

# Справяне с демографските предизвикателства в застрахователния сектор

Избрани инициативи в Европа



Съвместен проект на европейските социални партньори в застрахователния сектор  
2012 г.

# Съдържание

Предисловие от европейските социални партньори в застрахователния сектор	2
Изявление на Европейската комисия	3
Въведение	4
Демографските предизвикателства в европейския застрахователен сектор	5
<b>Част 1: Мерки на ниво отделно дружество и секторни мерки в областта на квалификацията и ученето през целия живот, намирането на равновесие между професионален и личен живот и безопасните и здравословни условия на труд</b>	<b>11</b>
1.1 Мерки за квалификация и учене през целия живот	11
1.2 Мерки за намиране на равновесие между професионален и личен живот	23
1.3 Мерки за здравословни и безопасни условия на труд	27
<b>Част 2: Комбинираните мерки за справяне с въздействието на демографските промени</b>	<b>35</b>
2.1 Секторни мерки	38
2.2 Мерки на ниво отделно дружество	42



## **Предисловие от европейските социални партньори в застрахователния сектор**

За нас е гордост да представим това издание, което е резултат от плодотворното сътрудничество в рамките на Комитета за социален диалог в застрахователния сектор (ISSDC). Комитетът представлява уникален форум на европейско равнище, в който представители на работодателите и служителите в застрахователното дело имат възможност да обсъждат въпроси от взаимен интерес.

През 2010 г. ние излязохме със съвместно изявление (включено по-нататък в текста), чиято цел беше да се обърне внимание на демографските проблеми в застрахователния сектор от пан-европейската перспектива. Настоящото издание е част от проект за последващи действия след изявлението - проектът „Посрещане на демографските предизвикателства в европейския застрахователен сектор: събиране и разпространение на добри практики“. То представя не само примери за ефективни начини за справяне с демографските предизвикателства в застрахователния сектор, но също и примери за тясно и ефективно сътрудничество и диалог между представители на работодателите и служителите.

Описаните решения вероятно ще бъдат използвани на местно и фирмено ниво като основа за по-нататъшно обсъждане и усъвършенстване на практиките на социалните партньори, като по този начин книгата се превръща в отправна точка за насърчаване на добри практики както в рамките на застрахователния сектор, така и в други сектори. За да се гарантира постигане на очертаните по-горе цели, в рамките на проекта ние организираме последващи събития, включително конференция за представяне на това издание и семинар за оценяване на резултатите от разпространението му. Очакваме тези събития да допринесат за допълнително подобряване на отношенията, взаимното разбиране и сътрудничеството между работодателите и синдикатите в застрахователния сектор на европейско, национално и фирмено ниво.

Като ръководител на проекта, Insurance Europe отправя благодарност към другите европейски организации на социалните партньори в застрахователното дело - UNI-Europa, AMICE и BIPAR - за тясното сътрудничество и активно участие. Четирите европейски организации на социалните партньори в застрахователния сектор биха желали заедно да благодарят на всички, включително на застрахователните, презастрахователни и посреднически дружества, на техните национални федерации, представителите на работодателите и служителите и на синдикатите, които споделиха своите положителни практики в полза на всички.

И на последно място – но не и по важност – бихме искали да използваме тази възможност да благодарим на Европейската комисия за подкрепата към тази инициатива и целия проект.



*Sebastian Hopfner, председател на Комитета за социален диалог в застрахователния сектор, председател на Комитета по социални въпроси и образование на Insurance Europe*



*Elke Maes, заместник-председател на Комитета за социален диалог на застрахователния сектор от името на UNI Europa Finance*



*Jean-Luc de Boissieu, председател на Работната група по правните въпроси на AMICE*



*Didier Pissort, председател на Комитета по социални въпроси в ЕС на BIPAR*



## Изявление на Европейската комисия

Превръщайки социалния диалог в рамките на ЕС в ежедневна реалност, социалните партньори в ЕС подхождат към въздействието на икономическата и финансова криза по социално отговорен начин и допринасят за създаване на работни места и поддържане на високи стандарти и условия на труд. Ето защо Европейската комисия подкрепя както междусекторния, така и секторния социален диалог на ниво ЕС, като помага за организиране на консултациите и преговорите на социалните партньори в ЕС и подкрепя финансово техните действия.

Подобно на много други икономически сектори, европейският застрахователен сектор преживява процес на дълбоки промени, които до голяма степен са задвижвани от демографските развиятия. Създаването на социално-икономически условия, което ще позволят както на работниците, така и на работодателите да вървят „в крак“ с тази променяща се среда, представлява огромно предизвикателство за държавите-членки, институциите на ЕС и социалните партньори.

Резултатите от социалния диалог на партньорите в застрахователния сектор са много важни за работещите в него, тъй като те касаят фундаментални промени и помагат за оформянето на обществената реакция. Социалните партньори в застрахователния сектор съвместно разглеждат демографските предизвикателства за този сектор в свое съвместно изявление от 2010г. Настоящата книжка с добри практики е плод на съвместен проект на социалните партньори, който Европейската комисия се съгласи да подкрепи през 2011 г.

Европейската комисия приветства приоритета, даден от европейските социални партньори в застрахователния сектор, на ключови въпроси като демографските промени, намирането на равновесие между професионален и личен живот, учене през целия живот и здравословни и безопасни условия на труд. Техният принос е от решаващо значение, за да бъде Европейският съюз в състояние да постигне целите на Стратегията „Европа 2020“.

Освен това, като представя резюме на добри практики в тези области, настоящото издание допринася за постигането на целите на Европейска година на активния живот на възрастните хора и солидарност между поколенията 2012. Изданието ще послужи като полезен инструмент за информация за социалните партньори, работещи в други области и сектори на равнище ЕС, както и в държавите-членки.



Име, титла/длъжност, снимка на Armindo Silva, директор „Социално законодателство и законодателство в областта на заетостта, социален диалог“, Европейска комисия, Генерална дирекция „Трудова заетост, социални въпроси и приобщаване“, Дирекция Б „Социално законодателство и законодателство в областта на заетостта, социален диалог“

## Въведение

Европейският застрахователен и презастрахователен сектор е изправен пред сериозно предизвикателство на застаряването на работната си сила и факта, че много служители наближават възрастта за пенсиониране.

Пособствена инициатива за застрахователните и посреднически дружества въведоха редица мерки за привличане и задържане на млади специалисти. От своя страна социалните партньори – на ниво отделно дружество и на секторно ниво – също разработиха внушителен брой иновативни и ефективни инструменти, за да превърнат застрахователното дело в още по-динамичен и атрактивен сектор за работа. Настоящото издание представя извадка от много оригинални добри практики, които вече са въведени в застрахователните дружества, и разглежда трите въпроса, обхванати от Съвместното изявление, прието от европейските социални партньори в застраховането през януари

2010 г.: съвместяване на професионален и личен живот, учене през целия живот и здравословни и безопасни условия на труд. Книжката предлага примери за практики, които са подбрани заради своята иновативност, оригиналност и ефективност за повишаване на привлекателността на застрахователния сектор и пригодността за заетост на лицата, които вече работят в него. Книжката показва практиките по начин, който илюстрира разнообразието на техните цели и произход. Някои от тях са специфични за една от трите проблемни области (първата част на изданието), а други са примери за комбинирани мерки, насочени към няколко въпроса едновременно (втора част). И в двата случая те са създадени на ниво отделно дружество, група или секторно ниво.

Всеки пример в изданието е описан чрез сходно представяне, за да помогне на читателите да разберат лесно предисторията и основните характеристики на инициативите, както и въздействието и ползите, които те са създали за застрахователните служители, дружества и сектора като цяло.

Естествено, тези добри практики не могат пряко да се прехвърлят от едно дружество или пазар към друго. Те са разработени с конкретни цели и предвид определен контекст, тъй като демографският натиск, организацията на социалния диалог и националните регулаторни рамки се различават значително между страните от ЕС – както се различават и самите дружества по размера и разнообразието на пазарите, в които те работят. Ето защо книгата включва описание на предисторията и обосновката за въвеждането на въпросната мярка и на националната политическа рамка. Когато е възможно, са включени и хипервръзки към сайтове, където читателите ще намерят допълнителна информация относно практиките, към които проявяват специален интерес.

Надяваме се примерите в това издание да станат повод за размисъл и да вдъхновят други дружества и социални партньори да намерят по-успешни начини за справяне с демографските промени в застрахователния сектор. Не се съмняваме, че в бъдеще ще се появят още много други добри практики.



# **Демографските предизвикателства в европейския застрахователен сектор**

## **Съвместно изявление на европейските социални партньори в застрахователния сектор**

Брюксел, 26 януари 2010г.

### **Въведение**

На фона на застаряването и намаляването на числеността на своето население, Европейският съюз е изправен пред безпрецедентни предизвикателства в демографското си бъдеще. „Бейби бум“ поколенията постепенно се оттегля от пазара на труда, като този процес тепърва ще набира скорост през следващото десетилетие. Едновременно с това, в резултат на ниската раждаемост, по-младото поколение на пазара на труда драстично се свива и няма да компенсира нарастващата част от работната сила в пенсионна възраст. ЕС е изправен пред непрекъснато увеличаване на броя на пенсиониранияте граждани и твърде малко на брой работници, които адекватно да финансират програмите за социална държава.

Тези демографски промени засягат европейските застрахователни дружества и посредници както в качеството им на доставчици на продукт (например на застраховки „Живот“, пенсионни и здравни застраховки, застраховки за дългосрочни грижи), така и като работодатели.

### **Застрахователните дружества и посредници като доставчици на продукт**

Секторът е наясно с възприятието, което има обществото като цяло и по-специално клиентите, относно различните субекти, които предоставят застрахователни продукти и услуги. Полагат се значителни усилия за подобряване на това възприятие и ние вярваме, че е постигнат напредък.

### **Застрахователните дружества и посредници като работодатели**

В този смисъл настоящото съвместно изявление обръща специално внимание върху участниците в застрахователния сектор в качеството им на работодатели.

Средната възраст на служителите в застрахователния сектор нараства. Много от работещите в него наближават възрастта на пенсиониране. Справянето с последиците от застаряването на работната сила няма да е лесна задача. На първо място ние трябва да дадем възможност на опитните и мотивирани служители в по-напреднала възраст да продължат кариерата си извън рамките на традиционната възраст за пенсиониране, ако те желаят това. На второ място трябва да привлечем в сектора нови млади специалисти, което е необходимо за осигуряване на устойчива, квалифицирана и разнообразна работна сила.

Застрахователният сектор е наясно с необходимостта да увеличи усилията си за привличане на квалифицирани и отлично подготвени служители. Това е особено необходимо, за да се гледа на застрахователното дело като на атрактивен сектор с интересни възможности за кариера, особено в сравнение с банковия сектор.

В резултат на това много представители на застрахователния сектор започнаха да преосмислят цялата си стратегия за заетост и модела си на работа, за да привлекат и задържат млади специалисти.

### **Ролята на европейските социални партньори**

Социалните партньори в европейския застрахователен сектор смятат, че имат да играят важна роля в подкрепа на усилията на сектора да посрещне тези предизвикателства. През 2008 г. те се споразумяха за необходимостта да разработят конструктивни отговори и стратегии на европейско равнище, като за тази цел решиха да включат проблемите на демографията в работната програма на Комитета за социален диалог на застрахователния сектор (ISSDC) за 2008 и 2009 г.

В хода на работата си социалните партньори определят привлекателността и пригодността за заетост като два от ключовите въпроси за застрахователния сектор. Ето защо те решиха да фокусират дейността си върху 1) равновесието между професионален и личен живот, 2) поддържането на пригодността за заетост и професионално развитие и 3) здравословните и

безопасни условия на труд.

Това съвместно изявление е плод на протеклите през последните две години дискусии и обмен на мнения на социалните партньори по тези въпроси. Механизмите и инструментите, определени от социалните партньори за справяне с демографските промени, вече се прилагат до известна степен в застрахователния сектор. Фактът, че тези механизми и инструменти са споменати в този документ, не означава, че дружествата вече не ги използват.

Социалните партньори в европейския застрахователен сектор призовават своите членове, както и всички заинтересовани страни в сектора на застраховането, да обмислят и да преразгледат своите собствени практики в светлината на следното съвместно изявление.

## **Последващи действия и бъдещи стъпки**

### ***Популяризиране на съвместното изявление***

Социалните партньори се ангажират чрез всички налични средства да информират синдикати, сдружения и работодатели в застрахователния сектор и извън него за настоящото съвместно изявление. Те ще насърчават съответните социални партньори на национално равнище заедно да популяризират и вземат становище по съвместното изявление. Това би могло например да приеме формата на провеждане на съвместни срещи по съдържанието му, провеждане на съвместни презентации пред националните правителства и други заинтересовани участници, предприемане на съвместни проучвания и изследвания или позоваването на него като тема в колективното договаряне. Когато е възможно, съвместното изявление следва да бъде преведено и на други официални езици на ЕС.

### ***Наблюдение на развитието след съвместното изявление***

Като последващи действия на съвместното изявление, социалните партньори ще дадат начало на инициативи на наблюдение. Целта ще бъде да се определи напредъкът, постигнат в областите, посочени като предизвикателства, и да се оцени въздействието на практика на съвместното изявление. Това може да стане, например, чрез изпращане на анкети до членовете на европейските социални партньори или до представители на застрахователния сектор.

### ***Публикуване на книжката***

Социалните партньори възнамеряват да предприемат последващи действия след приемането на съвместното изявление, като публикуват книжка, очертаваща подходите на добри практики към по-горе изложените теми от различни представители на застрахователния сектор и държавите-членки на ЕС.

### ***Популяризиране на книжката***

Социалните партньори планират да разпространяват изданието сред своите членове. Социалните партньори и техните членове ще популяризират брошура възможно най-ефективно, използвайки всички съществуващи средства на тяхно разположение (например екстранет, уеб сайтове, вътрешни и външни бюлетени и др.) за да направят книжката известна и достъпна до синдикати, асоциации и работодателите в застрахователния сектор и извън него.

### ***Актуализиране на книжката***

Социалните партньори възнамеряват редовно да актуализират изданието, за да вземат предвид новите развития както в демографските промени, засягащи европейския застрахователен сектор, така и новите практики, предприети и приложени от заинтересованите страни. Социалните партньори очакват да приключат първата фаза на тази работа чрез организиране на конференция, посветена на горепосочените теми, с акцент върху обмена на добри практики, анализ на тенденциите и планове за бъдещи действия.



## 1. Равновесие между професионален и личен живот

Европейските социални партньори в застрахователния сектор признават важността на осигуряването на добър баланс между професионален и личен живот. Съвместяването на личния и професионален живот е сложен проблем, който засяга всички служители. Всеки служител има своя собствена представа какво представлява доброто равновесие между професионален и личен живот. За да се увеличи привлекателността на сектора, работодателите трябва да могат да предложат разнообразни модели на работа, които да посрещат необходимостта от ефикасно и ефективно представяне на работното място.

Социалните партньори признават освен това, че въпросът с баланса между работа и личен живот е особено важен за жените. Именно те често трябва да съобразяват своите професионални амбиции с нуждите на семейството, например отглеждане на деца или грижи за възрастни роднини. За да се даде възможност на всички, независимо от пола, да се включат в работната сила или да се върнат на работа след отсъствие, полезни практики са например гъвкавото работно време, работа на непълно работно време, инициативи за връщане на работа след отсъствие, възможност за работа от дома и гъвкава работа с помощта на технологията (като работа онлайн и дистанционната работа). Тези инициативи допринасят за привлекателността на този сектор и помагат за привличане и задържане на млади специалисти. Добрите практики, които вече са въведени в застрахователните дружества и дружествата, занимаващи се със застрахователно посредничество, следва да се използват като пример за подражание и на други места.

Гъвкавостта също е от съществено значение през целия професионален живот на служителите. Политики, които насърчават по-възрастните служители да останат в дружеството, като предлагат алтернативни и по-малко натоварващи условия на труд, са ефективни инструменти, които вече са изпробвани в някои застрахователни и посреднически дружества. Те могат да включват намаляване на работно време, по-гъвкаво работно време, индивидуални схеми, които изпълняват конкретните потребности на служителите в по-напреднала възраст и др.

Разработването и разширяването на условията за грижи за децата и осигуряването на различни форми на помощ за отглеждането им (като например ваучери за грижи за деца) позволява на родителите да използват модели на работа, които са най-подходящи за тях, независимо дали работят на пълно или непълно работно време. Социалните партньори считат, че държавите-членки на ЕС трябва да играят ключова роля при предоставянето на подходящи условия за отглеждане на деца. Те приветстват целите от Барселона детските заведения за деца в предучилищна възраст (SEC (2008) 2597), като положителна стъпка.

## 2. Квалификация и учене през целия живот

Социалните партньори смятат, че ученето през целия живот е основен фактор за постигане на дългосрочна пригодност за заетост. Разработено на принципа на взаимна отговорност, ученето през целия живот е печеливш избор и за двете страни, тъй като създава добавена стойност както за работодателя, така и за служителя. Ученето през целия живот е в полза на служителя, работодателя и държавата, като инвестициите в обучение и образование представляват съвместна отговорност и на трите страни.

Непрекъснато усъвършенстване на уменията е от съществено значение за пълноценен професионален живот. Индивидуалното кариерно развитие и усъвършенстването на уменията е от решаващо значение за служителите да се поддържат мотивирани и в състояние да изпълняват задоволително своите задължения.

Продължаващото обучение на по-възрастните служители е особено важно, за да бъдат те запазени като актив на дружеството, което по този начин ще може да се възползва от техния опит и познания. Предпоставка за това обаче е желанието на по-възрастните служители да бъдат обучавани.

Всеки служител има право да получи обучението, което е необходимо за изпълнение на



професионалните му задължения. Уменията на служителите трябва да се актуализират в съответствие с промените в бранша, а служителите трябва да бъдат насърчавани да участват в програми за обучение и да поемат отговорност за своите индивидуалното си кариерно развитие. Освен това е в интерес на служителите си да поемат отговорност за собственото си обучение и квалификация, за да поддържат собствената си пригодност за работа. Работодателите играят ключова роля в осигуряването на условия за развитие на компетентностите на работната им сила. На всеки служител трябва да се помага, когато е уместно - и чрез обучение,

да изпълнява ефективно задълженията си. Работодателите следва да насърчават своите служители да развиват и усъвършенстват уменията и компетенциите, които са им нужни за ефективно изпълнение на работата си, както и общата си професионална квалификация. От своя страна, служителите трябва да имат желание да участват в процеса на учене през целия живот и в крайна сметка да поемат отговорност за собствената си пригодност за работа.

### **3. Здравословни и безопасни условия на труд**

Работодателите и служителите имат обща отговорност да създадат стабилна работна среда с условия на труд, които са благоприятни за пълноценен професионален живот и са в подкрепа на физическото и психическото здраве на служителя.

Социалните партньори считат, че както работодателите, така и служителите следва да играят роля за насърчаването на здравословни и безопасни условия на труд. Работодателите могат да помогнат чрез създаване на среда и въвеждане на политики, които поддържат здравето на своите служители. За тази цел могат да бъдат полезни системи за управление на професионалното здравеопазване чрез инициативи като физически упражнения, правилно хранене и консултации за справяне със стреса, „горещи линии“ за помощ на служителите и профилактични прегледи. Работодателите обаче не носят отговорност за начина на живот на своите служители извън работното място, поради което в крайна сметка успехът на тези мерки зависи от желанието на всеки отделен човек да се възползва пълноценно от тях.

Ефективните политики за безопасни и здравословни условия на труд са в основата на осигуряването на безопасна работна среда. Работодателите следва да предприемат необходимите действия на работното място, за да осигурят безопасна и здравословна работна среда. Служителите, от своя страна, също играят роля в приноса към приятна и здравословна работна среда.

Междусекторното рамково споразумение за стреса на работното място от 2004 г. показва, че стресът може потенциално да засегне всяко работно място и всеки работник, независимо от размера на дружеството, сферата на дейност или формата на трудовия договор или правоотношения. Социалните партньори в застрахователния сектор подкрепят споразумението и са съгласни, че справянето със стреса на работното място може да доведе до по-голяма ефективност и подобряване на професионалното здраве и безопасност, с произтичащите от това икономически и социални ползи за дружествата, работещите и обществото като цяло. Социалните партньори призовават работодателите и работещите в застрахователния сектор да предприемат действия за идентифициране на причините за вредните нива на стрес на работното място и да инициират позитивни действия за предотвратяване, елиминиране или намаляването им, където е възможно. Всеки работодател следва сам да реши какви мерки смята за целесъобразни за справяне потенциалните проблеми, произтичащи от стреса на работното място. Когато е възможно, тези мерки ще се прилагат с участието и сътрудничеството на работниците и/или техните представители.

## **Заклучение**

Европейските социални партньори призовават своите членове да дадат своя принос за справяне с демографските предизвикателства. Демографията е сложна тема, към която трябва да се приложат разнообразни подходи на всички нива на социална система. Демографските промени засягат всички звена на дружеството. В този смисъл работодателите и служителите в застрахователните и посреднически дружества следва да се потърсят начини за сътрудничество за справяне с тези проблеми.



## Част 1

# Мерки на ниво отделно дружество и секторни мерки в областта на квалификацията и ученето през целия живот, намирането на равновесие между професионален и личен живот и безопасните и здравословни условия на труд

Следващият раздел предлага примери за мерки както на ниво дружество, така и секторни мерки в областите на намиране на равновесие между професионален и личен живот, квалификация и учене през целия живот и здраве и безопасност, докато втората част на книжката предлага примери за отделни дружества и общосекторни примери за универсални инициативи, които използват практики, обхващащи две или три от засегнатите области. Описаните в първата част примери показват как застрахователния сектор използва различни методи и инструменти за справяне с демографските промени, включително например: мярка за намиране на равновесие между професионален и личен живот, прилагана от HUK-COBURG в Германия, която обхваща редица инициативи за подкрепа на своите работници; план за действие за заетостта на по-възрастните работници, използван от френската взаимнозастрахователна компания MAIF-Filia MAIF и кампания за повишаване на информираността, която цели да осигури приветлива и здравословна работна среда, проведена от финландското пенсионноосигурително дружество Etera.

Съвместното споразумение признава значението на равновесието между професионален и личен живот, квалификацията и ученето през целия живот и здравословните и безопасни условия на труд при назначаването на служители и задържането на специалисти в застрахователния сектор. Примерите в това издание илюстрират богатия опит и положителните стъпки, предприети от застрахователния бранш при управлението и адаптирането към промените. Всички примери в тази книжка са доказателство, че работодателите в застрахователния сектор се активизират и предприемат действия за справяне с различните аспекти на демографското предизвикателство, което е резултат от застаряването и намаляването на европейското население. Примерите показват, че застрахователният сектор напредва към осигуряване на по-равнопоставена, по-продължителна, по-здравословна и по-приятна кариера за своите настоящи и бъдещи служители, независимо от тяхната възраст или пол.



## **1.1 Мерки за квалификация и учене през целия живот**

През последните години все повече се осъзнава значението на това пригодността за заетост да се поддържа през цялата трудова кариера на хората. Вместо да се съсредоточават единствено върху сигурността на работното място, от особено значение е хората да получават основни умения и да останат приспособими. Отговорността за поддържане на пригодността за заетост е споделена между работодателя и служителя. Както е посочено в съвместното изявление, „Ученето през целия живот е печеливш избор и за двете страни, тъй като създава добавена стойност както за работодателя, така и за служителя. Ученето през целия живот е в полза на служителя, работодателя и държавата, като инвестициите в обучение и образование представляват съвместна отговорност и на трите страни. Непрекъснатото усъвършенстване на уменията е от съществено значение за пълноценен професионален живот. Индивидуалното кариерно развитие и усъвършенстването на уменията е от решаващо значение за служителите да се поддържат мотивирани и в състояние да изпълняват задоволително своите задължения. Продължаващото обучение на по-възрастните служители е особено важно, за да бъдат те запазени като актив на дружеството, което по този начин ще може да се възползва от техния опит и познания. Предпоставка за това обаче е желанието на по-възрастните служители да бъдат обучавани“.

Тук примерите показват, че застрахователният бранш в цяла Европа придава голямо значение на ученето през целия живот и насочва инициативите си към служители на всички нива и всички възрасти. Например Ирландската асоциация на брокерите е съсредоточила вниманието си върху въвеждането на млади служители в сектора, за да им осигури дълго и успешно кариерно развитие, докато например MAIF насочва усилията си към всички работници, с особен акцент върху трансфера на знания. Междувременно примерът с Finance Norway се основава на програма за учене през целия живот, която се стреми да засили равнопоставеността на половете.

## Възможности за електронно образование за всички: основни успехи сред групата над 50 години

### ► Име на дружеството/организацията:

Словашка застрахователна асоциация (SLASPO)



### ► Държава на централното управление: Словакия

### ► Размер и сектор на организацията: Целия застрахователен сект

### ► Основен фокус и заглавие на практиката: Инициатива за електронно образование

### ► Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:

Възрастовият профил на работната сила в застрахователния сектор се повишава. В резултат на това е необходимо работниците редовно да осъвременяват своите умения и способности, за да могат да работят продуктивно, а дружествата-работодатели да останат конкурентоспособни. Като асоциация на дружества в търговското застраховане, SLASPO работи за общите интереси на своите членове, като тези интереси все повече се съсредоточават върху поддържането и повишаването на квалификацията на служителите. За да се позволи на служителите да поемат отговорност за собственото си обучение и развитие, SLASPO разработи приложение за е-обучение, което се придържа към културата на продължаващо учене в рамките на застрахователния сектор.

### ► Дата на изпълнение/продължителност: Инструментът беше разработен през 2009 г. и оттогава непрекъснато се усъвършенства.

### ► Участващи партньори: SLASPO и доставчик на услуги за е-образование

### ► Съдържание на мярката:

Инициативата съдържа набор от образователни материали за поддържане на квалификацията до нивото, необходимо за агента или застрахователния служител, който пряко работи с непрофесионални клиенти. Материалите отговарят на законовите изисквания за този тип обучение, като участниците трябва да се явят на изпит, за да докажат постигнатия професионален стандарт.

### ► Постигнато въздействие и ползи:

През 2011 г. 30% от всички участници в този проект бяха лица на възраст над 50 години. През същата година общо 7 218 души участваха в програмата за обучение (4 535 жени и 2 683 мъже).

### ► Ключови характеристики в националната рамка за политики, които засягат резултатите: Акцент върху удължаване на професионалния живот.

### ► Основни фактори за успех/препятствия: Гъвкавост на приложението, която позволява на хората да овладеят одобреното съдържание, което се вписва в начина им на живот.

### ► Интернет връзка

<http://www.slaspo.sk/en/> - уеб-сайт на SLASPO

<http://www.e-ducation.com/> - уеб-сайт за обучение



## Наставничеството върши работа: подпомагане на кариерното развитие на жените-специалисти



- **Име на дружеството/организацията:** Finance Norway (FNO)
- **Държава на централното управление:** Норвегия
- **Размер и сектор на организацията:**

FNO е създадена през 2010 г. от Норвежката асоциация на спестовните банки и Норвежката асоциация на финансовите услуги. Тя е браншова асоциация, която представлява 180 финансови институции, опериращи на норвежкия пазар.

- **Основен фокус и заглавие на практиката:**

Програмата „Futura“ поставя акцент върху постигането на по-висока степен на равнопоставеност между половете чрез учене през целия живот и по-активно участие на жените на ръководни постове.

- **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

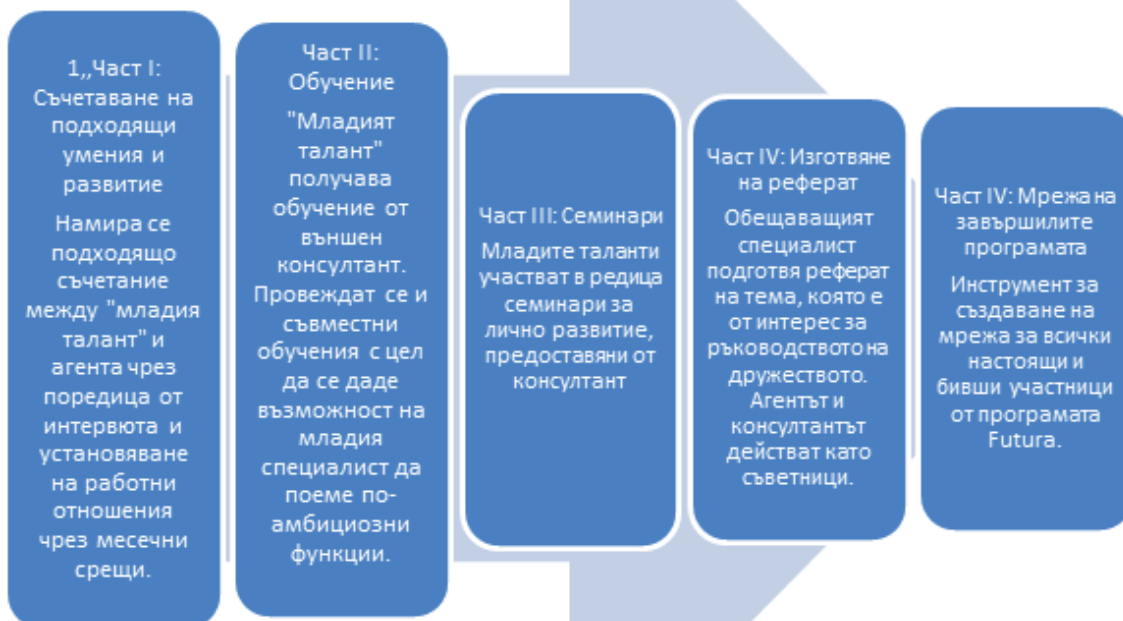
Програмата е разработена и се изпълнява в отговор на нововъзникналият недостиг на специалисти в сектора, който се дължи отчасти на демографските тенденции. Това накара дружествата да осъзнаят, че ще трябва да използват изцяло потенциала на добре квалифицираните си служители.

- **Дата на изпълнение/продължителност:**

2006 г. (прилага се и в момента, с изключение на 2011г., когато дейностите бяха прекратени, докато се извършваше оценка на програмата)

- **Участващи партньори:**

Норвежката асоциация на работодателите във финансовия сектор и Съюзът на финансовия сектор в Норвегия подпомогнаха създаването на програмата. Програмата не получи и дори





официално не планира финансиране, тъй като всички ресурси и средства бяха предоставени от основните участващи организации.

#### ► **Съдържание на мярката:**

F„Futura“ е по същество програма за наставничество, която събира на едно място т.нар. „млади таланти“ и „агенти“. „Младите таланти“ са жените, работещи в сектора, със силна кариерна мотивация. „Агентите“ могат да са жени или мъже, които вече заемат ръководни позиции. Програмата се състои от пет части:

#### ► **Постигнато въздействие и ползи:**

Между 2006 и 2010 г. в програмата са участвали около 140 жени. Според FNO балансът между половете в ръководство се е подобрил през последните години, като процентът жени на отговорни постове се е увеличил от 36% (2004г.) до 42% (2009г.) спрямо 64% и 58% при мъжете.

През 2010 г. е измерено кариерното развитие на първите четири участващи групи със следните резултати:

- 29% са заели позиции на по-високо организационно ниво;
- 40% са натоварени с повече отговорности за управлението на персонала; между 2010 и 2011г. този процент се е увеличил до 55%
- 30% имат повече отговорност за бюджета; между 2010 и 2011г. този процент се е увеличил до 55%, и
- 40% са натоварени с по-големи оперативни отговорности, отколкото преди да влязат в програмата.

Освен това TNS Gallup проведе проучване сред служителите във финансовия сектор през 2009 г., което очерта факта, че жените-мениджъри назначават повече жени в ръководството. Според наличните данни, жените-мениджъри имат около 10% повече жени в своите групи, отколкото колегите им-мъже. Същевременно 39% от интервюираните отговарят, че не знаят дали тяхното дружество си е поставило цели, свързани с равнопоставеността на половете. Повече жени, отколкото мъже, са познати с тези цели.

#### ► **Ключови характеристики в националната рамка за политики, които засягат резултатите:**

През 2003г. бе прието законодателство, което определяше, че експертните ръководни функции трябва да се заемат от поне 40% жени, което изигра съществена роля в създаването на програмата „Futura“. Получената от политическите партии подкрепа също имаше положително въздействие върху програмата.

#### ► **Основни фактори за успех/препятствия:**

Въпреки увеличаващия се брой жени на ръководни длъжности, остават различия във вида на управленски роли, изпълнявани от мъжете и жените. Докато жените са по-представени сред мениджърите на човешките ресурси, мъжете по-често заемат управленски постове, свързани с технически и ориентирани към пазара задачи.

#### ► **Интернет връзка:**

<http://www.Futurafinans.no/>



# Ангажиране на млади брокери: подобряване на представителността в Ирландската асоциация на брокерите

► **Име на дружеството/организацията:** Ирландска асоциация на брокерите (Irish Brokers Association)

► **Държава на централното управление:** Ирландия



► **Размер и сектор на организацията:**

Браншова асоциация с над 500 члена, в които работят 5 500 души в застрахователния сектор в Ирландия

► **Основен фокус и заглавие на практиката:**

Young IBA ("Млада IBA") Квалификация и учене през целия живот

► **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

Целта на инициативата е да позволи на IBA да осъществява по-добра връзка с млади брокери, които не са добре представени при заседания и дейности на организацията. „Young IBA“ позволява на организацията по-добре да информира младите работници в сектора относно целта, предлаганите услуги и ползите от IBA. По този начин се постигат връзки с бъдещите собственици на брокерски фирми, което пък осигурява здравословно бъдеще за Асоциацията и дейностите, които тя предлага на своите членове. Друга основен мотивиращ фактор за създаването на инициативата е нарастващата важност на квалификацията и продължаващото обучение в сектора. През 2007 г. бяха определени минималните изисквания за компетентност в сектора - в допълнение със задължителните професионални изисквания. Освен това продуктовият пазар се разнообразява, което изисква специалистите редовно да осъвременяват знанията. Това служи само за да подчертае необходимостта от стабилна първоначална квалификация и продължаващо професионално развитие.

► **Дата на изпълнение/продължителност:** 2008г. (продължава и в момента)

► **Участващи партньори:** Irish Brokers' Association

► **Съдържание на мярката:**

Основните цели на Young IBA са:

- Да предоставя консултации и съдействие в обучението и образованието на младите застрахователни брокери;
- Да помага на младите членове на IBA да напреднат в кариерата;
- Да направи застрахователното посредничество атрактивна кариера;
- Да създаде социални мрежи между младите брокери и между млади и по-опитни брокери и мениджъри на брокерски дружества чрез събития и семинари.

Дейностите се планират чрез Комитета Young IBA, който заседава всеки месец и се състои от 13 члена, представляващи различни области на страната и бранша (животозастрахователни брокери и брокери от други сфери). Комитетът Young IBA се отчита пред Съвета на IBA. Неговият председател участва в Съвета на IBA, като по този начин осигурява положителни връзки между дейностите на Young IBA и асоциацията като цяло.

Дейностите, организирани от Young IBA, включват:

- Обучителни семинари за брокерски персонал (например обучение за продажби, обучение за продукти)
- Групи за подготовка за изпити (например специални сесии за квалификация в животозастраховане и общо застраховане, спазване на нормативни изисквания)
- Подготовка на специализирани учебни записки за различни квалификации

- Онлайн достъп до полезна информация за изпити от сайта на Young IBA



Ето някои примери за обучения, организирани през 2011 г.:

- Пенсионно осигуряване за живеещи без брак двойки
- Неразкриване на съществени факти
- Модул за автомобилно застраховане
- Модул за застраховане на товарни автомобили
- Семинар за прекъсване на стопанската дейност
- Семинари за спазване на нормативната уредба
- Семинар за лични пенсионни спестовни сметки
- Умения за продажби и телефонна комуникация

Социалните мрежи (напр. Facebook, LinkedIn) се използват широко за популяризиране на събитията, съобщаване на важни за бранша новини и провеждане на конкурси всяко тримесечие с цел привличане на нови членове.

Young IBA организира и редица награди, включително за

- Обслужване на клиенти
- Служители „Продажби“
- Ръководители на екипи
- Образователни постижения
- Иновации

Освен това Young IBA подкрепя благотворителни събития с цел да ангажира членовете си в техните общности.

#### ► **Постигнато въздействие и ползи:**

Семинарите и събитията, организирани от Young IBA, привличат голяма посещаемост още от въвеждането им през 2008 г. Социалните мрежи също широко се използват за разпространяване на информация, а наградите повишават мотивацията и информираността за добрите практики и постижения в сектора.

#### ► **Основни фактори за успех/препятствия:**

Предлагане на услуги, съобразено с изискванията на младите брокери, както и използване на нови и иновативни медии за разпространение на информация за новини и събития.

#### ► **Интернет връзка:**

[http://www.iba.ie/development2009/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=232](http://www.iba.ie/development2009/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=232)

## **(Про)активен живот на възрастните хора: предаване на знания и управление на жизнения преход**



- ▶ **Име на дружеството/организацията:** MAIF - Filia MAIF
- ▶ **Държава на централното управление:** Франция
- ▶ **Размер и сектор на организацията:** Застрахователен сектор, 6 800 служители (2010г.)
- ▶ **Основен фокус и заглавие на практиката:** План за действие за работна заетост на по-възрастните
- ▶ **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

MAIF се опита да подходи към темата с „активното остаряване“ по проактивен начин. През 2006 г. дружеството взе решение да започне преглед на сегашното състояние във връзка със застаряването на работната си сила, като признава необходимостта да вземе предвид развитието на „възрастовата пирамида“ в дружеството при бъдещи назначения и други важни решения. Нарастващият дял на възрастните работници в компанията се възприема като важен фактор, който да се вземе предвид по отношение на управлението на човешките ресурси.

През 2006 г. бяха стартирани редица експериментални мерки, основаващи се на резултатите от проучване сред служителите. Целите, които са в основата на този подход, бяха да се обърнат тенденциите по отношение на използването на предпенсионни схеми, да се предвиди и отчете ефектът от застаряването и да се мотивират по-възрастните служители до края на професионалната си кариера.

- ▶ **Дата на изпълнение/продължителност:**

януари 2010 - декември 2012г. за текущия план (надграждащ върху предишни инициативи, започнати през 2006г.)

- ▶ **Участващи партньори:** Работодател

- ▶ **Съдържание на мярката:**

Текущият План за действие (2010-2012) за по-възрастните служители, който отговаря на законодателните изисквания и се основава на предишни експериментални мерки, е основният инструмент за насърчаване на „активното остаряване“ в дружеството. Планът обхваща три основни области:

- Подготвеност за кариерната еволюция

За поддържане на мотивацията на по-възрастните работници (по дефиниция това са работници на възраст 45 и повече години), планът има за цел да продължи да развива техните умения, пригодността им за заетост и да насърчи напредъка им до края на тяхната кариера. Всеки служител на 45 или повече години може да поиска интервю с отдел „Човешки ресурси“ относно „втората част от кариерата си“. Тези интервюта могат да се повтарят на всеки пет години, ако е необходимо. Тяхната цел е:

- да се направи преглед на опита на служителя, кариерните му постижения и умения;
- да се обсъдят професионалните му стремежи;
- да предприеме мерки по необходимото обучение и проблеми, свързани с условията на труд и работно време; и
- да се проучат възможностите за участие в дейности по обучение/наставничество.

След интервюта с „Човешки ресурси“ и със съгласието на служителя могат да се изготвят индивидуални планове за действие, които да включват обучителни дейности, съобразени с техните изисквания. Обучението изцяло се заплаща от дружеството. Подкрепа може да се предоставя и на служители, които желаят за получат сертификат за неформалното си обучение за придобиване на професионална квалификация.

- Предаване на знания и умения и развитие на системата на „наставничество“



Планът признава необходимостта да се организира предаването на знания и ноу-хаута от по-възрастните служители на по-младите поколения. За да се постигне това, планът предвижда по-голям дял на по-възрастните служители да бъдат включени в развитието на система за наставничество и дейности за обучение на работното място. Освен това планът има за цел да развие използването на специални интервюта за служители, които се готвят да се пенсионират, да са подготвени и да организират трансфера на своите умения/знания.

- Адаптиране в края на кариерата и преход между активност и пенсиониране

Планът съдържа някои мерки, насочени към отчитането на потребностите и желанията на по-възрастните работници в последните им години на професионална активност. Те включват условия за достъп до доброволна работа на непълно работно време за служителите на възраст 58 и повече години. Персонализирани информационни услуги, осигурени от външен доставчик, се предлагат за всички служители на 57 и повече години, за да им се помогне да изчислят пенсионните си права и да направят информиран избор за пенсионирането си.

#### ► **Постигнато въздействие и ползи:**

Сред различните приоритети на плана, някои от посочените по-горе мерки се оказаха по-популярни сред по-възрастните служители, отколкото други.

- Що се отнася до подготовеността за еволюцията на кариерата, в случая с по-възрастните работници, които заемат физически натоварващи работни места (малцинство от по-възрастните служители в дружеството), прилагането на конкретни действия, включително професионална мобилност, е почти систематично. В тези случаи връщането към административни длъжности се оказва по-популярно сред по-възрастните служители, отколкото конкретни целеви интервенции на работното място, които им позволяват да продължат да заемат досегашната си длъжност. За повече служители, които работят „зад бюро“, подготовката за кариерна еволюция е по-трудна за прилагане на практика. Само малък дял от работниците на възраст 45 и повече е поискал интервю за „втората част от кариерата“. Въпреки това повечето от проведените интервюта са последвани от разработването на индивидуализиран план за действие.
- По-възрастните служители гледат положително на предаването на знания и умения и разработването на система за наставничество. В момента само малък брой наставници и още по-малко обучители са над 45-годишна възраст.
- Що се отнася до адаптирането към края на кариерата и прехода между активност и пенсиониране, индивидуалните информационни услуги отговарят на нуждите на по-възрастните работници и често се използват. Обучителните сесии за подготовка за пенсиониране също са популярни (в тях участват до 40% контингента, към който са насочени).

#### ► **Ключови характеристики в националната рамка за политики, които засягат резултатите:**

Както споменахме по-горе, през последните години във Франция беше въведено законово задължение на дружества с повече от 50 служители да започнат преговори за това как да насърчат заетостта на по-възрастните работници. Член 87 от Закона за финансирането на социалното осигуряване от 17 декември 2008 г. гласи, че дружества с 300 служители или повече са задължени от 2010 г. или да сключат колективен трудов договор, или план за наемане на по-възрастни работници. Дружествата, които не го направят, подлежат на глоба, равна на 1% от оборотната ведомост.



Това ново законодателство не доведе до допълнителни развития за MAIF, тъй като разработването на инициативи за „активно остаряване“ беше започнало преди това.

Въздействието на неотдавнашната реформа в пенсионната система (постепенно повишаване на възрастта, на която работещите имат законно право да се пенсионират, от 60 години на 62 години и получаване на право на пълна пенсия от 65 до 67 години) се очаква да има влияние върху продължителността на кариерата и състава на работната сила в рамките на предприятието.

#### ► Основни фактори за успех/препятствия:

В рамките на дружеството проактивният подход от страна на „Човешки ресурси“ и ръководството към проблема с демографските промени и застаряването на работната сила допринесе за осигуряване на подходящи работни условия за по-възрастните работници. Освен това видът на извършваната работа и малкият дял служители, които се занимават с физически труд, означава, че тази професионална трансформация към административните роли за някои по-възрастни работници е относително лесна за въвеждане.

Изпълнението на плана (и предишните инициативи) обаче показва, че подходът към въздействието на застаряването на работната сила на дружеството е много сложна задача, която създава редица предизвикателства пред ЧР. Застаряването на работната сила и перспективата за по-дълга кариера може да създаде проблеми за по-младите поколения служители. Това изисква от мениджърите „ЧР“ да преосмислят прогреса на кариерата за всички възрастови групи.

Важно е да се отбележи, че инициативите, водени от ръководството на MAIF, показаха, че няма „бързо решение“ по въпроса за запазването на по-възрастните работници мотивирани, както и че комуникацията по въпроса с управлението на възрастта не винаги е ясна и еднопосочна. За да могат тези мерки да бъдат ефективни, трябва да бъдат разбрани конкретните мотиви и фактори, залегнали в основата на вземането на решения за всеки отделен служител.

#### ► Weblink:

Страница на MAIF:  
<http://www.maif.fr/accueil.html>





## **1.2 Мерки за намиране на равновесие между професионален и личен живот**

Мерките за равновесие между професионален и личен живот играят ключова роля в набирането и задържането на служители. Това е особено вярно за жените, тъй като те често трябва да съобразяват своите професионални амбиции с нуждите на семейството, например отглеждане на деца или грижи за възрастни роднини. В този смисъл Съвместното изявление признава, че за да се „увеличи привлекателността на сектора, работодателите трябва да могат да предложат разнообразни модели на работа, които да изпълняват необходимостта да се работи ефикасно и ефективно.(...) За да се даде възможност на всички, независимо от пола, да се включат в работната сила или да се върнат на работа след отсъствие, полезни практики са например гъвкавото работно време, работа на непълно работно време, инициативи за връщане на работа, възможност за работа от дома и гъвкава работа с помощта на технологията (като работа онлайн и дистанционната работа“. Признава се и важноста на висококачествени условия за грижи за децата.

Съвместното изявление освен това подчертава важноста на периода от живота на всеки човек по отношение на равновесието между професионален и личен живот. Проявата на гъвкавост през годините, когато наближава края на трудовия живот на служителя, може да помогне за удължаване на кариерата на онези, които вече не са в състояние или вече не желаят да изпълняват досегашните си задължения. „Политики, които насърчават по-възрастните служители да останат в дружеството, като предлагат алтернативни и по-малко натоварващи условия на труд, са ефективни инструменти, които вече са изпробвани в някои застрахователни и посреднически дружества. Те могат да включват намаляване на работно време, по-гъвкаво работно време и индивидуални схеми, които изпълняват конкретните потребности на служителите в по-напреднала възраст и др“.

Примерът по-долу показва, че значението на перспективата, свързана с достигнатия етап от живота, с оглед постигане на равновесие между професионален и личен живот, е положително призната в цялостния подход на HUK-COBURG към управлението на демографските предизвикателства. Мерките за равновесие между професионален и личен живот имат висок приоритет в много такива комбинирани подходи, прилагани в застрахователния сектор на фирмено и секторно ниво, както е описано в Част 2 от тази книжка.



## Равновесие между професионален и личен живот: различни мерки за подобряване на развитието на кариерата и запазването на специалисти



- ▶ **Име на дружеството/организацията:** HUK-COBURG
- ▶ **Държава на централното управление:** Германия
- ▶ **Размер и сектор на организацията:**

Общозастрахователно дело, €5 млрд приходи от премии, 8 500 служители (2011 г.)

- ▶ **Основен фокус и заглавие на практиката:**

“Демография: сега или никога”

Равновесие между професионален и личен живот (съпътстващите мерки в областта на ученето през целия живот и здравословните и безопасни условия на труд на дружеството са представени в Част 2 от тази книжка)

- ▶ **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

Дружеството навреме идентифицира предстоящите предизвикателства, свързани с демографските промени, и разглежда мерките за предвиждане на демографското развитие като най-важна задача в областта на човешките ресурси, която да се реши сега и в бъдеще - както по отношение на привличане на млади служители, така и за задържане на тези в по-напреднала възраст. Демографските промени може да се окажат особено предизвикателство за селските райони, като това важи и за мястото, където е разположена централата на дружеството.

- ▶ **Дата на изпълнение/продължителност:** Въвеждане на различни мерки между 2004-2010г. (прилага се и в момента)

- ▶ **Участващи партньори:** Работодател, работнически съвет, различни НПО и обучители

- ▶ **Съдържание на мярката:**

През 2005 г. HUK-COBURG реши да се премине през процедура на сертифициране с audit berufundfamilie® (одит на професионален/семеен живот). През юли 2005 г. дружеството получи основно сертифициране от фондация „Hertie“, национално признат институт за насърчване на семейно-ориентирани политики в областта на човешките ресурси. Сертификатът показва, че дадено дружество е създадо мерки за равновесие между професионален и личен живот и работи активно за непрекъснато им усъвършенстване. Дружеството е одитирано отново през 2008 г. и 2011 г. и успешно получава подновяване на сертификата. За да се осигури на служителите за по-добро съвместяване на професионалния и семейния живот през годините са осъществени редица мерки:

- „Мениджмънт с намалено пълно работно време”

От 2006 г. насам HUK-COBURG предлага програмата „Мениджмънт с намалено пълно работно време” за служителите на най-ниското управленско ниво (ръководителите на екипи). Това прави възможно да се намали работната седмица до минимум от 25 часа. Предложението е базирано на стандартен набор от условия на ниво „дружество” и е на разположение за всички мениджъри на това ниво, които поискат да се възползват. Мярката е насочена към служители, които вече заемат позиции като ръководителите на екипи, както и към тези, които биха искали да поемат тази отговорност в бъдеще, като същевременно запазят достатъчно време със семейството си. Този вариант в момента се ползва от над 30 измежду 650-те ръководители на екипи в дружеството.

- Грижи през ваканцията и отглеждане на деца от 0 до 3 години

Съвместно с асоциация, която работи за насърчване на образованието и обучението, дружеството предлага грижи през ваканцията за децата на своите служители. Над 100 ученици под 14-годишна възраст се организират в ежедневни дейности през великденските и коледните празници, както и в продължение на четири седмици през лятото. Освен това от есента на 2008



г. HUK-COBURG осигури 24 места в детски ясли в гр. Кобург. За персонала в другите клонове в страната дружеството предлага и външна консултантска услуга, която помага за намиране на детски заведения. В допълнение служителите в центровете за обслужване на клиенти получават финансова помощ за детегледачка през часовете от 16:00 до 20:00 часа.

- Подкрепа за служителите с нуждаещ се от грижи роднина

Предвид текущите демографски промени дружеството взе решение да насочи подкрепата си не само към семейства с деца, но и към хора, които се грижат за зависимите членове на семейството. Дружеството насърчава ползването на полагащите се по закон до 10 дни отпуск при болест на зависим роднина. Освен това служителите могат да вземат отпуск до шест месеца, за да се грижат за близки роднини в домашна обстановка. Ако се налагат специални грижи за възрастни хора, с подкрепата на консултантска фирма дружеството предлага многобройни контакти с домове за пенсионери и старчески домове. В съответствие с наскоро приетото ново законодателство HUK-COBURG ще предложи и възможността да се ползва „време за грижи на семейството“ (Familienpflegezeit) до 24 месеца, което позволява на служителите да работят при намалени часове за срок до 24 месеца.

Дружеството е ангажирано да осигури на работещите на непълно време същия достъп до обучение като на всички други служители. Освен това се предлагат и разнообразни модели за гъвкаво работно време, както и дистанционна работа, което допълнително увеличава възможността за съвместяване на професионалните и семейните задължения.

#### ► **Постигнато въздействие и ползи:**

Дружеството е подготвило изчисления на базата на извадка, които показват, че всеки път, когато дадена жена излезе в майчинство за около 3 години и трябва да бъде реинтегрирана и обучена за въведените междувременно процеси, това струва на дружеството € 25 000. Предлагането на детски заведения и намаляването на пълното работно време за мениджърския състав е допринесло за съкращаване на срока на майчинство, като те обикновено се връщат след 1-1,5 години отпуск. Освен това според изчисленията 75% от жените, които работят на намалено пълно работно време, не биха заемали мениджърски позиции, ако не беше за тази възможност.

#### ► **Ключови характеристики в националната рамка за политики, които засягат резултатите:**

Има редица области, в които националната рамка на политики допринася за постигане на положителни резултати. Сред тях са:

- Парична помощ за отглеждане на дете (Elterngeld) за срок от една година, което прави по-вероятно родителите да се върнат на работа след 12 месеца;
- Правни разпоредби относно правото на достатъчно време за грижи, които определят рамка за политиката на компанията;
- Увеличено предлагане на детски ясли, което е резултат и от повечето държавни инвестиции в тази област;
- Наличието на добри практики и подкрепа за развитието (например чрез auditberufundfamilie).

#### ► **Основни фактори за успех/препятствия:**

- Широк спектър от мерки, от които могат да се ползват служители в най-различни възрастови групи и нива на квалификация.
- Силен акцент върху мерките за съвместяване на професионален и личен живот.
- Ангажимент за разработването на „кариерни пътеки“ в рамките на дружеството.

#### ► **Weblink:**

Доклад за човешките ресурси на дружеството 2010г. (Personalbericht 2010)  
[http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber\\_uns/berichte\\_2010/personalbericht\\_2010.pdf](http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf)





### **1.3 Мерки за здравословни и безопасни условия на труд**

“Работодателите и служителите имат обща отговорност да създадат стабилна работна среда с условия на труд, които са благоприятни за пълноценен професионален живот и са в подкрепа на физическото и психическото здраве на служителя”.

Съвместното изявление в този смисъл признава важната роля на здравословните и безопасни условия на труд, за да могат работещите да се радват на по-дълъг професионален живот. Това очевидно е пряко свързано с рисковите фактори на работното място, но може също да помогне за създаване на по-висока култура, свързана със здравето, тъй като поведението извън работното място, очевидно също има своята роля за поддържане на добро здраве.

“За тази цел могат да бъдат полезни системи за управление на професионалното здравеопазване чрез инициативи като физически упражнения, правилно хранене и консултации за справяне със стреса, „горещи линии“ за помощ на служителите и профилактични прегледи. Работодателите обаче не носят отговорност за начина на живот на своите служители извън работното място, поради което в крайна сметка успехът на тези мерки зависи от желанието на всеки отделен човек да се възползва пълноценно от тях”.

През 2004 г. междусекторното споразумение между европейските социални партньори призна конкретните рискове, свързани със стреса на работното място, и подчерта ключови стъпки към справяне с това явление. Това споразумение се подкрепя от социалните партньори в застрахователния сектор, които „са съгласни, че справянето със стреса на работното място може да доведе до по-голяма ефективност и подобряване на професионалното здраве и безопасност, с произтичащите от това икономически и социални ползи за дружествата, работниците и обществото като цяло”. Ето защо те призовават работодателите и служителите в сектора да предприемат действия за идентифициране на причините за предотвратяване, елиминиране или намаляване на вредните нива на стрес на работното място.

Примерите в този раздел описват значението, което застрахователният бранш придава върху (психическото) здраве на своите служители. Нека повторим, че тези примери са илюстрация на добрите практики в рамките на сектора, почерпени от дружествата в цяла Европа.

## Подобряване на здравната защита: откриване, намаляване и избягване на стреса на работното място



► **Име на дружеството/организацията:** Allianz Group

► **Държава на централното управление:** Германия

► **Размер и сектор на организацията:**

Група за застрахователно дело и управление на активи, 141 938 служители по цял свят, €103 560 млрд общ приход (2011г.)

► **Основен фокус и заглавие на практиката:**

Споразумение за насоки относно стреса на работното място

► **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

Взискателността на работната среда постоянно се увеличава в резултат на фактори като нарастващата международна конкуренция и повишаването на изискванията към ефикасността и ефективността на работните процеси. Натрупването на такива фактори, особено в съчетание с обстоятелства, свързани с личния живот, може да доведе до отрицателен стрес и да доведе до физически, психологически и социални реакции и свързаните с тях заболявания. Лошото здравословно състояние може да повлияе върху способността на човека да продължи да работи ефективно и продуктивно и да допринесе за ранно напускане на пазара на труда.

В съответствие с Европейското автономно общобраншово споразумение за справяне със стреса на работното място, както и с препоръките от Съвместното изявление на социалните партньори в застрахователния сектор, Allianz SE и нейният (европейски) работнически съвет сключиха Споразумение относно насоките, свързани със стреса на работното място.

► **Дата на изпълнение/продължителност:** 5 май 2011г.

► **Участващи партньори:** Allianz SE и Работнически съвет на Allianz SE

► **Съдържание на мярката:**

Споразумението е в сила за Allianz SE и неговите дъщерни дружества със седалища в страните-членки на ЕС, държавите-страни от ЕИП и Швейцария. То категорично определя защитата на здравето (за предотвратяване на отрицателния стрес на работното място) като корпоративна цел, за чието постигане дружеството и служителите трябва да работят съвместно. Една от целите на споразумението е да се повиши информираността за стреса на работното място, как може да бъде открит, избегнат и намален още на ранен етап между двете страни.

За да се определят и доколкото е възможно да се елиминират потенциалните причини, трябва да се извършват редовни оценки на риска в съответствие със съответната европейска директива (89/391/ЕИО). Особено значение се отдава също на консултациите и участието на работниците при извършване на оценки за здравето и безопасността.

Дружеството се ангажира да подобри защитата на здравето и да избегне стреса, свързан с работата, чрез предприемане на превантивни действия, с които да се осигури:

- Процесите на промяна да се извършват по начин, който не въвежда стресови фактори на работното място, доколкото това е разумно изпълнимо;





- В зависимост от местните структури, предоставяне на информация или достъп до инструменти за помощ на служителите или да избегнат, или ефективно да се справят със стресови ситуации (напр. медицински консултации, поверителна телефонна линия за помощ, образование и обучение и др.);
- Осигуряване на подходящи мерки за рехабилитация и реинтеграция за служители, чиято производителност е намалена поради стрес на работното място;
- Осигуряване на подходящ баланс между въвеждането на промени и процесите на учене.

Споразумението предвижда също така различни отговорности на Управителния съвет, ръководството, местните отдели и служители по „Човешки ресурси“ за прилагането на споразумението.

#### ► **Постигнато въздействие и ползи:**

Две години след датата на подписване на споразумението дружествата от Allianz Group ще трябва да представят доклад за предприетите действия за прилагане на принципите на споразумението. След това ще бъдат извършени текущи съвместни прегледи и ще се разгледа как най-добре да се споделят вече изпробваните в действие добри практики.

#### ► **Основни фактори за успех/препятствия:**

Наличието на междубраншово споразумение за стреса на работното място и съвместно изявление на застрахователния сектор, което също поставя акцент върху въпросите, свързани със здравето и безопасността. Добри досегашни постижения на сътрудничество в рамките на (Европейския) работнически съвет на SE на Allianz SE.

#### ► **Weblink:**

[https://www.allianz.com/en/press/news/company\\_news/human\\_resources/news\\_2011-05-05.html](https://www.allianz.com/en/press/news/company_news/human_resources/news_2011-05-05.html)

## **Един за всички, всички за един: кампания „Колегите ти дават сила“**



- ▶ **Име на дружеството/организацията:** Etera
- ▶ **Държава на централното управление:** Финландия
- ▶ **Размер и сектор на организацията:**

Пенсионно осигуряване, което се предлага на 18 500 фирми; 240 000 осигурени работници и служители в тези фирми

- ▶ **Основен фокус и заглавие на практиката:** Кампания „Колегите ти дават сила“  
Здраве и безопасност

- ▶ **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

Etera е едно от шестте дружества във Финландия, предоставящи услуги за пенсионно осигуряване. Всички работодатели трябва да плащат задължителните пенсионни вноски за своите служители, но (от 2007 г.) имат право да изберат кой доставчик да използват. До 2007 г. Etera предоставя услуги само за работници в строителството, горското стопанство, земеделския и пристанищния сектори. Предприятията в тези сектори все още съставляват голяма част от клиентите на компанията.

Част от всички пенсионни вноски на ниво фирма трябва да се инвестирани в услуги за благосъстоянието при работа. Etera предоставя такива услуги, което означава, че дружеството помага на компаниите в оценката на нивото на здравето и безопасността на служителите си, които може да доведат до отсъствие от работа, намалена продуктивност или ранно пенсиониране. Въз основа на такива оценки, Etera предоставя съвети и инструменти за справяне със съответните рискови фактори. Те може да са ергономични, свързани с работните или управленски практики и др. Поради традиционния профил на клиентите Etera, средната възраст на пенсиониране в тези фирми са две години под средното ниво във Финландия, което води до значителни разходи за застрахователни компании и работодатели (при плащането на обезщетения за неработоспособност или ранно пенсиониране). Ето защо инвестициите в инициативи за благосъстоянието са важни и от финансова, и маркетингова гледна точка.

- ▶ **Дата на изпълнение/продължителност:** 2010г. (продължава и в момента)
- ▶ **Участващи партньори:** Etera, изпълнява се в координация с членуващите дружества
- ▶ **Съдържание на мярката:**

Кампанията се зароди в резултат на изследванията и опита на дружеството, който показва, че над 50-годишна възраст мнозина работници вече мислят за пенсиониране. Поради това беше заключено, че е важно мерките да се насочат към по-младите работници и подобряване на работната среда през целия жизнен цикъл. Както физическите проблеми (на които Etera обръща внимание в своята оценка на благосъстоянието на клиентите), все повече отсъствието заради влошено здраве и свързаното с това ранно напускане на пазара на труда са свързани с психологически проблеми, причинени от стрес, агресивно отношение и тормоз, или неспособност да се съвместят изискванията на професионалния и личния живот.

За да вземе мерки по тези въпроси, Etera стартира кампания, озаглавена „Колегите ти дават сила“, която включва редица елементи:

- Кампания във Facebook и свързан с това дискуссионен форум с основна тема психологическото благосъстояние на работното място;
- Комикси, които представят проблеми на работното място, чиято цел е да накарат хората да се замислят дали начина, по който се държат по време на работа и се отнасят към колегите, допринася за здравословна работна среда;
- Серия от анкети, които позволяват на хората да се преценят дали са „добри колеги“ на работното си място;



- Уеб-страница с конкретни съвети за най-правилно поведение в дадени ситуации.

Etera има петима членове на персонала, които предоставят услуги, специално съобразени с благополучието на работното място. Те посещават компании-клиенти, за да направят съответните оценки и да предоставят информация за кампанията и нейните инструменти. Една от важните цели е да се повиши информираността, че здравословното работно място е отговорност не само на ръководството, но и на всеки отделен служител.

#### ► **Постигнато въздействие и ползи:**

На местата, където услугите за благосъстояние на работното място са били прилагани известно време, обикновено се забелязва въздействие върху отсъствието на служители, удовлетворението от работата и броя на рано пенсионираните се. Като цяло обаче не е лесно да се направят такива оценки, тъй като те са повлияни от много различни фактори. Дружеството и специалистите по проучвания се опитват да постигнат напредък при идентифицирането на положителното въздействие.

Кампанията във Facebook на дружеството придоби висока популярност. 12 000 души я „последваха“ и редовно обменят информация.

Etera работи усилено, за да разработи инструменти, които да станат достъпни за всички членове, независимо от размера на вноските, които те плащат. Това означава преди всичко, че малките фирми, които - поради по-малкия брой служители - не генерират значителен инвестиционен потенциал при инициативи за по-благоприятна работна среда, могат също да се възползват от тези инструменти за своя персонал и ръководство.

#### ► **Ключови характеристики в националната рамка за политики, които засягат резултатите:**

Има редица области, в които националната рамка на политиките допринася за тази мярка. Сред тях са:

- Характерът на финландската система за пенсионно осигуряване: Той изисква работодателите да плащат задължителни пенсионни вноски за своите служители. От тези вноски, изплащани на дружества като Etera, фиксирана - но малка - сума трябва да се използва от застрахователните доставчици, за да инвестират в инициативи за благосъстояние.
- Увеличаване на задължителната пенсионна възраст.
- Силна политика и политически акцент във Финландия за удължаване на трудовия живот.

#### ► **Основни фактори за успех/препятствия:**

Достъпност на материалите и инструментите на кампанията във Facebook/чрез уебсайт. Широко разпространение на инструмента чрез стартирането на кампанията и текущата работа с работодателите.

#### ► **Интернет връзка**

Информация за финландската пенсионноосигурителна система:

[http://www.etk.fi/en/service/insuring\\_in\\_finland/783/insuring\\_in\\_finland](http://www.etk.fi/en/service/insuring_in_finland/783/insuring_in_finland)

Информация за кампанията Etera:

[www.etera.fi/tyokaveri](http://www.etera.fi/tyokaveri) (официален сайт на кампанията)

[www.facebook.com/tyokaveri](https://www.facebook.com/tyokaveri) (страница на кампанията във Facebook)

# Анализ на удовлетвореността от работата и психологическото поведение на работното място: подкомитет на Topdanmark, посветен на психологическата работна среда

► **Име на дружеството/организацията:** Topdanmark



► **Държава на централното управление:** Дания

► **Размер и сектор на организацията:** General insurance, €5 billion premium income, 8500 employees (2011)

► **Основен фокус и заглавие на практиката:**

Topdanmark is one of the largest insurance companies in Denmark, with 2,550 employees and a turnover of DKK 11 billion (2011), which provides life and accident insurance.

► **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

At Topdanmark there is a good and long lasting tradition of having a constructive dialogue between the management, the local union representatives and employees. Both sides felt that it would be more fruitful to consider psychological and physical risk factors as part of an overall assessment of the work environment.

A sub-committee was created to assess both risk factors. Previous to its creation, the task of assessing the psychological working environment fell upon not only the work environment organisation to company level, but also on inspectors of the Work Environment Authority. It was felt that these inspectors, being external to the organisation, might have found it difficult to connect on such a personal basis with employees and therefore were not able to give an accurate depiction psychological stressors or risk factors. The establishment of the subcommittee was furthermore a reflection of management's appreciation of staff in the insurance sector and the importance to consider their welfare from both perspectives.

► **Дата на изпълнение/продължителност:**

The sub-committee was established in 2007 following an agreement between the organisations in April 2007 (the Danish Employers' Association of the Financial Sector (FA) and the Association of Insurance Employees in Denmark (DFL) and its work continues today.

► **Участващи партньори:**

През 2006 г. беше направена промяна в законодателството, която даде на работодателите и на организациите на работниците възможност да сключват споразумения като това за психологическото здраве и безопасност. Асоциацията на датските работодатели от финансовия сектор и Асоциацията на застрахователните служители в Дания се съгласиха да наблюдават, развиват и регулират психологическата работна среда в застрахователния сектор. Въпреки това подкомитетът, който създава докладите и извършва анализите, е формиран под местното представителство на местната DFL и съответния представител от Topdanmark.

► **Съдържание на мярката:**

Споразумението, по силата на което е формиран подкомитетът, има за цел да

- Насърчава удовлетвореността от работата и доброто психично здраве; и,
- Да гарантира, че проблемите, свързани с психичното здраве, доколкото е възможно, се решават от местните комитети, или, ако това не е възможно, с участието на организациите.

Дружеството има задължение да спазва разпоредбите на здравословни и безопасни условия на труд в психо-социалната област.

FA и DFL поемат задачите, залегнали в Закона за работната среда, за да гарантират, че дружествата спазват разпоредбите в психо-социалната област:

- Изисквания за планиране и организиране на работата.
- Изисквания работата да се извършва по безопасен начин
- Изискване извършваната работа да отговаря на квалификацията на служителя
- Изисквания за регламентиране на монотонната работа, темпото на



работа и работата на изолирани места.

- Изисквания за физическите или психични здравни рискове поради агресивно отношение, включително сексуален тормоз.

Местният комитет (подкомитетът на Topdanmark) обсъждат принципите и насоките в психо-социалната област, съгласно упоменатите по-горе изисквания. Комитетът не се занимава с въпроси, свързани с индивидуалните условия на служителя.

Местната дискусия за превенция, идентифициране и решаване на проблемите трябва да се проведе от комитета, след което той трябва да обсъди по какъв начин да осигури, че членовете на комитета притежават необходимите умения, за да изпълнят задачата. На първо ниво проблемите се обсъждат между служителя и местен мениджър.

Ако мениджърът и служителят не могат да решат проблема, той се отнася към следващото ниво на ръководството. Ако все още има проблем, местната асоциация на DFL обсъжда проблема с ръководството на дружеството, в съответствие със споразумението между FA и DFL. Ако ситуацията остане неразрешена, FA или DFL могат да отнесат случая към Организационния комитет (Samarbejdsraad).

#### ► **Постигнато въздействие и ползи:**

Сътрудничеството с организацията на здраве и безопасност подобри диалога по въпросите на удовлетворението от работата и психологическата работна среда. Стана по-ясно как се разпределят задачите между работническия комитет и организацията аз работната среда и кой е отговорен за различните задачи.

Освен с психологическата работна среда, подкомитетът се занимава и със следните въпроси: анализ на здравното състояние, стреса, начина на хранене, тютюнопушенето и удовлетвореността от работата.

С вътрешните членове на подкомитета бе отбелязано, че служителите са реагирали много позитивно и са много отворени към обсъждане на всички въпроси, отнасящи се до психологическото благополучие.

#### ► **Ключови характеристики в националната рамка за политики, които засягат резултатите:**

Датският Закон за работната среда (изменен през 2010 г.) изигра относително важна роля в създаването на подкомитета за психологическата работна среда. Както споменахме, преди създаването на подкомитета, отговорността за оценка на (психологическата) работна среда падна върху Органа за работната среда. Законодателството предвижда, че „отговорност на работодателя е да осигури условия на труд, които са безопасни и благоприятни във всяко отношение“;

#### ► **Основни фактори за успех/препятствия:**

Подкомитетът се разви толкова добре, че сега работи с професионализъм при разпознаването на малки проблеми на работното място и отстраняването им, преди те да прераснат в нещо по-сериозно.

Докато националните инспектори рядко влизат в работната среда на застрахователния сектор, този подкомитет постоянно работи за създаване на по-добра психологическа работна среда за всички служители.

Анализът на психо-социалните рискове и мерките за предотвратяване и справяне с тези рискове са днес по-високо в дневния ред на дружествата, отколкото бяха в миналото.

#### ► **Интернет връзка**

- Закон за работната среда:  
<http://arbejdstilsynet.dk/en/engelsk/regulations/working-environment-act/arbejdsmiljolooven.aspx>
- Официален уебсайт на Topdanmark A/S: [www.topdanmark.dk](http://www.topdanmark.dk)
- Сайт на съюза DFL в Topdanmark: [www.pf-topdanmark.dk](http://www.pf-topdanmark.dk)





## Част 2

### **Комбинираните мерки за справяне с въздействието на демографските промени**

Както е посочено в съвместното изявление „демографията е сложна тема, към която трябва да се приложат разнообразни подходи на всички нива на социална система“. В резултат на по-високата възраст на работната сила на застрахователния сектор и необходимостта от привличане на високо квалифицирани и добре обучени служители, много участници в сектора започнаха да преосмислят цялата си стратегия и оперативен модел във връзка със заетостта, с цел да привлекат и задържат специалисти.

Мерките за съвместяване на личния живот с професионалния, учене през целия живот и здравословни и безопасни условия на труд имат да играят важна роля в подпомагането на застрахователната индустрия да се справи с въздействието на демографските промени и да направи заетостта в сектора атрактивна в дългосрочен план. Макар че отделните мерки в тези области може да са много ефективни сами по себе си, успешното съчетание на политики и подходи в две или всички три области може да създаде допълнителни мултипликационни ефекти, като много добри практики действително отразяват този комбиниран подход.

Примерите, описани в следните раздели, предават практики, използвани за намиране на равновесие между работа и личен живот, учене през целия живот и здравословни и безопасни условия на труд както на фирмено, така и на секторно ниво. Раздел 2.1 се фокусира върху секторните мерки, като подробно описва примери от белгийския, холандски и италиански застрахователен сектор. Раздел 2.2, от друга страна, се основава на многобройни примери на ниво дружество от Германия, Италия и Швеция.

## Насърчаване и разпространение на равни възможности между половете

► **Име на дружеството/организацията:** ANIA (Национална асоциация на италианските застрахователи)

► **Държава на централното управление:** Италия

► **Размер и сектор на организацията:**

Със своите 18 членове ANIA представлява 90% от работодатели в италианския застрахователен пазар.



► **Основен фокус и заглавие на практиката:** GenerAzione

► **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

Целта е да се използва възможно най-добре потенциалът на човешките ресурси и да се засилят и насърчат равните възможности между двата пола в застрахователния сектор.

Конкретните цели на GenerAzione включват:

- Насърчаване на по-добра информираност за принципите и предизвикателствата, свързани с проблемите на равните възможности в по-широкия контекст на ценностите на корпоративната социална отговорност;
- Събиране на позитивните действия, които вече са разработени от застрахователните дружества, с цел създаване на положителен кръговрат на информация в рамките на сектора; и,
- Използване на най-добрите съществуващи примери и стимулиране на другите, с цел планиране и усъвършенстване на позитивното действие.

GenerAzione се състои от наградно сертифициране, което официално стартира като публично събитие.

► **Дата на изпълнение/продължителност:**

Церемония по откриването беше проведена през октомври 2009г. Участниците предоставиха подробна информация за политиките си за равни възможности чрез попълване на проучване, което бе оценено от Националния комитет за равни възможности (CNPO) и предварително изследване на данните, подадени от дружествата. Процедурата скоро ще бъдат завършена, за да се даде окончателна оценка.

След това на всеки кандидат ще бъде връчен сертификат за участие.

► **Участващи партньори:**

CNPO със своите 21 членове, представляващи работодателите и синдикатите в застрахователното дело, както и следните 15 застрахователни компании: ALLEANZA TORO S.p.A., GRUPPO ALLIANZ, ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A., AXA ASSICURAZIONI S.p.A., AXA MPS ASSICURAZIONI VITA S.p.A. и AXA MPS ASSICURAZIONI DANNI S.p.A., BIPIEMME VITA S.p.A., FATA ASSICURAZIONI DANNI S.p.A., GENERTEL S.p.A., GROUPAMA ASSICURAZIONI S.p.A., GRUPPO HELVETIA, INA ASSITALIA S.p.A., ITALIANA ASSICURAZIONI S.p.A., SOCIETÀ CATTOLICA DI ASSICURAZIONE, SOCIETÀ REALE MUTUA ASSICURAZIONI, UNIPOL ASSICURAZIONI.

Гореизброените дружества представляват голям дял от италианския застрахователен пазар, както и различни бизнес-типове с разнообразни структури и характеристики на управление. Докато споделя опита си чрез участието в GenerAzione, всяко дружество създава добавена стойност за общите усилия на CNPO в насърчаването и подобряването на принципите за равните възможности в италианския застрахователен бранш.

► **Съдържание на мярката:**

GenerAzione има за цел:

- Да насърчава разпространението на информация по проблемите и предизвикателствата

на равните възможности в сектора;

- Да събира, разпространява и възнаграждава най-добрите практики в сектора и да подкрепя и други дружества да прилагат подобни мерки за равенство между половете.

Дружествата имаха възможност да участват в GenerAzione, ако вече са развили дейности в тази област или ако преди всичко желаят да се учат от другите. Участието в инициативата ставаше безплатно. Кандидатите попълваха въпросник, чиято цел бе да се установи колко доколко добре са развили техните мерки за равни възможности и къде би могло да има място за по-нататъшно обучение и развитие. Кандидатите трябваше да покажат или вече предприети позитивни действия, или планирани за бъдеще дейности.



#### ► Постигнато въздействие и ползи:

През 2011 г. 15 от 180-те организации, членуващи в ANIA, бяха участвали в GenerAzione. Макар че броят им може да изглежда малък, тези дружества представляват голяма част от италианския застрахователен пазар. Очаква се, че чрез разпространението на техните дейности и да споделянето на добрите практики на други работодатели в сектора, те ще бъдат насърчени да последват примера и да приложат мерки за повишаване на равните възможности чрез по-добри политики и специално разработени инициативи за обучение и наставничество.

#### ► Основни фактори за успех/препятствия:

Разпространение на информация чрез обучение в добри практики, вместо чрез принуда. Участва широк спектър от работодатели (размер и под-сектор), което означава, че други дружества, които в момента не са част в GenerAzione, ще могат да намерят практиките от сходни организации, които вече участват в инициативата.

#### ► Интернет връзка:

ANIA:

<http://www.ania.it>



## 2.1 Секторни мерки

### **Проект, от който печелят и двете страни: подобряване на комуникацията и обучението на всички нива**

► **Име на дружеството/организацията:** Белгийски застрахователен сектор

► **Държава, където се прилага практиката:** Белгия

► **Размер и сектор на организацията:**



Общият премиен приход на белгийския застрахователен сектор е 29,4 милиарда евро през 2010 г.; 23 700 служители (2010 г.); 75 дружества

► **Основен фокус и заглавие на практиката:** Учене през целия живот и безопасни и здравословни условия на труд

► **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

Да се повиши информираността за значението на добрата вътрешна комуникация, обучение и инвестиции в областта на ученето през целия живот на всички нива.

► **Дата на изпълнение/продължителност:** От 2003г. редовно актуализирана чрез колективно договаряне

► **Участващи партньори:**

Социални партньори в белгийския застрахователен сектор (Assuralia, LBC, CNE, SETCA-BBTK, ACLVB-CGSLB)

► **Съдържание на мярката:**

Секторните социални партньори в Белгия имат дългогодишна традиция на преговори, особено в застрахователния сектор. Освен това превенцията и управлението на стреса на работното място е една от областите, в които социалните партньори в застрахователния сектор са разработили ефективни съвместни проекти като последващи действия на междусекторното рамково споразумение от 2004г. за стреса на работното място.

Тези инициативи са изцяло в духа на целите, преследвани от европейските социални партньори в тяхното съвместно изявление относно Демографските предизвикателства в европейския застрахователен сектор.

За да демонстрират това, секторните социални партньори в момента прокарват три конкретни стратегии за действие в застрахователните дружества:

1. Подобряване на комуникацията и вътрешния диалог.
2. Насърчаване на обучението сред средния мениджмънт.
3. Инвестиране в ученето през целия живот на всички нива.

С твърдото убеждение, че това е несъздаващ конфликти проект, в който печелят всички страни, социалните партньори освен това разработват политика за повишаване на осведомеността и отправяне на препоръки, за да насочат дружествата към практически действия.

За тази цел социалните партньори в сектора вече съвместно са работили и разпространили кодекс с най-добри практики и насоки за застрахователните дружества.

И накрая, през 2004 и 2007 г. секторът организира и дискуссионни форуми, които бяха открити за участие на всички заинтересовани страни, засегнати фирмената политика за предотвратяване и управление на стреса: специалисти от „Човешки ресурси“, консултанти по здравословни и безопасни условия на труд, представители на синдикатите и така нататък.

В рамките на тези форуми застрахователните компании обсъждат планове си, организират





интерактивни дискусии и провеждат други дейности.

Въвеждането в действие на тази политика за повишаване на осведомеността създава положителен импулс, който насърчава социалните партньори да работят заедно, за да координират политиката си за превенция и управление на стреса с две общи цели, а именно добро представяне на дружеството и благосъстояние на персонала.

#### ► **Постигнато въздействие и ползи:**

- Проведоха се различни съвместни семинари, например посветени на стреса, които повишиха осведомеността и позволява на дружествата и социалните партньори в сектора да обменят опит и добри практики (вж. интернет връзката по-долу за повече информация).
- През 2008 г. до всички дружества беше разпратена „Обща препоръка“, за да окаже натиск върху белгийския застрахователен сектор да се съсредоточи върху трите посочени по-горе стратегии за действие.

#### ► **Основни фактори за успех/препятствия:**

В сектора съществува силна традиция на социалното партньорство и колективно договаряне. В сектора е създаден съвместен фонд (fonds paritaire) в подкрепа на заетостта и обучението.

#### ► **Интернет връзка:**

[http://www.assuralia.be/index.php?id=388&L=1&tx\\_ttnews%5btt\\_news%5d=874&tx\\_ttnews%5bcat%5d=418&cHash=28e8b6cbf510eac521a64c3dfbfcd02f](http://www.assuralia.be/index.php?id=388&L=1&tx_ttnews%5btt_news%5d=874&tx_ttnews%5bcat%5d=418&cHash=28e8b6cbf510eac521a64c3dfbfcd02f)

# Очертаване на здравните рискове и пътя към устойчива пригодност за работа



VERBOND VAN VERZEKERAARS

► **Име на дружеството/организацията:** Холандска асоциация на застрахователите (Dutch Association of Insurers, DAI) и синдикати FNV, CNV и De Unie

► **Държава на централното управление:** Нидерландия

► **Размер и сектор на организацията:**

Холандският застрахователен сектор включва 320 дружества с около 60 000 служители, от които 17 000 попадат в обхвата на секторния колективен трудов договор. Съвместно, тези компании имат премиен оборот от 78 милиарда евро.

► **Основен фокус и заглавие на практиката:** Политика за устойчива пригодност за трудова заетост

► **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

Работната сила в холандския застрахователен сектор застарява бързо, като започва да се очертава недостига на квалифицирана работна сила. Това означава, че работниците ще трябва да продължат да работят по-дълго време, което прави още по-важно непрекъснатото осъвременяване на уменията им. В същия ред на мисли, секторът ще трябва да бъде привлекателен за млади работници, които ще имат повече възможности за заетост при един по-благоприятен пазар на труда.

На фона на една все по-конкурентна среда, дружествата ще трябва да въвеждат иновации и да предвиждат промените, за да запазят конкурентната си позиция.

Основният фокус на тази общосекторна политика е оптималното разполагане на работещите в сектора, независимо от тяхната възраст. За да се постигне това, трябва да стане по-лесно за служителите да изпълняват различни роли в през професионалната си кариера.

► **Дата на изпълнение/продължителност:**

Съвместната работна група Съвместната на социалните партньори за пригодността за заетост бе създадена през 2006 г., като най-актуалният колективен трудов договор, който включва политиката на пригодността за заетост, датира от 2009 г.

► **Участващи партньори:**

Социалните партньори в холандския застрахователен сектор, чрез съвместната работна група "Samenhagend inzetbaarheidsbeleid". DAI получи € 120,000 финансиране от ЕСФ през 2009 г. за прилагане на политиката.

► **Съдържание на мярката:**

1. Учене през целия живот

Мярката се основава на проучване върху „устойчива пригодност за заетост“ в сектора. „Устойчива пригодност за заетост“ се дефинира като степента, до която служителите желаят и могат да продължат да работят в и извън застрахователния през целия си професионален живот. Основното предположение е, че поддържането на пригодността за заетост е отговорност както на работодателя, така и на служителя.

В резултат на проучването бяха разработени серия от градивни елементи в подкрепа на устойчивата пригодност за заетост, които могат да бъдат използвани от работодателите и работещите в сектора в зависимост от специфичните им изисквания. Тези градивни елементи се допълват взаимно и лесно се съчетават:

Материали и подкрепа за проекта могат да се намерят лесно онлайн на адрес [www.inzetverzekerd.nl](http://www.inzetverzekerd.nl) На този сайт са публикувани всички инструменти, материали и най-добри практики, специално разработени за проекта. Освен това се организират редовни срещи за работодатели, мениджъри „ЧР“ и представители на работническите съвети, посветени на

различни теми, свързани с пригодността за заетост и повишаването на осведомеността относно пригодността за заетост.

Програма за повишаване на информираността на служителите	Програма за самоорганизиране "устойчиво пригодни за заетост заедно"	Комплект инструменти за по-малки компании	Презентации за управленски екипи
<ul style="list-style-type: none"> <li>Целта на този инструмент е да насърчи информираността сред служителите по отношение на собствената им роля в поддържането на пригодността за заетост. Той включва следните компоненти: <ul style="list-style-type: none"> <li>Бърза онлайн анкета: Доколко сте пригодни за заетост?</li> <li>Онлайн брошура за пригодността за заетост на служителите</li> <li>4 кратки клипа за "добри практики" относно запазването на пригодността за заетост</li> <li>Семинари за служителите</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Програма за мениджъри и специалисти по ЧР за разработване на пригодност за заетост в рамките на тяхната организация, която включва: <ul style="list-style-type: none"> <li>Интерактивна презентация за насърчване на дискусия по темата</li> <li>Проверката на пригодността за заетост на служителите с доклад за подобряване на тяхната пригодност за заетост;</li> <li>Игра на дъска "Път към сигурна пригодност за заетост", която посочва защо пригодността за заетост е важна и как може да се гарантира тя</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Специално разработен за малките работодатели в сектора, този комплект инструменти включва следното: <ul style="list-style-type: none"> <li>Как да превърнем стратегическите цели в политика за пригодност за заетост</li> <li>Информация за начина, по който организацията на работа може да поддържа пригодността за заетост</li> <li>Ролята на ръководството за осигуряване на пригодността за заетост</li> <li>Ръководства, контролни листове и формуляри за срещи за мениджъри в областта на човешките ресурси</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>От 2011 г. управленските екипи организират посещения, по време на които се обяснява значението на устойчива заетост за постигане на целите на дружеството</li> </ul>



## 2. Здраве и безопасност

Една допълнителна инициатива на социалните партньори в холандския застрахователен сектор се фокусира върху рисковете за здравето и безопасността в сектора. „Каталогът за здравословни и безопасни условия на труд в холандския застрахователен сектор“ ([www.gezondverbond.nl](http://www.gezondverbond.nl)) е инструмент за набелязване на основните рискове за здравето и безопасността на работното място. Уебсайтът предлага анкета („проверка за усъвършенстване“), която може да се попълни онлайн, като уебсайтът предлага и решения за всяка идентифицирана трудност.

### ► Постигнато въздействие и ползи:

Въздействието и ползите, постигнати чрез „Последователната политика за пригодност за заетост“ трудно могат да се изразят количествено и да се измерят, отчасти защото това е една изпреварваща инициатива, а не реакция на текущ проблем (в който случай подобренията биха могли да бъдат измерени).

Има различни индикации, че политиката е пожънала голям успех през 6-те години, за които се прилага, включително вниманието, което ѝ се обърна от страна на правителството, което е включило политиката в списък с добри практики. Политиката освен това успя да привлече финансиране от ЕСФ. DAI освен това съобщава, че по-голямата част от членуващите дружества, които са възприели политиката и един или повече от инструментите ѝ, са доволни от резултатите.

### ► Ключови характеристики в националната рамка за политики, които засягат резултатите:

Увеличаването на пенсионната възраст мотивира хората да подобрят своята пригодност за заетост, с цел да им се даде възможност да работят по-дълго време.

### ► Основни фактори за успех/препятствия:

Основното и най-широко признато постижение на политиката и нейното прилагане е фактът, че тя събра представители на работодателите, синдикатите и DAI, за да осигури ефективно и ползотворно прилагане на политиката и нейните мерки.

Друг фактор за успех е високият профил на политиката и включването ѝ в редовни срещи на партньорите и в дневния ред на отделните дружества.

### ► Интернет връзка

<http://www.verzekeraars.nl/english.aspx>

[http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/cao/2010/cao\\_binnendienst%20engelstalig%20\(dec%20%202009-juni%202011\).pdf](http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/cao/2010/cao_binnendienst%20engelstalig%20(dec%20%202009-juni%202011).pdf)

[www.inzetverzekerd.nl](http://www.inzetverzekerd.nl)

## Раздел 2.2 Мерки на ниво отделно дружество

### А-Б-В-Г-Д-емографска пригодност: програма от 4 стълба за управление на демографските промени



► **Име на дружеството/организацията:** Gothaer Insurance

► **Държава на централното управление:** Германия

► **Размер и сектор на организацията:**

Взаимозастрахователно дело; 3,5 милиона членове; 4 млрд евро приходи от премии през 2010г.; 5 992 служители (2011 г.)

► **Основен фокус и заглавие на практиката:**

„Демографска пригодност“

Съвместяване на професионален и личен живот, обучение и учене през целия живот, както и мерки за здравословни и безопасни условия на труд, демографски анализ, стратегическо планиране и оценка

► **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

Възрастовата структура на работната сила в германския застрахователен сектор очевидно се променя. Докато през 2000 година 57,4% от работещите в него са били на възраст между 36 и 65 години, през 2008г. тази цифра се увеличи до 70,6%. В резултат на това през същия период средната възраст на заетите в сектора се увеличили от 38,2 на 41,2 години. Тази тенденция е резултат от общите промени в демографския профил на Германия, които водят до намаляване на броя на подлежащите на обучение. Освен това обаче други сектори често се считат за по-привлекателни. Това схващане допълнително се влияе от факта, че специфичното за сектора обучение в университетите е недостатъчно.

За специалистите по човешки ресурси в сектора това означава, че трябва да се инвестира повече за запазване на настоящите служители и да се гарантира, че те ще останат здрави и „във форма“, както и да се осъвременяват непрекъснато уменията им. Макар че бяха затворени много пътища към ранно пенсиониране и възрастта за пенсиониране действително се увеличи, това може да доведе до дефицит в мотивацията за онези, които са очаквали да напуснат пазара на труда по-рано. В същото време обаче за тепърва постъпващите в бранша млади хора запазването на възрастните служители може да създаде усещането, че пътищата за напредване в кариерата са блокирани. Това създава потенциал за конфликт между поколенията. Ето защо Gothaer Insurance признава, че е необходимо да се предприеме богат спектър от мерки, за да се наеме, задържи и мотивира компетентен персонал от всички възрасти.

Процесът започна с ясно очертаване на възрастовия профил на дружеството, при което се оценяват бъдещите изисквания за квалификацията и числеността на персонала по отдел и група работни позиции. Оценката се оказва вдъхновение за много от мерките, описани по-долу.

► **Дата на изпълнение/продължителност:** Различни мерки, въведени между 2005 и 2012г. (прилагат се и в момента)

► **Участващи партньори:** Работодател

► **Съдържание на мярката:**

Програмата за управление на демографските промени в Gothaer възприема холистичен



подход, основаващ се на четирите стълба на анализ на демографския риск, стратегическа интеграция на въпроса с демографските промени, разработване на съответните мерки и редовна оценка.

## 1. Анализ на демографския риск: Оценка на текущата позиция и прогнози

С цел навреме да идентифицира рисковете от демографските промени, Gothaer от известно време извършва редовни анализи на възрастовата структура на дружеството. През 2009г. дружеството закупи инструмент за анализ и прогнози, което продължава да развива и досега. Това базиран на програмата Excel инструмент, който дава възможност за анализ на текущия възрастов профил на различни отдели, както и проекция на бъдещите тенденции във възрастовата структура и получения в резултат потенциален недостиг на квалифицирани кадри и ръководители. Този инструмент дава възможност за проектиране на съответните мерки, както и интелигентно планиране на наследяването на длъжности и управление на навременен трансфер на знания.

## 2. Стратегическо интегриране на темата за демографските промени

При основната промяна на фирмената стратегия за личния състав през 2009 г., на темата за демографските промени беше дадено стратегическо значение в рамките на управлението на човешките ресурси (напр. по отношение на стратегиите за увеличаване на привлекателността на бранша за по-младите работници, полагане на грижи за бъдещите ръководители, подготовка за предстоящия недостиг на квалифицирани служители и мерки за запазване и постоянно повишаване на квалификацията на съществуващия персонал).

През 2011 г. ръководството участва в семинар, на който се запозна с приоритетите на новата стратегия за човешките ресурси, за да се постигне убеждаване и пълно изпълнение на подходящите мерки.

## 3. Мерки за справяне с въздействието на демографската промяна

Разработени бяха следните основни мерки за справяне с въздействието на демографските промени върху бизнеса:

- Развитие и задържане на млади служители

Дружеството се ангажира да набира млади служители въпреки трудния икономически климат. Университетът за приложни науки в Кьолн разработи бакалавърска степен за застрахователния сектор, която съчетава висше образование със стажантско обучение в различни дружества. Компанията финансира десетки стажанти да завършат тази степен на образование (31 души до септември 2011 г.). Освен това се предлагат стажове и на обещаващи студенти в други свързани области (52 стажанти през 2011 г.). Това помага те да се запознаят с Gothaer като работодател и същевременно позволява на дружеството да се възползва от потенциала за иновации, създаден от най-новите изследвания.

За младите хора с потенциал да заемат ръководни постове дружеството предлага 2-годишна програма за следдипломно обучение на мениджърски кадри. Това следва да допринесе за обучението на ръководния персонал на бъдещето и да намали средната възраст на ръководните служители в дружеството (има 9 участници в първия кръг на програмата, който стартира през 2012 г.). Подобна програма за развитие се предлага и на млади специалисти с професионален опит (25 участника между 2010 и 2012 г.).

- Жени в управлението на дружеството

От 2005 г. насам се наблюдава по-голямо признаване в рамките на дружеството на важността да се използва максимално управленския потенциал на жените. По това време броят на жените-служителки и тяхното ниво на квалификация в дружеството вече са над средните за бранша. Броят на жените, заемащи ръководни позиции, обаче, е под средното за бранша. Ето защо Gothaer си поставя за цел значително да увеличи броя на жените, заемащи такива позиции (от



5,6% през 2005г. до 15% през 2016г. на най-високите ръководни постове; от 5,9% до 20% за средния мениджмънт и от 30,1% на 40% за по-ниските нива на ръководни функции до 2016г.). За да се постигнат тези цели беше разработена стратегия в три точки. Едната от дейностите беше да се променят из основи процедурите за подбор, като те се насочат към таланти млади жени, тъй като изследванията показваха потенциални стереотипи за половете и известна пристрастност в сектора. Особен акцент е поставен върху обмена на добри практики и опит с други фирми. Друга стъпка е програма за наставничество, насочена към жените на ръководни длъжности, която започна като пилотен проект през 2009 г. с 12 обучаеми и продължи и през 2011 г. с втора такава група. Освен това дружеството подобрява възможностите за съвместяване на професионалния и семейния живот, като осигурява по-добър достъп до грижи за деца и гъвкаво работно време. Gothaer се присъедини към мрежата „Семейства като фактор за успеха“, която насърчава добри практики в мерките за равновесие между професионален и личен живот.

- Планиране на наследяването на базата на „групи работни позиции“

Поради нестабилността на съществуващите бизнес-структури, дружеството смята, че е твърде рисковано да се основе планирането на наследяването върху функции, които са твърде специфични за всяко работно място. Ето защо бяха определени общо около 20 „групи работни позиции“, които се занимават със свързани теми и изискват сходни умения. Именно тези групи са в основата на анализа на въздействието на демографските профили, човешките ресурси и планирането на приемствеността, както и свързаните с тях развитие и кариерен напредък на по-младшите служители.

- Модел за ангажиране на по-възрастните експерти

Дружеството е разработило модел за ангажиране на по-възрастните експерти, което позволява на мениджърите в по-напреднала възраст да поемат отговорността на конкретни проекти, използвайки техния капацитет, като в същото време се намалят другите им управленски отговорности. Вече е доказано, че това дава тласък на техния интерес и мотивация да останат на работа, запазва опита им в дружеството и използва конкретните си умения, като в същото време им позволява да се подобрява равновесие между професионален и личен живот през последната година (години) преди пенсиониране.

- Промоция на здравето на работното място

Промоцията на здравето на работното място играе ключова роля за поддържането на трудоспособността сред служителите. За тази цел дружеството предлага пакет от мерки, включително и инициативи по отношение на „ергономия на работното място“, „спорт и движение“, „хранене“ „управление на стреса“, „лидерство“, „злоупотреба с/зависимост от вредни вещества“, „здраве и безопасност на работното място“, както и медицинска помощ. Последната включва здрав профилактични прегледи, тренировки за превенция на заболявания на гръбначния стълб, релаксация, кардио-тренировки и здравословна храна в столовата. Значителен акцент се поставя върху обучение на ръководителите по отношение на промоцията на здравето и разпознаване и третирането на стреса сред служителите.

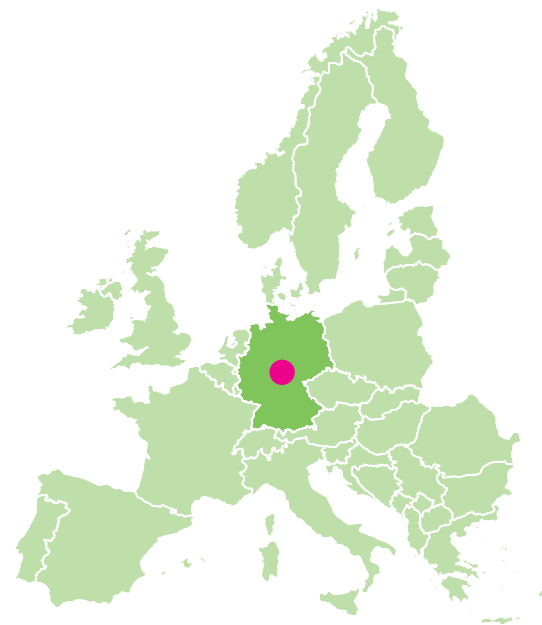
#### 4. Оценка

Дружеството поставя значителен акцент не само върху предварителното идентифициране на демографските фактори на риска, но и върху оценката на мерките, въведени за справяне с тези рискове. Това включва „Индекс за здраве и безопасност Gothaer“, който събира на едно място информация за относимите данни за здраве и безопасност с цел контрол върху напредъка и помощ при проектиране на нови мерки или промяна на съществуващи подходи.

#### ► Постигнато въздействие и ползи:

Активното управление на демографските промени от страна на дружеството повиши информираността за предизвикателствата, произтичащи от застаряването на работната сила. Постигнатият чрез различни мерки напредък може да се обобщи както следва:

- Анализ на демографския риск: използването на този инструмент позволи да се посочат рисковете и предизвикателства, свързани с демографските промени, по един много по-конкретен и по-диференциран начин. Участието на членовете на борда и висшите ръководители в този процес не само помогна за повишаване на информираността, но и допринесе за



развитието на конкретни стратегии за конкретни бизнес звена.

- Набиране на нови служители и постоянно развитие на съществуващите: инициативите на дружеството в тази област се оказаха успешни, както показват следните показатели:

- о През 2010 г. дружеството получи по 24,3 молби за всяка стажантска позиция, което е значително над средното за индустриятa ниво от 14,3. Комбинираният модел стажуване/образователна степен се оказа особено привлекателен.

- о Магистърската програма „Подготовка за ръководни постове“ се оказа много популярна, като бяха подадени 900 външни молби за 14 предлагани места през 2010 г., както и други от вече работещи за дружеството. Програмата беше отличена като „насърчаваща кариерата и обучението“ през 2012 г.

- о Между 2002 и 2007г. 81% от участващите в програмата за ръководни кадри напреднаха поне една степен в йерархията на дружеството.

- Жени в управлението на дружеството: Тази менторска програма допринася за постигане на обявената цел за увеличаване на броя на жените, заемащи управленски позиции, като най-малко една трета от участващите в нея обучавани жени по програма 2009/2010 г. да напреднат към позицията на ръководител на звено след участието си в програмата.
- Управление на здравословни и безопасни условия на труд: Постиженията на дружеството в тази област редовно се оценяват. Проведено през 2010 г. проучване показва, че в резултат на участието в програмата „Got Fit“ 80% от служителите се чувстват по-отпочинали; 82% са забелязали намаляване на болките в гърба, а 88% смятат, че се справят по-добре с работата си.

Освен това научно разработена програма показва намаляване на отсъствията по болест в дружеството. Gothaer спечели няколко национални и европейски награди с програмата си за промоция на здравето.

### ► Ключови характеристики в националната рамка за политики, които засягат резултатите:

Увеличаване на задължителната пенсионна възраст.

### ► Основни фактори за успех/препятствия:

Особен фактор за успеха е свързан с тясната комбинация на анализа на текущата и проекцията на бъдещата ситуация, определянето на подходяща стратегия, подготовката на съответните мерки и последващата оценка на резултатите от изпълнението им. Това гарантира систематичен подход и устойчивост – два фактора, които са от решаващо значение при управлението на демографските промени.

Колективните трудови договори и законодателството за работното време може да наложат ограничения върху гъвкавостта на работното време, например при схеми, които целят да осигурят по-гъвкаво работно време през целия професионален живот.

Gothaer Insurance съответно бе удостоено с Наградата за корпоративно здраве 2011г, в знак на признаване на отличните практики за управление на здравето.

### ► Интернет връзка

Gothaer Insurance –  
<http://www.gothaer.de/>

Gothaer Insurance: Годишен отчет 2010 г. –  
[http://www.gothaer.de/media/gothaer\\_g/pdf/konzern\\_1/geschaeflberichte/2010\\_2/Gothaer\\_Group\\_2010.pdf](http://www.gothaer.de/media/gothaer_g/pdf/konzern_1/geschaeflberichte/2010_2/Gothaer_Group_2010.pdf)

## **Учене през целия живот и безопасни и здравословни условия на труд: допълнителни мерки за подобряване на кариерното развитие, запазването на персонал и неотсъствието от работа**

► **Име на дружеството/организацията:** HUK-COBURG

► **Държава на централното управление:** Германия

► **Размер и сектор на организацията:**



Общозастрахователно дело, €5 млрд приходи от премии, 8 500 служители (2011 г.)

► **Основен фокус и заглавие на практиката:**

“Демография: сега или никога”

Обучение и учене през целия живот, както и мерки за здравословни и безопасни условия на труд (мерките на дружеството за намиране на равновесие между професионален и личен живот са представени в Част 1 по-горе)

► **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

През 2008 г. управителният съвет в координация с вътрешния Комитет за управление на риска реши да извърши анализ на възрастовата структура на дружеството в различните му териториални клонове, за да се определят приоритетните области за мерките, които трябва да бъдат предприети. Изложените по-долу цифри за развитието на възрастовата структура на дружеството показват, че то е постигнало сравнително балансиран възрастовия профил. Въпреки това се смята, че неуспехът при ангажирането на висококачествен персонал и липсата на мерки за справяне със застаряващата работна сила ще има негативни последици в средносрочен и дългосрочен план.

► **Дата на изпълнение/продължителност:** Въвеждане на различни мерки между 2004-2010г. (прилага се и в момента)

► **Участващи партньори:** Работодател, работнически съвет, различни НПО и обучители

► **Съдържание на мярката:**

### **1. Учене през целия живот**

HUK-COBURG поставя силен акцент върху ученето през целия живот, като компанията е изпълнила набор от мерки, които обхващат първоначалното и продължаващо обучение.

- Управление на кариерното развитие и приемствеността

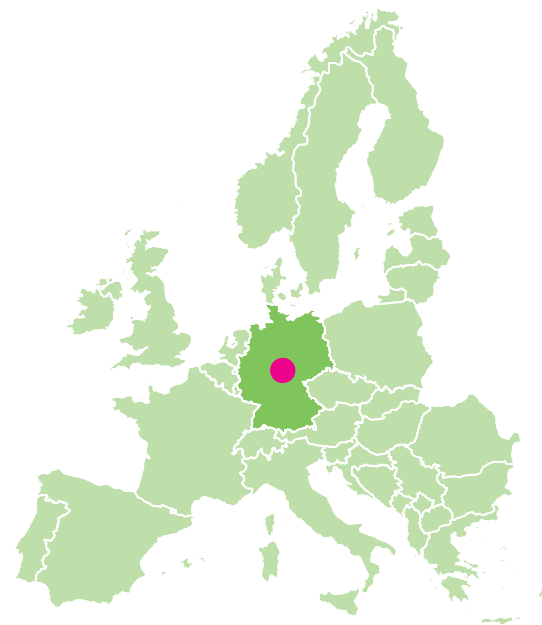
Целта на тази програма е да даде възможност на дружеството да идентифицира бъдещите лидери възможно най-рано. По време на така наречените „срещи за планиране на приемствеността“ Управителният съвет, ръководителите на отдели и служители от отделите се срещат всяка година, за да обсъдят ръководните позиции, за които е възможно да се овакантят във всеки отдел през следващите пет години (например в резултат на пенсиониране). В същото време те идентифицират потенциални кандидати и обучението, от което същите се нуждаят, за да заемат ръководните позиции.

- Наставничество

Освен планирането на кариерното развитие и приемствеността, акцент се поставя и върху наставничеството за младите мениджъри. Мярката беше въведена като пилотен проект през 2009 г. и продължава и до момента.

- Сътрудничество с Университета за приложни науки в Кобург

От октомври 2004 г. дружеството предлага програма за добиване на професионална и образователна степен „Застрахователно дело“ в сътрудничество с Университета за приложни науки в Кобург. В рамките на седем семестъра записаните студенти могат да получат



международно призната научна степен „Бакалавър по застрахователно дело (Университет за приложни науки)“ и едновременно да получават квалификация като помощник-мениджър в застраховането и финансите. Обучението се провежда в университета, в професионалните училища и на място в дружеството. Стажантите/студентите се подбират и финансират изцяло от дружеството, при средна цена от € 100 000 на стажант.

По отношение на по-нататъшното обучение от зимата на 2005/2006г. служителите имат възможност да вземат участие в обучение по магистърската програма „Мениджмънт в застрахователното дело“ Университета за приложни науки в Кобург. Дружеството покрива пълните разходи за следване и допуска лекциите да се зачитат частично като работно време. Курсът дава на завършилите около две години съвременно техническо и управленско ноу-хау и познания в други дисциплини, които дават възможност на междусекторна заетост. През 2010г. 5-има служители участваха в тази програма (разходите за дружеството бяха 25 000 евро).

## 2. Безопасни и здравословни условия на труд

Дружеството стартира проекта „Промоция на здравето на работното място“ през 2009 г. Той включва системното и устойчиво изпълнение на оперативни мерки за здравето на служителите и мениджърите на всички нива. Целта е не само да се намалят отсъствията, но и да се увеличи производителността и удовлетворението от работата. Във връзка с това дружеството е изпълнило следните мерки:

- Ръководители, обръщащи внимание на здравето, и профилактични прегледи за мениджърите

Мениджъри са изложени на особено стресови ситуации и често не успяват да обърнат внимание на собственото си здраве. Тъй като представляват своеобразен модел за подражание, те трябва да демонстрират съответното внимание по здравните въпроси и да разпространяват това отношение сред своите служители. Това е целта на семинара, организиран от дружеството „Лидерство с внимание към здравето“. Двудневният семинар се проведе с целта сенсibiliзиране на мениджърите по темата за здравето. Около 80 мениджъри участваха в тази мярка между 2009 и 2011г.

- Семинар „Упражнения - хранене - управление на стреса“ (ENS+)

ENS+ е комбиниран холистичен подход към повишаване на осведомеността на служителите относно стълбовете на промоция на здравето. Семинарът е разделен в областите „физически упражнения“, „хранене“ и „управление на стреса“. Участниците се обучават в продължение на девет седмици по въпроси като например ергономичност на всекидневния живот и работата, хранене и техники за релаксация. Курсът се провежда в късните следобедни часове. Участниците допринасят свободното си време, а дружеството поема изцяло разходите на семинара. Между 2009 и 2011г. в семинара са участвали около 165 служители.

- Субсидирано членство във фитнес клуб

Дружеството освен това предлага субсидирано членство във фитнес клуб (25% от цената). За да получи тази субсидия, служителят трябва да покаже редовно използване на фитнес-съоръженията. В момента повече от 700 служители се възползват от предложението.

Като признание на тези мерки, през ноември 2010 г. HUK-COBURG спечели „Награда за корпоративно здраве“ на германския финансов вестник „Ханделсблат“.

## ► Постигнато въздействие и ползи:

Прилаганите мерки подготвиха дружеството по-добре да се справи с настоящите и бъдещи демографски предизвикателства. То вече има доста ниско текучество на персонала (около 1% годишно) но е амбицирано да затвърди тази си позиция.

► **Ключови характеристики в националната рамка за политики, които засягат резултатите:**

Има редица области, в които националната рамка на политиката допринася за постигане на положителни резултати. Сред тях са:

- Наличието на добри практики и подкрепа за развитието (например чрез auditberufundfamilie)

► **Основни фактори за успех/препятствия:**

- Широк спектър от мерки, от които могат да се ползват служители в най-различни възрастови групи и нива на квалификация.
- Силен акцент върху мерките за съвместяване на професионален и личен живот.
- Ангажимент за разработването на „кариерни пътеки“ в рамките на дружеството.

► **Weblink:**

Доклад за човешките ресурси на дружеството 2010г. (Personalbericht 2010)

[http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber\\_uns/berichte\\_2010/personalbericht\\_2010.pdf](http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf)





## Служителите на If искаха да продължат да се учат и да намерят добро равновесие между професионален и личен живот - сега могат да го направят



- **Име на дружеството/организацията:** If P&C
- **Държава на централното управление:** Швеция
- **Размер и сектор на организацията:**

Застрахователен сектор; 6 400 служители; брутни приходи от премии € 3,9 млрд

- **Основен фокус и заглавие на практиката:** Академия If
- **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

Академията If е „създадената по мярка“ бизнес-школа на дружеството, където се въвеждат най-актуалните теми за обучение и модели на компетентност за специалните нужди и изисквания на If.

Академията If А работи, като използва вътрешни и външни обучители за допълнително разширяване на предлагането на обучителни практики и използване на най-новите научни иновации.

Осигуряват се широк спектър от обучителни практики под формата на традиционно и електронно обучение, а други се предоставят чрез индивидуално обучение, наставничество и практическо обучение в различен контекст. Това предоставя нови възможности, по-добро качество и по-висока ефективност в областта на образованието и производителността.

В контекста на демографските промени дружеството се стреми да поддържа и засилва мотивацията на служителите и да позволи на служителите си редовно да поддържат своята квалификация. Ангажираността към осигуряване на служителите с лесно достъпни, подходящи и висококачествени дейности за обучение допринася за постигане на целите на дружеството за равнопоставеност и многообразие на работната сила. Това включва ангажираност към работата в екипи с разнообразна възраст. Друга цел на Академия If е да се създадат нови и иновативни методи за трансфер на знания.

- **Дата на изпълнение/ продължителност:** 2010 (продължава и в момента)

- **Участващи партньори:** Дружество; разработване на диалог със синдикатите и представители на служителите

- **Съдържание на мярката:**

1. Учене през целия живот  
Академия If е вътрешна програма на дружеството за образование и обучение през целия живот, като осигурява различни продукти за обучение с физическо присъствие или цифрово обучение. Офертата е отворена не само за служители на компанията в Швеция, но също и в други клонове в скандинавските и балтийските страни. Академията





разполага с общ бюджет от 4,2 милиона евро и работи с 21 служители на пълно работно време в 4 страни, в 9 клона на фирмата.

Предлага се материали за различни служители - от току-що наети до мениджъри на най-високо ниво.

На новопостъпилите се предлагат семинари за дружеството, неговите цели, ценности, процеси и системи (75 участници през 2010г.).

Важен акцент на Академията If е развитие на лидерски умения със следните модули

През 2010 г. 200 ръководители бяха обучени чрез присъствени семинари и курсове, а други 720 ръководители участваха в цифрово обучение.

Освен това дейности за електронно обучение управление на проекти и управление на производителността, както и друго съдържание, са достъпни по Интернет 24 часа в денонощието. Освен лични срещи обучителите използват и цифрови канали, включително социалните мрежи за връзка с обучаваните служители.

Академията включва и наставнически програми, които се провеждат директно или чрез различни цифрови канали.

### ► **Постигнато въздействие и ползи:**

Общо 500 курса и над 900 семинара се предлагат онлайн. Само през първата година (2010 г.) са предоставени и използвани близо 21 000 курса по електронно обучение, проведени са около 4000 теста и около 6300 „физически“ семинара. През 2011 г. са използвани над 76 000 курса за електронно обучение, около 350 физически семинара и около 6 000 теста.

Целта е предлаганото обучение постоянно да се разширява и да се предоставя на разположение на всички служители в организацията. Качеството на курсовете и начините на предоставяне постоянно се преразглеждат и усъвършенстват. Академията има за цел да осигурява все повече цифрово обучение, тъй като това предлага гъвкавостта, от която повечето учащи се нуждаят, за да могат да го съчетаят с професионалния и семеен живот.

Въпреки че в момента е трудно да се измери финансовата полза от академията, участниците са много доволни от обучението, като въздействието му върху общата удовлетвореност на персонала се измерва.

## 2. Равновесие между професионален и личен живот

Дружеството е силно заинтересовано да осигури равни възможности за кариерно развитие на мъжете и жените и дава възможност на служителите да съчетават професионалния и семейния живот чрез различни гъвкави схеми на работа и предлагане на работа от разстояние. За желаещите е на разположение и допълнителен платен отпуск за отглеждане на дете.

### ► **Основни фактори за успех/препятствия:**

Тази мярка осигури силна подкрепа от най-висшето ръководство и синдикатите и успешно допринесе за развитието на здравословна вътрешна култура на учене през целия живот.

### ► **Weblink:**

<http://www.if-insurance.com/web/industrial/about/Pages/default.aspx>

## **Във всички области: служителите поддържат идеята за намиране на равновесие между професионалния и личен живот; подобряване на квалификацията и здравето**



► **Име на дружеството/организацията:** Società Reale M

► **Държава на централното управление:** Италия

► **Размер и сектор на организацията:**

Взаимозастрахователно дело, 1 400 000, 1 220 служители (Società Reale Mutua, 2009 г.)

► **Основен фокус и заглавие на практиката:** Равновесие между професионален и личен живот, продължаващо обучение и здраве и безопасност

► **Контекст/обосновка за въвеждане на мярката/политиката:**

Корпоративната култура на Reale Mutua се основава на спазването и зачитането на основните ценности, които се отразяват в отношенията на дружеството с неговите служители и външни партньори. Особено внимание се обръща на индивидуалните изисквания на служителите в усилията за създаване на благоприятна и позитивна работна среда. Фокусът е върху съвместяването на професионалния и семейния живот, продължаващото развитие на квалификацията, развитието на персонала и поддържането на здравето на работното място. Беше признато, че тези мерки са от решаващо значение за обвързване на служителите към дружеството и набирането на млад персонал. Това е от особено значение за запазване на квалифицираните жени, след като са родили деца. Освен това мерките за обучение се предлагат и за подобряване на пригодността за заетост, удовлетвореността и мотивацията на персонала и в крайна сметка - задържането на квалифицирания персонал. Призната бе необходимостта заради все по-конкурентна среда редовно да се осъвременява квалификацията на персонала.

► **Дата на изпълнение/продължителност:** 2010

► **Участващи партньори:** Дружество, синдикати, служители

► **Съдържание на мярката:**

1. Равновесие между професионален и личен живот

Дружеството се стреми да осигури подкрепа за съвместяване на професионален и личен живот, като предлага гъвкаво работно време (както за началото, така и за края на работния ден), както и различни формули за непълно работно време, които отговарят на индивидуалните изисквания (от минимум 20 до максимум от 29 часа на седмица). Гъвкави условия на отпуск също се предлагат на хора с деца или роднини с увреждания, или други близки сродници, които се нуждаят от грижи. Това включва дружеството да улеснява достъпа до полагащите се по закон права, както и отпуск, необходим според случая.

За служители, връщащи се от по-дълъг отпуск (особено отпуск по майчинство), дружеството предлага специални опреснителни курсове.

Освен това за децата на служителите се предлагат занимания през ваканцията, с цел да осигури помощ през дългите летни ваканции.

Reale Mutua предлага подкрепа на служителите при заболяване на тях самите или член от семейството чрез предоставянето на финансова помощ и съвети и насоки.

На служителите се предлагат и редица други предимства, включително поемане на част от цената за годишни карти за обществен транспорт, ипотечи и заеми при благоприятни лихвени условия. Финансовите добавки и помощи, изплащани по време на майчинство и отпуск по бащинство.

2. Квалификация и учене през целия живот (продължаващо обучение)

„Академията“ - школата за обучение на Reale Mutua Group, беше основана през 2010 г. Целта на школата е да се определи стандарт за управленски модел, както и да се изготви структура и да се актуализират приложимите технически и специализирани умения чрез методи за



продължаващо обучение и идентифициране на умения за вътрешно лидерство, формиране на реална подготвеност за обучение и прилагане на система за управление на знанията.

Академията е част от дългогодишните инвестиции на дружеството в техническото и управленско обучение на служителите. Целта ѝ е да развие както управленски, така и технически специализирани умения с прагматичен и методологичен подход, който съчетава теория и практика. Това е признание, че човешките ресурси са решаващ фактор за успех и източник на конкурентно предимство.

### 3. Здраве и безопасност на работното място

От известно време дружеството предвижда в допълнителните трудови договори добавки към заплатата и покриване на разходи, ако даден служител или неговото семейство се нуждае от лечение на заболяване, тестове за ранна диагностика или превантивни медицински интервенции. Осигурява се и покритие в случай на телесна повреда, смърт или трайна нетрудоспособност на служителя. Срокът, през който се пази работното място за служителя, се е увеличил с 6 месеца спрямо този в стандартния за страната трудов договор.

Наскоро бе създадена служба за подкрепа на служители при разрешаване на лични и семейни проблеми. Услугата се предоставя от външни специалисти, които са висококвалифицирани в областта на здравето (предоставят услуги при заболяване/травма, психологични/психиатрични проблеми и пристрастявания) и социалното благосъстояние (услуги за младите хора, възрастни хора и хора с увреждания, които са засегнати от социални проблеми).

#### ► **Постигнато въздействие и ползи:**

Вниманието, което дружеството обръща на личните и семейни въпроси, както и подкрепата, която предоставя на своите служители, изправени пред моментни трудности, допринася за създаването на положителна работна среда и добро отношение от страна на служителите. Мерките за съвместяване на професионален и личен живот допринасят значително за способността на служителите да съчетаят работата и семейния живот, като в същото време са в състояние да развият своите кариери.

Мерките на дружеството за обучение позволяват на служителите да се възползват от специално разработени за тях кариерни пътеки в съответствие със специфичните си нужди и изисквания. Предлагането на индивидуализирано обучение дава възможност на дружеството да надгради върху специфичните си ценности и да разработи свой собствен модел на ръководство.

Като цяло тези инициативи се считат за важно отражение върху мисията на дружеството - не само по отношение на неговите служители, но и при взаимодействие с външни участници и клиенти.

Редица инициативи на дружеството надграждат и подобряват съществуващите правни разпоредби и колективните трудови договори, например във връзка със съвместяването на професионален и личен живот.

#### ► **Основни фактори за успех/препятствия:**

Холистичен подход към мерки за съвместяване на професионален и личен живот, обучение и здравословни и безопасни условия на труд, които вземат предвид индивидуалните изисквания и са съвместими с философията на дружеството.

#### ► **Weblink:**

Società Reale Mutua

<http://www.realemutua.it/RMA/rmaweb/reale-mutua.htm>



„Справяне с демографските предизвикателства в застрахователния сектор – избрани инициативи в Европа” е на разположение на интернет страницата на Insurance Europe: [www.insuranceeurope.eu](http://www.insuranceeurope.eu)

© Insurance Europe aisbl

Брюксел, 2012

Всички права запазени

Дизайн:

„Справяне с демографските предизвикателства в застрахователния сектор - избрани инициативи в Европа, 2012 г.” е обект на авторско право с всички запазени права. Частичното възпроизвеждане е разрешено при съобщаване на източника на позоваването като „Справяне с демографските предизвикателства в застрахователния сектор - избрани инициативи в Европа. Съвместен проект на европейските социални партньори в застрахователния сектор, Insurance Europe, 2012”. Предлагат се безплатни копия. Възпроизвеждането, разпространението, предаването или продажбата на това издание в неговата цялост е забранено без предварителното разрешение на Insurance Europe.

Въпреки че цялата информация, използвана в настоящата публикация, е внимателно заета от достоверни източници, Insurance Europe не поема никаква отговорност за точността и изчерпателността на предоставената информация. Предоставената информация е за информационни цели, като Insurance Europe не поема никаква отговорност за загуби или вреди, произтичащи от използването на тази информация. Европейската комисия не носи отговорност за използването по какъвто и да било начин на информацията, съдържаща се в тази публикация.



С финансовата подкрепа на Европейския съюз



Insurance Europe е европейска федерация на застрахователните и презастрахователните дружества. Чрез своите 34 организации-членки - националните асоциации на застрахователи - Insurance Europe представлява всички видове застрахователни и презастрахователни предприятия, вкл. паневропейски дружества, специализирани застрахователни дружества, взаимозастрахователни дружества и малки и средни предприятия. Insurance Europe, чиято централа се намира в Брюксел, представлява застрахователи, които държат около 95% от общите европейски приходи от застрахователни премии. Застраховането има голям принос за икономическия растеж и развитието на Европа. Европейските застрахователи генерират приходи от застрахователни вноски от над €1 100 млрд, осигуряват работа на над един милион души и инвестират близо €7 500 млрд в икономиката.

[www.insuranceeurope.eu](http://www.insuranceeurope.eu)



AMICE осигурява платформа за взаимозастрахователни и кооперативни застрахователи от всякакви размери в Европа. Секторът на взаимното и кооперативно застраховане представлява една трета от застрахователните компании в Европа и близо 25% от вноските за премии. С повече от 100 преки и 1 600 непреки членове, в които работят приблизително 300 000 души, AMICE представлява значителна част от застрахователния сектор.

[www.amice-eu.org](http://www.amice-eu.org)



BIPAR е европейската федерация на застрахователните посредници. Тя обхваща 51 национални асоциации в 32 страни. Чрез своите национални асоциации BIPAR представлява интересите на застрахователните агенти и брокери, както и финансовите посредници в Европа.

Освен някои големи мултинационални компании, секторът на застрахователното посредничество се състои от стотици хиляди малки и средни предприятия и микро-оператори. Той генерира 0,7% от европейския БВП, като в сектора работят над един милион души.

[www.bipar.eu](http://www.bipar.eu)



UNI Europa е европейска федерация на професионалните съюзи. Тя обединява синдикати в секторите на услугите и квалифицирания труд в 50 различни страни. С над 320 членуващи синдикални организации UNI Europa представлява 7 милиона работници. UNI Europa Finance е една от секторните структури на UNI Europa.

[www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)

