



Studie Beheer en Beheersing van Operationele Bezettingen

Opdrachtgever: Essenscia Vlaanderen

**Uitwerking van Codes van goede praktijk:
Het beheer en de beheersing van bestaande operationele bezettingen en
wijzigingen van bestaande operationele bezettingen**

**Prof. dr. ir. G. Reniers, Prof. dr. ir. K. Soudan
Antwerp Research Group on Safety and Security (ARGoSS)**

Universiteit Antwerpen

Augustus 2009

Deze pagina werd intentioneel blanco gelaten.

Inhoudstafel

1.	Inleiding	6
2.	Definities	7
3.	Aanpak	8
4.	Uitwerking van een Code van goede praktijk voor de bestaande operationele bezetting (<i>BB</i>)	12
5.	Uitwerking van een Code van goede praktijk voor een wijziging van de bestaande operationele bezetting (<i>WBB</i>)	15
6.	Wetenschappelijke methode voor de uitwerking van dit actieonderzoek: de Delphi methodiek	21
7.	Appendix 1. Code van goede praktijk: het beheer van de bestaande operationele bezetting	24
8.	Appendix 2. Beslissingsmatrix bij de inschatting van het risico van de bezettingswijziging	37

Lijst van Figuren

Figuur 1.	Model van het beheer van operationele bezetting in chemische organisaties	8
Figuur 2.	Voorstelling van de gewenste operationele bezetting t.o.v. de gemeten operationele bezetting	10
Figuur 3.	Integratie van domeinen die de kwaliteit van operationele bezetting in een installatie/bedrijf bepalen	13

Lijst van Tabellen

Tabel 1.	Domeinenverdeling per vraag voor de optimalisatie van de bestaande operationele bezetting (met volledig willekeurige voorbeeldinvulling ter illustratie van het gebruik van de tabel)	14
Tabel 2.	Controlelijst voor de impact van de bezettingswijziging op VKM	19
Tabel 3.	Controle van de doelmatigheid van de actiepunten	20

1. Inleiding

De techniek die in dit onderzoek wordt aangewend om de Codes van goede praktijk aangaande operationele bezettingen op te stellen, is benchmarking. Er wordt m.a.w. gezocht naar de beste beschikbare werkmethoden in de industrie op gebied van het beheren en beheersen van de operationele bezetting. Op basis van deze bestaande werkmethoden worden generieke methodieken uitgewerkt ('Codes van goede praktijk') die door ondernemingen desgewenst kunnen worden gebruikt om hun operationele bezettingen te optimaliseren, door de methodieken toe te passen binnen hun specifieke bedrijfscontext. Verder in dit werk wordt de term 'bezetting' en 'operationele bezetting' door elkaar gebruikt. Voor deze studie zijn deze begrippen dan ook equivalent.

Om aanbevelingen betreffende de operationele bezetting van een chemische installatie of een chemisch bedrijf te formuleren, moet er een onderscheid gemaakt worden tussen de 'bestaande bezettingstoestand' en een 'wijziging van de bestaande bezettingstoestand'.

Voor het opstellen van een *Code van goede praktijk die richtlijnen geeft aangaande het goed beheren van een **bestaande bezetting** van een installatie/bedrijf (BB)* wordt er een methodologie voorgesteld die voortvloeit uit het beheer van de bezetting in zes ondervraagde ondernemingen. Er worden vragen opgesteld die de bezetting in een arbitraire chemische onderneming op een eenvoudige, ondubbelzinnige en objectieve manier kunnen nagaan. Er worden ook indicatieve maatregelen geformuleerd als mogelijke antwoorden op de vragen die worden gesteld. Op die manier kan een organisatie zichzelf evalueren en de punten van de aangereikte Code van goede praktijk waar ze minder goed op scoort, bijwerken.

Voor het opstellen van een *Code van goede praktijk die richtlijnen geeft aangaande het goed beheren van een **wijziging van een bestaande bezetting** van een installatie/bedrijf (WBB)* wordt er een risicoanalyse uitgewerkt. Dit instrument moet het mogelijk maken voor iedere chemische onderneming om een generieke risico-evaluatie van een geplande of theoretisch mogelijke bezettingswijziging uit te voeren.

Er zijn in wezen twee soorten bezettingswijzigingen: kleine (latente, dagdagelijkse) bezettingswijzigingen en grote (ostentatieve, uitzonderlijke) bezettingswijzigingen.

De eerste soort wijzigingen hangt voornamelijk af van de takenverdeling naar aanleiding van bv. automatisatie of kleine installatiewijzigingen en zijn ingeschaald in (**BB**).

De tweede soort wijzigingen hangt bv. af van grote wijzigingen van bestaande installaties of van het inbrengen van een nieuwe installatie op de site. Zulke wijzigingen kunnen ook het gevolg zijn van uitzonderlijke omstandigheden zoals een wilde staking, een epidemie, etc. Deze grote bezettingswijzigingen zijn geïncorporeerd in (**WBB**).

Om de aanbevelingen vervat in (**BB**) en (**WBB**) te kunnen opstellen, dienen er eerst definities te worden vastgelegd.

2. Definities

Volgende definities worden afgesproken:

Bezetting: Een bezetting is een invulling van functies voor het bedrijven van installaties van een chemische onderneming. Een functie is een combinatie van taken en de invulling ervan is bijgevolg afhankelijk van competenties.

Volle bezetting: De volle bezetting is de normale bezetting maal een factor die rekening houdt met geplande en verwachte afwezigheden.

Normale bezetting: Bezetting nodig om economisch efficiënt en voldoende aan de KWM-normen (Kwaliteit, Welzijn, Milieu) te produceren.

Minimumbezetting: Bezetting nodig om gedurende enige tijd economisch efficiënt en voldoende aan de KWM-normen (Kwaliteit, Welzijn, Milieu) te kunnen produceren (*mogelijk met een lagere output; ondersteunende taken kunnen worden uitgesteld voor een beperkte periode*) en om een installatie economisch verantwoord en veilig stil te kunnen leggen.

Veiligheidsbezetting: Bezetting nodig om een worst-case scenario vakkundig te kunnen aanpakken en indien de installatie nog in dienst is, veilig stil te kunnen leggen.

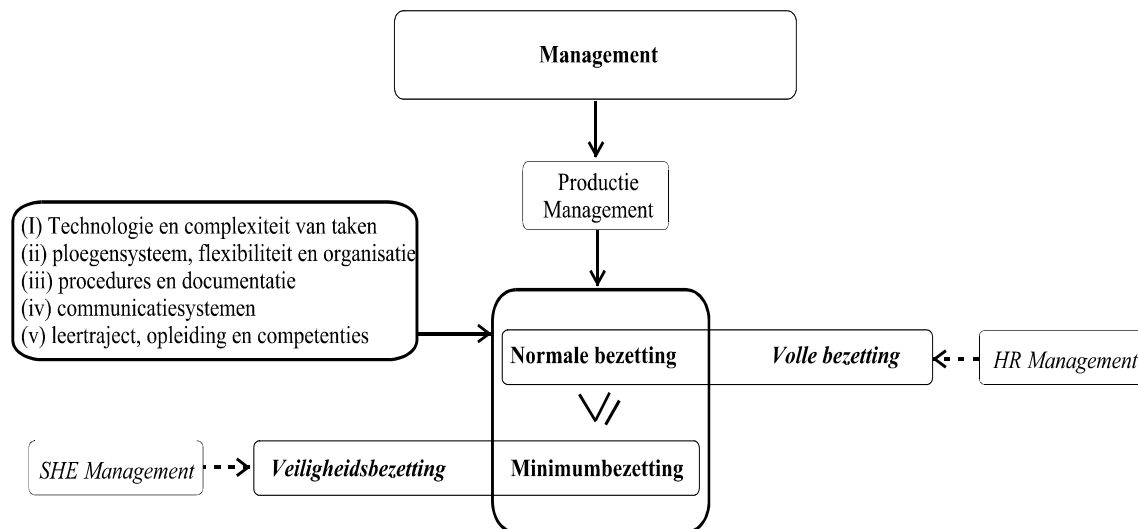
In de volgende sectie bespreken we het model van het beheren van de bezetting in een installatie/bedrijf dat leidt tot voorstellen voor het uitwerken van beide Codes van goede praktijk (**BB**) en (**WBB**).

3. Aanpak

Volgens de definitie van ‘bezetting’ bestaat die uit twee aspecten: een kwantitatief aspect (i.e., een *aantal functies*) en een kwalitatief aspect (i.e., de *competenties van de functies*). Er dient dus een model te worden opgesteld dat rekening houdt met die twee aspecten. Het beheren van deze aspecten dient te worden uitgewerkt. Dit zowel voor (**BB**) als voor (**WBB**).

Eerst wordt een algemeen model voorgesteld van het beheer van de bezetting in chemische organisaties. Dit model wordt voorgesteld in figuur 1.

Figuur 1 Model van het beheer van operationele bezetting in chemische organisaties



Uit figuur 1 volgt dat in de op te stellen Codes van goede praktijk het beheer van de kwaliteit en de kwantiteit van de normale bezetting en de minimumbezetting dient te worden gefocust. Indien men deze twee bezettingen degelijk beheert, geeft dit een sterke indicatie dat de

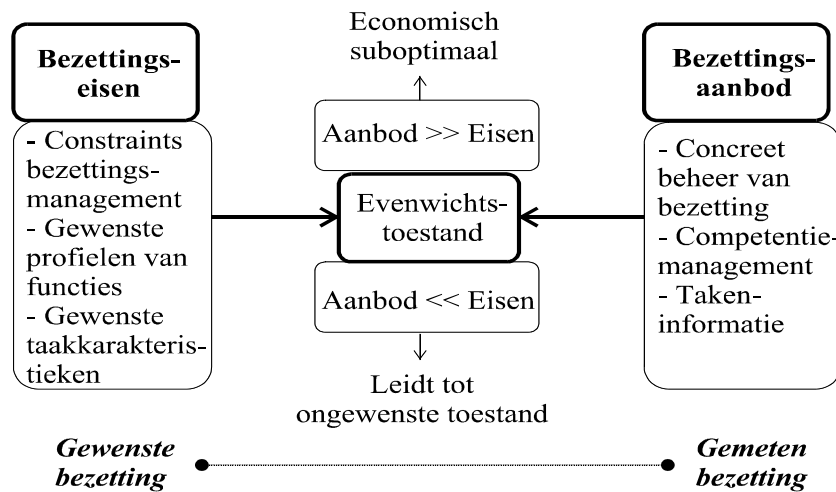
veiligheidsbezetting en de volle bezetting in de onderneming ook degelijk worden beheerd. De volle bezetting is immers een gevolg van afspraken en de minimumbezetting garandeert de mogelijkheid tot het veilig stilleggen van een installatie/bedrijf (cfr. definitie minimumbezetting).

Om de normale- en minimumbezetting te onderzoeken, werd een kwalitatieve studie verricht bij zes ondernemingen betreffende het beheer van de bezetting in hun bedrijf. Uit dit onderzoek is gebleken dat er enerzijds “bezettingseisen” en anderzijds een “bezettingsaanbod” zijn. De bezettingseisen dienen zo goed mogelijk afgestemd te worden op het bezettingsaanbod, en het verschil tussen deze twee dient dus goed overwogen te worden om een degelijke en efficiënte bezetting in een bedrijf/installatie te garanderen. Dit moet steeds gelden, ongeacht wie/welk departement(en) of dienst(en) er in de installatie / het bedrijf verantwoordelijk is voor het beheer van het bezettingsaanbod of de bezettingseisen.

De bezettingseisen (of m.a.w. de bezettingsvraag) behelzen bv. gewenste operatoreigenschappen (vooropleiding, werkervaring, bedrijfsopleiding, mentale eigenschappen, etc.), taakkarakteristieken (bv. de complexiteit van de uit te voeren taken, etc.), aantal uit te voeren taken, ploegenorganisatie, concrete communicatiestructuren- en systemen, opvolging van toepassing van procedures, etc.

Het bezettingsaanbod wordt bepaald door het reële algemene beheer van de bezetting (hoe gebeurt de communicatie, wat zijn de procedures die voorhanden zijn, etc.), en het specifieke beheer van de kwalitatieve bezetting (via competentieprofielen, het leertraject, de opvolging etc.) en de kwantitatieve bezetting (via takenschema's, ploegensysteem, etc.). Dit concept van bezettingseisen/bezettingsaanbod kan eenvoudig worden voorgesteld (zie figuur 2).

Figuur 2 Voorstelling van de gewenste operationele bezetting t.o.v. de gemeten operationele bezetting



Er moet dus een onderscheid gemaakt worden tussen de ‘gewenste bezetting’ en de ‘gemeten bezetting’. De gewenste bezetting is deze die het management wenst/wil (omwille van allerlei beperkingen, redenen en/of managementkeuzes die gemaakt worden in een onderneming) voor een installatie of bedrijf. De gemeten bezetting is deze die het management kan meten/nagaan aan de hand van bezettingsparameters. De gewenste bezetting kan men beschouwen als de “bezetting streefwaarden” (wat zijn de targets die men nastreeft op gebied van bezetting?), terwijl de gemeten bezetting te beschouwen is als het resultaat binnen een installatie/bedrijf bekomen op basis van het bestaan van “bezettingsparameters” (grootheden/kwaliteiten/waarden/etc.). De uit te werken Codes van goede praktijk dienen aanbevelingen te geven over het beheer van het verschil tussen gewenste bezetting en gemeten bezetting.

De concrete invulling voor de ‘normale bezetting’ en de ‘minimumbezetting’ gebeurt door het degelijke dagelijkse beheer van de bezetting in een onderneming. Een degelijk bezettingsbeheer waarbij de gewenste bezetting grondig werd uitgedacht en waarbij de werkelijke bezetting zo goed mogelijk wordt gemeten, past de PDCA-cyclus toe om rekening te houden met productie-eisen en KWM-eisen. Dit is wat de Codes van goede praktijk onrechtstreeks voorstellen als aanbevelingen voor implementatie.

De bezettingsevaluatie kan worden onderverdeeld in vijf categorieën (i) ploegensysteem, flexibiliteit en organisatie, (ii) technologie en complexiteit van taken, (iii) procedures en

documentatie, (iv) communicatie en (v) leertraject, opleiding en competenties. Deze vijf categorieën kwamen naar voor naar aanleiding van de kwalitatieve studie van het beheer van de bezetting in de zes ondervraagde chemische ondernemingen.

Volgende secties 4 en 5 beschrijven de invulling en uitwerking van (**BB**) en respectievelijk (**WBB**).

4. **Uitwerking van een Code van goede praktijk voor het beheer van de bestaande operationele bezetting (*BB*)**

De Code van goede praktijk voor het beheer van de bestaande operationele bezetting in een installatie/bedrijf van een chemische onderneming (cfr. Appendix 1) gaat aan de hand van de hierboven aangehaalde vijf categorieën de kwaliteit van het beheer van de bestaande bezetting na. De structuur van deze Code van goede praktijk is opgevat per categorie.

Eerst wordt het belang en het doel van een bepaalde categorie in verband met de operationele bezetting besproken. Vervolgens wordt er een reeks algemene eisen uitgewerkt die de manier aanduiden waarop de bezetting in een onderneming dient te worden ingevuld voor die bepaalde categorie (indicatie gewenste bezetting). Nadien worden generieke bezettingsindicatoren gegeven die een aanduiding geven van het bezettingsaanbod voor die categorie (indicatie gemeten bezetting). Tenslotte worden vragen opgesteld die door een onderneming kunnen gebruikt worden als eenvoudige controlelijst om een idee te verkrijgen van de overeenkomst tussen de gewenste en de gemeten bezetting. Aangezien kwaliteit en kwantiteit onlosmakelijk verbonden zijn met het begrip ‘bezetting’ (cfr. definitie bezetting in sectie 2), wordt hiervoor geen expliciet onderscheid gemaakt in de Code van goede praktijk. Bij iedere vraag worden telkens maatregelen aangereikt die de zelfevaluatie van de vragen mogelijk maken.

Er dient nogmaals opgemerkt te worden dat (*BB*) (i.e., Appendix 1) opgevat dient te worden als een instrument dat aan een chemische onderneming een *indicatie* geeft over de *kwaliteit van het beheer van haar operationele bezetting in een bepaalde installatie of bedrijf*.

Methodologie voor het optimaliseren van de kwaliteit van de bestaande bezetting

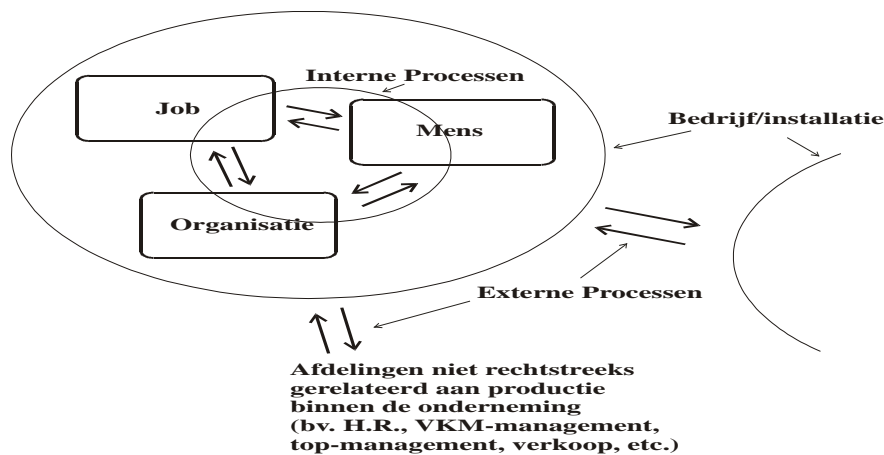
De in Appendix 1 uitgewerkte vragen geven een systematische indicatie van de kwaliteit van het beheer van de bestaande operationele bezetting in een installatie/bedrijf van een onderneming.

Een leidraad kan vervolgens worden opgesteld die aangeeft hoe het management tot concrete actiepunten kan komen in de bezettingscategorieën waar de onderneming in kwestie zichzelf wenst te verbeteren.

Een aanzet hiertoe kan worden gegeven door de bezetting binnen een installatie/bedrijf in essentie te beschouwen als de integratie van 3 domeinen: Job, Mens, en Organisatie. De bezetting heeft immers te maken met wat mensen dienen te presteren binnen een installatie/bedrijf (taken en taakkenmerken, de 'Job'), wie deze taken uitvoert (het individu, de ploeg en hun competenties, de 'Mens'), en waar de job wordt uitgevoerd (de onderneming en haar karakteristieken en cultuur, de 'Organisatie'), het geheel ook beïnvloed door de bredere sociale context, lokaal en nationaal.

Het domein Job behelst alle onderwerpen die met de job aan sich te maken hebben [bv. taken, documentatie, werklast, omgeving, displays en controles, etc.]. Het domein Mens behandelt alle interrelationele en persoonsgebonden kenmerken [bv. competenties, persoonlijkheid, attitudes, risico percepties, sociale context, individuele- en groepskenmerken, etc.]. Het domein Organisatie handelt over de managementprocessen en –praktijken, inclusief interne processen die doelen op de integratie, uitwerking en interafhankelijkheid van de domeinen Job, Mens en Organisatie binnen een installatie/bedrijf en externe processen die de integratie, uitwerking en interafhankelijkheid van de interne bedrijfsdomeinen met de externe omgeving van een installatie/bedrijf binnen de onderneming (als geheel) bevatten [bv. ondernemingscultuur, leiderschap, resources, werkpatronen, communicatie, etc.]. Grafisch kan dit aan de hand van figuur 3 worden voorgesteld:

Figuur 3 Integratie van domeinen die de kwaliteit van operationele bezetting in een installatie/bedrijf bepalen



Voor iedere vraag uit Appendix 1 waarvan het antwoord erop een indicatie geeft dat er verbetering mogelijk is (op gebied van het beheer van de operationele bezetting binnen het bedrijf / de installatie) wordt er door de bedrijfs- of installatieverantwoordelijken nagegaan

binnen welke domein(en) deze verbeteringen kunnen worden gerealiseerd. Hiervoor wordt tabel 1 gebruikt. Deze tabel dient te worden opgesteld/ingevuld op ondernemingsniveau vóór het moment waarop de Code van goede praktijk voor de bestaande operationele bezetting door bedrijfs- of installatieverantwoordelijken wordt geïmplementeerd.

Tabel 1 Domeinenverdeling per vraag voor de optimalisatie van de bestaande operationele bezetting (met voorbeeldinvulling ter illustratie van het gebruik van de tabel; de invulling gebeurde op basis van expert-opinions)

	<i>Ploegensysteem, flexibiliteit en organisatie</i>	<i>Technologie en complexiteit van taken</i>	<i>Procedures en documentatie</i>	<i>Communicatie</i>	<i>Leertraject, opleiding en competenties</i>
Vraag:	Domeinenverdeling:				
1	M, O	M, O	O	M, O	J, M, O
2	M, O	M, O	M, O	M, O	M, O
3	J, M, O	J, O	M, O	M, O	J, M, O
4		O	M, O		O
5		O			M, O
6		M, O			
7		M, O			

Legende: M = Mens; O = Organisatie; J = Job

Als er bv. een antwoord met indicatie tot verbeterpotentieel werd gegeven op vraag 3 van de categorie ‘Communicatie’ kan uit deze tabel worden gehaald dat op die categorie (voor die vraag) de domeinen Mens en Organisatie kunnen worden aangepakt ter verbetering van de bezetting binnen het bedrijf / de installatie.

De Code van goede praktijk voor de evaluatie van het beheer van een bestaande bezetting is opgevat als een zeer eenvoudig te gebruiken zelf-evaluatie instrument (zie Appendix 1). De uitgewerkte controlelijst met eenvoudige vragen kan door personeel uit de onderneming of het bedrijf worden geïmplementeerd zonder verdere opdeling in deelstappen. Vervolgens wordt de stand van zaken op gebied van bezetting ingevuld op een tabel analoog aan Tabel 1.

Voor de eventuele verdere optimalisatie van de bezetting naar aanleiding van de resultaten van de toepassing van (**BB**) dienen er maatregelen te worden genomen in het (/de) domein(en) dat (/die) voortvloeit (/voortvloeiën) uit het gebruik van tabel 1.

5. **Uitwerking van een Code van goede praktijk voor een wijziging van de bestaande operationele bezetting (WBB)**

Men heeft in essentie twee mogelijke toestandswijzigingen in een installatie/bedrijf:

- Geval (i)* de bezettingseisen (=bezettingsvraag) kunnen gewijzigd worden (terwijl het bezettingsaanbod in eerste instantie constant blijft);
- Geval (ii)* het bezettingsaanbod kan worden gewijzigd (bij constante bezettingseisen).

Het eerste geval is bijvoorbeeld het gevolg van een management beslissing die wenst de bezetting te reduceren of uit te breiden omdat er bepaalde taken zijn verdwenen of bijgekomen in een installatie/bedrijf. In dit geval worden de bezettingseisen aangepast, waardoor het bezettingsaanbod ook zal moeten worden aangepast. Dan is het zo dat de wijziging van het bezettingsaanbod wordt gestuurd door nieuwe (lange-termijn) vastgelegde bezetting streefwaarden.

De tweede mogelijkheid kan bv. optreden bij uitbraak van een zware epidemie. Dan wordt het bezettingsaanbod drastisch gewijzigd. In casu is er geen wijziging van de bezettingseisen, maar een (korte-termijn) verandering van het aanbod.

In beide gevallen dient er een risicoanalyse te gebeuren, zij het op een ietwat verschillende wijze. In het eerste geval bepalen de gewijzigde voorwaarden van de bezettingseisen, het bezettingsaanbod. In het tweede geval bepalen de gewijzigde voorwaarden van het bezettingsaanbod, de mogelijke bezettingsvraag. De bedoeling van de risicoanalyse is om op een objectieve manier het verschil tussen aanbod en eisen na te gaan. Hierna volgt de uitwerking van een bezettingsrisicoanalyse methodologie.

De definitie van “*bezettingswijziging*” in het kader van deze Code van goede praktijk (**WBB**) is als volgt:

Wijzigingen op personeelsgebied met een mogelijke ernstige impact op gebied van VKM. Dit kan een kwantitatieve wijziging inhouden (verandering van het aantal functies) of een kwalitatieve wijziging behelzen (verandering van de competenties van de functies zoals verandering in taken, taakinhouden, en vereiste kwalificaties) of een combinatie van de twee

voorgaande. De wijze waarop de voorbereide bezettingswijzigingen kunnen plaatsvinden, kan verschillen: verwacht/onverwacht, vrijwillig/onvrijwillig, intern/extern, geleidelijk/abrupt, etc.

Zoals voor elke risicoanalyse dient het management in de uit te werken procedure eerst de verantwoordelijkheden, teamsamenstelling, doel, werkwijze (beschrijving), nodige informatie, etc. vast te leggen.

Methodes voor het uitvoeren van een bezetting risicoanalyse

Bij beide toestandswijzigingen van de operationele bezetting die mogelijk zijn wordt een wijziging van het bezettingsaanbod vooropgesteld als uitgangspunt van het uitvoeren van de bezetting risicoanalyse. In het eerste geval dient er eerst een vertaalslag gemaakt te worden van de gewijzigde management doelbezetting naar een bepaalde (kwalitatieve en/of kwantitatieve) stijging of daling van betrokken medewerkers binnen een bepaalde functie. In het tweede geval kan men per scenario een bepaalde (kwalitatieve en/of kwantitatieve) stijging of daling van betrokken medewerkers binnen een bepaalde functie veronderstellen.

Met ‘betrokken medewerkers binnen een bepaalde functie’ wordt één van volgende mogelijkheden bedoeld:

- de kwaliteit van de medewerkers binnen een bepaalde functie (bijvoorbeeld: een medewerker met functie A heeft een extra opleiding gevolgd of een medewerker van functie B is niet geslaagd in een controle-evaluatie voor het uitvoeren van bepaalde handelingen);
- de kwantiteit van de medewerkers binnen een bepaalde functie (bijvoorbeeld: het aantal medewerkers met functie A stijgt van x naar y of daalt van r naar t);
- een combinatie van beide voorgaande mogelijkheden.

Men vertrekt voor het uitvoeren van de bezetting risicoanalyse dus vanuit een wijziging van het bezettingsaanbod. Een uitgebreide, volledige en transparante beschrijving van de wijziging van het bezettingsaanbod wordt gebruikt om de resulterende kwalitatieve en/of kwantitatieve wijzigingen van de concrete bezetting te bepalen.

Aangezien zowel de kwaliteit als de kwantiteit van medewerkers kan wijzigen, dienen experts¹ vervolgens een objectief algemeen oordeel te vellen over hoe relevant de impact zal zijn op veiligheid, gezondheid, kwaliteit en/of milieu. Merk hierbij op dat het mogelijk kan zijn dat de experts oordelen dat één persoon die verdwijnt of toegevoegd wordt met bepaalde kwalificaties binnen een bepaalde functie, een grotere impact op VKM kan hebben dan bijvoorbeeld drie andere personen die allen dezelfde functie hebben maar andere kwalificaties.

Er wordt vervolgens rekening gehouden met de mate van ernst van de impact (drie mogelijkheden: beperkt, significant, groot) van deze wijziging op gebied van VKM via een beslissingstabel (zie Appendix 2). Het invullen van de tabel beslist (louter) over de samenstelling van het team voor het uitvoeren van de eigenlijke bezetting risicoanalyse.

De kleurenaanduidingen die worden gebruikt in de beslissingsmatrix (Appendix 2) hebben volgende betekenis:

- *Rood: de bezettingswijziging heeft een grote impact.*
- *Oranje: de bezettingswijziging heeft een significante impact.*
- *Groen: de bezettingswijziging heeft een relatief beperkte impact.*

Voor elk van de modi (rood, oranje of groen) wordt in de procedure vastgelegd door welk team de risicoanalyse dient te worden uitgevoerd (geen namen, wel functies). Hiervoor houdt de procedure rekening met de deelgroepen waar de bezettingswijziging een impact heeft. Volgend voorbeeld verduidelijkt het voorgaande. De wijziging van betrokken medewerkers binnen een bepaalde functie uit deelgroep 1 (productie) heeft volgens de experts bv. een matige impact op VKM en de wijziging van betrokken medewerkers uit deelgroep 3 (technische ondersteuning) heeft een zeer grote impact op VKM. Op basis van deze beslissingsmatrix ziet men dat de VKM-impact een oranje, respectievelijk rode, bezettingswijzigingsimpact impliceert. Dan is het zo dat de onderneming per deelgroep voor elke kleur een team (geen namen, wel functies) vooropgesteld heeft die de concrete bezettingswijziging risicoanalyse dient uit te voeren. Indien uit de verschillende deelgroepen verschillende samenstellingen voortvloeien, is de regel dat een team zo volledig mogelijk dient te worden samengesteld. De procedure van de onderneming kan bijvoorbeeld stellen dat

¹ Met experts worden productiemangers, ploegleiders, human resources managers, veiligheidsdeskundigen, etc. of een combinatie van voorgaande bedoeld.

het team voor het uitvoeren van de risicoanalyse van de bezettingswijziging bestaat uit de bedrijfsleider, de ploegleiding, het afdelingshoofd VKM, directeur centrale ondersteuning en de verantwoordelijke voor het bedrijfsonderhoud.

Vervolgens wordt door het team een (kwalitatieve deskundige) evaluatie gemaakt van de *relevantie* van de mogelijke impact van de bezettingswijziging t.o.v. de huidige situatie op het gebied van veiligheid, gezondheid, milieu of kwaliteit, aan de hand van een controlelijst (zie tabel 2). Voor elk punt waar deze impact relevant wordt geacht, gaat men na

- In geval *(i)*: *waarom* dit punt een relevante impact heeft op VKM t.o.v. de huidige toestand. Men geeft een toelichting bij de verwachte wijzigingen van het bezettingsaanbod die plaatsvinden op dit punt. Vervolgens geeft men een lijst met concrete actiepunten om de wijzigingen voor dit punt op te vangen. Tot slot verifieert men of de nieuwe resultaten van het bezettingsaanbod (*dus met inbegrip van de actiepunten*) overeenkomen met de (nieuwe) bezettingsvraag.
- In geval *(ii)*: *waarom* dit punt een relevante impact heeft op VKM t.o.v. de huidige toestand. Men geeft een toelichting bij de abrupte wijzigingen van het bezettingsaanbod die plaatsvinden op dit punt als gevolg van het beschouwde scenario. Vervolgens geeft men een lijst met concrete actiepunten die de wijzigingen voor dit punt kunnen opvangen en op welke termijn men verwacht dat ze dit kunnen doen. Tot slot verifieert men of de nieuwe resultaten van het bezettingsaanbod (*dus met inbegrip van de actiepunten*) overeenkomen met de bezettingsvraag voor die termijn.

Tabel 2 Controlelijst voor de impact van de bezettingswijziging op VKM

<i>VKM-controlelijst</i>				
IMPACT OP (niet-exhaustief)	Mogelijke aandachtspunten (niet-exhaustief)	Relevant?		
1. Ploegensysteem, flexibiliteit en organisatie		Job	Mens	Organ.
1.1. Functies	Invulling van functies	-----	-----	-----
1.2. Verantwoordelijkheden	Verdeling van belasting	-----	-----	-----
1.3. Orde en netheid	Beheersing van orde en netheid	-----	-----	-----
1.4. EHBO/EHV	Geven van EHBO/EHV	-----	-----	-----
1.5. Beleid en beheer / delegeren	Beleidsrichtlijnen	-----	-----	-----
1.6. Uitvoeren/herverdeling van taken/handelingen	Flexibiliteit binnen ploeg	-----	-----	-----
1.7. Flexibiliteit	Flexibiliteit binnen bedrijf en/of onderneming	-----	-----	-----
1.8. Andere factoren		-----	-----	-----
2. Technologie en complexiteit van taken				
2.1. Belasting van de werknemers	Complexiteit, volume, impact op overblijvende medewerkers	-----	-----	-----
2.2. PBM		-----	-----	-----
2.3. Onderhoud van materiaal		-----	-----	-----
2.4. Controles van materiaal		-----	-----	-----
2.5. Kwalificaties van personeel		-----	-----	-----
2.6. Uiteenlopende omstandigheden	Verschillende situaties /scenario's	-----	-----	-----
2.7. Menselijke fouten		-----	-----	-----
2.8. Andere factoren		-----	-----	-----
3. Procedures en documentatie				
3.1. Werkmethode	Instructies	-----	-----	-----
3.2. Werkprocedure	Vereisten voor veilige uitvoering van de job	-----	-----	-----
3.3. Uiteenlopende omstandigheden	Verschillende situaties /scenario's	-----	-----	-----
3.4. Noodplanning	Invloed op noodplan	-----	-----	-----
3.5. Wettelijke vereisten	Invloed op de capaciteit nodig om wettelijke vereisten te vervullen	-----	-----	-----
3.6. Richtlijnen van moeder-onderneming	Invloed op de capaciteit nodig om richtlijnen te vervullen	-----	-----	-----
3.7. Andere factoren		-----	-----	-----
4. Communicatie				
4.1. Communicatie binnen bedrijf		-----	-----	-----
4.2. Communicatie binnen onderneming		-----	-----	-----
4.3. Uiteenlopende omstandigheden		-----	-----	-----
4.4. Externe communicatie		-----	-----	-----
4.5. Andere factoren		-----	-----	-----
5. Leertraject, opleiding en competenties				
5.1. Competenties	Overblijvend personeel, verloren competenties	-----	-----	-----
5.2. Training en opleiding	Vereisten voor overblijvende medewerkers	-----	-----	-----
5.3. Leertraject		-----	-----	-----
5.4. Andere factoren		-----	-----	-----

Voor elk punt uit tabel 2 waar de impact van de bezettingswijziging als relevant wordt beschouwd door het team dat de risicoanalyse uitvoert, wordt vervolgens een toelichting gegeven die gerelateerd wordt aan de wijziging van de resultaten van het bezettingsaanbod waar de impact betrekking op heeft. Deze resultaten worden vergeleken met de gewenste bezetting, en er wordt nagegaan of de afwijking al dan niet aanvaardbaar is. Indien niet, dienen er actiepunten te worden uitgewerkt die het verschil opvangen. In geval (i) dienen het permanente actiepunten te zijn, in geval (ii) dient per actiepunt te worden gespecificeerd wat de tijdsduur is dat het actiepunt kan worden volgehouden.

In geval (ii) wordt het bezettingsaanbod bv. gewijzigd als gevolg van een staking. Er wordt dan nagegaan wat de relevantie van de VKM-impact is op Job, Mens en Organisatie. Vervolgens worden er actiepunten gespecificeerd daar waar nodig. Specifiek aan deze actiepunten is hun tijdelijk karakter. Stel bv. dat een maatregel een oplossing biedt voor maximum 5 dagen (=tijdslimiet van het actiepunt), dan is het zo dat er bijkomende maatregelen moeten worden genomen wanneer de wijziging van het bezettingsaanbod (in casu t.g.v. een staking) langer dan 5 dagen duurt.

De risicoanalyse moet aantonen dat de impact van de bezettingswijziging objectief is geïdentificeerd en dat de nodige maatregelen zijn voorzien om aan alle vereisten van het VKM-zorgsysteem te (blijven) voldoen.

Bij het nagaan of de impact van de actiepunten afdoende (efficiënt en effectief) is om de bezettingswijziging op te vangen, wordt tabel 3 aangewend.

Tabel 3 Controle van de doelmatigheid van de actiepunten

<i>Evaluatie van afdekking van uitvoering van job? (algemeen)</i>
Evaluatie van afdekking van rest (niet-rechtstreeks getroffen) van installatie/bedrijf/ondermening? (algemeen)
Evaluatie van afdekking van supervisie en mogelijkheid tot interventie bij problemen? (detectie)
Evaluatie van afdekking van mogelijkheid tot verstrooidheid? (detectie)
Evaluatie van afdekking van het verkrijgen van de juiste info? (diagnose)
Evaluatie van afdekking van communicatie links? (diagnose)
Evaluatie van afdekking van hulpverlenend personeel bij problemen? (herstel)
Evaluatie van afdekking van hersteloperaties? (herstel)

6. Wetenschappelijke methode voor de uitwerking van dit actieonderzoek: de Delphi methodiek

Om al de gegevens te verzamelen en te valideren werd beroep gedaan op de Delphi methode. De finale doelstelling van deze wetenschappelijke methodiek (die gebruikt wordt bij kwalitatieve studies) is consensusbouw, wat een belangrijk onderdeel vormt van deze actiegerichte academische studie.

Cf. het Handboek participatieve methoden van het viWTA² behelst de Delphi methode een herhaalde bevraging van deskundigen.

“Elke deelnemer vult een vragenlijst in en krijgt vervolgens feedback over het geheel van de antwoorden. Met die informatie in de hand, vult hij of zij vervolgens de vragenlijst opnieuw in, nu met uitleg bij de eventuele standpunten die werden ingenomen en die op een significante wijze afweken van de standpunten van de andere deelnemers. De toelichtingen doen dienst als nuttige informatie voor anderen. Bovendien kan hij of zij ook van mening veranderen op basis van zijn of haar evaluatie van de nieuwe informatie afkomstig van andere deelnemers. Dit proces wordt zo vaak herhaald als nuttig blijkt. De idee erachter is dat de hele groep afwijkende standpunten kan afwegen die gebaseerd zijn op zeldzame of niet voor iedereen toegankelijke informatie.”

Vooraf de laatste overweging, nl. het feit dat de hele groep deelnemende deskundigen kan leren uit informatie die anders moeilijk of niet toegankelijk is voor elke individuele deskundige, vormt een belangrijke motivatie voor de keuze van de Delphi methode in het opstellen van Codes van goede praktijk voor de bezetting.

Gezien de complexiteit, de gevoeligheid en de bedrijfsspecificiteit van de bezetting wordt deze immers voornamelijk intra muros door elk bedrijf individueel ontwikkeld. In de literatuur is geen algemene methodologie of lijst van een Code van goede praktijk voor de bezetting te vinden.

² Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek

De Delphi-methode toegepast op het onderzoek naar bezetting in opdracht van Essenscia Vlaanderen verliep volgens de volgende procedure:

Fase 1	<p>Identificeren van deskundigen</p> <p>die bereid zijn mee te werken aan het onderzoek. De deskundigen zijn HR managers en productiemangers met ervaring over de bezetting binnen hun onderneming.</p>
Fase 2	<p>Bevraging van de deskundigen uit de ondernemingen</p> <p>nl. het inventariseren van hun persoonlijke ervaring:</p> <ul style="list-style-type: none"> - definitie of omschrijving van soorten bezetting; - aanpak van vastleggen en bijhouden soorten bezetting binnen hun onderneming; - aanpak van bezettingswijzigingen binnen hun onderneming.
Fase 3	<p>Verwerking van de resultaten van de eerste bevraging</p> <ul style="list-style-type: none"> - overzicht van voorbeelden, definities; - overeenkomsten en verschillen in aanpak; - overzicht van mogelijke stappen voor het uitwerken van Codes van goede praktijk
Fase 4	<p>Bevraging van de begeleidingsgroep Essenscia Vlaanderen</p> <p>Voorlegging van de resultaten van fase 3; vraag naar feedback.</p>
Fase 5	<p>Verwerking van de resultaten van de bevraging bij de begeleidingsgroep</p> <ul style="list-style-type: none"> - inventaris van de opmerkingen en suggesties, bijwerken van de resultaten en voorstellen
Fase 6	<p>Tweede bevraging van de deskundigen uit de ondernemingen</p> <p>Voorlegging van de verwerkte resultaten in plenum (ter discussie), de voorgestelde en voorlopig uitgewerkte methodologie/voorstellen en vraag naar feedback bij elk element:</p> <ul style="list-style-type: none"> - akkoord - niet akkoord (cfr. bv. toepasbaarheid binnen de bedrijfscontext) - min of meer akkoord <p>+ opmerkingen/aanmerkingen/bedenkingen/suggesties/wijzigingen/ aanpassingen/etc.</p>

Fase 7	Verwerking van de resultaten van de tweede bevraging <ul style="list-style-type: none">- inventaris van de opmerkingen en suggesties- bijwerken van de resultaten en voorstellen
Fase 8	Bevraging van de begeleidingsgroep Essenscia Vlaanderen Voorlegging van de resultaten, vraag naar feedback.
Fase 9	Rapport met voorstellen voor Codes van goede praktijk. Voorstellen voor verdere opvolging en uitwerking van beide Codes van goede praktijk.

Appendix 1.

Code van goede praktijk:

Het beheer van de bestaande operationele bezetting

Belangrijke opmerking:

Deze uitgewerkte vragen hebben *enkel betrekking op de enge operationele bezetting*, m.a.w. de *ploeg*bezetting, tenzij in de vragen expliciet anders vermeld. De vragen betreffen dus enkel functies binnen een bedrijf en/of onderneming tot op het niveau van ploegbaas, ploegleider of hoofd van een ploeg.

1. Ploegensysteem, flexibiliteit en organisatie

Een degelijk uitgebouwd ploegensysteem met voldoende mogelijkheid tot flexibiliteit is o.a. essentieel in de bezetting van een installatie. Het ploegenstelsel en de organisatie van een installatie/bedrijf dienen rekening te houden met onverwachte omstandigheden. Ploegen dienen bijvoorbeeld samen te hangen met andere ploegen binnen de organisatie en/of als zelfstandige stelsels voldoende flexibiliteit te bezitten. De vragen voor deze categorie polsen naar het management van de bezetting van een installatie/bedrijf als flexibel onderdeel binnen – en in relatie tot – de onderneming in haar geheel.

Ploegensysteem, flexibiliteit en organisatie: gewenste bezetting

- De onderneming verzekert dat de bestaande minimumbezetting binnen een installatie/bedrijf alle essentiële taken onder uiteenlopende omstandigheden gedurende enige tijd kan uitvoeren.
- De onderneming verzekert dat de bestaande veiligheidsbezetting binnen een installatie/bedrijf in staat is om een worst-case noodscenario³ vakkundig te kunnen

³ Met “worst-case noodscenario” wordt bedoeld op scenario’s uit het SWA-VR.

aanpakken en om de installatie onder uiteenlopende omstandigheden veilig stil te kunnen leggen.

- De onderneming verzekert dat de verantwoordelijkheden, functies en taken binnen het ploegenstelsel ondubbelzinnig gekend zijn en dit voor uiteenlopende omstandigheden.

Ploegensysteem, flexibiliteit en organisatie: gemeten bezetting

- Aanpasbaarheid: de samenstelling van de ploegen is zo geregeld dat er een continue verzekering is dat de uit te voeren taken kunnen worden verricht in uiteenlopende omstandigheden.
- Duidelijkheid: er is een logische opbouw van de verantwoordelijkheden en de uitvoering van management- en productietaken doorheen de hele organisatie en voor uiteenlopende omstandigheden.

Vragen:

1. Hoe verzekert de onderneming dat de functies/taken binnen een ploeg, indien nodig, kunnen worden ingevuld en dit onder uiteenlopende situaties / omstandigheden?

Maatregelen:

- *Voor iedere functie in de ploeg is, indien nodig, een mogelijke vervanger voorzien voor het geval de betrokken persoon onbeschikbaar is.*
- *Andere werknemers met dezelfde kwalificatie als de onbeschikbare betrokken persoon kunnen steeds gecontacteerd worden en kunnen de onderneming, indien nodig, relatief snel bereiken.*

2. Hoe verzekert de onderneming dat een ploeg over de competenties beschikt voor het uitvoeren van haar taken voor uiteenlopende omstandigheden?

Maatregelen:

- *Van iedere ploeg werd er een competentieschema opgesteld.*
- *Het competentieschema wordt door het management van de installatie / het bedrijf per ploeg bijgehouden en geëvalueerd m.b.t. het uitvoeren van taken, en dat voor uiteenlopende situaties/omstandigheden.*

3. Hoe verzekert de onderneming dat de invulling van de functies (o.a. m.b.t. profielen, taken, etc.) actueel blijft?

Maatregelen:

- *Voor iedere functie binnen elke ploeg werd een functieprofiel opgesteld dat, indien vereist (bv. bij wijzigingen), aangepast wordt door het management van het bedrijf / de installatie. Iedere persoon die een bepaalde functie uitoefent, is op de hoogte van zijn/haar functieprofiel.*
- *Voor iedere functie binnen elke ploeg werd een minimaal takenpakket opgesteld dat, indien vereist (bv. bij wijzigingen), aangepast wordt door het management van het bedrijf / de installatie. Iedere persoon die een bepaalde functie uitoefent, is op de hoogte van zijn/haar minimaal takenpakket.*

2. **Technologie en complexiteit van taken**

De bezetting van een installatie is sterk verbonden met de gebruikte technologie (automatiseringsgraad, continue of batch proces, etc.) van de installatie. De interactie en het gebruik van de technologie met en door de bezetting wordt nagegaan door de karakteristieken van de technologie en de uit te voeren taken na te gaan. De vragen voor deze categorie dienen een goede overeenstemming tussen eigenschappen van de bezetting en dezen van technologie en taken te beoordelen.

Technologie en complexiteit van taken: gewenste bezetting

- De onderneming verzekert dat de technologie van de installatie / het bedrijf en de bezetting in uiteenlopende omstandigheden op elkaar afgestemd zijn.
- De onderneming verzekert dat de complexiteit van taken geen probleem vormt voor de uitvoering ervan door de werknemers van een installatie/bedrijf.

Technologie en complexiteit van taken: gemeten bezetting

- Geschiktheid (van de technologie): de technologie en de taken en functies dienen op elkaar afgestemd te zijn.

- Graad van complexiteit: de opleiding, training, instructies en werkprocedures zijn afgestemd op de complexiteit van de uit te voeren taken.

Vragen:

1. Hoe verzekert de onderneming dat de instructies en operationele procedures voldoende (o.a. m.b.t. uiteenlopende situaties en scenario's) en correcte (o.a. m.b.t. de gebruikte technologie) informatie bevatten?

Maatregelen:

- *Instructies en operationele procedures worden opgesteld op basis van de procesdocumentatie en handleidingen.*
- *Er bestaat een risicoanalyse met betrekking tot de uit te voeren handelingen en hun volgorde.*
- *Er bestaan richtlijnen met betrekking tot de inhoud van instructies en operationele procedures.*
- *De nodige bedrijfsspecialisten worden betrokken bij de opstelling en de aanpassing van instructies en operationele procedures.*
- *De gebruikers van de instructies en operationele procedures worden betrokken bij de opstelling en de aanpassing ervan.*
- *Bij het opstellen van instructies en operationele procedures wordt rekening gehouden met uiteenlopende omstandigheden/situaties en noodsituaties.*
- *Er is een formele eindcontrole van de instructies en operationele procedures door een competente verantwoordelijke van de installatie / het bedrijf.*

2. Hoe verzekert de onderneming dat de instructies en operationele procedures voldoende en correcte informatie bevatten in verhouding tot de opleiding en het vakmanschap van de medewerker?

Maatregelen:

- *De inhoud van instructies en operationele procedures en de functieprofielen en de aanwezige competenties van de ploegmedewerkers die ze dienen te gebruiken zijn op elkaar afgestemd (bv. door instructies in draft te laten opstellen door de ploegmedewerkers, door hun kennis ervan te laten aantonen, etc.).*

3. Hoe verzekert de onderneming dat er voor de relevante taken (of taken van voldoende belang) van een ploeg de nodige instructies (o.a. veiligheidsinstructies) en procedures (o.a. risico-analyse) bestaan?

Maatregelen:

- *Er bestaan regels/richtlijnen over wanneer werkinstructies en procedures voor het uitvoeren van routinematige en niet-routinematige geplande taken van voldoende belang en/of voldoende complexiteit dienen te worden opgesteld.*
- *In werkinstructies en procedures is aangegeven hoe door de gebruikers ervan moet worden omgegaan met deze werkinstructies en procedures.
(men peilt naar de kwestie of een werkinstructie of procedure al dan niet een geheugensteun is, of deze (al dan niet strikt) dient te worden gevolgd en/of afgetekend voor uitvoering)*

4. Hoe verzekert de onderneming dat de handleidingen, instructies en operationele procedures vlot beschikbaar zijn voor de gebruikers?

Maatregelen:

- *Handleidingen, instructies en operationele procedures zijn snel, direct en steeds toegankelijk voor de gebruikers in functie van hun takenpakket.*
- *De handleidingen, instructies en operationele procedures zijn samengebracht volgens een logische indeling zodat opzoekingen eenvoudig zijn.*
- *In geval van elektronische verspreiding heeft iedere gebruiker toegang tot het netwerk.*
- *In geval van elektronische verspreiding heeft iedere gebruiker de mogelijkheid om de handleidingen, instructies en operationele procedures af te drukken of te laten afdrukken teneinde een kopij te kunnen meenemen in de installatie indien dit voor een goede uitvoering van een procedure of instructie vereist is.*

5. Hoe verzekert de onderneming dat de nodige toelichting, opleiding of training wordt gegeven voordat een nieuwe of gewijzigde handleiding, instructie of operationele procedure voor het uitvoeren van een taak of takenpakket, in dienst wordt genomen?

Maatregelen:

- *Voor elke handleiding, instructie of operationele procedure zijn de potentiële gebruikers ondubbelzinnig bepaald.*
 - *Nieuwe handleidingen, instructies of operationele procedures, of wijzigingen aan handleidingen, instructies of operationele procedures, worden – in het kader van de opleiding van de medewerkers – gemeld aan en bevestigd door de potentiële gebruikers.*
 - *Elke wijziging aan een handleiding, instructie of operationele procedure wordt aangeduid.*
 - *Van de meest relevante handleidingen, instructies of operationele procedures wordt geregistreerd wie wanneer toelichting gekregen heeft, of opleiding of training genoten heeft.*
 - *De verantwoordelijkheid voor het geven van deze opleiding of training ligt vast.*
 - *De wijze waarop de toelichting, opleiding of training wordt gegeven, is vastgelegd.*
6. Hoe verzekert de onderneming dat enkel de meest recente versies van de handleidingen, instructies en operationele procedures worden gebruikt?
- Maatregelen:*
- *De manier waarop de onderneming de documenten beheerst, is vastgelegd.*
 - *Elke handleiding, instructie of operationele procedure is op unieke wijze geïdentificeerd.*
 - *Van elke handleiding, instructie of operationele procedure kan op eenvoudige wijze nagegaan worden welke de laatste versie is en waar deze teruggevonden kan worden.*
7. Hoe verzekert de onderneming de periodieke herziening van de instructies en operationele procedures?
- Maatregelen:*
- *De manier waarop de onderneming de documenten beheerst, is vastgelegd.*

3. *Procedures en documentatie*

Procedures en documentatie aangaande het beheer van de bezetting vormen een kernonderdeel van een degelijk beheer van de bezetting. Hun belang voor de bezetting ligt in het uitwerken van consistente documenten in het kader van de verantwoordelijkheden binnen de bezetting van een installatie/bedrijf. Onder andere organogrammen, training- en competentieschema's, afwezigheidsoverzichten, rapporten bij de overgang van de ene naar de andere ploeg⁴, etc. dienen degelijk bijgehouden te worden. De vragen voor deze categorie gaan het beheer, de volledigheid en het gebruik na van procedures en documentatie aangaande de bezetting van een installatie/bedrijf.

Procedures en documentatie: gewenste bezetting

- De onderneming verzekert dat procedures en documentatie betreffende de bezetting en kleine wijzigingen van de bezetting zijn uitgewerkt en regelmatig worden bijgewerkt voor uiteenlopende situaties/omstandigheden.
- De onderneming verzekert dat procedures en documenten gekend zijn en degelijk gebruikt worden door alle betrokkenen.

Procedures en documentatie: gemeten bezetting

- Volledigheid: de uitgewerkte procedures en de opgestelde documenten dienen uiteenlopende situaties/omstandigheden te omvatten.
- Toegankelijkheid: de procedures en documenten moeten te allen tijde bereikbaar zijn voor de personen waar ze mogelijkwijze voor bestemd zijn.
- Conformiteit: alle procedures en documenten dienen conform met het ondernemingsbeleid en met de vigerende wetgeving te zijn opgesteld.

Vragen:

⁴ Hiermee worden rapporten bedoeld die leiden tot het uitwisselen van alle veiligheidsrelevante informatie (bv. bepaalde wijzigingen die werden ingevoerd) tussen opeenvolgende ploegen.

1. Hoe verzekert de onderneming dat de documenten, procedures, e.d. aangaande functies, competenties, taken, opleidingen, e.d. vlot beschikbaar zijn voor de gebruikers?

Maatregelen:

- *De documenten, procedures, e.d. aangaande het beheer van de bezetting zijn samengebracht volgens een logische indeling, zodat opzoekingen eenvoudig zijn.*
- *In geval van elektronische verspreiding heeft elke mogelijke gebruiker toegang tot het netwerk.*

2. Hoe verzekert de onderneming dat alle verantwoordelijkheden, functies, taken en de organisatie van de ploegbezetting binnen een installatie/bedrijf beschreven zijn en gekend zijn door de medewerkers?

Maatregelen:

- *De verantwoordelijkheden voor het opstellen en aanpassen van het overzicht van functies en verantwoordelijkheden liggen vast.*
- *De bevoegdheden voor het wijzigen van het overzicht liggen vast.*
- *De verantwoordelijkheid voor het goedkeuren van het overzicht ligt vast.*
- *De onderneming beschikt over een procedure om de verantwoordelijkheden van elke functie binnen een ploeg aan elk ploeglid te communiceren (en actueel te houden bij wijzigingen).*

3. Hoe verzekert de onderneming dat enkel de meest recente versie van documenten, procedures, e.d. aangaande functies, competenties, taken, opleidingen, e.d. worden gebruikt en dat deze versie actueel gehouden wordt?

Maatregelen:

- *De manier waarop de onderneming de documenten aangaande het beheer van de bezetting beheerst, is vastgelegd.*
- *Alle documenten, procedures, e.d. aangaande het beheer van de bezetting zijn eenduidig geïdentificeerd.*
- *Van elk document aangaande het beheer van de bezetting kan op eenvoudige wijze worden nagegaan welke de meest recente versie is en waar deze teruggevonden kan worden.*

4. Hoe verzekert de onderneming dat de documenten, procedures, e.d. aangaande functies, competenties, taken, opleidingen, e.d. niet ongecontroleerd worden gewijzigd?

Maatregelen:

- *Voor elk document aangaande het beheer van de bezetting zijn de bevoegdheden om wijzigingen aan te brengen eenduidig bepaald.*
- *Bij de verspreiding van wijzigingen aan documenten, procedures, e.d. aangaande functies, taken, competenties, opleidingen, etc. worden, indien nodig, de nodige toelichtingen gegeven bij de wijzigingen.*

4. Communicatie

Een goede communicatie tussen alle partijen kan in belangrijke mate bijdragen tot een goede organisatie van de operationele bezetting. Regelmatig overleg tussen en binnen verschillende departementen kunnen hier bijvoorbeeld aangehaald worden. Vragen in deze categorie onderzoeken de bestaande communicatiestructuren binnen de ploeg en binnen de installatie / het bedrijf.

Communicatie: gewenste bezetting

- De onderneming verzekert dat de communicatie over het invullen van de bezetting, zowel tussen het management onderling, als tussen het management en de ploegen, als binnen de ploegen van een installatie/bedrijf, degelijk functioneert.
- De onderneming verzekert dat bij kleine wijzigende bezettingomstandigheden alle betrokken partijen op de hoogte zijn.

Communicatie: gemeten bezetting

- Beschikbaarheid: er dient een mogelijkheid te zijn tot communicatie over de invulling van de bezetting in uiteenlopende omstandigheden.
- Toegankelijkheid: er dient communicatie mogelijk te zijn tussen alle betrokken partijen.

- Eenvoud: de communicatie dient zowel horizontaal als verticaal zo rechtstreeks mogelijk te kunnen gebeuren.

Vragen:

1. Hoe verzekert de onderneming dat de operationele bezetting en kleine wijzigingen van de operationele bezetting op bedrijf- of installatieniveau worden besproken (dat erover een degelijke communicatie bestaat) en dat deze besprekingen (/communicatie) ook effectief kunnen (/kan) leiden tot een optimalisatie van de nodige capaciteiten en vaardigheden binnen de ploegen?

Maatregelen:

- *Er wordt een cultuur gecreëerd binnen de onderneming om de bezetting en kleine wijzigingen van de bezetting op bedrijf- of installatieniveau te bespreken.*

2. Hoe verzekert de onderneming dat er een communicatiemogelijkheid bestaat in uiteenlopende omstandigheden tussen alle betrokken partijen zowel binnen de installatie / het bedrijf als binnen de gehele onderneming?

Maatregelen:

- *De onderneming zorgt voor de nodige communicatiemiddelen voor iedere installatie en elk bedrijf binnen de onderneming zodat de mensen die deze communicatiemiddelen nodig hebben m.b.t. het beheer van de bezetting op een vlotte manier met elkaar kunnen communiceren.*
- *Bij het vaststellen van de wijze van communicatie werd rekening gehouden met de mogelijke betrokken gebruikers.*
- *De noodzakelijke communicatiegegevens (telefoongegevens, etc.) werden overzichtelijk opgesteld en zijn met respect voor de privacy eenvoudig beschikbaar voor de potentiële gebruikers.*

3. Hoe verzekert de onderneming dat de communicatiegegevens en de communicatiemogelijkheden in de praktijk periodiek worden herzien en actueel gehouden worden?

Maatregelen:

- *De communicatiegegevens die ter beschikking staan van de potentiële gebruikers, worden periodiek herzien.*
- *De onderneming is verantwoordelijk voor de goede werking van de communicatiemiddelen.*

5. *Leertraject, opleiding en competenties*

De maatregelen, programma's en documenten die gepaard gaan met training en opleiding, en het beheer ervan, dragen bij tot het up-to-date houden en het flexibiliseren van de bezetting van een installatie/bedrijf. Een goed uitgebouwd en bijgehouden competentieprofiel bijvoorbeeld kan bijdragen tot de verantwoording van de bezetting. De vragen in deze categorie peilen het beheer en de in de onderneming aanwezige praktijk op gebied van leertraject en training.

Leertraject, opleiding en competenties: gewenste bezetting

- De onderneming verzekert dat de kwaliteit van de invulling van de bezetting degelijk wordt uitgebouwd, opgevolgd en bijgestuurd.
- De onderneming verzekert dat de kwaliteit van de invulling van de bezetting uiteenlopende situaties/omstandigheden omvat en dat voor alle werknemers van een installatie/bedrijf.

Leertraject, opleiding en competenties: gemeten bezetting

- Logisch en consistent: er dient een leertraject voor elke functie te bestaan waar het competentieprofiel en de verantwoordelijkheid (taken) consequent en stelselmatig worden opgebouwd en dit in relatie tot andere functies binnen een installatie/bedrijf.
- Opvolging en bijsturing: De competenties en de trainingen/opleidingen van invullingen van functies dienen op regelmatige basis objectief te worden geëvalueerd en bijgestuurd.

Vragen:

1. Hoe verzekert de onderneming dat het opleidingstraject per functie in een ploeg de werknemers ook effectief de nodige capaciteiten en vaardigheden bijbrengt?

Maatregelen:

- *Voor iedere functie werd een opleidingstraject opgesteld.*
- *Voor elke opleiding zijn de doelstellingen vastgelegd.*
- *Voor elke opleiding is de inhoud vastgelegd.*
- *Voor elke opleiding is de wijze waarop ze wordt gegeven, vastgelegd.*
- *Voor elke opleiding is vastgelegd wie ze mag geven.*
- *Voor elke opleiding zijn de vereiste middelen vastgelegd.*
- *Na elke opleiding wordt geëvalueerd of de doelstellingen van de opleiding werden bereikt.*
- *Elke opleiding wordt formeel afgesloten.*
- *De opleidingen worden periodiek geëvalueerd en herzien.*

2. Hoe verzekert de onderneming dat de nodige periodieke opleidingen worden gegeven en / of dat de nodige evaluaties (betreffende de te veronderstellen competenties m.b.t. opleidingen) objectief gebeuren en periodiek worden herhaald?

Maatregelen:

- *Periodiek worden de opleidingsbehoeften in de installatie / het bedrijf geanalyseerd.*
- *Voor bepaalde opleidingen is de minimale periode van herhaling vastgelegd.*
- *Voor iedere werknemer wordt de gevolgde periodieke opleiding en training geregistreerd.*
- *Voor iedere opleiding is bepaald hoe de evaluatie gebeurt (wie deze mag evalueren, op welke manier, etc.).*

3. Hoe verzekert de onderneming dat de nodige competentieprofielen voor iedere werknemer binnen een ploeg aanwezig zijn in relatie tot de vereiste competenties binnen de ploeg?

Maatregelen:

- *Voor iedere ploeg werden de minimaal vereiste competenties vastgelegd.*

- *Bij het bepalen van het opleidingstraject per functie in een ploeg wordt rekening gehouden met de reeds aanwezige competentieprofielen binnen de ploeg.*

4. Hoe verzekert de onderneming dat de competentieprofielen actueel gehouden worden?

Maatregelen:

- *De verantwoordelijkheid voor het opstellen en up-to-date houden van de competentieprofielen werd vastgelegd.*
- *Er is een formele periodieke controle van de competentieprofielen door de verantwoordelijke van de installatie / het bedrijf.*

5. Hoe verzekert de onderneming dat iedere werknemer over de nodige maturiteit en kennis beschikt om indien gewenst de correcte procedures en documenten te raadplegen?

Maatregelen:

- *De maturiteit en verantwoordelijkheidszin van werknemers is een vereiste basiscompetentie voor alle werknemers van de onderneming.*

Appendix 2. Beslissingsmatrix bij de inschatting van het risico van de bezettingswijziging

bezettingswijziging - deelgroep	VKM-impact																				
<i>1. Productie: operatoren, ploegleiding, leiding eenheid (cfr. ploegbezetting)</i>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; height: 20px; background-color: #FFA500;"></td> <td style="width: 25%; height: 20px; background-color: #FFA500;"></td> <td style="width: 25%; height: 20px; background-color: #FF0000;"></td> <td style="width: 25%; height: 20px; background-color: #FF0000;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px; background-color: #90EE90;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #FFA500;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #FFA500;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #FF0000;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px; background-color: #90EE90;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #90EE90;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #FFA500;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #FF0000;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px; background-color: #90EE90;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #90EE90;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #FFA500;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #FFA500;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px; background-color: #90EE90;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #90EE90;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #90EE90;"></td> <td style="height: 20px; background-color: #FFA500;"></td> </tr> </table>																				
<i>2. Kritische specialisten, die rapporteren binnen de installatie / het bedrijf, maar niet direct betrokken zijn bij de productie</i>																					
<i>3. Technische ondersteuning vanuit centrale diensten: werkplaatsen, engineering, ...</i>																					
<i>4. Specialisten met expertise binnen kernactiviteiten: IDPB, R&D, ...</i>																					
<i>5. Andere ondersteunende diensten/generalisten/specialisten met expertise buiten de kernactiviteiten Contractoren - Interimkrachten</i>																					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Δ (betrokken medewerkers binnen een bepaalde functie) </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center; padding: 5px;"><i>klein</i></td> <td style="width: 25%; text-align: center; padding: 5px;"><i>matig</i></td> <td style="width: 25%; text-align: center; padding: 5px;"><i>groot</i></td> <td style="width: 25%; text-align: center; padding: 5px;"><i>Zeergroot</i></td> </tr> </table>	<i>klein</i>	<i>matig</i>	<i>groot</i>	<i>Zeergroot</i>																
<i>klein</i>	<i>matig</i>	<i>groot</i>	<i>Zeergroot</i>																		