

Borba s demografskim izazovom u sektoru osiguranja

Odabir inicijativa u Europi



Zajedni ki projekt Europskih socijalnih partnera u osiguranju 2012

Tablica sadržaja

Predgovor Europskih socijalnih partnera u sektoru osiguranja	2
Izjava Europske komisije	3
Uvod	4
Zajednička izjava Europskih socijalnih partnera u sektoru osiguranja	5
Dio 1 — Sektorske mjere i mjere tvrtke u području kvalifikacija i cjeloživotnog obrazovanja, ravnoteže privatnog i poslovnog života te zdravlja i sigurnosti	9
1.1 Kvalifikacije i mjere za cjeloživotno obrazovanje	9
1.2 Mjere za uspostavu ravnoteže privatnog i poslovnog života	17
1.3 Mjere za zdravlje i sigurnost	21
Dio 2 — Kombinirane mjere za rješavanje utjecaja demografske promjene	29
2.1 Sektorske mjere	32
2.2 Mjere na razini tvrtke	36



Predgovor Europskih socijalnih partnera u sektoru osiguranja

S ponosom predstavljamo ovu knjižicu, koja je rezultat plodne suradnje unutar Odbora za sektorski socijalni dijalog u sektoru osiguranja (Insurance Sectoral Social Dialogue Committee - ISSDC). Ovaj odbor predstavlja jedinstveni forum na europskoj razini u kojem predstavnici poslodavaca i zaposlenika u osiguranju mogu raspravljati o temama od zajedničkog interesa.

U 2010. godini objavili smo zajedničku izjavu – danu u nastavku teksta – usmjerenu na rješavanje demografskih problema u sektoru osiguranja iz pan-europske perspektive. Ova knjižica sastavni je dio projekta koji je proizašao iz te izjave – projekta “Suočavanja s demografskim izazovom u europskom sektoru osiguranja: prikupljanje i diseminacija dobre prakse”.

Ova knjižica ne prikazuje samo primjere učinkovitih načina suočavanja s demografskim izazovima u sektoru osiguranja nego i primjere bliske i učinkovite suradnje i dijaloga između predstavnika poslodavaca i zaposlenika.

Opisana rješenja koristiti će se najvjerojatnije na lokalnoj razini i razini tvrtke kao temelj za daljnju raspravu i poboljšanja od strane socijalnih partnera, te je na taj način knjižica početna točka za povećanje dobre prakse unutar sektora osiguranja, pa čak i u drugim sektorima.

Kako bismo osigurali postizanje navedenih ciljeva, organiziramo prateće događaje u sklopu projekta uključujući konferenciju za promociju knjižice i seminar s ciljem ocjene povratne informacije o diseminaciji knjižice. Očekujemo da će ovi događaji doprinijeti daljnjem poboljšanju odnosa, razumijevanju i suradnji između poslodavaca i sindikata u sektoru osiguranja na razini EU, nacionalnoj razini i razini društva za osiguranje.

Kao voditelj projekta, Insurance Europe želi zahvaliti drugim europskim socijalnim partnerskim organizacijama u osiguranju — UNI-Europa, AMICE i BIPAR — za blisku suradnju i aktivnu angažiranost. Četiri europske socijalne partnerske organizacije u osiguranju žele zajedno zahvaliti svima — uključujući društva za osiguranje, reosiguranje i posredovanje, njihovim nacionalnim federacijama, predstavnicima poslodavaca i zaposlenika i sindikatima — koji su podijelili svoja pozitivna iskustva za dobrobit svih.

Na kraju, ali ne i manje važno, željeli bismo ovom prilikom zahvaliti Europskoj komisiji za podršku ovoj inicijativi i cijelom projektu.



Sebastian Hopfner, Predsjednik odbora sektorskog socijalnog dijaloga u sektoru osiguranja, Predsjednik odbora za socijalna pitanja i obrazovanje Insurance Europe



Elke Maes, Potpredsjednik odbora za sektorski socijalni dijalog u sektoru osiguranja za UNI Europa Finance



Jean-Luc de Boissieu, Predsjednik radne skupine za pravna pitanja AMICE



Didier Pisssoort, Predsjednik odbora za socijalna pitanja BIPAR EU

Izjava Europske komisije

Postizanjem da socijalni dijalog EU bude dio svakodnevne stvarnosti, socijalni partneri Europske Unije usmjeravaju pozornost na utjecaje ekonomske i financijske krize na socijalno odgovoran način te pridonose otvaranju radnih mjesta i održavanju visokih standarda i radnih uvjeta. Iz tog razloga Komisija podupire međusektorski i sektorski socijalni dijalog EU, te olakšava konzultacije i pregovore socijalnih partnera EU i financijski podupire njihove aktivnosti.

Poput mnogih drugih gospodarskih sektora, europski sektor osiguranja izložen je procesu dalekosežne transformacije, na koji u velikoj mjeri utječe demografski razvoj. Stvaranje socijalno-ekonomskih uvjeta koji će omogućiti zaposlenicima i poslodavcima da održe korak s ovim mijenjajućim okruženjem predstavlja veliki izazov za države članice, institucije EU kao i socijalne partnere.

Rezultati socijalnog dijaloga među partnerima u sektoru osiguranja vrlo su važni za svijet rada jer se bave temeljnim promjenama i pomažu oblikovati društvene odgovore. U svom zajedničkom priopćenju 2010. godine socijalni partneri u sektoru osiguranja zajednički su se osvrnuli na demografski izazov koji stoji pred ovim sektorom. Ova knjižica s primjerima dobre prakse je rezultat zajedničkog projekta socijalnih partnera kojeg je Komisija pristala podržati u 2011. godini.

Komisija pozdravlja to što su Europski socijalni partneri u sektoru osiguranja dali prioritet ključnim pitanjima poput demografske promjene, ravnoteže privatnog i poslovnog života, cjeloživotnog obrazovanja te zdravlja i sigurnosti. Njihov doprinos je ključan za Europsku uniju radi zadovoljenja ciljeva Europske strategije do 2020.g.

Nadalje, pružajući pregled dobre prakse u ovim područjima, ova knjižica pridonosi i ostvarenju ciljeva za Europsku godinu za aktivno starenje i međugeneracijsku solidarnost 2012. Kao takva, poslužit će kao koristan informacijski alat socijalnim partnerima aktivnim u drugim područjima i sektorima na razini EU, kao i u državama članicama.



Ime, naziv/funkcija, slika Armindo Silva, Direktor za zapošljavanje i socijalno zakonodavstvo, socijalni dijalog, Europska komisija, Opća uprava za zapošljavanje, socijalna pitanja i inkluziju, Uprava B "Zapošljavanje i socijalno zakonodavstvo, socijalni dijalog"

Uvod

Europski sektor osiguranja i reosiguranja suočava se s velikim izazovom s obzirom da njegova radna snaga stari, a mnogi se zaposlenici približavaju dobi za umirovljenje.

Na vlastitu inicijativu društva za osiguranje i tvrtke za posredovanje u osiguranju uvele su niz mjera za privlačenje i zadržavanje talenta. Sa svoje strane socijalni partneri su na razini tvrtke i sektoraj također osmislili dojmljiv broj inovativnih i učinkovitih alata kako bi osiguranje učinili dinamičnijim i atraktivnijim sektorom za rad.

Ova knjižica daje uzorak mnogih izvornih dobrih praksi koje su već uvedene u industriju osiguranja, te obrađuje tri pitanja obuhvaćena zajedničkom izjavom koju su usvojili Europski socijalni partneri u sektoru osiguranja u siječnju 2010.: ravnoteža privatnog i poslovnog života, cjeloživotno učenje, te zdravlje i sigurnost. Knjižica nudi primjere praksi koje su odabrane zbog inovativnosti, originalnosti i učinkovitosti u povećanju privlačnosti sektora osiguranja i mogućnosti zapošljavanja pojedinaca koji već rade u tom sektoru.



Knjižica prikazuje prakse na način koji ilustrira raznolikost njihovih ciljeva i podrijetla. Neki su specifični za jedno od tri pitanja (prvi dio knjižice) dok drugi donose primjere kombiniranih mjera koje se bave s nekoliko pitanja zajedno (drugi dio). U oba slučaja prakse nastaju na razini pojedinačne tvrtke, grupe ili sektora.

Knjižica opisuje svaki primjer prema sličnoj strukturi kako bi pomogla čitateljima da jednostavno shvate pozadinu i ključne značajke inicijativa te utjecaj i prednosti koje su one generirale za zaposlenike u osiguranju, tvrtke i sektor općenito.

Naravno, ove dobre prakse nisu izravno prenosive s jedne tvrtke ili tržišta na drugo. Sve prakse su osmišljene s obzirom na konkretne ciljeve i kontekste budući da se demografski pritisak, organizacija socijalnog dijaloga i nacionalni regulatorni okviri značajno razlikuju među zemljama EU - kao što se i tvrtke razlikuju po veličini i raznolikosti tržišta na kojima djeluju. Knjižica stoga uključuje opis sadržaja i razloga za uvođenje određene mjere, kao i okvira nacionalne politike. Gdje je moguće, u knjižici su navedeni i linkovi za webstranice na kojima čitatelji mogu pronaći više informacija o praksama za koje su posebno zainteresirani.

Nadamo se da će primjeri u našoj knjižici biti stimulirajući i inspirirati druge tvrtke i socijalne partnere u iznalaženju uspješnih načina za suočavanje s demografskim promjenama u sektoru osiguranja. Ne sumnjamo da će se u budućnosti pojaviti mnoge druge dobre prakse.

Zajednička izjava Europskih socijalnih partnera u sektoru osiguranja

Demografski izazov u europskom sektoru osiguranja

Brisel, 26. siječnja 2010.

Uvod

Sa stanovništvom koje stari i smanjuje se Europska unija suočava se s dosad nezabilježenim izazovima u svojoj demografskoj budućnosti. Osobe rođene u doba naglog porasta nataliteta počinju se povlačiti s tržišta rada i tako će sve više nastaviti u sljedećem desetljeću. Istodobno, kao posljedica niske stope nataliteta, ulazak mlađe generacije na tržište rada drastično se smanjuje i neće nadoknaditi rastući udio radne snage u mirovini. Europska unija suočena je sa sve većim brojem umirovljenih građana i nedovoljnim brojem radnika za odgovarajuće financiranje programa za socijalno i zdravstveno osiguranje.

Ove demografske promjene utječu na europska društva za osiguranje i posrednike u osiguranju kako u svojstvu ponuđača proizvoda (npr. životnog osiguranja, mirovinskog i osiguranja za dugoročnu njegu) tako i u svojstvu poslodavaca.

Društva za osiguranje i posrednici u osiguranju kao ponuđači proizvoda

Sektor je svjestan percepcije koju javnost općenito, a posebno kupci, imaju o različitim subjektima koji pružaju proizvode i usluge osiguranja. U tijeku je značajan rad na poboljšanju ove percepcije i vjerujemo da se ostvaruje napredak.

Društva za osiguranje i posrednici u osiguranju kao poslodavci

Ova zajednička izjava stoga se usmjerava na subjekte u sektoru osiguranja u svojstvu poslodavaca.

Prosječna dob zaposlenih u sektoru osiguranja je u porastu. Mnogi radnici se također približavaju dobi za umirovljenje. Suočavanje s posljedicama radne snage koja stari biti će izazov. Najprijetrebamo omogućiti iskusnom i motiviranom starijem osoblju da nastavi karijeru i nakon uobičajene dobi za umirovljenje, ako oni tako žele. Drugo, trebamo privući novi talent u sektor nužan za održivu, educiranu i raznoliku radnu snagu.

Sektor osiguranja je svjestan potrebe za povećanjem napora za privlačenje kvalificiranih i iznimno obučanih zaposlenika. To je posebno nužno kako bi se sektor osiguranja smatrao privlačnom industrijom sa zanimljivim mogućnostima za karijeru, osobito pri usporedbi s bankarskim sektorom.

Kao rezultat toga, mnogi subjekti u sektoru osiguranja su počeli preispitivati svoju cjelokupnu strategiju zapošljavanja i model rada radi privlačenja i zadržavanja talenata.

Uloga Europskih socijalnih partnera

Socijalni partneri iz europskog sektora osiguranja vjeruju da imaju važnu ulogu u podršci nastojanja sektora da se suoči s ovim izazovima. Godine 2008. suglasili su se oko potrebe za izradom konstruktivnih odgovora i strategija na europskoj razini i, u tu svrhu, odlučili uključiti pitanje demografije u radni program odbora za sektorski socijalni dijalog u osiguranju (ISSDC) za 2008. i 2009. godinu.

U tijeku svog rada, socijalni su partneri identificirali atraktivnost i mogućnosti zaposlenja kao dva ključna pitanja za sektor osiguranja. Stoga su odlučili usmjeriti svoje aktivnosti na 1) ravnotežu privatnog i poslovnog života, 2) održavanje mogućnosti zaposlenja i razvoja karijere i 3) zdravlje i sigurnost na poslu.

Ova zajednička izjava je proizvod rasprave socijalnih partnera i razmjene pogleda na ova pitanja u protekle dvije godine. Alati i instrumenti koje su socijalni partneri odredili za suočavanje s demografskim izazovima u određenoj se mjeri već primjenjuju u sektoru osiguranja. Činjenica da se ovi alati i instrumenti spominju u ovom dokumentu ne znači da ih tvrtke već ne koriste.

Socijalni partneri iz europskog sektora osiguranja pozivaju svoje članove kao i sve zainteresirane strane u sektoru osiguranja da razmotre i preispitaju svoje prakse u kontekstu sljedeće zajedničke izjave.

Praćenje i daljnji koraci

Promocija zajedničke izjave

Socijalni partneri se obvezuju pružati informacije svim raspoloživim sredstvima, putem sindikata, udruga i poslodavaca u sektoru osiguranja i šire o ovoj zajedničkoj izjavi. Poticati će relevantne socijalne partnere na nacionalnoj razini da promoviraju i zajednički rade temeljem ove zajedničke izjave. To bi moglo, primjerice biti u obliku održavanja zajedničkih sastanaka o njezinom sadržaju, izradi zajedničkih prezentacija za nacionalne vlade i druge relevantne subjekte, poduzimanju zajedničkih studija ili istraživačkih aktivnosti ili uzimanju ove izjave kao teme u kolektivnom pregovaranju. Gdje god je moguće, zajednička izjava će biti prevedena na druge službene jezike EU.

Praćenje zajedničke izjave

Kao prateća aktivnost nakon zajedničke izjave, socijalni partneri će pokrenuti inicijativu za praćenje. Cilj će biti utvrditi postignuti napredak u područjima koja su prepoznata kao izazov i ocijeniti utjecaj zajedničke izjave u praksi. To se primjerice može učiniti slanjem upitnika članovima Europskih socijalnih partnera ili subjektima u sektoru osiguranja.

Objava knjižice

Socijalni partneri namjeravaju usvajanje zajedničke izjave pratiti objavljivanjem knjižice koja naglašava pristupe dobre prakse za navedene teme od strane različitih subjekata u sektoru osiguranja i državama članicama EU.

Promocija knjižice

Socijalni partneri planiraju distribuirati knjižicu među svojim članovima. Socijalni partneri i njihovi članovi će promovirati knjižicu na što učinkovitiji način, pomoću svih postojećih sredstava koji im stoje na raspolaganju (npr. ekstranet, web-stranice, unutarnji i vanjski bilteni, itd.) kako bi knjižica bila poznata i dostupna sindikatima, udrugama i poslodavcima u sektoru osiguranja i izvan njega.

Ažuriranje knjižice

Socijalni partneri namjeravaju redovito ažurirati knjižicu kako bi se u obzir uzeo novi razvoj događaja kako u demografskim promjenama koje utječu na sektor europskog osiguranja tako i u novim praksama koje su započeli i implementirali dionici. Socijalni partneri očekuju da će prvu fazu ovog posla zaključiti organizacijom konferencije posvećene gore navedenim temama, s naglaskom na razmjenu dobre prakse, analizu trendova i planove za buduće djelovanje.

1. Ravnoteža privatnog i poslovnog života

Socijalni partneri europskog sektora osiguranja prepoznaju važnost osiguravanja dobre ravnoteže privatnog i poslovnog života. Ravnoteža privatnog i poslovnog života je kompleksno pitanje koje utječe na sve zaposlenike. Svaki zaposlenik ima vlastitu percepciju o tome što čini dobru ravnotežu privatnog i poslovnog života. Da bi se povećala atraktivnost sektora, poslodavci bi trebali biti u mogućnosti ponuditi širok spektar mogućih modela rada u skladu s potrebom da djeluju učinkovito i djelotvorno.

Socijalni partneri također uviđaju da su pitanja ravnoteže privatnog i poslovnog života od iznimnog značaja za žene. Žene često osjećaju da trebaju prilagoditi svoje ambicije glede karijere kako bi uzele u obzir potrebe obitelji poput brige za djecu ili starije rođake. Da bi se svima omogućilo, bez obzira na spol, da budu dio radne snage ili se vrate na posao nakon izbjivanja, prakse kao što su fleksibilni sati, rad s nepunim radnim vremenom, inicijative za povratak na posao, prilika za rad od kuće i tehnološki omogućen fleksibilan rad (kao što su rad na daljinu i rad bez ureda) predstavljaju korisne alate. Ove inicijative pridonose poželjnosti zaposlenja u sektoru i pomažu u privlačenju i zadržavanju talenta. Dobre prakse koje su već provedene u društvima za osiguranje i tvrtkama za posredovanje u osiguranju treba primijeniti i na drugim mjestima.

Fleksibilnost je također bitna tijekom cijelog radnog vijeka zaposlenika. Politika koja ohrabruje starije zaposlenike da ostanu u tvrtci nuđenjem zamjenskih i manje zahtjevnih poslova predstavlja efikasan alat koji je isproban i testiran u nekim društvima za osiguranje i tvrtkama za posredovanje u osiguranju. Takva politika može uključivati smanjenje radnih sati, povećanu fleksibilnost u radnim satima i individualne radne aranžmane koji zadovoljavaju posebne potrebe starijih pojedinaca, itd.

Razvoj i proširenje jedinica za skrb o djeci i pružanje različitih oblika pomoći za skrb o djeci (kao što su vaučeri za skrb o djeci) dopuštaju roditeljima da usvoje radne modele koji im odgovaraju, bilo skraćeno ili puno radno vrijeme. Socijalni partneri vjeruju da države članice EU imaju ključnu ulogu u osiguranju odgovarajućih jedinica za skrb djece. Oni ocjenjuju ciljeve donesene u Barceloni glede ustanova za skrb djece predškolske dobi (SEC (2008)2597) kao pozitivan korak.

2. Kvalifikacije i cjeloživotno obrazovanje

Socijalni partneri vjeruju da je cjeloživotno obrazovanje glavni čimbenik koji će pridonijeti dugoročnom zaposlenju. Razvijeno u okviru obostrane odgovornosti, cjeloživotno obrazovanje može biti korisno za obje strane i stvarati dodanu vrijednost kako za poslodavca tako i za zaposlenika. Cjeloživotno obrazovanje ide u korist zaposlenika, poslodavca i države, pa je ulaganje u usavršavanje i obrazovanje stoga zajednička odgovornost svih triju strana.

Neprekidno ažuriranje vještina je bitno za život ispunjen radom. Razvoj karijere pojedinca i poboljšanje vještina su odlučujući za motiviranost zaposlenika i njihovu sposobnost obavljanja posla na zadovoljavajući način.

Neprekidno usavršavanje starijeg osoblja iznimno je važno kako bi ga se zadržalo kao vrijedan dio tvrtke, koja na taj način može profitirati od njihovog iskustva i znanja. To podrazumijeva spremnost starijeg osoblja na usavršavanje.

Svaki zaposlenik ima pravo usvojiti nužnu izobrazbu kako bi ispunio/la posao koji obavlja. Vještine zaposlenika trebaju se ažurirati zajedno s promjenama u industriji, a zaposlenike treba poticati da sudjeluju u programima izobrazbe te da preuzmu odgovornost za vlastitu karijeru.

U interesu zaposlenika je i da preuzmu odgovornost za svoje učenje i kvalifikacije kako bi realizirali i zadržali svoju vlastitu zapošljivost. Poslodavci igraju ključnu ulogu u osiguranju razvoja stručnosti svoje radne snage. Svakom zaposleniku treba pomoći, putem izobrazbe kada je to potrebno, kako bi on ili ona učinkovito izvršili svoj posao. Poslodavci trebaju poticati svoje zaposlenike da razviju i unaprijede vještine i znanja koja trebaju za učinkovito izvršenje posla, kao i svoje opće kvalifikacije za zaposlenje. Zaposlenici sa svoje strane trebaju biti voljni postati dio procesa cjeloživotnog obrazovanja i u konačnici preuzeti odgovornost za vlastitu zapošljivost.

3. Zdravlje i sigurnost na poslu

Poslodavci i zaposlenici imaju zajedničku odgovornost za stvaranje ugodnog radnog okruženja s radnim uvjetima koji pridonose životu ispunjenom radom i koji podupiru fizičko i mentalno zdravlje zaposlenika.

Socijalni partneri vjeruju da i poslodavci i zaposlenici igraju ulogu u promoviranju zdravlja i sigurnosti na poslu. Poslodavci mogu pomoći u stvaranju okruženja i uvođenjem politika koje podupiru zdravlje njihovih zaposlenika. U tu svrhu, sustavi za upravljanje zdravstvenom skrbi u području medicine rada mogu pomoći putem inicijativa kao što su vježbe, savjetovanje za prehranu i upravljanje stresom, telefonska linija za pomoć zaposlenicima i liječničke pretrage ili sistematski pregledi. Ipak, poslodavci nisu odgovorni za privatne životne stilove zaposlenika te će stoga krajnji uspjeh ovih mjera ovisiti o volji svakog pojedinca da ih u potpunosti iskoristi.

Učinkovite politike o zdravlju i sigurnosti na poslu su ključni za osiguravanje sigurnog radnog okruženja. Poslodavci trebaju poduzeti nužne mjere na radnom mjestu kako bi osigurali sigurno i zdravo radno okruženje. Zaposlenici sa svoje strane također igraju ulogu u pridonošenju dobrom i zdravom radnom okruženju.

Međusektorskim okvirnim sporazumom iz 2004. godine o stresu vezanom uz posao navodi se da stres može potencijalno utjecati na bilo koje radno mjesto i radnika neovisno o veličini tvrtke, području djelovanja ili obliku ugovora o radu ili odnosa. Socijalni partneri u sektoru osiguranja podupiru taj sporazum i suglasni su kako rješavanje problema stresa na poslu može dovesti do veće učinkovitosti i poboljšanja radnog zdravlja i sigurnosti, uz prateće gospodarske i socijalne prednosti za tvrtku, radnike i društvo u cjelini. Socijalni partneri pozivaju poslodavce i zaposlenike u sektoru osiguranja da poduzmu mjere u otkrivanju uzroka beskorisnih razina stresa vezanim uz posao i da kada je moguće poduzmu pozitivne mjere za sprječavanje, uklanjanje ili smanjenje tih razina. Svaki se poslodavac treba odlučiti za mjere za koje smatra da su odgovarajuće za rješavanje potencijalnih problema stresa na poslu. Kada je moguće, ove mjere treba provesti uz sudjelovanje i suradnju radnika i/ili njihovih predstavnika.

Zaključak

Europski socijalni partneri potiču svoje članove da pridonose rješavanju demografskih izazova. Demografija je složena tema koju treba rješavati različitim pristupima na svim razinama socijalnog sustava. Demografske promjene utječu na sve odjele z tvrtci. Poslodavci i zaposlenici u društvima za osiguranje i tvrtkama za posredovanje u osiguranju trebaju stoga iznaći načine kako bi mogli raditi skupa u rješavanju ovih pitanja.



Dio 1

Sektorske mjere i mjere tvrtke u području kvalifikacija i cjeloživotnog obrazovanja, ravnoteže privatnog i poslovnog života te zdravlja i sigurnosti

Ovaj odjeljak pruža primjere sektorskih mjera i mjera tvrtke u području ravnoteže privatnog i poslovnog života, kvalifikacija i cjeloživotnog obrazovanja te zdravlja i sigurnosti, a drugi odjeljak ove knjižice daje sektorske primjere i primjere iz tvrtki o transverzalnim inicijativama u kojima se koriste prakse koje pokrivaju dva ili tri obuhvaćena područja. Primjeri prikazani i u prvom odjeljku pokazuju kako sektor osiguranja koristi različite metode i alate u rješavanju demografske promjene, uključujući primjerice: mjeru za ravnotežu privatnog i poslovnog života koju koristi tvrtka HUK-COBURG u Njemačkoj i koja obuhvaća niz inicijativa za podupiranje njihovih radnika; akcijski plan za zaposlenje starijih radnika koji koristi francuska tvrtka za uzajamno osiguranje, MAIF-Filia MAIF; i kampanju za podizanje svijesti koja ima za cilj osiguranje sretnog i zdravog radnog okruženja, na čelu s finskom tvrtkom za mirovinsko osiguranje, Etera.

Zajedničkim sporazumom prepoznaje se važnost ravnoteže privatnog i poslovnog života, kvalifikacija i cjeloživotnog obrazovanja te zdravlja i sigurnosti u zapošljavanju i zadržavanju ljudi unutar sektora osiguranja. Primjeri u ovoj knjižici prikazuju obilje iskustva i pozitivne korake koje je poduzela industrija osiguranja u upravljanju i prilagodbi promjenama. Svi primjeri u ovoj knjižici su dokaz da poslodavci u sektoru osiguranja intenziviraju aktivnosti i poduzimaju radnje za rješavanje različitih aspekata demografskog izazova koji proizlazi iz starenja i smanjenja stanovništva u Europi. Ovi primjeri pokazuju da sektor osiguranja napreduje u osiguranju veće jednakosti i duže, zdravije i sretnije karijere za trenutačne i buduće zaposlenike, mlade ili stare, muškarce ili žene.

1.1 Kvalifikacije i mjere za cjeloživotno obrazovanje

U proteklih nekoliko godina došlo je do većeg prepoznavanja važnosti zapošljivosti tijekom cijeloga radnog vijeka. Umjesto fokusiranja isključivo na sigurnost posla za pojedince je od najveće važnosti usvojiti osnovne vještine i ostati prilagodljiv. Poslodavac i zaposlenik dijele odgovornost za održavanje zapošljivosti ; kao što je navedeno u zajedničkoj izjavi "Cjeloživotno obrazovanje može biti korisno za obje strane i stvoriti dodanu vrijednost kako za poslodavca tako i za zaposlenika. Cjeloživotno obrazovanje ide u korist zaposlenika, poslodavca i države, a ulaganje u usavršavanje i obrazovanje je stoga zajednička odgovornost svih triju strana. Neprekidno ažuriranje vještina je bitno za život ispunjen radom. Razvoj karijere pojedinca i poboljšanje vještina je odlučujuće u za motiviranost osoblja i sposobnosti obavljanja posla na zadovoljavajući način. Neprekidno usavršavanje starijeg osoblja iznimno je važno kako bi ga se zadržalo kao vrijedan dio tvrtke, koja na taj način može profitirati od njihovog iskustva i znanja. Ovo podrazumijeva spremnost starijeg osoblja na usavršavanje'.

Ovi primjeri pokazuju da industrija osiguranja u Europi pridaje veliku važnost cjeloživotnom obrazovanju i cilja na zaposlenike na svim razinama i u svim starosnim dobima. Primjer Irske udruge posrednika, Irish Brokers Association, fokusira se na lakši ulazak mladih radnika u sektor radi osiguranja dugih i perspektivnih karijera, dok primjer MAIF-a cilja na sve radnike i fokusira se na prijenos znanja. S druge strane, primjer Finance Norway-a u središtu ima program cjeloživotnog obrazovanja koji nastoji povećati jednakost među spolovima.

mogućnosti za e-učenje za sve: ključni uspjesi skupini 50+

► **Naziv tvrtke/organizacije:**

Slovačka udruga osiguravatelja (SLASPO)



► **Država sjedišta:** Slovačka

► **Veličina i sektor organizacije:** Cijeli sektor osiguranja

► **Glavni fokus i naziv prakse:** Inicijativa za e-učenje

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Dobni profil radne snage u sektoru osiguranja je u porastu. Stoga je nužno da radnici redovito ažuriraju svoje vještine i sposobnosti kako bi im se omogućilo da rade produktivno a tvrtke ostanu konkurentne. Kao udruga tvrtki za komercijalno osiguranje, SLASPO promovira zajedničke interese svojih članova, a oni se sve više fokusiraju na održavanje i povećanje kvalifikacija njihovih zaposlenika. Kako bi omogućili zaposlenicima da preuzmu brigu nad vlastitim učenjem i razvojem, SLASPO je razvio aplikaciju za e-učenje koja se pridržava kulture stalnog učenja unutar sektora osiguranja.

► **Datum implementacije/trajanje:** Alat je razvijen 2009. godine i neprekidno se usavršava.

► **Uključeni partneri:** SLASPO i davatelj usluge e-učenja

► **Sadržaj mjere:**

Inicijativa uključuje niz edukativnih materijala koji podupiru kvalifikaciju na nužnu razinu za zastupnika ili zaposlenika u osiguranju koji direktno radi s ne-profesionalnim klijentima. Materijal zadovoljava zakonske zahtjeve za tu naobrazbu, a sudionici moraju položiti odgovarajući ispit kako bi dokazali ostvareni profesionalni standard.

► **Utjecaj i ostvarene prednosti:**

U 2011. godini 30% svih sudionika u ovom projektu bili su pojedinci u dobi od 50 ili više godina. Iste godine, ukupno 7.218 pojedinaca sudjelovalo je u programu izobrazbe – (4.535 žena i 2.683 muškarca).

► **Ključne značajke u okviru nacionalne politike koje utječu na ishod:**

Naglasak na produljenju radnoga vijeka.

► **Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:**

Fleksibilnost primjene koja pojedincima omogućuje da usvoje odobreni sadržaj koji se uklapa u njihov način života.

► **Web-veza:**

<http://www.slaspo.sk> - SLASPO web-stranica

<http://www.e-ducation.com> - Web-stranica prakse



Poslovi mentorstva: podupiranje napretka u karijeri za ženske 'talente'

► **Naziv tvrtke/organizacije:** Finance Norway (FNO)

► **Država sjedišta:** Norveška

► **Veličina i sektor organizacije:**



FNO je osnovan 2010. godine od strane norveške Udruge štedionica i norveške Udruge tvrtki za financijske usluge. To je trgovačka udruga koja predstavlja 180 financijskih institucija koje djeluju na norveškom tržištu.

► **Glavni fokus i naziv prakse:**

Program Futura usmjeren je na postizanje veće ravnopravnosti među spolovima kroz cjeloživotno obrazovanje i veću uključenost žena na rukovodećim pozicijama.

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Program je dizajniran i implementiran kao odgovor na javljanje nestašice osposobljenih radnika u sektoru koji dijelom proizlazi iz demografskih trendova. To je dovelo do sve veće svijesti da će tvrtke u potpunosti morati iskoristiti potencijal dobro kvalificiranog ženskog osoblja.

► **Datum implementacije/trajanje:**

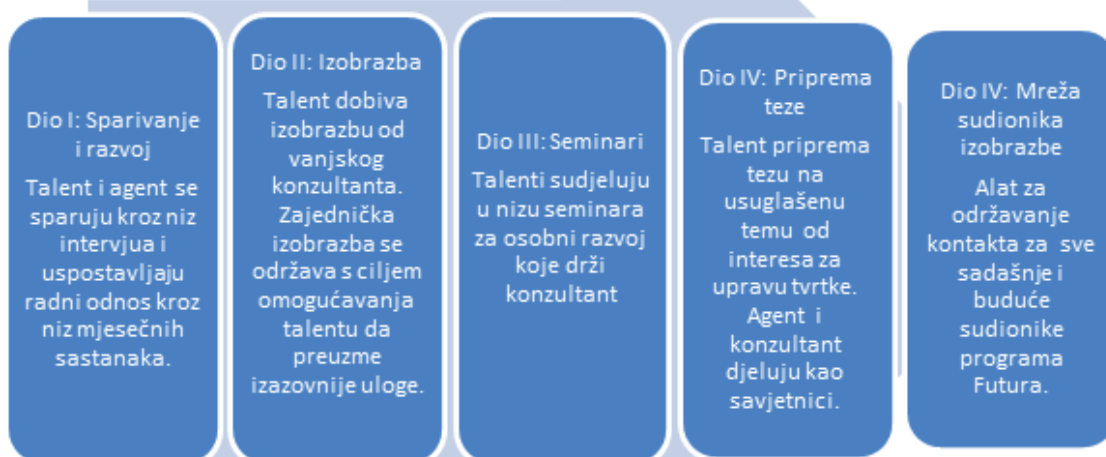
2006. (u tijeku, osim 2011. kada su aktivnosti bile obustavljene dok se provodila ocjena programa)

► **Uključeni partneri:**

Udruga norveških poslodavaca za financijski sektor i Sindikat radnika financijskog sektora u Norveškoj pomogli su u uspostavi programa. Za program nisu dobivena financijska sredstva niti su službeno predviđena jer su sve resurse i alate omogućile glavne uključene organizacije.

► **Sadržaj mjere:**

Futura je u biti mentorski program koji okuplja tzv. "talente" i "agente". "Talent" je žena koja radi u sektoru i visoko je motivirana za razvoj karijere. "Agenti" mogu biti žene ili muškarci koji su već ostvarili vodeće pozicije. Program se sastoji od pet dijelova:





► Utjecaj i ostvarene prednosti:

Između 2006. i 2010. oko 140 žena sudjelovalo je u programu. Prema podacima FNO-a, ravnoteža među spolovima u rukovodećem kadru posljednjih se godina popravila, uz porast postotka žena na rukovodećim mjestima sa 36% (2004.) na 42% (2009.) u odnosu na 64% i 58% za muškarce.

U 2010. godini mjerenje razvoja karijere za prve četiri kohorte pokazuje ove rezultate:

- 29% je ostvarilo pozicije na višim organizacijskim razinama,
- 40% ima veću odgovornost za upravljanje osobljem; od 2010. do 2011. ovaj je postotak porastao na 55%
- 30% ima veću odgovornost za budžet; od 2010. do 2011. ovaj je postotak porastao na 55% i
- 40% ima veće radne odgovornosti od onih prije ulaska u program.

Osim toga, TNS Gallup proveo je istraživanje među zaposlenicima u finansijskom sektoru u 2009. godini, naglašavajući činjenicu da žene menadžeri zapošljavaju više žena u menadžmentu. Prema dostupnim podacima, žene menadžeri imaju oko 10% više žena u svojim rukovodećim skupinama od njihovih muških kolega. Istodobno, 39% ispitanika u anketi tvrdi da nisu znali ima li njihova tvrtka ciljeve u pogledu ravnopravnosti spolova. S ovim ciljevima bilo je upoznato više žena nego muškaraca.

► Ključne značajke u okviru nacionalne politike koje utječu na ishod:

Legislativa implementirana u 2003. godini, kojom je propisano da u prostorijama za sastanke upravnog odbora mora biti zastupljeno najmanje 40% žena, odigrala je značajnu ulogu u uspostavi programa Futura. Podrška dobivena od političkih stranaka također je imala pozitivan utjecaj na program.

► Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:

Unatoč porastu broja žena menadžera, ostale su razlike u vrstama rukovodećih pozicija koje obavljaju muškarci i žene. Dok su žene zastupljenije među rukovoditeljima odjela kadrovskih poslova, muškarci su češće prisutni na tehničkim i rukovodećim pozicijama usmjerenim na tržište.

► Web-veza:

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

Zapošljavanje mladih posrednika: poboljšanje zastupljenosti unutar Irske udruge posrednika

► **Naziv tvrtke/organizacije:** Irska udruga posrednika

► **Država sjedišta:** Irska

► **Veličina i sektor organizacije:**



Industrijska udruga s preko 500 članova, zapošljava 5.500 zaposlenika u sektoru osiguranja u Irskoj

► **Glavni fokus i naziv prakse:**

Young IBA (Mlada IBA)
Kvalifikacije i cjeloživotno obrazovanje

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Cilj inicijative bio je omogućiti da se IBA bolje poveže s mladim posrednicima koji nisu bili dobro zastupljeni na sastancima i aktivnostima organizacije. Young IBA omogućava organizaciji da osvijesti mlađe radnike u sektoru o svrsi, ponudi usluga i prednostima IBA-e. Tako se mogu ostvariti veze s budućim vlasnicima posredničkih tvrtki, što pomaže osiguranju zdraviye budućnosti za udrugu i aktivnosti koje ona nudi svojim članovima. Još jedna ključna motivacija u pozadini uspostave ove inicijative bila je rastuća važnost kvalifikacija i kontinuiranog učenja u sektoru. U 2007. godini, u okviru sektora su utvrđeni minimalni zahtjevi osposobljenosti uz zahtjeve stručnosti utvrđene propisima. Nadalje, tržište proizvoda prolazi diversifikaciju, što od profesionalaca zahtijeva redovito ažuriranje njihovog znanja. Ovo služi samo za isticanje potrebe za dobrim početnim kvalifikacijama i neprekidnim profesionalnim razvojem.

► **Datum implementacije/trajanje:** 2008 (u tijeku)

► **Uključeni partneri:** Irska udruga posrednika

► **Sadržaj mjere:**

Glavni ciljevi Young IBA su:

- Pružanje savjeta i pomoći u edukaciji i izobrazbi mladih posrednika u osiguranju,
- Pomoć mladim članovima IBA-e da napreduju u karijeri,
- Osiguranje atraktivne karijere za posrednike u osiguranju,
- Uspostavljanje društvene mreže između mladih posrednika i između mladih i iskusnijih posrednika, kao i posrednika rukovoditelja kroz događaje i seminare.

Aktivnosti se planiraju kroz odbor Young IBA koji se mjesečno sastaje te uključuje 13 članova iz različitih dijelova zemlje i djelatnosti (posrednici za životno i neživotno osiguranje). Odbor Young IBA izvještava Vijeće IBA-e. Njegov predsjedavajući je član Vijeća IBA-e kako bi se osigurale pozitivne veze između aktivnosti Young IBA i IBA-e općenito. Aktivnosti koje organizira Young IBA uključuju:

- Seminare izobrazbe za posredničko osoblje (npr. prodajna izobrazba, izobrazba o proizvodu)
- Studijske grupe za ispite (npr. posebne sesije za kvalifikacije za životno osiguranje i proizvode neživotnog osiguranja kao i za osiguranje sukladnosti i propise)
- Pripremu posebnih studijskih bilješki za različite kvalifikacije
- Internetski pristup korisnim informacijama o ispitima na web-stranici Young IBA

Primjeri događaja izobrazbe organiziranih u 2011. godini uključuju:

- Doprinosi za mirovinsko osiguranje za nevjenčane parove
- Neprikazivanje bitnih činjenica
- Modul za osiguranje motornih vozila
- Modul za osiguranja komercijalnih vozila



- Seminar o osiguranju od prekida poslovanja
- Radionice o osiguranju sukladnosti s propisima
- Seminar PRSA (Personal Retirement Savings Accounts - Štednja po osobnom mirovinskom računu)
- Prodajne vještine i vještine telefonske prodaje

U velikoj se mjeri koriste i društveni mediji (npr. Facebook, LinkedIn) za oglašavanje događaja, objavu relevantnih vijesti iz sektora i organiziranje natjecanja na tromjesečnoj osnovi radi privlačenja novih članova.

Young IBA organizira i dodjelu niza nagrada uključujući i one za:

- Službu za korisnike
- Prodajno osoblje
- Voditelje timova
- Obrazovna postignuća
- Inovacije

Konačno, Young IBA također podupire humanitarne događaje kako bi članove angažirao u njihovim zajednicama.

► **Utjecaj i ostvarene prednosti:**

Seminari i događaji u organizaciji Young IBA su vrlo dobro posjećeni od njihovog uvođenja 2008. godine. Socijalni mediji naširoko se koriste za širenje informacija, a nagrade podižu motivaciju i svijest o najboljoj praksi i izvedbi u sektoru.

► **Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:**

Ponuda usluge prilagođena zahtjevima mladih posrednika kao i korištenje novih i inovativnih medija za distribuciju informacija o vijestima i događajima.

► **Web-veza:**

http://www.iba.ie/development2009/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=232

(Pro)aktivno starenje: prijenos znanja i upravljanje prijelazom

- ▶ **Naziv tvrtke/organizacije:** MAIF - Filia MAIF
- ▶ **Država sjedišta:** Francuska
- ▶ **Veličina i sektor organizacije:** Sektor osiguranja, 6.800 zaposlenika (2010.)
- ▶ **Glavni fokus i naziv prakse:** Akcijski plan za zaposlenje starijih osoba
- ▶ **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**



MAIF je pokušao riješiti pitanje aktivnog starenja na proaktivan način. U 2006. godini, tvrtka je odlučila izvršiti analizu stanja glede starenja svoje radne snage, potvrđujući potrebu da se uzmu u obzir promjene u dobnoj piramidi u poduzeću prilikom budućeg zapošljavanja kao i druge političke odluke. Povećanje udjela starijih radnika u tvrtki vide kao važan faktor kojeg treba uzeti u obzir u smislu upravljanja ljudskim resursima.

Više eksperimentalnih mjera pokrenuto je 2006. godine temeljem rezultata ankete zaposlenika. Ciljevi ovakvog pristupa su bili preokrenuti trendove uporabe planova pred umirovljenje, predvidjeti i uzeti u obzir učinak starenja i motivirati starije zaposlenike do kraja njihove profesionalne karijere.

▶ **Datum implementacije/trajanje:**

siječanj 2010. - prosinac 2012. za trenutačni plan (na temelju prethodnih inicijativa započetih u 2006. godini)

▶ **Uključeni partneri:** Poslodavac

▶ **Sadržaj mjere:**

Trenutačni akcijski plan za starije zaposlenike za razdoblje 2010.-2012., koji je u skladu sa zakonskim zahtjevima i temelji se na prethodnim eksperimentalnim mjerama, predstavlja glavni alat za promicanje aktivnog starenja u tvrtci. Plan pokriva tri glavna područja:

- Predviđanje evolucije karijere

Da bi se održala motivacija starijih radnika (definirano za radnike u dobi od 45 godina ili više), planom se namjeravaju dalje razvijati njihove vještine, zapošljivost i potaknuti napredovanje sve do kraja njihove karijere. Svaki zaposlenik u dobi od 45 godina ili iznad može zatražiti intervju s osobom iz odjela kadrovskih poslova na temu 'drugi dio karijere'. Takve intervjuje mogu ponavljati svakih pet godina, ako je nužno. Njihova svrha je:

- ocijeniti iskustva zaposlenika, dostignuća u karijeri i vještine,
- raspraviti o njihovim profesionalnim ambicijama,
- riješiti potrebe za izobrazbom i brige vezane uz radne uvjete i radne sate i
- ispitati mogućnosti uključenja u aktivnosti izobrazbe/mentorstva.

Individualni akcijski planovi mogu se izraditi nakon razgovora s osobom iz odjela kadrovskih poslova u dogovoru sa zaposlenikom, koji mogu uključivati aktivnosti izobrazbe prilagođene zahtjevima zaposlenika. Takvu izobrazbu u cijelosti plaća tvrtka. Podrška se može osigurati i radnicima koji žele ocijeniti svoje neslužbeno učenje za stjecanje kvalifikacije.

- Prijenos znanja i vještina i razvoj mentorstva

Planom se potvrđuje potreba za organiziranjem prijenosa znanja i know-how-a starijih zaposlenika prema mlađim generacijama zaposlenika. Kako bi se to postiglo, planom je predviđeno da veći udio starijih zaposlenika bude uključen u razvoj mentorstva i pružanje ad-hoc, povremenih aktivnosti izobrazbe. Osim toga, cilj plana je razviti uporabu posebnih intervjua za zaposlenike koji se spremaju u mirovinu kako bi predvidjeli i organizirali prijenos njihovih vještina/znanja.

- Prilagodba na kraju karijere i prijelaz iz aktivnosti u mirovinu

U planu su izložene pojedine mjere čiji je cilj uzeti u obzir potrebe i ambicije starijih radnika u posljednjim godinama aktivnosti. One uključuju uvjete za volonterski rad u okviru skraćenog radnog vremena za zaposlenike u dobi od 58 i više godina. Personalizirane informacijske usluge koje pruža vanjski davatelj usluga nude se svim zaposlenicima u dobi od 57 i više godina, kako bi im pomogli izračunati mirovinska prava i donijeti informirane odluke u vezi odlaska u mirovinu.



► Utjecaj i ostvarene prednosti:

Među različitim prioritetima plana, neke od navedenih mjera pokazale su se popularnijim od drugih među starijim zaposlenicima.

- Što se tiče predviđanja evolucije karijere, u slučaju starijih radnika koji imaju fizički zahtjevnije poslove (manji broj starijih zaposlenika u tvrtci) provedba specifičnih aktivnosti, uključujući profesionalnu mobilnost, gotovo je sustavna. U ovim slučajevima preusmjeravanje na administrativne poslove pokazalo se popularnijim među starijim zaposlenicima od određenih ciljanih intervencija na radnom mjestu, s ciljem da im se dopusti nastavak rada na njihovoj trenutnoj poziciji. Za radnike koji više rade u uredu, predviđanje evolucije karijere je teže primijeniti u praksi. Samo je mali udio radnika u dobi od 45 godina i iznad zatražio intervju za 'drugi dio karijere'. Ipak, iza većine provedenih intervjua uslijedila je izrada personaliziranog akcijskog plana.
- Prijenos znanja i vještina te razvoj mentorstva stariji zaposlenici vide kao nešto pozitivno. Trenutno je neznatna većina mentora pa čak i više povremenih instruktora iznad dobi od 45 godina.
- Što se tiče prilagodbe na kraju karijere i prijelaza iz aktivnosti u mirovinu, pojedinačne informacijske usluge zadovoljavaju potrebe starijih radnika i često se koriste. Popularne su i sesije izobrazbe za pripremu za odlazak u mirovinu (koristi ih 40% dotičnih zaposlenika).

► Ključne značajke u okviru nacionalne politike koje utječu na ishod:

Kako je ranije navedeno, u proteklih nekoliko godina u Francuskoj je uvedena zakonska obveza za tvrtke s više od 50 zaposlenika da započnu pregovore o tome kako promicati zapošljavanje starijih radnika. Članak 87. Zakona o financiranju socijalne sigurnosti od 17. prosinca 2008. navodi da tvrtke sa 300 ili više zaposlenih moraju od 2010. godine uvesti kolektivni ugovor ili plan za zapošljavanje starijih radnika. Tvrtke koje ne poštuju ovo pravilo moraju platiti kaznu u iznosu od 1% platnog obračuna.

Ova nova legislativa zapravo nije potaknula nikakve dodatne promjene u slučaju MAIF, budući da je razvoj inicijativa za aktivno starenje započeo prije tog datuma.

Očekuje se da će nedavne reforme mirovinskog sustava (postupno povećanje dobi u kojoj radnici imaju zakonsko pravo za umirovljenje sa 60 do 62 godine, te pravo na punu mirovinu sa 65 do 67 godina) imati utjecaj na dužinu karijere i sastav radne snage unutar poduzeća.

► Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:

Unutar tvrtke, proaktivni pristup odjela kadrovskih poslova i menadžmenta problemu demografske promjene i starenja radne snage pridonosi osiguravanju odgovarajućih radnih uvjeta za starije radnike. Osim toga, vrsta posla koji se obavlja i vrlo mali udio osoblja koje je uključeno u fizičke poslove znači da je preusmjeravanje nekih starijih radnika na administrativne poslove relativno lako provedivo.

Provedba plana (i prethodnih inicijativa) je pak pokazala da je rješavanje pitanja utjecaja starenja radne snage unutar tvrtke vrlo složen zadatak koji stvara određeni broj izazova za odjel kadrovskih poslova. Starenje radne snage i perspektiva duže karijere mogu stvoriti probleme mlađim generacijama zaposlenika. Od rukovoditelja odjela kadrovskih poslova zahtijeva se da ponovno osmisle napredak u karijeri za sve dobne skupine.

Još je važnije što su inicijative uprave MAIF-a pokazale da ne postoji 'brzo rješenje' u odnosu na pitanje održavanja motiviranosti starijih radnika te da komunikacija glede pitanja upravljanja starosnom dobi nije uvijek jednostavna. Kako bi mjere bile djelotvorne, moraju se shvatiti posebne motivacije i čimbenici koji stoje iza odluka svakog pojedinog radnika.

► Web-veza:

Početna stranica MAIF-a:
<http://www.maif.fr/accueil.html>



1.2 Mjere za uspostavu ravnoteže privatnog i poslovnog života

Mjere za ravnotežu privatnog i poslovnog života imaju ključnu ulogu u zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika. Ovo se osobito odnosi na žene koje često osjećaju kako trebaju prilagoditi svoje ambicije glede karijere i uzeti u obzir potrebe obitelji poput brige za djecu ili starije rođake. Zajedničkom izjavom se stoga ističe sljedeće: "kako bi se povećala atraktivnost sektora, poslodavci bi trebali biti u mogućnosti ponuditi širok spektar mogućih modela rada u skladu s potrebom da djeluju učinkovito i djelotvorno.(...) Kako bi se svima omogućilo, bez obzira na spol, da budu dio radne snage ili se vrate na posao nakon izbjivanja, prakse kao što su fleksibilni sati, rad s nepunim radnim vremenom, inicijative za povratak na posao, prilika za rad od doma i tehnološki omogućen fleksibilan rad (kao što su rad na daljinu i rad bez ureda) predstavljaju korisne alate". Važnost pružanja visokokvalitetnih rješenja za skrb o djeci također je prepoznata.

Zajedničkom izjavom također se navodi važnost životne perspektive u odnosu na mjere za ravnotežu privatnog i poslovnog života. Fleksibilnost u završnim godinama radnog vijeka pojedinca može pomoći u produljenju karijere za one koji više nisu u stanju ili ne žele obavljati sadašnje zadatke. "Politika koja ohrabruje starije zaposlenike da ostanu u tvrtci nuđenjem zamjenskih i manje zahtjevnih poslova predstavlja efikasan alat koji je isproban i testiran u nekim društvima za osiguranje i tvrtkama za posredovanje u osiguranju. Takva politika može uključivati smanjenje radnih sati, povećanu fleksibilnost u radnim satima i individualne radne aranžmane koji zadovoljavaju posebne potrebe starijih pojedinaca, itd."

Primjer u nastavku pokazuje da je važnost životne perspektive u odnosu na ravnotežu privatnog i poslovnog života pozitivno ocjenjena u holističkom pristupu tvrtke HUK-COBURG za upravljanje demografskim promjenama. Mjerama za ravnotežu privatnog i poslovnog života je dano istaknuto mjesto u mnogim takvim kombiniranim pristupima implementiranim u sektoru osiguranja na razini tvrtke i sektorskoj razini, kao što je navedeno u Dijelu 2 ove knjižice.

Ravnoteža privatnog i poslovnog života: Razne mjere koje pospješuju napredak karijere i zadržavanje radnika

► **Naziv tvrtke/organizacije:** HUK-COBURG

► **Država sjedišta:** Njemačka

► **Veličina i sektor organizacije:**



Opće osiguranje, 5 milijardi € ukupne premije, 8500 zaposlenika (2011.)

► **Glavni fokus i naziv prakse:**

“Demografija: Sada ili nikada”

Ravnoteža privatnog i poslovnog života (prateće mjere tvrtke u području cjeloživotnog obrazovanja i zdravlja i sigurnosti prikazane su u Dijelu 2 ove knjižice)

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Tvrtka je pravovremeno prepoznala nadolazeće izazove koji proizlaze iz demografskih promjena i smatra mjere za predviđanje razvoja demografskih događaja jednim od najvažnijih zadataka u području kadrovskih poslova s kojim se treba pozabaviti sada i u budućnosti, kako u pogledu zapošljavanja mladih tako i u pogledu zadržavanja starijih radnika. Demografska promjena može biti osobito izazovna za ruralna područja, a to dakle vrijedi i za mjesto sjedišta tvrtke.

► **Datum implementacije/trajanje:** Uvođenje raznih mjera od 2004.-2010. (u tijeku)

► **Uključeni partneri:** Poslodavac, Radničko vijeće, razni NVO-i i davatelji usluga izobrazbe

► **Sadržaj mjere:**

U 2005. godini HUK-COBURG se odlučio certificirati audit berufundfamilie® (revizija rada i obitelji). U srpnju 2005. godine tvrtka je dobila osnovnu certifikaciju od Hertie-Foundation, priznatog domaćeg instituta za promociju kadrovskih politika usmjerenih na obitelj. Certifikat pokazuje da je tvrtka uspostavila mjere za ravnotežu privatnog i poslovnog života te da aktivno djeluje na stalnom poboljšanju. Tvrtka je ponovo prošla reviziju 2008. i 2011. godine te uspješno dobila ponovnu certifikaciju. Da bi omogućila zaposlenicima da bolje usklade rad i obiteljski život, tvrtka je u proteklim godinama implementirala brojne mjere:

- “Menadžment u smanjenom punom radnom vremenu”

Od 2006. godine HUK-COBURG nudi program “menadžment u smanjenom punom radnom vremenu” za osoblje na najnižoj razini menadžmenta (voditelji timova). Na ovaj način je moguće smanjiti radni tjedan na minimalno 25 sati. Ponuda se temelji na standardnom nizu odredbi na razini tvrtke i kao takva je dostupna svim menadžerima na ovoj razini koji ju zatraže. Mjera je usmjerena na zaposlenike koji već rade na pozicijama voditelja timova kao i one koji bi u budućnosti željeli preuzeti ovu odgovornost, a pri tom zadržati dosta vremena za obitelj. Ovu mogućnost trenutno koristi više od 30 od ukupno 650 voditelja timova u tvrtci.

- Skrb za djecu do 3 godine i skrb za djecu za vrijeme blagdana

Zajedno s jednom udrugom koja promovira edukaciju i izobrazbu, tvrtka nudi skrb za djecu zaposlenika za vrijeme blagdana. Preuzeta je briga za više od 100 djece školskog uzrasta do 14 godina za vrijeme Uskršnjih i Božićnih blagdana te u trajanju od četiri tjedna u ljetnom razdoblju. Osim toga, od jeseni 2008. godine, HUK-COBURG je izradio 24 vrtića dostupnih u Coburgu. Za osoblje poslovnica u drugim dijelovima države, tvrtka nudi vanjsku savjetodavnu uslugu koja pomaže u pronalasku mjesta gdje se može dobiti skrb za djecu. Pored toga, zaposlenici u centrima za korisničke usluge primaju financijsku potporu za brigu o djeci nužnu u vremenu od 16:00 do 20:00.

- Podrška za zaposlenike koji imaju članove obitelji za koje se skrbe

S obzirom na sadašnje demografske promjene, tvrtka je donijela odluku da usmjeri svoje usluge potpore ne samo na obitelji s djecom već i na pojedince odgovorne za skrb o ovisnim članovima obitelji. Tvrtka promovira iskorištavanje prava na dopust od 10 dana u slučaju bolesti rođaka koji je ovisan o skrbi drugih osoba. Uz to zaposlenici mogu uzeti dopust do šest mjeseci kako bi se brinuli za bliske rođake na kućnoj njezi. U slučaju potrebe bolničke njege, tvrtka, uz suradnju s vanjskom konzultantskom tvrtkom, nudi i brojne kontakte s domovima za umirovljenike i zdravstvenu skrb. U skladu s nedavno usvojenim propisima, HUK-COBURG će također ponuditi mogućnost za

korištenje novog "vremena za brigu o obitelji" (Familienpflegezeit) u trajanju do 24 mjeseca, kojim se zaposlenicima omogućuje da smanje svoje radno vrijeme u trajanju do 24 mjeseca.

Tvrtka također želi osigurati da radnici koji rade skraćeno radno vrijeme imaju isti pristup izobrazbi kao i drugo osoblje. Pored toga, mnoštvo fleksibilnih modela radnog vremena, kao i rad bez ureda, dostupni su kako bi se dodatno poboljšala mogućnost uvođenja ravnoteže privatnog i poslovnog života.



► Utjecaj i ostvarene prednosti:

Tvrtka je izradila probni izračun koji pokazuje da svaki put kad žena uzme porodiljni dopust u trajanju oko 3 godine i treba se ponovno integrirati i obučiti za nove procese, to tvrtku stoji 25.000,00 eura. Ponuda mjesta za skrb o djeci i smanjeno puno radno vrijeme za menadžere pridonijela je smanjenju vremena izbjivanja s radnog mjesta, pri čemu žene sada imaju veću vjerojatnost da se vrate nakon 1-1,5 godine dopusta. Pored toga, procijenjeno je da 75% žena koje su uzimale skraćeno puno radno vrijeme ne bi danas bile menadžeri, da nije postojala ova mogućnost.

► Ključne značajke u okviru nacionalne politike koje utječu na ishod:

Postoje brojna područja u kojima nacionalna politika pridonosi postizanju pozitivnog ishoda. Oni uključuju:

- Mogućnost roditeljskog doplatka (Elterngeld) u trajanju od jedne godine, zbog čega će se roditelji vjerojatnije vratiti na posao nakon 12 mjeseci,
- Zakonske odredbe u vezi prava na vrijeme za skrb koje su dale okvir za politiku tvrtke,
- Povećanje ponude vrtića koje je također rezultat većeg ulaganja vlade u ovo područje,
- Raspoloživost dobre prakse i razvojne potpore (na primjer kroz auditberufundfamilie).

► Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:

Širok spektar mjera koje mogu koristiti različitim vrstama zaposlenika u različitim dobnim skupinama i s različitim razinama vještina.

- Snažan naglasak na mjere za ravnotežu privatnog i poslovnog života.
- Predanost razvoju karijere unutar tvrtke.

► Web-veza:

Izvešće o ljudskim potencijalima tvrtke 2010. (Personalbericht 2010)

http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf



1.3 Mjere za zdravlje i sigurnost

"Poslodavci i zaposlenici imaju zajedničku odgovornost za stvaranje ugodnog radnog okruženja s radnim uvjetima koji pridonose životu ispunjenom radom i koji podupiru fizičko i mentalno zdravlje zaposlenika."

Zajednička izjava tako prepoznaje da zdravo i sigurno radno okruženje igra važnu ulogu u pružanju mogućnosti radnicima da produže svoj radni vijek. Ovo se očito treba odnositi izravno na čimbenike rizika na radnom mjestu, ali može pomoći i u stvaranju veće kulture svijesti o zdravlju, jer ponašanje izvan radnog mjesta također ima ulogu u održavanju zdravlja.

"U tu svrhu, sustavi za upravljanje zdravstvenom skrbi u području medicine rada mogu pomoći putem inicijativa kao što su vježbe, savjetovanje za prehranu i upravljanje stresom, telefonska linija za pomoć zaposlenicima i liječničke pretrage ili sistematski pregled . Ipak, poslodavci nisu odgovorni za privatne životne stilove zaposlenika te će stoga krajnji uspjeh ovih mjera ovisiti o volji svakog pojedinca da ih u potpunosti koristi."

U 2004. godini međusektorskim sporazumom Europskih socijalnih partnera prepoznate su određene opasnosti stresa na radnom mjestu i istaknuti su ključni koraci za rješavanje ovog fenomena. Socijalni partneri u sektoru osiguranja podupiru sporazum i suglasni su kako rješavanje problema stresa na poslu može dovesti do veće učinkovitosti i poboljšanja radnog zdravlja i sigurnosti uz prateće gospodarske i socijalne prednosti za tvrtku, radnike i društvo u cjelini." Stoga oni pozivaju poslodavce i zaposlenike u sektoru da poduzmu mjere za sprječavanje, uklanjanje ili smanjenje beskorisnih razina stresa na radnom mjestu.

Primjeri u ovom odjeljku pokazuju važnost koju industrija osiguranja pridaje (mentalnom) zdravlju svojih zaposlenika. Ponovno treba istaći da su ovi primjeri slike praksi unutar sektora, dobiveni od tvrtki diljem Europe.

Poboljšanje zdravstvene zaštite: otkrivanje, smanjenje i izbjegavanje stresa vezanog uz rad

► **Naziv tvrtke/organizacije:** Allianz Group

► **Država sjedišta:** Njemačka

► **Veličina i sektor organizacije:**

Grupa za osiguranje i upravljanje imovinom, 141.938 zaposlenih diljem svijeta, 103.560 milijardi eura ukupnih prihoda (2011.)



► **Glavni fokus i naziv prakse:**

Sporazum o smjernicama vezanim uz stres na poslu

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Zahtjevi radnog okruženja u stalnom su porastu kao rezultat čimbenika poput rasta međunarodnih konkurenata i porasta zahtjeva za učinkovitošću i djelotvornošću u radnim procesima. Akumulacija takvih faktora može, poglavito u kombinaciji s okolnostima čiji je izvor u privatnom okruženju, dovesti do negativnog stresa i rezultirati tjelesnim, psihičkim i socijalnim reakcijama i s njima povezanim narušenim zdravljem. Takvo narušeno zdravlje može utjecati na sposobnost pojedinca da nastavi s učinkovitim i produktivnim radom i doprinijeti preuranjenom napuštanju tržišta rada.

U skladu s Europskim autonomnim međugranskim sporazumom o rješavanju stresa na radnom mjestu, kao i preporukama Zajedničke izjave socijalnih partnera u sektoru osiguranja, Allianz SE i njegovo (europsko) SE Radno vijeće zaključili su sporazum o smjernicama vezanim uz stres na poslu.

► **Datum implementacije/trajanje:** 5. svibnja 2011.

► **Uključeni partneri:** Allianz SE i Radno vijeće Allianz SE

► **Sadržaj mjere:**

Sporazum se odnosi na Allianz SE i sve njegove podružnice sa registriranim uredima u državama članicama EU, ugovornim državama EEA i Švicarske. Sporazumom se zdravstvena zaštita čvrsto postavlja za korporativni cilj (kako bi se spriječio negativni stres na poslu) koji zajedničkim radom trebaju ostvariti zaposlenici i tvrtka. Jedan od ciljeva sporazuma je povećati svijest o stresu na poslu, kako ga na samom početku otkriti, izbjeći i smanjiti kod obje strane. Kako bi se odredili mogući uzroci i u najvećoj mogućoj mjeri uklonili, treba provesti redovite procjene rizika u skladu s relevantnom Europskom Direktivom (89/391/EEC). Konzultacije s radnicima i sudjelovanje radnika u obavljanju zdravstvene i sigurnosne procjene također su posebno naglašeni.

Tvrtka se obvezuje da će poboljšati zdravstvenu zaštitu i izbjegavati stres na poslu poduzimanjem preventivnih mjera koje će osigurati:

- Da se procesi promjena izvrše na način da ne uvode čimbenike stresa na radno mjesto u mjeri u kojoj se to može postići,
- Ovisno o lokalnim strukturama, osigurana je informacija ili pristup alatima za pomoć zaposlenicima da izbjegnu ili se na učinkovit način nose sa stresnim situacijama (npr. liječnički savjet, povjerljivi telefon za pomoć, savjetovanje, edukacija i izobrazba, itd.),
- Odgovarajuće mjere za rehabilitaciju i reintegraciju osigurane su za zaposlenike sa smanjenom radnom učinkovitošću uslijed stresa na poslu,
- Osigurana je dobra ravnoteža između implementacije promjene i procesa učenja.

Sporazumom se također navode razne odgovornosti odbora, menadžmenta, lokalnih odjela kadrovskih poslova i zaposlenika u implementaciji sporazuma.



► **Utjecaj i ostvarene prednosti:**

Dvije godine nakon potpisivanja sporazuma od tvrtki iz Allianz Grupe će se tražiti da naprave izvješće o poduzetim mjerama za implementaciju načela iz sporazuma. Nakon toga bit će provedene zajedničke analize te će se ispitati najbolji način za razmjenu dobrih praksi realiziranih na terenu.

► **Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:**

Postojanje međugranskog sporazuma o stresu vezanom uz rad i zajednička sektorska izjava sektora osiguranja, koja se fokusira i na pitanja zdravlja i sigurnosti. Dokazana snažna suradnja unutar (europskog) SE Radnog vijeća Allianz SE.

► **Web-veza:**

https://www.allianz.com/en/press/news/company_news/human_resources/news_2011-05-05.html

Svi za jednog i jedan za sve: Kampanja “Kolege vam daju snagu”

► **Naziv tvrtke/organizacije:** Etera

► **Država sjedišta:** Finska

► **Veličina i sektor organizacije:**



Mirovinsko osiguranje za 18.500 tvrtki; 240.000 osiguranih zaposlenika unutar ovih tvrtki

► **Glavni fokus i naziv prakse:** Kampanja “Kolege vam daju snagu” Zdravlje i sigurnost

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Etera je jedna od šest tvrtki u Finskoj koje pružaju usluge mirovinskog osiguranja. Svi poslodavci moraju uplaćivati zakonske doprinose za mirovinsko osiguranje za svoje zaposlenike, ali (od 2007.) mogu birati kojeg davatelja usluge žele koristiti. Prije 2007. godine, Etera je nudila usluge samo za radnike u građevinskoj industriji, šumarstvu, poljoprivredi i lučkom sektoru. Tvrtke u ovim sektorima i dalje čine veliki dio klijenata tvrtke.

Određeni dio svih mirovinskih doprinosa na razini poduzeća mora se uložiti u usluge dobrobiti na radnom mjestu. Etera pruža takve usluge, što znači da pomaže tvrtkama u ocjenjivanju razine problema vezanih uz zdravlje i sigurnost s kojima se susreću njihovi zaposlenici, koji mogu dovesti do izbjivanja s posla, smanjene produktivnosti ili čak prijevremenog umirovljenja. Na temelju takvih procjena, Etera daje savjete i alate za rješavanje skrivenih čimbenika rizika. Oni mogu biti ergonomski, vezani uz radne prakse ili prakse rukovođenja, itd. Zbog povijesnog profila klijenta tvrtke Etera, prosječna stopa umirovljenja u njezinim tvrtkama članicama je dvije godine ispod prosjeka u Finskoj, što podrazumijeva značajke troškove za društva za osiguranje i poslodavce (u plaćanju naknada za nesposobnost ili prijevremeno umirovljenje). Investiranje u inicijative za dobrobit na radnom mjestu stoga je važno kako s financijskog tako i marketinškog stajališta.

► **Datum implementacije/trajanje:** 2010 (u tijeku)

► **Uključeni partneri:** Etera se provodi u koordinaciji s tvrtkama članicama

► **Sadržaj mjere:**

Kampanja je nastala kao rezultat istraživanja i iskustva tvrtke koji su pokazali da u dobi od 50+ godina, mnogi radnici već razmišljaju o umirovljenju. Stoga je zaključeno da je važno ciljati na mlade radnike i pospješiti radno okruženje tijekom cijeloga radnog vijeka. Pored tjelesnih problema (kojima se Etera također bavi preko svojih procjena dobrobiti za kupce), sve više izbjivanja s posla zbog bolesti i s njim vezanog prijevremenog napuštanja tržišta rada rezultat je psiholoških problema prouzročenih stresom, zlostavljanjem i uznemiravanjem ili je rezultat nemogućnosti pomirenja zahtjeva u poslovnom i privatnom životu.

Da bi se riješili ovi problemi, Etera je pokrenula kampanju pod nazivom “Kolege vam daju snagu” koja uključuje brojne elemente:

- Facebook kampanju i s njom vezane forume za diskusiju koji se fokusiraju na psihološku dobrobit na poslu,
- Smiješne stripove koji se bave problemima na radnom mjestu, a namijenjeni su pojedincima kako bi shvatili da li njihovo ponašanje na poslu i odnos s kolegama pridonosi zdravom radnom okruženju,
- Niz upitnika koji pojedincima omogućuju da ocijene jesu li “dobre kolege” na radnom mjestu,
- Web-stranica s konkretnim uputama o tome kako se nabolje ponašati u određenim situacijama.

Etera ima pet članova osoblja koji pružaju usluge posebno prilagođene dobrobiti na poslu. Posjećuju tvrtke klijenata kako bi napravili relevantne procjene te ponudili informacije o kampanji i njenim alatima. Jedan od važnijih ciljeva je podizanje svijesti o tome da zdravo radno mjesto nije samo odgovornost menadžmenta već i svakog pojedinog zaposlenika.

► **Utjecaj i ostvarene prednosti:**

Tamo gdje su usluge dobrobiti na radnom mjestu već neko vrijeme uvedene, obično je vidljiv utjecaj na stope izostanka, zadovoljstvo i prijevremeno umirovljenje zaposlenika. Ipak gledano u cijelosti, takvo ocjenjivanje nije jednostavno provesti jer na njih utječe mnoštvo različitih čimbenika. Tvrtka i istraživači pokušavaju ostvariti napredak u otkrivanju



dobrih utjecaja.

Facebook kampanja tvrtke je bila popularna. Imala je 12.000 sljedbenika koji su redovito izmjenjivali informacije.

Etera radi naporno kako bi razvila alate koji se mogu učiniti dostupnim svim njenim članovima, neovisno o razini doprinosa koje mogu platiti. Ovo na prvom mjestu znači da male tvrtke, koje – zbog malog broja zaposlenika – ne stvaraju značajan potencijal za ulaganje u inicijative za dobrobit na radnom mjestu, također mogu iskoristiti ove alate za svoje osoblje i rukovodstvo.

► Ključne značajke u okviru nacionalne politike koje utječu na ishod:

Postoje brojna područja u kojima nacionalna politika pridonosi ovoj mjeri. Ona uključuju:

- Prirodu finskog sustava za mirovinsko osiguranje: Od poslodavaca se zahtijeva da uplaćuju zakonske doprinose za mirovinsko osiguranje svojih zaposlenika. Od ovih doprinosa plaćenih tvrtkama kao što je Etera, fiksni - ali mali - iznos davatelji osiguranja moraju iskoristiti kako bi ulagali u inicijative za dobrobit na radnom mjestu.
- Povećanje dobi za zakonsko umirovljenje.
- Snažnu politiku i politički naglasak u Finskoj na produljenje radnog vijeka.

► Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:

Pristup materijalu kampanje i alatima na web-stranici /Facebook. Širenje alata kroz pokretanje kampanje i tekući rad s poslodavcima.

► Web-veza:

Informacije o finskom sustavu za mirovinsko osiguranje:

http://www.etk.fi/en/service/insuring_in_finland/783/insuring_in_finland

Informacije o kampanji tvrtke Etera:

www.etera.fi/tyokaveri (službena stranica kampanje)

www.facebook.com/tyokaveri (Facebook stranica za kampanju)

Analiza zadovoljstva na poslu i psihološko ponašanje na radnom mjestu: Pododbor Topdanmark posvećen psihološkom radnom okruženju

► **Naziv tvrtke/organizacije:** Topdanmark

► **Država sjedišta:** Danska



► **Veličina i sektor organizacije:** Topdanmark je jedna od najvećih društava za osiguranje u Danskoj, s 2.550 zaposlenika i prometom od 11 milijardi DKK (2011.), a bavi se životnim osiguranjem i osiguranjem od nesreće.

► **Glavni fokus i naziv prakse:**

Psihološko radno okruženje. Zdravlje i sigurnost.

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

U društvu Topdanmark postoji dobra i dugotrajna tradicija konstruktivnog dijaloga između menadžmenta, predstavnika lokalnog sindikata i zaposlenika. Obje strane osjećaju da bi bilo korisnije razmotriti psihičke i fizičke čimbenike rizika kao dio sveukupne procjene radnog okruženja.

Imenovan je pododbor za procjenu oba čimbenika rizika. Prije imenovanja, zadatak procjenjivanja psihološkog radnog okruženja pao je ne samo na organizaciju radnog okruženja na razini društva već i na inspektore Agencije za radno okruženje. Smatralo se da je tim inspektorima, kao vanjskim suradnicima organizacije, možda bilo teško povezati se sa zaposlenicima na jednoj tako osobnoj razini te stoga nisu bili u mogućnosti dati točan opis psiholoških uzročnika stresa ili čimbenika rizika. Uspostava pododбора je bila i odraz mjere u kojoj menadžment cijeni osoblje u sektoru osiguranja i važnosti da se uzme u obzir njihova dobrobit iz obje perspektive.

► **Datum implementacije/trajanje:**

Pododbor je uspostavljen 2007. godine nakon sporazuma između organizacija u travnju 2007. godine (Udruga Danskih poslodavaca financijskog sektora (FA) i Udruga zaposlenika u osiguranju u Danskoj (DFL), a njegov se rad nastavlja i danas.

► **Uključeni partneri:**

U 2006. godini došlo je do promjene u propisima koja je omogućila organizacijama poslodavaca i zaposlenika da prave takve sporazume o psihičkom zdravlju i sigurnosti. Udruga Danskih poslodavaca financijskog sektora i Udruga zaposlenika u osiguranju u Danskoj dogovorili su se da nadgledaju, razvijaju i reguliraju psihološko radno okruženje u sektoru osiguranja. S druge strane, pododbor koji izrađuje izvješća i provodi analize formiran je pod lokalnim zastupstvom lokalnog DFL-a i odgovarajućeg predstavnika Topdanmarka.

► **Sadržaj mjere:**

Sporazum kojim je formiran pododbor usmjeren je na

- Promoviranje zadovoljstva na poslu i dobrog mentalnog zdravlja, i
- Brigu da se problemi vezani za mentalno zdravlje, u mjeri u kojoj je to moguće, rješavaju od strane lokalnih odbora, ili ako to nije moguće, uključivanjem organizacija.

Tvrtka je dužna zadovoljiti propise vezane uz zdravlje i sigurnost u psihosocijalnom području.

FA i DFL preuzimaju zadatke iz Zakona o radnom okruženju kako bi osigurali da tvrtke rade u skladu s propisima u psihosocijalnom području:

- Zahtjevi za planiranje i organiziranje rada.
- Zahtjevi za obavljanjem rada sigurnim načinom
- Zahtjevaju da obavljeni posao odgovara kvalifikacijama zaposlenika
- Zahtjevi za reguliranjem jednoličnog posla, radnog tempa i izoliranih radnih uvjeta.
- Zahtjevi vezani uz tjelesnu ili mentalnu opasnost za zdravlje uslijed zlostavljanja, uključujući seksualno uznemiravanje.



Lokalni odbor (pododbor Topdanmark) treba razmotriti principe i smjernice u psihosocijalnom području u skladu s gore navedenim zahtjevima. Odbor se ne bavi pitanjima pojedinačnih zaposlenika.

Lokalnu raspravu o prevenciji, identifikaciji i rješavanju problema mora provesti odbor, a zatim raspraviti o tome kako osigurati da članovi odbora posjeduju nužne vještine za izvršenje zadatka. O problemima na prvoj razini raspravljaju zaposlenik i lokalni menadžer.

Ako menadžer i zaposlenik ne mogu riješiti problem, postavlja ga se na sljedeću razinu menadžmenta. Ako problem i dalje postoji, lokalna udruga DFL-a raspravlja o problemu s menadžmentom tvrtke u skladu sa sindikalnim sporazumom između FA i DFL-a. Ako situacija ostane nepromijenjena, FA ili DFL mogu slučaj prenijeti na Organizacijski odbor (Samarbejdsraad).

► Utjecaj i ostvarene prednosti:

Suradnja s organizacijom za zdravlje i sigurnost poboljšala je dijalog o zadovoljstvu na poslu i psihološkom radnom okruženju. Sada je jasnije kako se zadaci raspoređuju između odbora za rad i organizacije za radno okruženje te tko je zadužen za razne zadatke.

Nastavno na psihološko radno okruženje, pododbor je općenito imao ova pitanja na svome dnevnom redu: zdravlje, stres, ishrana, pušenje i analiza zadovoljstva na poslu.

U razgovoru s internim članovima pododbora istaknuto je da su zaposlenici reagirali vrlo pozitivno te da su vrlo otvoreni za raspravu o pitanjima vezanim u psihološku dobrobit.

► Ključne značajke u okviru nacionalne politike koje utječu na ishod:

Danski zakon o radnom okruženju (izmijenjen 2010. godine) odigrao je relativno važnu ulogu u formiranju pododbora za psihološko radno okruženje. Kako je ranije navedeno, prije formiranja pododbora, odgovornost procjene (psihološkog) radnog okruženja bila je u nadležnosti Agencije za radno okruženje. Legislativom se navodi da 'je odgovornost poslodavca da osigura sigurne i dobre radne uvjete.'

► Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:

Pododbor se razvio tako dobro da danas odlično funkcionira u prepoznavanju manjih problema na radnom mjestu te ih otklanja prije nego što se razviju u nešto ozbiljnije.

Tamo gdje bi nacionalni inspektori rijetko ušli u radno okruženje u sektoru osiguranja, ovaj se pododbor neprekidno zalaže za stvaranje boljeg psihološkog radnog okruženja za sve zaposlenike.

Analiza psihosocijalnog rizika i mjere za sprječavanje i rad sa takvim rizicima sada imaju veći prioritet na dnevnom redu tvrtki nego što je to ranije bio slučaj.

► Web-veza:

- Zakon o radnom okruženju:
<http://arbejdstilsynet.dk/en/engelsk/regulations/working-environment-act/arbejds miljolooven.aspx>
- Službena internetska stranica Topdanmark A/S: www.topdanmark.dk
- Stranica DFL sindikata u Topdanmarku: www.pf-topdanmark.dk



Dio 2

Kombinirane mjere za rješavanje utjecaja demografske promjene

Kako je istaknuto u Zajedničkoj izjavi "demografija je složena tema koju treba rješavati različitim pristupima na svim razinama socijalnog sustava." Kao rezultat sve veće starosti radne snage u sektoru osiguranja i potrebe za privlačenjem visoko kvalificiranih i visoko obrazovanih zaposlenika, mnogi igrači u ovom sektoru su počeli preispitivati cjelokupnu radnu strategiju i operativni model, kako bi privukli i zadržali talentirane zaposlenike.

Ravnoteža privatnog i poslovnog života, cjeloživotno obrazovanje te mjere za zdravlje i sigurnost igraju važnu ulogu da pomognu industriji osiguranja da se bori s utjecajima demografske promjene i dugoročno osiguraju privlačno zaposlenje u sektoru. Iako pojedinačne mjere u ovim područjima mogu same po sebi biti iznimno učinkovite, uspješna kombinacija politike i pristupa u dva, ili sva tri područja može generirati dodatne učinke multipliciranja i mnoge dobre prakse koje doista odražavaju ovaj kombinirani pristup.

Primjeri opisani u sljedećim odlomcima povezuju prakse primjenjene sukladno privatnom i poslovnom životu, cjeloživotnim obrazovanjem te zdravljem i sigurnosti na razini tvrtke i na sektorskoj razini. Odlomak 2.1 fokusira se na sektorske mjere, detaljne primjere belgijskih, nizozemskih i talijanskih sektora osiguranja. Odlomak 2.2. s druge strane, prikazuje brojne primjere na razini tvrtke iz Njemačke, Italije i Švedske.

Djelovanje ovisno o spolu: promicanje i širenje jednakih mogućnosti

► **Naziv tvrtke/organizacije:** ANIA (Nacionalna udruženja talijanskih osiguravatelja)

► **Država sjedišta:** Italija

► **Veličina i sektor organizacije:**

Sa svojih 180 članova, ANIA predstavlja 90% poslodavaca na talijanskom tržištu osiguranja.



► **Glavni fokus i naziv prakse:** GenerAzione

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Cilj je najbolje moguće iskoristiti potencijale ljudskih resursa te unaprijediti i promovirati jednake mogućnosti među spolovima u sektoru osiguranja.

Ciljevi GenerAzione uključuju:

- Promicanje boljih informacija o principima i izazovima vezanih uz pitanja jednakih mogućnosti u širem kontekstu vrijednosti korporativno socijalne odgovornosti;
- Prikupljanje pozitivnih akcija koje su već razvila društva za osiguranje kako bi se stvorio pozitivan krug informacija unutar sektora; i,
- Iskorištavanje najboljih primjera i stimuliranje drugih kako bi se planirala i unaprijedila pozitivna djelovanja.

GenerAzione se sastoji od službene dodjele nagrada-certifikata u okviru javno organiziranog događaja.

► **Datum implementacije/trajanje:**

Otvorenje je održano u listopadu 2009. Sudionici su dali detaljne informacije o njihovim politikama jednakih mogućnosti tako što su ispunili anketu koju je razmotrio Nacionalni odbor za jednake mogućnosti (CNPO) te je provedeno preliminarno istraživanje o podacima koje su poduzeća prikupila. Ovaj će postupak uskoro biti završen kako bi dao konačnu procjenu.

Nakon toga, svaki će kandidat dobiti potvrdu o pohađanju.

► **Uključeni partneri:**

CNPO, sa 21 članom predstavljaju poslodavce društava za osiguranje i sindikate, i ovih 15 društava za osiguranje: ALLEANZA TORO S.p.A., GRUPPO ALLIANZ, ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A., AXA ASSICURAZIONI S.p.A., AXA MPS ASSICURAZIONI VITA S.p.A. and 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.

Gore navedene tvrtke predstavljaju veliki dio talijanskog tržišta društava za osiguranje i mnoštvo različitih poslovnih subjekata s različitim strukturama i karakteristikama rukovođenja. Razmjenjujući iskustva kroz uključenost u GenerAzione, svaka tvrtka daje dodatnu vrijednost zajedničkom naporu CNPO-a u promicanju i poboljšanju jednakih mogućnosti u talijanskoj industriji osiguranja.

► **Sadržaj mjere:**

GenerAzione je usmjeren na:

- Promicanje širenja informacija o pitanjima jednakih mogućnosti i izazova u sektoru;
- Prikupljanje, širenje i nagrađivanje najboljih praksi u sektoru i podrška drugim tvrtkama u provođenju sličnih mjera jednakosti među spolovima.

Tvrtke su se mogle prijaviti u GenerAzione ako su već djelovale u ovom području ali ako su prvenstveno željele učiti od drugih. Prijava na inicijativu bila je besplatna. Kandidati koji su završili anketu koja utvrđuje koliko su dobro trenutno razvijene njihove mjere za jednake mogućnosti te ima li prostora za daljnje učenje i razvoj. Kandidati su morali pokazati neke veće poduzete pozitivne mjere ili aktivnosti koje planiraju provesti.

► Utjecaj i ostvarene prednosti:

U 2011. godini, 15 od 180 organizacija u članstvu ANIA-e sudjelovalo je u GenerAzione. Iako se njihov broj činio malenim, ove tvrtke predstavljaju veliki dio talijanskog tržišta osiguranja. Očekuje se da će širenjem njihovih aktivnosti i razmjenom dobrih praksi drugi poslodavci u sektoru biti potaknuti da prate model i provode mjere za unapređenje jednakih mogućnosti kroz bolju politiku, odgovarajuću naobrazbu i mentorske inicijative.

► Main succes factors/obstacles:

Širenje informacija kroz dobru praksu učenja a ne prisilu. Uključen je širok spektar poslodavaca (velikog sektora i podsektora) što znači da će druge tvrtke koje trenutačno nisu članice GenerAzionea moći pronaći prakse u sličnim organizacijama koje su već uključene u inicijativu.

► Web-veza:

ANIA:
<http://www.ania.it>



2.1 Sektorske mjere

Win-win projekt: poboljšanje komunikacije i izobrazba na svim razinama

- ▶ **Naziv tvrtke/organizacije:** Belgijski sektor osiguranja
- ▶ **Country of practice:** Belgija
- ▶ **Veličina i sektor organizacije:**



Ukupan premijski prihod belgijskog sektora osiguranja bio je 29,4 milijardi eura u 2010.; 23.700 zaposlenika (2010.); 75 tvrtki

- ▶ **Glavni fokus i naziv prakse:** Cjeloživotno obrazovanje, zdravlje i sigurnost
- ▶ **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Podizanje svijesti o važnosti dobre unutarnje komunikacije, naobrazbe i ulaganja u cjeloživotno obrazovanje na svim razinama.

- ▶ **Datum implementacije/trajanje:** Od 2003. godine redovito je ažurirano kroz kolektivno pregovaranje
- ▶ **Uključeni partneri:**

Socijalni partneri u Belgijskom sektoru osiguranja (Assuralia, LBC, CNE, SETCA-BBTK, ACLVB-CGSLB)

- ▶ **Sadržaj mjere:**

Sektorski socijalni partneri u Belgiji imaju dugoročnu tradiciju pregovaranja posebice u sektoru osiguranja. Nadalje, sprječavanje i upravljanje stresom na radnom mjestu jedno je od područja u kojem su socijalni partneri u sektoru osiguranja razvili učinkovit zajednički projekt kao nastavak na međusektorski radni sporazum o stresu na poslu iz 2004. godine.

Ove inicijative također idu jedna uz drugu s ciljevima kojima teže Europski socijalni partneri u njihovoj zajedničkoj izjavi Demografski izazov u Europskom sektoru osiguranja.

Kako bi ovo prikazali, sektorski socijalni partneri trenutačno zastupaju tri akcijske strategije za društva za osiguranje:

1. Poboljšanje komunikacije i internog dijaloga.
2. Poticanje naobrazbe srednjeg menadžmenta.
3. Investiranje u cjeloživotno obrazovanje na svim razinama.

Ako tvrtka vjeruje da je ovo win-win, nekonfliktni projekt, socijalni partneri također razvijaju politiku za podizanje svijesti i preporuke kako bi vodile tvrtke prema praktičnom djelovanju.

Štoviše, socijalni partneri u sektoru su već surađivali skupa i podnijeli kodeks najboljih praksi i smjernica za društva za osiguranje u tom pogledu.

Konačno, u 2004. i 2007. sektor je također organizirao diskusijske forume koji su bili otvoreni za sve dioničare na koje je utjecala prevencija stresa u tvrtci i politika upravljanja: ljudski potencijali, savjetnici za zdravlje i sigurnost, predstavnici sindikata i tako dalje.

Za vrijeme ovih foruma, društva za osiguranje razgovaraju o svojim planovima, organiziraju se interaktivne rasprave i održavaju druge aktivnosti.

Izlaganje ove politike za podizanje svijesti u sektoru traži pozitivnu volju za poticanje socijalnih partnera da rade zajedno kako bi uskladili prevenciju stresa i politiku upravljanja s dva zajednička cilja, tj. izvedbu tvrtke i dobrobit osoblja.



► Utjecaj i ostvarene prednosti:

- Održano je mnoštvo zajedničkih seminara, npr. o stresu koji su podigli svijest i dopustili tvrtkama i socijalnim partnerima u sektoru da razmjene iskustvo i dobre prakse (za više informacija pogledajte web-vezu niže).
- U 2008. godini "Zajednička preporuka" poslana je svim tvrtkama kako bi natjerali belgijski sektor osiguranja da se fokusira na tri gore navedene akcijske strategije.

► Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:

Postoji jaka tradicija socijalnog partnerstva i kolektivnog pregovaranja u sektoru. Postoji zajednički fond (fonds paritaire) u sektoru kao podrška za zaposlenje i naobrazbu.

► Web-veza:

http://www.assuralia.be/index.php?id=388&L=1&tx_ttnews%5bttn_news%5d=874&tx_ttnews%5bcat%5d=418&chash=28e8b6cbf510eac521a64c3dfbfdc02f

Mapiranje zdravstvenih rizika i iznalaženje načina za održivu zapošljivost

► **Naziv tvrtke/organizacije:** Nizozemska udruga osiguravatelja (DAI) i sindikati FNV, CNV i De Unie

► **Država sjedišta:** Nizozemska



VERBOND VAN VERZEKERAARS

► **Veličina i sektor organizacije:**

Nizozemski sektor osiguranja sastoji se od 320 tvrtki sa približno 60.000 zaposlenika od kojih 17.000 pada u područje sektorskog kolektivnog sporazuma. Zajedno ove tvrtke ostvaruju ukupni prihod premija od 78 milijardi eura.

► **Glavni fokus i naziv prakse:** Politika o koherentnoj zapošljivosti

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Radna snaga u nizozemskom sektoru osiguranja ubrzano stari a vještine i nedostatak radne snage počinju izlaziti na vidjelo. To znači da će radnici nastaviti raditi duže, zbog čega je stalno ažuriranje vještina od sve većeg značaja. Isto tako, sektor će morati biti privlačan mlađim radnicima kojima će se otvoriti više prilika za zaposlenje na privlačnijem tržištu rada.

Unutar sve većeg natjecateljskog okruženja, od tvrtki će se tražiti da predvide promjene i budu inovatori kako bi zadržali natjecateljsku poziciju.

Glavni fokus ove politike širom sektora je optimalno rasporediti radnike u sektoru neovisno o njihovoj dobi. Da bismo to postigli zaposlenicima bi trebalo olakšati obavljanje različitih uloga tijekom njihovog radnog vijeka.

► **Datum implementacije/trajanje:**

Radna skupina zapošljivosti socijalnih partnera prvi je put osnovana 2006. godine a posljednji kolektivni sporazum koji uključuje politiku zapošljivosti datira iz 2009. godine.

► **Uključeni partneri:**

Socijalni partneri u nizozemskom sektoru osiguranja kroz zajedničku radnu snagu "Samenhagend inzetbaarheidsbeleid". DAI nagrađen je od ESF-a u 2009. godini sa 120.000,00 eura sredstava za implementaciju politike.

► **Sadržaj mjere:**

1. Cjeloživotno obrazovanje

Mjera se temelji na studiji o "održivoj zapošljivosti" u sektoru. "Održiva zapošljivost" definirana je kao djelokrug u kojem zaposlenici žele i mogu nastaviti sa radom unutar i izvan sektora osiguranja tijekom njihovog radnog vijeka. Temeljna pretpostavka je da je održiva zapošljivost odgovornost i poslodavca i zaposlenika.

Kao rezultat studije, razvijeno je niz razvojnih blokova za potporu održive zapošljivosti koje mogu koristiti poslodavci i zaposlenici u sektoru prema njihovih specifičnim zahtjevima. Ovi razvojni blokovi međusobno se nadopunjuju i jednostavno kombiniraju:

Materijalima i podršci za projekt možete jednostavno pristupiti putem mreže na stranici www.inzetverzekerd.nl. Sve alate, materijale i najbolje prakse možete pronaći na ovoj stranici koja je posebno postavljena za projekt. Osim toga, organiziraju se redoviti sastanci za zaposlenike, rukovoditelje ljudskih potencijala i predstavnike radničkog vijeća, a raspravljaju o različitim temama zapošljivosti i podizanja svijesti o problemima zapošljivosti.

2. Zdravlje i sigurnost

Daljnja inicijativa od socijalnih partnera u nizozemskom sektoru osiguranja fokusira se na rizike za zdravlje i sigurnost u sektoru. Katalog o zdravlju i sigurnosti za nizozemski sektor osiguranja (www.gezondverbond.nl) je alat za mapiranje glavnih rizika za zdravlje i sigurnost na poslu. Web-stranica nudi upitnik (provjera poboljšanja) koji možete ispuniti na mreži s web-stranicom koja nudi rješenja za identificirane poteškoće.



► Utjecaj i ostvarene prednosti:

Utjecaje i prednosti dobivene Politikom o koherentnoj zapošljivosti teško je kvantificirati i izmjeriti, dijelom zbog toga što je to bila rana inicijativa, a ne odgovor na neki trenutačni problem (u kojem slučaju bi se poboljšanja mogla izmjeriti).

Postojale su razne indikacije koje su sugerirale da je politika imala odličan uspjeh u svojih 6 godina prakse uključujući pozornost od vlade koja je uključila politiku na listu dobrih praksi. Politika je također mogla privući ESF sredstva. DAI je također izvijestio da je većina njegovih tvrtki, koje su prilagodile politiku i jedan ili više alata, zadovoljna rezultatima.

► Ključne značajke u okviru nacionalne politike koje utječu na ishod:

Povećanje dobi za umirovljenje motiviralo je pojedince da pospiješe svoju zapošljivost kako bi im omogućili da rade duže.

► Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:

Glavno i najraširenije dostignuće politike i njene provedbe bila je činjenica da je okupila predstavnike poslodavaca, sindikate i DAI u osiguraju efektivnog i korisnog provođenja politike i njezinih mjera.

Drugi faktor uspjeha je visoki profil politike i njene uključenosti na redovitim sastancima partnera i na dnevnom redu poduzeća.

► Web-veze:

<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

Program podizanja svijesti zaposlenika	Samostalni program "zajedno za održivu zapošljivost"	Alati za manje tvrtke	Prezentacije za timove rukovoditelja
<ul style="list-style-type: none"> • Cilj ovog alata je potaknuti svijest kod zaposlenika glede njihove uloge u održavanju vlastite zapošljivosti. Alat se sastoji od sljedećih dijelova: • Brzi upitnik na internetu: Koliko ste zapošljivi? • Knjižica o zapošljivosti za zaposlenike dostupna na internetu • 4 kratka filma o "najboljoj praksi" održavanja zapošljivosti • Radionice za zaposlenike 	<ul style="list-style-type: none"> • Program za menadžere i kadrovsko osoblje radi razvoja zapošljivosti unutar njihove organizacije, koji uključuje: • Interaktivnu prezentaciju kako bi se potaknula rasprava o ovoj temi • Brzo ispitivanje zapošljivosti zaposlenika uz izvješće o tome kako poboljšati vlastitu zapošljivost, • Igra na ploči "Osiguran put k zapošljivosti", kojom se pokazuje zašto je zapošljivost važna i kako je osigurati 	<ul style="list-style-type: none"> • Osmišljeni za manje poslodavce u sektoru, ovi alati obuhvaćaju sljedeće: • Kako strateške ciljeve prevesti u politiku zapošljivosti • Informacije o načinu na koji organizacija rada može dati potporu zapošljivosti • Uloga menadžmenta u osiguranju zapošljivosti • Priručnici, popisi za provjeru i obrasci za sastanke za kadrovske menadžere 	<ul style="list-style-type: none"> • Od 2011. godine timovi rukovoditelja primaju posjete tijekom kojih se objašnjava važnost održive zapošljivosti za postizanje ciljeva tvrtke

Odlomak 2.2 Mjere na razini tvrtke

A-B-C-'D'-demografska vježba': Programi 4 stupa za upravljanje demografskom promjenom

► **Naziv tvrtke/organizacije:** Gothaer Insurance

► **Država sjedišta:** Njemačka

► **Veličina i sektor organizacije:**



Zajedničko osiguranje; 3,5 milijuna članova; prihod premije 4 milijarde eura u 2010.; 5.992 zaposlenika (2011.)

► **Glavni fokus i naziv prakse:**

"Demografska vježba"

Ravnoteža privatnog i poslovnog života, naobrazba i cjeloživotno obrazovanje kao i mjere za zdravlje i sigurnost, demografske analize, strateško planiranje, procjena

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Dobna struktura radne snage u njemačkom sektoru osiguranja znatno se mijenja. Dok je 2000. godine, 57,4% radne snage bilo u dobi od 36-65 godina, do 2008. godine ova se brojka popela na 70,6%. Kao rezultat, u istom razdoblju, prosječna dob zaposlenika u sektoru porasla je s 38,2 na 41,2. Ovaj trend rezultat je sveukupnih promjena u njemačkom demografskom profilu koji vodi do smanjenja broja stažista. Ipak, drugi se sektori često smatraju privlačnijim. Ovu percepciju otežava činjenica da na završnom stupnju tečaja nema dovoljno raspoložive naobrazbe specifične za sektor.

Za funkciju ljudskih resursa u sektoru ovo znači da treba uložiti veći napor u zadržavanju postojećih zaposlenika, osigurati da su zadovoljni i zdravi te ažurirati njihove vještine. Iako su mnogi putovi do prijevremenog umirovljenja zatvoreni a dob za umirovljenje zapravo raste, to može dovesti do nedostatka motivacije među onima koji su ranije očekivali da prijevremeno napuste tržište rada. Istodobno, za one mlađe koji tek dolaze na tržište, zadržavanje starijih zaposlenika može stvoriti osjećaj blokiranog napredka u karijeri. Ovo povećava mogućnost za međugeneracijskim konfliktom. Stoga je Gothaer osiguranje utvrdilo da je nužan širok spektar mjera za zapošljavanje, zadržavanje i motiviranje stručnog osoblja svih dobnih skupina.

Proces je započeo jasnim mapiranjem dobnog profila tvrtke, kojim su ocijenjene buduće vještine i zahtjevi u vezi osoblja po odjelima tvrtke i srodnim poslovima. Procjena daje inspiraciju za mnoge niže navedene mjere.

► **Datum implementacije/trajanje:** Razne mjere uvedene su od 2005.-2012. (u tijeku)

► **Uključeni partneri:** Poslodavac

► **Sadržaj mjere:**

Program za upravljanje demografskom promjenom u Gothaeru ima holistički pristup, na temelju programa četiri stupa analize demografskog rizika, strateške integracije problema demografskog izazova, razvoja relevantnih mjera i redovite procjene.

1. Analiza demografskog rizika: Procjena trenutnog položaja i projekcija

U cilju ranog otkrivanja rizika demografske promjene Gothaer je proveo redovite analize o dobnoj strukturi tvrtke. U 2009. godini kupio je alat za izradu analize i prognoze koji je nastavio razvijati. Ovaj alat temelji se na Excelu i omogućuje analizu trenutnog dobnog profila različitih odjela te projekciju budućih trendova u dobnoj strukturi i rezultira potencijalnim nedostatkom vještina i zahtjevima za promjenu vodstva. Stoga ovaj alat omogućuje dizajniranje relevantnih mjera kao i inteligentno sukcesivno planiranje i upravljanje pravovremenim prijenosom znanja.



2. Strateška integracija teme demografske promjene

Kada je obnovljena strategija osoblja tvrtke 2009. godine tema demografske promjene zadovoljila je strateški značaj u okviru upravljanja ljudskim resursima (npr. u odnosu na strategije da se poveća atraktivnost poslovanja za mlađe radnike, njegovanje budućeg talenta za vodstvo, priprema za nadolazeći nedostatak vještina i mjere za očuvanje i stalno usvajanje vještina postojećeg osoblja).

U 2011. godini vodeći tim sudjelovao je u radionici kako bi ih upoznao s prioritetima nove strategije osoblja, kako bi se osigurao nakup i potpuna provedba relevantnih mjera.

3. Mjere za rješavanje utjecaja demografske promjene

Ove ključne mjere razvijene su za rješavanje utjecaja demografske promjene na poslovanje:

• Razvoj i zadržavanje mlađeg osoblja

TTvrtka se obvezala na zapošljavanje mlađeg osoblja unatoč teškoj ekonomskoj klimi. Diplomu za sektor osiguranja izdaje Sveučilište primjenjenih znanosti u Kölnu koje kombinira sveučilišni studij s edukacijom u poduzeću. Tvrtka financira brojne polaznike da završe ovaj stupanj (31 polaznik do rujna 2011.). Osim toga, talentiranim je studentima ponuđeno stažiranje u drugim srodnim disciplinama (52 pripravnika u 2011.). To pomaže da ih se upozna s osiguravajućim društvom Gothaer kao poslodavcem, te omogućuje tvrtci da iskoristi potencijal za inovacije koji proizlazi iz posljednjih istraživanja.

Za mlade ljude s potencijalom za menadžment, tvrtka nudi 2-godišnji diplomski početni program iz menadžmenta. Program treba doprinijeti obuci rukovodećeg osoblja budućnosti i smanjiti prosječnu dob vodećeg osoblja u tvrtci (bilo je 9 sudionika u prvom krugu programa koji su krenuli s programom u 2012.). Sličan program za razvoj dostupan je za mlađe profesionalce s radnim iskustvom (25 sudionika od 2010.-2012.).

• Žene u menadžmentu

Od 2005. godine došlo je do povećane potrebe za priznanjem važnosti povećanja vodstva ženskog osoblja u tvrtci.

U to vrijeme veliki broj ženskog osoblja i razina njihovih kvalifikacija u tvrtci već je bila iznad prosjeka u industriji. Ipak, brojne žene na rukovodećim pozicijama bile su ispod prosjeka u industriji. Stoga je Gothaer osiguranje zadalo cilj da znatno poveća broj žena na ovim pozicijama (od 5,6% u 2005. godini do 15% u 2016. godini na najvećoj rukovodećoj razini; od 5,9% do 20% u srednjem menadžmentu i od 30,1% do 40% na nižim razinama menadžmenta do 2016.). Da bi ostvario ove ciljeve, osmislio je trostranu strategiju. Jedna od mjera bila je obnoviti odabir procedura i targetiranja talentiranih mladih žena, budući da je istraživanje pokazalo potencijalne stereotipove među spolovima i predrasude u sektoru. Određeni naglasak bio je na razmjeni dobre prakse i znanja s drugim tvrtkama. Drugi korak u mentorskom programu za žene rukovoditeljice počeo je kao pilot projekt u 2009. godini s 12 mentora i nastavio s radom u 2011. s drugim krugom mentora. Pored toga, tvrtka također pospješuje prilike za ravnotežu obiteljskog i poslovnog života osiguranjem boljeg pristupa za skrb o djeci i fleksibilnim radom. Gothaer se pridružio mreži "Čimbenik uspješne obitelji" koja promovira dobru praksu u mjerama za održavanje ravnoteže privatnog i poslovnog života.

• Sukcesivno planiranje na temelju "srodnih poslova"

Zbog nepostojanosti postojećih poslovnih struktura, tvrtka smatra da je prerizično temeljiti sukcesivno planiranje na funkcijama koje su previše specifične. Stoga je definirano sveukupno oko 20 "srodnih poslova" koji se bave srodnim temama i zahtijevaju slične vještine. Upravo ovi srodni poslovi čine osnovu za analizu utjecaja demografskih profila, planiranje ljudskih potencijala i sukcesije, te povezani razvoj i karijere za mlađe osoblje.

• Senior ekspertni model

Tvrtka je razvila senior ekspertni model koji omogućuje starijim rukovoditeljima da preuzmu specifične projekte koristeći se njihovim sposobnostima, pritom smanjujući druge rukovodeće odgovornosti. Ovo je otkriveno kako bi potaknulo njihov interes i motivaciju za boravak na poslu, održava njihovu stručnost u poduzeću i koristi njihove posebne vještine

dok im istovremeno omogućuje da u posljednjim godinama prije odlaska u mirovinu poboljšaju ravnotežu privatnog i poslovnog života.

- Promicanje zdravlja na radnom mjestu

Promicanje zdravlja na radnom mjestu igra odlučujuću ulogu u održavanju radne sposobnosti među zaposlenicima. U tu svhu tvrtka nudi paket mjera uključujući inicijative u sklopu "ergonomije na radnom mjestu", "sport i kretanje", "prehranu", "upravljanje stresom", "vodstvo", "zlorabu lijekova/ovisnost", "zdravlje i sigurnost na radnom mjestu" kao i liječničku podršku. Zadnji uključuje liječnički pregled, vježbe za kralježnicu, odmor, kardio vježbe i zdrave obroke. Veliki naglasak stavljen je na obuku za vodstvo s ciljem promicanja zdravlja i potvrđivanja i liječenja stresa među zaposlenicima.

4. Procjena

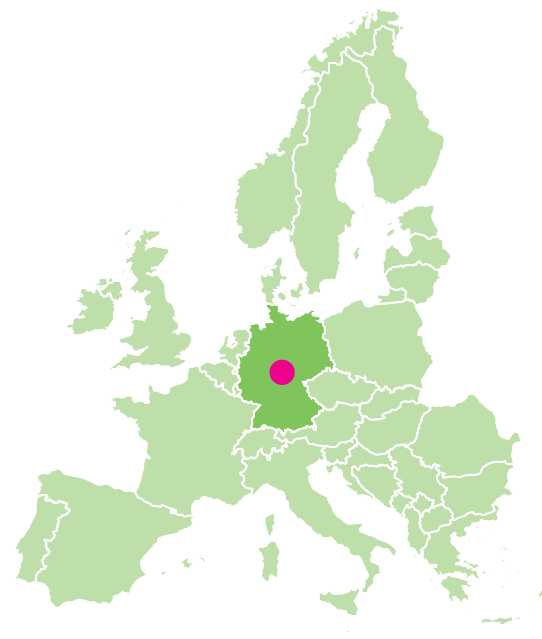
Tvrtka stavlja poseban naglasak ne samo na identifikaciju faktora demografskog rizika već i na procjenu mjera uvedenih za rješavanje ovih rizika. Ovo uključuje Gothaerov indeks zdravlja i sigurnosti koji se sjedinjuje s informacijama o relevantnim podacima o zdravlju i sigurnosti radi kontrole napredka i pomaže u dizajniranju novih mjera ili obnavljanju postojećih pristupa.

► Utjecaj i ostvarene prednosti:

Aktivno rukovođenje demografskom promjenom tvrtke podiglo je svijest o izazovima koji su nastali starenjem radne snage. Utjecaj dobiven putem raznih mjera može se rezimirati na sljedeći način:

- Analiza demografskog rizika: uporaba ovog alata omogućuje komunikaciju rizika i pridruženih izazova s demografskom promjenom na daleko konkretniji i diferenciraniji način. Uključenost članova odbora i poslovnih vođa u procesu ne samo da je pomogao u podizanju svijesti već je doprinio razvoju konkretnih strategija za specifične poslovne jedinice.
- Zapošljavanje novog osoblja i tekući razvoj postojećih zaposlenika: Inicijative tvrtke u ovom području pokazale su se uspješnim prema ovim indikatorima:
 - o U 2010. godini tvrtka je primila 24,3 prijave za svaku voditeljsku poziciju što je daleko iznad prosjeka u industriji od 14,3. Kombinacija izobrazbe i modela stupnja obrazovanja pokazala se posebno atraktivnom.
 - o Diplomski program "Management start up" bio je vrlo popularan sa 900 vanjskih prijava za 14 slobodnih mjesta u 2010. godini kao i interno. Program je nagrađen kao "program za unaprijeđenje karijere i odgovarajuće naobrazbe" u 2012.
 - o Od 2002. do 2007., 81% programa menadžmenta napredovalo je najmanje za jedan stupanj u hijerarhiji poslovanja.
- Žene u menadžmentu: Program mentorstva doprinio je deklariranom cilju povećanja broja žena na vodećim pozicijama, s najmanje trećinom osoba koje uče od mentora programa iz 2009./2010. za poziciju voditelja jedinice nakon sudjelovanja u programu.
- Upravljanje zdravljem i sigurnosti: Odredba tvrtke u ovom području redovito se ocjenjuje. Anketa provedena u 2010. godini pokazala je da se kao rezultat sudjelovanja u programu "Got Fit", 80% zaposlenika osjećalo opuštenije; 82% je primjetilo smanjenje boli u leđima a 88% je osjećalo da bolje rade na poslu.

Pored toga znanstveno pridružen program mogao je pokazati smanjenje izbjivanja s posla zbog bolesti. Gothaer je osvojio nekoliko nacionalnih i europskih nagrada za program promicanja zdravlja na poslu.



► **Ključne značajke u okviru nacionalne politike koje utječu na ishod:**

Povećanje dobi za zakonsko umirovljenje.

► **Main succes factors/obstacles:**

Poseban faktor uspjeha odnosi se na usku kombinaciju analiza postojeće i projekcije buduće situacije, definicije o odgovarajućoj strategiji, dizajn relevantnih mjera i naknadnu procjenu ovih mjera. Time je zajamčen sistematski pristup kao i održivost, oba faktora bitna u upravljanju demografskom promjenom.

Kolektivni sporazumi i legislativa za radno vrijeme mogu postaviti ograničenja u fleksibilnosti radnog vremena, npr. za planove koji imaju za cilj fleksibilnije radno vrijeme tijekom radnog vijeka.

Gothaer osiguranje je u skladu s tim osvojio Corporate Health Award 2011., počasnu nagradu za izvrsne prakse za upravljanje zdravljem.

► **Web-veza:**

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

Gothaer osiguranje: Godišnji izvješće 2010 –
http://www.gothaer.de/media/gothaer_g/pdf/konzern_1/geschaefitberichte/2010_2/Gothaer_Group_2010.pdf

Cjeloživotno obrazovanje, zdravlje i sigurnost: dopunske mjere pospješuju napredak u karijeri, pamćenje i pohađanje nastave

► **Naziv tvrtke/organizacije:** HUK-COBURG

► **Država sjedišta:** Njemačka

► **Veličina i sektor organizacije:**



Opće osiguranje, premijski dohodak od 5 milijardi eura, 8.500 zaposlenika (2011.)

► **Glavni fokus i naziv prakse:**

“Demografija: Sada ili nikada”

Naobrazba i cjeloživotno obrazovanje kao i mjere za zdravlje i sigurnost (mjere za ravnotežu privatnog i poslovnog života prikazane su u dijelu 1.)

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

U 2008. godini, odbor u koordinaciji sa internim Komitetom za upravljanje rizikom odlučio je provesti analizu dobne strukture tvrtke na različitim lokacijama tvrtke kako bi odredio prioriteta područja za poduzimanje nužnih mjera. Navedene brojke o razvoju dobne strukture u tvrtci pokazuju da je tvrtka ostvarila relativno uravnotežen dobni profil. Ipak, smatra se da bi nemogućnost povezivanja visokokvalificiranog osoblja i nedostatak mjera za rješavanje starenja radne snage na srednjeročnoj do dugoročnoj razini imala negativne posljedice.

► **Datum implementacije/trajanje:** Predstavljanje raznih mjera od 2004.-2010. (u tijeku)

► **Uključeni partneri:** Poslodavac, Radničko vijeće, razni NGO-i davatelji usluga obrazovanja

► **Sadržaj mjere:**

1. Cjeloživotno obrazovanje

HUK-COBURG stavlja snažan naglasak na cjeloživotno obrazovanje te implementira niz mjera koje obuhvaćaju početnu i stalnu naobrazbu.

- **Karijerno i sukcesivno upravljanje**

Cilj ovog programa je omogućiti tvrtci da u najranijoj fazi otkrije buduće voditelje. Na tzv. sastancima za sukcesivno planiranje odbor, voditelji odjela i osoblje odjela sastaju se svake godine kako bi razgovarali o vodećim pozicijama koje će se u narednih pet godina vjerojatno otvoriti u svakom odjelu (npr. kao posljedica umirovljenja). U isto vrijeme određuju potencijalne kandidate i izobrazbu koja im je potrebna kako bi zakoračili na vodeće pozicije.

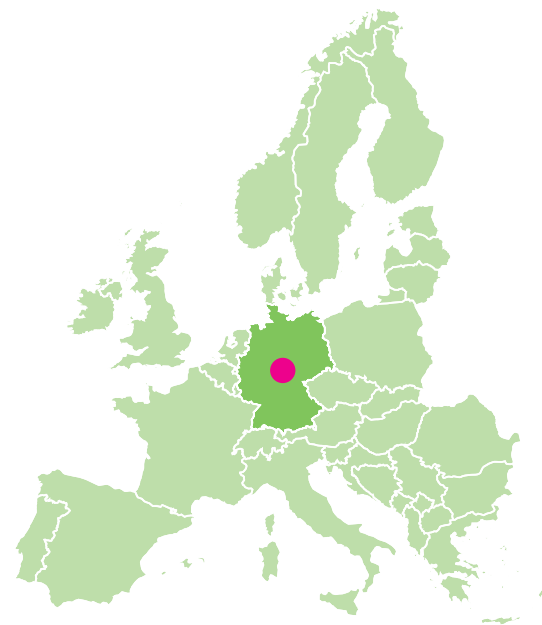
- **Mentorstvo**

Pored karijernog i sukcesivnog planiranja, postoji fokus na mentorstvo mladih menadžera. Ova je mjera uvedena kao pilot projekt 2009. godine i nastavila se do danas.

- **Suradnja sa sveučilištem primjenjenih znanosti Coburg**

Od listopada 2004. tvrtka je ponudila program dvije diplome "Industrija osiguranja" zajedno sa Sveučilišta primjenjenih znanosti u Coburgu. U sedam semestara upisani studenti mogu dobiti međunarodno priznatu akademsku „Diplomu” industrije osiguranja (Sveučilište primjenjenih znanosti) i istovremeno steći kvalifikaciju pomoćnika rukovoditelja u osiguranju i financijama. Izobrazba se provodi na sveučilištu, u stručnim školama i u tvrtci. Vježbenike/studente je odabrala i posve financira tvrtka u prosječnom trošku od 100.000,00 eura po vježbeniku.

U smislu daljnje izobrazbe, od zime 2005./2006., zaposlenici će dobiti priliku sudjelovati u internoj obuci "Menadžment osiguranja" temeljnom programu na Sveučilištu primjenjenih znanosti u Coburgu. Tvrtka snosi sve troškove studija i dopušta da se dio vremena za učenje uračuna u radne sate. Kolegij nudi studentima oko dvije godine naprednog stručnog i upravljačkog know-how-a a poznavanje drugih disciplina omogućuje međusektorski rad. U 2010. godini 5 zaposlenika sudjelovalo je u ovom programu (trošak za tvrtku 25.000,00 eura).



2. Zdravlje i sigurnost na poslu

Tvrtka je 2009. godine pokrenula projekt "Promicanje zdravlja na radnom mjestu (WHP)". To uključuje sustavno i kontinuirano provođenje operativnih zdravstvenih mjera za zaposlenike i menadžere na svim razinama. Cilj je ne samo smanjiti izostajanje s posla nego i povećati produktivnost i zadovoljstvo na poslu. S tim u skladu tvrtka je provela sljedeće mjere:

- **Zdravstveno osviješćeno rukovodstvo i pregledi za menadžere**

Menadžeri su izloženi posebno stresnim situacijama i često zanemaruju važnost vlastitog zdravlja. Zbog svoje funkcije koja je uzor drugima, oni bi trebali razvijati potrebnu svijest o zdravstvenim problemima i prenijeti to svojim zaposlenicima. To je cilj seminara tvrtke "Zdravstveno osviješćeno rukovodstvo". Dvodnevni seminar održava se sa ciljem povećanja osjetljivosti kod menadžera na pitanja vezana uz zdravlje. Oko 80 menadžera sudjelovalo je u ovoj mjeri od 2009. do 2011. godine.

- **Seminar "Vježba – Prehrana – Upravljanje stresom" (ENS+)**

ENS+ je kombiniran, holistički pristup podizanja svijesti zaposlenika za temeljne programe promicanja zdravlja. Seminar je podijeljen u područja vježbi, prehrane i upravljanje stresom. Sudionici pohađaju nastavu u razdoblju od devet tjedana po pitanjima svakodnevnog života i radne ergonomije, prehrane i tehnikama opuštanja. Kolegij se održava u ranim poslijepodnevima. Sudionici ulažu svoje slobodno vrijeme a tvrtka pokriva troškove seminara. Od 2009. do 2011. godine oko 165 članova osoblja sudjelovalo je u ovom seminaru.

- **Subvencionirano članstvo u teretani**

Tvrtka također nudi subvencionirano članstvo u teretani (25% troška). Da bi opravdao svoje članstvo, zaposlenik mora redovito koristiti prostorije teretane. Trenutačno više od 700 članova osoblja koristi ovu ponudu. U znak priznanja ovih mjera, u studenom 2010., HUK-COBURG osvojio je "Corporate Health Award" od njemačkih novina za financije "Handelsblatt".

► **Utjecaj i ostvarene prednosti:**

Provedene mjere omogućuju tvrtci da se bolje suoči s postojećim i budućim demografskim izazovima. Već ima prilično nizak promet osoblja (oko 1% godišnje) ali želi zatvoriti tu poziciju.

► **Ključne značajke u okviru nacionalne politike koje utječu na ishod:**

Postoje brojna područja u kojima nacionalna politika pridonosi postizanju pozitivnog ishoda. To uključuje:

- Raspoloživost dobre prakse i razvoj potpore (na primjer kroz auditberufundfamilie).

► **Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:**

- Širok spektar mjera koje mogu koristiti različitim zaposlenicima u različitim dobnim skupinama i razinama vještina.
- Snažan naglasak na mjere za ravnotežu privatnog i poslovnog života.
- Predanost razvoju karijere unutar tvrtke.

► **Web-veza:**

Izješće ljudskih potencijala tvrtke 2010. (Personalbericht 2010)

http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf

‘Ukoliko’ su zaposlenici htjeli nastaviti sa učenjem i uspostaviti dobru ravnotežu privatnog i poslovnog života: sada to mogu



► **Naziv tvrtke/organizacije:** If P&C

► **Država sjedišta:** Švedska

► **Veličina i sektor organizacije:**

Sektor osiguranja; 6.400 zaposlenika; bruto premija 3,9 milijardi eura

► **Glavni fokus i naziv prakse:** If Academy

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

If Academy je If-ova prilagođena poslovna škola u kojoj su pokrenute najaktualnije teme izobrazbe i stručni modeli za posebne potrebe i zahtjeve If-a.

If Academy radi sa internim i vanjskim trenerima kako bi proširila ponudu praksi izobrazbe i iskoristila posljednje inovacije istraživanja.

Velik raspon praksi izobrazbe ponuđen je u obliku tradicionalnog i e-učenja dok je drugim sudionicima ponuđen način individualnog podučavanja, mentorstva i učenje rješavanjem zadataka u različitim kontekstima. Ovo predstavlja nove mogućnosti, bolju kvalitetu i veću učinkovitost u obrazovanju i izvedbi.

U kontekstu demografske promjene, tvrtka nastoji održati i ojačati motivaciju zaposlenika i dopustiti pojedincima da redovito obnavljaju vještine. Obveza tvrtke da osigura zaposlenicima lako pristupačne, odgovarajuće i visokokvalitetne aktivnosti učenja viđena je kao doprinos ciljevima tvrtke u pogledu jednakosti i raznolikosti njene radne snage. Ovo uključuje obvezu rada u timovima različite dobi. Drugi cilj If Academy-e je stvoriti nove i inovativne metode za prijenos znanja.

► **Datum implementacije/trajanje:** 2010 (u tijeku)

► **Uključeni partneri:** Tvrtka; razvijen dijalog sa sindikatima i predstavnicima osoblja

► **Sadržaj mjere:**

1. Cjeloživotno obrazovanje

If Academy je program cjeloživotnog obrazovanja i interne edukacije tvrtke te isporučuje mnoštvo face to face proizvoda i proizvoda za digitalno učenje. Ponuda je otvorena ne samo za osoblje tvrtke u Švedskoj nego i u drugim mjestima tvrtke u Nordijskim i Baltičkim zemljama. Akademija ima ukupni budžet od 4,2 milijuna eura i zapošljava 21 osobu s punim radnim vremenom u 4 države, na 9 lokacija tvrtke.

Sadržaj je omogućen brojnom osoblju od početnika do najviše pozicioniranih menadžera. Seminari o tvrtci, njenim ciljevima, vrijednostima, procesima i sustavima predstavljeni su novim polaznicima (75 sudionika u 2010.).

Važan fokus If Academy-e usmjeren je na razvoj vodstva sa ovim modelima:





U 2010. godini, educirano je više od 200 voditelja kroz face to face seminare i tečajeve dok je dodatnih 720 voditelja sudjelovalo u digitalnom učenju.

Pored toga, aktivnosti e-učenja vezane uz upravljanje projektom i izvedbom te drugi sadržaj dostupni su preko weba 24 sata na dan. Poput face to face interakcije, treneri koriste digitalne kanale uključujući društveni medij za održavanje kontakta sa svojim učenicima.

Akademija također nudi programe mentorstva koji se mogu održavati sučeljavanjem ili preko raznih digitalnih kanala.

► **Utjecaj i ostvarene prednosti:**

Ukupno je ponuđeno 500 tečajeva i preko 900 seminara na mreži. Samo u prvoj godini (2010.) isporučeno je i pristupljeno gotovo 21.000 tečajeva e-učenja, oko 4.000 testova i oko 6.300 isporučenih seminara. U 2011. godini, pristupljeno je i isporučeno 76.000 tečajeva e-učenja, oko 350 isporučenih seminara i oko 6.000 testova.

Cilj ponude za učenje je konstantno širenje i dostupnost svim osobama u organizaciji. Kvaliteta tečajeva i načini isporuke neprekidno se pregledavaju i usavršavaju. Akademija cilja na povećanu uporabu digitalne isporuke jer na taj način nudi fleksibilnost koju većina učenika želi uskladiti s njihovim privatnim i poslovnim životom.

Iako je trenutno teško odrediti financijsku prednost akademije, sudionici su jako zadovoljni izobrazbom i određen je utjecaj na sveukupno zadovoljstvo osoblja.

2. Ravnoteža privatnog i poslovnog života

Tvrtka također želi osigurati jednake mogućnosti za napredak u karijeri za muškarce i žene te omogućuje osoblju da uskladi obiteljski i poslovni život kroz fleksibilne radne sheme i ponudi im rad bez ureda. Zainteresiranim pojedincima omogućen je i plaćeni roditeljski dopust.

► **Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:**

Ova mjera ima snažnu podršku vodećeg rukovodstva i sindikata te uspješno doprinosi razvoju zdrave kulture cjeloživotnog obrazovanja unutar tvrtke.

► **Web-veza:**

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

Sva polja uključena: podrška zaposlenicima u uspostavljanju ravnoteže privatnog i poslovnog života; unaprijeđenje njihovih kvalifikacija i zdravlja

► **Naziv tvrtke/organizacije:** Società Reale Mutua

► **Država sjedišta:** Italija

► **Veličina i sektor organizacije:**



Uzajamno osiguranje, 1.400.000 osiguranika, 1.220 zaposlenih (Società Reale Mutua, 2009.)

► **Glavni fokus i naziv prakse:** Ravnoteža privatnog i poslovnog života, stalno usavršavanje, zdravlje i sigurnost

► **Pozadina/razlog za uvođenje mjere/politike:**

Korporativna kultura Reale Mutua temelji se na pridržavanju i poštivanju ključnih vrijednosti koje su pretvorene u njihov odnos sa zaposlenicima i vanjskim partnerima. Posebna pozornost usmjerena je na pojedinačne zahtjeve zaposlenika u nastojanju da se stvori ugodno i pozitivno radno okruženje. Naglasak je na usklađivanju rada i obiteljskog života, tekućem razvoju vještina, razvoju osoblja i održavanju zdravlja na radnom mjestu. Takve mjere pokazale su se ključne za povezivanje zaposlenika u tvrtci te podupiru zapošljavanje mlađeg osoblja. To je posebno važno za zadržavanje ženskog kvalificiranog kadra nakon osnivanja obitelji. Slično tomu ponuđene su mjere za osposobljavanje kako bi se poboljšala zapošljivost, zadovoljstvo i motivacija osoblja i na kraju zadržalo kvalificirano osoblje. Utvrđeno je da potrebe konkurentnog okruženja zahtijevaju redovito ažuriranje vještina radnog osoblja.

► **Datum implementacije/trajanje:** 2010

► **Uključeni partneri:** Tvrtka, sindikati, zaposlenici

► **Sadržaj mjere:**

1. Ravnoteža privatnog i poslovnog života

Tvrtka nastoji pružiti potporu za ravnotežu privatnog i poslovnog života nudeći fleksibilno radno vrijeme (na početku i na kraju radnog dana) i velike mogućnosti za honorarni rad u cilju zadovoljenja zahtjeva pojedinca (od minimalno 20 do maksimalno 29 sati tjedno). Fleksibilni dopusti također su dostupni za pojedince s invalidnom djecom ili rodbinom ili drugim članovima obitelji koji trebaju skrb. Ovo uključuje jednostavniji pristup zakonskim pravima kao i ponudu tvrtke da omogući slobodno vrijeme ovisno o slučaju.

Za pojedince koji se vraćaju s dužeg izbivanja (poglavito se odnosi na porodiljni dopust) tvrtka nudi tečajeve za obnovu znanja.

Aktivnosti tijekom blagdana također su ponuđene djeci radnog osoblja za pomoć tijekom dugih ljetnih odmora. Reale Mutua nudi i podršku zaposlenicima u slučaju bolesti ili bolesti člana obitelji pružajući financijsku pomoć, savjete i vodstvo.

Zaposlenicima je dostupan niz drugih pogodnosti uključujući i sufinanciranje godišnjih karata za javni prijevoz, hipoteke i zajmove po povoljnim uvjetima. Osigurana je i financijska naknada za vrijeme porodiljnog dopusta za očeve i majke.

2. Kvalifikacije i cjeloživotno obrazovanje (stalno usavršavanje)

Th'Akademija, strukovna škola Grupe Reale Mutua osnovana je 2010. Cilj škole je definirati standardni menadžerski model te provesti mapiranje i ažuriranje relevantnih tehničkih i specijalističkih vještina kroz kontinuirane metode izobrazbe i identifikaciju organizacijskih vještina zaposlenika, gradeći pravu sposobnost učenja i provedbu sustava za upravljanjem znanjem.

Akademija čini dio dugoročnog ulaganja tvrtke u tehničku i menadžersku izobrazbu zaposlenika. Ima za cilj razviti menadžerske i tehničke specijalističke vještine sa pragmatičnim i metodološkim pristupom koji kombinira teoriju s



praksom. Ovo potvrđuje i to da su ljudski resursi ključni čimbenik uspjeha i predstavljaju izvor natjecateljske prednosti.

3. Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu

Već neko vrijeme tvrtka je predviđjela i propisala u dodatnim ugovorima o radu plaćanja za dopuste i naknade u slučaju da zaposlenik ili njegova/njena obitelj, zahtijeva liječenje bolesti, rane dijagnostičke testove ili preventivne liječničke intervencije. Naknadu je moguće ostvariti i u slučaju ozljede, smrti ili trajnog invaliditeta zaposlenika. Razdoblje u kojem će se čuvati radno mjesto zaposlenika produženo je za 6 mjeseci s obzirom na navedeno u standardnom ugovoru o radu.

Nedavno je uvedena osobna usluga koja pruža podršku i odgovarajuća sredstva za rješavanje osobnih i obiteljskih problema. Ovu uslugu pruža vanjsko osoblje koje je visokokvalificirano u područjima zdravstvene skrbi (pružanje usluge vezane uz bolest/ozljedu, psihološke/psihijatrijske probleme i ovisnosti) te socijalnu dobrobit (pružajući usluge mlađim osobama, starijim osobama te osobama s invaliditetom sa socijalnim problemima).

► Utjecaj i ostvarene prednosti:

Pozornost koju tvrtka usmjerava osobnim i obiteljskim problemima i podršku koju pruža svojim zaposlenicima s poteškoćama pridonosi stvaranju pozitivnog radnog okruženja i dobrih odnosa među zaposlenicima. Mjere tvrtke za uspostavu ravnoteže privatnog i poslovnog života znatno pridonose sposobnostima zaposlenika da usklade poslovni i obiteljski život te da u isto vrijeme budu u mogućnosti napredovati u karijeri.

Mjere tvrtke za izobrazbu dopuštaju zaposlenicima da iskoriste prednosti stručnog karijernog puta "izrađenog po mjeri" u skladu s njihovim potrebama i zahtjevima. Izobrazba po mjeri omogućuje tvrtci da izgradi specifične vrijednosti i razvije vlastiti model za sposobnost rukovođenja.

Ove inicijative općenito predstavljaju važan odraz misije tvrtke ne samo u odnosu prema svojim zaposlenicima nego i u interakciji s vanjskim dioničarima i kupcima.

Brojne inicijative tvrtke su u izradi te pospješuju postojeće zakonske odredbe i kolektivne sporazume, primjerice one koji se odnose na ravnotežu privatnog i poslovnog života.

► Glavni čimbenici/prepreke za uspjeh:

Holistički pristup ravnoteži privatnog i poslovnog života, izobrazba i mjere za zdravlje i sigurnost potvrđuju zahtjeve pojedinca u skladu sa filozofijom tvrtke.

► Web-veza:

Società Reale Mutua

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

“Borba s demografskim izazovom u sektoru osiguranja – Odabir inicijativa u Europi” dostupan je na web-stranici Insurance Europe: www.insuranceeurope.eu

© Insurance Europe aisbl
Brussels, 2012
Sva prava pridržana
Dizajn:

“Borba s demografskim izazovom u sektoru osiguranja – Odabir inicijativa u Europi, 2012” podliježe zaštiti autorskog prava sa svim pravima pridržanim. Zabranjena je parcijalna reprodukcija publikacije “Borba s demografskim izazovom u sektoru osiguranja – Odabir inicijativa u Europi. Naveden je zajednički projekt socijalnih partnera Europskog osiguranja, Insurance Europe, 2012”. Dostupne su besplatne kopije publikacije. Zabranjena je reprodukcija, distribucija, prijenos ili prodaja ove publikacije u cijelosti bez prethodnog odobrenja Insurance Europe.

Iako su sve informacije korištene u ovoj publikaciji pažljivo odabrane iz pouzdanih izvora, Insurance Europe ne prihvaća odgovornost za točnost ili razumljivost navedenih informacija. Navedena informacija služi samo u informativne svrhe a Insurance Europe ni u kom slučaju nije odgovoran za gubitak ili oštećenje koji proizlazi iz uporabe ove informacije. Europska komisija nije odgovorna za uporabu nastalu od informacija sadržanih u ovoj publikaciji.



Uz finansijsku potporu Europske Unije



Insurance Europe je Europska federacija osiguratelja i reosiguratelja. Sa 34 punopravna lana — nacionalna udruženja osiguratelja — Insurance Europe predstavlja sve vrste osiguranja i reosiguranja, npr. pan-Europske tvrtke, osiguratelje zajmova, uzajamna osiguranja i SME. Insurance Europe, sa sjedištem u Bruxellesu predstavlja poduzeća sa oko 95% ukupnog europskog prihoda premije. Osiguranje predstavlja veliki doprinos za europski ekonomski rast i razvoj. Europski osiguravatelji stvaraju ukupnu premiju od preko 1.100 milijardi eura, zapošljavaju skoro milijun ljudi i investiraju gotovo 7.500 milijardi eura u ekonomiju.
www.insuranceeurope.eu



AMICE je platforma za uzajamne i kooperativne osiguravatelje svih veličina u Europi. Uzajamni i kooperativni sektor obuhvaća jednu trećinu društava za osiguranje u Europi i blizu 25% premija. S više od 100 direktnih i 1.600 indirektnih članova zapošljava približno 300.000 ljudi, AMICE predstavlja značajan dio sektora osiguranja.
www.amice-eu.org



BIPAR je Europska federacija posrednika u osiguranju. Uključuje 51 nacionalno udruženje u 32 države. Preko svojih nacionalnih udruga, BIPAR zastupa interese agenata i posrednika u osiguranju i financijske posrednike u Europi. Osim nekih velikih multinacionalnih kompanija, sektor za posredovanje u osiguranju sastoji se od stotina tisuća malih i srednjih poduzeća i mikro operatora. Čini 0,7% europskog BDP-a i uključuje više od milijun aktivnih ljudi u sektoru.
www.bipar.eu



UNI Europa je Europska federacija sindikata. Ujedinjuje sindikate u sektoru usluga i vještina u 50 različitih država. S više od 320 sindikata, UNI Europa predstavlja 7 milijuna radnika. UNI Europa Finance je jedna od sektorskih struktura UNI Europa.
www.uni-europa.org