

Vokawijzer 07

september 2009

De continuïteit van uw
bedrijf bij grieppandemie
Praktische tips

De continuïteit van uw bedrijf bij grieppandemie

Praktische tips

Een 'crisis' zoals een brand of een overstroming kan de werking van uw onderneming bemoeilijken of zelfs lamleggen. Datzelfde geldt voor een plotse en hoge absentiegraad van uw personeel of bij leveranciers. Zo beschouwd kan een grieppandemie - op haar hoogtepunten - de goede werking van uw onderneming bedreigen.

Deze Vokawijzer helpt ondernemingen om de gevolgen van een (griep)crisis in te dijken, met tips en info om hun paraatheid te verhogen. De inhoud ervan kwam tot stand dankzij de medewerking van CEMAC, Grant Thornton Advisory en SD Worx.

Over deze Vokawijzer

Op 11 juni kondigde de Wereldgezondheidsorganisatie fase 6 af van het grieppandemisch alarm. Een pandemie is een wereldwijde uitbraak van griep wanneer er een 'nieuw' virus ontstaan is waar 'niemand' nog weerstand tegen heeft. Tijdens de komende twee jaar zouden er verscheidene griepgolven opduiken van telkens gemiddeld zo'n 12 weken. Volgens wetenschappers zou op het hoogtepunt van de griep zo'n 15 tot 35 procent van de actieve bevolking thuis kunnen zitten. Niet iedereen zal ziek worden. Er zullen ook mensen thuis blijven om voor naasten te zorgen of uit voorzorg.

De pandemie kan dus voor een plotse en hoge absenteïsmegraad zorgen in uw onderneming. Dat kan de goede werking van uw onderneming ontwrichten.

Deze Vokawijzer helpt ondernemingen die hun paraatheid willen verhogen. De focus gaat uit naar drie onderwerpen, die operationeel met elkaar verbonden zijn.

In een eerste hoofdstuk gaan we in op het verzekeren van de continuïteit van de ondernemingsoperaties doorheen een grieppandemie.

Een tweede hoofdstuk belicht het aspect stakeholdermanagement en crisiscommunicatie.

Het derde hoofdstuk bevat het juridische kader voor de omgang met medewerkers. Wat moet de werkgever, wat mag hij en wat mag hij niet vragen aan de medewerkers in de onderneming in het kader van preventieve acties of bij contaminatie.

Tenslotte bieden we u als voorbeeld ook enkele praktijkcases aan, in de vorm van korte ondernemingsgetuigenissen en een bijkomende lijst met interessante informatiebronnen.

De inhoud van deze Vokawijzer kwam tot stand dankzij de medewerking van een aantal externe partners:

Luc Rombout, emergency manager CEMAC tekende voor deel 1 over het plannen van de bedrijfscontinuïteit.

Johan Haelterman, partner Grant Thornton Advisory, schreef deel 2 over reputatiebeheer en crisiscommunicatie.

Koen Magerman, senior juridisch expert van het SD Worx-kenniscentrum, behandelt de sociaal-juridische aspecten in deel 3.

Inhoud

	Situering	7
	In de praktijk	8
Deel I	Continuity of Operations	11
	1. Wat kan ik doen?	11
	2. Wat is COO?	11
	3. Wat is een COO-plan?	12
	4. Waarom een COO-plan?	13
	5. De grote rubrieken in een COO-plan	14
	6. Vier soorten activiteiten	15
	7. Flexibel aanpassen doorheen de tijd	17
	8. Stapsgewijze aanpak	18
	Startfase	
	Planfase	
	Responsfase	
	9. Zichzelf organiseren	19
	10. De juiste vragen stellen	20
	11. Waar u ook nog aan moet denken	21
Deel 2	Reputatiebeheer en crisiscommunicatie	23
	1. Reputatierisico beheersen	23
	2. Reputatiebeheer in tijden van crisis	24
	3. Crisiscommunicatie als ultiem managementinstrument	26
	4. Crisiscommunicatietips	28
Deel 3	Griepmaatregelen en de relatie werkgever/werknemer	31
	1. Welzijn en gezondheid van de werknemers	31
	2. De bevoegdheden van de werkgever	32
	Hygiënische maatregelen opleggen	
	Werknemers tijdelijk in andere lokalen tewerkstellen	
	Zieke werknemer van het werk verwijderen	
	3. Wat de werkgever niet kan eisen	35
	Vaccinatie werknemers	
	Attest 'Geen Mexicaanse griep'	
	4. Algemeen advies	36
	Informatiebronnen	37
	Colofon	38
	Het Voka-netwerk	39

Wat zijn mijn kritieke, essentiële, belangrijke en andere activiteiten ?

Hoe zijn deze georganiseerd en hoe kunnen we ze eventueel reorganiseren ?

Wat zijn alle competenties van mijn medewerkers, hoe kan ik ze inzetten en welke opleiding moet ik daar eventueel (nu nog) voor voorzien ?

Zijn er juridische of syndicale problemen bij het afschakelen van activiteiten?

Heb ik als bedrijf een maatschappelijke plicht ?

Zorg ik ook voor de organisatie van de crisiscommunicatie, intern en extern, om de juiste boodschappen te sturen naar eigen personeel, klanten, leveranciers, overheden, pers en media ?

Weet ik wat en wat ik niet mag vragen aan mijn medewerkers?

Situering

Het is onmogelijk om te voorspellen of de griepandemie ernstige gevolgen zal hebben voor de samenleving en/of voor het bedrijfsleven. Wat ons staat te wachten kan niemand zeggen.

Eenzijds is er het medische aspect. Het A/H1N1-virus, beter bekend als de Mexicaanse griep, blijkt tot nu toe vooral voor een 'milde' griep te zorgen met een lage mortaliteit. Men wordt dus niet zo ernstig ziek en men loopt – tenzij men in specifieke kwetsbare groepen zit – weinig kans om aan deze griep te overlijden.

Vandaag kan het nog drie kanten uit. Ofwel dooft de griep uit, ofwel blijft de pandemie mild, ofwel muteert het virus in een agressieve variant. Of, wanneer en in welke richting dit virus zal muteren is dus onvoorspelbaar. De infectiegraad kan stijgen of dalen, de mortaliteit kan veel groter worden ... of ook niet, en dit alles kan volgende week of binnen twee jaar of nooit. Waarschijnlijk is wel dat bedrijven zich dus kunnen verwachten aan een hoger aantal afwezigen op de werkvloer. Datzelfde geldt bij leveranciers en klanten (zowel ondernemingen als consumenten).

Indien het virus mild blijft en het voor gezonde personen gemakkelijk is de ziekte te overwinnen, dan zal de problematiek van de schade vooral betrekking hebben op de tijdelijke uitval van personeel of van personen met een belangrijke maatschappelijke taak. In een ernstig scenario zou een deel van het maatschappelijk leven kunnen stilvallen.

Voor u als lezer die deze Vokawijzer ter hand heeft genomen, wordt de vraag zeer eenvoudig: "Vind ik het risico zodanig belachelijk dat ik niets ga doen?" of "Gaat er 'iets' van onrust door mijn hoofd als men in de media bericht over deze griep en de mogelijke gevolgen?"

De twee vragen laten u tot een subjectief antwoord komen, een eigen deels persoonlijke evaluatie van het risico. Het is immers momenteel niet mogelijk het risico objectief te evalueren zonder te vervallen in talrijke speculaties.

Maar, zowel overheden als bedrijven hebben als deel van hun *corporate governance* ten minste een morele plicht om een ernstige uitbraak (zowel naar ernst van medische gevolgen als naar omvang) als mogelijk scenario te voorzien en zich er op voor te bereiden.

In de praktijk

Bij **Janssen Pharmaceutica** in Beerse, onderdeel van Johnson & Johnson, is het voorlopig business as usual. Maar het bedrijf is zeer alert. Een grote griep-epidemie zit al jaren in het bedrijfscontinuïteitsplan van Janssen. De taskforce die alle acties coördineert, wordt geleid door de Preventiedienst met belangrijke input van de bedrijfsgeneeskundige dienst. Dokter Ludo Lauwers is directeur bij Janssen.

“De kritische functies zijn bekend. Elke afdeling weet hoe ze kan verder werken wanneer er een redelijke uitval van medewerkers is”, zegt dokter Lauwers. “De taskforce is nu volop bezig met het nog scherper maken van het continuïteitsplan. Onze voorraad aan hulpmiddelen, zoals maskers, handschoenen, wegwerpoveralls en geneesmiddelen, wordt uitgebreid. Specifieke processen en afspraken werden gemaakt, zodat we in alle omstandigheden kunnen verder werken. We lanceerden de nodige campagnes om het personeel te informeren en alert te maken.”

“We hebben ook R&D-processen en -onderzoeken die over verschillende jaren lopen. Het zou een ramp zijn mochten we onze studies rond nieuwe geneesmiddelen die nu in een proeffase zitten, moeten onderbreken, omdat er supplies ontbreken. Niet enkel financieel zou dat een catastrofe zijn, want we zouden de tests gewoon moeten herbeginnen. De introductie van onze nieuwe geneesmiddelen zou daardoor een vertraging van jaren kunnen oplopen.”

De **Var** verzorgt de regie van reclame-campagnes op de VRT. Het gaat om een vrij kleine organisatie, waarbij heel specifieke taken worden uitgevoerd door kleine teams van vaak niet meer dan twee personen. Zonder voorbereiding zou het uitvallen van zo'n team betekenen dat campagnes niet tijdig de radio of televisie halen. Om dat te voorkomen, heeft een werkgroep zich gebogen over drie onderwerpen: preventie, vaccinatie - waarvoor samengewerkt kan worden met de VRT - en de businesscontinuïteit.

“We hebben onze kritische bedrijfsprocessen in kaart gebracht en een inventaris opgesteld van wie daarbij betrokken is en waar extra back-ups nodig zijn”, zegt general manager Anny Wuyts. *“We weten nu welke mensen een taak die ze nu niet doen kunnen overnemen en waar er eventueel extra opleiding nodig is. Daardoor hebben we de normale back-up kunnen uitbreiden naar een potentieel van meerdere vervangers. Bovendien hebben we er ook voor gezorgd dat kritische processen en taken gedelokaliseerd kunnen uitgevoerd worden.”*

“Kritische processen in kaart brengen en back-ups van medewerkers organiseren, is iets wat elke onderneming sowieso moet doen”, zegt Wuyts. *“De oefening is zeer nuttig, zelfs als er straks geen sprake is van griep.”*

Het schoonmaak- en onderhoudsbedrijf **Gom**, dat deel uitmaakt van Facilicom Services Group, heeft zijn continuïteitsplan uitgestuurd naar klanten en ook gewoon op het web gepubliceerd (<http://www.facilicom.com/BE/Gom/nl-BE/Pages/default.aspx>).

“Korte communicatielijnen binnen ons bedrijf behoren tot onze cultuur”, zegt perswoordvoerder Els Kin.

“Nu kwam de vraag van enkele grote klanten: ‘Hoe gaan jullie de diensten verzekeren tijdens een grieppeik?’. Daarom publiceren we ons continuïteitsplan. Klanten reageren zeer positief en kunnen er zich ook zelf door laten inspireren.”

“In de sector zijn veel deeltijdsen aan het werk. We vragen hen wat flexibel te zijn en extra uren op te nemen wanneer dat nodig zou blijken.”

“We suggereren klanten om extra maatregelen te nemen, bijvoorbeeld door in plaats van gewone handzeep ontsmettende zepen te voorzien. Treedt er bij een klant een crisissituatie op, dan roepen we intern een crisisteam samen. Dat team is nu al samengesteld.”



“Continuity of Operations betekent, zeker in een geval van pandemie, vooral constant analyseren en bijsturen. Hoe kunnen we ons organiseren om bij grootschalige uitval van personeel door ziekte, onze kernactiviteiten intact te houden?”

Luc E.T. Rombout, emergency manager CEMAC

Deel I

Continuity of Operations

1. Wat kan ik doen ?

U wilt dat uw bedrijf zo goed mogelijk blijft draaien, ook bij grootschalige personeelsuitval. Hoe kan u zich dan voorbereiden? Het antwoord op deze vraag is eenvoudig: door op een intelligente manier uw bedrijfsactiviteiten in kaart te brengen en te weten hoe uw medewerkers flexibel kunnen ingezet worden.

Ook als bedrijf kan u zich 'preventief vaccineren', door er voor te zorgen dat:

- a) voor de medewerkers het risico van infectie op het werk geminimaliseerd wordt;
- b) bij grote afwezigheid van personeel toch uw kernactiviteiten kunnen blijven doorgaan.

Het punt b) noemt men in de literatuur *Continuity of Operations* of 'COO', hoewel dit vakgebied over het algemeen beter gekend is onder de minder correcte naam *Business Continuity*.

Maar ook het punt a) is van belang. De keuze van de activiteiten die een organisatie wil blijven doen ondanks groot absentisme, mag niet alleen gebaseerd zijn op de werkprioriteiten, maar moet ook oog hebben voor de risico's waaraan medewerkers blootstelt als de activiteit behouden blijft.

In het maken van analyses en het zoeken naar oplossingen moet dus steeds gezocht worden naar een antwoord op een dubbele vraag:

- wat is het risico voor mijn medewerkers indien de activiteit gehandhaafd blijft;
- wat is het impact voor mijn organisatie, voor andere organisaties, voor de samenleving indien de activiteit niet gehandhaafd blijft.

Als we de twee aspecten samen beschouwen, kunnen we spreken van een Impact- en Risicoanalyse (IRA).

2. Wat is COO ?

COO is een in het bedrijfsleven weinig gekend begrip. Zoals hierboven reeds gesteld, klinkt de term die een deelsaspect ervan benoemd, namelijk BCM ofte *Business Continuity Management* bij velen veel bekender. COO betreft echter alle aspecten van

het in dienst houden van een organisatie – bedrijf of overheid – en vandaar ook de correctere benaming *Continuity of Operations*.

Continuity of Operations is het vermogen van een organisatie – een overheid of een privéorganisatie – om in geval van ernstige noodsituatie te overleven en in staat te blijven om de kernactiviteiten te blijven uitvoeren.

Belangrijk in deze definitie zijn twee woorden:

- **Noodsituatie:** COO heeft niets te maken met voorzienbare toestanden of puur economische risico's. Er is een uitzonderlijke toestand, die acuut optreedt, die men niet heeft kunnen voorkomen, en waar men alleen kan trachten de gevolgen te beperken of te bestrijden.
- **Kernactiviteiten:** elke organisatie heeft kernactiviteiten. Dat zijn de activiteiten die essentieel zijn voor het voortbestaan van de organisatie en voor de realisatie van de missie.

Kernactiviteit staat *niet* gelijk aan *core business*, de 'stiel' die we doen. Kernactiviteit ontleedt het gebeuren binnen een onderneming op een veel gedetailleerder en meer technisch niveau. Het is de beschrijving van basisprocessen die voor de organisatie belangrijk zijn.

Voor een bank zal dit bijvoorbeeld de werking van het datanetwerk voor betalingsverkeer zijn. Voor een ziekenhuis het operationeel zijn van de dienst spoedgevallen. Voor een samenleving telecommunicatie en een operationele brandweer.

Continuity of Operations kunnen realiseren impliceert dat elke organisatie weet welke van haar processen de levensaders zijn, hoe deze functioneren en waaraan deze stroomopwaarts en stroomafwaarts in de *supply chain* gekoppeld zijn: om de brandweer te kunnen laten functioneren moeten er brandweermannen aanwezig zijn, moet het brandweermaterieel functioneren, moet er voldoende brandstof beschikbaar zijn voor de hulpwagens en moeten hulpbehoevenden de brandweer kunnen alarmeren...

Continuity of Operations is verder een activiteit in vier stappen:

- stap 1 **zich organiseren**
- stap 2 **een impact- en risicoanalyse uitvoeren**
- stap 3 **een (afschakel)plan uitschrijven**
- stap 4 **indien nodig, het plan toepassen**

3. Wat is een COO-plan?

Een COO-plan is een vorm van intern noodplan dat beschrijft hoe men zich zal organiseren om een noodsituatie door te komen die de continuïteit van de organisatie bedreigt.

‘Noodsituatie’ mag men daarbij gerust heel breed interpreteren, want dat is ook de bedoeling: de huidige griepproblematiek, maar ook legionella of een andere infectieziekte, brand waarbij unieke productiemiddelen verloren gaan, een onderbreking van de nutsvoorzieningen (elektriciteit, dataverkeer, ...) en dergelijke meer.

Een COO-plan is complementair aan het ‘gewone’ interne noodplan – dat bij wet verplicht is – en dat beschrijft wat er moet gebeuren in de acute fase van een klassieke calamiteit (brand, chemisch ongeval, bommelding en dergelijke meer).

4. Waarom een COO-plan ?

Werk maken van een COO-plan past in de bredere visie op noodsituaties, die hierboven werd aangebracht. Men doet de denkoefening immers niet alleen voor de huidige A/H1N1-problematiek. Men legt ook de basis voor een algemeen continuïteitsplan, dat uiteindelijk van cruciaal belang kan zijn voor het overleven na een ernstige calamiteit.

Het ‘gewone’ interne noodplan heeft men binnen de organisatie nodig om de acute hulp te organiseren. Daarin wordt bijvoorbeeld beschreven hoe hulpdiensten opgevangen zullen worden, hoe er geëvacueerd wordt en wie de crisiscommunicatie verzorgt.

In het ‘gewone’ interne noodplan wordt veelal vergeten een antwoord te zoeken op de vraag: “Wat doen we als we niet meer beschikken over de middelen om onze activiteit verder te zetten?”

In het geval van een pandemie wordt dit concreet: “Hoe kunnen we ons organiseren om bij grootschalige uitval van personeel door ziekte, onze kernactiviteiten intact te houden?”

In andere gevallen zal de vraag misschien zijn: “Wat doen we als onze fabriekshal ingestort is?” of “Wat te doen als onze boekhoud- en klantenbestanden vernietigd werden door een hacker?”

Of u nu denkt dat de pandemie-hype zonder gevolgen wel zal overwaaien, of niet ... investeren in een COO-plan is vanuit economisch standpunt altijd een zinvolle zaak. Weinig bedrijven, zeker in tijden van economische achteruitgang waar voor elk con-

tract moet gestreden worden, kunnen zich immers permitteren gedurende weken of maanden buiten dienst te zijn.

De voordelen van het uitwerken van een volledig uitgeschreven COO-plan zijn daarom duidelijk:

- Er wordt binnen de organisatie het signaal gegeven dat deze problematiek ernstig genomen wordt.
- Men heeft ten minste een aantal scenario's doorgelicht en bekeken wat de gevolgen en wat de mogelijke remedies zijn.
- Men kan op basis hiervan procedures uitschrijven zodat men 'op het moment dat' weet wat er moet gedaan worden.
- Men kan verder bij elk van deze processen / procedures duidelijk aanduiden wie voor wat verantwoordelijk is, zodat elke betrokkene zich kan voorbereiden op zijn of haar rol in de toepassing van COO.

Men 'valt' met andere woorden 'niet meer uit de lucht' op het moment dat er écht een pandemie-uitbraak is, of een magazijn met stock en matrijzen in de as gelegd wordt.

5. Grote rubrieken in een COO-plan

De lopende berichtgeving over de griepandemie heeft ongetwijfeld een aantal vragen bij u doen rijzen. Wat kan u bijvoorbeeld doen om uw personeel zo weinig mogelijk bloot te stellen? Door een COO-plan op te stellen zal u vooraf een bijkomende reeks veelzijdige vragen beantwoorden. In het plan staan dan de antwoorden op deze vragen logisch verzameld binnen een aantal grote rubrieken:

- **Hoe organiseer ik mij?**
 - hoe is het coördinatieteam samengesteld?
 - hoe is het planningteam samengesteld?
 - ...
- **Wat doe ik in alle stadia van de crisis?**
 - hoe weet ik dat ik mijn plan moet opstarten?
 - hoe doe ik een Impact- en Risicoanalyse (IRA) en hoe frequent?
 - met welke scenario's hou ik rekening?
 - hoe verminder of schakel ik activiteiten af en hoe herstel ik de organisatie?
 - ...

- **Wat zijn de resultaten van de Impact- en Risicoanalyse?**
 - welke medewerkers lopen een hoog risico?
 - welke voorraden kunnen in gevaar komen?
 - wat zijn de bekende competenties van mijn medewerkers?
 - welke verborgen competenties hebben mijn medewerkers?
 - welke juridische en financiële risico's loopt mijn bedrijf?
 - ...

- **Welke procedures hanteer ik?**
 - hoe verminder ik of stop ik activiteiten?
 - hoe organiseer ik de rapportage van afwezigheden?
 - hoe organiseer ik vorming en voor welke medewerkers?
 - welke procedures hanteer ik voor thuiswerk?
 - welke communicatieprocedures pas ik intern en extern toe?

6. Vier soorten activiteiten

Als bedrijf is het nodig om de kwetsbaarheid van uw activiteiten te inventariseren. Deze inventaris zorgt voor een goede vertrekbasis voor uw plan. Bij het inventariseren zal u uw activiteiten gaan opdelen, van zeer kritiek naar minder kritiek.

In haar communicatie rond de griepandemie aan ondernemingen, heeft onze overheid tot nu toe vooral verwezen naar het document 'Installatie van een Business Continuity Planning' op www.influenza.be/nl/H1N1_onderneming_nl.asp. Dat document steunt op een relatief oude Amerikaanse indeling van het belang van bepaalde activiteiten.

Vanuit praktisch oogpunt is het evenwel veel beter rekening te houden met een meer 'acute' benadering van onze kernactiviteiten. In plaats van een indeling te maken van activiteiten die we wel willen blijven doen en andere die gerust wat weken of maanden kunnen onderbroken worden, is het in vele organisaties noodzakelijk het tijds kader veel korter te maken. Vaak moeten activiteiten absoluut kunnen doorlopen. De minste onderbreking zou dan een ramp betekenen.

De pandemie, of een andere infectieziekte, zijn overigens ook types noodsituatie waar de toestand uur per uur, dag na dag kan veranderen.

Het is daarom beter om onze activiteiten in vier categorieën in te delen (indeling CEMAC):

- **kritieke activiteiten:** die we permanent moeten kunnen uitvoeren
- **essentiële activiteiten:** die we maximaal 12 uur kunnen onderbreken
- **belangrijke activiteiten:** die we zo lang mogelijk willen in stand houden
- **'andere' activiteiten:** die we van in het begin kunnen afbouwen

Voorbeelden van kritieke activiteiten zijn: nutsvoorzieningen, de werking van de hulpdiensten, telecommunicatie, betalingsverkeer.

Voorbeelden van essentiële activiteiten zijn: voedselvoorziening, en talrijke basisprocessen bij de overheden en in bedrijven.

De Impact- en Risicoanalyse die we moeten uitvoeren houdt in dat we:

- a) al onze activiteiten toewijzen aan een van de vier categorieën;
- b) per activiteit een 'steekkaart' maken met daarop het antwoord op vragen zoals: met welke middelen – welk personeel met welke kwalificaties – een activiteit kan of moet gedaan worden, wat zijn de mogelijkheden tot vermindering van de dienst of telewerk, welke activiteiten zijn ervan afhankelijk, welke risico's kunnen zich mogelijks realiseren en zo meer.

De middeleninventaris is essentieel en in praktijk veel moeilijker dan de activiteiteninventaris. Maar toch hebben we deze gegevens nodig, want COO houdt precies in andere dat we andere reguliere medewerkers van kritieke en essentiële taken inzetten¹.

Deze 'steekkaarten' laten ons in een verdere fase toe om na te denken over 'afschakel'opties om gestructureerd onze activiteiten anders te organiseren als we minder personeel hebben. Als er een reëel probleem opduikt, zullen we ook in staat zijn om een objectieve analyse uit te voeren van de opties die voorhanden zijn en van de gevolgen van bepaalde beslissingen.

¹ *De ondernemingen en overheidsdiensten die dit jaar gestart zijn met de ontwikkeling van het COOP signaleren dit punt – de inventaris van het menselijk kapitaal – als hun grootste uitdaging.*

7. Flexibel aanpassen doorheen de tijd

Contuinity of Operations vereist een ‘procesbenadering’. In tegenstelling tot een investerings- of een marketingplan of zelfs een deel van de klassieke interne noodplannen, is een COO-plan vooral een beschrijving van hoe men het COO-proces continu zal uitvoeren.

Met een COO-plan ben je dus nooit klaar. *Contuinity of Operations* betekent - zeker in een geval van pandemie - vooral constant analyseren en bijsturen.

Wijzigende omstandigheden zullen dwingen om onze Impact en Risicoanalyse bij te stellen. Vooral in het kader van een pandemie zullen we geconfronteerd worden met plotse gebeurtenissen, en dit over een langere looptijd.

Een pandemie bestaat niet uit één enkele gebeurtenis die leidt tot één nieuwe toestand, zoals een brand bijvoorbeeld, of een overstroming. Tijdens de komende twee jaar zouden er verscheidene griepgolven opduiken van telkens gemiddeld zo'n 12 weken.

Negen personen van afdeling R worden dan ziek van week 1 tot week 2, ondertussen gebeurt er Y en Z in de afdelingen S, en worden in week 3 weer zes personen ziek in afdeling R en meldt je leverancier dat het hem aan verpakkers en chauffeurs ontbreekt en een levering met minstens een week moet uitgesteld worden.

U begrijpt het al ... er is een oncontroleerbare dynamiek van verandering van middelen (beschikbaarheid van personeel) die in evenwicht moet gebracht worden met fluctuaties in de vraag naar bepaalde activiteiten binnen de organisatie.

Het is zuivere middeleneconomie, waarbij u zich steevast de vraag stelt: “Hoe organiseer ik me, als ik dit doel wil bereiken en vandaag over deze middelen beschik? Welke middelen kan ik waar inzetten en hoe kan ik deze optimaal aanwenden, gegeven de situatie?”

Bij dat in evenwicht brengen moet men allerlei scenario's onderzoeken. Een bepaalde afdeling kan men misschien beter even sluiten, waardoor bestuurders heftrock vrijkomen, die men deels kan inzetten op de afdeling onderhoud voor meer belangrijke activiteiten en die men deels kan gebruiken om uitval van chauffeurs voor externe leveringen op te vangen.

Maar enkele dagen later kan de situatie al totaal anders zijn...

8. Stapsgewijze aanpak

De continuïteit verzekeren vereist dat men een plan maakt en zich concreet voorbereidt in de fase vooraleer er een crisis ontstaat; en dat men het plan toepast en maatregelen neemt eens de crisis er is.

In wat volgt wordt een vereenvoudigde versie van een integraal COOP-ontwikkelingsplan voorgesteld, aangepast om ook haalbaar te zijn voor kleinere bedrijven.

Startfase

In de 'startfase' wordt het ganse proces naar een COO-plan op gang getrokken. Het komt er vooral op neer duidelijke afspraken te maken over wie wat daarbij gaat doen.

- I. bewustmaking in de organisatie, zodat iedereen (of toch een grote meerderheid) het nut van het maken van een COO-plan inziet;*
- II. een projectverantwoordelijke aanstellen;*
- III. ervoor zorgen dat er een uitgeschreven projectplan is, waarin bepaald is wie wat gaat doen; en ook zeer specifiek wie gaat meehelpen bij de gegevensverzameling in de planfase.*

Planfase

In de planfase is het de bedoeling dat een projectteam het COO-plan gaat opstellen en daarbij een zo volledig mogelijke inventaris opstelt van activiteiten en middelen.

- I. een basisstructuur voor het plan opstellen;*
- II. de organisatiestructuur beschrijven (zie ook hieronder);*
- III. een Impact- en Risicoanalyse (IRA) uitvoeren;*
- IV. inhoud van het plan gaan maken, onder vorm van procedures, checklists en de resultaten van de IRA;*
- V. een en ander aftoetsen met het algemeen intern noodplan, het plan Influenza e.d.*
- VI. alle personen van wie concrete actie verwacht wordt in het plan, een vorming geven;*
- VII. oefenen, en bijsturen.*

Responsfase

in de 'responsfase' heeft het risico op een crisis zich gerealiseerd. In deze fase wordt met de gevolgen van de crisis omgegaan.

- I. *de crisisstructuur op de been brengen;*
- II. *er voor zorgen dat er constant 'detectie' gebeurt van de situatie, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten;*
- III. *alle ontvangen gegevens en informatie zorgvuldig analyseren en nagaan wat de impact ervan is voor de eigen organisatie;*
- IV. *indien nodig, 'afschakelen', zijnde activiteiten anders organiseren (bijv. loketten sluiten, telewerken, ...), afbouwen of volledig stopzetten;*
- V. *de hervatting na de noodsituatie voorbereiden;*
- VI. *...en over alles nog liefst ook eens effectief en correct communiceren met medewerkers en externe partijen.*

9. Zichzelf organiseren

Er bestaat niet zoiets als een 'verplichte' organisatiestructuur 'tijdens' de noodsituatie. Men dient wel deze organisatiestructuur aan te nemen waarmee de specifieke noodsituatie kan verholpen worden. CEMAC en andere kenniscentra in noodplanning en crisismanagement, stellen (minimaal) een structuur op drie niveaus voor, die vanzelfsprekend moet aangepast worden aan het concrete organigram van het bedrijf, en vooral ook aan de mogelijkheden.

In deze drieledige structuur onderscheidt men:

- **Een 'coördinatie staf' die de beslissingen zal nemen.** Deze is zo samengesteld dat hij min of meer overeenkomt met de klassieke indeling en/of hiërarchie binnen de organisatie, om te voorkomen dat beslissingen zouden worden tegengesproken of geboycot door de 'gewone bazen'. De onderneming moet zich daarbij heel duidelijk de vraag stellen of de coördinatie staf overeenkomt met het gewone organigram van de directie – best niet; en of dit dan gelijk is aan het gewone crisisteam voorzien in het intern noodplan – ten dele best wel.

- **Een ‘planningstaf’ die het spel van vraag en aanbod, dus de logica achter COO, degelijk onder de knie heeft, en zal toepassen.** Deze kan medewerkers uit HR, technische diensten, accounting en dergelijke bevatten en heeft idealiter ook een link met een interne of externe arbeidsgeneesheer om de medische haalbaarheid van bepaalde oplossingen te bekijken.
- **‘Verbindingspersonen’ in alle afdelingen van de organisatie die de planningstaf informeren.** Dit zijn niet de leidinggevendenden van een afdeling of dienst, maar wel de COO-verantwoordelijken, wiens taak het is om activiteiten in kaart te brengen, het absentieïsme op te volgen en te bespreken met de hiërarchie van de afdeling, beslissingen van de coördinatiegroep te helpen vertalen naar praktische taal voor de afdeling en dergelijke meer.

10. De juiste vragen stellen

Een goede COO-aanpak hangt niet alleen af van plannen - en organiseren, maar maar ook van het stellen van de juiste vragen. Er zijn honderden, duizenden vragen te stellen over een pandemie en de gevolgen ervan. Vele daarvan zijn nu al wereldwijd geformuleerd en hebben vooral betrekking op individuele ongerustheid ... mag ik dat nog doen? wat als?

De focus hier ligt op de belangrijkste vragen voor uw onderneming. De volgende vragen zijn zeker juist:

- Wat zijn mijn kritieke, essentiële, belangrijke en andere activiteiten?
- Hoe zijn deze georganiseerd en hoe kunnen we ze eventueel reorganiseren?
- Wat zijn alle competenties van mijn medewerkers, hoe kan ik ze inzetten en welke opleiding moet ik daar eventueel (nu nog) voor voorzien?
- Zijn er juridische of syndicale problemen bij het afschakelen?
- Heb ik als bedrijf een maatschappelijke plicht?
- Zorg ik ook voor de organisatie van de crisiscommunicatie, intern en extern, om de juiste boodschappen te sturen naar eigen personeel, klanten, leveranciers, overheden, pers & media?
- Heb ik binnen mijn bedrijf de juiste mensen mee om dit project te laten slagen?

Daarnaast zijn er de aanvullende juiste vragen die afhankelijk zijn van uw activiteit. Voorbeelden hiervan zijn:

- Zitten er bij mijn productiewerkers van een bepaalde afdeling personen die inzetbaar zijn als chauffeur van een vrachtwagen?
- Zo ja, weten we welke van onze medewerkers over het juiste rijbewijs beschikken en medisch gekeurd zijn ... en misschien in de verlofperiode chauffeur zijn voor een autocarbedrijf?
- Hebben we binnen onze organisatie medewerkers die niet als job, maar wel als competentie iets afweten van ... netwerkbeheer, bepaalde softwareapplicaties, procestechnieken, maaltijdbereidingen, onderhoud hoogspanningstoestellen...

11. Waar u ook nog aan moet denken

- Voorkom paniek.
- Voorkom ook dat de problematiek geridiculiseerd wordt: “met de ellebogen werken, dat doen we hier al het hele jaar door.” Een pandemie is potentieel heel bedreigend en een degelijke risicocommunicatie is belangrijk (Denk ook aan Roodkapje die tien keer “Wolf wolf” riep zonder dat er een wolf was, ... tot de wolf kwam).
- Betrek zoveel mogelijk partijen bij de planning. Betrek daarbij desgevallend zeker ook de vakbonden, gezien de impact op uw medewerkers. Maak vooraf duidelijke afspraken, want tijdens de crisis zal er weinig tijd over blijven om van nul te vertrekken.
- Hou er rekening mee dat de leden van uw coördinatiegroep en planninggroep ook ziek kunnen worden.
- Check ook met uw leveranciers en andere vitale partners of ook zij zich voorbereid hebben.
- Hou er rekening mee dat een pandemie gemiddeld 500 tot 800 kalenderdagen (meer dan twee jaar!) duurt en in die periode in diverse golven terugkeert.
- Gebruik de pandemieplanning als een goed vertrekpunt voor de herziening of de ontwikkeling van een intern noodplan en een continuïteitsplan.



“Of het nu om de Mexicaanse griep gaat of een andere crisissituatie, belangrijk voor een bedrijf is de schade te beperken. Daarbij moet men ook rekening houden met de mogelijke gevolgen van de crisis voor de reputatie van de onderneming.”

Johan Haelterman, partner Grant Thornton Advisory

Deel 2

Reputatiebeheer en crisiscommunicatie

Elke onderneming zal wellicht ooit met een crisis worden geconfronteerd. Of het nu om de Mexicaanse griep gaat of een andere crisissituatie, belangrijk hierbij is de schade van de crisis te beperken. Hierbij moet men niet enkel rekening houden met de financiële gevolgen, ook imago of reputatie zijn de laatste jaren minstens even belangrijk geworden. Binnen dit kader is het dus van essentieel belang om ook stil te staan bij de strategische aspecten van een crisis. Immers, continuïteit is niet enkel ervoor zorgen dat het productieapparaat blijft draaien. Belangrijker in heel wat crisis-sen is de reputatie en merknaam van het bedrijf te beschermen.

1. Reputatierisico beheersen

De waarde van een bedrijf in tijden van crisis staat of valt met de wijze waarop de reputatie wordt beheerd. Een reputatie is vooral een kwestie van perceptie en kan verschillen naargelang het uitgangspunt van de verschillende stakeholders. De reputatie van een bedrijf kan men dan ook beschouwen als de totaalindruk die alle stakeholders zoals klanten, leveranciers, medewerkers, aandeelhouders, overheden, enz. hebben vanuit rechtstreekse of onrechtstreekse interacties (meestal via de media) met het bedrijf.

Deze totaalindruk wordt gevormd door enerzijds de belofte – wat de onderneming belooft aan haar stakeholders en de verwachting die hieruit voortvloeit – en anderzijds de ervaring van deze stakeholders met betrekking tot deze verwachting. Met dit gegeven kan reputatie in de volgende eenvoudige formule worden weergegeven:

$$\text{Reputatie} = \text{Ervaring} - \text{Verwachting}$$

Uit deze formule blijkt snel, gezien ervaring en verwachting subjectieve begrippen zijn, dat 'reputatie' ook een heel subjectief gegeven is. En toch is het zo dat bepaalde bedrijven een zeer goede reputatie doorheen de tijd hebben opgebouwd. Men kan dus stellen dat een reputatie zich doorheen de tijd ontwikkelt als het resultaat van consistent handelen en effectieve communicatie. De reputatie van een bedrijf zegt dus iets over de mate van interactie van het bedrijf met haar omgeving of biotoop. Bedrijven met een goede reputatie gaan met een aantal management instrumenten zowel de verwachtingen als ervaringen van stakeholders bewerken zodat hieruit een positief resultaat voortvloeit. Men zou, binnen het kader van deze Vokawijzer, kunnen concluderen dat elk probleem, zowel intern als extern, dat de reputatie van een bedrijf schaadt, beschouwd kan worden als een crisis.

2. Reputatiebeheer in tijden van crisis

Ook in tijden van crisis zal een bedrijf op een effectieve manier moeten omgaan met haar reputatie, en hoe ze deze kan behouden. Het gezegde *“It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it.”* – Warren Buffet, is meer dan eens waar gebleken.

Een crisis kan vele vormen aannemen: van de Mexicaanse griep over dioxine in kippenvoeding, terugroepen van producten, sluiten van vestigingen, ontsnappingen uit gevangenissen tot gebroken benen op voetbalvelden. Elk bedrijf, elke organisatie of elke overheid die een zekere waarde vertegenwoordigt ten aanzien van haar stakeholders krijgt er vroeg of laat mee te maken, en elke crisis zal hierbij een verstoring teweegbrengen in de relatie met één of meerdere stakeholders. Merk op dat de verschillende stakeholders de situatie vanuit hun perspectief bekijken en dat de belangen van verschillende stakeholdersgroepen tegenstrijdig kunnen zijn. Het is dan ook niet aangewezen om – in geval van crisis – alle stakeholders op dezelfde wijze te behandelen, en zich dan ook af te vragen welke informatie aan wie wordt gecommuniceerd.

Een eerste stap in het benaderen van de crisis is het maken van een stakeholdersanalyse en de wijze waarop ze enerzijds beïnvloed worden door de crisis, en anderzijds of ze de situatie kunnen beïnvloeden.

Een mogelijke lijst van stakeholders in het kader van de griep пандemie vertrekt vanuit de onbeschikbaarheid van een grotere groep werknemers, of een aantal sleutelpersonen in uw bedrijf. Anderzijds kan dezelfde probleemstelling zich ook voordoen bij een belangrijke leverancier of klant, waardoor uw bedrijf, zelfs al blijft u buiten schot, ook de consequenties zal dragen. Met dit scenario in gedachte hebben we een lijst gemaakt van mogelijke stakeholders die de crisissituatie karakteriseren:

Sterke invloed op de crisissituatie

- bedrijfsleiding;
- ‘kritieke klanten’;
- ‘kritieke leveranciers’;
- sociale partners;
- arbeidsgeneesheer;
- personeel;
- slachtoffers (ziek personeel);
- enz.

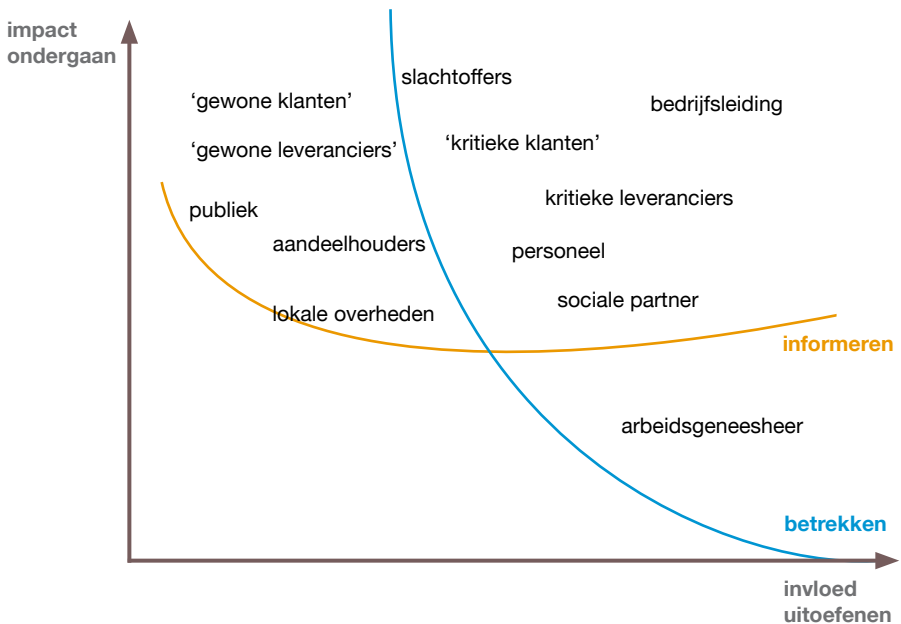
Sterk beïnvloed door crisissituatie

- bedrijfsleiding;
- ‘kritieke klanten’;
- ‘kritieke leveranciers’;
- ‘gewone klanten’;
- ‘gewone leveranciers’;
- overheden;
- slachtoffers (ziek personeel);
- aandeelhouders;
- personeel;
- enz.

Klanten en leveranciers nemen een bijzondere plaats in deze crisissituatie, ze kunnen zowel de oorzaak zijn van het probleem als het slachtoffer van de situatie. Het is dus handig een onderscheid te maken tussen 'kritieke' klanten en leveranciers en 'gewone' klanten en leveranciers. Ook personeel en eventuele besmettingen binnen uw bedrijf (slachtoffers) vereisen de nodige aandacht. Het is zo dat zij tijdens of na de crisis wellicht blootgesteld worden aan de (soms minder ernstige) media.

Deze analyse kan men verder verwerken in een figuur waarin wordt aangegeven dat het uitwerken van een effectief communicatieplan enkel succesvol kan zijn indien de verschillende stakeholders op een correcte wijze worden betrokken of geïnformeerd.

Het is duidelijk dat de stakeholderanalyse voor elk bedrijf verschillend is. Dat betekent dat elk bedrijf zal moeten onderzoeken in welke mate stakeholders beïnvloed kunnen worden door de crisis. De beschrijving die we hiervoor gaven dient dus enkel als een voorbeeld.



3. Crisiscommunicatie als ultiem managementinstrument

Een crisis kan het gevolg zijn van een onvoorspelbare en plotse gebeurtenis – bijvoorbeeld een wilde staking –, of kan het gevolg zijn van een escalatie van een bepaald incident – bijvoorbeeld een productieprobleem dat niet tijdig opgelost wordt.

Daarnaast kan een crisis zowel voortkomen uit externe als interne gebeurtenissen of risico's. Externe gebeurtenissen zijn bijvoorbeeld overstromingen, onbeschikbaarheid van een grondstoffenleverancier, een elektriciteitspanne, enz. Interne gebeurtenissen zijn bijvoorbeeld het uitvallen van het productieproces, fabricagefouten, onbeschikbaarheid van computersystemen, liquiditeitsproblemen of het wegvallen van een aantal sleutelpersonen (bijvoorbeeld door de Mexicaanse griep of een auto-ongeval...).

Naast de oorzaak van de crisis moet ook gekeken worden naar de gevolgen ervan. Deze gevolgen kunnen in essentie herleid worden tot enerzijds financiële schade en anderzijds reputatieschade ten aanzien van klanten, personeel, beleggers, enz. Beide effecten kunnen elkaar versterken: zo kan een slechte reputatie leiden tot minder verkoop waardoor dan weer cashflowproblemen kunnen ontstaan.

De schade die een bedrijf oploopt in tijden van crisis is omgekeerd evenredig met de kwaliteit van de communicatie. Het is immers zo dat een slechte communicatie nog meer reputatieschade kan aanrichten. Het is dan ook van essentieel belang een goede communicatiestrategie op te zetten die ondersteund wordt door een adequate crisisorganisatie.

Anderzijds is het zo dat een goede afhandeling van een crisis, waarbij efficiënte communicatie plaatsvindt, door stakeholders gewaardeerd wordt. Er zijn voorbeelden bekend waar, in tijden van crisis, een doeltreffende communicatie naar consumenten, het publiek, de aandeelhouders en overheden zelfs tot een koersstijging van het aandeel en een versterkt imago geleid hebben. Crisiscommunicatie heeft dan ook als doelstelling het herstellen van het vertrouwen van de stakeholders door hen op een tijdige manier de juiste informatie te verstrekken.

Op een crisis kan men bijna onmogelijk anticiperen, vanwege het onvoorspelbare karakter. Wees er dan ook aandachtig voor dat crisiscommunicatie fundamenteel verschilt van gewone communicatie, en in die zin specifieke risico's inhoudt:

- je hebt weinig tijd;
- je kan het moment van de communicatie niet altijd zelf kiezen;
- je hebt meestal niet alle informatie;

- je staat onder druk;
- de inhoud is per definitie negatief;
- crisissen zijn 'hot' en hebben een hoge nieuwswaarde.

Om het vertrouwen van de stakeholders te bewaren, moet dus op korte tijd effectief gecommuniceerd worden: de juiste boodschap met de juiste informatie aan de juiste personen op het juiste moment. Daarenboven moet men ervoor zorgen dat de communicatie op een congruente manier gebeurt, om te vermijden dat er verkeerde informatie wordt verspreid. Er mag dus slechts één kanaal zijn naar de buitenwereld.

Een goede voorbereiding op crisissituaties is dus geen overbodige luxe en vereist dan ook een specifieke aanpak onder de vorm van een crisiscommunicatieplan: een draaiboek dat toelaat op een eenvoudige manier een adequaat antwoord te bieden op de meest cruciale aspecten van de communicatie in het kader van een crisis. Het crisiscommunicatieplan kan echter niet alle mogelijke crisisscenario's bevatten en biedt dus een richtsnoer voor diegene die verantwoordelijk is voor de interne en externe communicatie.

Men kan dus best een aantal voorbereidingen treffen, zoals:

- Voor een aantal scenario's – zoals Mexicaanse griep – kan men een risicoanalyse uitvoeren, die de belangrijkste pijnpunten binnen het scenario blootlegt.
- Preventieve acties uitwerken voor risico's met een hoge probabilliteit. De kans dat een risico zich voordoet reduceren is veel effectiever dan achteraf correctief te moeten optreden.
- Opzetten van een crisisorganisatie en vastleggen van verantwoordelijkheden; bijvoorbeeld wie neemt beslissingen, wie communiceert met de media, enz. Vervolledig je crisisteam met externe specialisten (juristen, ...) indien nodig.
- Vastleggen van procedures betreffende: nemen van beslissingen, interne communicatie, externe communicatie, interne rapportering naar crisisteam, enz.
- Checklists voorbereiden die deze procedures ondersteunen, bijvoorbeeld een fact sheet, impactanalyse, enz.
- Contactlijsten samenstellen: crisisteam, personeel, media, stakeholders, hulpdiensten, enz.

- Vooraf gemaakte teksten die als voorbeeld kunnen dienen voor interne en externe communicatie. Hoewel de boodschap dezelfde blijft moet er op een andere wijze met de pers worden gecommuniceerd dan met personeel.
- Organiseer een mediatraining voor de bedrijfsleiding.
- Oefen het crisiscommunicatieplan regelmatig met een aantal scenario's en onderhoud het plan regelmatig.

4. Crisiscommunicatietips

Tenslotte wensen wij u nog een aantal tips mee te geven mocht u echt voor een crisis komen te staan. Hierbij zijn we vertrokken van 4 basisprincipes:

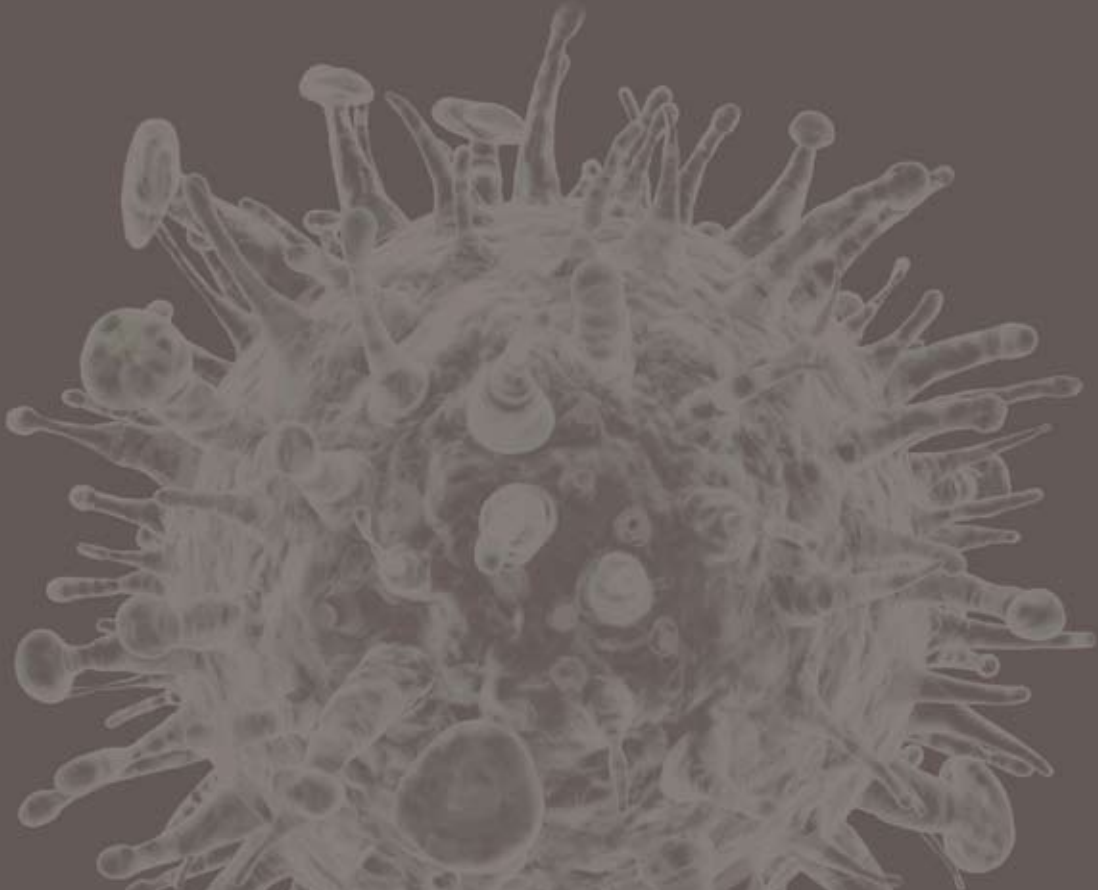
1. bereid u voor met een crisiscommunicatieplan;
2. teken op voorhand een degelijke communicatiestructuur op;
3. informeer juist, volledig en zo snel mogelijk;
4. herstel uw reputatie door vertrouwen te creëren.

Hoewel elke crisissituatie verschillend is, zijn er toch een aantal spelregels die gerespecteerd moeten worden in crisiscommunicatie. Hierna volgt een lijst van tips die wij u ten stelligste kunnen aanraden:

- Wees proactief en wees meester over de communicatie. Neem het initiatief in handen, en wacht niet tot anderen (bijvoorbeeld de pers) uw communicatie-agenda bepalen. Het weerleggen van onjuiste informatie in de pers is een tijdrovende bezigheid die beter wordt vermeden.
- Negeer moderne technologie niet en hou rekening met het feit iedereen een reporter kan zijn – ook eigen werknemers. De term '*citizen journalism*' heeft dankzij Youtube, Twitter en andere webplatformen zijn definitieve intrede gemaakt. Zo waren reeds 8 minuten na de crash van een vliegtuig op Schiphol vorig jaar boodschappen daarover terug te vinden op Twitter. Deze boodschappen zijn nadien overgenomen door de BBC en CNN. Beelden van de crash waren luttele minuten na de ramp al op SBS6 te zien.
- Zorg voor continue communicatie tijdens de duur van de noodsituatie. Hou er rekening mee dat de verschillende stakeholders nood hebben aan verschillende

informatie. Zorg ervoor dat de informatie zo volledig mogelijk is en wees altijd aanspreekbaar. Laat geen plaats voor speculatie.

- Wees eerlijk. Het heeft geen zin onwaarheden te vertellen, deze kunnen als een boemerang terugkomen en zullen uw geloofwaardigheid zeker ondermijnen.
- Wees positief, al is de algemene boodschap in een crisissituatie negatief. Duid op preventieve maatregelen die u getroffen heeft, op de maatregelen die u tot dan heeft genomen, en geef aan hoe u de crisis verder gaat afhandelen.
- Wees constructief. In crisissituaties zijn er steeds een aantal stakeholders die zich negatief uitlaten of zelfs de confrontatie aangaan. Anticipeer op mogelijke kritiek en gebruik deze in uw communicatie (empathie, zie verder). Vermijd de confrontatie.
- Wees respectvol. Stel de belangen van de stakeholders voorop, en leg hierbij prioriteiten vast. Toon respect voor het standpunt van uw verschillende stakeholders. Blijf correct en val geen derden aan.
- Wees congruent. Hou u vast aan de feiten en vermijd tegenstrijdige informatie en geruchten, leemten en onzekerheden. Stel uzelf volgende vragen: Wat zijn de feiten? Waar liggen de oorzaken? Wat zijn de gevolgen? Wie is getroffen of ondervindt negatieve gevolgen? Hoe gaan we de situatie oplossen? Welke informatie heb ik ter beschikking en welke informatie ontbreekt? Gebruik een *'fact sheet'* waarin alle feiten opgesomd zijn. Gebruik cijfers en eigennamen in communiqués. Deze verhogen de geloofwaardigheid van de boodschap.
- Wees betrokken. U bent betrokken, toon het ook. Toon empathie met slachtoffers of diegenen die de negatieve gevolgen van uw crisis moeten ondergaan, zoals klanten of leveranciers.
- Denk ook aan nazorg. Als de crisis opgelost is kan het zeker geen kwaad te blijven communiceren over positieve elementen. Een dankwoord aan een aantal betrokken partijen zal zeker niet misstaan. Rond dan ook op communicatievlak de crisis af.



“Om het (mogelijk) effect van de pandemie op de gezondheid van de werknemers en de effectiviteit van de werkprocessen zo beperkt mogelijk te houden, zal de werkgever dan ook bijzondere maatregelen moeten en mogen nemen. Dat is niet alleen een taak van goed beheer of goed bestuur, maar zelfs een wettelijke verplichting.”

Koen Magerman, senior juridisch expert bij het juridisch kenniscentrum SD Worx

Deel 3

Griepmaatregelen en de relatie werkgever/werknemer

Bedrijven wordt sterk aangeraden zich voor te bereiden op de uitbraak van de griep-pandemie en in de nasleep daarvan stellen vele werkgevers zich vragen bij wat ze wel en niet mogen doen ten aanzien van hun personeel.

Vragen in de trant van: kan ik van mijn werknemers eisen dat ze zich laten vaccineren? Kan ik eisen dat ze met een doktersattest aantonen dat ze gezond zijn? Kan ik ze een quarantaine opleggen als ze naar het buitenland zijn geweest? Kan ik ze verplichten om hun handen te wassen, afstand te houden, een mondmasker te dragen, geen handen te schudden...? Kan ik ze concentreren in specifieke gebouwen of lokalen? Kan ik ze ander werk geven of naar huis sturen als ik vrees voor besmetting?...

In de eerste plaats moeten we hier natuurlijk ons gezond verstand bewaren. Een werknemer die zich ziek voelt gaat gewoonlijk naar zijn huisarts en blijft thuis. Het gaat hier dus om werknemers die niet ziek zijn, of wél ziek zijn en weigeren om thuis te blijven. Die laatste gevallen kunnen eerder als een beetje theoretisch beschouwd worden.

Daarnaast kunnen we ons natuurlijk wel voorbereiden wanneer een belangrijk deel van de bevolking inderdaad ziek zou worden. En daar bestaan al de nodige juridische kaders voor. Enerzijds alles wat met het welzijn en de gezondheid van de werknemer te maken heeft, en anderzijds de normale bevoegdheden die een werkgever heeft om het werk te organiseren en zijn werknemers te laten gehoorzamen.

1. Welzijn en gezondheid van de werknemers

Artikel 20 van de arbeidsovereenkomstenwet verplicht de werkgever het werk zo te organiseren dat het kan uitgevoerd worden in behoorlijke omstandigheden met betrekking tot de veiligheid en de gezondheid van de werknemers¹.

Deze verplichting wordt dan zeer concreet uitgewerkt door de artikelen 4 en 5 van de Welzijnswet².

1 Art. 20 Arbeidsovereenkomstenwet: "De werkgever is verplicht: 2. als een goed huisvader te zorgen dat de arbeid wordt verricht in behoorlijke omstandigheden met betrekking tot de veiligheid en de gezondheid van de werknemer..."

2 Art. 4 en 5 van de Welzijnswet van 4 augustus 1996

Volgens de Welzijnswet moet de werkgever een welzijnsbeleid uitwerken binnen zijn onderneming.

In het kader van dat welzijnsbeleid en in samenwerking met de arbeidsgeneesheer en de preventieadviseur, kan hij dan de nodige acties nemen om de impact van de griep epidemie op de gezondheid van zijn werknemers zo beperkt mogelijk te houden.

In uitvoering van de Welzijnswet moet de werkgever een globaal preventieplan over 5 jaar opstellen, en in uitvoering daarvan een jaarlijks actieplan.

Voor een aantal specifieke beroepen (mensen die met voedingswaren in aanraking komen, gezondheidsdiensten, gevaarlijke beroepen...) legt de wet zelfs specifieke en dwingende maatregelen op.

Nu is het risico van het grote besmettingsgevaar van een (griep)pandemie hoogstwaarschijnlijk geen thema dat voorkomt in het globale preventieplan of de actieplannen. Daarenboven gaan die plannen uit van een risicoanalyse die gebaseerd is op de specifieke risico's eigen aan de activiteit van het bedrijf en aan bepaalde groepen van werknemers.

Hoogstens kan de werkgever terugvallen op de wettelijke voorziene mogelijkheid om een noodplan op te stellen in geval van ernstig of onmiddellijk gevaar via artikel 22 e.v. van de Welzijnscode³. Maar ook hier gaat het om situaties eigen aan de onderneming.

Men zal dus naar analogie moeten werken, vertrekkend van het idee dat de pandemie een overmachtaspect heeft, waarbij de werkgever zich in elk geval kan baseren op artikel 20 van de arbeidsovereenkomstenwet.

Om het (mogelijk) effect van de pandemie op de gezondheid van de werknemers en de effectiviteit van de werkprocessen zo beperkt mogelijk te houden, zal de werkgever dan ook bijzondere maatregelen moeten en mogen nemen. Dat is niet alleen een taak van goed beheer of goed bestuur, maar zelfs een wettelijke verplichting.

2. De bevoegdheden van de werkgever

Wat zijn nu de juridische mogelijkheden van de werkgever om de werknemer te verplichten de bijzondere maatregelen te doen naleven?

³ Art. 22 - 25 van het KB van 27 maart 1998, Titel I, hoofdstuk 3 Welzijnscode

In de eerste plaats bechikt de werkgever over het gezag, de bevoegdheid om bevelen te geven die nageleefd moeten worden.

De werkgever heeft de bevoegdheid om het werk te organiseren, volgens zijn eigen mening en inzichten. Over deze motieven en inzichten is hij aan niemand verantwoording verschuldigd.

De maatregelen die hij wil nemen om de productieprocessen zo goed mogelijk in stand te houden, vallen onder zijn normaal werkgeversgezag. Vanuit de aard van de arbeidsovereenkomst – het ondergeschikte verband van de werknemer – móet de werknemer de instructies opvolgen ⁴. Ze mogen natuurlijk niet in strijd zijn met wat contractueel overeengekomen is in de arbeidsovereenkomst. Artikel 17 van de arbeidsovereenkomstenwet legt de plicht voor de werknemer ook in zoveel woorden vast⁵.

Artikel 17 van de arbeidsovereenkomstenwet zegt zelf duidelijk dat de werknemer de bevelen en instructies van de werkgever moet naleven, in het kader van de uitvoering van de arbeidsovereenkomst. En de Welzijnswet herhaalt dat. Artikel 6 van de Welzijnswet legt de werknemers de zeer specifieke verplichting op om de instructies van de werkgever in verband met de eigen veiligheid en gezondheid en die van de andere betrokken werknemers, op te volgen⁶.

Die maatregelen mogen evenwel niet in strijd zijn met de arbeidsvoorwaarden die overeengekomen zijn in, of naar aanleiding van, de arbeidsovereenkomst.

Vanuit die algemene bevoegdheid en verplichting voor werkgever en werknemer, kunnen nu de meer specifieke vragen en situaties beantwoord worden.

Hygiënische maatregelen opleggen

De werkgever kan van de werknemers eisen dat ze persoonlijke hygiënemaatregelen naleven en persoonlijke beschermingsmaatregelen (bijvoorbeeld mondmaskers) gebruiken. De werkgever heeft die bevoegdheid op grond van zijn werkgeversgezag en meer specifiek op grond van zijn plichten en bevoegdheden ten aanzien van de gezondheid van de werknemers.

4 Arbh. Brussel, 28 november 1984, T.S.R., 1984, 577

5 Art. 17 "De werknemer is verplicht: 2. te handelen volgens de bevelen en de instructies die hem worden gegeven door de werkgever, zijn lasthebbers of zijn aangestelden met het oog op de uitvoering van de overeenkomst"

6 Art. 6 Welzijnswet: "Iedere werknemer moet in zijn doen en laten op de arbeidsplaats, overeenkomstig zijn opleiding en de door de werkgever gegeven instructies, naar zijn beste vermogen zorg dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en deze van de andere betrokken personen."

Het gebruik van persoonlijke beschermingsmaatregelen wordt geregeld door de Welzijnscode⁷. Indien de werkgever een mondkapje wil invoeren in zijn bedrijf, betreft hij hierbij de arbeidsgeneesheer en het Comité voor preventie en bescherming op het werk. De werkgever vraagt voorafgaandelijk het advies van het Comité. Hij bepaalt voorts de omstandigheden waarin het mondkapje moet worden gebruikt.

Werknemers tijdelijk in andere lokalen tewerkstellen

De werkgever kan werknemers tijdelijk in andere lokalen tewerkstellen en het werk anders organiseren. Maar daar moet hij wel voorzichtig mee omgaan.

Indien het om wijzigingen gaat van arbeidsvoorwaarden die in de arbeidsovereenkomst zijn opgenomen (bv een andere plaats van tewerkstelling), kan de werkgever daar niet op eigen houtje veranderingen aan aanbrengen, hoe gering die wijzigingen ook mogen zijn⁸. In dat geval moet hij altijd het akkoord van die werknemers hebben.

Een inbreuk op die contractuele bepalingen zonder akkoord, is om die reden dan nog geen verbreking van de arbeidsovereenkomst door de werkgever. Indien het om geringe wijzigingen gaat van niet-essentiële arbeidsvoorwaarden, en met een overduidelijke en proportionele band met preventie en gezondheid ten aanzien van de werknemers zal het meestal (maar) om een contractuele fout gaan.

Indien het om aanpassingen gaat van arbeidsvoorwaarden (arbeidsprocessen, arbeidsplaats e.d.) die niet opgenomen zijn in de arbeidsovereenkomst, en dus geen deel uitmaken van de overeengekomen arbeidsvoorwaarden, kan de werkgever daar wel eenzijdig aanpassingen aan doen indien het gaat om bijkomstige arbeidsvoorwaarden⁹.

Voorwaarde is dan wel dat die aanpassingen duidelijk en noodzakelijk hun oorsprong vinden in de bescherming van de gezondheid van de werknemers ten aanzien van de pandemie. De wijzigingen mogen ook maar tijdelijk zijn en in relatie tot wat nodig is ten aanzien van de pandemie, en geen grote impact hebben.

Het betrekken van de preventieadviseur en de arbeidsgeneesheer bij het bepalen van die aanpassingen is hierbij meer dan aan te raden. Het is wel de werkgever die hierover beslist. De preventieadviseur/arbeidsgeneesheer kan enkel maar adviezen geven.

⁷ KB 13 juni 2005, Titel VII, hoofdstuk 2 Welzijnscode

⁸ Cass. 13 oktober 1997, R.W. 1998 - '99, 502

⁹ Cass. 13 oktober 1997, R.W. 1998 - '99, 502; Arbh. Antwerpen 15 november 2004, onuitgegeven, A.R. nr 2030752

Zieke werknemer van het werk verwijderen

De werkgever kan een zieke werknemer van het werk verwijderen en naar huis sturen. Maar dan moet wel vaststaan dat een werknemer ziek of besmet is en dat de reële kans bestaat dat de andere werknemers ook besmet worden¹⁰. Dat recht vloeit voort uit zijn bevoegdheid om het werk te organiseren en ervoor te zorgen dat de werkprocessen zo goed mogelijk verlopen, en uit artikel 20 van de arbeidsovereenkomstenwet.

Wanneer iemand niet geschikt is om het overeengekomen werk uit te voeren is de werkgever ook bevrijd van zijn verplichting om hem het overeengekomen werk te verschaffen¹¹.

Het blijft wel de opdracht van de werkgever om te kunnen aantonen dat die werknemer niet geschikt is om te werken. Als de werknemer daar niet spontaan wil aan meewerken, kan de werkgever geen testen opleggen. Hij moet dan voortgaan op algemene verschijnselen en aanwijzingen.

De werkgever draagt ook het risico van een mogelijke vergissing: een contractbreuk waarbij hij een verbrekingsvergoeding moet betalen, of een contractuele fout waarbij hij schadevergoeding zal moeten betalen.

3. Wat de werkgever niet kan eisen

Er zijn ook een aantal zaken die de werkgever niet kan eisen van zijn werknemers.

Vaccinatie werknemers

De werkgever kan de werknemers niet verplichten om zich te laten vaccineren. De bevoegdheden van de werkgever en zijn gezag stoppen daar waar de fysieke integriteit van de werknemer in het gedrang komt.

De fysieke integriteit is een grondrecht dat gewaarborgd wordt door de Grondwet¹². Anderzijds kan dat principe wel wijken voor specifieke situaties en beroepen, mits daar een voldoende wettelijke grond voor bestaat.

¹⁰ Arbh. Bergen, 5 september 1986, onuitgegeven, A.R. 7295

¹¹ Cass. 13 mei 2004, R.W., 2005, 1987

¹² Art. 22 GW

Attest 'Geen Mexicaanse griep'

De werkgever kan van de werknemers niet eisen dat ze bewijzen gezond te zijn, bijvoorbeeld door een doktersattest¹³.

De geschiktheid van de werknemer wordt vermoed de regel te zijn. Werknemers die zich op het werk aanbieden en die zelf niet zeggen dat ze niet kunnen werken omwille van ziekte, moeten door de werkgever tewerkgesteld worden.

Dat is een wettelijke verplichting van de werkgever die is gebaseerd op artikel 20 (punt 1) van de arbeidsovereenkomstenwet¹⁴. Hij kan daar niet van afwijken.

Om dezelfde reden kan de werkgever ook geen quarantainemaatregelen opleggen voor werknemers die terugkeren uit het buitenland.

Wanneer de werkgever vermoedt dat de werknemer niet geschikt is om te werken, omdat hij bijvoorbeeld besmet is door de griep, dan is het aan de werkgever om dat te bewijzen¹⁵.

De werkgever kan de werknemer niet verplichten om naar de arbeidsgeneesheer te gaan, noch kan hij aan de arbeidsgeneesheer de opdracht geven om een (gedwongen) onderzoek te doen. Voor een aantal functies bestaan daar wel uitzonderingen op.

Er is uiteraard geen enkel probleem wanneer de werknemer wél stelt dat hij arbeidsongeschikt is en dit bewijst aan de hand van een doktersattest. Maar het initiatief ligt bij de werknemer.

4. Algemeen advies

De moraal van dit verhaal is dat een werkgever met gezond verstand te werk gaat. Hij overlegt met de preventieadviseur welke maatregelen onder welke omstandigheden hij het beste neemt in het belang van de gezondheid van de werknemers – én in het belang van de goede werking van zijn bedrijf.

De maatregelen moeten tijdig en omstandig aan de werknemers meegedeeld worden. In de mate dat ze daar goed op de hoogte van zijn en stilzwijgend mee instemmen, kan men vermijden dat er zich juridische problemen stellen.

¹³ Cass., 11 maart 1985, J.T.T., 1985, 286

¹⁴ Art. 20: "de werkgever is verplicht: 1. de werknemer te doen arbeiden op de wijze, tijd en plaats zoals is overeengekomen,..."

¹⁵ Arbh. Bergen, 19 maart 1987, Soc. Kron. 1988, 46

Informatiebronnen

- Website federale overheidsdienst, met ondermeer preventieaffiches, FAQ's, reizigersinfo, wetgeving, info over de griepvoluitie.
www.influenza.be
- Rechtstreekse link naar het document 'Installatie van een Business Continuity Planning: voorbereiding op de uitbraak van een griepandemie'.
www.influenza.be/nl/_documents/Business_continuity_planning_check_list_version_finale_NL.pdf
- De website van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Nederland), met basisinfo over de griepandemie en links naar nuttige documenten.
www.minvws.nl/dossiers/griepandemie
- Rechtsreeks link naar een checklist voor bedrijven 'Griepandemie en bedrijfscontinuïteit' (Nederland).
www.minvws.nl/dossiers/griepandemie/voor-bedrijven-en-organisaties/default.asp
- Informatie over het griepvirus en hoe griep te voorkomen is, de folder 'wat uw bedrijf kan ondernemen tegen een griepandemie' en scenario's griepandemie 'Expect the best, prepare for something worse' (Nederland).
http://www.griepandemie.nl/informatie_voor_werkgevers/hulpmiddelen
- European Centre for Disease and Control met nieuws heet van de naald, algemene informatie, FAQ's, landenrapporten enz.
www.ecdc.europa.eu

COLOFON

De Vokawijzer 07 'De continuïteit van uw bedrijf bij griep пандemie | Praktische tips werd op vraag van Voka geschreven in samenwerking met Luc E.T. Rombout (CEMAC), Johan Haelterman (Grant Thornton Advisory) en Koen Magerman (SD Worx). Deze **Vokawijzer 07** werd afgesloten op 9 september 2009.

CEMAC

Lokerenbaan 215, 9240 Zele
tel. 052 52 32 70, fax 052 52 32 71
luc.rombout@cemac.org
www.cemac.org

Grant Thornton Advisory

Noordkustlaan 16A, 1702 Groot-Bijgaarden
tel. 02 468 50 51, fax 02 463 44 47
johan.haelterman@grantthornton.be
www.grantthornton.be

SD Worx

Brouwersvliet 5B, 2000 Antwerpen
tel. 03 220 21 11, Fax. 03 233 39 33
koen.magerman@sdworx.com
www.sdworx.be

coördinatie en conceptontwikkeling vanuit Voka

Hans Housen

verantwoordelijk uitgever

Eric Vermeylen
Voka – Vlaams Economisch Verbond vzw
Brouwersvliet 5 bus 4, 2000 Antwerpen
tel. 03 202 44 00, fax 03 233 76 60
info@voka.be, www.voka.be

Het Voka-netwerk

Voka – Vlaams netwerk van ondernemingen

www.voka.be

info@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Antwerpen-Waasland

www.voka.be/antwerpen-waasland

info.antwerpen@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Halle-Vilvoorde

www.voka.be/halle-vilvoorde

hallevilvoorde@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Kempen

www.voka.be/kempen

info.kvkkempen@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel arr. Leuven

www.voka.be/leuven

info@kvkleuven.voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Limburg

www.voka.be/limburg

info@kvklimburg.voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Mechelen

www.voka.be/mechelen

mechelen@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen

www.voka.be/oost-vlaanderen

info.ov@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel West-Vlaanderen

www.voka.be/west-vlaanderen

kortrijk@voka.be

Voka – Vlaams Economisch Verbond

www.voka.be

info@voka.be

www.voka.be