



## **Gemeenschappelijke aanbeveling Assuralia – vakbonden:**

**6 oktober 2014**

### **Stresspreventie en -beheer in de verzekeringsondernemingen**

Met deze aanbeveling willen ze stresspreventie en –beheer op de agenda plaatsen van de comités voor preventie en bescherming op het werk (CPBW) van iedere verzekeringsonderneming.

1. Algemeen kader
2. Doelstelling en doeltreffendheidsfactoren
3. Aanbeveling voor concrete acties
4. Toekomstige aandachtspunten voor de sociale partners

#### **1. Algemeen kader**

Stressbestrijding is een belangrijk onderwerp dat de sociale partners uit de verzekeringssector samen constructief willen aanpakken.

Daarom hebben de sociale partners ervoor geopteerd de ondernemingen en werknemers te benaderen vanuit een invalshoek waarbij aanbeveling en sensibilisering centraal staan.

Tussen 2001 en 2007 hebben de sociale partners uit de verzekeringssector samen onder andere:

- een 'code of best practices' uitgewerkt;
- de sociale partners in de ondernemingen ertoe gebracht zich ten opzichte van die code te positioneren;
- gemeenschappelijke richtsnoeren opgesteld die erkend worden als essentieel om stress in de onderneming te bestrijden;
- gevraagd dat de CPBW's hen een verslag voorleggen over die richtsnoeren en hun manier om ze in de onderneming te implementeren;
- twee forums georganiseerd (in 2004 en in 2007);
- gemeenschappelijke aanbevelingen opgesteld inzake stresspreventie en -beheer binnen de onderneming.

De sociale partners stippelen in hun aanbevelingen doeltreffendheidsfactoren uit (eerste deel van de aanbeveling) en stellen concrete acties voor (tweede deel van de aanbeveling). De updates van 2013 (in uitvoering van het sectorakkoord 2011-2012) betreffen twee bijzondere thema's: de werkdruk en de motivatie van de werknemers aan het einde van hun loopbaan.

Bovendien wensen de sociale partners de Europese best practices uit de verzekeringssector te verspreiden (om deze te raadplegen [CTRL+clic](#)). Die best practices zijn verzameld door de Europese sociale partners om de demografische uitdagingen aan te gaan waarmee de verzekeringssector geconfronteerd is. Die best practices kunnen immers een inspiratiebron vormen voor nieuwe op Belgisch niveau en bouwen verder op de ingeslagen weg.

## **2. Doelstelling en doeltreffendheidsfactoren**

Doel van het beleid:

- Stress en de negatieve gevolgen ervan voorkomen moet inzake stressbeleid de eerste prioriteit van de sociale partners zijn.
- Stress volledig uit een beroepsactiviteit bannen is op korte termijn echter niet haalbaar. Zo nodig zullen de sociale partners vastgestelde stress moeten kunnen verminderen en beheren om 'collateral damage' te voorkomen (problemen in het team, ziekte, depressie, ...)

De sociale partners hebben 6 doeltreffendheidsfactoren omschreven die voor de actoren (werkgevers, werknemers, vakbondsafgevaardigden...) als leidraad kunnen dienen bij stresspreventie en –beheer.

De sociale partners dringen erop aan dat met de doeltreffendheidsfactoren rekening wordt gehouden

- bij het invoeren, toepassen en uitvoeren van het beleid inzake stresspreventie en stressbeheer in de onderneming, alsook meer in het bijzonder in het kader
- van de uitvoering van een beleid waarbij de werkdruk gemeten/beheerd wordt;
- van de toepassing van een beleid waarbij de werknemers op het einde van hun loopbaan gemotiveerd en begeleid worden.

### **a. Een doeltreffend beleid inzake stresspreventie en –beheer moet gezamenlijk door de sociale partners gevoerd worden, vanuit een dubbel gemeenschappelijk oogpunt: het welzijn van de werknemers en de performantie van de onderneming.**

Stresspreventie en stressbeheer vormen een win-winproject voor de sociale partners van een onderneming. Het is van fundamenteel belang dat werknemers en werkgevers naar elkaar luisteren en hun inspanningen op elkaar afstemmen. Eenzijdige initiatieven waarborgen geen doeltreffend beleid inzake stresspreventie en –beheer.

De stressproblematiek valt onder de verantwoordelijkheid van elke onderneming, die zo nodig bijgestaan wordt door de dienst Human Resources, Communicatie, de IDPB's, de EDPB's, de vakbondsafvaardiging, de arbeidsgeneeskundige diensten... Stressbestrijding is een gedeelde verantwoordelijkheid waarmee in de eerste plaats het CPBW van elke onderneming belast is.

### **b. Het antwoord op het probleem van stress op het werk hangt af van de specifieke kenmerken van de betrokken onderneming en personen.**

Elke onderneming handelt volgens haar specifieke kenmerken: volgens haar geschiedenis en in haar eigen tempo. Elke onderneming heeft eigen kenmerken die verband houden met haar cultuur, wijze van management, activiteiten, soort producten die ze ontwikkelt... Personen reageren ook verschillend op bepaalde stresssituaties naargelang van hun persoonlijkheid, karakter, professioneel parcours...

**c. Stresspreventie en stressbeheer vergen een brede en multidisciplinaire aanpak op lange termijn.**

De sociale partners raden aan deze problematiek op te nemen in het welzijnsbeleid van het vijfjarenpreventieplan van de onderneming.

Het mag niet gaan om symptoombestrijding, maar er is een structurele langetermijnaanpak vereist die ook de arbeidsorganisatie kan beïnvloeden. Overigens bestaat er voor het probleem (of de problemen) niet één pasklare oplossing in zoverre er velerlei uiteenlopende oorzaken zijn, die zowel intern als extern kunnen zijn.

**d. Een bedrijfsspecifieke risicoanalyse is het beste middel om de stressfactoren in de onderneming te onderkennen.**

Een risicoanalyse, welke vorm die in de praktijk ook aanneemt<sup>1</sup>, is essentieel bij de invoering van een stressbeleid, al volstaat een dergelijke analyse op zich niet om het probleem of de problemen te verhelpen. Een enquête wekt verwachtingen bij de werknemers. Elke risicoanalyse vereist dus een diepgaande analyse van de oorzaken alsook, zo nodig, een concrete follow-up en acties op het terrein (cf. aanbevelingen onder punt 3).

In die context vermelden we graag het nut van een analyse van de werkdruk daar waar die problemen oplevert. Dit met het oog op de invoering, daar waar mogelijk, van een binnen het kader van de werkorganisatie aangepaste oplossing.

**e. De concreet opgezette acties moeten gecommuniceerd worden aan de betrokken werknemers.**

Transparantie in verband met de concrete acties die in de onderneming opgezet zijn, is een vanzelfsprekende doeltreffendheidsfactor.

**f. Het bedrijfsmanagement moet betrokken worden.**

Het volledige management moet niet alleen over het probleem (de problemen) ingelicht worden, het moet ook zijn rol spelen bij de follow-up van de concreet opgezette acties en de implementatie ervan in zijn team.

---

<sup>1</sup> Enquête, opiniepeiling, verslag in CPBW, verslag van de vakbondsafvaardiging, van steekproef van werknemers, van arbeidsgeneeskundige dienst, ...

### **3. Aanbevelingen voor concrete acties**

De sociale partners bevelen hieronder concrete acties aan die zij geschikt achten om een zo performant en tegelijk zo sereen mogelijk klimaat in de onderneming tot stand te brengen. Het kan gaan om maatregelen voor preventie en/of beheer van stress.

De beslissing om ze in te voeren hangt af van het (de) in de onderneming vastgestelde probleem (problemen) en blijft natuurlijk de verantwoordelijkheid van de onderneming.

#### **a. De communicatie & interne dialoog verbeteren**

Volledige en transparante communicatie over de doelstellingen van de functie en de professionele verantwoordelijkheden van elke medewerker maakt het mogelijk de verwachtingen te verduidelijken en mogelijk onbegrip of eventuele misverstanden, die bronnen van stress kunnen zijn, te voorkomen.

De onderneming heeft er ook alle belang bij om een betere communicatie te bevorderen tussen

- de medewerkers van het team,
- de afdelingen,
- en de verschillende echelons (top-down, bottom-up).

Aanmoediging van de dialoog is een van de sleutels van het stressbeheer. Ideaal wordt in de eerste plaats de luisterbereidheid bevorderd en worden vervolgens de conflicten opgelost door de invoering van een dialoog (tussen medewerkers, tussen medewerker en hiërarchie, ...) en de totstandbrenging van een consensussituatie.

#### **b. Opleiding van het middenkader aanmoedigen**

De functie op zich van het kaderpersoneel heeft een grote invloed op de stress van het team.

Bovendien tonen studies aan dat het middenkader (*middle management*) een beroepscategorie is die in de praktijk meer dan andere aan een zekere stress blootstaat. Die situatie kan een impact hebben op de personen die onder de verantwoordelijkheid van dat middenkader staan (besmettingseffect).

Om een dergelijk negatief effect (waardoor een vicieuze cirkel ontstaat) te voorkomen, is het nodig te investeren in de opleiding van het middenkader inzake gedrag van de manager zelf (assertiviteit, leiden van een team, kunnen delegeren...) en zijn interpersoonlijke relaties (bv.: beter communiceren, conflictbeheer, loopbanen en werkdruk, ...).

Op die manier kunnen de capaciteiten van het middenkader om stress te voorkomen en te beheren, benut worden.

### c. Investeren in levenslang leren op alle niveaus

De economische, juridische en technologische omgeving – en bijgevolg de bekwaamheden die de personen moeten bezitten – evolueren in die mate dat ieders kennis up-to-date gehouden moet worden door de ondernemingen en werknemers om een correcte en doeltreffende werking van een verzekeringsonderneming te garanderen en om ervoor te zorgen dat iedere werknemer over de capaciteiten beschikt om zijn werk op een zowel professionele als aangename manier te beheren.

Levenslang leren (*long life learning*) is een van de concepten die op alle niveaus in de onderneming geconcretiseerd moeten worden:

- de ondernemingen moeten investeren in (interne en externe) opleidingen
- de werknemers moeten bereidheid tonen voor de opleidingen en beseffen dat het in hun belang is die te volgen.

De opleidingen kunnen betrekking hebben op zowel de verschillende kennisdomeinen (taal, informatica, verzekeringstechniek, managementtechnieken...) als het persoonlijk functioneren (bv.: time management, stress management, samen werken, persoonlijke ontwikkeling...). Fopas heeft in dit verband een heel gamma producten op het vlak van "soft skills" ontwikkeld die een concrete invloed op het gedrag van de werknemers kunnen hebben en hun houding in stresssituaties kunnen verbeteren.

Voor de werknemer gaat het om een tweeledige doelstelling: de techniek beheersen enerzijds en zich in het werk ontplooien anderzijds.

### d. Het accent leggen op de motivatie van de werknemers aan het einde van hun loopbaan

De sociale partners geven verschillende voorbeelden van concrete acties die oudere werknemers gemotiveerd aan de slag moeten houden en hun aanwerving moeten ten goede komen.

Voorbeelden:

- 1) *Loopbaangesprekken:*  
De dialoog laat toe de wederzijdse behoeften te begrijpen (professionele balans, loopbaanomschakeling, functiewijziging, aanpassingen ...).
- 2) *Analyse van de risico's, met inbegrip van de risico's verbonden met de arbeidsvoorwaarden en de werkdruk:*  
In dit kader kunnen voor werknemers van 45 jaar en ouder bijzondere behoeften of problemen opgespoord worden.
- 3) *Specifiek opleidingsprogramma:*  
In verband met de motivatie van de werknemers aan het einde van hun loopbaan heeft FOPAS overigens zijn opleidingsaanbod ontwikkeld in functie van de verschillende loopbaanfases. Loopbaanfase 3 beoogt de werknemers met al 25 jaar ervaring in hun functie. Voor meer informatie, cf. [www.fopas.be/fopas/fr/7945-25-ans-de-metier.html](http://www.fopas.be/fopas/fr/7945-25-ans-de-metier.html)
- 4) *Mentoraatspraktijken in het kader van de werkorganisatie:*  
In zoverre de werknemer vrijwilliger is en over de vereiste bekwaamheden beschikt, maken deze initiatieven (mentoraat coaching, mentoring, peetschap,...) de overdracht van kennis en bekwaamheden <sup>2</sup> intern mogelijk. Deze praktijken dragen bij tot de waardering van oudere werknemers en hun ervaring, alsook hun motivatie.

---

<sup>2</sup> Essentieel voor de doeltreffendheid van de activiteiten van de onderneming in een sector waar de gemiddelde leeftijd van de werknemers bijna 44 jaar is (cijfers afkomstig van de statistieken tewerkstelling 2011).