



VERSLAG

CRB 2022-0195

**De rol van de paritaire overlegorganen in het
bewaren van de sociale vrede**

CCE
Conseil Central de l'Economie
Centrale Raad voor het Bedrijfsleven
CRB





Verslag

De rol van de paritaire overlegorganen in het bewaren van de sociale vrede

**Brussel
26.01.2022**

Inhoudstafel

1.	Inleiding.....	3
1.1	Kader	3
1.2	Een bredere definitie van sociale vrede, gekoppeld aan het Sociaal Pact.....	3
1.3	De rol van de paritaire overlegorganen	4
2.	Paritaire overlegorganen en hun twee rollen	5
2.1	Preventierol	5
2.1.1	Op internationaal niveau	5
2.1.2	Op Europees niveau	6
2.1.3	Op federaal en regionaal interprofessioneel niveau	6
2.1.4	Op sectoraal niveau	8
2.1.5	Op ondernemingsniveau	9
2.2	Interventierol	11
2.2.1	Bij een onzichtbaar conflict	12
2.2.2	Bij oplopende spanningen.....	12
2.2.3	Bij een confrontatie	13
2.2.4	Bij een blokkerend conflict.....	14
2.2.5	Bij einde conflict	15
3.	Statistieken	15
3.1	Het aantal stakingsdagen per jaar	15
3.2	Vergelijking met Europese landen.....	17
3.3	Proefproject Eurofound: Industrial Action Monitor (IAM)	18
4.	Conclusie	19
5.	Referenties	21
	Bijlage A: De vijf ontwikkelingsfases van een sociaal conflict.....	22

1. Inleiding

1.1 Kader

Zoals werd vastgelegd in artikel 5 van de herziene [wet van 26 juli 1996](#) tot bevordering van de werkgelegenheid en tot preventieve vrijwaring van het concurrentievermogen, dient de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven een analyse uit te voeren over de naleving van de sociale vrede. Welke elementen in deze analyse aanwezig moeten zijn, wordt niet beschreven in het artikel.

Dit verslag vormt een eerste analyse in het kader van de werkzaamheden over de naleving van de sociale vrede. De analyse koppelt de definitie van sociale vrede aan de ideeën uit het Sociaal Pact van 1944 (hoofdstuk 1). Vervolgens wordt de rol van de paritaire overlegorganen in het Belgisch sociaaloverlegsysteem beschreven om de nodige veranderingen in de Belgische economie en samenleving te faciliteren zonder de ontwikkeling van blokkerende conflicten (hoofdstuk 2). Hoofdstuk 3 sluit de analyse af met enkele statistieken. Tot slot worden in hoofdstuk 4 de conclusies geformuleerd.

1.2 Een bredere definitie van sociale vrede, gekoppeld aan het Sociaal Pact

Artikel 5 van de herziene wet van 26 juli 1996 omvat geen duidelijke definitie van sociale vrede.

In de juridische definitie wordt de naleving van de sociale vrede bepaald door de clausule van sociale vrede of de vredesplicht in cao's. Met deze clausule verbinden de partners zich ertoe om gedurende de geldigheidsduur van de cao de bepalingen ervan na te leven en geen collectieve acties¹ te ondernemen om de inhoud van de cao te wijzigen (clausule van relatieve of impliciete sociale vrede), of algemener, om geen enkele bijkomende eis te formuleren en geen enkele collectieve actie te ondernemen (clausule van absolute sociale vrede). Deze laatste clausule moet echter expliciet worden opgenomen in de cao en dat gebeurt niet vaak. In dit verslag van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven wordt de sociale vrede en de naleving ervan niet in deze juridische context geëvalueerd.

De Centrale Raad voor het Bedrijfsleven definieert sociale vrede in deze analyse breder dan de strikte juridische definitie. De definitie wordt gekoppeld aan de ideeën uit het Sociaal Pact ('Projet d'accord de solidarité sociale') van 1944.

Het Sociaal Pact van 1944 benadrukt de nood aan vredelievende samenwerkingen tussen de vertegenwoordigers van de werkgevers en deze van de werknemers om sociale onrust in de naoorlogse periode te voorkomen en om economische voorspoed te realiseren. Dit overleg tussen de partners is gebaseerd op een wederzijds respect en erkenning van ieders rechten en plichten. De werkgevers kunnen rekenen op de medewerking van de werknemers bij het streven naar productiviteitswinsten indien de vruchten op een rechtvaardige wijze worden verdeeld en niet ten koste gaan van de werknemers (inzake arbeidsomstandigheden, lonen en werkgelegenheid).

¹ Onder collectieve acties verstaan we meer dan stakingen. Dit kan ook gaan over een stiptheidsactie, bezetting van de onderneming, slowdown, lock-out, stakingspiket ... Voor meer voorbeelden van collectieve acties, zie het werk van Doutrepont (2019).

Ook vandaag wordt de Belgische economie en samenleving geconfronteerd met enkele belangrijke uitdagingen betreffende technologische omwentelingen, demografische verschuivingen, energie- en milieutransities, verschuivingen in de internationale economische en (geo)politieke verhoudingen en mobiliteit. De sociale vrede kan onder druk komen te staan doordat deze grote tendensen ons economisch, sociaal en milieuweefsel op zowel korte als lange termijn veranderen en transformaties meebrengen met gunstige effecten voor sommigen en een negatieve impact voor anderen, indien er geen continu sociaal overleg wordt gevoerd over deze uitdagingen.

Een goed functionerend overlegmodel zoals dat in het Sociaal Pact werd beschreven, is belangrijk om de nodige veranderingen te faciliteren zonder de ontwikkeling van blokkerende conflicten waarbij de constructieve dialoog tussen de sociale partners tijdelijk onderbroken is. De sociale vrede wordt in deze context geëvalueerd voor de analyse die wordt gevraagd in artikel 5.

Sociale conflicten² zijn steeds potentieel aanwezig in de ondernemingswereld door verschillen in belangen en wederzijdse afhankelijkheid tussen werkgevers en werknemers. Maar in de meeste gevallen ontwikkelen deze verschillen in belangen en wederzijdse afhankelijkheid zich niet tot een tijdelijke opschorting van het sociaal overleg. Een sociaal conflict in de onderneming doorloopt namelijk enkele fases voordat het uitmondt in een blokkerend conflict. Bijlage A beschrijft vijf potentiële ontwikkelingsfases die sociale conflicten in de ondernemingswereld kunnen doorlopen, uit het werk van Euwema et al. (2019). In een blokkerend conflict is het conflict zo ver gevorderd dat de betrokkenen niet langer aan tafel zitten en een constructieve dialoog tussen de sociale partners tijdelijk onderbroken wordt (Euwema et al., 2019). In deze fase kunnen er 'openlijk' collectieve acties worden georganiseerd, maar het conflict kan ook onderdrukt of sluimerend zijn. In beide gevallen gaat het om een blokkerend conflict waarin de dialoog tussen de sociale partners tijdelijk opgeschort is. Via overleg, bemiddeling en afspraken in de bestaande instituties van het Belgisch overlegmodel kan de ontwikkeling van een conflict naar een blokkerend conflict in vele gevallen worden vermeden.

1.3 De rol van de paritaire overlegorganen

Met deze analyse wil de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven het belang van de paritaire overlegorganen onderstrepen in het faciliteren van de nodige veranderingen in de Belgische economie en samenleving zonder de ontwikkeling van blokkerende conflicten.

De Centrale Raad voor het Bedrijfsleven onderscheidt twee belangrijke rollen voor de paritaire overlegorganen. Enerzijds een preventierol om dus de ontwikkeling van blokkerende conflicten te voorkomen en anderzijds een interventierol. Indien het conflict zich toch verder ontwikkelt tot een blokkerend conflict en de betrokkenen niet langer rond de tafel zitten, bestaan er verschillende instanties (en procedures) die in de verschillende fases van de ontwikkeling van het conflict (beschreven in Bijlage A: De vijf ontwikkelingsfases van een sociaal conflict) kunnen interveniëren.

² Definitie van Friedrich Glasl (2015, blz. 19): "Het sociaal conflict is een interactie tussen actoren (individuen, groepen, organisaties enzovoort), waarbij tenminste één actor een verschil respectievelijk incompatibiliteiten bij het waarnemen en bij het denken respectievelijk inbeelden en bij het voelen en bij het willen met de andere actor (de andere actoren) dusdanig ervaart, dat de verwezenlijking hiervan, wat de actor denkt, voelt of wil, door een andere actor (de andere actoren) belemmerd wordt."

2. Paritaire overlegorganen en hun twee rollen

2.1 Preventierol

Het sociaal overleg in België wordt georganiseerd volgens verschillende niveaus: op internationaal, Europees, interprofessioneel, sectoraal en ondernemingsniveau. Hun functionaliteiten werden (deels) beschreven in het Sociaal Pact van 1944. Via overleg, advisering en afspraken kunnen de bestaande instituties voorkomen dat discussies of twistpunten escaleren.

De oplijsting van de sociaaloverlegorganen in dit rapport is niet exhaustief. We concentreren ons op de paritaire overlegorganen uit de private sector³ die samenwerken over sociaal-economische thema's en gelinkt zijn aan het Sociaal Pact.

2.1.1 Op internationaal niveau

Het Sociaal Pact van 1944 beschrijft de vraag van werkgevers- en werknemers-vertegenwoordigers om betrokken te worden bij internationale samenwerkingen waarvan België deel uit maakt. Vandaag is de Belgische ondernemingswereld sterk afhankelijk van internationale samenwerkingen en hebben bovendien meerdere van de huidige uitdagingen voor de Belgische economie en samenleving een internationale oplossing nodig.

Op internationaal niveau (buiten de Europese Unie) wordt het overleg georganiseerd via de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO), dit is het enige 'tripartiete' agentschap van de Verenigde Naties. De belangrijkste doelstellingen van de IAO zijn het bevorderen van de vrijheid van arbeid, het creëren van werkbaar werk, het ontwikkelen van sociale bescherming en het versterken van de sociale dialoog op het gebied van werk. De tripartiete structuur van de IAO, waar werknemers en werkgevers op gelijke voet met regeringen deelnemen aan de beraadslagingen van de belangrijkste organen, zorgt ervoor dat de standpunten van de sociale partners worden weerspiegeld in arbeidsnormen, beleidsmaatregelen en de werkagenda van de organisatie.

De IAO organiseert elk jaar in juni de Internationale Arbeidsconferentie te Genève, waaraan delegaties van 187 landen deelnemen om over internationale arbeidsnormen en beleidsteksten te onderhandelen en deze goed te keuren. Iedere lidstaat wordt vertegenwoordigd door een delegatie van vier personen, bestaande uit twee regeringsvertegenwoordigers en telkens een vertegenwoordiger namens de nationale werkgevers- en werknemersorganisaties.

Naast de jaarlijkse Arbeidsconferentie wordt het werk van de IAO uitgevoerd door de Raad van Bestuur (tripartiet uitvoerend orgaan) en door het Internationaal Arbeidsbureau (permanent secretariaat). De internationale arbeidsnormen worden gedragen door een uniek internationaal toezichtstelsel dat erop toeziet dat staten de verdragen die ze ratificeren, toepassen. Als zich een probleem voordoet met betrekking tot de toepassing van normen, probeert de IAO de betrokken landen te helpen door middel van sociale dialoog en technische bijstand.

³ Er zijn grote verschillen tussen de organisatie van het sociaal overleg in de publieke sector en deze van de private sector. Niet alleen werden in de publieke sector afzonderlijke paritaire overlegorganen opgericht, hun taken zijn ook verschillend. Deze nota focust op de private sector.

2.1.2 Op Europees niveau

Via de Europese sociale dialoog worden de sociale partners betrokken bij de vormgeving en de uitvoering van het sociaal-economische beleid van de Europese Unie. Het overleg vindt enerzijds plaats op interprofessioneel niveau, waar kaderovereenkomsten gesloten worden over o.a. ouderschapsverlof, deeltijds werk, tijdelijk werk, telewerk, digitalisering, stress op het werk, active ageing... Anderzijds vindt de sociale dialoog op sectoraal niveau plaats via de (al meer dan veertig) Europese sectorale comités. Er zijn reeds sectorale overeenkomsten gesloten over de sectoren zeevisserij, ziekenhuis- en gezondheidszorg, zeevervoer...

De werkgevers- en werknemersorganisaties zetelen ook samen met andere belangengroepen⁴ in het Europees Economisch en Sociaal Comité (EESC). Dat EU-adviesorgaan spreekt zich namens de belangengroepen uit over EU-wetgevingsvoorstellen en fungeert daarmee als brug tussen de EU-besluitvormingsinstanties en de burgers.

De Centrale Raad voor het Bedrijfsleven wil echter benadrukken dat de Europese sociale dialoog nog verbeterd kan worden. De Europese sociale partners zouden graag vaker worden betrokken bij het tot stand komen van het Europees sociaal beleid en de akkoorden die worden gesloten door de Europese sociale partners zouden moeten worden weerspiegeld in Europese regelgeving. In het proces van het Europees semester en het Europees economisch beleid is wel een toenemende appreciatie voor de rol van de Europese sociale partners waarneembaar.

2.1.3 Op federaal en regionaal interprofessioneel niveau

Bij een interprofessionele samenwerking wordt er over de sectoren heen gewerkt. In België gebeurt dit zowel op federaal als op regionaal niveau.

Advisering aan federale en regionale overheden

Het Sociaal Pact voorzag een belangrijke taak voor de sociale dialoog op nationaal niveau. Sociale partners dienen de overheid te assisteren in sociaal-economische thema's door hun vertegenwoordiging in verschillende adviesraden. In deze adviesraden worden sociaal-economische vragen behandeld alsook naar de toekomst gekeken. Er zijn adviesraden voor zowel federale materie, zoals de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (CRB) en de Nationale Arbeidsraad (NAR), als regionale materie, zoals de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV), le Conseil économique, social et environnemental de Wallonie (CESE Wallonie), de Economische en Sociale Raad voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (Brupartners) en der Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens (WSR).

De sociale partners kunnen zorgen voor een groot draagvlak voor het uit te voeren sociaal-economische regeringsbeleid indien de sociale partners worden betrokken bij de totstandkoming van dat beleid en indien de regeringen de gemeenschappelijk gedragen adviezen integraal uitvoeren. De sociale partners willen de samenwerking met de regeringen en de parlementen versterken. Vele hervormingen uit het verleden werden uitgevoerd zonder een adviesaanvraag aan de sociale partners, of bij een adviesvraag werd aan de sociale partners niet de nodige tijd gegeven om tot een gedragen gemeenschappelijk advies te komen. Daarnaast worden adviezen, zelfs indien deze gemeenschappelijk zijn, af en toe door regeringen genegeerd. Deze ontwikkelingen hollen volgens de

⁴ Met andere belangengroepen wordt de groep III '[Diversiteit Europa](#)' bedoeld. Deze groep is zeer divers en de leden zijn afkomstig van organisaties van landbouwers, kleine ondernemingen, de ambachtelijke sector, vrije beroepen, actoren in de sociale economie (onderlinge maatschappijen, coöperaties, stichtingen en verenigingen zonder winstoogmerk), consumenten-, milieu-, gezins- en vrouwenorganisaties, organisaties voor gendergelijkheid, jongeren, minderheden en kansarme groepen, mensen met een handicap, de vrijwilligerssector en de medische, juridische, wetenschappelijke en academische gemeenschappen.

Centrale Raad voor het Bedrijfsleven het draagvlak voor sociaal-economisch regeringsbeleid, zoals dat in het Sociaal Pact werd beoogd, gevoelig uit.

De sociale partners zijn zelf ook een bron van sociaal-economisch beleid door het sluiten van interprofessionele akkoorden en collectieve arbeidsovereenkomsten. Daarnaast kunnen de sociale partners initiatiefadviezen aan de regeringen uitbrengen met het oog op de wijziging van bepaalde reglementering of de opstelling van nieuwe reglementering.

Voorafgaand aan het sociaal overleg wordt binnen elke van de sociale partners een democratisch proces van intern overleg georganiseerd. De sociale partners vertegenwoordigen namelijk de standpunten van hun leden. De participatie van de ledenbasis zorgt voor de nodige finetuning zodat oplossingen aanvaardbaar zijn voor een grote meerderheid en de specifieke zorgen van kleinere groepen gehoord worden. De wettelijke criteria betreffende de samenstelling van deze paritaire organen⁵ garanderen dat de sociale akkoorden en gemeenschappelijke standpunten het algemeen belang dragen.

Coördinatie onderhandelingen over loon- en arbeidsvoorwaarden

Een andere belangrijke taak van de sociale partners op interprofessioneel niveau is de coördinatie van de onderhandelingen rond loon- en arbeidsvoorwaarden binnen het door de regering opgelegde kader van de [wet van 26 juli 1996](#) tot bevordering van de werkgelegenheid en tot preventieve vrijwaring van het concurrentievermogen. In de Groep van Tien wordt getracht om de twee jaar voor de privésector een interprofessioneel akkoord (IPA) af te sluiten. Dit akkoord is een programmatie- of kaderakkoord voor de volgende twee jaren inzake loonaspecten (loonevolutie, aanvullende loonvoordelen, uitkeringen...) en arbeidsvoorwaarden (opleiding, tijdskrediet...). De Groep van Tien wordt hierin ondersteund door de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (CRB) en de Nationale Arbeidsraad (NAR). De CRB bereidt o.a. het Technisch verslag voor over de maximaal beschikbare marges voor de ontwikkeling van de loonkosten. Het IPA van de Groep van Tien wordt verder vertaald naar cao's van de NAR en van de talrijke paritaire comités of wordt vertaald in wetten en besluiten. De NAR kan worden gezien als het "sociale parlement" waar vele normen inzake arbeidsaspecten worden uitgewerkt.

Specifiek voor de socialprofitsector worden er sinds de jaren 2000 aanvullende tripartiete intersectorale akkoorden afgesloten tussen werkgevers, werknemers en regeringen. Afhankelijk van de bevoegdheidsdomeinen vindt de tripartiete sociale dialoog op federaal (bvb. federale gezondheidszorg) of regionaal (bvb. sociaal-culturele sector) niveau plaats. Deze akkoorden worden op een meerjarige basis afgesloten en hadden initieel als doel de arbeidsvoorwaarden binnen de socialprofitsector te harmoniseren. De akkoorden hebben betrekking op diverse aspecten betreffende verloning en koopkracht, welzijn op het werk, de balans tussen werk en privéleven, en werkgelegenheid.

Vertegenwoordiging in diverse raden

Naast de bovenstaande overlegorganen zetelen de sociale partners in de beheerscomités van de diverse socialezekerheidsinstellingen en in verscheidene instellingen en organen die van belang zijn voor het economisch en financieel beleid, zoals de Nationale Bank van België en de Indexcommissie. In de huidige gezondheidscrisis speelden de sociale partners o.a. in de Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk een belangrijke rol bij de heropbouw van de economische activiteiten in een veilige omgeving met het uitgeven van de generieke gids.

⁵ De Centrale Raad voor het Bedrijfsleven werd opgericht door de [wet van 20 september 1948](#). De opdrachten, de samenstelling en de interne werking van de CRB werden echter in 2013 in deze wet opgeheven en bevinden zich nu in [boek XIII 'Overleg'](#) in het Wetboek van economisch recht (WER). De samenstelling en representativiteit van de Nationale Arbeidsraad (NAR) wordt beschreven in de [wet van 29 mei 1952](#) tot inrichting van de Nationale Arbeidsraad.

2.1.4 Op sectoraal niveau

Uitwerking loon- en arbeidsvoorwaarden

Het Sociaal Pact omschreef ook samenwerking op het niveau van de industriële sector. Deze samenwerking werd structureel uitgewerkt in de [wet van 5 december 1968](#) betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités. De paritaire comités (PC's) vormen de spil van het sociale overleg op sectoraal niveau. Een paritair comité is een orgaan dat opgericht wordt, krachtens de wet van 5 december 1968, voor een bepaalde bedrijfstak of voor een bepaalde beroepscategorie. Het sociaaloverlegorgaan is evenredig samengesteld uit vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties. De opdrachten van de paritaire comités en subcomités⁶ omvatten het sluiten van cao's, het voorkomen of bijleggen van sociale conflicten, het adviseren (op hun verzoek of op eigen initiatief) van de federale regering, de NAR en de CRB over aangelegenheden die tot hun bevoegdheden behoren en ten slotte het uitvoeren van elke andere taak die hun door of krachtens de wet is toevertrouwd. De paritaire (sub)comités kunnen sociaal-economische vraagstukken behandelen die de werkgevers en werknemers van die bedrijfstak of beroepscategorie aanbelangen. De bevoegdheid van een paritaire (sub)comité kan zich uitstrekken over het gehele land of over een gedeelte daarvan en wordt bij de oprichting in het koninklijk besluit vastgelegd. Op 1 januari 2021 bestonden er 100 paritaire comités en 64 paritaire subcomités.

Met 2.191 afgesloten sectorale cao's werd het hoogste aantal in de laatste tien jaar opgetekend voor de onderhandelingsperiode 2017-2018 (Guy Van Gyes et al., 2019). Deze stijgende trend zet zich voort in de onderhandelingsperiode 2019-2020, met 2.549 sectorale cao's (Guy Van Gyes et al., 2021). De fod WASO bemerkte in zijn verslag van 2019 dat het sectoraal sociaal overleg vooral handelt over de traditionele 'harde kern van het sociaal overleg', nl. de lonen en koopkracht in de ruimste zin van het woord. Ook werden in de onderhandelingsperiode 2017-2018 heel wat akkoorden gesloten over regimes van tijdelijke of definitieve uittreding uit de arbeidsmarkt (zoals tijdskrediet en SWT). De door de regering afgekondigde maatregelen inzake deze stelsels, met name het optrekken van de leeftijd om deze regimes te kunnen genieten, hebben een direct effect gehad op het aantal afgesloten cao's.

De [wet van 5 maart 2017](#) betreffende werkbaar en wendbaar werk bevatte enkele nieuwe thema's voor het overleg, zoals de aanpassing van de arbeidsduurgrenzen, de uitzendovereenkomsten voor onbepaalde duur, loopbaansparen en schenking van verlof. Deze wet is echter ingevoerd zonder een consensus tussen de sociale partners over het voorontwerp van deze wet⁷. Dat deze nieuwe door de regering opgelegde onderwerpen niet direct tot tastbare cao-resultaten in de onderhandelingsperiode 2017-2018 leidden, is bijgevolg niet geheel onverwacht. De Centrale Raad voor het Bedrijfsleven pleit voor een consequente betrekking van de sociale partners bij het vastleggen van het wettelijk kader van nieuwe thema's. Bovendien nemen de sociale partners initiatieven in het sociaal overleg betreffende nieuwe onderwerpen. In de onderhandelingsperiode 2019-2020 werden o.a. enkele cao's afgesloten die een tussenkomst voor kinderopvang voorzien en werden ook sectorale engagements aangegaan op het vlak van non-discriminatie (Guy Van Gyes et al., 2021).

⁶ De paritaire subcomités zijn onderafdelingen van de paritaire comités opgericht voor een bepaald grondgebied of een specifieke activiteitensector. Zij kunnen autonoom zijn of niet. De collectieve arbeidsovereenkomsten gesloten in de paritaire subcomités moeten niet worden goedgekeurd door het paritair comité.

⁷ Het gaat om het verdeelde [advies nr. 2008](#), dat werd uitgebracht door de Nationale Arbeidsraad.

Advisering

Een andere taak die in het Sociaal Pact werd voorzien voor de paritaire comités is het adviseren over en assisteren van het sectorgericht beleid. Naast het interprofessionele overlegorgaan bestaan binnen de koepel van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (CRB) meerdere bijzondere raadgevende commissies (brc's) die advies uitbrengen over de sectoren voeding, bouw, papier, chemie, distributie, textiel en diamant.

2.1.5 Op ondernemingsniveau

Op ondernemingsniveau voorziet het Sociaal Pact de oprichting van een afvaardiging van het personeel als de onderneming meer dan 20 werknemers telt. Deze vertegenwoordigers zijn bevoegd om in overleg met de bedrijfsleider alle kwesties te onderzoeken aangaande het regelen van de arbeid, de tucht en het voorkomen van collectieve geschillen op de werkvloer.

Het huidige Belgische sociaaloverlegmodel op ondernemingsniveau is anders georganiseerd en bestaat, naargelang van het aantal tewerkgestelde werknemers in de onderneming, uit een syndicale delegatie, een Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) en een ondernemingsraad (OR).

Rol van de syndicale delegatie⁸

De vertegenwoordiging van het personeel wordt georganiseerd door vakbondsafgevaardigden. Het statuut van de syndicale delegatie wordt geregeld door collectieve arbeidsovereenkomsten. De kaderovereenkomst, de [cao nr. 5 van de Nationale Arbeidsraad](#), stippelt de algemene beginselen betreffende de bevoegdheid en de werkingsmodaliteiten van de syndicale delegatie uit. De verdere toepassingsmodaliteiten (inzake oprichting en samenstelling) worden ingevuld op sectoraal vlak of (bij ontstentenis) op ondernemingsvlak. De personeelsdrempel die bepaalt of er al dan niet een vakbondsafvaardiging wordt opgericht, wordt dus op sectoraal niveau bepaald. Dit zorgt voor grote verschillen tussen sectoren en ondernemingen inzake de aanwezigheid en de organisatie van de vertegenwoordiging van het personeel door vakbondsafgevaardigden.

De syndicale delegatie onderhandelt met de werkgever met het oog op het sluiten van cao's. Ze waakt over de toepassing van de arbeidsreglementering en de arbeidscontracten. Ze kan ook syndicale acties organiseren.

De syndicale delegatie kan ook tussenkomen bij individuele en collectieve problemen op de werkvloer. Heel wat collectieve conflicten op de werkvloer beginnen bij ergernissen (bv. over hygiëne, werkdruk, veiligheid...) (Doutrepont, 2019). Een job betekent voor vele werknemers meer dan het loon dat ze ontvangen van de werkgever voor de gepresteerde prestaties. Werkbaar en zinvol werk zijn belangrijke aspecten van de arbeidsrelatie. De ergernissen worden vaak gelinkt aan een onrechtvaardigheidsgevoel (Doutrepont, 2019). Onrechtvaardigheid kan zich uitdrukken als een ongelijke verdeling van de koek (bv. selectieve loonsverhoging of besparingen bij een winstgevende onderneming), als een niet-naleving van beloftes of verbintenissen, of als een gebrek aan wederkerigheid. Indien er geen klankbord aanwezig is om deze ergernissen bespreekbaar te maken, kunnen deze ergernissen zich opstapelen en de vonk zijn om over te gaan tot collectieve acties.

De sociale partners kunnen de escalatie van collectieve conflicten op de werkvloer voorkomen door de ergernissen op een constructieve manier aan te kaarten en in dialoog oplossingen te zoeken. Voor een geslaagde dialoog is een open houding en vertrouwen nodig. De betrokkenen staan open voor de feedback of tegenspraak van de anderen en hoeven niet te twijfelen aan de intenties van de anderen

⁸ We bespreken de syndicale delegatie in dit hoofdstuk voor de volledigheid. We willen erop wijzen dat de syndicale delegatie geen paritair orgaan is zoals het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk en de ondernemingsraad. De syndicale delegatie vertegenwoordigt het bij een vakbond aangesloten personeel.

aan de overlegtafel. Indien er geen respect wordt getoond voor de inbreng van de andere partij, is een geslaagde sociale dialoog niet mogelijk (De Prins, 2018). Bijvoorbeeld in multinationale bedrijven kunnen belangrijke beslissingen over de hoofden van de Belgische vestiging heen genomen worden. Dit gebrek aan consultatie kan voor irritaties of sterk onbegrip zorgen.

Een geslaagde dialoog hangt ook vaak af van de overlegcultuur in de onderneming. Volgens Peggy De Prins, in haar werk 'De Clash Voorbij' (2018), domineren polariserende arbeidsverhoudingen nog (te) vaak de dialoogpraktijk binnen Belgische ondernemingen. De switch naar een duurzaam partnerschap is een proces van lange adem. In haar boek stelt De Prins enkele technieken voor om de dialoogcultuur op ondernemingsniveau te versterken. Zo helpt afspraken maken over de organisatie van het overleg. Dit kan gaan van een gedragscode tot een paritair gedragen intentieverklaring. Ook vorming in onderhandelings technieken en conflicthantering helpt. Hierbij pleit De Prins om alle betrokkenen aan de overlegtafel te engageren. Dit verhoogt het partnerdenken. Ook bevordert een langetermijnsvisie van de onderneming het partnerdenken. Terwijl een visie die gericht is op sterke rendabiliteit op heel korte termijn sneller kan leiden tot conflicten met de werknemers en andere stakeholders.

Rol van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk

Elke onderneming die gemiddeld tenminste 50 werknemers tewerkstelt, moet een Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) oprichten. Het CPBW waakt over het welzijn van de werknemers op het werk (veiligheid, gezondheid, ergonomie, stress...) en de preventie van arbeidsongevallen en beroepsziekten. Bij ontstentenis van het CPBW vervult de syndicale delegatie zijn taken.

Rol van de ondernemingsraad

In een onderneming met minstens 100 werknemers wordt een ondernemingsraad (OR) opgericht⁹. De [wet van 20 september 1948](#) houdende de organisatie van het bedrijfsleven stelde de drempel vast op 50 werknemers, maar in de [wet van 4 december 2007](#) betreffende de sociale verkiezingen werd hiervan afgeweken met een personeelsdrempel van 100 werknemers¹⁰.

De ondernemingsraad heeft zowel een sociale als een economisch-financiële bevoegdheid. De OR moet jaarlijks, trimestrieel en occasioneel (naar aanleiding van bepaalde gebeurtenissen) worden geïnformeerd over de economische en financiële toestand van de onderneming a.d.h.v. omzetcijfers, opbrengsten en kosten, winst of verliezen.

Welke economische en financiële informatie (EFI) dient te worden gecommuniceerd op de OR, wordt voornamelijk bepaald in het [KB van 27 november 1973](#) houdende reglementering van de economische en financiële inlichtingen. Dit KB werd uitgevaardigd in uitvoering van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven. Artikel 15, b) 1° van deze wet bepaalt dat de ondernemingsraad tenminste elk kwartaal inlichtingen omtrent de productiviteit alsmede inlichtingen van algemene aard, betreffende de gang van de onderneming van het ondernemingshoofd moet ontvangen. De doelstelling van de EFI wordt bovendien goed omschreven in artikel 3 van het KB van 1973: "Art. 3. De inlichtingen moeten de werknemers in staat stellen zich een klaar en juist beeld te vormen van de toestand, de evolutie en de vooruitzichten van de onderneming of van de juridische entiteit waarvan zij eventueel deel uitmaakt. Zij moeten toelaten het verband te leggen tussen de

⁹ Een kanttekening bij deze drempel van 100 werknemers: de Europese richtlijn ([Directive 2002/14/EC](#)) bepaalt de drempel voor het informeren en consulteren van de werknemers op 50 of 20 werknemers. Om aan deze minimumstandaarden tegemoet te komen, werd in november 2007 het akkoord "KMO en vakbond" binnen de Groep van Tien gesloten, waarbij een sociale, economische en financiële informatiebevoegdheid in de ondernemingen vanaf 50 werknemers wordt geregeld (zie ook de [wet van 23 april 2008](#) en de [infopagina van de fod WASO](#)).

¹⁰ De ondernemingsraad blijft wel behouden in die ondernemingen waar bij de vorige verkiezingen een ondernemingsraad moest worden opgericht, die onder de drempel van 100 werknemers zijn gezakt, maar toch nog 50 werknemers tewerkstellen. In dat geval moeten de sociale verkiezingen slechts gehouden worden voor het comité voor preventie en bescherming op het werk, maar zullen er wel twee organen zijn (CPBW + OR) met aparte vergaderingen.

gegevens van economische aard en die van financiële aard, en te begrijpen welke de terugslag is van deze gegevens op het beleid van de onderneming inzake organisatie, werkgelegenheid en personeel. Zij moeten het tevens mogelijk maken de onderneming te situeren in het ruimer kader, enerzijds, van de economische of financiële groep waarvan zij eventueel deel uitmaakt, en, anderzijds, van de sector en van de gewestelijke, nationale en internationale economie." Aldus dienen in principe alle uitdagingen en risico's waar de onderneming mee te maken heeft ter sprake komen bij de bespreking van de EFI, en zouden ook thema's als klimaatuitdagingen, belangrijke innovaties of digitalisering aan bod kunnen komen.

De periodieke toelichting van de economische en financiële cijfers kan de sociale partners helpen om een visie rond innovatie en productiviteit te ontwikkelen. Zeker voor deze moeilijke thema's is zowel technische kennis als een langetermijnvisie van de betrokkenen nodig. De bespreking van de EFI kan complex zijn en vergt het nodige bevattingsvermogen van alle betrokkenen. Er bestaat de mogelijkheid om zich in deze bespreking te laten bijstaan door experts en een toelichting door de revisor is verplicht in de OR. Ook heeft de OR normaal een budget dat kan worden ingezet voor scholing rond bv. het lezen van de jaarrekening en heeft iedere vakbond een ondersteunend vormingsprogramma voor zijn militanten. Scholing van de betrokkenen kan namelijk het succes van het sociaal overleg bevorderen (De Prins, 2018; Euwema et al., 2019) en is een gedeelde verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemersvertegenwoordigers.

Indien er geen OR aanwezig is in de onderneming, dan dient het CPBW toelichting te krijgen over economische en financiële informatie. Deze maatregel geldt sinds 2008¹¹ maar de sociale inspectie stelt hierop nog steeds veel inbreuken vast. Het secretariaat van de CRB heeft met het oog op de sociale verkiezingen van 2020 een brochure betreffende de verplichte informatieverstrekking in de CPBW's gemaakt ([CRB 2019-1797](#)).

Daarnaast wordt de OR geïnformeerd en geraadpleegd over een groot aantal sociale thema's: o.a. de situatie van de werkgelegenheid, de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden, de privacy, de nieuwe technologieën, de belangrijke wijzigingen in de onderneming (collectief ontslag, overgang...). De [cao nr. 9 van de Nationale Arbeidsraad](#) omvat een aantal basisprincipes en actiedomeinen van de OR, maar een groot aantal wetten kennen hem ook specifieke bevoegdheden toe. De OR heeft een medebeslissingsrecht, niet alleen bij het ontwikkelen en wijzigen van het arbeidsreglement, dat een belangrijke rechtsbron vormt in elke onderneming, maar ook inzake jaarlijkse vakantie, feestdagen, betaald educatief verlof, aanvullende pensioenen, winstpremies... Bovendien moet de OR waken over de correcte en stipte toepassing van de sociale wetgeving ter bescherming van de werknemers en heeft hij tot taak te zorgen voor de toepassing van elke algemene bepaling van sociale aard die de onderneming aangaat. Indien er geen OR aanwezig is in de onderneming, dan dient de syndicale delegatie zijn rol over te nemen m.b.t. de sociale thema's.

2.2 Interventierol

Naast de preventierol hebben paritaire overlegorganen een tweede belangrijke rol: de interventierol. Indien het conflict zich toch ontwikkelt en escaleert naar een blokkerend conflict, bestaan er verschillende paritaire overlegorganen en procedures die in de verschillende fases van de ontwikkeling van het conflict kunnen interveniëren.

¹¹ Vastgelegd in de wet van 23 april 2008 tot aanvulling van de omzetting van Richtlijn 2002/14/EG van het Europees Parlement en de Raad van 11 maart 2002 tot vaststelling van een algemeen kader betreffende de informatie en de raadpleging van de werknemers in de Europese Gemeenschap.

Zoals in het Herenakkoord van 2002¹² werd opgetekend, moet de sociale dialoog steeds voorrang krijgen bij het voorkomen en regelen van mogelijke conflicten. Dit betekent dat men bij het regelen van collectieve conflicten eerst alle middelen van overleg, bemiddeling en verzoening uitput alvorens tot collectieve acties over te gaan.

Bij conflicten op ondernemingsniveau neemt het sectoraal verzoeningsbureau een verzoenende rol op zich om het sociaal conflict te evalueren en een aanbeveling te formuleren. Wanneer alle andere procedures in de schoot van de paritaire comités zijn vastgelopen, kan de voorzitter van het verzoeningsbureau als bemiddelaar interveniëren. Het engagement om het conflict op te lossen ligt steeds bij de betrokkenen, de interventie is enkel gericht op het faciliteren van de sociale dialoog. In geval van conflict op sectoraal niveau kan de voorzitter van het paritair comité een faciliterende rol spelen om een sectoraal conflict te deblokken. Op interprofessioneel niveau zijn de sociale partners geacht de nodige professionaliteit te hebben om door middel van de sociale dialoog in de interprofessionele paritaire overlegorganen de twistpunten bespreekbaar te maken en een aanvaardbare oplossing voor alle betrokken partijen te formuleren.

De interveniërende overlegorganen en procedures worden voorgesteld volgens de ontwikkelingsfase waarin ze kunnen interveniëren. We onderscheiden volgens Euwema et al. (2019) vijf theoretische ontwikkelingsfases die sociale conflicten in de ondernemingswereld kunnen doorlopen: (1) onzichtbaar conflict, (2) verhoogde spanningen, (3) confrontatie, (4) blokkerend conflict en (5) einde conflict met herstel van de relaties. De ontwikkelingsfases worden kort beschreven in bijlage A.

2.2.1 Bij een onzichtbaar conflict

In deze ontwikkelingsfase is het conflict sluimerend en niet zichtbaar voor alle partijen. Wanneer de ergernissen opborrelen, is het nodig om deze bespreekbaar te maken in het overleg tussen de sociale partners. In deze fase kan het conflict snel worden opgelost via overleg, advisering en afspraken in de bovengenoemde paritaire overlegorganen (zie [2.1](#)).

2.2.2 Bij oplopende spanningen

Als het conflict zich ontwikkelt tot oplopende spanningen, dan is het belangrijk om polarisatie (de 'wij-versus-zij' houding) in het debat te limiteren (De Prins, 2018). Een facilitator probeert in deze fase de emotionele spanningen te verlagen en de betrokkenen te laten focussen op het zoeken naar een constructieve oplossing (Pender et al., 2019). Het engagement ligt nog steeds bij de betrokken partijen en zij dienen hun verantwoordelijkheid te nemen om het overleg te doen slagen. De rol van de facilitator bestaat er enkel in de dialoog te faciliteren. Hij geeft een klankbord aan alle partijen en zoekt raakvlakken.

De facilitator kan iemand intern zijn die beide partijen vertrouwen. Het is een zeer informeel proces. Deze persoon geeft geen aanbevelingen of adviezen.

In de filosofie van [cao nr. 5 van de Nationale Arbeidsraad](#) kan de syndicale delegatie een facilitatorsrol spelen. De syndicale afvaardiging staat werknemers bij in individuele klachten en heeft het recht door de werkgever gehoord te worden naar aanleiding van elk geschil of betwisting van collectieve aard die zich in de onderneming voordoet. De syndicale delegatie is in de praktijk niet enkel facilitator maar ook verzoener want samen met de werkgever zoekt de afvaardiging naar een oplossing en maakt hierover afspraken (formeel of informeel, bindend of niet-bindend...). Ook wordt de facilitatorsrol vaak opgenomen door een lokale vakbondssecretaris en/of een lokale vertegenwoordiger van de werkgeversorganisatie. Tevens kan het verzoeningsbureau (zie verder in [2.2.3](#)) deze rol opnemen. Het verzoeningsbureau komt samen op verzoek van één van de partijen wanneer de interne onderhandelingspogingen afspringen. Het is wel een formeel proces maar het verzoeningsbureau kan

¹² Protocol inzake het regelen van collectieve geschillen, 18 februari 2002, ondertekend door de Groep van Tien

de moeilijkheden op een rijtje zetten, klaarheid scheppen en dan advies geven om de onderhandelingen in de onderneming weer voort te zetten.

2.2.3 Bij een confrontatie

Wanneer het conflict zich verder ontwikkelt tot een confrontatie, dan transformeert het overleg zich tot een krachtmeting tussen de partijen. De onderhandelingen lopen vast en er worden dreigingen met acties¹³ geuit. Het is dan mogelijk om een verzoener het veld in te sturen (Pender et al., 2019). Dit is een derde partij die probeert via een formeel proces het conflict te evalueren en een aanbeveling te formuleren.

In België wordt de verzoenende rol ingevuld door het verzoeningsbureau. In elk paritair (sub)comité kan een verzoeningsbureau opgericht worden. Dat bureau wordt voorgezeten door de sociaal bemiddelaar, nl. een federaal ambtenaar van de algemene directie Collectieve arbeidsbetrekkingen van de fod WASO, die tevens (onder)voorzitter is van een aantal paritaire comités. Het bureau bestaat verder uit leden van het paritair comité die zowel de werknemers- als de werkgeversorganisaties vertegenwoordigen. De collectieve bemiddeling heeft een lange traditie in de privésector en is sinds 1968 wettelijk omkaderd¹⁴.

De collectieve verzoening door het verzoeningsbureau kan op elk ogenblik door iedere betrokken partij worden geactiveerd. Toch wordt verwacht dat de betrokkenen eerst voldoende pogingen doen op ondernemingsniveau alvorens het verzoeningsbureau in te schakelen. Deelname is vrijwillig en gratis voor de betrokken partijen. Het bureau is geen rechtbank, maar wordt beschouwd als een neutrale derde partij die een aanbeveling geeft over het collectief conflict. Dit kan een unanieme aanbeveling zijn (een akkoord tussen de leden van het verzoeningsbureau), een proces-verbaal van niet-verzoening (geen akkoord) of een aanbeveling om de onderhandelingen voort te zetten op ondernemingsniveau of in het verzoeningsbureau (een opschorting)¹⁵. De verantwoordelijkheid voor het oplossen van het collectieve conflict ligt steeds bij de sociale partners zelf.

Een team Belgische wetenschappers (Besieux et al., 2019) heeft recent het systeem geëvalueerd via gesprekken met de betrokkenen (de federale bemiddelaars, de leden van het verzoeningsbureau, vakbonden en werkgeversorganisaties). De fod WASO publiceert geen cijfers over de uitspraken van de verzoeningsbureaus. Men wil niet de perceptie creëren dat het bereiken van geen akkoord gelijk staat aan een faling. Geen akkoord in het verzoeningsbureau wordt bij de meeste betrokkenen gezien als een springplank voor verdere gesprekken. Bovendien houden de bemiddelaars niet actief cijfers over het aantal interventies bij. De bemiddelaars hebben een gemiddelde ervaring van negen jaar. De bemiddelingsstrategie van de bemiddelaars berust op eigen ervaring en zeker niet enkel op theoretische scholing.

Ondanks de mogelijke verbeterpunten heerst er een algemene tevredenheid over het systeem (Besieux et al., 2019). Het verzoeningsbureau is oplossingsgericht en wordt erkend door de sociale partners. Door hun verbondenheid met het paritair comité hebben de federale bemiddelaars een sterk netwerk uitgebouwd en hebben ze een nauwe band met de socialedialogestructuur op sectoraal niveau.

¹³ In deze fase kunnen er 'openlijk' collectieve acties worden georganiseerd, maar het conflict kan ook onderdrukt of sluimerend zijn. In beide gevallen gaat het om een blokkerend conflict waarin de dialoog tussen de sociale partners tijdelijk opgeschort is.

¹⁴ In de publieke sector is collectieve bemiddeling pas in 2013 ingevoerd en worden de bemiddelaars niet omkaderd door een verzoeningsbureau.

De rol van het verzoeningsbureau wordt omschreven in het [KB van 6 november 1969](#) tot vaststelling van de algemene regels voor de werking van de paritaire comités en paritaire subcomités.

¹⁵ In sommige gevallen kan de voorzitter van het verzoeningsbureau ook zelf een aanbeveling doen. Het gaat hier dan om een aanbeveling waar het verzoeningsbureau zich achter schaaft omdat niemand er zich uitdrukkelijk tegen verzet. We spreken hier dan van een consensus-besluitvorming.

Er is een tegenstrijdigheid over het optimale tijdstip in het conflict om een beroep te doen op het verzoeningsbureau (Besieux et al., 2019). De federale bemiddelaars vinden dat ze vaak te laat worden ingezet. Sommige sociale partners vinden het echter belangrijk voldoende tijd te nemen om eerst te trachten het conflict intern op te lossen en stellen het inzetten van het verzoeningsbureau uit.

Het verzoeningsbureau komt slechts voor één dag samen. In de analyse van Besieux et al. (2019) wordt de vraag gesteld of één dag voldoende is om de betrokken partijen voldoende te helpen om het conflict op te lossen. In de praktijk wordt het verzoeningsbureau vaak meer dan één keer ingezet.

De analyse van Besieux et al. (2019) eindigde nog met enkele opmerkingen betreffende de toekomst van het verzoeningsbureau. Het systeem kan efficiënt blijven werken zolang de sociale partners sterk georganiseerd blijven en een hoge representativiteit kennen. Uit de gesprekken met de betrokken partijen blijkt dat er reeds minder een beroep wordt gedaan op het verzoeningsbureau. Het is moeilijker dan voorheen om advocaten uit het proces te weren en dus te voorkomen dat het een juridische slag wordt. Ook heeft het management van multinationale bedrijven niet altijd begrip voor deze onderhandelingscultuur.

Wanneer het conflict zich verder blijft ontwikkelen en alle andere procedures in de schoot van de paritaire comités zijn vastgelopen, kan de voorzitter van het verzoeningsbureau een nieuwe poging ondernemen om de partijen nader tot elkaar te brengen¹⁶. In deze bemiddelaarsrol tracht de sociaal bemiddelaar de onderlinge communicatie tussen de partijen te verbeteren en "goede diensten" te verlenen, teneinde tot een oplossing te komen voor het geschil. De sociale bemiddelaar zal dus zelf geen aanbevelingen maken maar houdt zich veeleer bezig met de context waarin de discussies plaatsvinden, teneinde ze zo succesvol mogelijk te maken. Hij kan in deze hoedanigheid optreden op verzoek van de partijen, op eigen initiatief of op aanwijzing van de minister van Werk.

2.2.4 Bij een blokkerend conflict

Bij een blokkerend conflict is het conflict zo ver ontwikkeld dat de betrokkenen niet langer rond de tafel zitten. Het overleg is tijdelijk opgeschort.

Wanneer syndicale acties worden ondernomen, kan het verzoeningsbureau nog steeds bemiddelen om de betrokkenen terug rond de tafel te brengen. Ook de onderhandelaars spelen een belangrijke rol om zo snel mogelijk een sociaal akkoord tussen de sociale partners te sluiten.

In België heeft een belangrijk aandeel van de paritaire comités afspraken gemaakt over de stakingsaanzeg en het stakingsverloop. Zo is een stakingsaanzeg slechts mogelijk als alle verzoeningsmogelijkheden (zoals het verzoeningsbureau) zijn uitgeput. Ook hebben meerdere sectoren een minimumbezetting ingevoerd. Ook op ondernemingsniveau maken sociale partners afspraken over het veilige verloop van stakingen d.m.v. veiligheidsploegen en eventueel een minimumbezetting als deze is opgelegd.

De sociale partners onderstrepen het belang van de naleving van de overeengekomen procedures bij een blokkerend conflict. De procedures zorgen voor een respectvol verloop van de stakingen waarbij verzoenings- en onderhandelingsgesprekken alle aandacht krijgen. Ook in het Herenakkoord van 2002 geeft de Groep van Tien voorrang aan bemiddeling en verzoening als middelen om collectieve conflicten op te lossen. Bovendien werden sectoren verzocht om, indien nodig, hun regels en procedures inzake overleg te onderzoeken 'in de geest van dit protocol'.

¹⁶ De sociaal bemiddelaar wordt als federaal ambtenaar aangeworven met een specifieke aanwervingsprocedure. De taken van de sociaal bemiddelaar worden omschreven in het [KB van 27 oktober 2009](#) betreffende de selectie van de titularissen voor de functie van adviseur sociaal bemiddelaar.

In België heeft Justitie geen bemiddelingsrol en kan ze geen collectief conflict oplossen.

2.2.5 Bij einde conflict

Nadat het conflict is opgelost, is de nazorg van het conflict zeer belangrijk. Het vertrouwen is beschadigd en het risico op escalatie bij een nieuw conflict is groot. Opnieuw kan een facilitator helpen om de eerste gesprekken te faciliteren. De betrokkenen mogen het overleg niet vermijden en moeten de voorbije periode evalueren en lessen voor de toekomst trekken met het oog op het herstel van de relaties.

De literatuur onderstreept het belang van deze interventie om nieuwe escalaties van conflicten te voorkomen (Euwema et al., 2019; Doutrepont, 2019). Voorbeelden van goede praktijken hieromtrent zijn echter ongekend.

3. Statistieken

Er zijn weinig metingen van de sociale vrede en van de sociale conflicten in de ondernemingswereld. Collectieve conflicten zijn steeds potentieel aanwezig door de verschillen in belangen en wederzijdse afhankelijkheid tussen werkgevers en werknemers. In de meeste gevallen ontwikkelen deze twistpunten zich niet tot blokkerende conflicten waarbij een constructieve dialoog tussen de sociale partners tijdelijk is opgeschort. Maar in sommige gevallen zijn blokkerende conflicten niet te vermijden. Stakingen worden vaak gezien als een uiting van ontevredenheid of als een drukkingsmiddel om het overleg te versnellen (Doutrepont, 2019). Stakingscijfers geven bijgevolg een imperfecte weergave van het sociaal overlegklimaat in België.

Het begrip 'staking' wordt in België niet gedefinieerd in de wet. Toch zijn er voldoende aanwijzingen die aantonen dat het "stakingsrecht" opgenomen is in ons positief recht. Zo is er de bekrachtiging van het Europees Sociaal Handvest, waarin het recht om te staken als sociaal grondrecht werd opgenomen. Daarnaast wordt het recht om geen arbeid te verrichten wegens staking ook erkend door het Hof van Cassatie (Hof van Cassatie (Nederlandse afdeling, 3de Kamer), 21.12.1981, R.W., 1981 (82), p. 2525-2550). De [fod WASO](#) omschrijft staking als een tijdelijke neerlegging van de arbeid zonder dat de werknemers de bedoeling hebben ontslag te nemen. Een werkstaking heeft meestal een collectief karakter. Het begrip 'lock-out' wordt door de [fod WASO](#) gedefinieerd als een tijdelijke sluiting van een onderneming, niet om economische redenen of om redenen eigen aan de onderneming, maar als actie om patronale eisen of standpunten kracht bij te zetten in een collectief conflict. Een lock-out komt in België niet vaak voor.

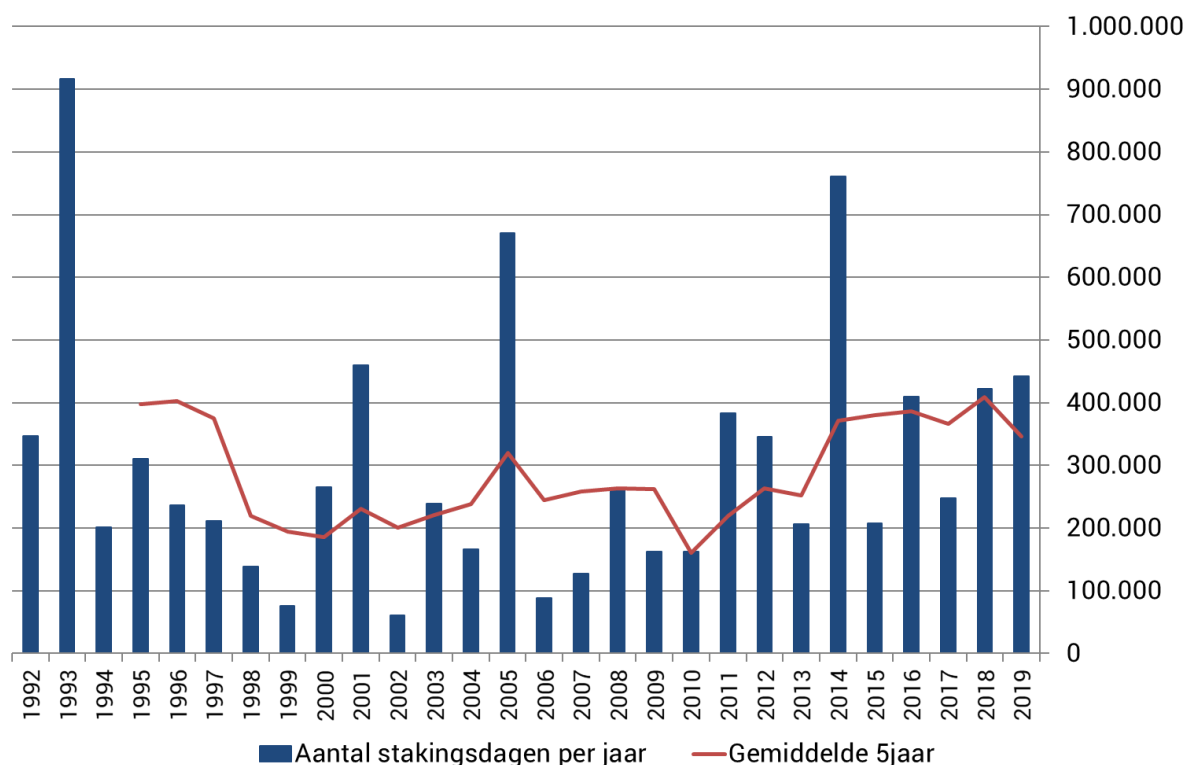
3.1 Het aantal stakingsdagen per jaar

Voor België zijn er cijfers beschikbaar over het aantal stakingsdagen per jaar. Deze statistieken zijn berekend aan de hand van de kwartaalaangiftes van de werkgevers aan de Rijkdienst voor Sociale Zekerheid¹⁷. Indien een werknemer deelneemt aan een staking of niet kan werken door een lock-out, dan worden zijn arbeidstijden ingevuld als "gelijkgestelde periode" met code 21 van staking of lock-out. De gelijkgestelde periodes zijn periodes van afwezigheid die niet bezoldigd zijn, maar die "gelijkgesteld" worden met gewerkte periodes met het oog op het bepalen van zekere sociale voordelen die aan de werknemer moeten worden toegekend.

¹⁷ Vanaf 2017, door een fusie met de Dienst voor de Bijzondere Socialezekerheidsstelsels (DIBISS), werd de waarnemings sfeer van de RSZ-statistieken uitgebreid met de werknemers van de plaatselijke en provinciale overheden en omvat deze nu meer dan 99% van de loontrekkende tewerkstelling in België.

De teller van de stakingsdagen klokte in 2019 af op 442.311 dagen, wat neerkomt op een gemiddelde van 107 dagen per 1000 tewerkgestelden¹⁸. Dit jaarcijfer ligt hoger dan het gemiddelde over de laatste vijf jaar (gem. van 345.919 dagen voor 2015-2019, zie Grafiek 3-1). De grafiek toont grote variatie in de jaarcijfers, met enkele piekjaren zoals 1993, 2005 en 2014. Het jaar 2014 komt bijvoorbeeld neer op een gemiddelde van 221 dagen per 1000 tewerkgestelden.

Grafiek 3-1: Het aantal stakingsdagen per jaar, België, 1992-2019



Noot: Vanaf 2017, door een fusie met de Dienst voor de Bijzondere Socialezekerheidsstelsels (DIBISS), werd de waarnemingsfeer van de RSZ-statistieken uitgebreid met de werknemers van de plaatselijke en provinciale overheden en omvat deze nu meer dan 99% van de loontrekkende tewerkstelling in België.

Bron: RSZ

De statistieken geven echter weinig informatie over stakingen. Er worden geen statistieken bijgehouden over het aantal stakingen, hoeveel tewerkgestelden per staking hebben deelgenomen en of het gaat om een interprofessionele of sectorale staking of een staking in de onderneming. Om meer context te kunnen geven aan deze stakingscijfers, geeft de expertengroep GRACOS ('Groupe d'analyse des conflits sociaux') ieder jaar een overzicht van de belangrijkste sociale conflicten in België. In zijn analyse van 2016 stelt hij vast dat de enkele piekjaren (zoals 1993, 2005 en 2014) in verband kunnen worden gebracht met grote algemene stakingen tegen het regeringsbeleid, waarbij de vakbonden gezamenlijk een grote mobilisatie konden teweegbrengen.

¹⁸ Het jaar 2020 kende 60.143 stakingsdagen. Het was een bijzonder jaar vanwege de COVID-19-crisis.

Daarnaast tellen sommige stakingsdagen niet in deze cijfers mee als de sociale partners in hun sociaal akkoord op het einde van het conflict een overeenkomst hebben waarbij de gestaakte uren toch door de werkgever worden uitbetaald in ruil voor het snel wegwerken van de achterstand.

3.2 Vergelijking met Europese landen

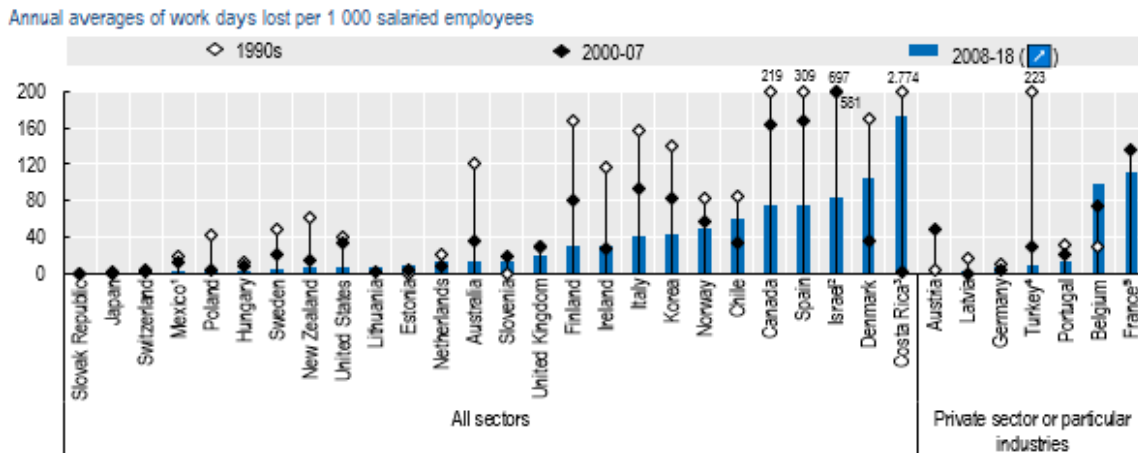
Een vergelijking tussen Europese landen is zeer moeilijk. De IAO probeert jaarlijks de cijfers m.b.t. stakingen te verzamelen, maar moet hierbij een beroep doen op nationale statistieken. En ieder land gaat op zijn manier te werk. Dit zorgt voor heterogene statistieken, diverse berekeningsmethodes en ontbrekende cijfers om een jaarlijkse vergelijking van het aantal stakingsdagen per 1000 tewerkstelgestelden tussen Europese landen te maken.

De IAO erkent het probleem en somde enkele knelpunten op tijdens een ontmoeting in 2019¹⁹. Zo zijn de nationale statistieken meestal incompleet. Er wordt gewerkt met bepaalde thresholds waardoor niet alle stakingen meetellen. In de Duitse statistieken worden stakingen van minder dan 24 uur bijvoorbeeld niet meegeteld, in de Spaanse statistieken worden grote algemene stakingen niet meegeteld wegens de onnauwkeurige schattingen van het aantal deelnemers en in de Deense statistieken tellen enkel de stakingen mee die voortvloeien uit de cao-onderhandelingen. Een tweede knelpunt is dat vele nationale statistieken niet de IAO-definitie van staking volgen die werd vastgelegd in de resolutie van 1993. Ook worden de nationale stakingscijfers op diverse manieren verzameld. In Frankrijk wordt het aantal stakingsdagen verzameld via een jaarlijkse enquête aan bedrijven uit de privésector met meer dan 10 werknemers. De HR-managers worden bevraagd over het totale aantal dagen dat er het voorbije jaar niet werd gewerkt door staking of lock-out. In België worden de cijfers via administratieve gegevens van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid verzameld. In Denemarken en ook in Zweden worden de conflicten tussen sociale partners betreffende de cao-onderhandelingen geregistreerd. Dat levert extra data op over het onderwerp en de context van het conflict. In België wordt deze extra informatie niet verzameld.

Figuur 3-1 toont een recente landenvergelijking van de OESO (2019). Het grote aantal opmerkingen onder de grafiek roept op tot voorzichtigheid bij de vergelijking van landen. In deze figuur kent België een stijgende trend van 31 stakingsdagen per 1000 tewerkgestelden in de jaren '90 tot een gemiddelde van 98 stakingsdagen per 1000 tewerkgestelden in de jaren 2008-2018. In de analyse van GRACOS (2016) is er echter geen stijgende trend waarneembaar en GRACOS berekende het aantal stakingsdagen per 1000 tewerkgestelden in de jaren '90 op 86 dagen.

¹⁹ De ontmoeting in december 2019 werd georganiseerd door Eurofound. De eerste resultaten van hun Industrial Action Monitor (zie in 3.3) werd voorgesteld aan enkele Europese experts in het verzamelen van statistieken rond stakingen.

Figuur 3-1: Overzicht trend in het aantal stakingsdagen per 1000 tewerkgestelden voor OESO-landen (OESO, 2019)



Note: International comparability of data on strikes is affected by differences in definitions and measurement. Many countries exclude from their official records small work stoppages, and use different thresholds relating to the number of workers involved and/or the number of days lost. Strikes statistics in some countries may also exclude stoppages in particular industries, such as the public sector (as in Austria, Belgium, France, Germany, Latvia, Portugal and Turkey) or of a particular type, such as political and unauthorised strikes (as in Chile, Costa Rica, Estonia, Hungary, Israel, Korea, Latvia, Lithuania, Mexico, Turkey, the United Kingdom and the United States). Conversely, some countries may include workers indirectly involved (i.e. those who are unable to work because others at their workplace are on strike) as in Costa Rica, Denmark, Estonia, Finland, France, Hungary, Ireland, Lithuania, the Netherlands, New Zealand, Poland, the Slovak Republic, Switzerland, Turkey, the United Kingdom and the United States or work stoppages caused by the shortage of materials supplied by firms involved in strike. In general, forms of industrial action that do not involve full-work stoppages, such as "go-slows", silent and other protests in the workplace are not included. For further details, see online annex at <http://www.oecd.org/employment/collective-bargaining.htm>.

2008-18 refers to 2008 only for Italy (this indicator is no longer available for this country), 2012 only for Slovenia, 2008-15 for Turkey, 2008-17 for Chile, Costa Rica, France, New Zealand, Portugal and the Slovak Republic.

1. The statistics concern strikes at establishments and enterprises covered by federal jurisdiction. As a result, strikes at enterprises under local jurisdiction are not included.

2. The ratio reached 581 and 697 work days lost per 1 000 salaried employees in the 1990's and in 2000-07, respectively.

3. Average in 2008-18 is mainly driven by a strike in 2014 taking place in the Ministry of Education and involving 75 000 workers during 29 days. The annual average set at 34 days lost per 1 000 employees otherwise.

4. The following branches of economic activity or sectors are excluded: life or property saving, funeral and mortuary, production, refining and distribution of city water, electricity, natural gas and petroleum as well as petrochemical works, production of which starts from naphtha or natural gas; banking services; in workplaces operated directly by the Ministry of National Defence, General Command of Gendarmerie and Coast Guard Command, firefighting and urban public transportation services carried out by public institutions and in hospitals.

5. Due to a major break in series, data prior to 2005 are not reported in this Chart.

Bron: OESO, 2019

3.3 Proefproject Eurofound: Industrial Action Monitor (IAM)

Vanuit de moeilijkheden om de stakingscijfers of de statistieken over sociale conflicten in de ondernemingswereld tussen landen te vergelijken, is de IAM-database van Eurofound gegroeid. Via mediabronnen en de websites van sociale partners probeert de Industrial Action Monitor (IAM) diverse informatie over alle mogelijke collectieve arbeidsconflicten met minstens één aangekondigde actie te verzamelen. Het project kent helaas slechts één jaar van datawinning en werd door Eurofound stopgezet na de proeffase (2017-2020). De IAM verzamelt kwalitatieve data over de arbeidsconflicten en geeft dus complementaire informatie over de jaarlijkse stakingscijfers.

De representativiteit van de Belgische gegevens is moeilijk te achterhalen. De IAM kan de omvang van de conflicten niet kwantificeren. De media bericht immers niet systematisch over het aantal bij de stakingen betrokken werknemers (missing data bij 51% en ruwe schattingen). De gegevens van de IAM kunnen dus op geen enkele manier worden vergeleken met de kwantitatieve cijfers van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid. De kwalitatieve informatie die we uit de IAM halen, berust dus eerder op een selectieve steekproef dan op een representatieve weergave van het stakingsklimaat in België.

Steekproef Belgische arbeidsconflicten in 2018

De IAM heeft voor het jaar 2018 in België 38 verschillende collectieve arbeidsconflicten met minstens één syndicale actie opgetekend. Aan deze geschillen zijn 96 gebeurtenissen gelinkt. De meeste van deze gebeurtenissen zijn aangekondigde en uitgevoerde stakingen (60/96). De andere gebeurtenissen zijn derdepartij-interventies (3/96), aangekondigde syndicale acties waarvan men geen weet heeft of ze werden uitgevoerd en enkele uitkomsten van de conflicten.

Een kleine helft van de 38 opgetekende Belgische arbeidsconflicten handelde over één of meerdere ongenoegens over het beleid van de onderneming (17/38), een vierde betrof protesten tegen regeringsplannen (10/38) en een zesde was gericht tegen herstructureringsplannen (7/38). Slechts twee van de 38 conflicten hadden betrekking op het (her)onderhandelen van collectieve arbeidsovereenkomsten.²⁰

Meer dan de helft van de opgetekende conflicten ging over de arbeidsomstandigheden, zoals contractuele aspecten en werkdruk (22/38), gevolgd door kwesties over werkgelegenheid, zoals ontslagen en sluitingen van ondernemingen (10/36). Slechts drie conflicten gingen over loonkwesties en twee over protest.

4. Conclusie

Een analyse die berust op de ideeën van het Sociaal Pact

Met deze analyse neemt de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven de naleving van de sociale vrede in het Belgisch sociaaloverlegsysteem onder de loep, zoals dat werd vastgelegd in artikel 5 van de hervormde wet van 1996. Hierbij wordt de huidige sociaaloverlegstructuur geanalyseerd op basis van de voorstellen uit het Sociaal Pact ('Projet d'accord de solidarité sociale') uit 1944. Om sociale onrust in de naoorlogse periode te voorkomen en om economische voorspoed te realiseren, was er nood aan constructieve samenwerking tussen de vertegenwoordigers van de werkgevers en de werknemers. Het Sociaal Pact beschrijft vormen van samenwerking tussen de sociale partners op ondernemings-, sectoraal, interprofessioneel, Europees en internationaal niveau.

Ook vandaag wordt de Belgische economie en samenleving geconfronteerd met belangrijke uitdagingen. Hierbij is een goed functionerend sociaaloverlegsysteem belangrijk om de nodige veranderingen in de Belgische economie en samenleving te faciliteren zonder de ontwikkeling van blokkerende conflicten. Een voorbeeld is de aanpak van de huidige gezondheids crisis. In deze buitengewone noodtoestand spelen de sociaaloverlegorganen een pertinente rol in het opvangen van de gevolgen voor de Belgische economie en samenleving van de verspreiding van het coronavirus en de daaropvolgende lockdown. Diverse overlegorganen op meerdere niveaus in de overlegstructuur waren prominent aanwezig bij het omkaderen van de heropstart van de economie, zowel bij het geven van advies aan de regeringen over noodmaatregelen als bij het uitwerken van een veilige werkomgeving.

Via de sociale dialoog in de paritaire overlegorganen maken de sociale partners knelpunten bespreekbaar en onderhandelen ze over een aanvaardbare oplossing voor alle betrokken partijen. Deze knelpunten zijn namelijk steeds potentieel aanwezig in de ondernemingswereld door verschillen in belangen en wederzijdse afhankelijkheid tussen werkgevers en werknemers. Naast deze preventieve rol bestaan er verschillende paritaire overlegorganen en procedures die kunnen

²⁰ Er waren twee arbeidsconflicten die werden geplaatst in de restcategorie: een protest bij TEC tegen het warme weer en de moeilijke arbeidsomstandigheden en een conflict in de regio Brussel, waar gemeente- en gezondheidszorgwerkers om een verbetering van hun werkomstandigheden vroegen.

intervenieren in de ontwikkeling naar een blokkerend conflict waarbij de sociale dialoog tijdelijk opgeschort is.

Consulteren en respecteren van autonomie sociale partners

Voor een geslaagde sociale dialoog is de erkenning van de werkzaamheden van de sociale partners door de verschillende overheden belangrijk. In de CRB en de NAR zetelen immers de meest representatieve vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers. Binnen deze organen zijn de verschillende stromingen, belangen en invalshoeken van het economische en sociale beleid verenigd. Het is nodig om deze overlegorganen tijdig te consulteren en hun de tijd en de kans te geven om echt te onderhandelen; een compromis (consensus) tot stand brengen vergt tijd. De sociale partners dienen eveneens te worden ondersteund in het versterken van hun slagkracht ("capacity building") op de verschillende overlegniveaus. Ook inzake de organisatie en de werking van de paritaire comités, de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en de organisatie van de arbeidsmarkt vragen de sociale partners om voldoende ruimte te geven aan het sociaal overleg.

Vervolgens is het belangrijk dat overheden de resultaten van de unanieme adviezen van de sociale partners respecteren. Unanieme adviezen zijn immers gericht op de keuze van de meest geschikte beleidsopties om tegemoet te komen aan de gezamenlijke belangen van de meest representatieve vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers (en evt. andere, zoals consumentenorganisaties of ngo's...). De Centrale Raad voor het Bedrijfsleven beveelt de Belgische overheden aan om, wanneer een unaniem standpunt of overeenkomst tussen de sociale partners wordt bereikt, daar systematisch rekening mee te houden.

Ook de Europese autoriteiten, die de sociale dialoog prijzen, worden verzocht bij al hun acties de autonomie van de sociale partners te respecteren en hun capaciteiten om hun rol ten volle op te nemen, te bevorderen. Alle akkoorden tussen de Europese sociale partners dienen te worden opgenomen in Europese regelgeving.

Een goede werking van de overlegorganen

De huidige analyse beschrijft de organen en structuren van het Belgisch sociaaloverlegsysteem. Om een goede werking van het Belgisch sociaaloverlegsysteem te garanderen en dus om de nodige evoluties in de Belgische economie en samenleving te faciliteren zonder de ontwikkeling en voortzetting van blokkerende conflicten, dienen een aantal principes en engagementen te worden nageleefd door de sociale partners binnen (en buiten) deze organen en structuren. Het feit dat ze wettelijk worden erkend als zijnde representatief, impliceert voor werkgevers- en werknemersorganisaties rechten en plichten, die in hun dagelijkse praktijk moeten worden toegepast. Zoals reeds werd vermeld, is de sociale dialoog opgebouwd op basis van wederzijds vertrouwen. Daarvan kan alleen sprake zijn indien de partijen te goeder trouw onderhandelen²¹, de wettelijkheid eerbiedigen²² en de uit vrije wil aangegane verbintenissen nakomen²³.

²¹ [Uittreksel IAO, Committee on Freedom of Association](#) : (vert.) "Het is van belang dat werkgevers en vakbonden te goeder trouw aan de onderhandelingen deelnemen en alles in het werk stellen om tot een akkoord te komen, aangezien echte en constructieve onderhandelingen noodzakelijk zijn om een vertrouwensrelatie tussen de partijen tot stand te brengen en in stand te houden."

²² Uittreksel [IAO-Verdrag nr. 87 betreffende de vrijheid tot het oprichten van vakverenigingen en de bescherming van het vakverenigingsrecht](#), art. 8.1: "Bij de uitoefening van de rechten, welke hun bij dit verdrag zijn toegekend, zijn de werknemers, de werkgevers en hun onderscheidende organisaties gehouden, om, evenals andere personen of georganiseerde groepen, de wetten te eerbiedigen."

²³ Uittreksel IAO, Committee on Freedom of Association, [Recueil \(2016\), nr. 940](#) : (vert.) "Wederzijdse inachtneming van in collectieve overeenkomsten aangegane verbintenissen is een belangrijk element van het recht inzake collectieve onderhandelingen en moet worden gevrijwaard om de arbeidsbetrekkingen een gezonde en stabiele basis te geven".

Toekomstige werkzaamheden

In zijn toekomstige werkzaamheden wil de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven samen met de NAR en met de fod WASO de werking alsook de resultaten van deze sociaaloverlegorganen verder onder de loep nemen. In de geest van het Sociaal Pact van 1944 worden de voorwaarden om hun preventieve en interventierol te vervullen, geanalyseerd. Uitgaande van de Eurofound-enquêtes zullen de sociale partners samen nagaan hoe het wederzijds vertrouwen tussen werkgevers en werknemersvertegenwoordigers kan worden verbeterd, opdat de overlegorganen hun preventie- en interventierol ten volle kunnen vervullen.

5. Referenties

BESIEUX, T., LENAERTS, E., VAN LOO, O., & VELDEMAN, V. (2019). Mediation and Conciliation in Collective Labor Conflicts in Belgium. In *Mediation in Collective Labor Conflicts* (pp. 29-45). Cham: Springer.

DE PRINS, P. (2018). De clash voorbij: zeven bouwstenen voor sociale dialoog. Leuven: Uitgeverij Acco.

DOUTREPONT, M. (2019). *Werk en Staking*. Brussel: ELS Belgium NV.

EUWEMA, M. C., GARCIA, A. B., PENDER, E. R., & MEDINA, F. J. (2019). From Intervention to Prevention in Collective Labor Conflicts. In *Mediation in Collective Labor Conflicts* (pp. 325-338). Cham: Springer.

GLASL, F. (2015). *Handboek conflictmanagement*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

GRACOS (2016). Grèves et conflictualité sociale en 2015. Brussel : CRISP.

GUY VAN GYES et al. (2019). *Rapportering over de resultaten van het sectoraal overleg in 2017 en 2018*. Federale overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, algemene directie Collectieve Arbeidsbetrekkingen. Brussel.

GUY VAN GYES et al. (2021). *Rapport over de resultaten van het sectoraal overleg in 2019-2020*. Federale overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, algemene directie Collectieve Arbeidsbetrekkingen. Brussel.

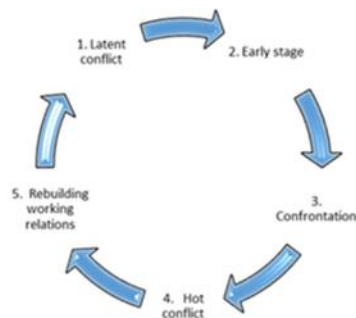
OECD (2019). *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*. Parijs: OECD Publishing.

PENDER, E. R., GARCIA, A. B., MEDINA, F. J., & EUWEMA, M. C. (2019). Third Party Interventions at Different Phases of Collective Labor Conflict. In *Mediation in Collective Labor Conflicts* (pp. 29-45). Cham: Springer.

6. Bijlage A: De vijf ontwikkelingsfases van een sociaal conflict

Euwema et al. (2019) beschrijven in hun werk vijf potentiële ontwikkelingsfases die sociale conflicten in de ondernemingswereld kunnen doorlopen. In de eerste fase is het conflict slechts een geschil en niet zichtbaar voor alle partijen, maar dit geschil kan na twee opeenvolgende fases uitmonden tot een blokkerend conflict. Niet alle blokkerende arbeidsconflicten volgen hetzelfde stramien en Euwema et al. (2019) stellen de vijf fases voor in een cirkel (zie figuur A-1). Indien de betrokkenen hun relatie na een blokkerend conflict niet herstellen, dan dreigt een geschil opnieuw uit te monden tot een blokkerend conflict.

Figuur A-1: Voorstelling van de ontwikkelingsfases van Euwema et al. (2019)



Bron: blz. 332 in Euwema et al. (2019)

Fase 1: Onzichtbaar conflict: in deze fase is het conflict sluimerend en niet zichtbaar voor alle partijen.

Fase 2: Verhoogde spanningen: in deze fase worden de meningsverschillen zichtbaar en worden de onenigheden op tafel gelegd. Er is druk van de achterban om acties te ondernemen. Er is nog steeds een 'win-win'-situatie voor alle partijen, de focus ligt namelijk op de maximalisatie van eigen belangen.

Fase 3: Confrontatie: in deze fase lopen de onderhandelingen vast en verandert de situatie naar een 'win-lose'-situatie. Het is een fase van krachtmeting, er ontstaat competitie tussen de betrokkenen en iedere partij wil winnen van de andere. Er wordt gebruik gemaakt van dreigingen, zwart-witboodschappen, polarisatie...

Fase 4: Blokkerend conflict: in deze fase zitten de betrokkenen niet langer rond de tafel. Een constructieve dialoog tussen de sociale partners is tijdelijk onderbroken. Deze situatie is een 'lose-lose'-situatie.

Fase 5: Einde conflict en herstel van relaties: in deze fase gaan de betrokkenen op zoek naar een herstel van de werkrelaties om terug een 'win-win'-situatie te bekommen. Deze fase is zeer belangrijk omdat ze escalaties naar nieuwe blokkerende conflicten kan voorkomen.