

Vokawijzer 02update

November 2014



Omgaan met sociale conflicten

Voorafgaand verzoek

Voka wenst met deze nota werkgevers te informeren over het complex fenomeen van de stakingen, het stakingsrecht en crisismanagement.

Het is een gevoelige materie. Gebundelde informatie voor werkgevers over stakingen geeft soms aanleiding tot controverse in de pers. Voor ons is dat geen probleem. We wensen onze leden op de hoogte te brengen over hun rechten en plichten en mogelijkheden. Wij vinden het onze plicht.

Vroeg of laat komt deze bundel in handen van de vakbonden die met geveinsde verontwaardiging de uitgever aan de schandpaal zullen willen binden. Ze zullen passages uit de context citeren. Journalisten zullen er graag op in gaan want het is een gemakkelijke scoop. Maar hoe later de heisa uitbreekt hoe beter.

Daarom zijn we de lezer dankbaar die zijn exemplaar met de nodige discretie gebruikt.

Woord vooraf

Een staking behoort tot de sociale markteconomie want zij is het tegengewicht voor de macht van de werkgever om investeringen in te trekken en te beslissen over tewerkstelling. In die zin durven we zeggen dat het een “normaal” verschijnsel is, een inherent fenomeen in onze maatschappij, ook al komt die bij menig werkgever over als een brutaliteit.

In België wordt er vrij veel gestaakt, zij het door een kleine groep van werknemers. Uitzonderingen zijn de stakingen tegen regeringsbeslissingen. De stakingen duren hier meestal ook niet lang. We hopen dat ondanks deze statistieken de lezer er nooit mee geconfronteerd zal worden.

Omgaan met een staking is geen sinecure. Misschien nog erger dan de staking zelf is de dreiging tot staking omdat de werkgever dan geconfronteerd wordt met onzekerheid over de slaagkansen, de omvang, de duur van de staking.

Redenen genoeg om op voorhand na te denken over het beheren van stakingen, zonder de illusie te hebben om die te kunnen beheersen.

Er bestaan veel misverstanden over het stakingsrecht. Het juridisch kader is immers niet netjes omljnd. In België is het stakingsrecht niet wettelijk omkaderd. Waar andere landen het stakingsrecht in een wet gegoten hebben, is het stakingsrecht in ons land een verzameling van internationaal recht, rechtspraak en doctrine. Bovendien biedt de jurist in slechts zeldzame gevallen de oplossing voor het achterliggend sociaal conflict. Daarom besteden we meer aandacht aan het crisismanagement van de staking dan aan de juridische aspecten.

Daarom ook stelden we deze brochure op als bijdrage om de problemen te voorkomen en op te lossen, rekening houdend met het feit dat de betrokken partijen na de staking altijd opnieuw moeten samen werken.

Ik wens u een leerrijke lezing,

Jo Libeer

Gedelegeerd bestuurder
Voka, Vlaams netwerk van ondernemingen





De auteur

Manou Doutrepon is oprichter van Social Dialogue Network. Hij is dienstverlener van werkgevers om de arbeidsverhoudingen te managen.

Inhoud

Voorafgaand verzoek	2
Woord vooraf	3
De auteur	4
<hr/>	
1. Definitie	6
2. Juridisch kader	7
3. Alternatieven voor werkwilligen	11
4. Een dak bouwen als de zon schijnt	12
5. Voorafgaande afspraken met de vakbonden	15
6. Het verloop van een staking	16
7. Staking en loon	20
8. Uitzendkrachten	26
9. Lock-out?	28
10. Nazorg	29
11. Nawoord	30
12. Bijlagen	31
<hr/>	
Colofon	47

1. Definitie

We spreken van een staking als een groep werknemers het werk niet uitvoert zoals overeengekomen, door het werk neer te leggen of door langzaam-aan-acties (“opération escargot”) of parelacties te voeren.

Er is geen staking zonder schade want het doel van de staking is juist schade aanrichten om druk uit te oefenen op de besluitvorming van de werkgever.

De beslissing of wijziging van de beslissing die de stakers beogen, kunnen op alle niveaus liggen: lokaal, sectoraal, nationaal, internationaal. Zo is het deelnemen aan een nationale betoging om de globalisatie aan te klagen een staking.

Sommigen maken een onderscheid tussen rechtmatige en onrechtmatige stakingen, stakingen voor de verdediging van eigen belangen, solidariteitstakingen en politieke stakingen. Zonder te zeggen dat deze verschillen niet belangrijk zijn, mogen we zeggen dat voor de werkgever die geconfronteerd wordt met een staking er maar twee soorten zijn: deze waar hij een impact op heeft (bijvoorbeeld naar aanleiding van een herstructurering) en deze waar dat het geval niet is (stakingen tegen regeringsbeslissingen bijvoorbeeld).

De lijn is soms dun tussen een staking en andere acties. Een vakbondsafvaardiging kan een personeelsvergadering organiseren, meer om druk uit te oefenen dan om het personeel te informeren.

Soorten stakingen

Naargelang de vorm of de opzet kan men de stakingen verschillende kwalificaties geven:

- **“algemene staking”** : alle werknemers leggen het werk neer;
- **“parelacties”** of **“estafetteacties”** zijn korte werkonderbrekingen al dan niet op diverse afdelingen;
- **“sitdown-staking”** of **“slowdownstaking”**: alle werknemers gaan naar hun werkpost om er te werken tegen een lager tempo dan normaal terwijl zij al dan niet de poorten (meestal alleen de uitgang) blokkeren;
- **“solidariteitstaking”**: de actievoerders staken uit solidariteit met werknemers uit andere afdelingen of ondernemingen;
- **“speerpuntacties”** zijn stakingen van enkele werknemers op cruciale posten;
- **“waarschuwingstaking”** is een staking met een bepaalde duur als waarschuwing gericht tot de werkgever. Valt ook onder dit begrip de
- **“demonstratieve staking”** die vakbonden organiseren om hun macht te tonen en niet noodzakelijk om hun eisen onmiddellijk ingewilligd te zien.

2. Juridisch kader

Staken is een individueel recht ...

Vakbonden staken niet. Alleen werknemers kunnen staken.

In België heeft elke werknemer het recht om te staken. Dit recht, om dus andermans rechten en belangen te schaden, is beschermd, even goed als het eigendomsrecht bijvoorbeeld, zo lang de staking vreedzaam gebeurt.

Elke werknemer kan staken om gelijk welke reden en zonder naleving van de procedures en zelfs in strijd met afspraken rond sociale vrede. Stakers kunnen in de regel niet verplicht worden terug aan het werk te gaan. Op enkele uitzonderingen na, die de rechtsleer als abnormaal beschouwt, hebben de rechters in België nooit een staking verboden. Enkel in zeer specifieke gevallen kunnen stakers opgevorderd worden om de veiligheid of de bevoorrading van levensnoodzakelijke producten of diensten te waarborgen.

Staken op zich schorst de uitvoering van het arbeidscontract en betekent niet dat er een einde gesteld wordt aan deze arbeidsovereenkomst.

Elk individu heeft dus het initiatiefrecht. In andere landen, zoals Duitsland, is dat niet het geval en behoort het initiatiefrecht tot de vakbonden. Bij ons is er wel een interne vakbondsregel die bepaalt dat een staking uitgeroepen wordt bij meerderheid van twee derden van de stemmen, maar die is niet afdwingbaar. Werknemers kunnen dus staken zonder te wachten op een beslissing van de vakbonden. Men spreekt dan van spontane stakingen.

... maar er zijn procedures die de vakbonden (zouden) moeten naleven ...

In de meeste sectoren gelden regels om sociale conflicten min of meer gecontroleerd te laten verlopen. De cao's gesloten in de paritaire comités volgen de logica dat een staking het laatste middel is nadat het overleg geen oplossing voortgebracht heeft.

Hieronder volgen algemene regels. De sectoren kunnen aparte afspraken gemaakt hebben. De lectuur van de sectorale cao's met betrekking tot de vakbondsafvaardiging is aangewezen.

Een sociaal conflict wordt eerst besproken onder werkgever en syndicale afvaardiging.

Komen zij niet tot een akkoord dan kunnen de vakbondsafgevaardigden beroep doen op de regionale secretarissen.

Als die besprekingen ook op niets uitlopen dan kan de “meest gerede partij” vragen dat het verzoeningsbureau van het paritair comité zich buigt over het conflict. Die aanvraag dient te gebeuren via een lid van het paritair comité. Werkgevers kunnen zich dus richten tot hun werkgeversfederatie.

Het verloop van de verzoeningsprocedure staat beschreven in bijlage 5.

Indien de verzoeningspoging niet slaagt dan kunnen de vakbonden een interne beraadslaging organiseren en met meerderheid beslissen over te gaan tot een staking.

De beslissing om te staken moet betekend worden aan de werkgever. De stakingsaanzegging duurt één à twee weken, afhankelijk van de afspraak in (sectorale) cao's.

Maar ook hier zijn deze procedures, tot ergernis van werkgevers, niet afdwingbaar. De reden daarvoor vinden we in het feit dat de procedure een “obligatoire bepaling” is, dit is een verplichting die rust op de schouders van de vakbonden in tegenstelling tot de “normatieve bepaling” die een individuele verplichting (of recht) inhoudt. Alleen indien een cao de procedure zou verheffen tot een verplichting voor elke werknemer vooraleer hij zou staken zou het kunnen dat de niet-naleving van deze procedure zou leiden tot een sanctie. Ook dan nog moet men rekening houden met de wet op de arbeidsreglementen die de modaliteiten voor sancties bepaalt. Het niet naleven ervan, men spreekt dan van een “wilde” of “spontane” staking, maakt een staking niet onwettelijk.

De aanzegging van nationale stakingen is niet geregeld in een of andere afspraak en laat in de praktijk te wensen over. Door een brief te sturen naar interprofessionele werkgeversorganisaties of door een persbericht te verspreiden, achten vakbonden soms dat ze de procedure hebben nageleefd. Sommige centrales getroosten zich de moeite om de sectorale werkgeversfederatie op de hoogte te stellen, maar ook dat is zeker geen algemene praktijk. De individuele werkgevers hebben hierdoor helemaal geen zicht op wat hen te wachten staat. De werkgever kan alleen maar pragmatische reageren door zo snel mogelijk bij de vakbondsafvaardiging te polsen wat de intenties zijn van de militanten en andere werknemers van zijn onderneming.

... en de uitoefening van het stakingsrecht is beperkt.

Voor een goed begrip: het stakingsrecht bestaat in het recht het werk neer te leggen om druk uit te oefenen op de werkgever. Het laat niet toe andermans

vrijheden en rechten te beknotten. Zoals voor elk recht is de uitoefening van het stakingsrecht beperkt. Het stakingsrecht is een fundamenteel recht maar is niet absoluut en moet afgewogen worden tegen andere rechten. Het stakingsrecht is gewaarborgd zo lang dit vreedzaam verloopt.

Wanneer de uitoefening van het stakingsrecht gepaard gaat met geweld spreken juristen van “feitelijkheden”.

Voorbeelden van feitelijkheden:

- verhinderen van de toegang tot de bedrijfsterreinen voor werkwillige werknemers, leveranciers, klanten,...door piketten die geweld gebruiken;
- bezetten van de fabriek;
- risico van schade aan de bedrijfsuitrusting;
- gebruik van vrachtwagens van een onderneming om een poort te blokkeren.

De werkgever kan in geval van feitelijkheden naar de voorzitter van de rechtbank van eerste aanleg gaan om hoogdringende maatregelen af te dwingen (met een dwangsom). Ofwel gebeurt dat in de vorm van een kortgedingsprocedure met tegenspraak van de stakers of daders van “feitelijkheden”. Ofwel, indien die daders niet gekend zijn op eenzijdig verzoekschrift, kan verbieden.

De rechtspraak evolueert in deze materie.

Er zijn rechters die strenger toezien op de voorwaarden van een op eenzijdig verzoekschrift dan anderen. Zij vragen onbetwistbare bewijzen van de “absolute noodzaak” en van de “hoogdringendheid” om tussen te komen zonder de tegenpartij gehoord te hebben.

Een ander (nieuwe) tendens is de afweging van de schade door staking ten opzichte van de inzet van de staking als rechtsgrond om tussen te komen. Dit is de hantering van het zogenoemde proportionaliteitsbeginsel.

Tot slot bestaat er rechtspraak die stelt dat het stakingsrecht juist het recht inhoudt om vreedzaam de uitoefening van andere rechten te beperken, zoals recht op eigendom, recht op bewegingsvrijheid en vrijheid van ondernemen. Hoe deze rechtspraak te verzoenen is met het verbod van gebruik van geweld is nog niet duidelijk. Het is wachten op nieuwe rechtspraak om meer rechtszekerheid te hebben in deze materie.

Uw advocaat zal u adviseren over de timing en de slaagkansen van een procedure om de rechter te laten optreden. Neem contact op met hem/haar van zodra u een procedure overweegt, of zelfs vroeger, van zodra de staking dreigt.

Zodoende kan hij/zij het dossier voorbereiden en kan hij/zij onmiddellijk in gang schieten als u hem/haar groen licht geeft.

Omdat de beoordeling door de rechter een feitenkwesie is, is het belangrijk om zoveel mogelijk bewijzen te verzamelen om de schade en de noodzaak van een onmiddellijk ingrijpen aan te tonen. Niet alleen bewijzen die op de dag van de staking zelf worden verzameld (vaststellingen, getuigenissen, foto's), maar ook voorafgaande bewijzen zoals de aard van de activiteit van de onderneming, de verwachte schade en verlies, afgesprongen contracten als gevolg van de staking, enz... komen in aanmerking.

Voor alle duidelijkheid: een juridische procedure is het laatste middel. In alle gevallen zijn voorzichtigheid en analyse van de gevolgen de beste raadgevers. We geven hieronder een paar beslissingsfactoren mee om al dan niet een procedure aan te vatten:

- de gewone regels van het stakingsrecht (procedures) zijn niet nageleefd;
- de sociale dialoog leidt tot niets;
- de stakers plegen geweld en dat is voor iedereen duidelijk;
- een grote meerderheid van de werknemers is werkwilleg;
- de actie duurt meerdere dagen;
- de schade is buiten alle verhouding met de inzet van het conflict.

Een werkgever die twijfelt of hij het bevelschrift dat hij hoopt te krijgen al dan niet zal gebruiken raden we aan niet naar de rechter te stappen. Vastberadenheid is een goede eigenschap tijdens een crisis en die moet er zijn voordat de procedure in kortgeding opgestart wordt.

Eens de werkgever in het bezit is van het bevelschrift (met dwangsom)

zal hij oordelen of hij de vakbonden inlicht of niet. Ons advies luidt dat te doen. Het is in elk geval "not done" deze informatie achter te houden indien men intussen opnieuw aan de onderhandelingstafel zit; zal hij oordelen wanneer hij dit "wapen" zal gebruiken, d.w.z. beroep doen op een gerechtsdeurwaarder; (snelheid is o.i. de regel, want anders is de notie hoogdringendheid, de grond van het eenzijdig verzoekschrift, een lege doos geworden).

De ervaring leert dat een kortgeding niet verborgen blijft. Het is eigen aan onze democratie dat rechtspraak openbaar is. Vakbonden kennen de wegen om snel op de hoogte te zijn van de procedures in kortgeding. Hieruit moeten we de les trekken dat de werkgever die in het bezit is van dwangsom en die niet gebruikt geconfronteerd zal worden met een "interpellatie" door de vakbonden, eventueel een tijdje na de staking. Of hij zal gezichtsverlies lijden indien nadien uitkomt dat hij een bevelschrift in handen had die hij niet durfde te gebruiken.

Vakbonden reageren fel tegen kortgeding. Zij beweren dat aldus het recht op staken gebroken wordt en verwarren het recht op staken met andere, onwettelijke drukkingmiddelen. Zij voeren dikwijls nog lang na de feiten een juridisch gevecht door in beroep of op derdenverzet te gaan tegen de beslissing van de rechter. Zij rekenen er op dat zij op die manier de rechtspraak kunnen beïnvloeden. Volledigheidshalve voegen we hier aan toe dat "feitelijkheden" aanleiding kunnen geven tot een ontslag om dringende redenen volgens de algemene regels die bepalen wanneer een samenwerking onmogelijk is geworden. De werkgever die deze beslissing overweegt omdat een staker het werkelijk te bont maakte zal het juridisch risico inschatten van een proces en het sociaal risico van een nieuwe staking. Eventueel kan hij ook de werknemer aansprakelijk stellen voor buitengewone schade die het gevolg is van een fout (feitelijkheid), dus niet van de staking op zich. Zonder bewijsmateriaal moet men niet denken aan dergelijke procedure.

3. Alternatieven voor werkwilligen

We onderlijnen dat de werkgever in principe alles in het werk moet stellen om werk te geven aan zijn werknemers. Hij kan alleen bevrijd zijn van deze verbintenis als dat werk onmogelijk is.

Wanneer niet-stakers aan het werk willen maar de omstandigheden het gewone werk niet toelaten, dan stelt zich de vraag of de werkgever het werk op een alternatieve manier kan organiseren. Het gebeurt dat werknemers een dag vakantie aanvragen om geen inkomensverlies te lijden.

Elke werkgever gaat daar anders mee om. Richtlijnen geven is moeilijk. We beperken ons tot de beschrijving van enkele gevallen.

- De werkgever sluit telewerk uit omdat het informaticasysteem afgesteld is op afstandswerken van enkele medewerkers. Bij massaal gebruik zou het systeem plat vallen.
- Het administratief personeel zou verder kunnen werken van thuis uit. De werkgever sluit dit uit omdat hij geen onderscheid wil maken tussen het administratief personeel en het productiepersoneel dat alleen op de werkvloer kan werken.
- De werkgever weigert de vakantieaanvragen, deels omdat niet iedereen nog vakantie kan nemen deels omdat hij zijn personeel vraagt om te kiezen: staken of niet staken. Hij wil ook vermijden dat medewerkers die vakantie hebben aangevraagd de groep stakers kan aandikken.
- De werkgever huurt een lokaal af waar de medewerkers kunnen gaan werken of een opleiding krijgen.

4. Een dak bouwen als de zon schijnt

Een goed sociaal klimaat en een goede sociale dialoog zijn essentieel om ontsporingen van sociale aard te vermijden. Transparante sociale, economische en financiële informatie garandeert dat de mensen niet verrast worden. Respect voor de mensen en voor integere vakbondswerking ontmiijnt negatieve gevoelens die olie op het vuur kunnen gooien wanneer er een inhoudelijk conflict is. Dat is evident maar niet het onderwerp van deze Vokawijzer.

Preventief crisismanagement inzake de stakingsdreiging bestaat. Dat bestaat in voorzienbare maatregelen voor het managen van de crisis. Dat is werk “in tempore non suspecto”. Het is moeilijk (maar niet te laat) wanneer men er aan begint als de eerste signalen van een conflict opduiken.

Rekenwerk 1: bijhouden van een rekenblad waarbij de schade voor het bedrijf geschat kan worden: hoeveel kost één dag staking; hoeveel kosten de daaropvolgende stakingsdagen?

Rekenwerk 2: Het is nuttig dezelfde oefening te maken voor de werknemers: hoeveel inkomsten derven zij per dag staking (eenmalig) en hoeveel (recurrente) voordelen moeten zij extra bedingen om dit te compenseren (rekening houdend met de stakingsvergoeding die ze van hun vakbond krijgen)?

Kwetsbaarheid van de site verminderen: toegangswegen, bescherming van de informatica, bescherming van energietoevoer, stockbeheer, beheer van sleutels van deuren, voertuigen en machines (bewaring en dubbels), ...

Crisisteam: in onverdachte periode kan men een crisisteam samenstellen dat snel en gestroomlijnd kan reageren op een mogelijke staking. Hieronder volgt een checklist.

- Samenstelling, met voorkeur voor een kleine groep.
 - Specialiste(n), bijvoorbeeld HRM;
 - Generaliste(n), bijvoorbeeld CFO, productiedirecteur;
 - Woordvoerder
 - Onderhandelaar
 - Onderlinge taakverdeling (beslissen, uitvoeren, procesbewaking, ...)
- Bevoegdheden
 - Communicatie (zie verder)
 - Interne organisatie
 - Veiligheid
 - Toegang tot terrein

- Logistiek en levering aan klanten
- Financiële continuïteit
- Onderhandelingen

Bijstand door externe deskundigen

- Kies specialisten die het huis kennen.

- Checklist opstellen: algemene lijnen voorbereiden en regelmatig updaten

- Infrastructuur en logistiek

- Vergaderplaats
- Toegang tot data
- Toegang tot netwerk en internet
- Hardware (GSM, smartphone met adaptor, PC, printer)

Communicatie voorbereiden:

Communicatie opstarten wanneer een staking uitbreekt is ronduit laat, maar niet te laat. Goede rechtstreekse dialoog is nog altijd de beste preventie van een staking. Wees er dus bij zodat u kan voelen dat er iets broeit, zodat u een beeld krijgt van de stakingsbereidheid.

Algemeenheden vertellen over de inhoud van deze crisiscommunicatie is moeilijk. Toch zijn er een paar vuistregels:

- Objectieve informatie aan het personeel over het voorwerp van conflict
 - De situatie van het bedrijf
 - De redenen van het conflict
 - De stand van zaken
 - De gevolgen van de staking
 - Geen onderhandelingen via externe communicatie
- Informatie over de gevolgen aan de werknemers die niet staken (o.m. loon, organiseren van thuiswerk, zie verder);
- Mededeling over de afspraken in verband met beperkte toegang (zoals directieleden) en minimumactiviteiten (zoals veiligheid en bewaking);
- De redactie moet duidelijk en eenvoudig zijn: korte zinnen (max. 2 regels), eenvoudig woordgebruik (doe de proef met uw zoon of dochter van 16 jaar);
- De onderhandelaar kan geen woordvoerder zijn, noch binnen de onderneming noch extern.

Het is zeer belangrijk op voorhand te bepalen wie de mondelinge communicatie met de werknemers onderhoudt. Wat moet de directie doen en wat mag men verwachten van de leidinggevendenden?

Een staking is in de eerste plaats een conflict tussen directie en werknemers en vakbonden. Hieruit volgt dat de eerste verantwoordelijke voor de communicatie natuurlijk de directie is. De directie zal dan ook op de werkvloer (of aan de poort) staan.

De leidinggevendenden vertegenwoordigen de onderneming en hebben ook een mandaat. Van hen mag de directie verwachten dat ze loyaal zijn en de communicatie verder zetten. Het is essentieel dat de opdracht in dergelijke delicate situatie zeer duidelijk is. Welke informatie moeten zij aan wie geven (zonder in discussie te treden)? De vakbonden zullen dit steevast interpreteren als de werknemers onder druk zetten. Ze kunnen dit interpreteren als 'olie op het vuur gooien'. Waarop wij antwoorden dat het de plicht is van de werkgever om te informeren, bijvoorbeeld over de gevolgen van de keuzes die zij en de vakbonden maken.

Leidinggevendenden kunnen in een rolconflict komen omdat ze zich in de gewone bedrijfsvoering hun ploeg vertegenwoordigen ten opzichte van de directie. Te hoge verwachtingen om de bedrijfsleiding te verdedigen tijdens een conflict kan hen in een moeilijke positie brengen na de crisis.

Een laatste zaak inzake communicatie die de moeite is om te onderlijnen gaat over het mandaat van de directie. Natuurlijk wordt het mandaat gegeven vanuit een raad van bestuur of een binnenlandse of buitenlandse eigenaar. De CEO die zich in de communicatie verschuilt achter zijn mandaatgever maakt zichzelf ofwel overbodig ofwel ongelooftwaardig.

Men kan de communicatie op voorhand voorbereiden aan de hand van de checklist in bijlage 3.

Onderhandelings talent: zorg voor de nodige kennis en kunde in uw organisatie om onderhandelingen met de vakbonden aan te gaan. Dat betekent niet noodzakelijk dat de werkgever beroep doet op een externe ervaringsdeskundige. Als we er van uitgaan dat werkgevers voortdurend onderhandelen, met banken, leveranciers en klanten, dan is in de meeste gevallen een goede voorbereiding met specialisten noodzakelijk en voldoende.

5. Voorafgaande afspraken met de vakbonden

Procedures

Een belangrijke zaak is de zekerheid dat de stakingsprocedures worden nageleefd (zie hoger). Op interprofessioneel en sectoraal niveau zijn er garanties dat elke staking voorafgegaan wordt door een stakingsaanzegging en verzoeningsprocedure (zie het Herenakkoord in bijlage). Op de werkvloer werken die garanties, op zijn zachts uitgedrukt, niet altijd, bijvoorbeeld in geval van spontane staking. Werkgevers kunnen dan wel spreken van onwettige stakingen of wilde stakingen maar die vaststelling volstaat niet om de staking te doen stoppen.

In de kwetsbare bedrijven is het geen overbodige luxe om bedrijfseigen afspraken te maken om de procedures te doen naleven. De kunst bestaat erin de bonden hun eigen parool te laten naleven, namelijk dat de staking alleen als ultiem middel kan werken. De enige effectieve afspraak is het koppelen van financiële voorwaarden aan het naleven van de procedures. Zo is het mogelijk om een supplementaire syndicale premie, zoals die in menig onderneming bestaat, te laten afhangen van de naleving van de procedures. Jammer genoeg zijn hiervan bitterweinig voorbeelden.

Veiligheid

In tempore non suspecto zullen werkgever en vakbondsafvaardiging afspreken welke voorzorgen er genomen dienen te worden om in geval van staking de veiligheid van personen en uitrusting in de fabriek, stapelplaatsen en kantoren te waarborgen.

Toegang

Op voorhand afspreken welke personen toegang krijgen tot de fabriek en de burelen verhindert wrijvingen in het heetst van de strijd. Dergelijke afspraak houdt ook in dat de werkgever weet wat er te doen staat als derden of onbevoegden binnendringen (zoals. tussenkomst van de vakbondsafvaardiging zelf, in het uiterste geval van de politie).

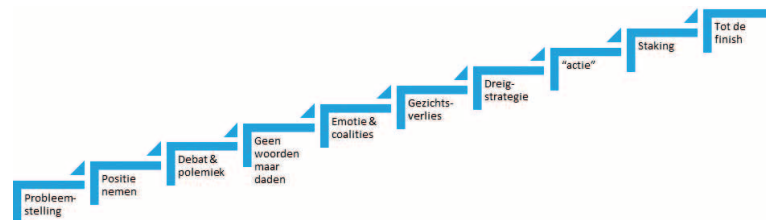
Een detail dat we toch willen vermelden: dergelijke afspraak kan voorzien in de mogelijkheid voor de stakers om gebruik te maken van de sanitaire uitrusting van het bedrijf.

6. Het verloop van een staking

De staking heeft per definitie bijna een onvoorspelbaar karakter. Advies verlenen hierover is zo goed als onmogelijk.

Toch kunnen we enkele vuistregels naar voor schuiven:

- **Volg de spanning op.** Het schema van Gasl's escalatiemodel dat we hier hebben aangepast aan collectieve arbeidsverhoudingen is een handig instrument om de temperatuur te meten.



Gebruik hiervoor de informatie die u verkrijgt via informele contacten, pamfletten en pers. De echt belangrijke punten worden wel vernomen rechtstreeks bij de stakers en aan de onderhandelingstafel (zie verder de alinea over de communicatie). Een zicht op het geheel is belangrijk om een idee te krijgen van de versterking of de afzwakking van de eisen en onderhandelingsbereidheid. Van kapitaal belang is dat de informatie die bij de stakers gewonnen wordt naar de directie vloeit.

- **Zorg voor consensus in het directiecomité of managementteam.** Dat is de eerste taak van de CEO. De analyse van de situatie, de aanpak, de perspectieven voor een oplossing, de taakverdeling, de timing en de modaliteiten voor betaling of niet-betaling van loon voor niet-stakers (en stakers) moeten steunen op eensgezindheid. Dat is het eerste en het belangrijkste advies.
- **Breng onmiddellijk uw raadsheer op de hoogte.** Verwittig ook uw federatie omdat die een onmisbare schakel is tussen uw onderneming, de vakbondscentrale en de sociale bemiddelaar.
- **Respecteer de stakers.** Behoudens zeldzame gevallen gaan werknemers niet lichtzinnig over tot een staking. Erkenning dat een staking een serieuze zaak is betekent de eerste stap tot verzoening. Er bestaat geen beter symbool dan de dialoog met het stakerspiket. Gewoon praten. Samen een koffie drinken. De jenever vriendelijk weigeren. Informatie opdoen. Dat is iets anders dan van uit de directiezaal op de tweede verdieping turen naar de stakers.

- **Maak het de stakers niet te gemakkelijk.** Wie staakt hoort niet in de onderneming. Stakers mogen niet zomaar paletten nemen om vuur te stoken op straat. Oude banden horen gerecycleerd te worden en dienen niet om op te branden zodat reporters mooie foto's kunnen maken. Vrachtwagens zijn eigendom van de werkgever en die dienen niet om poorten te blokkeren; dus is het beheer van de sleutels van vrachtwagen en vorkliften op moment van de staking van essentieel belang.

- **Houd de communicatiekanalen met de onderhandelaars open.** Hoe moeilijk het ook kan zijn, contact met de woordvoerders buiten de onderhandelingsmomenten zelf is belangrijk. Zoek desnoods de onderhandelaars zelf op. De onderhandelaars van de werkgeversfederatie kunnen u helpen want zij beschikken over bevoorrechte kanalen om de dialoog te onderhouden. Zelfs landen die oorlog voeren, weten hoe ze de vijand kunnen contacteren op een andere plaats dan het front.

- **Gematigdheid:** In gesprekken met personeel of in verklaringen aan de pers werkt bangmakerij averechts. Indien een sociaal conflict blijvende gevolgen kan betekenen zal de werkgever zich beperken tot feiten en het besluit overlaten aan de werknemers en de vakbonden.

- **Geloofwaardigheid:** denk aan uw imago na de staking.

- **Communicatie met het personeel verzorgen.** Geef de vakbonden niet de exclusiviteit van de communicatie. Verzorg een dagelijkse informatie, uitsluitend gebaseerd op basis van feiten en gebruik dit kanaal om de desinformatie die vakbonden soms hanteren te neutraliseren. Bekijk voordien de reacties op de social media over de staking in uw onderneming. U kan ervoor zorgen dat uw leidinggevenden beter informatie geven aan de werknemers dan de vakbondsafgevaardigden. De inzet is de geloofwaardigheid van de werkgever ten opzichte van zijn werknemers. U kan een rechtstreeks **communicatiekanaal met de werknemers openen** (zoals een groen nummer) en bereid Q&A voor (waar moet een werkwillige zich aanmelden, mogelijkheid van thuisarbeid, recht op loon, mogelijkheid vakantie te nemen, tijdelijke werkloosheid, wat in geval van ziekte, ...).

- **Voortdurende inventarisatie van de schade:** spreadsheets in de hand! een essentieel element in de beoordeling van de onderhandelingen.

- **Bereken eveneens de kost van de oplossing.** De kost is niet beperkt tot cijfers die het management onmiddellijk kan berekenen. Er zijn altijd naweëën die ook geld kosten (zoals het duurt een eindje vooraleer de normale productiviteit gehaald wordt). Er zijn ook immateriële kosten,

met name de tijd die nodig is om wonden te genezen (zie ook de passage over de nazorg). En op niveau van geloofwaardigheid kan de onderhandelingspositie van een werkgever ofwel versterkt ofwel verzwakt worden.

- **Timing:** een korte staking is beter dan een lange, voor alle partijen. Vele onderhandelaars hanteren de stelregel dat hoe langer de onderhandelingen duren hoe groter het risico is. Indien het conflict uitdraait op een stellingenoorlog rond principes, kan men rekening houden met de kans op een langdurig conflict en/of een zeer harde onderhandelingstactiek. In beide gevallen kan de oplossing duurder uitvallen. Beide bemoeilijken het “principeel onderhandelen”. “Principeel onderhandelen” is het onderhandelen over de problemen in plaats van over de vooringenomen oplossingen. De reële kans dat bij een staking elke partij zich ingraaft, kan leiden tot een duurder akkoord. De kunst bestaat erin tot een akkoord te komen vooraleer de eisen verharderen, zonder het signaal te geven dat een korte staking volstaat om de werkgever op de knieën te krijgen.
- Verzorg de **werkwilligen**. Noteer hun naam. De eerste plicht van de werkgever bestaat er in (alternatief) werk te geven. Wees creatief om hen zinvol werk te geven. Indien zij een extra inspanning doen, zoals vroeger naar het werk komen om de piketten te vlug af te zijn, verdienen ze een verwelkoming door de werkgever in persoon die klaar staat met koffie en croissant.
- Geef duidelijke richtlijnen aan de **leidinggevenden**. Wat verwacht u van hen (respect voor de stakers, geweldloosheid, aanwezigheid, oplijsten van werkwilligen, communicatie, waken over veiligheid, opvang werkwilligen, minimumbezetting, ...).
- **Communicatie** (zie bijlage 3).
- Informeer voortdurend de **burgemeester en de politie** over de stand van zaken. Trek na welke rol zij kunnen spelen. Mogelijk kunnen ze ook aangespoord worden om in het kader van de openbare orde een aantal maatregelen te nemen of kunnen er afspraken gemaakt worden over de veiligheid en bewaking van de lege bedrijven. Reken echter niet op de politie om hardhandig op te treden.
- In het kader van zijn bevoegdheden kan een burgemeester tijdelijke maatregelen nemen om het verstoren van de openbare orde tegen te gaan (bv. door het verbieden van wegblokkades). Ook het optreden van de politie kan gevraagd worden, uiteraard altijd bij het vaststellen

van strafrechtelijke feiten, zoals bv. slagen en verwondingen, maar ook voor de bescherming van personen en goederen of indien de veiligheid in het gedrang komt. De burgemeesters blijven echter meestal afzijdig en geven de politie niet de opdracht om tussen te komen (dit is de zogenaamde Tobback-doctrine), tenminste zolang er geen geweld op personen gepleegd wordt.

- **Observatie:** voortdurend de evolutie in de gaten houden: de toon, de vermoeidheid, de wijzigingen in de eisen,
- **Bereidheid om te onderhandelen:** soms vraagt men zich af of men onderhandelt tijdens een staking, met als argument: onderhandelen onder druk kan niet. Dat is een pure theoretische kwestie, want de bedoeling van de staking is juist druk uitoefenen.
- **Snel handelen:** omdat lange stakingen duurdere oplossingen vergen is snelheid van beslissen en handelen belangrijk. Een kortgeding uitstellen, een bevelschrift niet laten uitvoeren, dralen met beslissen zijn in de regel weinig productieve beslissingen. Elk uitstel houdt het risico in dat er een bijkomende complicatie komt.
- Indien u wil verhinderen dat stakers in de onderneming komen is het **niet aangeraden alle poorten te sluiten**. U zorgt er best voor dat werkwilligen toegang kunnen hebben tot het werk. Gesloten poorten (door kettingen zoals.) zullen gezien worden als een lock-out (u mag er zeker van zijn, op het televisiejournaal zullen de kettingen in close-up verschijnen). Op dat ogenblik starten twee problemen: de (geveinsde) emoties rond de lock-out en de juridische gevolgen ervan.
- Wees voorbereid op de tussenkomst van politici. Sommige politici voelen zich geroepen om in het conflict zelf tussen te komen. Ofwel om druk uit te oefenen bij de ene of bij de andere, ofwel om stemmen te winnen ofwel om te bemiddelen.
- De **wet van Murphy** speelt altijd in geval van staking. Er gaat bij elk conflict iets mis: een incident tussen stakers en een kaderlid, een vertrouwelijk document komt plots aan de oppervlakte, goed bedoelde communicatie wordt niet begrepen, een oud conflict komt weer boven, emoties kruiden de situatie. Er zullen dus situaties zijn waar u zich niet kan op voorbereiden. Generaals weten het: de beste strategie houdt stand, tot op het ogenblik dat de vijand verschijnt.

7. Staking en loon

7.1 De werkwillige die met vertraging of niet op het werk aankomt

De werknemer is in principe verplicht zijn arbeidsovereenkomst uit te voeren, tenzij er een wettelijke reden is die hem vrijstelt. Een onvoorziene gebeurtenis kan zo'n reden uitmaken. Wanneer een (trein)staking lang op voorhand aangekondigd is, kunnen we niet spreken van een onvoorziene gebeurtenis. In dat geval moet de werknemer de nodige maatregelen nemen om die dag naar het werk te gaan (privévervoermiddelen, carpooling, andere middelen van openbaar vervoer, ...).

Indien een werknemer die dag toch met vertraging of helemaal niet op zijn werkplaats aankomt door de stakingsbeweging (vb. geen openbaar vervoer en blokkade van de wegen), zal hij het gewaarborgd loon ontvangen voor zover hij bewijst dat hij voldoende inspanningen heeft gedaan om zich naar zijn werk te begeven.

Daartoe moet hij aantonen dat:

- hij arbeidsgeschikt was op het ogenblik dat hij zich naar het werk begaf;
- hij zich normaal naar het werk heeft begeven. Hij moet zijn woonplaats hebben verlaten en zich in de onmogelijkheid bevonden hebben om op tijd op het werk aan te komen. Het feit dat het moeilijker gaat om de werkplaats te bereiken, is geen voldoende bewijs;
- de vertraging of de afwezigheid het gevolg is van een oorzaak die zich heeft voorgedaan op de weg naar het werk en die onafhankelijk is van zijn wil.

7.2 De werkwillige die op het werk aankomt maar het werk niet kan aanvatten of voortzetten

Wat is het lot van de werkwillige werknemers die zich aanbieden om te werken en die hun werk niet kunnen aanvatten? Zij kunnen geen aanspraak maken op gewaarborgd loon. **Voorbeelden:**

- Een piket verhindert de toegang tot de fabriek.
- Een industrieterrein wordt afgezet (Werknemers die de werkplaats niet kunnen bereiken omdat een stakingspiket een industrieterrein afzet worden verondersteld "te zijn toegekomen op het werk". Zij hebben geen recht op gewaarborgd loon. Anderen zien dit anders en stellen dat de werknemers in dat geval niet zijn toegekomen op het bedrijf en aldus wel recht hebben op gewaarborgd dagloon.").
- Een blokkade van het bedrijf belet de toelevering van grondstoffen waardoor de productie stilvalt.

Een werkgever kan zijn werknemers, die normaal op de dag van de staking moeten werken, niet verplichten thuis te blijven. Hij kan immers niet afzien van zijn contractuele verplichting om zijn werknemers te laten werken. Werknemers die kunnen bewijzen dat zij voorafgaandelijk verplicht werden thuis te blijven op de dag van de staking kunnen voor die dag loon opeisen.

Indien het probleem in de loop van de dag verdwijnt en de werknemer later komt opdagen om te komen werken, verliest hij het loon voor de verloren uren. Indien in dat geval het bovendien onmogelijk is om het normale werk op te starten, moet de werkgever ook geen loon betalen voor de resterende uren. Kan de werkgever alternatief werk organiseren dan moet hij natuurlijk wel loon betalen.

Aldus ontstaat het probleem dat de loyale werknemers ongewild een inkomensverlies lijden.

Maar wat te doen als dit niet mogelijk is?

Vroeger meer dan nu beslisten werkgevers om de werkwilligen door te betalen. De redenering hierachter is de volgende:

- werkwilligen die geen loon ontvangen zullen zich aansluiten bij de stakers omdat ze zich verongelijkt voelen en om toch nog de stakingsvergoeding te ontvangen.
- Door loon te betalen zijn er meer werkwilligen en op die manier is het duidelijk voor iedereen hoe sterk de vakbonden kunnen mobiliseren.

Anderen werkgevers achten zich volledig vrijgesteld van enige verplichting en wijzen de vakbonden aan als de verantwoordelijken voor het geleden inkomensverlies.

Het geval is bekend dat de werkgever een loon uitbetaalt dat gelijk is aan de bruto werkloosheidsvergoeding. Wat ook de bedoeling van de werkgever moge zijn, er zijn juristen die stellen dat dit een ongeoorloofde beïnvloeding is van de werkgever om niet te staken. Anderen beweren dat er geen probleem is. Het geval is nog nooit beslecht geweest door een rechtbank.

Beslist de werkgever om geen loon te betalen dan zal hij een formulier C-3-2 overhandigen, waarmee de werkwillige werkloze een werkloosheidsuitkering kan vragen. De vraag wordt dan voorgelegd aan het RVA-Beheerscomité. Behoren de werkwilligen tot de arbeidseenheid van de stakers of hebben zij belang bij het inwilligen van de eisen van de stakers dan zal het beheerscomité geen werkloosheidsuitkeringen toekennen.

Uiteraard kan een werknemer mits toestemming van de werkgever op de stakingsdag een dag verlof nemen of recuperatiedagen opnemen.

7.3 De stakers

Wie staakt en helemaal niet komt werken krijgt geen loon. De vakbonden betalen een stakingsvergoeding.

Tabel: beknopt overzicht van de stakerssteun per week (vijf- en zesdagenweek).

	1e week	2e week	5e week	9e week
Voltijds	€ 150,00	€ 175,00	€ 207,50	€ 227,50
Halftijds	€ 75,00	€ 87,50	€ 103,75	€ 113,75

Noot: deze bedragen zijn niet onderworpen aan sociale zekerheidsbijdragen en worden ook niet belast.

Heel veel conflicten die opgelost geraken na een onderhandeling of een verzoening worden afgerond met de eis van betaling van loon voor de stakingsdagen. Dat choqueert. Het komt over als een aanmoediging van de staking. De werkgever geeft er soms aan toe hetzij omdat hij het budget incalculeert in de kost van de globale oplossing hetzij door de harde onderhandelingsopstelling van de vakbonden. Het hangt ook af van de duur van het conflict en de aard ervan. We hebben de indruk dat vakbonden deze eis gemakkelijker op tafel leggen als ze (terecht of niet) menen dat de werkgever het conflict uitlokte.

Hierover kan geen algemene uitspraak gegeven worden. In de praktijk zal een werkgever pragmatisch zijn omdat hij uit het conflict wil geraken ofwel principieel zijn om een volgende staking te ontmoedigen. Belangrijker is dat de werkgever zich voorbereidt op de vraag en zorgvuldig overweegt wanneer hij zijn beslissing zal meedelen. Hij zou bijvoorbeeld een (gevaarlijke) gok kunnen wagen door de betaling van het loon te laten afhangen van de onmiddellijke beëindiging van de staking. Indien hij de beslissing om niet te betalen vroeg meedeelt zal dat een extra strijdpunt voor de vakbonden worden en ligt de geloofwaardigheid van de werkgever in de weegschaal.

7.4 De werknemers die een “langzaam-aan-actie” voeren

Wanneer de actievoerders komen werken maar manifest en vrijwillig langzamer werken dan gewoonlijk is de werkgever geconfronteerd met een minder duidelijke situatie.

Hebben deze werknemers recht op loon omdat zij op het werk en (langzaam aan) werken?

In dit geval moeten we vaststellen dat zij in groep de arbeidsovereenkomst niet te goeder trouw uitvoeren en de instructies van de werkgever niet opvolgen als drukkingsmiddel. Het gaat dus om een staking. Maar hoe kan een werkgever reageren?

Parelecties of langzaamacties kunnen de arbeidsorganisatie zodanig verstoren dat het werk niet normaal uitgeoefend kan worden. De werkgever kan dan beslissen het werk voor iedereen te stoppen en geen loon te betalen. Dit is geen lock-out, maar een toepassing van de arbeidsovereenkomstenwet die bepaalt dat geen gewaarborgd loon betaald moet worden als een werknemer niet kan (verder) werken ten gevolge van een staking. In dit geval is geen aanzegging nodig.

Concreet advies: snel reageren door naar de werkvloer te gaan en de mensen te interpellieren. Gemakkelijk advies, moeilijke handeling. Maar nodig. Interpellieren betekent de mensen aanspreken en naar hun houding vragen: “werken of staken, wat wordt het?” De vraag moet gepaard gaan met de boodschap dat het niet correct uitvoeren van de arbeidsovereenkomst betekent dat de werknemer zelf kiest voor een schorsing van de uitvoering van de arbeidsovereenkomst. In dat geval verzoekt de werkgever de werknemer de werkplaats te verlaten. Dit allemaal veronderstelt stalen zenuwen want in geen geval mag de tussenkomst leiden tot geweld.

De kans bestaat dat moed niet volstaat. Dan moet het meer juridisch gespeeld worden. De staking (niet uitvoeren van de arbeidsovereenkomst te goeder trouw) moet vastgelegd worden. Zo moet de werkgever laten optekenen wanneer de actievoerders hun pauze beginnen en wanneer ze terug aan het werk gaan. De productiviteit moet nauwkeurig gemeten worden. In geval van stiptheidsactie is de fout echter moeilijk te bewijzen, vermits de werknemers de instructies van de werkgever juist wel, weliswaar “à la lettre”, opvolgen.

Een andere mogelijkheid bestaat er in het loon te betalen pro rata de geleverde arbeid. Indien een langzaamactie leidt tot een productie van 50% van de gewone productie, dan kan de werkgever slechts 50% van het dagloon betalen. Vanuit economisch standpunt is dat o.i. eerlijk. Vanuit juridisch standpunt zijn er te veel vragen en onzekerheden.

7.5 De zieke werknemers

Indien de afwezigheid van de werknemer wegens ziekte (of ongeval) een aanvang genomen heeft vóór de staking (bv. een week voordien of zelfs de dag voordien), heeft de werknemer ook die dag recht op gewaarborgd loon (chronologisch criterium).

Quid wanneer de werknemer ziek wordt op de stakingsdag en de aanvang van beide schorsingsoorzaken bijgevolg samenvalt? In het geval werkwilligen niet aan de slag kunnen, hebben de zieke werknemers geen recht op gewaarborgd loon voor die dag. Zij kunnen bij hun ziekenfonds een ziektevergoeding aanvragen.

7.6 Economische werkloosheid

Wat gebeurt er als de staking samenvalt met een dag economische werkloosheid?

Op voorwaarde dat de economische werkloosheid aangevraagd of lopende was vóór de stakingsaanzegging en dat het duidelijk is dat niet enkel voor de stakingsdag economische werkloosheid werd aangevraagd, zullen de werkloosheidsuitkeringen normaal worden uitbetaald. De werkgever is niet verantwoordelijk om na te gaan wie die dag eventueel effectief aan de staking heeft deelgenomen. Het is de werknemer zelf die op zijn controledocument moet aangeven dat er voor die dag een ander inkomen was (stakersgeld).

Voor de perioden van tijdelijke werkloosheid die na de aanzegging worden meegedeeld, zal de RVA rekening houden met de chronologie, voor zover er samenloop is. Met andere woorden:

- Indien blijkt dat de reden waarom de werkgever zich op tijdelijke werkloosheid beroept het gevolg is van de stakingsacties zal de aanvraag van tijdelijke werkloosheid geweigerd worden.
- Indien uit de feitelijke situatie blijkt dat er geen samenloop is, bijvoorbeeld omdat er in de betrokken regio de facto geen acties hebben plaatsgevonden of omdat de werkgever reeds gebruik gemaakt heeft van tijdelijke werkloosheid, dan kan de directeur van het lokale werkloosheidsbureau de aanvraag toch goedkeuren.
- Indien een bedrijf dicht blijft om veiligheidsredenen omdat de personeelsbezetting beperkt is (bijvoorbeeld een chemisch bedrijf met continu metingen en controles of verwerking van gevaarlijke stoffen), kan ook in dit geval de directeur van het lokale werkloosheidsbureau de aanvragen goedkeuren. Ook hier hangt de uiteindelijke beslissing af van de feitelijke situatie.

In het geval van een weigering staan alle partijen voor een vervelende situatie. Juridisch gezien hangt de schorsing van de uitvoering van de arbeidsovereenkomst omwille van economische redenen niet af van de goedkeuring van de directeur van het gewestelijk werkloosheidsbureau. De werknemer die niet staakt noch loon krijgt noch werkloosheidsuitkering komt dan voor dezelfde situatie te staan als de werkwillige medewerker die niet kan werken omwille van een staking en heeft hij geen inkomen voor die dag.

8. Uitzendkrachten

Het gebruik van uitzendkrachten is verboden in geval van staking.

Het is al gebeurd dat de vakbonden dit verbod afgedwongen hebben via een spoedprocedure.

Het risico is niet min: voor het uitzendkantoor is dat het verlies van de erkenning; voor de gebruiker is dat uitzendwerknemer en gebruiker gebonden zijn door een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur. Deze regel is radicaal zodat die er op neer komt dat men zelfs nergens interim-medewerkers kan inschakelen ook al wordt er maar in een deel van de onderneming gestaakt.

Deze regel stoot de werkgevers tegen de borst omdat die zo algemeen gesteld is dat er geen uitzonderingen voorzien zijn die nochtans vanzelfsprekend zijn. Zo moet de gebruiker de uitzendkrachten naar huis sturen

Ook als zijn de interim-krachten reeds voor de staking ingeschakeld en werkwilleg zijn, ook als de interim-krachten tewerkgesteld worden in een afdeling die helemaal niet getroffen wordt door de staking, ook als er slechts een handvol stakers zijn en de rest van het bedrijf kan werken.

Het verbod van gebruik van uitzendarbeit tijdens een staking is niet rechtvaardig ten opzichte van de betrokken uitzendkrachten zelf. Zij kunnen immers niet beslissen om te staken of niet. Zij worden in feite uitgesloten en zij verliezen hun inkomen.

De letterlijke interpretatie miskent de geest van de wet van 1987 betreffende de tijdelijke arbeid, m.n. het verbod om uitzendarbeit te gebruiken voor het breken van een staking. Het leidt tot een disproportioneel gevolg van een actie van een paar individuen. De redelijkheid leidt tot de conclusie dat de bedrijven in een dergelijk geval wel de uitzendkrachten kan inzetten voor zover die reeds voor de actie in de onderneming werkten. Het is echter onvoorzichtig en ondoordacht en uitgesloten uitzendarbeit te gebruiken om de afwezigheid van de actievoerders zelf op te vangen.

We raden in ieder geval aan die beslissing te nemen in samenspraak met uw uitzendkantoor en in geval van twijfel contact op te nemen met uw raadgever.

Wie de juridische onzekerheid volledig wil uitschakelen kan de uitzendkrachten voor de tijd van de staking een contract van bepaalde duur voorstellen. In de praktijk gebeurt dat met de medewerking van het uitzendkantoor. Maar dit is niet onbetwistbaar gezien dit bestempeld kan worden als een wetsafwijking.

Daarentegen verhindert geen enkele wettelijke bepaling dat een beroep wordt gedaan op onderaanneming tijdens een staking. Ook hier moet men zich er van bewust zijn dat deze tactiek op de oplossing van het lopend conflict en op toekomstige sociale relaties kan wegen.

9. Lock-out

Ook werkgevers mogen staken, d.i. tijdelijk weigeren om werk te verschaffen om druk uit te oefenen op sociale onderhandelingen. Sinds de Tweede wereldoorlog zijn er slechts enkele gevallen waaronder ACEC-Westinghouse en Boelwerf (Temse), beide in 1974 en Cockerill Yards in 1977. Wat er gebeurt is bij AB InBev en Godiva in het jaar 2010 is juridisch gezien niet zo duidelijk. De lock-out kan betrekking hebben op de ganse onderneming of alleen op een deel ervan.

De lock-out is voorwerp van juridische discussie. Sommige betwijfelen of dit mag. Andere beweren terecht, voornamelijk op basis van het Europees Sociaal Handvest van 1992, dat werkgevers een recht op lock-out hebben.

De werkgever die overgaat tot een lock-out is gehouden de vakbonden en het personeel een aanzeggingsbrief te sturen. Tijdens de lock-out is het verboden uitzendkrachten in te schakelen.

Hierboven hebben we geschreven dat de werkgever in bepaalde gevallen, bv. een "slow down", kan beslissen om de onmogelijkheid in te roepen om het werk nog verder te zetten. Er zijn juristen die betwisten dat de werkgever die macht niet heeft op basis van de arbeidsovereenkomstenwet. Zij komen dan tot de vaststelling dat in dit geval de werkgever over gaat tot een defensieve lock-out.

De defensieve lock-out is een middel om zich te verzetten door stille actievoerders of geveinsde werkwilligen uit te sluiten, mits bewijs van de subversie. Onder die voorwaarde lijkt de regel dat er vooraf een aanzegging moet gebeuren absurd. Ook deze werkgeversactie is buitengewoon zeldzaam in België.

Wanneer en hoe die gehanteerd moet worden is voorwerp van een zeer zorgvuldige analyse. De grote onbekende is het vervolg van het conflict met onvoorspelbare en hoogoplopende reacties van de werknemers, eventuele juridische procedures en grote druk van de politici. De juridische risico's houdt in dat men de kosten de slow down te ondergaan vergelijkt met de kost van een eventuele veroordeling wegens onwettelijke lock-out.

10. Nazorg

Een staking is altijd een emotioneel gebeuren. Langs beide kanten. Een staking laat altijd littekens na.

Het einde van de staking betekent niet altijd het einde van het conflict. Heel dikwijls wordt een staking beëindigd met de intentie om het sociaal overleg te normaliseren om dan het eigenlijke probleem aan te pakken. Globaal genomen zijn er heel dikwijls nog drie soorten problemen:

(a) Het compromis dat een einde stelde aan de staking heeft dikwijls alle kenmerken van een politieke tekst: vaag, vatbaar voor meerdere interpretaties, problematisch voor de technische implementatie.

(b) De emoties zijn dikwijls niet bedaard. Niemand hoeft verwonderd te zijn dat werkgever en vakbonden met wrange gevoelens blijven zitten.

(c) Het is best mogelijk dat werknemers onderling, stakers en niet-stakers, of leidinggevenden en stakers nog jaren aan een stuk elkaar verwijten toesturen.

De werkgever zal altijd voorzichtig moeten omgaan met de tijd. 's Anderendaags de draad terug opnemen in de ondernemingsraad of met de vakbondsafvaardiging is mogelijk in het ene geval, terwijl het aangeraden is in een ander geval het overleg met een of twee weken, of zelfs iets langer, uit te stellen. We kunnen geen regels voorschrijven maar hebben de indruk dat in geval van diep wantrouwen de partijen onmogelijk terug aan tafel kunnen zitten alsof er niets gebeurde. Het is nuttig dit onderwerp eerst tijdens een informeel overleg aan te kaarten.

Een soort van debriefing of gesprek tussen de werkgever en de vakbondsafgevaardigden en/of de regionale secretarissen over het verloop van het proces van het conflict kan het ijs sneller doen ontdooien. De syndicale woordvoerders aan het woord laten na het conflict is een uiting van respect die absoluut noodzakelijk is om de situatie te normaliseren en het wederzijds vertrouwen te herstellen. Uiteraard gebeurt dit op een informele manier, wat niet wegneemt dat dergelijke nabespreking voorbereid wordt. Het gesprek zal zeker gaan over wat misging vóór de staking. Dat kan gaan van niet ingevulde beloftes tot veranderingen die het aanpassingsvermogen van de werknemers te boven gaan, van spanningen tussen het personeel en directe chefs tot onvoorbereide ontslagen. Het gesprek zal ook gaan over het verloop van de staking. En over de schade. Wanneer er geen verhouding te speuren valt tussen de eisen en de context of wanneer de staking spontaan uitbrak is dergelijk bespreking nog belangrijker.

Disciplinaire maatregelen kunnen o.i. alleen in zeer uitzonderlijke situaties overwogen worden. Dat kan het geval zijn als één of enkele stakers mensen fysiek aangevallen hebben of het materieel gesaboteerd hebben. Het kan ook het geval zijn als er sancties bepaald zijn in een arbeidsreglement voor het niet

naleven van de procedures. We stellen voor dat tuchtmaatregelen besproken worden tijdens de onderhandelingen die een einde stellen aan de staking.

Het zorgvuldigheidspincipe vraagt ook om een nabespreking van elke staking onder het management.

De eerste vraag natuurlijk is of het probleem werkelijk is opgelost. Uit de evaluatie van de aanpak van de directie zullen lessen volgen voor het crisismanagement. Na een staking besluiten de meeste werkgevers de communicatie op de werkvloer niet meer aan het monopolie van de vakbonden over te laten en te professionaliseren. Sommige CEO's gaan verder en beslissen het sociaal klimaat te integreren in de bedrijfspolitiek. Inzet van de oefening is het herstel van vertrouwen in de onderneming. Dit vertrouwen passeert via de leidinggevenden. Vorming en coachen van het middenkader zijn van essentieel belang. In feite moeten ze beter zijn dan de vakbondsafgevaardigden om de noden van de mensen op te vangen en hun vragen te beantwoorden. Niet gemakkelijk maar doenbaar.

11. Nawoord

Voor het omgaan met stakingen bestaat er geen exacte wetenschap of algemeen geldende technieken. Elk conflict is anders. De oorsprong, de geschiedenis en de cultuur van het bedrijf, de aard van de arbeidsgemeenschap, de macro-economische context, het karakter van de leiders, etc. zijn allemaal variabelen die we niet in kaart kunnen brengen.

We hopen dat de lezer deze nota zal waarderen, niet als een juridisch opgevat artikel, maar als een poging om stakingen te situeren en om de actoren aan te zetten tot kritisch omgaan met conflicten.

Omgaan met stakingen is voortdurend bezig zijn met de vraag "wat na de staking?" In stakingen is daarom de voorzichtigheid het begin van de wijsheid, en voldoende lef het begin van het succes.

De beste staking is nog altijd een die niet heeft plaatsgevonden. Elke staking laat sporen na, ook deze die de werkgever als bij uitzondering zou "winnen". Stakingen die de werknemers niets opbrachten en de vakbonden in een uiterst kwetsbare positie hebben gebracht, verstoren de relaties gedurende lange tijd. Bij conflict is men zeker te verliezen, bij consensus kan men winnen.

12. Bijlagen

Bijlage 1: Herenakkoord van 28 maart 2002

VERKLARING VAN DE VICE-EERSTE MINISTER EN MINISTER VAN WERKGELEGENHEID LAURETTE ONKELINX EN DE SOCIALE PARTNERS

In het kader van het ontwerp van akkoord bereikt tussen de sociale partners inzake de 3 volgende themas - Collectieve geschillen - Vereenvoudiging van de banenplannen - Harmonisering van de statuten arbeiders/bedienden heeft de Vice-Eerste Minister verschillende keren vergaderd met de sociale partners. Tijdens deze vergaderingen werden de ontwerpen van bestaande teksten bevestigd, middels volgende verduidelijkingen :

1)Collectieve conflicten

De sociale partners wensen de sociale samenhang te versterken en bevestigen de voorrang van het sociaal overleg op elke andere vorm van regeling, ondermeer inzake collectieve conflicten.

Zij bevestigen aldus het ontwerp van het protocolakkoord, gesloten in februari 2002, maar zijn van mening volgende verduidelijkingen te moeten aanbrengen:

- het akkoord dat tussen hen is gesloten, wordt geïnterpreteerd als refererend naar het verdrag nr. 87 van de IAO betreffende de vrijheid tot het oprichten van vakverenigingen en bescherming van het vakverenigingsrecht, door België geratificeerd op 23 oktober 1951,
- dus wensen zij te verwijzen naar de rechtspraak en de doctrine, in al hun dimensies, van de instanties van de internationale arbeidsorganisatie wat betreft de aard van de collectieve conflicten en de omschrijving van de betrokken werknemers.

Het akkoord van de sociale partners moet verstaan worden als een stap, deel uitmakend van een aanpak in wederzijds vertrouwen. De uitvoering van het akkoord zal binnen een jaar het voorwerp uitmaken van een evaluatie die, indien zij positief is, zal toelaten het bestaande vertrouwen nog te vergroten.

Aldus zullen de sociale partners het Belgische overlegmodel opnieuw dynamiseren, overlegmodel waarvan de wettelijke grond de wet van 5 december 1968 blijft over de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités.

De Minister van Werkgelegenheid ontvangt het verzoek van de sociale

partners betreffende de versterking van de instrumenten voor sociaal overleg langs de administratie van de collectieve arbeidsbetrekkingen.

Zij zal hen voorstellen voorleggen met de bedoeling een echt "huis van het sociaal overleg" op te richten.

18 februari 2002

PROTOCOL INZAKE HET REGELEN VAN COLLECTIEVE GESCHILLEN

Overwegende dat :

- het sociaal overleg in het merendeel van de gevallen doeltreffend benut wordt om collectieve geschillen en spanningen in de ondernemingen aan te pakken en te regelen;
- de sociale partners overtuigd zijn van de relevantie van het Belgisch sociaal overlegmodel en van de voorrang van de sociale dialoog bij het voorkomen en regelen van mogelijke conflicten;
- in het licht van bepaalde praktijken het overleg nieuw leven ingeblazen moet worden en het belang en de doeltreffendheid ervan versterkt moeten worden;
- de goede werking van het sociaal overleg in de eerste plaats onder de verantwoordelijkheid van de sociale gesprekspartners valt;
- de paritaire comités een belangrijke schakel vormen in het sociaal overlegstelsel; dat de paritaire comités en hun verzoeningsbureau het principe bevestigen van de autonomie van de sociale gesprekspartners om te onderhandelen en CAO's te sluiten alsmede om collectieve arbeidsgeschillen te voorkomen en te regelen;
- de sociale partners zodoende wensen dat er een einde gesteld wordt aan de ontsporingen die momenteel bij geschillen vastgesteld worden, en dat zij hun bijdrage willen leveren tot het oplossen van de huidige spanningen in de arbeidswereld;
- de sociale vrede van belang is.

Het is om die redenen dat de ondertekende partijen

- nogmaals plechtig hun onvoorwaardelijke steun uitspreken voor de weg van het overleg omdat dit de beste garanties op sociale vrede en op de naleving van de onder partijen aangegane verbintenissen biedt;
- bevestigen dat bemiddeling en verzoening de middelen bij uitstek vormen om conflicten tussen partijen bij te leggen;
- zich ertoe verbinden voor alles oplossingen binnen de onderneming en, bij gebrek daaraan, in de schoot van de sectorale overlegorganen, paritaire comités of verzoeningsbureaus na te streven;
- in alle omstandigheden door middel van consensus oplossingen na te streven.

Deze verbintenis betekent :

1. voor de werkgeversorganisaties

- dat zij bij alle bedrijven en bij hun leden in het bijzonder de meerwaarde van het overleg zullen beklemtonen ;
- dat zij in alle omstandigheden blijf zullen geven van zin voor rechtvaardigheid, billijkheid en verzoening die sleutelementen zijn voor de goede sociale verhoudingen in de onderneming;
- dat zij een plechtige aanbeveling zullen richten tot hun leden om te vermijden dat juridische procedures aangewend worden voor aspecten die met een collectief conflict te maken hebben in de mate dat de wederzijdse aanbevelingen nageleefd worden en zolang alle middelen van overleg door beide partijen niet uitgeput werden.

2. voor de werknemersorganisaties

- dat zij hun leden zullen aanraden de procedure voor aanzegging van stakingen na te leven zodat alle middelen van overleg aangewend kunnen worden om een collectief probleem op te lossen ;
- dat zij een plechtige aanbeveling zullen richten tot hun leden om elke toevlucht tot fysiek of materieel geweld te vermijden bij collectieve conflicten en om de vrijwaring van het werkinstrument te garanderen ;
- dat zij hun leden zullen oproepen om bij de uitvoeringsmodaliteiten in geval van een conflict, werknemers te mobiliseren die er rechtstreeks bij betrokken zijn.

3. voor de overheid

- dat het Departement voor Collectieve Betrekkingen op het Ministerie van Arbeid en Tewerkstelling de nodige schikkingen treft ter versterking van de infrastructuur en de middelen nodig bij de uitoefening van het sociaal overleg

Tot besluit verzoeken de ondertekenende partijen de sectoren om, indien nodig, hun regels en procedures inzake overleg te onderzoeken in de geest van dit protocol. Zij vragen aan de regering in deze materie geen initiatief te nemen vóór de evaluatie van de toepassing van dit protocol door de sociale partners.

De naleving van dit protocol zal binnen een jaar onderzocht worden.

Bijlage 2: Zin of onzin van een referendum?

In de regel roepen de vakbonden een staking uit wanneer een meerderheid van minstens twee derden de actie steunen. Dit beslissingsproces gebeurt intern, met de leden die aanwezig zijn op de consultatievergadering. Er zijn geen regels van openbaarheid, geheime stemming of minimum aantal leden.

In tegenstelling tot het Britse arbeidsrecht is in België deze procedure geen geldigheidsvoorwaarde voor een staking, zoals we hierboven hebben uitgelegd.

Natuurlijk roept dit vragen op bij werkgevers, vooral als zij de indruk of zelfs de overtuiging hebben dat de meerderheid van de medewerkers niet wil staken. Desondanks kunnen de werkgevers niet tussenkomen in de besluitvorming van de vakbonden. Het zou trouwens niet veel zin hebben, vanuit juridisch standpunt bekeken ten minste, omdat elk individu recht heeft op staken.

De vele wetsvoorstellen hierover om daar iets aan te veranderen zijn in België nooit wet geworden.

Hoe dan ook, de vraag die we hier willen stellen is de zin van een referendum om een staking te beëindigen.

Een referendum is geen gewone raadpleging omdat de uitslag bindend is. De syndicale onderhandelaars kunnen niet raadplegen en terugkomen om het resultaat van de onderhandelingen nog bij te sturen.

Het voordeel van het referendum is de transparantie en is een waarborg dat de consultatie niet (of minder) gemanipuleerd kan worden door hardliners.

Deze “volksraadpleging” houdt wel risico's in wanneer de uitslag uitdraait op een grote verdeeldheid onder de werknemers. Er treedt een dubbele polarisatie op: enerzijds is de vraagstelling altijd ongenueanceerd en dus het antwoord ook; anderzijds verdeelt een referendum de werknemers in twee groepen: wie er voor is en wie er tegen is. Daarom wordt nog eens verwezen naar de raadpleging georganiseerd rond Leopold III. Uiteindelijk heeft dat referendum niets opgelost.

Dat risico kan o.i. alleen genomen worden als de onderhandelaars het hierover eens zijn of als de sociale bemiddelaar dit voorstelt. Dat zal het geval zijn wanneer de onderhandelaars de indruk hebben dat zij het maximum gehaald hebben uit de onderhandeling en beseffen dat het resultaat niet strookt met hun mandaat. Het is ook een middel voor de syndicale onderhandelaars om interne conflict tussen de werknemers op te lossen. Er moet hoe dan ook een gemeenschappelijke wil zijn om uit het conflict te geraken hoewel het resultaat van de onderhandeling ontoereikend is voor de achterban. De tussenkomst van een bemiddelaar kan een referendum meer aanvaardbaar maken.

Bijlage 3: Checklist communicatie

- Snelheid is belangrijk. De informatieverspreiding moet dus in handen zijn van zo weinig mogelijk mensen. Het beslissingsproces over de communiqués moet kort zijn. Alles kan natuurlijk beter zijn maar is het niet Voltaire die zei “le mieux est l'ennemi du bien”.
- De waarheid is altijd gekleurd, een leugens is altijd zwart.
- Vooraleer men communiceert is het belangrijk de staking te begrijpen. Mensen staken niet zonder reden: eigenbelang, onrechtvaardigheidservaring, sociale ergernis, ... Die “legitimiteit” achterhalen is het vertrekpunt van een effectieve communicatie (en van een conflictoplossing). De pamfletten zijn leerrijk maar individuele gesprekken (o.m. met stakers) zijn minstens even belangrijk om het ongenoegen van de mensen te verkennen.
- Interne communicatie:
 - Communicatie naar corporate niveau
 - Communicatie met syndicale woordvoerders
 - Organiseren van een meeting
 - Verwijzen naar voorafgaande afspraken
 - Keuze van de stijl: begrijpend of assertief
 - Veiligheid bespreken
 - Vrijwaring van vrij verkeer (toegang tot bedrijf)
 - Communicatie met werknemers : top down:
 - T.a.v. stakers: inhoud bepalen: begrijpend of assertief;
 - tijdselement: niet snel reageren betekent dat de stakers de indruk krijgen dat ze niet ernstig genomen worden; snelheid in communicatie betekent niet toegeven, maar respect (hoe moeilijk ook) tonen, want staken is een ernstige zaak, ook voor werknemers. Eén contactpersoon aanduiden.
 - Inhoud t.a.v. niet-stakers
 - Wat met het loon ? (zie voorbereiding)
 - Aanmelding en eventueel verzamelpunt of alternatieve werkverdeling?
 - Aanspreekpersoon of aanspreekpersonen
 - Inhoud t.a.v. middenkader :
 - Feiten en oorzaak
 - Q&A
 - Wat met het loon?
 - Wat als niet-staker vakantie vraagt?
 - Wat met werknemers in (externe) opleiding?
 - Mogelijkheden voor thuiswerk?

Wat met werknemers die zich ziek verklaren?

Noot: de gezinnen van de werknemers zijn belangrijke opinion makers

- Communicatie naar werknemers: bottom up:
 - directe leidinggevende is eerste aanspreekpunt voor niet-stakers en rapporteert regelmatig aan crisisteam.
- Externe communicatie:
 - Doelgroepen en inhoud (adressenlijsten regelmatig updaten)
 - Publieke opinie (via de pers)
 - Uw Voka-Kamer van Koophandel
 - Uw federatie
 - Deskundigen die (eventueel) bijstand verlenen in geval van staking;
 - Buurt: veiligheid
 - Lokale overheid (burgemeester en politie):
 - persbericht en later telefonisch contact
 - Politici
 - Klanten: eventuele problemen leveringen
 - Leveranciers: eventuele problemen voor lossen.
 - Bezoekers
 - Uitzendkantoren
 - Media:
 - Pers (lokale en nationale pers)
 - Persmededelingen rechtstreeks doorsturen
 - Website
 - Mailings
 - SMS
 - Social media
- Snel reageren betekent een volwaardige bevoegdheid voor de communicatieverantwoordelijke
- Accurate informatie: to the point
 - Feiten en cijfers
 - Beschrijving van de essentie van het conflict
 - Onderlijnen waarvoor de werkgever gaat (weerstand tegen vakbondseisen kan deel uitmaken van goed ondernemingschap)
 - Hoe ziet de directie het verder verloop (onderhandelingskalender, beroep op bemiddeling, ...)
- Correcte informatie
- De waarheid is altijd gekleurd maar een leugens is altijd zwart.

- Duidelijke informatie
 - Er is geen plaats voor subtiele nuances (nuances scheppen de indruk van manipulatie en gebrek aan moed; bovendien snapt het breed publiek beter oneliners dan volzinnen)
 - Slechts één zender van informatie
- Aangepaste informatie
 - Voor elke doelgroep een aparte informatie.
- Persberichten
 - Laat het monopolie van de communicatie niet over aan de vakbonden. De werkgever onderhandelt niet met de publieke opinie. Hij moet ook geen kiezers winnen. Daaruit afleiden dat het niet nodig is aanwezig te zijn in de pers is in de meeste gevallen te kort door de bocht. Standpunten innemen en een voorzet geven via de pers is natuurlijk uit den boze. Maar objectieve informatie geven bepaalt het imago van de werkgever bij de publieke opinie en de “employers brand” voor werkzoekenden. Vakbonden zoeken morele steun bij het brede publiek, en dat is zo veel gemakkelijker wanneer de werkgever afwezig blijft. Het gaat zelfs verder: opiniemakers (commentatoren, politici, ...) ergeren zich aan werkgevers die zich niet weren door intelligente communicatie.
 - Een persbericht heeft als doel de journalist uit te nodigen om met jou contact te nemen en om op een gemakkelijke manier de syndicale informatie na te trekken. Men moet er twee regels uit afleiden. Een persbericht is in de eerste plaats kort. In de tweede plaats moet die op tijd opgestuurd worden.
 - Zorg ervoor dat ook al uw stakeholders de persberichten krijgen (zij vinden het niet aangenaam de informatie te moeten zoeken terwijl ze betrokken zijn bij de onderneming).
 - Anticipeer op de kranten: surf naar de websites van VRT, (lokale) kranten. Aldus bent u op de hoogte van wat 's anderendaags zal verschijnen en kan u de redactie contacteren om de berichtgeving bij te sturen. Fotokopieer de artikels, hang die op en prik ernaast uw informatie.
- Bijna alle conflicten eindigen met een compromis. Ideaal gezien sluit men de onderhandelingen af met een gezamenlijk communiqué. Een overwinningsoes bij de vakbonden zal dat soms onmogelijk maken. Maar dat maakt het des te meer belangrijk dat de stakeholders ook de versie van de werkgever kunnen horen en lezen.
- De pers te woord staan na het conflict is zinvol. Natuurlijk staat men dan niet in de actualiteitsrubriek. Maar de stakeholders zullen nieuwsgierig zijn naar de lessen die de directie getrokken heeft uit het conflict en naar de manier waarop zij verder zal werken.

Bijlage 4: Verzoening

Bij sociale onvrede zonder uitweg op ondernemingsniveau bestaat er een instantie van de laatste hoop, het verzoeningsbureau van het paritair comité. Hoe werkt zo'n bureau?

De missie: bemiddelen

De functie van een verzoeningsbureau bestaat erin werkgever en vakbonden die verwickeld zijn in een collectief conflict te verzoenen. Verzoenen betekent de standpunten van beide partijen bij elkaar brengen zodat we kunnen spreken van een akkoord. In feite brengt het verzoeningsbureau de partijen opnieuw samen zodat zij verder kunnen zoeken naar een oplossing. Een verzoeningsvergadering moet niet onmiddellijk uitmonden in een akkoord maar moet wel, om succesvol genoemd te worden, een belangrijke bijdrage leveren in het proces naar een compromis.

Er wordt dus verder onderhandeld, weze het met het verzoeningsbureau als een “go-between”. Een verzoeningsbureau is eigenlijk een bemiddelingsbureau en dus geen rechtbank of arbiter. In een verzoening kan niemand een beslissing opleggen. Er is evenmin een garantie dat via bemiddeling de ene of de andere partij “gelijk krijgt”.

Dit inzicht is belangrijk om een onderhandelingsstrategie op te bouwen. Wanneer een onderhandeling uitdraait op een harde confrontatie met hoge spanning, dan zal de onderhandelaar rekening houden dat de laatste pijlen in de verzoening geschoten worden.

De machtsverhoudingen blijven verder spelen. Juridische discussies zijn steriel. Dat heeft ook zijn voordelen, want dat maakt het mogelijk creatieve oplossingen naar voor te schuiven, buiten de juridische categorieën en schema's. Dat is ook de reden waarom vele paritaire comités de aanwezigheid van advocaten weigeren. Toegegeven, advocaten pleiten liever dan onderhandelen, maar dat is o.i. geen reden om het recht op bijstand door een raadsheer te weigeren. Zo niet dan ontnemt men de werkgever het recht zijn delegatie vrij te kiezen. De verzoening laat toe een sociaal conflict op te lossen zonder staking. Daarom moet er in principe altijd een bemiddeling plaats vinden vóór elke staking of stakingsaanzegging. Dat is de regel die sociale partners hebben vastgelegd in cao's. Maar we weten dat in de praktijk deze afspraak niet verhindert dat er spontane stakingen uitbreken.

Het doel: opnieuw rond tafel zitten

Elke bemiddeling beoogt de “restauratie” van de goede verstandhouding tussen de partijen. Vakbonden, werknemers en werkgever moeten hoe dan ook ooit eens terug samenwerken. De bemiddelaars kijken daarom altijd verder dan het lopend conflict. Zij zijn daarom minder gedreven door een onmiddellijke of pragmatische oplossing dan wel door het proces dat de partijen toelaat opnieuw te kunnen spreken, samenwerken, onderhandelen.

De samenstelling: de sectorale onderhandelaars

Het verzoeningsbureau bestaat uit meerdere leden:

- de sociale bemiddelaar (dit is de voorzitter of ondervoorzitter van het paritair comité) en de secretaris van het paritair comité; beiden zijn ambtenaren van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.
- de nationale woordvoerders van de vakbondcentrales
- de woordvoerder(s) van de werkgeversorganisatie(s)

In feite vindt men in het verzoeningsbureau de toponderhandelaars van de sector (paritair comité). Deze mensen staan in voor het afsluiten van sectorale cao's. In geval van sociaal conflict hebben zij de opdracht om te zoeken naar een vreedzame oplossing. Zij kennen de regelgeving en de sociale en economische realiteit van de sector.

Deze samenstelling is opmerkelijk voor wat men een verzoeningsbureau betreft want de basisregel inzake verzoeningen is dat de facilitator een onafhankelijke persoon is. Dit is niet het geval omdat de leden van het verzoeningsbureau een belang hebben in het sociaal conflict, want de partijen zijn lid van de organisaties die zetelen in dit bureau. Bovendien staan zij voor het goed functioneren van het sectoraal overleg wat niet noodzakelijk verenigbaar is met een goede oplossing van het geschil.

Het is in ieder geval uitgesloten dat een persoon die deelnam aan de onderhandelingen op ondernemingsniveau ook lid is van het verzoeningsbureau.

Initiatief: meest gerede partij

Het verzoeningsbureau komt samen op initiatief van de partij die zich benadeeld voelt. Men noemt die gewoonlijk "de meest gerede partij".

Ofwel zal de lokale vakbond zich richten tot de vakbondcentrale ofwel de werkgever tot de federatie om de procedure in gang te zetten.

Het is de voorzitter die een datum vaststelt en de partijen uitnodigt op een vergadering op de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Blerotstraat te Brussel).

Er bestaat geen wettelijke verplichting om aanwezig te zijn op de verzoeningsvergadering. De afwezigheid kan een tactiek zijn maar wordt zeer negatief opgevat.

De werkgever stelt zelf zijn delegatie samen, zoals de personeelsdirecteur en de productiedirecteur. Werkgevers vragen soms de bijstand van een advocaat. O.i. mag dit geen probleem zijn indien de advocaat verstaat dat een verzoening niet "gewonnen" wordt aan de hand van juridische argumenten. In het beste geval kan de advocaat alleen optreden als stilzwijgende observator tijdens de plenaire vergadering en raadgever tijdens de schorsing van de vergaderingen. In vele paritaire comités verzoeken de leden van het verzoeningsbureau de raadsheren hun klant op te wachten in een aparte zaal.

Van vakbondszijde komen de regionale secretarissen en de effectieve leden van de vakbondsafvaardiging van de onderneming naar de vergadering.

De werking: pendeldiplomatie

Op de verzoeningsvergadering zelf zetten de betrokken partijen elk hun standpunten uiteen. Die uiteenzetting is overbodig voor de partijen zelf maar dient om de leden van het verzoeningsbureau te informeren over het conflict en de context van het conflict. Dit is het moment dat de juiste vragen gesteld moeten worden. De leden van het verzoeningsbureau moeten exact weten waarover het conflict gaat. En omgekeerd moeten alle partijen ervaren dat zij gehoord worden.

Wanneer de situatie duidelijk is en wanneer iedereen vaststelt dat de onderhandeling geblokkeerd is beraadslaagt het bureau zonder de partijen. In de praktijk trekken de werkgever en de vakbonden zich terug, elk in een aparte zaal. Regelmatig schorst het bureau zijn vergadering. Dan gaan de syndicale woordvoerders de pistes voor een oplossing toetsen bij de partij van syndicale kant terwijl de patronale woordvoerder gaat polsen bij de werkgever. De leden van het verzoeningsbureau concentreren zich op de belangen van de betrokken partijen. Tezelfdertijd is hun missie de dialoog opnieuw op de goede sporen te zetten. Dat is niet evident als er principekwesties in de balans gelegd worden. Maar meestal haalt het pragmatisme het boven ideologie.

Zij hebben drie voordelen ten opzichte van de betrokken partijen. Zij kunnen afstand nemen, hebben ervaring in conflictoplossing en juist daardoor kunnen ze soms creatieve voorstellen op tafel leggen. Daarbij speelt altijd de bezorgdheid om niemand gezichtsverlies te laten lijden zodat het sociaal overleg snel genormaliseerd kan worden.

Communicatie: complex

De schorsing van de vergadering van het bureau is eigenlijk een vorm van pendeldiplomatie.

De woordvoerder van de werkgeversfederatie geeft een verslag van de besprekingen in het bureau. De werkgever geeft hem bijkomende informatie en verduidelijkt zijn standpunt. Hiermee gaat deze vertegenwoordiger naar het verzoeningsbureau. De nationale woordvoerder van de vakbond doet juist hetzelfde met de vakbondsafvaardiging van de onderneming.

De leden van het verzoeningsbureau komen dan weer samen en confronteren elkaar met de nieuwe informatie en met de standpunten van hun respectievelijke leden.

Het risico ontstaat dan dat er veel tijd nodig is om een duidelijk beeld te krijgen van de realiteit. Altijd zijn er misverstanden. Dat probleem kan gemakkelijker aangepakt worden als de voorzitter van het verzoeningsbureau een actieve rol speelt en zich opstelt als een echte specialist van de pendeldiplomatie. Hij is niet alleen een specialist maar ook een vertrouwenspersoon die weet hoe hij moet omgaan met informatie van elke partij. Juist daarom kan hij sneller dan gelijk wie een opening voor verder gesprek vinden.

Rollenconflict

De vertegenwoordigers van de federaties en van de vakbondscentrales moeten een rollenconflict kunnen beheersen. Enerzijds beschouwen hun leden hen als de verdediger van hun belangen. De leden verwachten dan natuurlijk dat hun vertegenwoordiger zich hard opstelt en adviezen geeft om zo veel mogelijk uit de brand te slepen. Anderzijds moeten de vertegenwoordigers hun leden proberen te overtuigen van het belang van een akkoord en daarom de voordelen van een compromis voorstellen. Maar dat proces mag niet de indruk wekken dat de vertegenwoordigers voor het kamp van de andere partij kiest.

Voorzichtigheid en transparante communicatie dragen bij tot een succesrijk verloop. Maar eerst zullen de betrokken partijen ook bewust moeten zijn van de missie van de leden van het bureau en de rol van hun vertegenwoordiger aanvaarden.

Het vertrouwen van de partijen in de leden van het verzoeningsbureau die hen vertegenwoordigen is dus enorm belangrijk. De betrokkenen moeten ook hun vertrouwen kunnen geven aan de bemiddelaar. Vertrouwen betekent o.m. de uitwisseling van soms delicate informatie die nodig is om tot een vergelijk te komen. Het kan ook betekenen dat de betrokkenen kritiek aanvaarden die nodig is om uit het conflict te geraken. Dat vergt dan natuurlijk de nodige tact en discretie.

Mogelijke resultaten

De partijen in een sociaal conflict beginnen dikwijls de verzoening met verwachtingen dat gerechtigheid zal zegevieren. Dat is een illusie. Elke partij heeft zijn eigen visie over billijkheid en rechtvaardigheid. Omdat het verzoeningsbureau geen arbiter noch rechter is, gaat de onderhandeling gewoon verder, dikwijls in een gespannen sfeer, in een meer formele omgeving met het besef dat de gevolgen groot kunnen zijn.

De leden van het verzoeningsbureau zijn buitenstaanders. Ze kennen het dossier nooit als de betrokken partijen. Dat geeft hen wel de mogelijkheid om de situatie van op afstand te bekijken. Soms kunnen zij iets naar boven brengen dat de partijen tot dan verwaarloosd of niet gehoord hebben. Dat is soms voldoende om de dialoog terug op gang te brengen.

Als de vergadering succes kent sluit de voorzitter de vergadering af met het aflezen van het akkoord tussen de partijen.

Soms gebeurt het dat het bureau eenparig een aanbeveling geeft aan de partijen.

Een akkoord of een aanbeveling houdt automatisch in dat de vakbonden een einde stellen aan een staking die eventueel aan de gang is.

Er is geen plicht om tot een akkoord te komen. Als ondanks alle inspanningen van de leden van het verzoeningsbureau de partijen tot geen akkoord komen, zal de voorzitter zich beperken tot de vaststelling van het uitblijven van een akkoord. In dat geval zullen de machtsverhoudingen op ondernemingsniveau een oplossing moeten forceren. In principe mogen pas dan de vakbonden een stakingsaanzegging betekenen.

Tussen beide extremen bestaat nog een tussenweg. De voorzitter kan beslissen om een oplossing aan te bevelen. Dit zal hij pas doen als hij zich verzekerd heeft dat de andere leden van het verzoeningsbureau zich niet verzetten tegen de aanbeveling. Dergelijke uitspraak heeft grote morele waarde, maar houdt in geen geval een enkele juridische verplichting in.

De communicatie is van enorm belang tijdens de verzoeningsprocedure. De leden van het verzoeningsbureau zullen geregeld feedback geven aan hun leden over de stand van zaken van de onderhandeling in het verzoeningsbureau. Bijzonder belangrijk is dat elke uitspraak van het verzoeningsbureau getoetst dient te worden bij de betrokken partijen vooraleer de uitspraak geformaliseerd wordt. Zonder grondige bespreking en verantwoording van het resultaat van de verzoening met de partijen ontstaat een reëel risico dat één of zelfs beide partijen zich verongelikt voelen. De uitspraak die niet gestoeld is op een consensus beïnvloedt noodzakelijkerwijze de (morele) machtsverhoudingen. Dat kan niet de bedoeling zijn van een verzoening, hoe belangrijk het bureau of de bemiddelaar het herstel van de sociale vrede ook vinden. Noch het verzoeningsbureau noch een bemiddelaar mogen de schijn geven een arbiter te zijn.

De voorbereiding: wie in de voorbereiding mislukt, bereidt zijn mislukking voor

Het is enorm belangrijk dat de partijen de verzoeningsvergaderingen voorbereiden met hun vertegenwoordigers in het verzoeningsbureau, om

- de inhoud van het conflict een laatste maal te evalueren;
- de machtsverhoudingen in te schatten;
- zich te verzekeren wie aanwezig zal zijn (het is belangrijk dat alle betrokkenen de verzoening bijwonen);
- de verwachtingen te verduidelijken en de rol van elke speler te doen aanvaarden;
- de communicatie met het personeel voor te bereiden;
- de tactiek op de verzoeningsvergadering vast te leggen;
- te anticiperen op de stellingen van de andere partij;
- de situatie op te vangen in geval van mislukking van de verzoening.

Men kan niet genoeg beklemtonen dat de partijen, eens ze in het stadium van de verzoening terecht gekomen zijn, meestal in een distributieve onderhandeling verzeild zijn geraakt. Zeer dikwijls geven de machtsverhoudingen de doorslag. Van essentieel belang is dat elke partij bewust is van de dynamiek die uitgaat van een verzoeningsvergadering. De sociale bemiddelaar en de andere leden van het verzoeningsbureau zijn gedreven om tot een oplossing te komen en zoeken alle wegen om tot een compromis te komen om de staking te beëindigen of te vermijden. Het is niet gemakkelijk om te gaan met die druk.

Bij werkgevers komt dit over als een systeem dat meer de vakbonden dient dan het streven naar evenwicht. Alleen een open communicatie tussen de actoren van de verzoening kan die indruk neutraliseren.

Het is bovendien van essentieel belang dat de rust op de werkvloer gewaarborgd is tijdens de verzoeningsvergadering. De werkgever dient instructie te geven dat er niets anders mag gebeuren dan op een banale werkdag. Maar ook de vakbonden zullen er zich voor hoeden een incident uit te lokken tijdens een verzoening. De ervaring leert ons immers dat het kleinste probleem opgeblazen kan worden om tijdens de verzoeningsvergadering het verzoeningsbureau te verrassen met nieuwe gebeurtenissen "die aantonen dat het sociaal klimaat zeer, zeer ziek is".

Een verzoening is altijd een stuk improvisatie. De beste voorbereiding houdt stand tot op het ogenblik van de confrontatie.

Visie: korte vs. lange termijn

De leden van het verzoeningsbureau zijn gericht op het bijleggen van het geschil, het beëindigen van een staking of het vermijden van het stakingsgevaar en de heropstart van het overleg in de onderneming.

Deze (zeer) kortetermijnvisie mag de werkgever en de vakbondsafvaardiging niet doen vergeten dat een conflict afgesloten zou moeten worden met een voornemen om het sociaal overleg in de toekomst beter te laten verlopen.

Nazorg geboden

In geval van succes is de verzoening niet het einde maar het begin van het einde van een conflict. Succes betekent immers dat de partijen terug "on speaking terms" zijn. Een akkoord in een verzoeningsbureau zal nog altijd verduidelijkt moeten worden op niveau van de onderneming (in het beste geval alleen maar de punten en de komma's). Het is dus bijzonder belangrijk dat na een verzoening de partijen hun agenda bovenhalen om een meeting vast te leggen.

Bijlage 6: Checklist in geval van (dreigende) bezetting van industrieterrein

Crisiscel

- Samenstelling en taakverdeling: beslisser, uitvoerder, woordvoerder, procesbewaker.
- Eerste taak: onderstaande checklist op punt stellen.

Informatie

- De eventuele problemen in kaart leggen met concrete gegevens.
- Zo mogelijk met concrete financiële inschatting van de risico's.
- Communicatiekanalen zoeken om zo veel mogelijk informatie te verzamelen over de geplande acties (tijdstip, duur, plaats, ...). Bv. Een persmap samenstellen.
- Zo mogelijk overleg met vakbondsafvaardiging om veiligheid te waarborgen.

Kwetsbaarheid verminderen

- Levering van voorraad op voorhand organiseren zodat u verder kan produceren.
- Levering aan klanten organiseren zodat de problemen en vragen van de klanten opgelost geraken.
- In het beste geval kunnen werkgever en vakbondsafvaardiging tot een vergelijk komen.
- Sleutels van deuren poorten, vrachtwagens, heftrucks in veiligheid brengen.

Veiligheid

- Indien mogelijk in overleg met de vakbondsafvaardiging, de veiligheid van mensen, gebouw en machines waarborgen.

Groepering

- Samen optreden met de getroffen werkgevers.
- Taakverdeling onder getroffen werkgevers.
- Afspraken regelen over eventuele kosten.
- De Voka-Kamers van Koophandel kunnen de coördinatie vergemakkelijken.

Interne communicatie

- Medewerkers informeren over de situatie.
- Medewerkers informeren over de gevolgen voor stakers en werkwilligen.
- Overleg met leidinggevenden om duidelijke taken te geven voor de bewuste dag (aanwezigheid, rol t.o.v. werkwilligen, veiligheid, ...). Instructies om provocaties te vermijden.

Externe communicatie

- Voorafgaand contact met de burgemeester om verrassingen op de dag zelf te vermijden.
- Perscommuniqué opstellen met het doel dat de pers ook de werkgevers contacteren en niet alleen de vakbonden aan het woord laten.
- Perscommuniqué regelmatig updaten in functie van de realiteit.
- Adressenboekje actualiseren.
- Eventueel interview voorbereiden (woordvoerder, inhoud/boodschap, vorm/overtuigingskracht, ...).
- Klanten en leveranciers regelmatig op de hoogte brengen van de situatie.
- Open lijn organiseren.

Eventuele juridische acties voorbereiden

- Een kortgeding in geval van staking en bezetting van de openbare wegen heeft voor- en nadelen, op korte en op langere termijn. De analyse kan best op voorhand gebeuren.
- Contact met een raadsheer om zich voor te bereiden. De voorbereiding houdt in geen geval de beslissing in om daadwerkelijk naar de rechter te stappen voor een kortgeding.
- I.s.m. de advocaat zich voorbereiden om bewijzen te verzamelen die een rechter kan overtuigen, indien een kortgeding ingeleid wordt, van de hoogdringendheid, de schade,
- In overleg met de raadsheer zich voorbereiden om de schade te meten t.g.v. "feitelijkheden" of geweld om schadevergoeding te kunnen vorderen.
- Overleg met de raadsheer laat toe te weten welke beslissingen de werkgever(s) op een bepaald moment (zeer snel) zullen moeten nemen en wat de slaagkansen zijn. Een volledige checklist is aangewezen. De rol van een gerechtsdeurwaarder in kaart brengen.
- Overleggen wat er dient te gebeuren als er verzet is tegen een eventueel bevelschrift (innen van de dwangsommen of niet).
- Overleg met klanten en leveranciers om eventueel samen actie te voeren.

Nazorg

- Een bedrijventerrein of de openbare weg bezetten is geen dagelijks feit. Het heeft grote gevolgen voor het inkomen van de mensen, voor het bedrijf, voor de maatschappij. Gewoon overgaan tot de orde van de dag is geen optie.
- Nuchter terugblikken is nodig. De crisiscel kan er conclusies uit trekken en de checklist verbeteren of aanpassen. Het managementteam dient snel te beslissen of een interne communicatie aangewezen is of niet.

Colofon

Auteur

Manou Doutrepoint

Eindredactie

Björn Crul
Bregt Timmerman

Vormgeving

Pigs in Space

Verantwoordelijke uitgever

Jo Libeer, i.o.v. VEVIA vzw

Voka, Vlaams netwerk van ondernemingen

Koningsstraat 154-158, 1000 Brussel
Tel. +32 2 229 81 11, fax +32 2 229 81 00
info@voka.be, www.voka.be

Vokawijzer 02 Update Omgaan met sociale conflicten is een brochure van Voka, Vlaams netwerk van ondernemingen. De overname of het citeren van tekst uit deze Vokawijzer wordt aangemoedigd, mits bronvermelding. U vindt een overzicht van de Vokawijzers op www.voka.be/vokawijzers

November 2014

Wettelijk depot: D/2014/0369/09

