens wel aan een project wil deelnemen, maar ook aan 100 andere dingen in je leven belang hecht. Je zoekt constant een evenwicht tussen die 100 chaotische projecten in je leven: sport, partner, kinderen, hond, milieu, derde wereld, schoolraad, hobby-kok, biljarten, Je wilt het allemaal, en dus moet je zelf de ingrediënten van je leven uitzoeken om zelf een maaltijd te bereiden. Complex en chaotisch. Verrijkend als het lukt. Bevreemdend en bedreigend als je denkt de controle te verliezen. Vandaar dat – bijvoorbeeld - individualisme en nationalisme twee uitingen zijn van hetzelfde fenomeen. Hoe contradictorisch het ook lijkt. De verrijking voor de ene is een angst voor een ander.

¹²² Deze personen hebben liever niet dat hun naam vermeld wordt. Ze zijn het sociaal overleg nauw genegen, maar engageren zich tegelijk niet in de klassieke zin van het woord.

Een officieel mandaat vereist:

- een **lidmaatschap** van een officiële vakbond. Niet iedereen die sociaal geëngageerd is, is lid van de vakbond of wil dat überhaupt worden. Hiervoor worden twee redenen aangehaald. Over de gegrondheid ervan wensen we geen uitspraak te doen, ze opsommen doen we wel:
 - o **imagoprobleem**. Vaak heeft de vakbond een imagoprobleem, waardoor mensen er niet mee geassocieerd wensen te worden. De associatie tussen vakbonden en de weinig performante politieke situatie in België, komt dit imagoprobleem natuurlijk niet ten goede;
 - o **loopbaan**. Sommigen vrezen dat het openlijk uitkomen voor hun lidmaatschap, hun loopbaan zal hypothekeren. Vooral kaderleden vrezen vaak dat het jarenlang investeren in hun carrière een negatieve wending zou kunnen krijgen;
- het opkomen op een lijst van die vakbond en de **keuze van een lijst**. In veel bedrijven is één vakbond **dominant** in het sociale speelveld. Bij Kluwer is dat het BBTK. Het ACLVB heeft zelfs helemaal geen lijst ingediend bij de laatste sociale verkiezingen van 2008. Als je verkozen wilt worden en een zekere invloed wilt hebben binnen het sociaal overleg, moet je vaak de facto aansluiten bij de dominante vakbond. Het quasi-monopolie van het BBTK bij Kluwer leidt er toe dat je misschien wel gemakkelijker verkozen kunt worden op een andere lijst, maar dat je minder weegt als je geen deel uit maakt van de dominante fractie;
- vierjaarlijkse **termijnen**. Je kan je maar om de vier jaar kandidaat stellen om de handschoen op te nemen. Als er **tussentijds** projecten zijn waar je graag aan zou meewerken kan dat niet langs die weg en zoek je een andere benadering. Het is alsof je op een trein staat te wachten die maar heel sporadisch langskomt, waardoor je finaal voor een ander vervoersmiddel kiest om je bestemming te bereiken;
- een loyaliteit binnen de **globale visie** van diezelfde vakbond. Er is nog steeds een sterk verschillende visie op sociaal overleg tussen het ACV en het ABVV. Waar de eerste uitgaat van een overleg- en consensusmodel, gaat het ABVV veel meer uit van een conflictmodel dat aanstuurt op het uitbouwen van een 'schaduwdirectie'. Een controlerende vakbond. Resultaat is dat het sociaal overleg vaker in een negatieve sfeer verloopt, wat mensen afschrikt om zich te engageren¹²³;

¹²³ Er is in deze ook een immens verschil tussen het CPBW en de OR. De OR zal sowieso vaker in een conflicterende situatie terecht komen. Sociaaleconomische materie geeft daar vaker aanleiding toe dan de welzijnsmaterie. Het CPBW is meer gediend met een constructief-meedenkend model. Dit zit eigenlijk al vervat in de aard van risicoanalyses, feitenbomen, ... Het overlegmodel is eigenlijk inherent aan de Codex. Komt hier nog bij dat het vaak dezelfde mensen zijn die in OR en CPBW verkozen zijn. Hierdoor worden conflicten uit het ene orgaan soms meegenomen naar het andere. Wat er enkel voor kan pleiten om wat meer afstand te bewaren tussen beide organen.

- **tijdslot.** Als je een mandaat opneemt, trekt dit je vaak dieper in het overleg dan je zou willen. Als persoon ben je vaak zo druk bevraagd dat je een – impliciet - tijdslot toekent aan deelgebieden in je leven. Je hebt een gezin, een job, hobby's. Elk van deze aspecten mogen een bepaalde hoeveelheid tijd opsouperen. De kern vormt het gezin. **Vrijwilligerswerk** komt vaak pas op een derde of vierde plek, met dus een kleinere – of minder gegarandeerde – toegewezen tijd. Er is dus - bijvoorbeeld - de facto wel tijd om mee te werken rond EHBO, maar niet om een volledig mandaat op te nemen.

Nochtans mogen deze medewerkers de **voordelen van een mandaat** niet onderschatten:

- er is een direct overlegkanaal met de directie beschikbaar;
- je kan je “ei” kwijt rond een thema zonder gefnuikt te worden door een direct leidinggevende;
- je leert het bedrijf kennen in zijn geheel (afdelingen binnen een groot bedrijf handelen vaak als aparte KMO's die elkaar amper of niet kennen);
- je ziet het bedrijf ook van zijn beleidskant (financieel-economische informatie, overnames, balans, ...), wat boeiend is;
- je geniet bescherming tegen ontslag;
- je krijgt wettelijk de benodigde tijd voor je mandaat.

Het exclusief werken met mandaten en officiële overlegorganen, leidt er evenwel ook toe dat **vele beschikbare energie niet gebruikt** wordt. Het leidt er toe dat gemotiveerde medewerkers op hun honger blijven zitten. Het is een “alles of niets” gegeven geworden. Zonder veel ruimte voor een tussenweg.

De hedendaagse medewerker¹²⁴ wil zich niet engageren op alle facetten van het bedrijfsleven. Maar hij wil wel **“iets” doen** binnen de microkosmos. Hij wil à la carte kunnen kiezen voor die aspecten die hem of haar nauw aan het hart liggen. Een volledig engagement binnen een vakbondsmandaat kan dan te zwaar om dragen zijn. Het laat te weinig ruimte om à la carte zijn leven in te vullen.

Dit à la carte dingen invullen kan diverse niveaus krijgen. Je werkt als trekker op een project, als losse medewerker of als sympathisant.

¹²⁴ Ook hier is de medewerker maar een exponent van de hedendaagse samenleving en zijn tijd. Je wilt wel joggen, maar je wordt niet lid van een club. Omdat je joggen niet centraal stelt, want je hebt ook nog een koersfiets zonder lid te zijn van een wielclub, een schaakspel zonder lidmaatschap van een schaakclub, een boekencollectie zonder FNAC-kaart. Je koopt graag, zonder lidmaatschap van de KWB of andere spelers uit het middenveld, ... Kortom, je leven omvat zoveel facetten, dat je je niet meer exclusief aan één vereniging of thema wilt binden.

Blijft dus de vraag: “**Hoe kunnen we de werknemers optimaal laten meewerken aan welzijn in de 21^{ste} eeuw?**” Hoe kunnen we de ‘losse’, ‘onafhankelijke’, en tegelijk ‘geëngageerde’ medewerker betrekken bij welzijn in de breedste zin van het woord?

Kan dit in een vorm van “Permanent onafhankelijk lid” van het CPBW (zie 5.1) of ligt de oplossing in een vorm van “Occasioneel lid” van het CPBW (zie 5.2)?

4. Satellietparticipatie = Chiromodel + Professional

Laat we even de bovenstaande titel fileren. De professionele werkomgeving kennen we allemaal. Van Dale omschrijft het als:

“(…)2 aan een of het beroep eigen; professionele kwaliteiten; 3 als gemaakt door een vakman: die boekenkast ziet er professioneel uit;(…)”¹²⁵

We kunnen professioneel dus definiëren als gedrag dat eigen is aan je beroepssfeer en een uitmuntende kwaliteit vereist.

Het tegenovergestelde van wat je als ‘Chiromodel’ zou kunnen omschrijven. Gedrag dat uit **enthousiasme, overtuiging, en engagement** ontstaat. Maar **door amateurs op een niet-vergoede en vrijwillige basis**.¹²⁶

Als je er in kan slagen om de kwaliteit van het werk uit het eerste te koppelen aan het engagement en de gedrevenheid van het tweede, bekom je een enorm potentieel aan energie en mogelijkheden.

Een typisch hedendaagse vorm van -apolitiek- engagement. Klassieke organisaties uit het middenveld verliezen leden of invloed, maar tegelijk zie je overal in de samenleving wel mensen die zich engageren. Meestal zonder officiële structuren. Jongeren worden minder vaak lid van een klassieke drukingsgroep of vereniging, maar zijn wel actief bezig met milieuzorg, derde of vierde wereldzorg. Combineer dit met de professionele omgeving en je krijgt het ‘**Satellietmodel**’.

De term “Satellietparticipatie” wordt hier dus gebruikt voor **groepjes van mensen die zich rond een bepaalde thematiek verenigen**, zonder zich echt in het klassieke sociaal overleg te engageren. Ze zijn niet verkozen, **niet beschermd, maar wel geëngageerd**. Hun thematiek

¹²⁵ X, Van Dale, Groot Woordenboek der Nederlandse taal, 1992.

¹²⁶ “Chiro-model” kan misschien wat pejoratief overkomen, maar ik bedoel er echt niet mee dat er niet professioneel gewerkt kan worden met vrijwilligers, integendeel (zie Tabel 8. Mission Statement GreenTeam). Ik wil ermee benadrukken dat het om vrijwilligers gaat die uit gedrevenheid handelen. Hun energie stellen ze vrijwillig ter beschikking om een doel te realiseren dat ze belangrijk achten. Dat is de essentie van dit begrip.

situeert zich in de welzijnsmaterie en wordt mee gevolgd door het CPBW en de IDPBW. Ze worden professioneel omkaderd, en realiseren zo projecten waar het IDPBW geen resources voor heeft.

Concreet heeft Kluwer momenteel een aantal 'satellieten' rond het comité cirkelen. Gedreven vrijwilligers werken thematisch rond een thema. We bespreken hier twee voorbeelden: het Kyototeam en het GreenTeam.

4.1. Case: Ik Kyoto



Figuur 12. Ik Kyoto

Ik Kyoto is een initiatief van de Bond Beter Leefmilieu¹²⁷. De doelstelling is om iedere lente een actieperiode te organiseren tijdens dewelke de deelnemende bedrijven een maximaal aantal pendelaars overtuigen om zich **duurzaam van en naar het werk** te verplaatsen. Niet alleen fietsend, maar ook via openbaar vervoer of te voet.

Drie jaar geleden zijn binnen Kluwer een drietal vrijwilligers beginnen lobbyen om deel te nemen. Ze spraken in de eerste plaats de leden van het CPBW hierover aan. Het CPBW en de IDPBW schreven het bedrijf in en ... het werd een flop. Een totaal gebrek aan communicatie en bevestiging deden het initiatief de das om.

De twee jaren die hierop volgden deden de vrijwilligers alles zelf. **De IDPBW** schrijft het bedrijf formeel in en was **sponsor**, maar de **drie vrijwilligers** werken tijdens het kalenderjaar een campagne uit. Tijdens de reële periode krijgen ze assistentie van een vijftal andere vrijwilligers. Flyers, groepsontbijten, begeleide fietstrajecten, dagelijkse weervoorspellingen op het intranet en de valven,...

Het resultaat is dat Kluwer momenteel de grootste Kyoto-actie van Vlaanderen lopende heeft. Vlot 30 à 40% van de medewerkers schrijft zich in voor het initiatief en houdt dagelijks bij hoe ze zich verplaatsen (op de website van Ik Kyoto).

¹²⁷ www.ikkyoto.be, de campagne loopt in 2012 van 26 maart tot 21 juni.

Een perfect voorbeeld van hoe vrijwilligers de IDPBW kunnen ondersteunen en vice versa. Een organische dynamiek. Met het grootste sociale Kluwerevent van het jaar als gevolg. Zelfs de CEO laat de Audi thuis en fietst een paar keer mee.

4.2. Case: GreenTeam

Het GreenTeam is ontstaan uit een nood om rond **milieu** te werken. Vaak indirect het “interne milieu”¹²⁸, maar eigenlijk zowel intern als extern milieu. De groene of ecologische reflex zeg maar.

Het GreenTeam bestaat uit een drietal **vrijwilligers die geen lid zijn van het CPBW**, maar wel een bezorgdheid hebben voor het milieu. Ze komen uit drie verschillende afdelingen, met een totaal andere achtergrond: marketing, IT en redactie. Ze hebben elk een ruime anciënniteit binnen het bedrijf en een grote loyaliteit.

Het kan een buitenstaander misschien verrassen, maar de professionaliteit van deze ‘ongebonden vrijwilligers’ is sterker dan de werking van veel CPBW’s of IDPBW’s in België.

Hun werking heeft een **Mission Statement**, en een set van gedefinieerde **Waarden**¹²⁹ en **Principes**. Het hebben van deze dingen, en het feit dat een directie op de hoogte is van deze zaken, houdt eigenlijk een de facto erkenning van hun bestaan en hun bestaansrecht in. Niet onbelangrijk in de discussie over “de nodige tijd” of “bescherming”.

Mission Statement

*Het GreenTeam streeft er naar een **duurzaam uitgeefklimaat** bij Wolters Kluwer te ondersteunen door:*

- het steeds benadrukken van GreenSwitch³: Reduce, Recycle and Re-use;*
- het stimuleren van aankopen, verkopen en gebruiken van ecologisch kostverantwoorde producten;*
- het ontwikkelen van een ecologisch bewustzijn bij het bedrijf en zijn medewerker;*
- de doelstellingen, waarden en principes die hierbij gehanteerd worden, kaderen in de overkoepelende bedrijfsmissie.*

Tabel 8. Mission Statement GreenTeam

¹²⁸ Als je de airco minder wilt laten koelen 's zomers, werk je de facto aan het interne milieu. Maar je motivatie is vaak energieverbruik, wat niet onder het domein “intern milieu” valt. De argumentatie om de airco minder te laten koelen wordt dan weer wel vaak via “goede praktijken” uit de gezondheidszorg opgebouwd. Het koelen tot 23°C als de buitentemperatuur 33°C is, is niet alleen ecologisch en financieel, maar ook medisch een probleem.

¹²⁹ Qua loyaliteit aan en integratie in de bedrijfsvisie kunnen deze uitgewerkte waarden tellen. De waarden zelf zijn exact dezelfde als degene die het concern zichzelf en al zijn medewerkers oplegt. Alleen de uitwerking is specifiek gemaakt. Deze benadering (bv. “We luisteren naar onze werkgever en collega’s”) maakt het heel moeilijk om hen enige vorm van “onloyaliteit” of “disrespect” aan te wrijven. Een verstandige aanpak.

GreenTeam Waarden

1. Bedrijfsgericht: “Kluwer en zijn medewerkers zijn onze focus”
 - We zorgen ervoor dat ons bedrijf (mensen, processen en technologie) ook vanuit een ecologisch perspectief bekeken worden
 - We luisteren naar onze werkgever en collega’s en ontwikkelen flexibele en creatieve manieren om aan hun groene noden te voldoen
2. Innovatie: “Nieuwe, groene ideeën onder de aandacht brengen”
 - We zoeken naar creatieve oplossingen om onze ecologische voetafdruk te verminderen
3. Verantwoordelijkheid: “Een beter milieu begint bij onszelf”
 - We zorgen ervoor dat iedereen zijn/haar steentje kan bijdragen in het aanpakken van deze globale problematiek
4. Integriteit: “We zijn direct, oprecht, transparant en eerlijk in alles wat we doen”
 - We communiceren open en eerlijk
 - We respecteren diversiteit en de mening van een ander
 - We geloven in een Fair Trade van goederen en diensten
5. Waarde scheppen: “Onze acties zijn waardevol voor de medewerkers, het bedrijf en het milieu”
 - Onze acties reduceren de impact op het milieu
 - Waarbij we ook steeds het kostenaspect kritisch benaderen
 - Met het oog op het verhogen van het algemeen welzijn op het bedrijf in het algemeen en van de werknemers in het bijzonder

Tabel 9. Waarden GreenTeam

Een goed voorbeeld van de GreenTeam-werking was de **Dikke Truiendag 2011**. Ze organiseerden een soepcompetitie tussen verschillende afdelingen. De temperatuur werd die dag verlaagd van 23°C tot 21°C. Net als de jaren daarvoor. Het enige verschil in de aanpak was de soepcompetitie. Het verschil in resultaat was dat de perceptie van Dikke Truiendag positief was. Dit was nieuw. De voorgaande jaren was het geklaag al weken op voorhand in iedere wandelgang te horen. Dit jaar niet.

Op die dag werd op een positieve manier aan bewustmaking gedaan én gemobiliseerd én het verbruik verminderd.

In stilte werd tussen facility management, preventieadviseur, HR-directeur en CPBW overeengekomen om de **temperatuur definitief** op 21°C te houden. Een realisatie met grote ecologische en financiële impact (zie Figuur 13).



Figuur 13. Financieel voordeel Dikke Truiendag¹³⁰

Door hun acties is er ook een **algemeen gestegen bewustzijn bij medewerkers en directie** over milieuzorg. Een uiting hiervan is dat het bedrijf in de zomer van 2011 beslist heeft om de papieren loonbrief definitief naar het verleden te verwijzen. Vanaf dan werd de **elektronische loonbrief** ingevoerd. Met een recht om het te weigeren weliswaar, maar gelukkig niet met de plicht om het aan te vragen. Een vooruitstrevende keuze. Mede omdat het besef doordringt dat er vraag is op de vloer.

Net zoals de beslissing om **groene stroom** in te kopen: sinds januari 2012 heeft Kluwer enkel groene stroom. De bewustmaking en de druk kwamen van onderuit. Vanuit vrijwilligers. Het beleid volgde.

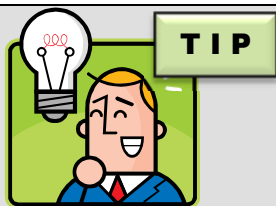
4.3. Satellietparticipatie: de inherente zwaktes

Kluwer werkt nu al met een **matrixstructuur**, waarbij grosso modo 90% van de medewerkers hun functie de facto voor een groot stuk zelf invullen. Wat de nodige ruimte laat om vrijwilligerswerk binnen het bedrijf te doen.

¹³⁰ Meyns, 2009, slide 10.

De **zwaktes van dit “Satellietsysteem”** of – zo je wilt – werken met ‘professionele vrijwilligers’ zijn nochtans inherent, en vormen de keerzijde van de voordelen van het officiële mandaat (zie 3) :

- “occasioneel lid”;
- “bescherming”;
- “de nodige tijd”;
- “geheimhoudingsplicht”.



Chiro

Het ‘Chiro-model’ kan je ook letterlijk nemen. Welke jeugdbeweging is niet constant op zoek naar een manier om zijn kas te spijzen? De leiding bestaat uit gebrevetteerde monitoren die ervaring hebben in het begeleiden en animeren van kinderen of jongeren. Doe ze een fair voorstel om in de zomermaanden op de kinderen van je medewerkers te passen.

Stel een lokaal ter beschikking voor knutselen (bij regenweer) en laat ze in groep of met hun ouders ’s middags in de cafetaria eten. Sodexho zal het graag zien gebeuren in die dooie zomermaanden, de ouders ook en je reputatie als directie kan niet meer stuk.

Wees wel zo slim om het kostenneutraal te maken: de ouders betalen een bijdrage voor de opvang. Een stuk lager dan de vaak dure professionele opvang en ze moeten er niet voor rondrijden ’s avonds. De kinderen gaan direct mee naar huis.

Wat houdt je tegen?

Tip 7. Chiro

Deze inherente zwaktes zouden echter verder ondervangen moeten kunnen worden op een juridische basis vooraleer het systeem echt goed zou kunnen werken.

5. Satellietparticipatie officieel mogelijk maken

5.1. Permanente onafhankelijke deelname aan het CPBW: wettelijke basis?

Er moet een **vorm van participatie in het CPBW** mogelijk gemaakt worden, **zonder lid te zijn van een erkende vakbond**. Zo kan de positieve energie en betrokkenheid van de geëngageerde werknemer gekanaliseerd worden in het belang van alle spelers in het veld: werkgever, werknemer, organisatie, aandeelhouder, IDPBW,...

Dit is volgens mij mogelijk op twee manieren: **democratisch of coöptatie**. In het eerste geval moet het mogelijk gemaakt worden om je democratisch te laten verkiezen zonder op een vakbondslijst te figureren. Dit scenario is momenteel niet realistisch, en wel om twee redenen:

- De oprichting van het CPBW is **wettelijk geregeld**:

“Het comité wordt dus niet bij overeenkomst opgericht, maar krachtens wet. Deze wettelijke bepalingen zijn daarenboven van openbare orde, zodat er in principe niet van afgeweken kan worden. Eens het comité opgericht is, zullen de wettelijke bepalingen inzake de samenstelling en het functioneren van kracht zijn. Ook hier kan niet van afgeweken worden.”¹³¹;

- De samenstelling is wettelijk geregeld, in die zin dat om **permanent lid** te zijn er een verkozen mandaat via een door de vakbond ingediende lijst noodzakelijk is.

“Art. 58 De gewone en plaatsvervangende afgevaardigden worden bij geheime stemming verkozen op de door de interprofessionele representatieve werknemersorganisaties bedoeld in artikel 3, §2, 1°, voorgedragen kandidatenlijsten waarvan(...)”¹³²

“Art. 3 (...) §2. Voor de toepassing van deze wet worden als representatieve werkgevers- en werknemersorganisaties beschouwd:

1° de interprofessionele organisaties van werkgevers en van werknemers, die voor het gehele land zijn opgericht en die (...)”¹³³

Er is dus geen weg rond de sociale verkiezingen. Toch niet om permanent lid te worden. Vraag blijft of het mogelijk is om gecoöpteerd te worden? Kunnen beide partijen (werkgever-werknemer) bij de installatie van het CPBW of op een ander moment beslissen om medewerkers te coöpteren als lid van het CPBW.

5.2. Occasioneel lid: wettelijke basis

Wat zegt de wetgeving over occasionele leden van het CPBW?

“Art. 67. De Comités kunnen andere personeelsleden horen in verband met de kwesties die zij onderzoeken.

De koning bepaalt onder welke voorwaarden de leden van de Comités de aanwezigheid van deskundigen mogen vorderen. (...).”¹³⁴

¹³¹ Vanachter, 2010, p.37.

¹³² Welzijnswet, 1996, artikel 58.

¹³³ Welzijnswet, 1996, artikel 3, §2, 1°.

¹³⁴ Welzijnswet, 1996, artikel 67.

Cryptisch. Zoals gewoonlijk is de wettekst op zich niet eenduidig te interpreteren. Los van het feit dat er de facto verwezen wordt naar een KB, laat ook de eerste zin veel ruimte voor interpretatie. Wat is bijvoorbeeld “horen” van andere werknemers?

Othmar Vanachter is geneigd om het te houden bij het **geven van toelichting bij specifieke punten** op de agenda van het CPBW, zonder verder aanwezig te zijn bij de feitelijke bespreking van het punt. Een personeelslid mag in die interpretatie langskomen om wat vragen te beantwoorden en moet daarna vertrekken. Tenzij het **CPBW unaniem** (werkgever en werknemers) beslist dat de persoon in kwestie aanwezig mag blijven bij de verdere bespreking.¹³⁵

Er is dus ruimte om met personeelsleden te werken rond bepaalde punten of thema's. De voorwaarden hiervoor lijken te zijn:

- het occasioneel lid moet een personeelslid zijn;
- het occasioneel lid is lid voor een bepaald agendapunt;
- de aanwezigheid bij de globale discussie rond het agendapunt vereist een unanieme goedkeuring van de permanente leden van het CPBW.

Dit lijkt me nogal broos omdat de aanwezigheid van het occasioneel lid telkens weer doorheen deze unanieme procedure moet. Het is ook een administratief overbodig iets. Stel nu dat een personeelslid unaniem aanvaard wordt op het CPBW van de maand mei voor punt x. Waarom zou die persoon dan niet automatisch aanvaard zijn voor hetzelfde agendapunt in het CPBW van juni?

Het is een systeem dat overigens wel de wettelijke beperkingen voor alle partijen goed weet te omzeilen. De vrijwilligers hoeven geen lid te zijn van een vakbond of CPBW. En zowel het CPBW als de IDPBW weten gebruik te maken van de energie en gedrevenheid van medewerkers.

Het **bedrijf** profiteert vooral in de vorm van **retentie en motivatie**. Veel van de acties die door deze mensen opgezet worden, resulteren in groepsactiviteiten die de loyaliteit t.o.v. het bedrijf en het groepsgevoel versterken. En **het imago** versterken.

Zo organiseerde de Kyoto-groep een ontbijt voor elke duurzame pendelaar. In 2011 al voor de tweede keer, en het begint een traditie te worden. 120 aanwezigen op een 400-tal medewerkers in de hoofdvestiging. Personen die elkaar voordien soms nog nooit gesproken hadden, gewoon omdat ze op diverse afdelingen werken. Afdelingen die zich soms ten opzichte van elkaar verhouden als afzonderlijke KMO's. Maar op de ontbijtdag van Kyoto zitten ze samen. Als groepsevent kan het tellen.

¹³⁵ Vanachter, 2010, p.195-196.

Maar evengoed werd Kluwer gecontacteerd door **zowel BBL als VOKA** om – elk afzonderlijk – een **congres over duurzaam ondernemen** te organiseren. Vertrekkende vanuit de verwezenlijkingen die de Kyoto-groep realiseerde. In de week van 6 juni 2011 werd Kluwer ook “bedrijf van de week” binnen de Kyoto-bedrijven. Andermaal met de nodige exposure.

En tenslotte staat er nu – door gelobby van de vrijwilligers – een boek over mobiliteitsbudget en fleetmanagement op stapel.

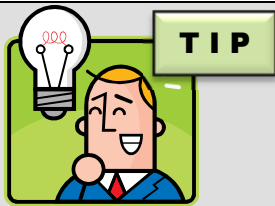


Figuur 14. <http://www.ikkyoto.be>

Bovendien weet men vaak ook de moeilijkst te engageren afdeling van het bedrijf te raken met dergelijke acties: **finance krijgt een win**. Denk maar aan de blijvend verlaagde temperatuur na de “Dikke Truiendag” (zie 4.2).

Ook de betrokken **medewerkers voelen zich gevaloriseerd**. Ze kunnen hun energie kwijt, netwerken doorheen het gehele bedrijf en realiseren iets. Ze voelen zich verbonden en alle stress is verdwenen als sneeuw voor de zon.

Het **CPBW profiteert indirect**: de visibiliteit rond welzijn op het werk straalt op het comité af. Ze krijgen – **net als de IDPBW** – meer **naamsbekendheid**, meer mensen weten dat ze bestaan en wie ze zijn. Dit creëert ruimte bij zowel medewerkers als directie. Je reputatie stijgt, je werking stijgt, je **aanzien** stijgt.



Rode Kruis

Hoeveel van je medewerkers brengen hun weekends door als vrijwilliger bij het Rode Kruis? Heb je hen al gevraagd om een risicoanalyse voor EHBO te maken? Het nieuwe KB gaat volledig in de geest van de Codex uit van de bedrijfsnoden op het vlak van EHBO. En wie kan dat beter inschatten dan zo'n vrijwilligers?

Niet alleen maken zij de risicoanalyse, maar bovendien zullen ze met plezier de verbandkisten up-to-date houden en een register aanleggen.

Zeg het contract met die leverancier van overvloedige EHBO-spullen maar op. Geef ruimte aan het Rode Kruis en zijn goed gevormde vrijwilligers.

Tip 8. Rode Kruis

5.3. Aandachtspunten en knelpunten: de inherente zwaktes

5.3.1 Bescherming

Werknemersvertegenwoordigers in het CPBW genieten dezelfde bescherming als die in de ondernemingsraad.¹³⁶

Dit houdt een bescherming op drie vlakken in:

- recht op gelijke behandeling;
- bescherming tegen overplaatsing;
- bescherming tegen ontslag.

De bescherming gaat tegelijk heel ver en niet ver. Ze gaat ver omdat je als werknemer niet mag verzaken aan de beschermingsregeling (ze is van 'openbare orde') omdat het orgaan van de OR zelf beschermd moet worden. Ook de vakorganisatie kan je bescherming niet afnemen (ze kan wel je mandaat via de rechtbank ontnemen, maar niet je bescherming). De werknemer kan wel rechtsgeldig afstand doen van de beschermingsvergoeding. Enfin, complexe materie voor specialisten.^{137&138}

¹³⁶ Vanachter, 2010, p.199.

¹³⁷ Cox & Verreyt, 2010, p.339 e.v.

¹³⁸ Vanachter, 2010, p.199-200.

Tegelijk gaat de bescherming niet ver, omdat ze **geen echte ontslagbescherming** is. De werkgever kan ten allen tijde tot ontslag overgaan. Hij hoeft zelfs niet op een vraag tot herplaatsing in te gaan. In feite is wat we verstaan onder bescherming, de facto de bepaling van een afkoopsom. Als de werkgever bijvoorbeeld niet ingaat op de vraag tot herplaatsing, wordt de afkoopsom verhoogd.^{139&140}

Dit element is belangrijk. Het gaat dus over een moreel engagement om de gemandateerden te respecteren, eerder dan een reële bescherming.

Net als voor de gemandateerden, zullen we **ook voor deze vrijwilligers** een vorm van **morele bescherming** moeten voorzien. De sponsering van leidende figuren binnen directie en vakbond heeft tot nog toe goed gewerkt.¹⁴¹ Het is geen juridische bescherming, vandaar dat een formalisering zich toch opdringt. Al was het maar om de morele bescherming strikter en meer sluitend te maken.

Een directie die te lichtzinnig sanctionerend optreedt tegen dergelijke vrijwilligers, verliest dan zijn geloofwaardigheid en loyaliteit binnen het bedrijf. De formalisering lijkt me vooral nuttig om wissels binnen de directie op te vangen of in wispelturige ondernemingen.

Als je een satelliet wilt opstarten, is er vaak een drempel voor geëngageerde medewerkers om zich te 'outen'. Ze zouden graag in een project stappen, maar wat zal hun hiërarchische lijn en bij uitbreiding de directie hiervan vinden? Ze hebben – al dan niet terecht – schrik om gesanctioneerd te worden in hun beroepsuitoefening.

Als ze uiteindelijk toch mee gaan trekken in zo'n veranderingsproject, hebben ze vaak schrik om op lange tenen te trappen. Een schrik die vaak onterecht is, maar er wel voor zorgt dat ze niet voluit aan het project durven trekken. Wat de resultaten van het project niet ten goede komt.

En daar heeft geen enkele betrokkene baat bij: als je een veranderingstraject in stapt, moet het optimale resultaat nagestreefd worden. Een medewerker die op de rem staat uit schrik, is hierbij een belemmerende factor. Vandaar dat deze 'morele' bescherming een noodzakelijke stap is. De directie geeft in feite gewoon aan "dat het ok" is.

¹³⁹ Vanachter, 2010, p.231.

¹⁴⁰ Smet, e-mail, 12 mei 2011.

¹⁴¹ Soms moet je een dergelijke sponsering niet te ver zoeken. Als de HR-directeur deelneemt aan de soepcompetitie, is dat een impliciete goedkeuring en wordt het moeilijk om mensen te sanctioneren. Idem voor het meefietsen met de Kyoto-mensen. Als de CEO meefietst met de organisatoren, dan is dat een erkenning voor hun inzet.

5.3.2 De benodigde tijd

Dit is een vaag begrip en op zich reeds onderwerp van onderhandelingen. Wat is fair en wat niet? Het is zelfs bij gemandateerden vaak onderwerp van getouwtrek.

Maar **vrijwilligers hebben helemaal geen tijd**, althans geen officiële tijd, dus een **regeling is noodzakelijk**. Tegelijk kan de werkgever er dan een verantwoordbare en faire limiet op zetten. M.a.w. laat ons gaan voor “een tijd” die “gedefinieerd is” zodat we allen weten waar we aan toe zijn.

De **wetgeving is heel onduidelijk** voor wat betreft de tijd die een **gemandateerde** voor de uitoefening van dat mandaat mag gebruiken. Vast staat dat het ruimer gaat dan enkel het loutere bijwonen van vergaderingen.

Het betreft ook tijd voor “de informatie van het personeel, het voorbereiden van de vergaderingen en nog andere opdrachten.”¹⁴² Hierover is helaas heel weinig wettelijk geregeld.

“Er kan enkel verwezen worden naar artikel 17 van de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 9 van 9 maart 1972 dat duidelijk zegt dat, met inachtneming van de organisatorische noodwendigheden van de diensten, aan de leden-werknemersvertegenwoordigers de nodige tijd en faciliteiten verleend moeten worden om hun taken in de beste voorwaarden te vervullen.”¹⁴³

Othmar Vanachter besluit dat je hieromtrent best duidelijke afspraken maakt d.m.v. een bedrijfs-CAO of door het te omschrijven in het **huishoudelijk reglement van het CPBW**.

“Goede afspraken zullen tot ieders tevredenheid kunnen leiden tot normale en vruchtbare relaties tussen de verschillende partijen die in de onderneming moeten samenwerken.”¹⁴⁴

Ik begrijp gemandateerden die liever geen afspraken maken, om zo hun onderhandelingspositie niet te ondermijnen. Maar wat betreft de vrijwilligers die ten allen tijde verantwoording aan hun directe hiërarchische lijn moeten kunnen afleggen, lijkt het me gewoonweg noodzakelijk om een stukje zekerheid te creëren. Mogen ze 1%, 5% of 10% van hun tijd hiermee invullen? En mogen ze dat zelf kiezen of enkel buiten bepaalde blokken? Het zou voor alle partijen beter zijn om het vast te leggen in het huishoudelijk reglement.

¹⁴² Vanachter, 2010, p.193.

¹⁴³ Vanachter, 2010, p.194.

¹⁴⁴ Vanachter, 2010, p.194.

Als je een veranderingsproject wilt realiseren, moet je realistisch blijven: hier staan resources tegenover. Een matrix-structuur waar Kluwer al een aantal jaren in werkt, weet dit. Ieder project heeft wins en om ze te realiseren, moet je bereid zijn om de mensen daar de tijd voor te geven.

Ik pleit er – in navolging van Othmar Vanachter – voor om dit **te formaliseren**. Niet in vage termen, maar in **reële inschattingen**. Zo weet iedere betrokken partij (HL, directie, IDPBW, medewerker,...) wat er mogelijk is of wat er verwacht mag worden.

Zie het als **een kritische succesfactor** voor je project. Klaar en duidelijk.

5.3.3 *Geheimhouding*

“Art. 29.- De leden van het comité mogen zowel de globale als de individuele informatie waarover zij beschikken ingevolge de functies of mandaten die zij vervullen, niet aan anderen mededelen of openbaar maken, indien dit de belangen van de werkgever of van de werknemers schaadt.”¹⁴⁵

Als we naar een institutionalisering van de occasionele leden toe willen werken, moeten we ze niet alleen rechten geven, maar zeker **ook een aantal plichten** opleggen. De geheimhoudingsplicht lijkt hierbij een minimum.

Hoewel eerder een formalistische clause, is het toch het beste om ze even expliciet aan te halen.

Persoonlijke informatie. In principe zal zo'n satelliet niet in contact komen met echt gevoelige persoonlijke informatie, en is dit luik minder tot niet relevant.

Bedrijfsinformatie. Satellietwerkingen kunnen door de aard van hun werking in contact komen met gevoelige bedrijfsinformatie (bv. budgetten, elektriciteitsrekeningen, leasebedragen,...). Het is goed om hier **vooraf afspraken** over te maken, zodat er geen verwarring kan ontstaan. Een goede stelregel is dat wat 'openbaar' toegankelijk is (verslagen,...) niet als vertrouwelijk beschouwd kan worden.

6. **Satellietparticipatie: is uw bedrijf klaar voor dit nieuwe werken?**

Om deze valkuilen rond tijdsbesteding en dergelijke meer op een beleidsmatige manier een goed evenwicht te vinden, zal het nodig zijn om dit denken in een systeem van '**nieuwe werken**' te incorporeren.

¹⁴⁵ Codex, Titel II, Hoofdstuk IV, art. 34.

“Met Het Nieuwe Werken richten organisaties arbeidstijd en werkomgeving flexibel in. Het Nieuwe Werken geeft meer verantwoordelijkheid aan de medewerkers en heeft als doel de werkefficiëntie te verhogen.”¹⁴⁶

Kluwer wenst als bedrijf een voortrekker te zijn in dit nieuwe werken. Volgens mij heeft Kluwer ook geen andere keuze. Als het verder wil evolueren naar een kennisbedrijf, met hoogopgeleide profielen, zal het ook iets moeten bieden aan deze profielen. Binnen een paar jaar - als de babyboomers niet langer werken - zullen deze profielen gewoonweg zeldzaam zijn op de arbeidsmarkt. Een goed loon zullen ze sowieso vragen en krijgen, maar kan je hen ook ‘welzijn’ bieden? Bovendien blijkt ook de fileproblematiek een doorslaggevende factor te worden bij veel werknemers, iets waar het nieuwe werken ook een stukje kan toe bijdragen.¹⁴⁷

De laatste paar jaren heeft het concern gelukkig een duidelijke keuze gemaakt in deze richting. De meest gekende elementen uit dit nieuwe werken zijn o.a. thuiswerk, werken op hot spots en flexplekken. Maar er zijn in de wereld ook de meer “extreme” zienswijzen, zoals die van Google.

“Employees' work structure follows a '70/20/10' model, an arrangement which, Hornsey says, is 'hugely important to anyone who works here'. This refers to a breakdown of the working week: 70 percent of the employee's time should be spent on the business, fulfilling the job role (which, incidentally, is very clearly defined - providing absolute clarity about the job description is essential as 'good people only fail if they do not know their role'). Ten percent of the schedule is time to do 'whatever [the employee] wants' – time for innovation and creativity, freedom to think.

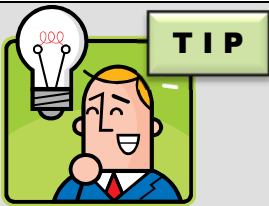
Twenty percent of the time - or one day out of every week - she calls 'personal work', a period spent on personal development which will ultimately benefit the company. '[Staff] can work on whatever they want to work on, as long as it's in line with the mission [of Google]. This gives you time to develop’.”¹⁴⁸

Je hoeft het nieuwe werken niet eens zo extreem door te voeren om te zien dat het inherente mogelijkheden bevat om het “Chiro-model” een kans van slagen te geven.

¹⁴⁶ www.overhetnieuwewerken.be, website naar aanleiding van het congres dat Kluwer Opleidingen organiseerde op 29 september 2011.

¹⁴⁷ “Zonder dagelijkse files meer werkplezier.” (In het dossier dat MediaPlanet/Trends wijdde aan het Nieuwe Werken: X, Het nieuwe werken. Trends, november 2011, p.8)

¹⁴⁸ Fletcher, S. op: <http://www.hrzone.co.uk/item/164452>, meer info vind je al snel via Google (of wat had je gedacht?). Een blogstukje terzake door Jon Ingham: <http://strategic-hcm.blogspot.com/2008/05/hr-for-innovation-google.html>. Wat tout court opvalt is de sterke link tussen welzijnsbeleid en retentiemanagement bij Google, een snelle blik op hun beleid volstaat hiervoor (fitness, kinderopvang,...): <http://buzz.greatfxbusinesscards.com/learning-from-googles-hr-techniques.htm>. Welzijn wordt de troef van de toekomst.



Amateurkunsten

Al gedacht aan amateurkunstenaars?

Verfraaiing is één van de zeven domeinen waar amper wetgeving rond is. Vermoedelijk heeft de wetgever het niet willen schrappen bij het schrijven van de welzijnswet. En is het de facto een relikwie uit de jaren vijftig.

Tegenwoordig kan geen enkel zichzelf ernstig nemend bedrijf geen aandacht aan netheid en een “fraai uitzicht” schenken. Maar misschien zijn er wel onverwachte schilder- of sculptuurtalenten onder je medewerkers. Geef ze wat ruimte, letterlijk en figuurlijk.

Als de stad Antwerpen ganse gebouwen ter beschikking stelt voor de stadsdichter, moet het in een wandelgang van je bedrijf ook kunnen. Niet?

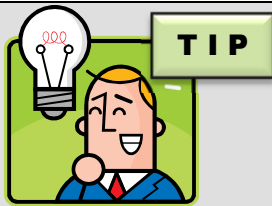
Tip 9. Amateurkunsten

7. Satellietparticipatie: gered door het huishoudelijk reglement?

De tijd gaat snel, gebruik hem wel. Dit gezegde kregen we als kind te pas en te onpas om de oren geslagen. Bij de installatie van het CPBW is het evenwel een waarheid als een koe. En tegelijk een contradictie.

Het **huishoudelijk reglement** moet wettelijk op **de installatievergadering** goedgekeurd worden. De ervaring leert me dat het daarna nog moeilijk wordt om het op de agenda te zetten en te wijzigen. Logisch. Want “waarom” wil men dat plotseling halfweg een termijn veranderen? Deze vraag zal de andere partij zich steeds stellen. En ze zal steeds weigerachtig staan tegen een wijziging, uit vrees iets over het hoofd gezien te hebben dat later tegen haar gebruikt kan worden.

Maar tegelijk zijn er na iedere sociale verkiezingen pakken nieuwe mensen. Deze nieuwe mensen moeten dus de koelbloedigheid hebben om de week na de verkiezingen het huishoudelijk reglement – waar ze vaak het bestaan niet eens van vermoeden – te herschrijven. Een contradictie. En toch moet je dat momentum gebruiken om de inherente zwaktes die hierboven beschreven staan in de mate van het mogelijke op te vangen.



Bloggen

Zit er een goede blogger in je bedrijf? In je CPBW of in je IDPBW? Of gewoon een hobbyist onder het personeel? Laat die persoon wekelijks een stukje schrijven. Bij Kluwer waren de “Loekie’s” druk geraadpleegde literatuur. Hieronder een illustratief blogstukje dat in 2009 verscheen.

“2009”

Ook gehoord? Op radio 1 onlangs. Het ging over “Boer zoekt vrouw”. Niet dat dit programma me interesseert. Verre van. Ik heb niet eens kabel.

Het is ook niet het soort zender waarvan je verwacht aan emancipatie te doen. Het zal ook wel niet hun bedoeling geweest zijn toen ze een lesbische boerin in het programma staken. Eerder sensatie, dat wel. Maar emancipatie? Nee, zo nobel zijn ze daar niet.

Het zijn de anderen die er een emancipatorisch programma van gemaakt hebben. Niet de andere lesbiennes. Die hebben en masse gereageerd. 65 brieven maar liefst. Vijfenzestig vrouwen die graag boerin zouden worden aan de zijde van hun eigenste boerin. Knap. Trouwfoto’s van twee meiden in het wit. En in het stro.

De boerin zelf heeft er netjes 10 brieven uit gekozen. Met die tien wou ze wel een eerste afspraakje maken. Evenveel als haar mannelijke collega’s in het programma. Geen discriminatie.

Alleen... Op D-day, de dag zelf. Ze kwamen niet opdagen. Haar afspraakjes waren niet van de partij. Daar sta je dan als eenzame boerin. Ik zou haar getroost hebben, zeker weten.

De dates hadden afgebeld. Onder druk van hun omgeving. Vaak de werkgever. Die dreigden vaak ronduit met ontslag... Daar ging mijn ochtendkoffie. Het verkeerde keelgat in. Bovenop mijn heilige verontwaardiging bijna gestikt ook.

Komaan zeg. Ik die dacht dat de strijd bijna gestreden was. Nog wat achterhoedegevechten rond een plattelandskerktoren. Maar toch geen serieus gevecht meer. Wat te denken van die werkgevers? Aanklagen die hap. Aan de schandpaal ermee. Boycotten en vervolgen. Pek en veren. In hun kont.

Om de gevleugelde woorden van een ander te parafaseren: “Ich bin ein Lesbe.”

[Loekie](#)

Wil je een gesprek over ongewenste intimiteiten, pesten, drugs- of alcohol op het werk? Contacteer dan de psychosociale preventieadviseur bij [REDACTED] Dit kan steeds op je eigen initiatief en zonder tussenkomst van de werkgever.

Heb je medische vragen (werkgerelateerd)? Contacteer dan de arbeidsgeneesheer ([REDACTED] [REDACTED]). Dit kan steeds op je eigen initiatief en zonder tussenkomst van de werkgever.

Tip 10. Bloggen

Ik wil er ook nog op wijzen dat de **Codex duidelijk stelt wat er ten minste**¹⁴⁹ in het reglement moet, maar het reglement **mag worden uitgebreid** met alle bepalingen die nodig zijn om de goede werking van het comité te bewerkstelligen.¹⁵⁰

Het staat ieder CPBW dus vrij om in een installatievergadering - of op eender welk ander moment, zolang de procedure beschreven in het huishoudelijk reglement maar gevolgd wordt - een aantal **artikelen toe te voegen** die het mogelijk maken met satellieten te gaan werken.

Deze artikelen zouden rekening moeten houden met wat we hierboven reeds beschreven:

- een morele bescherming bieden;
- een tijds kader creëren voor de leden;
- de geheimhouding garanderen;
- vermelden dat leden van erkende teams als occasioneel lid het CPBW voor de op hen betrekking hebbende punten kunnen bijwonen;
- manier aanreiken om erkend te worden als team;
- een manier aanreiken om de erkenning te beëindigen.

Een mooie aanzet van een reeks artikelen zou kunnen zijn:

Artikel x1. Het Comité kan bij unanimité beslissen om projectteams als occasioneel lid te erkennen gedurende de duur van het project. De erkende projectteams zijn enkel occasioneel lid van het Comité voor die punten op de agenda die tot hun project behoren.

Artikel x2. Projectteams worden steeds m.b.v. een projectdossier door de preventieadviseur voor erkenning voorgedragen aan het Comité. Hij kan in overleg met andere betrokken partijen beslissen of het al dan niet opportuun is om een projectteam voor te dragen.

¹⁴⁹ Codex, Titel II, Hoofdstuk IV, artikel 31.

¹⁵⁰ Vanachter, 2010, p.244.

Artikel x3. Een projectteam bestaat steeds ten minste uit drie medewerkers van Kluwer België, afkomstig uit minstens drie verschillende afdelingen. Iedere medewerker heeft ten minste 1 jaar anciënniteit.

Artikel x4. Elke verandering van leden binnen het projectteam (uitbreiding of vervanging) moet voldoen aan de voorwaarden van het vorige artikel en unaniem goedgekeurd worden door het Comité.

Artikel x5. Een projectdossier omvat ten minste:

- de missie en het doel van het projectteam;
- het actieplan van het projectteam en de kadering ervan binnen de opdracht van hetzij de IDPBW hetzij het Comité;
- de looptijd van het project;
- de geschatte benodigde tijd van de leden van het projectteam.

Artikel x6. De erkenning als occasioneel lid eindigt samen met de voorziene looptijd uit het projectdossier. Deze looptijd kan evenwel unaniem verlengd worden door het Comité.

Artikel x7. Occasionele leden uit projectteams mogen zelf punten toevoegen aan de agenda van het Comité, als die verband houden met het erkende project. Als er punten rond het project op de agenda staan – ongeacht wie ze indiende – zullen de occasionele leden uit het projectteam mee uitgenodigd worden op het Comité.

Artikel x8. Leden van erkende projectteams zullen door de andere leden van het Comité als volwaardig beschouwd worden en van hen “sponsorship” en “morele bescherming” genieten binnen de werking van hun project.

Artikel x9. De occasionele leden zullen van hun kant steeds respectvol blijven handelen en de geheimhouding respecteren die ook de vaste leden van het CPBW hebben.

8. Besluit en SWOT

Bovenstaande klinkt misschien ver gezocht, revolutionair of niet-passend. Maar dat is het helemaal niet. Zoals in het begin al geponereerd werd: we moeten **de synergie tussen de oude en de nieuwe wereld proberen te maken**. These, antithese en synthese.

De wereld waarin een paar machtsblokken de sociale verhoudingen voor eens en altijd onder controle hebben is op zijn einde aan het lopen. Maar welk model bieden we hierna aan?

Als we blijven streven naar gelukkige medewerkers, naar democratische of participatieve beleidsvoering, dan moeten we een flexibel **bottom-up** systeem kunnen aanbieden. Wat leeft op de grond, moet zijn weg naar het beleid vinden. Enkel zo kan een bedrijf op de lange termijn succesvol blijven.

Ik denk dat dit een model is, dat het uitproberen waard is. Zeker in een hoogopgeleide omgeving. Omdat deze mensen misschien vlotter met verandering en gecontroleerde chaos overweg kunnen. Maar ook omdat deze profielen binnenkort zo schaars zullen zijn dat er wel nieuwe antwoorden op hun vragen aangeboden moeten worden.

Tot slot laten we iedereen voor zichzelf de afweging maken, bekijk de aandachtspunten en de SWOT die voor je eigen rol past en laat het even bezinken.

Leden projectteam	IDPBW (& PA)
<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik het Comité om deuren te openen. • Waak sterk over je onafhankelijkheid t.o.v. eventueel politiek getouwtrek dat kan ontstaan binnen het Comité. • Maak gebruik van de resources die het Comité, de IDPBW, de PA kunnen bieden. Vindt het warm water niet opnieuw uit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selecteer je teams zorgvuldig en manage ze achter de schermen, het resultaat zal je beloning zijn. Aarzel niet om te amateuristische teams of teams zonder (maatschappelijk) draagvlak af te houden. • Hou vooral de breedte van de teams en sponsors in het oog. Hoe breder, hoe meer kans op slagen en hoe groter het natraject (bewustzijn, blijvend effect,...).
HR(-directie)	Overlegorganen (OR & CPBW)
<ul style="list-style-type: none"> • Nadat de projectteams goed gekozen zijn, sponsor dan op een duidelijk visibele wijze door iemand van de afdeling als SPOC toe te voegen. Zo zorg je ervoor dat het niet "out of control" raakt. Tegelijk kan je zo de positieve sfeer die rond de werking hangt, laten afstralen op je eigen team. • De satelliet kan ook gebruikt worden om heikele thema's uit het sociaal overleg te evacueren en in deze werkgroep verder uit te werken tot een concreet beleid.¹⁵¹ Neem daarom zelf – als directielid en als HR-afdeling – deel aan het sociaal overleg (CPBW). De items zullen hun weg vinden naar de vloer, met of zonder je inbreng, dus grijp je kans om zelf het initiatief te nemen i.p.v. de zaken op z'n beloop te laten en te moeten ondergaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociaal overleg kan dankzij dit systeem op een positieve wijze in de aandacht komen. Zorg dat je bij de communicaties op een positieve manier en als constructieve partner naar buiten komt. Durf duidelijke stellingen in te nemen, ook als ze niet tot de klassieke CPBW-domeinen behoren. • Je kan vrijwilligers laten proeven van de werking. Begeleiden in hun eerste stappen binnen de werking, creëer een peter-meterschap. • De werking van het CPBW wordt interessanter om volgen voor een bredere groep van werknemers. Hierdoor creëer je ook een bredere basis voor andere welzijnsmaterie. Zorg dus dat ook de verslaggeving een bepaalde graad van 'sexiness' heeft. Niemand leest verslagen van langdradige, saaie debatten.
Bedrijfsdirectie	
<ul style="list-style-type: none"> • Zorg dat je interne en externe communicatieverantwoordelijke de satellieten coacht in hun communicatie. Het zou zonde zijn kansen te missen om "op een andere" wijze de pers te halen. Schat in of er een financiële win in de betreffende satelliet zit. Indien dit het geval is, attacheer een controller of een medewerker van finance voor ondersteuning. Zo haal je een maximaal financieel rendement uit het project. 	

Tabel 10. Inspiratie voor de betrokkenen, m.b.t. de ontwikkeling van satellietparticipatie

¹⁵¹ Sommige items zijn gevoelig doordat welzijn en klassieke overlegthema's elkaar ogenschijnlijk voor de voeten lopen. Terugdenkend aan Dikke Truiendag kan een satelliet gebruikt worden om weerstand tegen 'de luxe van' of 'het recht op' een warme omgeving te ontwijken. Iedereen weet dat 21°C comfortabel is (niemand zet thuis de temperatuur op 23°C), maar in officiële overlegorganen waar openbare verslagen gemaakt worden, is overheerst vaak de drang om zich te profileren. De satelliet heeft geen officiële verslaggeving.

Sterktes

- Formele erkenning belang project (“commitment”, een soort beleidsverklaring van de directie).
- Steun directie en sociale partners project.
- Toekenning tijdsinvestering project.
- Welzijnbeleving die uit de mensen zelf komt, is de sterkste welzijnsbeleving.
- Grote visibiliteit van de teams.

Zwaktes

- Strakkere manier van werken, waardoor lager “piratengehalte”.
- Stroevert, je moet procedures en regels beginnen volgen.
- Associatie met directie en vakbond kan ontstaan.

Leden Projectteam

Kansen

- Mogelijkheid om problemen, bottlenecks te escaleren (er is een “hulplijn”).

Bedreigingen

- Politieke recuperatie door individuele leden IDPBW of Comité.

Sterktes

- Participatieve werkwijzen geven het sterkste resultaat .
- Welzijnbeleving die uit de mensen zelf komt, is de sterkste welzijnsbeleving.
- Vinger aan de pols: je weet wat leeft.

Zwaktes

- “Out of control”-model: verlies van controle over het team en het project.
- Onevenwichtig samengestelde teams: als er geen natuurlijke leider bij zit, riskeer je het zelf te moeten dragen.

IDPBW
(&PA)

Kansen

- Extra resources en toch “FTE-neutraal”.
- Preventie “leeft” binnen het bedrijf en wordt niet langer als verplicht nummertje gezien. Je kan hiervan profiteren om andere dossiers te koppelen en zo te realiseren.

Bedreigingen

- De missie van de satellieten kan buiten de 7 domeinen gaan en daardoor extra werk creëren i.p.v. oplossen.
- Vergeet niet beleid te voeren. Een evenwicht tussen vloer en beleid moet blijven. De vloer is niet heiligmakend.

Sterktes

- Felle stijging geloofwaardigheid, HR wordt vaak gewantrouwd.
- Een concrete stap in de richting van het “nieuwe werken” zetten.
- Toegenomen participatie personeel.

Zwaktes

- Idem. IDPBW

HR(-directie)

Kansen

- Mogelijkheid mentaliteit personeel te wijzigen.
- Mogelijkheid om vertrouwen sociale partners in HR te versterken.
- Mogelijkheid om de rol van HR te upgraden binnen het directiecomité.
- Troef binnen HR-beleid: retentie en aanwerving jongere medewerkers.

Bedreigingen

- Het bedrijf is niet klaar voor de nieuwe aanpak: wantrouwen bij directie, personeel en sociale partners maken er een flop van.

Sterktes

- Welzijn leeft binnen het bedrijf.
- De rol van het CPBW binnen het sociaal overleg als geheel neemt toe.

Zwaktes

- Waarom slaagt het CPBW er niet in om deze gemotiveerde vrijwilligers “echt” binnen te halen?

CPBW

Kansen

- Sterkere debatten over welzijnsmaterie.
- Ruimere invloed van campagnes, JAP en GPP
- Afstraling dynamiek op imago CPBW.

Bedreigingen

- Uitholling CPBW ten voordele van “officieuze” groeperingen.

Sterktes

- Sterk intern en extern imago-effect (cfr. VOKA, ...) als “top employer”.
- Reductie kosten.
- Efficiëntiestijging.

Zwaktes

- “Out of hand”-model: verlies van controle over het team en het project.

Bedrijf(sdirectie)

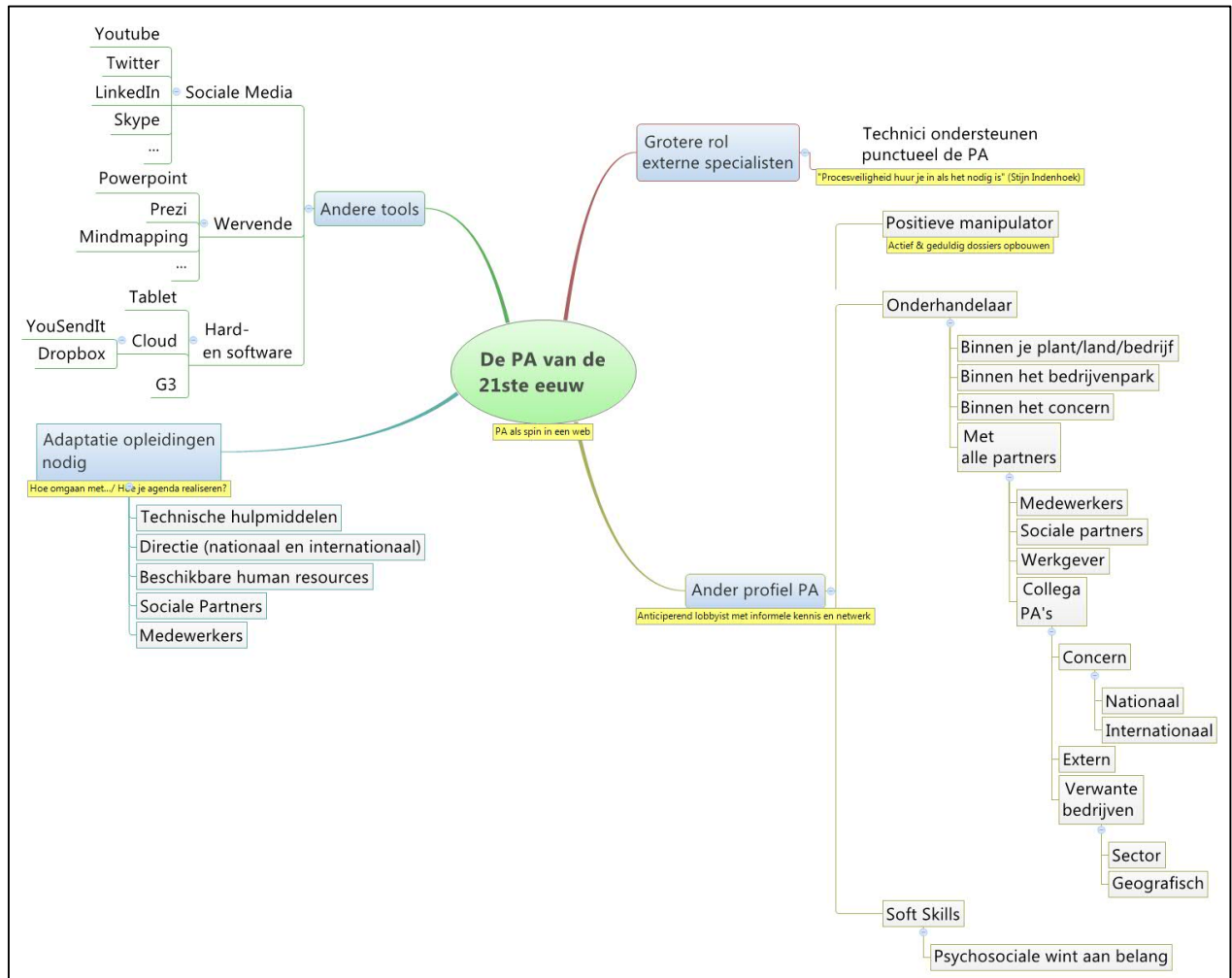
Kansen

- PDCA: door een re-run van de deze cirkel zullen de sterktes steeds versterkt worden.

Bedreigingen

- Je kan het niet meer afschaffen. Participatie heeft vele voordelen, maar je kan maar moeilijk terug naar het model zonder inspraak.

Algemeen besluit – verzoening van beleid en vloer



Figuur 15. Algemeen besluit

Figuur 15 geeft al in essentie weer wat voor iemand een PA van de 21ste eeuw precies moet zijn. Toch hier in de West-Europese, postindustriële context. De drie basisstellingen uit dit eindwerk convergeren allen tot dit schema.

Uit de eerste paradigmashift distilleren we dat de PA de bedrijfscultuur zal moeten aanvoelen en begrijpen. Hij zal de nodige skills moeten hebben om zich vrijelijk te bewegen als **partner en gelijke van de HR-afdeling**. The next level in deze materie is zelf actief de cultuur kunnen bijshaven en corrigeren waar nodig. Om de gekende piramide op te klimmen. Van de pathologische cultuur tot een volledige spontane generatieve veiligheidscultuur.¹⁵²

Het is een klassieke fout te denken dat ons gedrag rationeel gestuurd is. 95% van wat we denken en doen is absoluut niet rationeel, maar emotioneel. De HL en de klassieke PA hanteren een 5%-systeem. Ze gaan er van uit dat we ons rationeel en gepland gedragen. Maar eigenlijk moeten we uitgaan van ons 95%-systeem. We gedragen ons onbewust en automatisch.¹⁵³ Net die 95% moet de PA in de vingers hebben. Wat baten immers procedures en andere veiligheidsvoorzieningen als ze niet gevolgd worden. Als ze niet doorvoeld worden. Als ze m.a.w. niet goed uitgedacht en aangebracht zijn. Blijf beseffen dat het niet de fout van de medewerker is dat hij dolt met de procedures. Het is de fout van de procedure en van degene die ze uitdacht of communiceerde. Punt.

Een preventieadviseur groeit dus richting **“beleidsmens”, met behulp van systemen, procedures en zorgsystemen**. Met als aandachtspunt en risico een vervreemding van de vloer, van de realiteit van het bedrijf en de essentie van veiligheidsbeleid.

De tweede paradigmashift leerde ons dat je als PA je bedrijf moet kennen en aanvoelen. Hoe zit de macht in elkaar? Waar worden door wie beslissingen genomen en hoe kun je er op wegen? “Follow the power to influence it.” Waarschijnlijk zul je hiervoor buiten je eigen gebouw, gewest of land moeten breken. Gebruik de hedendaagse technologie om dit te realiseren. **Wil je wegen op het beleid, ga dan internationaal, ga GSS.**

En om zeker te zijn dat je de kracht van de hedendaagse samenleving ten volle benut, ga je **tegelijk bottom-up** te werk. De nieuwe generatie werkt van onderuit. De Arabische lente werkte van onderen uit. Hashtag 30j¹⁵⁴ ook.

¹⁵² Honings, C., Bekwaamheid, training en bewustzijn. Niet-gepubliceerde cursus, Lucina, 2010, p.9.

¹⁵³ Wastyn, W., Veiligheidsgedrag: een verwarrend containerbegrip. Veiligheidsnieuws, 45^{ste} jaargang, nr. 173, p.9.

¹⁵⁴ #30j door het ABVV op Twitter gelanceerd om de algemene staking van 30 januari 2012 populairder te maken bij de jongeren, keerde zich volledig tegen het ABVV. De jongeren namen het niet dat iets onauthentiek als marketing binnen

Deze bottom-up bracht ons bij de **ultieme derde paradigmashift**: **organische krachten op de vloer**. Op de vloer zijn heel wat informele resources en krachten (latent) aanwezig. Als ze latent zijn, moet je ze activeren. Als ze actief zijn, moet je ze kanaliseren. Bekijk wat organische bewegingen op wereldvlak realiseerden sinds de komst van de nieuwe media: Arabische lente, occupy Wallstreet, ... Vaak zijn deze vrijwillige krachten heel positieve krachten die je kan inzetten voor een effectief welzijnsbeleid. Voorwaarde is wel dat je je tussen de mensen op de vloer begeeft en tegelijk strategisch denkt aan wat mogelijk is binnen je eigenste context.

Wat nieuw toegevoegd werd aan het schema bij het algemeen besluit is **de adaptatie van de opleidingen**. Het heeft geen zin om absoluut te willen leren werken met een hygrometer of om als amateur de Tesla's te kunnen berekenen van je WIFI. Laat ons eerlijk zijn, daar huur je de Vinçottes van deze wereld voor in. Het is zelfs onverantwoord om zelf je risico op stofexplosie te berekenen. Je moet daarentegen wel genoeg van techniek afweten om ze te (her)kennen. Om hun destructieve kracht juist in te kunnen schatten en om gevaren correct te kunnen inventariseren. Maar om ze effectief te berekenen, zijn de meeste stand alone PA's niet voldoende geschoold. En wie dat wel denkt te zijn, is vaak ignorant arrogant.

De opleiding van de toekomst moet zich meer toespitsen op de omgang met de CFO (de werkelijke macht in de meeste bedrijven), met LinkedIn, met de veiligheidscultuur na 17 uur (als het kader naar huis is), met de sociale partners (hoe overtuig je hen van je alcoholbeleid?), met de medewerkers (waarom ga je op zaterdag bij het Rode Kruis als vrijwilliger, maar blijf je aan de zijlijn op je werk?), ... **Daar moeten opleidingen zich op enten. Zodat ook de cursisten echt voldoende geschoold aan de job kunnen beginnen. Met de juiste bagage en skills.**

Het invullen van de zoveelste Kinney is immers stukken makkelijker dan het veranderen van een cultuur. En net die cultuur zorgt ervoor dat heel veel PA's een burn-out te wachten staat. Ze zijn technisch geschoold en snappen alles van het mathematische Kinney-model, maar onvoldoende van het grote gevaar: de hen omringende cultuur.

Eigenlijk moet je dus als PA vooral **leren te manipuleren**. Manipuleren heeft nog te vaak een pejoratieve bijklank, maar is een essentieel gegeven om tot een waarlijke veiligheidscultuur te komen. Manipuleren gaat over de indruk die je maakt, de aandacht die je geeft, en dingen gedaan krijgen op een correcte manier. Als je een stemming op een vergadering wilt "manipuleren", doe je dat de week vooraf in de koffiehoek. Daar verzamel je sympathie voor een idee, daar stem je de

sloop in "hun wereld". Binnen een paar uur was deze hashtag op Twitter zelfs de wereldwijde top tien ingeslopen. De kracht van bottom-up is enorm met dank aan sociale media. Ga er voorzichtig mee om. MacDonalds overkwam een paar dagen voor het ABVV hetzelfde. Bottom-up is nog nooit zo'n sterke realiteit geweest.

geesten. Daar wordt de feitelijke beslissing genomen, niet op de vergadering. Die is maar de afronding van een beslissingsproces. Als je deze technieken begrijpt, beheerst en kunt toepassen, zal je als PA veel meer realiseren dan bij het helpen uitschrijven van een zoveelste dode procedure.¹⁵⁵ Net zoals met de dt-fout in de tip onderaan paradigmashift 1. Je hebt met rood omcirkeld en je aandacht was bij de les. Of je hebt het niet gelezen en voelt je nu betrap¹⁵⁶.

Kortom... de preventieadviseur wordt Preventieadviseur met hoofdletter P:

- een Preventieadviseur kan netwerken, credits verzamelen op de vloer, anticiperend optreden op strategisch vlak en communiceren;
- de Preventieadviseur heeft een informele invloed, voelt zowel vloer als directie aan en weet die kennis naar een veiligheidscultuur te convergeren;
- de Preventieadviseur begrijpt het bedrijf op micro- en macroniveau en maakt ook van deze kennis optimaal gebruik om de onafhankelijke partij die welzijn is, te dienen.



“We moeten evolueren naar een preventieadviseur die preventiemanager is. Iemand die een beleid uitwerkt, uitvoert en coördineert. Daar leiden de huidige opleidingen niet toe op. Daar moeten we aan werken, die profielen moeten we opleveren in de toekomst.”

Katrien Van Geystelen, project manager Verbonden in Veiligheid, Universiteit Antwerpen¹⁵⁷



“Ik herken een goede preventieadviseur aan het feit dat hij alle werkposten kent. Een preventieadviseur moet 80% van zijn tijd op de vloer doorbrengen. Administratie is niet voor een preventieadviseur, preventieadviseur is geen administratieve job.”

Joeri Luts, Dienst preventie, Fonds voor beroepsziekten.¹⁵⁸



¹⁵⁵ Wie de basis van het manipuleren wil begrijpen, kan ik de literatuur van het heel toegankelijke boekje “Manipuleren kun je leren” aanraden. (Van Marwijk, F., Manipuleren kun je leren. Controle over anderen en jezelf. Haystack, 2008, 150blz.)

¹⁵⁶ Zie Tip 3.

¹⁵⁷ Van Geystelen, Mondelinge mededeling, Antwerpen, 19 januari 2011.

¹⁵⁸ Luts, Mondelinge mededeling, Lucina, 27 januari 2012.

Bibliografie

Literatuur: boeken, eindwerken en cursussen

Broeckx, T. en Van Der Auwera, P. (eindred.), HRM Basisboek. HRM in perspectief. Ced Samson, 2002, Band I, 493blz.

Campo, J., Van (on)veiligheid naar welzijn. Een analyse van de evolutie van de juridische en wetenschappelijke opvattingen. Niet-gepubliceerd eindwerk, EHSAL Europese Hogeschool Brussel, academiejaar 2004-2005, 90blz.

Chang, H-J., 23 dingen die ze je niet vertellen over het kapitalisme. Nieuw Amsterdam Uitgevers, 2010, 304blz.

Chow, C.T., Stress aan-gepakt. Ced.Samson, 2001, 144blz.

Cox, G & Verreyt, I., Ondernemingsraadzakboekje Kluwer, 2010, 611blz.

De Gruyter R., De Lange H., Van Hamme L., Boon C., Preventiezakboekje. Welzijn op het Werk. Kluwer, 2011, 1003blz.

Escher, M.C., M.C. Escher. Taschen, 2007, 76blz.

Greenspan, A., Een turbulente tijd. Een leven in dienst van de economie. Uitgeverij Balans, 2007, 608blz.

Honings, C., Bekwaamheid, training en bewustzijn. Niet-gepubliceerde cursus, Lucina, 2010

Honnef, K., Warhol. Taschen. 2007, 95blz.

Klein, N., No logo. Lemniscaat, 2002, 554blz.

Kolossa, A., Haring. Taschen, 2007, 96blz.

Maes, E., Moreels, A. & Verhelst, I., Absenteïsme. Hoe te genezen? Ced. Samson, 2002, 99blz.

Michiels, E. en Van Trier, J., Gevaarlijke stoffen in de praktijk. Kluwer, 2010, 200blz.

Moreels, A., Welkom! Het onthaal van nieuwe medewerkers. Kluwer, 2005, 156blz.

Moyo, D., De ondergang van het westen. Contact, 2011, 320blz.

Noels, G., Econoshock. Hoe zes economische schokken uw leven fundamenteel zullen veranderen. Houtekiet, 2008, 380blz.

- Olivier, P. & Van Hove L., De kracht van indicatoren. Intersentia, 2010, 182blz.
- Opdebeeck, S., Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk. Kluwer, 2004, 95blz.
- Paffen, M.J.A., Stresspreventie. Kluwer, Alphen aan de Rijn, 2002, 130blz.
- Schäfer, L., Popper. Lemniscaat, 2002, 205blz.
- Sierens, T., Veiligheid in Turn Around: het gebruik van method statements als methodiek bij veilig werken. Niet-gepubliceerd eindwerk, Antwerp Management School, 2011, 85blz.
- Vanachter, O., Het comité voor preventie en bescherming op het werk. Kluwer, 2010, 343blz.
- Van de Kerckhove, J., De nieuwste uitdagingen voor het preventiebeleid. Kluwer, 2005, 87blz.
- Van de Kerckhove, J., Van voorkomingsbeleid naar welzijn op het werk. De Tijdstroom, Utrecht, 1995, 8blz.
- Van der Steen, M. (eindred.), Welzijn op het Werk. Provinciaal Veiligheidsinstituut Antwerpen, 2011, 940blz.
- Van der Steen, M., Welzijn op het werk als zorgsysteem. Kluwer, 2011, 105blz.
- Vanhamme, L., Europese reglementering welzijn op het werk. Kluwer, 2009, 322blz.
- Van Marwijk, F., Manipuleren kun je leren. Controle over anderen en jezelf. Haystack, 2008, 150blz.
- Van Mechelen, D. & Hermans F., De nieuwe Machinerichtlijn. Kluwer, 2008, 61blz.
- Verhofstadt, G., Een New Age of Empires. De Bezige Bij, Amsterdam, 2009, 61blz.
- Wastyn, W. & De Bel, G., Duurzame veiligheidscultuur. Een kwestie van Denken, Dromen, Durven en Doen. Samurai@work, Antwerpen, 2010, 511blz.
- X, Reglementering van het welzijn op het werk. Wet en Codex over het welzijn op het werk. Algemeen reglement voor de arbeidsbescherming (uittreksels). FOD WASO, 2008, 640blz.

Literatuur: overige

Beard, M., Moving towards Global Shared Service Centers. JP Morgan, 2004, p.1-2.

Cantillon, B., Het Westen moet verder kijken dan de eurocrisis. De Morgen, 31 december 2011, p.46.

De Ro, K., Europa en Welzijn op het Werk. SenTRAL, Kluwer, 2011.

Friedman, T., Hoe robots je baan hebben ingepikt. De Morgen/The New York Times, 3 oktober 2011, p27.

Graham, I., Vers une culture mondiale de la prévention. Kluwer, Sentral, 2011.

Heughebaert, L., Omschrijving en doelstellingen van VN-GHS, senTRAL, Kluwer, 2009

mvdb, Parlementaire democratie niet aangepast aan evolutie in maatschappij, De Morgen, 30 mei 2011.

Ponnet, L., Wettelijk en reglementair kader als basis voor een welzijnsbeleid – van ARAB naar Codex: evolutie van het ARAB. senTRAL, Kluwer, 2011, 127blz.

Rethmeier, T. en Grommers, L., Versterking van de veiligheidscultuur: tien argumenten voor top-down. Arbo, oktober 2011, p.14-17.

Smedts, S., Telenet-CEO Duco Sickinghe (53) is manager van het Jaar. Ook ik heb moeten knokken voor mijn eerste duizend euro. De Morgen, donderdag 12 januari 2012, p.11.

Tanghe, P., Ontstaan en krachtlijnen van CLP-Verordening (EU-GHS). SenTRAL, Kluwer, 2011.

Vanachter, O., Welzijnswet en legaliteitsbeginsel in strafzaken: nieuwe toets. Nieuwsbrief Arbeidsveiligheid, Jaargang 30, week 47-2011 (nr 21), p.1.

Verbruggen, F., Regelgeving: ARAB en Codex Welzijn. SenTRAL, Kluwer, 2007.

Wastyn, W., Veiligheidsgedrag: een verwarrend containerbegrip. Veiligheidsnieuws, 45ste jaargang, nr. 173, p.9.

X, Arrest nr. 158/2011 van 20 oktober 2011 van het Grondwettelijk Hof.

X, Eerste Chinese onderwijsbeurs in België. Welk Geel gevaar? Metro, 22 september 2011, p.11.

X, IDewe informeert. juni 2007, IDEWE, p.4-5.

X, Global Shared Services Survey Results Executive Summary. Deloitte consulting LLP, 2009.

X, Lady Gaga leert Vlaamse CEO's beter zakendoen, De Morgen, 28 mei 2011, p.10.

X, Van Dale. Groot Woordenboek der Nederlandse taal. Twaalfde herziene druk, Van Dale Lexicografie, Utrecht-Antwerpen, 1992.

Presentaties

Meyns, P., Win³: milieu, mens en bedrijf. Niet-gepubliceerde presentatie voor CPBW en OR, voorjaar 2009.

Roëll, A., Niet-gepubliceerde presentatie Europese Ondernemingsraad, mei 2011.

Sites

www.11.be www.areadevelopment.com www.buzz.greatfxbusinesscards.com www.cnt-nar.be
www.demorgen.be www.deredactie.be www.ema.europa.eu www.europa.eu
www.europarl.europa.eu/nl www.express.be www.ftp.const-court.be www.ghs.startpagina.nl
www.hrworld.be www.hrzone.co.uk www.ikkyoto.be www.ilo.org [intranet Kluwer](http://intranet.Kluwer) www.jean-lucdehaene.eu www.kernkracht.be www.kluwer.be www.Linkedin.com www.nickelconsortia.org
www.nl.wikipedia.org www.overhetnieuwewerken.be www.safeside.be www.safety2011turkey.org
www.sentral.be www.strategic-hcm.blogspot.com www.twitter.com www.vlaamsabvv.be
www.werk.belgië.be www.wikipedia.org www.za-zoe.be

Mondelinge mededelingen

Annick Smet (Kluwer), Mondelinge mededeling, 12 mei 2011.

Dirk Wynants (Cegelec/Prebes), Mondelinge mededeling, 5 september 2011.

Jacques Clerinckx, Mondelinge mededeling, 23 maart 2011.

Jan Dillen (Federale Verzekering), Mondelinge mededeling, 14 mei 2012.

Joeri Luts (Fonds voor beroepsziekten), Mondelinge mededeling, 27 januari 2012.

Jos Laudes (Belgische strijdkrachten), Mondelinge mededeling, najaar 2010.

Katrien Van Geystelen (Universiteit Antwerpen), Mondelinge mededeling, 19 januari 2012.

Karel Vandamme (kabinet FOD WASO), Mondelinge mededeling, 3 maart 2012.

Koen Thomas (QSE), Mondelinge mededeling, 21 oktober 2011.

Luc Van Hamme (FOD WASO), Mondelinge mededeling, december 2011.

Marie-Claire Lambrechts (VAD), Mondelinge mededeling, 30 juni 2011.

Myriam Van der Steen (Konsilo bvba), Mondelinge mededelingen, 5 september 2011 & 7 januari 2012.

Patrick Sloomans (Solutia Gent), Mondelinge mededeling, 7 juni 2011.

Paul Olivier (Vinçotte), Mondelinge mededeling, 9 mei 2012.

Robert Emonds (Belgische strijdkrachten), Mondelinge mededeling, 15 december 2011.

Stefaan Peirsman (ACV), Mondelinge mededeling, augustus 2011.

Stijn Indenboek (Kluwer), Mondelinge mededeling, 19 november 2011.

Werner Gillijns (Gemeente Ukkel), Mondelinge mededeling, september 2011.

Willy Bruyninckx (KULeuven), Mondelinge mededeling, 23 december 2011.

Andere

Radio 1

Canvas