

Válasz a demográfiai kihívásra a biztosítási ágazatban

Válogatás európai kezdeményezésekből



Az európai biztosítás szociális partnereinek közös projektje 2012

Tartalomjegyzék

Az biztosítási ágazat európai szociális partnereinek előszava	2
Az Európai Bizottság nyilatkozata	3
Bevezetés	4
Az biztosítási ágazat európai szociális partnereinek közös nyilatkozata	5
1 Rész Vállalati és ágazati intézkedések a képzettség és élethosszon át tartó tanulás, a munka-élet egyensúly és az egészség és biztonság területén	10
1.1 Intézkedések a képzettséggel és az élethosszon át tartó tanulással kapcsolatosan	10
1.2 Intézkedések a munka/élet egyensúly területén	21
1.3 Egészségügyi és biztonsági intézkedések	25
2 Rész Kombinált intézkedések a demográfiai változás kezelésére	34
2.1 Ágazati intézkedések	32
2.2 Intézkedések vállalati szinten	37



Az biztosítási ágazat európai szociális partnereinek előszava

Wörmömmel nyújtjuk át ezt a kiadványt, amely az Biztosítás Ágazati Szociális Párbeszédbizottsággal (ISSDC) folytatott gyümölcsöző együttműködés eredménye. A Bizottság európai szinten egyedülálló fórumot jelent, amelyen a biztosítási munkaadók és az alkalmazotti képviselők megvitathatják a közös érdeklődésre számot tartó témákat.

2010-ben egy ezt követően rendelkezésre álló közös nyilatkozatot adtunk ki, amelynek célja a demográfiai kérdések vizsgálata a biztosítási ágazatban páneurópai szemszögből. A jelenlegi kiadvány a nyilatkozatot követő projekt részét képezi, mégpedig „A demográfiai kihívás kezelése az európai biztosítási ágazatban: jó gyakorlatok összegyűjtése és terjesztése” elnevezésűt.

A kiadvány nemcsak a biztosítási ágazat előtt álló demográfiai kihívásokra adott hatékony válaszokból válogat, hanem példákkal szolgál a munkáltató és az alkalmazotti képviselők közötti szoros és hatékony együttműködésre és párbeszédre is.

Az ismertetett megoldások valószínűleg helyi és vállalati szinten is alkalmazásra kerülnek a szociális partnerek közötti további megbeszélések és a kapcsolódó fejlesztések alapjaként, aminek köszönhetően a kiadvány kiindulási pontként szolgálhat a biztosítási ágazaton sőt, más ágazatokon belül is a jó gyakorlatok bővítésére.

A fenti célok elérésének biztosítására programkövető eseményeket szervezünk a projekt részeként, beleértve a kiadványt népszerűsítő konferenciát, illetve egy olyan szemináriumot, amelynek célja a kiadvány terjesztési eredményeinek értékelése. Várakozásaink szerint a fenti események hozzájárulnak a biztosítási ágazat munkáltatói és szakszervezetei közötti kapcsolatok, megértés és együttműködés további javulásához európai, nemzeti és vállalati szinten is.

A projekt irányítójaként az Insurance Europe szeretné a biztosítási ágazat többi európai szociális partnere - UNI-Europa, AMICE és BIPAR - számára köszönetét kifejezni hatékony együttműködésükért és aktív részvételükért. A biztosítási ágazat négy európai szociális partnerszervezete együttesen szeretné köszönetét kifejezni mindenki számára, - beleértve a biztosítási, viszontbiztosítási vállalkozásokat, a biztosítási szektor nemzeti szövetségeit, a munkáltatói és alkalmazotti képviselőket - akik megosztották pozitív tapasztalataikat mindannyiunk hasznára.

Végül, de nem utolsósorban szeretnénk megragadni az alkalmat, hogy megköszönjük az Európai Bizottságnak a kezdeményezés és az egész projekt számára nyújtott támogatásukat.



*Sebastian Hopfner,
a Biztosítás Ágazati Szociális Párbeszédbizottság elnöke, az Insurance Europe szociális és oktatási bizottságának elnöke*



*Elke Maes,
a biztosítás ágazati szociális párbeszédbizottság helyettes vezetője az UNI Europa Finance részéről*



*Jean-Luc de Boissieu,
az AMICE jogi munkacsoportjának vezetője*



*Didier Pissoort,
Didier Pissoort, a BIPAR EU szociális bizottságának elnöke*

Az Európai Bizottság nyilatkozata

Az európai szociális párbeszéd mindennaposá válásával az EU szociális partnerei a gazdasági és pénzügyi válság hatásait vizsgálják szociálisan felelős módon és hozzájárulva a munkahelyteremtéshez, valamint a standardok és a munkakörülmények magas szinten való tartásához. A Bizottság emiatt támogatja az ágazaton túli és az ágazati társadalmi párbeszédet az EU-ban, lehetővé téve az EU szociális partnerei közötti konzultációt és tárgyalásokat, illetve pénzügyi segítséget nyújtva tevékenységeikhez.

Sok más gazdasági ágazathoz hasonlóan az európai biztosítási ágazatnak is messze mutató változási folyamattal kell szembenéznie, amelyet nagymértékben a demográfiai fejlemények irányítanak. A tagországok, az EU intézmények és szociális partnerek számára hatalmas kihívást jelent az olyan szociális-gazdasági feltételek megteremtése, amelyek lehetővé teszik az alkalmazottak és a munkáltatók számára is, hogy lépést tartsanak ezzel a változó környezettel.

A biztosítási ágazat partnerei közötti társadalmi párbeszéd eredményei nagyon fontosak a munka világa számára, mivel azok alapvető változásokkal foglalkoznak és segítséget nyújtanak a társadalmi válaszok kialakításához. A biztosítási ágazat szociális partnerei 2010-es közös nyilatkozatukban együttesen léptek fel az ágazat előtt álló demográfiai kihívások megválaszolására. A jó gyakorlatokat összegyűjtő kiadvány a szociális partnerek közös projektjének eredményét jelenti, amelynek támogatását a Bizottság 2011-ben jóváhagyta.

A Bizottság üdvözlöi a biztosítási ágazat európai szociális partnerei által az olyan alapkérdések számára biztosított prioritást, mint a demográfiai változás, a munka/élet egyensúly, az élethosszon át tartó tanulás, valamint az egészségügy és biztonság. A hozzájárulás fontos szerepet játszik az Európai Unió számára abban, hogy megvalósíthassa az Európa 2020 Stratégia célkitűzéseit.

Továbbá, a fenti területek jó gyakorlatainak összesítésével a kiadvány hozzájárul a „The European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations 2012” (az aktív öregedés és a generációk közötti szolidaritás európai éve, 2012) célkitűzéseinek eléréséhez is. Ilyen minőségében a kiadvány hasznos információs eszközt biztosít az egyéb területeken és ágazatokban aktív szociális partnerek számára az Unió szintjén és a tagállamokban is.



Armino Silva neve, rangja/beosztása, fényképe Szociális és foglalkoztatási jogszabályok, társadalmi párbeszéd, Európai Bizottság, Foglalkoztatási és szociális ügyek főigazgatóság, „B” igazgatóság - Szociális és foglalkoztatási jogszabályok, társadalmi párbeszéd

Bevezetés

Az európai biztosítási és viszontbiztosítási ágazat jelentős kihívással néz szembe, mivel foglalkoztatottjai egyre idősödnek, akik közül sokan közelítik meg a nyugdíjkorhatárt.

Saját kezdeményezésre a biztosítási és közvetítő vállalatok sok intézkedést vezettek be a tehetségek vonzására és megtartására. Másrészt, vállalati és ágazati szinten a szociális partnerek szintén szép számban hoztak létre innovatív és hatékony eszközöket a biztosítási ágazat még dinamikusabbá tételéhez és vonzó munkahellyé való változtatásához.

A kiadvány a biztosítási ágazat sok eredeti, már bevezetett jó gyakorlatát mutatja be, és a biztosítási ágazat európai szociális partnerei által a 2010 januárjában elfogadott közös nyilatkozatban szereplő három kérdést közelíti meg: munka/élet egyensúly, élethosszon át tartó tanulás, valamint a munkahelyi egészségügy és biztonság.

A kiadvány gyakorlati példákkal szolgál, amelyeket az ágazatban már tevékenykedő személyek alkalmazhatóságának növelésére, illetve az innováció, eredetiség és hatékonyság vonzási szerepének növelésére választottak ki a biztosítási ágazatot illetően.

A kiadvány úgy szerepelteti a gyakorlatokat, ami a célkitűzések és az eredetek változatosságát mutatja be. Néhány példa a három kérdéscsoport egyikével foglalkozik (a kiadvány első része), míg a többi a számos kérdést együtt kezelő kombinált intézkedéseket mutatja be (második rész). Mindkét esetben a példák vállalatoktól, csoportoktól vagy ágazati szintről erednek.

A kiadvány mindegyik példát hasonló szerkezetben mutatja be, hogy megkönnyítse az olvasók számára a kezdeményezések háttérének és alapvető jellemzőinek, illetve az olyan kapcsolódó hatások és előnyök megértését, amelyeket a biztosítási alkalmazottak, vállalatok és általában az ágazat tapasztal.

Természetesen, a jó gyakorlatok nem ültethetők át közvetlenül egyik vállalatról vagy piacról a másikra. A példák specifikus célkitűzésekkel és kontextusokkal felépítettek, mivel a szociális párbeszéd-szervezetek és a nemzeti szabályozási keretek jelentős mértékben térnek el egymástól az EU országokban hasonlóan a vállalatokhoz, amelyek nagyban különböznek méretüket és azokat a piacokat illetően, amelyen kifejtik működésüket. Ezért a kiadvány a kérdéses intézkedés bevezetésének háttérét is indokait, valamint a nemzeti politikai keretet is ismerteti. Ahol lehetséges, a kiadvány honlap hiperlinkeket is feltüntet, ahol az olvasók további információkat találhatnak a számukra különösen érdekes gyakorlatokról.

Reméljük, hogy a kiadványban található példák jó gondolkodási alappal szolgálnak, és arra ösztönzik a többi vállalatot és szociális partnert, hogy találjanak hatékony módokat a biztosítási ágazatban tapasztalható demográfiai változás kezeléséhez. Nincs kétségünk afelől, hogy a jövőben sok más jó gyakorlat is teret fog nyerni.



Az biztosítási ágazat európai szociális partnereinek közös nyilatkozata

Demográfiai kihívás az európai biztosítási ágazatban

Brüsszel, 2010. január 26.

Bevezetés

A korosodó és csökkenő lakosság miatt az Európai Unió soha nem látott kihívásokkal néz szembe a demográfiai jövőt illetően. A baby boomerek már lassan visszavonulnak a munkaerő-piacról és ez egyre inkább így lesz a következő évtizedben. Ezzel párhuzamosan, az alacsony születési ráták eredményeként a munkaerő-piacra lépő fiatalabb generáció drámai mértékben csökken és nem képes a munkaerő-piacot egyre nagyobb arányban elhagyó munkavállalók pótlására. Az Európai Uniónak a nyugdíjasok egyre nagyobb számával kell szembenéznie, valamint azzal, hogy túl kevés munkavállaló áll rendelkezésre a jóléti állami programok megfelelő végrehajtására.

A fenti demográfiai változások hatást gyakorolnak az európai biztosítási vállalkozásokra és közvetítőkre szolgáltatói (pl. élet, nyugdíj, egészségügyi és hosszú távú ellátások biztosítása) és munkáltatói minőségükben is.

Biztosítási vállalkozások és közvetítők termékszolgáltatókként

Az ágazat tudja, hogy általában a nagyközönség és különösen az ügyfelek milyen képzetekkel rendelkeznek a biztosítási termékeket és szolgáltatásokat nyújtó különböző szereplőkről. Jelentős munka van folyamatban a fent említett elképzelések javítására, és úgy gondoljuk, hogy már haladást értünk el.

Biztosítási vállalkozások és közvetítők munkáltatóként

Ezért a közös nyilatkozat a biztosítási ágazat szereplőire munkáltatói minőségükben összpontosít.

A biztosítási ágazatban dolgozó alkalmazottak átlagéletkora egyre nő. Sok dolgozó már a nyugdíjkorhatár közelében jár. A korosodó munkaerő-állomány következményeinek kezelése nagy kihívást jelent. Először is, lehetővé kell tennünk, hogy a tapasztalt és motivált idősebb dolgozók tovább folytathassák karrierjüket a nyugdíjkorhatáron túl is, ha ezt szeretnék tenni. Másodszor, új tehetségeket kell megnyernünk az ágazat számára, ami a fenntartható, képzett és sokféle munkaerő-állomány megtartásához szükséges.

A biztosítási ágazat tudatában van annak, hogy intenzívebb erőfeszítéseket kell tennie a kvalifikált és magasan képzett alkalmazottak vonzására. Különösen fontos, hogy a biztosítási ágazat vonzó ágazatként jelenjen meg, érdekes karrierlehetőségekkel, különösen a bankágazattal való összevetésben.

Ennek eredményeként a biztosítási ágazat sok szereplője már megkezdte teljes foglalkoztatási stratégiájának és a tehetségek vonzására és megtartására alkalmazott módszerének átgondolását.

Az európai szociális partnerek szerepe

Az európai biztosítási szektor szociális partnerei úgy gondolják, hogy fontos szerepet játszanak az ágazat arra tett erőfeszítéseiben, hogy kezelni lehessen a fenti kihívásokat. 2008-ban a partnerek megállapodtak, hogy szükség van konstruktív válaszokra és stratégiákra európai szinten, és e célból elhatározták, hogy a kérdést felveszi a Biztosítás Ágazati Szociális Párbeszédbizottság (ISSDC) munkaprogramjába 2008-at és 2009-et illetően.

Munkájuk során a szociális partnerek a vonzerőt és az alkalmazhatóságot azonosították a biztosítási ágazat két alapvető kérdéseként. Ezért elhatározták, hogy tevékenységeiket 1) a munka/élet egyensúlyra, 2) a foglalkoztathatóság fenntartására és a karrierfejlesztésre és 3) a munkahelyi egészségre és biztonságra összpontosítják.

A közös nyilatkozat a szociális partnerek között a fenti kérdések témájában az elmúlt két évben folytatott megbeszélések és véleménycserék eredménye. A szociális partnerek által a demográfiai változások kezelésére azonosított eszközök és módszerek már bizonyos mértékben alkalmazásra kerültek a biztosítási ágazatban. Az, hogy az említett eszközök és módszerek megemlítésre kerültek a jelen dokumentumban, nem jelenti azt, hogy a vállalatok már nem alkalmazzák azokat.

Az európai biztosítási ágazat szociális partnerei felhívják tagjaikat, valamint az érdekelt feleket a biztosítási szektorban, hogy gondolják és tekintsék át saját gyakorlataikat a következő közös nyilatkozat fényében.

Követés és következő lépések

A közös nyilatkozat promóciója

A szociális partnerek vállalják, hogy a rendelkezésre álló eszközökön, szakszervezeteken, egyesületeken és a biztosítási ágazat munkáltatóin keresztül és azon túl is információkat juttatnak el a közös nyilatkozatról. A partnerek arra ösztönzik a vonatkozó szociális partnereket nemzeti szinten, hogy a közös nyilatkozatot együtt népszerűsítsék és valósítsák meg. Ez megtörténhet például közös találkozók tartásával, a témával kapcsolatosan, közös bemutatók szervezésével a nemzeti kormányok és egyéb vonatkozó szereplők számára, közös tanulmányok készítésével és kutatási tevékenységek végzésével, vagy a kérdés szerepeltetésével a kollektív szerződésekben. A lehetséges mértékben a közös nyilatkozatot a többi hivatalos EU nyelvre is lefordítjuk.

A közös nyilatkozat figyelemmel kísérése

A közös nyilatkozat folytatásaként a szociális partnerek kezdeményezéseket tesznek a figyelemmel kísérésre. A célkitűzés az, hogy meghatározásra kerüljön a kihívásként azonosított területeken elért haladás és értékelésre kerüljön a közös nyilatkozat gyakorlati hatása. Ezt például azzal lehet elérni, hogy kérdőíveket kapnak az európai szociális partnerek tagjai vagy a biztosítási ágazat szereplői.

A kiadvány publikálása

A szociális partnerek szándéka, hogy a közös nyilatkozat elfogadását úgy kövessék nyomon, hogy egy kiadványt tesznek közzé, amely rávilágít azokra a jó gyakorlati megközelítésekre, amelyeket a biztosítási ágazat különböző szereplői és az EU tagállamok alkalmaznak a fenti témák vonatkozásában.

A kiadvány promóciója

A szociális partnerek a kiadványt saját tagjaik között tervezik terjeszteni. A szociális partnerek és tagjaik a kiadványt a lehető legnagyobb mértékben fogják népszerűsíteni, felhasználva a rendelkezésükre álló összes eszközt (pl. extranet, honlap, belső és külső hírlevelek stb.), hogy a kiadványt megismertessék és elérhetővé tegyék a szakszervezetek, egyesületek és munkáltatók számára a biztosítási ágazatban és azon túl is.

A kiadvány frissítése

A szociális partnerek szándéka az, hogy a kiadványt rendszeresen frissíteni fogják, hogy figyelembe vehessék az új fejleményeket az európai biztosítási szektort érintő demográfiai változások és az érdekeltek által kezdeményezett és megvalósított új gyakorlatok területén is. A szociális partnerek várakozása szerint a munka első fázisát a fenti témákkal foglalkozó konferenciák szervezésén keresztül teljesítik, amelyek a jó gyakorlatok cseréjére, valamint a trendek és a jövőre tervezett lépések elemzésére összpontosítanak majd.

1. Munka/élet egyensúly

Az európai biztosítási ágazat szociális partnerei felismerik a jó munka/élet egyensúly biztosításának fontosságát. Az élet és a munka közötti egyensúly komplex kérdést jelent, amely minden alkalmazottra hatással van. Minden egyes alkalmazottnak megvan a saját felfogása arról, mi alkotja a jó munka/élet egyensúlyt. Az ágazat vonzerejének maximalizálására a munkáltatóknak képesnek kellene lenniük arra, hogy sokféle munkaminta választékot kínáljanak, amelyek konzisztensek a hatékony és hatásos működés szükségességével.

A szociális partnerek azt is felismerik, hogy a munka/élet egyensúly kérdései különösen fontosak a nők számára. A nők gyakran szembesülnek azzal, hogy karrierambícióikat a családi szükségletekhez kell igazítaniuk, például a gyermekek vagy az idősebb rokonok ellátásához. Hogy nemétől függetlenül mindenki be tudjon lépni a munka világába vagy vissza tudjon térni oda, az olyan gyakorlatok, mint a rugalmas munkaidő, a részmunkaidő, az otthondolgozás vagy a technológia által lehetővé tett rugalmas munka (pl. a telekommunikációs eszközökön keresztüli munkavégzés) jelenthet hasznos eszközöket. A fenti kezdeményezések hozzájárulnak az ágazat foglalkoztatási vonzerejéhez és segítséget nyújtanak a tehetségek megszerzéséhez és megtartásához. A biztosítási vállalatok és közvetítők által már alkalmazott jó gyakorlatokat máshol is követni kellene.

A rugalmasság szintén alapvető szerepet tölt be a munkavállalók munkaképes kora időszakában. Az idősebb alkalmazottak számára alternatív és kevésbé megerőltető munkát kínáló programok hatékony eszköznek bizonyultak, amelyek már kipróbálásra és tesztelésre kerültek néhány biztosítási és közvetítő vállalatnál. A program magába foglalhatja a munkaidő csökkentését, a munkaidő nagyobb rugalmasságát, illetve olyan egyéni intézkedéseket, amelyek megoldást jelenthetnek az idősebb dolgozók különleges igényeire, stb.

A gyermekgondozási létesítmények fejlesztése és bővítése, illetve a gyermekgondozási segítség különböző formái (pl. gyermekgondozási utalványok) lehetővé teszik a szülők számára, hogy a nekik megfelelő munkamintát válasszák, akár rész-, akár teljes munkaidőben. A szociális partnerek úgy gondolják, hogy az EU tagállamoknak alapvető szerepet kell játszaniuk a megfelelő gyermekgondozási létesítmények biztosításában. A partnerek pozitív fejleményként üdvözlik a Barcelona célkitűzéseket a még nem iskoláskorú gyermekek gondozására tervezett létesítményeket illetően (SEC (2008)2597).

2. Képzettség és élethosszon át tartó tanulás

A szociális partnerek úgy gondolják, hogy az élethosszon át tartó tanulás nagyban járul hozzá a hosszú távú alkalmazhatósághoz. A kölcsönös felelősség keretein belül kidolgozva az élethosszon át tartó tanulást „nyer-nyer” játszmaként lehet jellemezni, amely értéket teremt a munkáltató és az alkalmazott számára is. Az élethosszon át tartó tanulás előnnyel jár az alkalmazott, a munkáltató és az állam számára, illetve befektetést jelent a képzésbe, aminek következtében az oktatás mindhárom fél közös felelősségét képezi.

A szaktudás folyamatos frissítése alapvető fontosságú a munkás élet teljes ideje alatt. Az egyéni karrierfejlesztés és szaktudás növelés meghatározó szerepet tölt be az alkalmazottak motiváltságának fenntartásában és abban, hogy kielégítő teljesítményt tudjanak nyújtani.

A korosabb alkalmazottak folyamatos képzése különösen fontos ahhoz, hogy értékteremtőként tudja a vállalat megtartani őket és így profitálhasson tapasztalataikból és tudásukból. Ez azt is jelenti, hogy a korosabb alkalmazottaknak hajlandóságot kell mutatniuk a képzésre.

Minden egyes alkalmazottnak joga van arra, hogy megkapja a feladata elvégzéséhez szükséges képzést. Az alkalmazottak szaktudását az ágazati változásokkal párhuzamosan tanácsos frissíteni, és az alkalmazottakat arra kellene ösztönözni, hogy vegyenek részt a képzési programokban és vállaljanak felelősséget saját karrierjükért.

Szintén az alkalmazottak érdeke, hogy vállaljanak felelősséget saját tanulási folyamatukért és képzettségükért, hogy teljesíteni tudjanak és fenn tudják tartani alkalmazhatóságukat. A munkáltatók alapvető szerepet játszanak dolgozóik szaktudásának fejlesztésében. Ha lehet, minden egyes alkalmazottnak tanfolyamokon keresztül segítséget kellene nyújtani

ahhoz, hogy hatékonyan tudják munkájukat ellátni. A munkáltatóknak ösztönözniük kellene az alkalmazottakat arra, hogy a munkájuk hatékony elvégzéséhez szükséges szaktudásukat és szakértelmüket, illetve általános alkalmazotti szakképzettségüket továbbfejlesszék és tökéletesítsék. A maguk részéről az alkalmazottaknak hajlandóságot kell mutatniuk az élethosszon át tartó tanulásra és arra, hogy felelősséget vállaljanak saját alkalmazhatóságukért.

3. Egészség és biztonság a munkahelyen

A munkáltatóknak és az alkalmazottaknak közös felelősségük van abban, hogy olyan biztonságos munkakörnyezetet és munkafeltételeket hozzanak létre, amelyek biztosítják az élethosszon át tartó tanulást és támogatják az alkalmazottak fizikai és mentális egészségét.

A szociális partnerek úgy gondolják, hogy mind a munkáltatóknak, mind az alkalmazottaknak szerepet kell vállalniuk az egészség és biztonság elősegítésében a munkahelyen. A munkáltatók azzal segíthetik elő a megfelelő környezet kialakítását, hogy olyan szabályokat vezetnek be, amelyek támogatják az alkalmazottak egészségét. Ezért a foglalkozási egészségügyi rendszerek olyan kezdeményezéseken keresztül tudnak segítséget nyújtani, mint a testmozgás, táplálkozási és stresszkezelési tanácsadások, az alkalmazottak számára fenntartott segélyvonalak és az orvosi vizsgálatok vagy szűrések. Azonban a munkáltatók nem felelősek az alkalmazottak magán-életvezetéséért és ezért az intézkedések végleges sikere attól függ, hogy az egyének hajlandók-e a programokat kihasználni.

A hatékony munkahelyi egészségre és biztonságra irányuló politika a biztonságos munkakörnyezet megteremtésének az alapja. A munkáltatóknak meg kell tenniük a szükséges intézkedéseket a munkahelyen, hogy biztonságos és egészséges munkakörnyezetet biztosítsanak. A maguk részéről az alkalmazottak is szerepet játszanak abban, hogy jó és egészséges munkakörnyezet jöjjön létre.

A munkahelyi stresszről szóló 2004-es ágazatközi keretmegállapodás azt valószínűsíti, hogy a stressz potenciálisan hatást gyakorolhat bármely munkahelyre és bármely dolgozóra függetlenül a vállalat méretétől, a tevékenység területétől, illetve a munkaszerződéstől vagy kapcsolattól. A biztosítási ágazat szociális partnerei támogatják a megállapodást és egyetértenek abban, hogy a stressz figyelemmel kísérése a hatékonyság javulásához és jobb foglalkozási egészséghez és biztonsághoz vezethet, ami gazdasági és szociális előnyökkel jár a vállalatok, a dolgozók és a társadalom egésze számára. A szociális partnerek felkeresik a biztosítási ágazat munkáltatóit és alkalmazottait, hogy azonosítani tudják a nem kezelt munkahelyi stresszek szintjét és ahol lehet, intézkedéseket tudjanak bevezetni a stressz megelőzésére, kiküszöbölésére vagy csökkentésére. Minden egyes munkáltatónak saját magának kell eldöntenie, hogy milyen, az általa megfelelőnek tartott intézkedéseket tegyen a potenciális munkahelyi stressz kezelésére. Ha lehet, az intézkedéseket a dolgozók és/vagy képviselőik részvételével és együttműködésével kell végrehajtani.

Következtetés

Az európai szociális partnerek arra ösztönzik tagjaikat, hogy járuljanak hozzá a demográfiai változások kezeléséhez. A demográfia komplex téma, amelyet különböző módokon kell a szociális rendszer minden szintjén megközelíteni. A demográfiai változások a vállalat mindent részére hatást gyakorolnak. A biztosítási vállalatok és közvetítők területén a munkáltatóknak és az alkalmazottaknak ezért keresniük kell az alkalmakat arra, hogy együtt közelítsék meg ezeket a kérdéseket.



1 rész

Vállalati és ágazati intézkedések a képzettség és élethosszon át tartó tanulás, a munka-élet egyensúly és az egészség és biztonság területén

A következő rész példákat tartalmaz vállalati és ágazati intézkedésekre a munka-élet egyensúly, a képzettség és élethosszon át tartó tanulás, valamint az egészség és biztonság területén, ugyanakkor a kiadvány második része vállalati és ágazati példákkal szolgál az olyan keresztirányú kezdeményezésekre, amelyek a kérdéses területekből kettőt vagy hármat lefedő gyakorlatokat alkalmaznak. Az első részben tárgyalt példák azt mutatják be, hogy a biztosítási ágazat hogyan alkalmazza a különböző módszereket és eszközöket a demográfiai változás kezelésére, beleértve például a következőket: a HUG-COBURG (Németország) által alkalmazott munka-élet egyensúly intézkedés; a francia kölcsönös biztosításban használt akcióterv az idősebb dolgozók alkalmazására, MAIF-Filia MAIF; és a tudatosságot növelő kampány, amelynek célja, hogy boldog és egészséges munkakörnyezetet biztosítson a finn nyugdíjbiztosító, az Etera irányításával.

A közös megállapodás felismeri a munka-élet egyensúly, a szakképzettség, az élethosszon át tartó tanulás, az egészség és biztonság fontosságát abban, hogy a biztosítási ágazat dolgozókat tudjon toborozni és megtartani. A kiadvány példái azt mutatják be, hogy a biztosítási ágazatnak milyen gazdag tapasztalatai és pozitív lépései vannak a változás kezelése és az ahhoz való igazodás területén. A kiadvány összes példája bizonyítékkal szolgál arra, hogy a biztosítási ágazatban tevékenykedő munkáltatók egyre inkább készek intézkedéseket bevezetni a demográfiai kihívás különböző vonatkozásainak kezelésére, amelyek abból erednek, hogy az európai népesség előregedik és csökken. A példák bemutatják, hogy az a biztosítási ágazat haladást ér el az egyenrangúbb, hosszabb, egészségesebb és boldogabb karrier biztosításában jelenlegi és jövőbeli alkalmazottai számára is, függetlenül attól, hogy fiatalok vagy idősek, férfiak vagy nők.

1.1 Intézkedések a képzettséggel és az élethosszon át tartó tanulással kapcsolatosan

Az elmúlt években egyre inkább felismerték annak fontosságát, hogy az alkalmazhatóságot az egész munkaképes kor alatt fenn kell tartani. A kizárólag a munkabiztonságra való összpontosítás helyett nagyon fontos az egyének számára, hogy alapvető, átvihető szakértelemmel rendelkezzenek és adaptálhatók maradjanak. Az alkalmazhatóság fenntartásáért vállalt felelősség megoszlik a munkáltató és az alkalmazott között, ahogy azt a közös nyilatkozat tartalmazza *„Az élethosszon át tartó tanulást „nyer-nyer” játszmaként lehet jellemezni, amely értéket teremt a munkáltató és az alkalmazott számára is. Az élethosszon át tartó tanulás előnnyel jár az alkalmazott, a munkáltató és az állam számára, illetve befektetést jelent a képzésbe, aminek következtében az oktatás mindhárom fél közös felelősségét képezi. A szaktudás folyamatos frissítése alapvető fontosságú a munkás élet teljes ideje alatt. Az egyéni karrierfejlesztés és szaktudás növelés meghatározó szerepet tölt be az alkalmazottak motiváltságának fenntartásában és abban, hogy kielégítő teljesítményt tudjanak nyújtani. A korosabb alkalmazottak folyamatos képzése különösen fontos ahhoz, hogy értékteremtőként tudja a vállalat megtartani őket és így profitálhasson tapasztalataikból és tudásukból. Ez azt is jelenti, hogy a korosabb alkalmazottaknak hajlandóságot kell mutatniuk a képzésre.*

Az itteni példák azt mutatják, hogy egész Európa biztosítási ágazata nagy jelentőséget tulajdonít az élethosszon át tartó tanulásnak az összes alkalmazott vonatkozásában minden szinten és minden korcsoportban. Az Irish Brokers Association példája arra összpontosít, hogy megkönnyítsék a fiatal munkavállalók bejutását az ágazatba, segítséget nyújtva a hosszú és jó karrierrekhez, míg a MAIF-példa az összes dolgozót célozza és a tudás átadására összpontosít. Mindeközben a Finance Norway példája azt bizonyítja, hogy alapvetőnek tartja az élethosszon át tartó tanulási programot, amelynek során megpróbálják a nemek egyenrangúságát biztosítani.

e-tanulási lehetőségek mindenki számára: alapvető sikerek az 50 éves felettiek korcsoportjában



► **A vállalat/szervezet neve**
Slovak Insurance Association (SLASPO)

► **Központ országa:** Szlovákia

► **A szervezet nagysága és ágazata:** Az egész biztosítási ágazat

► **Összpontosítás és gyakorlat:** e-tanulásra irányuló kezdeményezések

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

Emelkedik a biztosítási ágazatban foglalkoztatottak kora. Ezért szükséges, hogy a dolgozók rendszeresen frissítsék szaktudásukat és szakértelmüket, hogy képesek legyenek a hatékony munkára és a vállalat is versenyképes maradjon. A SLASPO, a kereskedelmi biztosítási vállalatok egyesülete támogatja tagjai közös érdekeit; az érdekek szem előtt tartásával egyre inkább az alkalmazottak szakképzettségének megtartására és növelésére összpontosít. Hogy lehetővé tegyék, hogy az alkalmazottak saját kezükbe vegyék képzésüket és fejlődésüket, a SLASPO e-tanulási programot fejlesztett ki, amely elkötelezi magát a folyamatos tanulási kultúra mellett a biztosítási ágazaton belül.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:** A programot 2009-ben hozták létre és folyamatosan valósítják meg.

► **Részvevő partnerek:** SLASPO és az e-tanulás szolgáltatója

► **Az intézkedés tartalma:**

A kezdeményezés számos oktatási anyagot tartalmaz annak érdekében, hogy a nem professzionális ügyfelekkel közvetlenül dolgozó ügynökök vagy biztosítási alkalmazottak szakképzettsége elérje a megfelelő szintet. Az anyag megfelel az oktatásra vonatkozó jogi követelményeknek és a résztvevőknek bizonyos vizsgálat kell letenniük a szakmai színvonal elérésének bizonyítására.

► **Elért hatás és előnyök:**

2011-ben a projekt résztvevőinek 30%-át 50 éves vagy ennél idősebb személyek alkották. Ugyanebben az évben összesen 7218 személy vett részt az oktatási programban - (4535 nő és 2683 férfi).

► **Az eredményekre hatást gyakorló nemzeti irányelvek alapvető jellemzői:**

Hangsúly a munkaképes kor meghosszabbításán.

► **Fő sikertényezők/akadályok:**

A program rugalmassága, amely lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy a jóváhagyott anyagot saját életvitelüknek megfelelő módon sajátítsák el.

► **Web link:**

<http://www.slaspo.sk/en/> - SLASPO honlap
<http://www.e-ducation.com/> - Practice honlap

Mentorálási munkák: a női „tehetségek” karrierfejlődésének támogatása

- ▶ **A támogató vállalat neve:** Finance Norway (FNO)
- ▶ **Az ország, ahol a gyakorlatot folytatják:** Norway
- ▶ **A szervezet nagysága és ágazata:**



Az FNO-t a Norwegian Savings Banks Association és a Norwegian Financial Services Association alapította 2010-ben. A szervezet egy kereskedelmi egyesület, amely a norvég piacon működő 180 pénzintézetet képvisel.

▶ **Összpontosítás és gyakorlat:**

A Futura program arra összpontosít, hogy nagyobb legyen a nemek egyenrangúsága az élethosszon át tartó tanulás folyamata alatt, és hogy a nők nagyobb arányban legyenek képviselve a vezetői posztokon.

▶ **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

A programot az ágazatban tapasztalható, részben a demográfiai trendekből eredő szaktudás-hiányokra adott válaszként tervezték és valósították meg. A program eredménye, hogy egyre inkább felismerésre kerül, hogy a vállalatoknak teljes mértékben ki kell aknázniuk a jól kvalifikált női munkaerő által kínált lehetőségeket.

▶ **Megvalósítás dátuma/időtartam:**

2006 (folyamatos, kivéve 2011-et, amikor a tevékenységeket leállították amíg a program értékelésre kerül)

▶ **Részvevő partnerek:**

A Norwegian Employers' Association for the Financial Sector és a Finance Sector Union of Norway nyújtott segítséget a program létrehozásához. A program nem részesült finanszírozásban, illetve a program valójában nem is számított finanszírozásra, mivel az összes forrást és eszközt a résztvevő fő szervezetek bocsátották rendelkezésre.

I. rész: Illesztés és fejlesztés
A "tehetség" hozzáillesztése az "ügynökhöz" számos interjú segítségével és munkakapcsolat kialakítása havi értekezletek sorozatával.

II. rész: Képzés
A tehetségek képzése külsősök segítségével és közös kurzusokkal, hogy a tehetség nagyobb kihívásokat rejtegető szerepeket tudjon vállalni.

III. rész: Szemináriumok
A tehetségek a külsős által tartott egyéni szemináriumokon vesznek részt

IV. rész: Dolgozat készítése
A tehetség dolgozatot készít a vezetés érdekklődésére számot tartó témában. Az ügynök és a külsős tanácsadókként segítenek.

IV. rész: Véndiákok hálózata
Hálózat a Futura program összes jelenlegi és régebbi résztvevője számára.



► Az intézkedés tartalma:

A Future alapvetően egy mentorálási program, amely az ún. „tehetségeket” hozza össze az „ügynökökkel”. A „tehetség” olyan női dolgozó, aki az ágazatban jelentős karrier-motivációkkal dolgozik. Az „ügynökök” olyan nők vagy férfiak, akik már vezető beosztásban dolgoznak. A program öt részből áll.

► Elért hatás és előnyök:

2006 és 2010 között mintegy 140 nő vett részt a programban. Az FNO szerint az elmúlt években javult a nemek egyensúlya a vezetésben, és arányuk a 2004-es 36%-ról 42%-ra emelkedett 2009-re a férfiak 64, illetve 58%-os arányához képest.

2010-ben az első négy csoport karrierfejlődését értékelték, és a következő eredményeket kapták:

- 29% magasabb beosztásba került szervezeti szinten;
- 40% nagyobb felelősséggel rendelkezik a dolgozók irányításában; 2010 és 2011 között ez az arány 55%-ra nőtt
- 30% nagyobb költségvetési felelősséggel rendelkezik; 2010 és 2011 között ez az arány 55%-ra nőtt
- 40% nagyobb működési felelősséggel rendelkezik mint a programba kerülés előtt.

Ezen kívül a TNS Gallup egy felmérést készített a pénzügyi ágazat alkalmazottai között 2009-ben, rávilágítva arra a tényre, hogy a női vezetők több nőt toboroznak a vezetésbe. A rendelkezésre álló adatok szerint a női vezetőknek kb. 10%-kal több női dolgozójuk van vezetői csoportjukban, mint férfi kollégáiknak. Ugyanakkor, a felmérés válaszadóinak 39%-a állította, hogy nem tudják, hogy a vállalatnak vannak-e a nemek egyenrangúságával kapcsolatos céljai. Több nő mint férfi tudott ezekről a célokról.

► Az eredményekre hatást gyakorló nemzeti irányelvek alapvető jellemzői:

2003-ban fogadtak el egy törvényt, amely szerint az igazgatóságokban a nők arányának legalább 40%-nak kell lennie - ez jelentős szerepet játszott a Futura program létrehozásában. A politikai pártoktól kapott támogatás szintén pozitív hatással volt a programra.

► Fő sikertényezők/akadályok:

A női vezetők emelkedő száma ellenére megmaradtak a különbségek a férfiak és a nők által betöltött vezetői szerepek típusaiban. Míg a nők jobban képviseltek az emberi erőforrás vezetők között, a férfiak gyakrabban töltöttek be műszaki és piacorientált vezetői szerepeket.

► Web link:

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

Fiatal brókerek alkalmazása: a jelenléti arány javulása az Irish Brokers Association-on belül

► **A támogató vállalat neve:** Irish Brokers Association

► **Központ országa:** Írország

► **A szervezet nagysága és ágazata:**



Ágazati egyesület több mint 500 taggal, 5 500 alkalmazottal a biztosítási ágazatban, Írországból

► **Összpontosítás és gyakorlat:**

Fiatal IBA

Képzettség és az élethosszon át tartó tanulás

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

A kezdeményezés célja, hogy lehetővé tegyék az IBA számára, hogy jobb kapcsolatot alakítsanak ki a fiatal brókerekkel, akik nem voltak kellően képviselve a szervezet találkozóin és tevékenységeiben. A fiatal IBA lehetővé teszi a szervezet számára, hogy jobban megismertessék az ágazat fiatal dolgozóival az IBA célját, szolgáltatásajánlatát és előnyeit. Így kapcsolatot lehet teremteni a brókervállalatok jövőbeli tulajdonosaival, segítséget nyújtva az egyesület egészséges jövőjéhez és a tagjai számára kínált tevékenységeihez. A kezdeményezés egy másik alapvető indoka az volt, hogy nő a képzettség és a folyamatos tanulás jelentősége az ágazatban. 2007-ben minimális követelményeket vezettek be a szakértelem vonatkozásában az ágazatban, kiegészítve a jogszabályok által megkívánt szakmai követelményeket. Ezen túlmenően diverzifikálódik a termékpiac, ami megkívánja a szakemberektől, hogy ismereteiket rendszeresen frissítsék. Ez csak azt szolgálja, hogy rámutassanak az alapos alapképzettség és a folyamatos szakmai fejlesztés szükségességére.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:** 2008 (folyamatos)

► **Részvevő partnerek:** Irish Brokers' Association

► **Az intézkedés tartalma:**

A Fiatal IBA fő céljai a következők:

- Tanácsadás és segítségnyújtás a fiatal biztosítási brókerek képzéséhez és oktatásához;
- Segítségnyújtás a fiatal IBA tagok számára a karrierépítéshez;
- A biztosítási brókertevékenység vonzó karrierlehetőséggé tétele;
- Szociális hálózatok létrehozása a fiatal brókerek között, illetve a fiatal és tapasztaltabb brókerek és a bróker vállalatvezetők között események és szemináriumok szervezésével.

A tevékenységek a tervek szerint a Fiatal IBA Bizottságon keresztül folynak majd, amely havonta ülésezik és amelynek 13 tagja van az ország és az üzletág különböző területeiről (életbiztosítási és nem életbiztosítási brókerek). A Fiatal IBA Bizottság az IBA Tanácsnak tartozik jelentéstételi kötelezettséggel. A bizottság elnöke tagja az IBA Tanácsnak, hogy általánosabb mértékben pozitív kapcsolódások jöjjenek létre a Fiatal IBA és az IBA tevékenységei között.

A Fiatal IBA által szervezett tevékenységek közé a következők tartoznak:

- Képzési szemináriumok a brókerdolgozók számára (pl. értékesítési képzés, termék képzés)
- Tanulmányi csoportok vizsgákra (pl. külön szekciók az életbiztosítási és a nem életbiztosítási termékekkel, illetve a megfelelésséggel és a szabályozással kapcsolatosan)
- Megfelelő jegyzetek készítése a különböző szakképzettségi területekre
- A hasznos vizsgainformációk online hozzáférhetősége a Fiatal IBA honlapon



A 2011-ben szervezett képzési események közé a következők tartoznak:

- Nyugdíj-megoldások nem házaspárok számára
- A lényeges tények közzétételének elkerülése
- Gépjármű biztosítási modul
- Kereskedelmi járművek biztosításának modulja
- Üzletmegszakítási szeminárium
- Jogszabályi megfelelés műhelyek
- PRSA (önkéntes nyugdíj megtakarítási számlák) szeminárium
- Értékesítési és telefonos szaktudás

A közösségi médiát (pl. Facebook, LinkedIn) is széles körben hasznosítják események reklámozására, az ágazatot érintő hírek közzétételére és negyedévente versenyfelhívások közzétételére az új tagok toborzása érdekében.

A Fiatal IBA díjakat is létrehoz, többek között a következők számára:

- Ügyfélszolgálat
- Értékesítési dolgozók
- Csoportvezetők
- Tanulmányi sikerek
- Innováció

Végezetül, a Fiatal IBA jótékonyági eseményeket is támogat, hogy tagokat szerezzen közösségei számára.

► **Elért hatás és előnyök:**

A Fiatal IBA által szervezett szemináriumok és események szép részvételi számokat tudtak felmutatni 2008-as bevezetésük óta. A közösségi médiát szintén széles körben alkalmazzák az információk terjesztésére. A díjak növelik a motivációt és a legjobb gyakorlat és teljesítmény tudatosulását az ágazatban.

► **Fő sikertényezők/akadályok:**

A szolgáltatási ajánlat a fiatal brókerek szükségleteihez és a hírekről és eseményekről szóló információk terjesztéséhez alkalmas új és innovatív médiához igazodik.

► **Weblink:**

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

(Pro)aktív idősödés: a tudás átadása és az átmenetek kezelése

- ▶ **A támogató vállalat neve:** MAIF - Filia MAIF
- ▶ **Központ országa:** Franciaország
- ▶ **A szervezet nagysága és ágazata:** Biztosítási ágazat, 6800 alkalmazott (2010)
- ▶ **Összpontosítás és gyakorlat:** Idősebbek alkalmazásának akcióterve
- ▶ **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**



A MAIF proaktív módon próbálja az aktív idősödés kérdését kezelni. 2006-ban a vállalat elhatározta, hogy felmérést készít a munkaerő idősödéséről, felismerve azt, hogy figyelembe kell venni a vállalati korpiramis fejleményeit amikor döntéseket hoznak a jövőbeli munkaerő-toborzásról és egyéb vállalatpolitikai kérdésekről. Az idősebb dolgozók arányának növekedése a vállalaton belül olyan jelentős tényező, amelyet figyelembe kell venni az emberi erőforrások kezelése során.

2006-ban egy sor kísérleti intézkedést vezettek be az alkalmazottak körében végzett felmérés alapján. A fenti megközelítést indokoló célkitűzések arra irányultak, hogy meg kell fordítani a nyugdíj előtti programok alkalmazásával kapcsolatos trendeket, fel kell mérni és figyelembe kell venni az idősödés hatását és motiválni kell az idősebb alkalmazottakat szakmai karrierjük végéig.

▶ **Megvalósítás dátuma/időtartam:**

2010 január - 2012 december a jelenlegi tervre (a 2006-ban indított előző kezdeményezésekre épülve)

▶ **Részvevő partnerek:** Munkáltató

▶ **Az intézkedés tartalma:**

A jelenlegi 2010-2012-es, az idősebb alkalmazottakra készített akcióterv - amely megfelel a törvényi kívánalmaknak és az előző kísérleti intézkedésekre épül - jelenti a vállalat fő eszközét az aktív idősödés elősegítésére. A tervnek három fő területe van:

- A karrierfejlődés előrejelzése

Az idősebb (45 éves vagy idősebb) dolgozók motivációjának fenntartására a terv szándéka az, hogy továbbfejlesszék szaktudásukat, alkalmazhatóságukat és ösztönözzék a fejlődést egészen karrierjük végéig. Bármelyik 45 éves vagy ennél idősebb alkalmazott interjút kérhet a humán erőforrás osztálytól a „karrier második részéről”. Ha szükséges, az interjút öt évente meg lehet ismételni. A cél a következő:

- az alkalmazottak tapasztalatainak, karrier-sikereinek és szaktudásának felmérése;
- a szakmai törekvések megvitatása;
- a munkafeltételekkel és a munkaidővel kapcsolatos képzési szükségletek és vonatkozások kezelése; és
- az oktatási/mentorálási tevékenységekben való részvételi lehetőség vizsgálata.

Az egyéni akcióterveket a humán erőforrás osztállyal folytatott interjút követően lehet elkészíteni az alkalmazottal egyetértésben, és a tervben fel lehet tüntetni a szükségletekhez igazított oktatási tevékenységeket. Az ilyen képzés teljes költségét a vállalat fizeti. Támogatást lehet nyújtani az olyan dolgozók számára is, akik érvényesíteni akarják az informálisan tanultakat egy szakképzettség megszerzéséhez.

- A tudás és szaktudás átadása és a mentorálás fejlesztése

A terv felismeri azt, hogy meg kell szervezni, hogy az idősebb alkalmazottak átadják a tudást és know-how-t az alkalmazottak fiatalabb generációjára számára. Ennek eléréséhez a terv azt tartalmazza, hogy az idősebb alkalmazottak nagyobb arányát vonják be a mentorálás fejlesztésébe



és az eseti képzési tevékenységek elvégzésébe. Ezen kívül a terv célul tűzi ki a specifikus interjúk készítését a nyugdíj előtt álló alkalmazottakkal, hogy előre lehessen jelezni és meg lehessen szervezni a szaktudás/ismeretek átadását.

- A karrierbefejezés és az átmenet adaptálása a tevékenységekhez és a visszavonuláshoz

A terv tartalmaz néhány olyan intézkedést is, amelyek célja az idősebb alkalmazottak szükségleteinek és törekvéseinek figyelembe vétele utolsó munkás éveik alatt. Ezek közé tartozik az önkéntes részmunkaidős munkavállalás feltételeinek megteremtése az 58 éves vagy ennél idősebb alkalmazottak számára. Minden 57 éves vagy ennél idősebb alkalmazott személyre szabott információs szolgáltatásokat kap egy külső szolgáltatótól, hogy segítséget kapjanak a nyugdíjjogosultság kiszámításához és informálva legyenek a visszavonulással kapcsolatos választási lehetőségekről.

► Elért hatás és előnyök:

A terv különböző prioritásait figyelembe véve a fentiekben vázolt intézkedések közül az idősebb alkalmazottak körében néhány népszerűbbnek bizonyult, mint a többi.

- A karrierfejlődés előrejelzését illetően a fizikailag megerőltetőbb munkát végző idősebb alkalmazottak esetében (a vállalat idősebb alkalmazottainak kisebb része végez ilyet), a specifikus intézkedések megvalósítása - beleértve a szakmai mobilitást - csaknem szisztematikusnak tekinthető. Ilyen esetekben az idősebb alkalmazottak körében az adminisztratív munkakörbe való átirányítás bizonyult népszerűbbnek a specifikus célú munkahelyi beavatkozásokhoz képest, amelyek célja, hogy az idősebb alkalmazottak tovább tudjanak dolgozni jelenlegi munkakörükben. Az íróasztalhoz jobban kötött alkalmazottak esetében a gyakorlatban nehezebb megvalósítani a karrierfejlődéssel kapcsolatos előrejelzést. A 45 éves vagy ennél idősebb dolgozóknak csak kis aránya kért interjút „karrierjük második részét” illetően. Azonban az elkészített interjúk többségét személyre szabott akcióterv összeállítása követte.
- A tudás és szaktudás átadását és a mentorálás fejlesztését az idősebb alkalmazottak pozitívan ítélik meg. Jelenleg a mentorok kis többsége és több eseti oktató már elmúlt 45 éves.
- Ami a karrierbefejezést és az átmenetnek a tevékenységekhez és a visszavonuláshoz való adaptálását illeti, az egyéni információs szolgáltatások a gyakrabban használtak, illetve ezek felelnek meg az idősebb dolgozók szükségleteinek. A nyugdíjbavonulásra felkészítő kurzusok szintén népszerűek (a kérdéses alkalmazottak mintegy 40%-a használja ki a lehetőséget).

► Az eredményekre hatást gyakorló nemzeti irányelvek alapvető jellemzői:

Ahogy a fentiekben említettük, az elmúlt években Franciaországban bevezetésre került kötelező rendelkezés a több mint 50 alkalmazottat foglalkoztató vállalatok számára arról, hogy kell az idősebb dolgozók foglalkoztatását elősegíteni. A 2008. december 17-ei, a társadalombiztosítás finanszírozásáról szóló törvény 87. cikke kimondja, hogy a 300 vagy ennél több személyt alkalmazó vállalatoknak 2010-től kezdődően vagy kollektív szerződést kell tető alá hozniuk vagy egy tervet kell készíteniük az idősebb dolgozók alkalmazására. A fentieket nem teljesítő vállalatoknak a bérek 1%-nak megfelelő büntetést kell fizetniük.

A törvény lényegében nem hozott új fejleményeket a MAIF számára, mivel az aktív idősődéssel kapcsolatos kezdeményezéseket már a törvényt megelőzően útjukra indították.

A nyugdíjrendszer közelmúltbeli reformjának hatása (a törvényes nyugdíjkorhatár fokozatos emelése 60 évről 62 évre és a teljes nyugdíj-jogosultság emelése 65 évről 67 évre) várhatóan hatással lesz a karrierek hosszára is, illetve a munkaerő összetételére a vállalaton belül.

► **Fő sikertényezők/akadályok:**

A vállalaton belül az emberi erőforrások osztályának és a vezetésnek a demográfiai változás és az idősödő munkaerő állomány kérdéséhez való proaktív hozzáállása járul hozzá a megfelelő munkakörnyezet biztosításához az idősebb dolgozók számára. Ezen kívül az elvégzett munka típusa és a fizikai dolgozók nagyon kis aránya azt jelenti, hogy az idősebb dolgozók átkerelése az adminisztratív munkakörökbe viszonylag könnyen megvalósítható.

A terv (és az előző kezdeményezések) végrehajtása azonban azt bizonyítja, hogy a vállalat dolgozóinak idősödésével kapcsolatos probléma megoldása igen komplex feladat, ami számos kihívást jelent az emberi erőforrások osztálya számára. A korosodó dolgozók és a hosszabb karrierek valószínűsége kérdéseket vet fel az alkalmazottak fiatalabb generációi számára. Ezért az emberi erőforrások osztályának át kell gondolnia a karrierek kérdést minden korcsoport vonatkozásában.

Fontos, hogy a MAIF vezetősége által irányított kezdeményezések bebizonyították, hogy az idősebb dolgozók motiváltságának megtartása nem megy magától, és hogy a korkezelés kérdése nem mindig egyértelmű. Az intézkedések hatékonnyá tételéhez meg kell érteni az egyes munkavállalók sajátos motivációit és döntéseik alapját.

► **Web kapcsolat:**

MAIF honlap:

<http://www.maif.fr/accueil.html>



1.2 Intézkedések a munka/élet egyensúly területén

A munka/élet egyensúlyra vonatkozó intézkedéseknek fontos szerepet kell játszaniuk a dolgozók toborzásában és megtartásában. A nők gyakran szembesülnek azzal, hogy karrierambícióikat a családi szükségletekhez kell igazítaniuk, például a gyermekek vagy az idősebb rokonok ellátásához. A közös nyilatkozat ezért elismeri, hogy „az ágazat vonzerejének maximalizálására a munkáltatóknak képesnek kellene lenniük arra, hogy sokféle munkaminta választékot kínáljanak, amelyek konzisztensek a hatékony és hatásos működés szükségességével. (...)Hogy nemétől függetlenül mindenki be tudjon lépni a munka világába vagy vissza tudjon térni oda, az olyan gyakorlatok, mint a rugalmas munkaidő, a részmunkaidő, az otthondolgozás vagy a technológia által lehetővé tett rugalmas munka (pl. a telekommunikációs eszközökhöz keresztüli munkavégzés) jelenthet hasznos eszközöket” Szintén felismerték azt, hogy kiváló gyermekgondozási programokat kell kínálni.

A közös nyilatkozat arra is rávilágít, hogy a munka/élet egyensúlyra vonatkozó intézkedések területén fontos szerepet játszanak az életúttal kapcsolatos kilátások. A munkaképes kor végéhez közeledve a rugalmasság segítséget nyújthat a karrier-meghosszabbításhoz azok számára, akik már nem képesek vagy már nem akarnak tovább dolgozni addigi munkakörükben. „Az idősebb alkalmazottak számára alternatív és kevésbé megerőltető munkát kínáló programok hatékony eszköznek bizonyultak, amelyek már kipróbálásra és tesztelésre kerültek néhány biztosítási és közvetítő vállalatnál. A program magába foglalhatja a munkaidő csökkentését, a munkaidő nagyobb rugalmasságát, illetve olyan egyéni intézkedéseket, amelyek megoldást jelenthetnek az idősebb dolgozók különleges igényeire, stb.”

Az alábbi példa azt mutatja meg, hogy az életút-kilátások jelentősége a munka/élet egyensúlyra vonatkozóan pozitív elismerésben részesültek a HUK-COBURG holisztikus megközelítésében a demográfiai kihívások kezelése terén. A munka/élet egyensúlyra vonatkozó intézkedések kiemelt szerepet kaptak sok, olyan kombinált intézkedésben is, amelyet a biztosítási ágazatban valósítottak meg vállalati és ágazati szinten, ahogy azt a jelent kiadvány 2. része részletezi.

Munka/élet egyensúly: a karrierfejlődést javító és megtartó különböző intézkedések

► **A támogató vállalat neve:** HUK-COBURG

► **Központ országa:** Németország

► **A szervezet nagysága és ágazata:**



HUK-COBURG
Aus Tradition günstig

Általános biztosítás, 5 milliárd eurós díjbevétel, 8500 alkalmazott (2011)

► **Összpontosítás és gyakorlat:**

„Demográfia: Most vagy soha”

Munka/élet egyensúly (a jelen kiadvány 2. része mutatja be a vállalat kiegészítő intézkedéseit az élethosszon át tartó tanulás és az egészség és biztonság területén)

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

A vállalat korán meghatározta a demográfiai változásból eredő várható kihívásokat, és a demográfiai fejlemények előrejelzésére irányuló intézkedéseket a most és a jövőben megoldandó egyik legfontosabb feladatnak tekinti az emberi erőforrások területén a fiatal dolgozók toborzását és az idősebb alkalmazottak megtartását illetően is. A demográfiai változás különös kihívást jelenthet a vidéki területeken, és ezért ez igaz a vállalat központjának helyszínére is.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:** Különböző intézkedések bevezetése 2004 és 2010 között (folyamatos)

► **Részvevő partnerek:** Munkáltató, üzemi tanács, különböző nem állami szervezetek, valamint oktatási szolgáltatók

► **Az intézkedés tartalma:**

2005-ben a HUK-COBURG elhatározta, hogy megszerzi az „audit berufundfamilie”[®] (munka és családszemponthú vizsgálat) szerinti minősítést. 2005 júliusában a vállalat megkapta a Hertie-Foundation alapminősítését, amely egy országosan elismert intézet a családorientált emberi erőforrás politikák elősegítése terén. A minősítés szerint a vállalat a munka/élet egyensúlyra vonatkozó intézkedéseket vezetett be és aktívan dolgozik a folyamatos tökéletesítésért. A vállalatot 2008-ban és 2011-ben újból sikeresen auditálták, és megint megkapta a minősítést. Az évek során számos intézkedést valósítottak meg, hogy lehetővé tegyék az alkalmazottak számára a munka jobb összeegyeztetését a családi élettel:

„Vezetés csökkentett teljes időben”

2006 óta a HUK-COBURG a legalacsonyabb vezetői szinten (csoportvezetők) lehetővé teszi, hogy a dolgozók „csökkentett teljes időben” lássák el feladataikat. Ezzel lehetővé válik, hogy a heti munkaidő akár 25 órára csökkenjen. Az ajánlat szabványos rendelkezéseken alapul vállalati szinten, és így az összes ilyen szintű vezető részére rendelkezésre áll, ha a kérdéses dolgozó kéri azt. Az intézkedés olyan alkalmazottakat céloz meg, akik már csoportvezetőként dolgoznak, vagy akik a jövőben szeretnének azzá válni, ugyanakkor sok időt szeretnének megtakarítani családjuk számára. A lehetőséget jelenleg több mint 30 dolgozó veszi igénybe a vállalat 650 csoportvezetője közül.

Gondozás iskolai szünet alatt és gyermekgondozás 0-tól 3 éves korig

Egy oktatást és képzést elősegítő egyesülettel együttesen a vállalat gyermekgondozási szolgáltatásokat ajánl a szünet idejére az alkalmazottak gyermekei számára. A húsvéti és a karácsonyi szünet alatt, illetve 4 héten keresztül a nyári szünetben a vállalat több mint száz 14 év alatti iskolás gyermeknek kínál ellátást. Ezen kívül, 2008. óta a HUK-COBURG 24 óvodai helyet hozott létre Coburgban. Az országos fiókoknál dolgozó személyek számára a vállalat külső tanácsadói szolgáltatást kínál, amely segítséget nyújt a gyermekgondozási helyek felkutatásában. Továbbá, az ügyfélszolgálatnál dolgozó alkalmazottak pénzügyi segítséget kapnak a gyermekek



gondozásához a délután 4-től este 8 óráig tartó időszakra.
Támogatás az ellátást igénylő rokonokkal rendelkező alkalmazottak számára

A jelenlegi demográfiai fejlemények tükrében a vállalat elhatározta, hogy támogatási szolgáltatásait nemcsak a gyermekes családokra összpontosítja, hanem az olyan emberekre is, akiknek eltartott családtagot kell gondozniuk. A vállalat támogatja, hogy a 10 napos törvényi szabadságot adjanak, ha az eltartott rokon megbetegszik. Ezen kívül az alkalmazottak 6 hónapon keresztül távol maradhatnak a munkától, hogy a közeli hozzátartozókat otthoni körülmények között tudják gondozni. Ha szakápolásra van szükség, egy külső tanácsadó vállalat segítségével a vállalat számos nyugdíjas és ápolási otthon adatait tudja megadni. Az új törvényekkel összhangban, a HUK-COBURG a „családgondozási időt” (Familienpflegezeit) kész 24 hónapra megemelni, ami lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy akár 24 hónapon keresztül csökkentett munkaidőben dolgozzanak.

A vállalat azt is biztosítani szeretné, hogy a részmunkaidősök ugyanúgy hozzáférhessenek a képzési lehetőségekhez mint a többi dolgozó. Ezen kívül a rugalmas munkaidős modellek számos változata, továbbá a távmunka szintén rendelkezésre áll, hogy tovább lehessen javítani a munka és a családi feladatok közötti egyensúlyon.

► Elért hatás és előnyök:

A vállalat próbaszámítást végzett, amely azt mutatja, hogyha egy nő körülbelül 3 éven keresztül marad otthon a gyerekével és aztán újból integrálni kell és fel kell készíteni az új folyamatokra, mindez 25 000 eurójába kerül a vállalatnak. Az óvodai helyek és a csökkentett teljes munkaidő felajánlása a vezetők számára hozzájárult ahhoz, hogy csökkent a munkától távol töltött idő, illetve valószínűbb, hogy a nők 1-1,5 év után visszatérnek a munkába. Ezen kívül a becslések szerint a csökkentett teljes munkaidőt igénybe vevő nők 75%-a nem lenne ma vezető, ha nem ajánlották volna fel számukra a lehetőséget.

► Az eredményekre hatást gyakorló nemzeti irányelvek alapvető jellemzői:

Sok olyan terület van, ahol a nemzeti politikai keretek hozzájárulnak a pozitív eredmények eléréséhez. Ezek közé tartozik:

- Szülői juttatás (Elterngeld) folyósítása egy éven keresztül, aminek köszönhetően a szülők nagyobb valószínűséggel térnek vissza a munkába a 12 hónap elteltével;
- Törvényi rendelkezések a gondozási idő igénybe vételére, ami megteremti a keretet a vállalati politikához;
- Az óvodai szolgáltatások egyre nagyobb kínálata, amit részben a területre irányuló jelentősebb állami beruházások tesznek lehetővé;
- A jó gyakorlat és a fejlesztés támogatása (pl. az auditberufundfamilie-en keresztül).

► Fő sikertényezők/akadályok:

- Az intézkedések széles köre, amelyek az alkalmazottak különböző típusai számára kínálhatnak előnyöket a különböző korcsoportokban és szaktudás szinteken.
- Nagy hangsúly a munka/élet egyensúllyal kapcsolatos intézkedésekre.
- Elkötelezettség a karrierpályák fejlesztése mellett a vállalaton belül.

► Weblink:

Vállalati emberi erőforrás jelentés, 2010 (Personalbericht 2010)
http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf



1.3 Egészségügyi és biztonsági intézkedések

„A munkáltatóknak és az alkalmazottaknak közös felelősségük van abban, hogy olyan biztonságos munkakörnyezetet és munkafeltételeket hozzanak létre, amelyek biztosítják az élethosszon át tartó tanulást és támogatják az alkalmazottak fizikai és mentális egészségét.”

A közös nyilatkozat így elismeri, hogy az egészséges és biztonságos munkakörnyezetnek fontos szerepet kell betöltenie abban, hogy a dolgozók meg tudják hosszabbítani munkaképességük idejét. Mindennek nyilvánvalóan közvetlenül kapcsolódnia kell a munkahely kockázati tényezőihez, de segítséget nyújthat egy szélesebb értelemben vett egészségtudatos kultúrához, mivel a munkahelyen kívül tanúsított magatartásnak szintén szerepet kell játszania az egészség megőrzésében.

„Ezért a foglalkozási egészségügyi rendszerek olyan kezdeményezéseken keresztül tudnak segítséget nyújtani, mint a testmozgás, táplálkozási és stresszkezelési tanácsadások, az alkalmazottak számára fenntartott segélyvonalak és az orvosi vizsgálatok vagy szűrések. Azonban a munkáltatók nem felelősek az alkalmazottak magán-életvezetéséért és ezért az intézkedések végleges sikere attól függ, hogy az egyének hajlandóak-e a programokat kihasználni.”

2004-ben az európai szociális partnerek által kötött ágazatközi megállapodás elismerte a munkahelyi stressz különleges kockázatát és alapvető lépéseket határozott meg a jelenség felszámolására. A biztosítási ágazat szociális partnerei támogatják a megállapodást és „egyetértenek abban, hogy a stressz figyelemmel kísérése a hatékonyság javulásához és jobb foglalkozási egészséghez és biztonsághoz vezethet, ami gazdasági és szociális előnyökkel jár a vállalatok, a dolgozók és a társadalom egésze számára.” Ezért a szociális partnerek felhívják a biztosítási ágazat munkáltatóit és alkalmazottait arra, hogy ahol lehet, vezessenek be intézkedéseket a stressz megelőzésére, kiküszöbölésére vagy csökkentésére.

A jelen részben bemutatott példák részletes képet adnak arról, hogy a biztosítási ágazat milyen nagy jelentőséget tulajdonít az alkalmazottak (mentális) egészségének. Az európai vállalatoktól vett példák itt is jól illusztrálják az ágazaton belüli gyakorlatokat.

Az egészségvédelem javítása: a munkahelyi stressz azonosítása, csökkentése és elkerülése

► **A támogató vállalat neve:** Allianz Group

► **Központ országa:** Németország

► **A szervezet nagysága és ágazata:**

Biztosítási és eszközkezelő csoport, 141 938 alkalmazottal az egész világon, 103 560 milliárd eurós teljes bevétellel (2011)



► **Összpontosítás és gyakorlat:**

Megállapodás a munkahelyi stresszel kapcsolatos irányelvekről

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

A munkakörnyezettel kapcsolatos elvárások folyamatosan növekednek az olyan tényezők eredményeként, mint az élesedő nemzetközi verseny és a munkafolyamatok hatékonyságát és hatásosságát érintő növekvő követelmények. Az ilyen tényezők összegződése - különösen, ha a tényezők a magánkörnyezetben gyökerező körülményekkel ötvöződnek - kedvezőtlen stresszhez vezet, és fizikai, lelki és társadalmi reakciókat, valamint egészségromlást eredményez. A rossz egészség hatással járhat az egyén munkaképességére és termelékenységére, és hozzájárulhat ahhoz, hogy idő előtt hagyja el a munkaerőpiacot.

A munkahelyi stressz leküzdéséről szóló európai autonóm, ágazatok közötti megállapodással, valamint a biztosítási ágazat szociális partnereinek közös nyilatkozatában szereplő ajánlással összhangban az Allianz SE és (európai) üzemi tanácsa megállapodást kötött a munkahelyi stresszre vonatkozó útmutatásokról.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:** 2011. május 5.

► **Részvevő partnerek:** Allianz SE és az Allianz SE üzemi tanácsa

► **Az intézkedés tartalma:**

A megállapodás az Allianz SE-re és az EU tagállamaiban, az EGT államokban és a Svájcban található összes leányvállalatára érvényes. A megállapodás komolyan foglalkozik az egészségvédelemmel (a kedvezőtlen munkahelyi stressz megelőzése érdekében), amelyet olyan vállalati célkitűzésnek tart, amelyet a vállalatnak az alkalmazottakkal együttesen kell megvalósítania. A megállapodás egyik célja, hogy jobban tudatosítsa a munkahelyi stressz problémáját, a stressz feltárásának, elkerülésének és csökkentésének szükségességét mindkét fél számára.

A potenciális okok meghatározása és lehető legnagyobb mértékben való kiküszöbölése érdekében kockázatértékelést kell végezni a vonatkozó EU irányelvvel (89/391/EGK) összhangban. A dolgozókkal folytatott konzultáció és együttműködés az egészségügyi és biztonsági értékelésben is nagy hangsúlyt kap.

A vállalat vállalja, hogy megelőző lépések útján javítja az egészségvédelmet és elkerüli a munkahelyi stresszt, mégpedig a következők biztosításával:

- A változási folyamatokat olyan módon valósítják meg, ami nem okoz munkahelyi stresszt, ha ez ésszerű keretek között megvalósítható;
- A helyi struktúráktól függően hozzáférést biztosítanak az információkhoz és eszközökhöz, hogy az alkalmazottak segítséget kapjanak a stresszhelyzetek elkerüléséhez vagy azok kezeléséhez (pl. orvosi tanácsadás, bizalmasan kezelt segélyvonal, tanácsadás, valamint képzés és oktatás stb.);

- Megfelelő rehabilitációs és integrációs intézkedéseket biztosítanak az olyan alkalmazottak számára, akiknek teljesítménye a munkahelyi stressz miatt esett vissza;
- A változtatások megvalósítása és a tanulási folyamat között jó egyensúlyt teremtenek.

A megállapodás az igazgatóság, a vezetőség és a helyi emberi erőforrás osztályok és alkalmazottak különböző feladatait is meghatározza a megállapodás végrehajtására.



► **Elért hatás és előnyök:**

A megállapodás aláírása után két évvel az Allianz Csoport vállalatait felkérlik majd arra, hogy készítsenek jelentést a megállapodás alapelveinek megvalósítására tett intézkedésekről. Ezt követően majd folyamatosan és közösen tekintik át a programot, és megpróbálják megtalálni a legjobb módszereket a jó gyakorlatok megosztására.

► **Fő sikertényezők/akadályok:**

A munkahelyi stresszről szóló ágazatokon átnyúló megállapodás rendelkezésre állása és a biztosítás ágazat közös ágazati nyilatkozata, amely szintén az egészségügyi és biztonsági kérdésekre összpontosít. Az Allianz SE (európai) üzemi tanácsán belüli együttműködés eredményeinek szigorú nyomon követése.

► **Web link:**

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

Mindenki egyért, egy mindenkiért: „A kollégák erőt adnak” kampány

► **A támogató vállalat neve:** Etera

► **Központ országa:** Finnország

► **A szervezet nagysága és ágazata:**



Nyugdíjbiztosítás 18 500 vállalatnak ajánlva; 240 00 biztosított alkalmazott az említett vállalatoknál

► **Összpontosítás és gyakorlat:** „A kollégák erőt adnak” kampány Egészségügy és biztonság

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

Az Etera hat vállalat közül egy Finnországban, amelyek nyugdíjbiztosítási szolgáltatásokat nyújtanak. Az összes munkáltatónak törvényben rögzített nyugdíj hozzájárulást kell fizetnie alkalmazottaik után, de (2007 óta) lehetőség van a szolgáltató kiválasztására. 2007 előtt az Etera csak az építőipari, a erdőgazdálkodási, a mezőgazdasági és a kikötői dolgozók után nyújtott szolgáltatásokat. A fenti ágazatokban működő vállalatok még mindig a vállalat ügyfeleinek nagy részét adják.

Az összes nyugdíj hozzájárulás egy részét vállalati szinten a munkahelyi jóléti szolgáltatásokba kell fektetni. Az Etera ilyen szolgáltatásokat nyújt, ami azt jelenti, hogy segítséget nyújt vállalatok számára az olyan egészségügyi és biztonsági kérdések szintjének felbecsülésében, amelyekkel az alkalmazottak találják szembe magukat, és amelyek a munkából való hiányzáshoz, kisebb termelékenységhez vagy idő előtti nyugdíjbavonuláshoz vezethetnek. Az ilyen értékelések alapján az Etera tanácsokkal és eszközökkel szolgál a mögöttes kockázati tényezők kezeléséhez. Ezek ergonómiai, munkához kapcsolódó vagy vezetési gyakorlatok stb. lehetnek. Az Etera történeti ügyfélháttere következtében a tagvállalatoknál az átlagos nyugdíjazási arány két évvel a finnországi átlag alatt van, ami jelentős költségeket jelent a biztosítási vállalatok és a munkáltatók számára (a munkaképtelenségi vagy korai nyugdíjazási járadékok fizetése területén). A jóléti kezdeményezésekbe irányuló befektetések ezért pénzügyi és marketing szempontból is igen fontosak.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:** 2010 (folyamatos)

► **Részvevő partnerek:** Etera, a tagvállalatokkal való együttes megvalósítással

► **Az intézkedés tartalma:**

A kampány a vállalat kutatásainak és tapasztalatainak eredményeként jött létre, amelyek azt mutatták, hogy az 50 éven felüli dolgozók közül sokan már a nyugdíjbavonulást fontolgatják. Ezért jutottak arra a következtetésre, hogy fontos a fiatalabb dolgozókra összpontosítani, illetve az életciklus körül a munkakörülményeken javítani. A fizikai kérdésekhez hasonlóan (amelyeket az Etera a jóléti értékeléseken keresztül is megközelíti az ügyfelek számára) egyre több betegszabadság és ehhez kapcsolódó idő előtti nyugdíjazás ered olyan pszichológia kérdésekből, amelyeket a stressz, a megfélemlítés, a zaklatás vagy az idézi elő, hogy a dolgozók nem képesek a munka követelményeit a magánéletükkel összeegyeztetni.

A fenti kérdések kezelése érdekében az Etera útjára indította „A kollégák erőt adnak” elnevezésű kampányát, amely számos elemből tevődik össze:

- Facebook kampány és ehhez kapcsolódó fórumozás, amely a munkahelyi pszichológiai jólétre összpontosít;
- Képregények, amelyek munkahelyi kérdésekkel foglalkoznak, és amelyek arra irányulnak, hogy a dolgozók gondolják át, hogy munkahelyi magatartásuk és a kollégákhoz való hozzáállásuk vajon hozzájárul-e az egészséges munkakörnyezethez;
- Kérdőívsorozatok, amelyek lehetővé teszik a dolgozók számára, hogy értékeljék, vajon „jó kollégának” számítanak-e a munkahelyen;
- Web-oldal, amely tényleges utasításokat tartalmaz arról, hogyan kell bizonyos helyzetekben viselkedni.



Az Etera-nál öten foglalkoznak azzal, hogy a munkahelyi jóléti kérdésekhez igazított szolgáltatásokat nyújtsanak. Az említett dolgozók ügyfél-vállalatokat keresnek fel, hogy értékeléseket végezzenek és információkat adjanak a kampányról és annak eszközeiről. Az egyik fontos cél, hogy felismertessék, hogy az egészséges munkahely megteremtése nemcsak a vezetőségen, hanem minden egyes alkalmazotton is múlik.

► Elért hatás és előnyök:

Ahol a jóléti munkahelyi szolgáltatásokat már egy ideje bevezették, rendszerint megfigyelhető a hiányszakokra és a korai nyugdíjazásokra gyakorolt hatás. Azonban egészében véve nem könnyű ilyen értékeléseket végezni, mivel azokra sok különböző tényező gyakorol hatást. A vállalat és a kutatók haladást próbálnak meg elérni a kedvező hatások azonosításában.

A vállalat Facebook kampánya népszerűnek bizonyult. A kampányban 12 000 személy vesz részt, akik rendszeresen cserélik az információkat.

Az Etera keményen dolgozik azért, hogy olyan eszközöket fejlesszen ki, amelyek hozzáférhetőkké válnak az összes tag számára, függetlenül attól, hogy mekkora hozzájárulás tudnak fizetni. Mindez elsődlegesen azt jelenti, hogy a kisvállalatok, amelyek a kevesebb munkavállaló miatt nem generálnak jelentős befektetési potenciált a jóléti kezdeményezések terén, szintén hasznot tudnak húzni a fenti eszközökből a dolgozók és a vezetőség számára is.

► Az eredményekre hatást gyakorló nemzeti irányelvek alapvető jellemzői:

Sok olyan terület van, ahol a nemzeti politikai keretek hozzájárulnak a pozitív eredmények eléréséhez. Ezek közé tartozik:

- A finn nyugdíjbiztosítási rendszer jellege: Az összes munkáltatónak törvényben rögzített nyugdíjhozzájárulást kell fizetnie alkalmazottaik után. A hozzájárulások egyike az olyan befizetés, amelyet az Etera-hoz hasonló vállalatok felé teljesítenek egy rögzített, de kis összegben, és amelyet a biztosítási szolgáltatóknak a jóléti kezdeményezésekbe kell fektetniük.
- A törvényes nyugdíjkorhatár emelése.
- Erős politikai nyomás és hangsúly Finnországban a munkaképes kor meghosszabbítását illetően.

► Fő sikertényezők/akadályok:

A kampányanyagok és -eszközök hozzáférhetősége a Facebook-on/honlapon. Az eszköz széleskörű terjesztése a kampány beindításán és a munkáltatókkal folytatott folyamatos munkán keresztül.

► Weblinks:

Információ a finn nyugdíjbiztosítási rendszerről:

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

Információ az Etera kampányról:

www.etera.fi/tyokaveri (hivatalos kampány honlap)

www.facebook.com/tyokaveri (a kampány Facebook oldala)

A munkával való megelégedettség és a pszichológiai magatartás elemzése a munkavégzés területén: A Topdanmark albizottsága a pszichológiai munkakörnyezetért



► **A támogató vállalat neve:** Topdanmark

► **Központ országa:** Dánia

► **A szervezet nagysága és ágazata:** A Topdanmark Dánia egyik legnagyobb biztosítási vállalata 2550 alkalmazottal, 11 milliárd dán koronás forgalommal (2011). A vállalat élet- és baleseti biztosítási szolgáltatásokat nyújt.

► **Összpontosítás és gyakorlat:**

Pszichológiai munkakörnyezet Egészségügy és biztonság

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

A Topdanmarknál hagyományosan és már régóta konstruktív párbeszédet folytat a vezetőséggel, a helyi szakszervezet képviselőivel és az alkalmazottakkal. Mindkét fél úgy érezte, hogy gyümölcsözőbb lenne a pszichológiai és fizikai kockázati tényezőket a munkahelyi környezet egészében értékelni.

Albizottságot hoztak létre mindkét kockázati tényező értékelésére. A bizottság megalakítása előtt a pszichológiai munkakörnyezet értékeléséért nemcsak a vállalati szintű felelős szervezet, hanem a munkakörnyezetért felelős hatóság felügyelői is felelősek voltak. A felek úgy érezték, hogy a felügyelők, miután a szervezeten kívül álltak, esetleg nehezen vették fel a kapcsolatot az alkalmazottakkal, és ezért nem voltak képesek pontos leírást adni a pszichológiai stressztényezőkről és a kockázati elemekről. Az albizottság megalakítása továbbá azt jelentette, hogy a vezetőség nagyra tartja a biztosítási ágazat dolgozóinak munkáját, és fontosnak tartja az alkalmazottak jólétét mindkét szempont alapján.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:**

Az albizottságot 2007-ben alakították meg, miután 2007 áprilisában a két szervezet (Danish Employers' Association of the Financial Sector - FA és az Association of Insurance Employees in Denmark - DFL) megállapodást kötött. A bizottság mind a mai napig működik.

► **Részvevő partnerek:**

2006-ban törvényi változás történt, amely lehetőséget biztosított a munkáltatók és a dolgozó szervezetek számára, hogy olyan megállapodásokat kössenek, mint a pszichológiai egészségről és biztonságról szóló. A Danish Employers' Association of the Financial Sector és az Association of Insurance Employees in Denmark megállapodott, hogy figyelemmel kíséri és szabályozza a biztosítási ágazat pszichológiai munkakörnyezetét. Azonban a jelentéseket és elemzéseket készítő albizottság a helyi DFL helyi képviseletének és a Topdanmark megfelelő képviselőjének felügyelete alatt jött létre.

► **Az intézkedés tartalma:**

Az albizottságot létrehozó megállapodás céljai a következők:

- A munkával való megelégedettség és a jó mentális egészség támogatása; és,
- Annak biztosítása, hogy a mentális egészségi kérdésekkel kapcsolatos problémákat a lehetőségek szerint a helyi bizottságok oldják meg, vagy ha ez nem sikerül, a szervezetek bevonásával történjen ez meg.

A vállalat feladata, hogy betartsa az egészségügyi és biztonsági rendelkezéseket a pszichológiai területen.



Az FA és a DFL átveszi a munkahelyi környezetről szóló törvényben rögzített feladatokat, hogy biztosítani lehessen, hogy a vállalatok betartsák a rendelkezéseket a pszichológiai területen:

- Követelmények a tervezésre és szervezési munkára.
- Követelmények, hogy a munkát biztonságosan lehessen elvégezni
- Megkövetelése annak, hogy az elvégzett munka megfeleljen az alkalmazott képzettségének
- Követelmények a monoton munka, a munka ütemének és az elszigetelt munka feltételeinek szabályozására.
- Követelmények a fizikai vagy mentális kockázat egészségügyi hatásait illetően, beleértve a durva bánásmódot, és a szexuális zaklatást.

A helyi bizottság (a Topdanmark albizottsága) fogja megvitatni az alapelveket és az iránymutatásokat a pszichológiai területen, összhangban a fentiekben említett követelményekkel. A bizottság nem foglalkozik azokkal a kérdésekkel, amelyek az egyes alkalmazottak körülményeivel kapcsolatosak.

A megelőzést, azonosítást és a problémák megoldását a bizottságnak kell helyileg megvitatnia, amelynek során fel kell tárnia, hogyan lehet azt biztosítani, hogy a bizottság tagjai rendelkezzenek a feladat elvégzéséhez szükséges szaktudással. Első szinten a problémákat az alkalmazott és a helyi vezető vitatja meg.

Ha a vezető és az alkalmazott nem tudja a problémát megoldani, azt a vezetőség következő szintje elé viszik. Ha a probléma még mindig fennáll, a helyi DFL egyesület tárgyalja meg a problémát a vállalat vezetőségével az FA és a DFL, illetve szakszervezet közötti megállapodásnak megfelelően. Ha a helyzet még mindig megoldatlan marad, az FA és a DFL az ügyet a szervezeti bizottság (Samarbejdsraad) elé viszi.

► **Elért hatás és előnyök:**

Az egészségügyi és a biztonsági szervezettel fennálló együttműködés javította a munkával való elégedettségről és a pszichológiai munkakörnyezetről folytatott párbeszédet. Világosabbá vált, hogy a feladatok hogyan oszlanak meg az üzemi bizottság és a munkakörnyezet szervezete között, és hogy ki a különböző feladatok felelőse.

Ami a pszichológiai munkakörnyezetet illeti, az albizottság napirendjén általánosságban a következő pontok szerepelnek: egészségügy, stressz, étrend, dohányzás és a munkával való elégedettség elemzése.

Az albizottság belső tagjai is megjegyezték, hogy az alkalmazottak nagyon pozitívan reagáltak, és nagyon nyitottak arra, hogy a jó pszichológiai közérzettel kapcsolatos bármilyen kérdés megvitatásra kerüljön.

► **Az eredményekre hatást gyakorló nemzeti irányelvek alapvető jellemzői:**

A 2010-ben módosított, a dán munkakörülményekről szóló törvény viszonylag jelentős szerepet játszott abban, hogy létrejött a pszichológiai munkakörnyezettel foglalkozó albizottság. Ahogy már megemlítsük, az albizottság létrejötte előtt a (pszichológiai) munkakörnyezetet a Munkakörnyezet Hatóság értékelte. A törvény kimondja, hogy 'a munkáltató felelőssége, hogy a munkafeltételek minden módon biztonságosak és egészségesek legyenek.'

► **Fő sikertényezők/akadályok:**

Az albizottság olyan szépen fejlődött, hogy most már hozzáértően ismeri fel és oldja meg a kisebb

munkahelyi problémákat még azelőtt, hogy az említett problémák súlyosabbá válhatnának.

Az albizottság folyamatosan próbál meg jobb pszichológiai munkakörnyezetet biztosítani az összes alkalmazott számára ott is, ahol a nemzeti felügyelők ritkán vizsgálják a biztosítási ágazat munkakörnyezetét.

Az ilyen kockázatok megelőzésére és kezelésére szolgáló pszicho-társadalmi kockázatok elemzése és a kapcsolódó intézkedések most a vállalatok napirendjében nagyobb szerepet kapnak, mint ezt megelőzően.

► **Web links:**

- A munkakörnyezetről szóló törvény:
<http://arbejdstilsynet.dk/en/engelsk/regulations/working-environment-act/arbejdsmiljolovent.aspx>
- A Topdanmark A/S hivatalos web honlapja: www.topdanmark.dk
- A DFL egyesület honlapja a Topdanmarkon belül: www.pf-topdanmark.dk



2 rész

Kombinált intézkedések a demográfiai változás kezelésére

Ahogy a közös nyilatkozat tartalmazza, „a demográfia komplex téma, amelyet különböző módokon kell a szociális rendszer minden szintjén megközelíteni”. Mivel a biztosítási ágazatban egyre nő a dolgozók életkora és szükség van a magasan kvalifikált és jól képzett alkalmazottak toborzására, a biztosítási ágazat sok szereplője már megkezdte teljes foglalkoztatási stratégiájának és a tehetségek vonzására és megtartására alkalmazott módszerének átgondolását.

A munka-élet egyensúly, az élethosszon át tartó tanulás és az egészségügyi és biztonsági intézkedések mind fontos szerepet játszanak abban, hogy a biztosítási ágazat segítséget kapjon a demográfiai változás hatásának kivédéséhez és az alkalmazás vonzóvá tételéhez hosszú távon. Bár az egyéni intézkedések a fenti területeken egymaguk is nagyon hatékonyak lehetnek, a politikák és megközelítések kombinálása két vagy mindhárom területen multiplikáló hatással járhatnak, és sok jó gyakorlat ténylegesen is igazolja e kombinált megközelítés hatásosságát.

A következő részekben bemutatásra kerülő példák olyan gyakorlatokat írnak le, amelyeket a munka-élet egyensúly, az élethosszon át tartó tanulás és az egészségügy és biztonság területén alkalmaznak vállalati és ágazati szinten is. A 2.1. rész az ágazati intézkedésekre összpontosít és példákkal szolgál a belga, holland és olasz biztosítási ágazatból. A 2.2. rész másrészt számos vállalati példát mutat be Németországból, Olaszországból és Svédországból.

Nemek: az egyenlő esélyek elősegítése és terjesztése

► **A támogató vállalat neve:** ANIA (National Association of Italian Insurers)

► **Központ országa:** Olaszország

► **A szervezet nagysága és ágazata:**

180 tagjával az ANIA az olasz biztosítási piacon a munkáltatók 90%-át képviseli.



► **Összpontosítás és gyakorlat:** GenerAzione

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

A cél az emberi erőforrás potenciál lehető legjobb kihasználása és az egyenlő esélyek kibővítése és elősegítése a nemek között a biztosítási ágazatban.

A GenerAzione célkitűzései a következők:

- Az egyenlő esélyekkel kapcsolatos elvekről és kihívásokról szóló szélesebb körű információk elősegítése a vállalati és társadalmi felelősségre vonatkozó értékek szélesebb kontextusában;
- A biztosítási vállalatok által már kidolgozott pozitív intézkedések összegyűjtése az információk pozitív terjesztése érdekében a szektoron belül; és
- A meglévő legjobb példák kiaknázása és egyéb példák ösztönzése a pozitív intézkedések tervezése és tökéletesítése érdekében.

A GenerAzione egy nyilvános eseményen hivatalosan útjára indított díjtanúsításból áll.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:**

Az ünnepélyes megnyitásra 2009 októberében került sor. A résztvevők részletes információkat adtak az egyenlő esélyekkel foglalkozó politikájukról egy felmérés útján, amelyet a National Equal Opportunities Committee (CNPO) készített, valamint egy előzetes vizsgálaton keresztül, amelyet a vállalatok által beszerzett adatok alapján végeztek. A folyamat nemsokára lezárul, és lehetővé válik a végleges értékelés.

Ezt követően mindegyik jelölt részvételi bizonyítványt kap.

► **Résztvevő partnerek:**

CNPO a biztosítási munkáltatókat és a szakszervezeteket képviselő 21 tagjával, valamint a következő 15 biztosítási vállalat. 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.

A fent felsorolt vállalatok az olasz biztosítási piac nagy részét, valamint különböző struktúrájú és vezetési jellemzőkkel rendelkező különböző vállalat típusokat képviselnek. A GenerAzione-ban való részvételükön keresztül történő tapasztalatcserével mindegyik vállalat hozzáadott értéket szolgáltat a CNPO közös erőfeszítéséhez, amelyet az olasz biztosítási ágazat egyenlő esélyekkel kapcsolatos alapelveinek elősegítésére és tökéletesítésére tesz.

► Az intézkedés tartalma:

A GenerAzione célja a következő:

- Az egyenlő esélyek kérdésköréről szóló ágazati információk és kihívások terjesztésének elősegítése;
- Az ágazat legjobb gyakorlatainak gyűjtése, terjesztése és elismerése, valamint más vállalatok támogatása a hasonló, nemi egyenlőségi intézkedések megvalósításában.



Azok a vállalatok tudtak a GenerAzione-hoz csatlakozni, amelyek már intézkedéseket dolgoztak ki a területen, vagy amelyek készek voltak a másoktól való tanulásra. A kezdeményezéshez való csatlakozás ingyenes volt. A pályázók részt vettek egy felmérésben, amely arra keresett választ, hogy az egyenlő esélyekre vonatkozó jelenlegi intézkedések mennyire jól kidolgozottak, és hol van még szükség a további tanulásra és fejlődésre. A pályázóknak vagy egy már bevezetett pozitív intézkedést, vagy még megvalósítandó tevékenységeket kellett bemutatniuk.

► Elért hatás és előnyök:

2011-ben a 180 ANIA tagszervezet közül 15 vett részt a GenerAzione-ban. Bár számuk nem tűnik nagyoknak, a fenti vállalatok az olasz biztosítás piac nagy hányadát képviselik. A várakozások szerint a tevékenységek eltrejesztésével és a jó gyakorlatok megosztásával az ágazat más munkaadói ösztönzést kapnak a minta követésére és az intézkedések bevezetésére az egyenlő esélyek elősegítése terén a jobb politikákat és az elkötelezett képzési és mentorálási kezdeményezéseket alkalmazva.

► Fő sikertényezők/akadályok :

Az információk terjesztése a jó gyakorlatok megtanulásával a kényszer helyett. A munkáltatók széles spektrumának (méret és alágazat) részvétele, ami azt jelenti, hogy a GenerAzione-nál jelenleg nem tag egyéb vállalatok képesek lesznek jó gyakorlatokat átvenni a kezdeményezésben már résztvevő hasonló szervezetektől.

► Web link:

ANIA:

<http://www.ania.it>

2.1 Ágazati intézkedések

„Nyer-nyer” projekt: javuló kommunikáció és oktatás minden szinten

► **A támogató vállalat neve:** Belga biztosítási ágazat

► **Az ország, ahol a gyakorlatot folytatják:** Belgium



► **A szervezet nagysága és ágazata:**

A belga biztosítási ágazat teljes díjbevétele 29,4 milliárd eurót tett ki 2010-ben; 23 700 alkalmazott (2010); 75 vállalat

► **Összpontosítás és gyakorlat:** Élethosszon át tartó tanulás, illetve egészségügy és biztonság

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

A jó belső kommunikáció, oktatás és az élethosszon át tartó tanulásba irányuló befektetés fontosságának felismertetése minden szinten.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:** 2003 óta, folyamatosan frissítve a kollektív szerződéseken keresztül

► **Részvevő partnerek:**

Szociális partnerek a belga biztosítási ágazatban (Assuralia, LBC, CNE, SETCA-BBTK, ACLVB-CGSLB)

► **Az intézkedés tartalma:**

Belgiumban az ágazati szociális partnereknél régóta hagyomány a tárgyalás, különösen a biztosítási ágazatban. Ezen kívül, a munkahelyi stressz megelőzése és kezelése az egyik olyan terület, ahol a biztosítási ágazat szociális partnerei hatékony közös projektet dolgoztak ki a 2004-es ágazatközi, a munkavégzéssel kapcsolatos stresszről szóló keretmegállapodás követésére.

A fenti intézkedések illeszkednek az európai szociális partnerek által a „Demográfiai kihívás az európai biztosítási ágazatban” című közös nyilatkozatukban meghatározott célkitűzésekhez.

Ennek illusztrálására az ágazati szociális partnerek jelenleg három tényleges akcióstratégiát ajánlanak a biztosítási vállalatok figyelmébe:

1. A kommunikáció és a belső párbeszéd javítása.
2. A középvezetés képzésének elősegítése.
3. Befektetés az élethosszon át tartó tanulásba minden szinten.

Azzal az erős meggyőződéssel, hogy ez „nyer-nyer” játszma, konfliktusok nélküli projekt, a szociális partnerek egy tudatosulást növelő ajánlást is kidolgoznak, hogy a vállalatok tényleges gyakorlati lépéseket tegyenek.

Ezen kívül az ágazat szociális partnerei már dolgoztak együtt, és már benyújtották a biztosítási vállalatok számára a legjobb gyakorlatok és az iránymutatások kódexét a cél megvalósítása érdekében.

Végezetül, 2004-ben és 2007-ben az ágazat vitafórumokat szervezett, amelyek az összes olyan érdekelt számára nyíltak voltak, akik érintettek voltak a vállalati stressz megelőzési és kezelési politikában: Emberi erőforrások, egészségügyi és biztonsági tanácsadók, szakszervezeti képviselők stb.



Az ilyen fórumokon a biztosítási vállalatok terveikről beszélnek, interaktív megbeszéléseket szerveznek, és más tevékenységekkel is foglalkoznak. Az ágazatban megvalósított tudatosítási politika eredménye azt valószínűsíti, hogy a szociális partnerek ösztönzést kapnak az együttműködésre a stressz megelőzési és kezelési politikának a két közös célkitűzéssel, nevezetesen a vállalati teljesítménnyel és a dolgozók jólétével való koordinálására.

► Elért hatás és előnyök:

- Számos különböző szemináriumot tartottak, pl. a stresszről, amelyek hozzájárultak a tudatosításhoz és lehetővé tették az ágazat vállalatai és szociális partnerei számára, hogy kicseréljék tapasztalataikat és a jó gyakorlatokat (további információkért lásd az alábbi web-linket).
- 2008-ban „Közös Ajánlást” küldtek az összes vállalat számára, hogy rávegyék a belga biztosítási ágazatot arra, hogy a fenti három akcióstratégiára összpontosítson.

► Fő sikertényezők/akadályok:

Az ágazatban nagy hagyománya van a szociális partnerségnek és a kollektív tárgyalásoknak. Az ágazatban létezik egy közös alap (fonds paritaire) a foglalkoztatás és a képzés támogatására.

► Weblink:

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

Az egészségügyi kockázatok feltérképezése és a fenntartható alkalmazhatóság útjának meghatározása

► **A támogató vállalat neve:** Dutch Association of Insurers and trade unions FNV, CNV & De Unie

► **Az ország, ahol a gyakorlatot folytatják:** Hollandia

► **A szervezet nagysága és ágazata:**  VERBOND VAN VERZEKERAARS

A holland biztosítási ágazat 320 vállalatból, mintegy 60 000 alkalmazottból áll, akik közül 17 000-re érvényes a kollektív ágazati szerződés. A fenti vállalatok együttesen 78 milliárd eurós díjbevéttel rendelkeznek.

► **Összpontosítás és gyakorlat:** Koherens alkalmazhatósági politika

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

A holland biztosítási ágazatban a munkaerő életkora gyorsan növekszik és kezd megmutatkozni a szaktudás- és munkaerőhiány. Ez azt jelenti, hogy a dolgozóknak tovább kell majd dolgozniuk és a szaktudás folyamatos frissítése még inkább alapvetővé válik. Ezen kívül az ágazatnak vonzónak kell lennie a fiatalabb dolgozók számára, akik számára több foglalkoztatási lehetőség nyílik meg egy kedvezőbb munkaerőpiacon.

A mindinkább versenyképes környezetben belül a vállalatoknak változásokat kell kitalálniuk és igényük versenyhelyzetük megtartása érdekében.

Az egész ágazatra kiterjedő politika központjában az áll, hogy a dolgozókat koruktól függetlenül lehessen optimálisan elhelyezni az ágazatban. Ennek érdekében az alkalmazottak számára meg kell könnyíteni azt, hogy különböző feladatoknak tudjanak megfelelni munkaképes koruk alatt.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:**

A szociális partnerek először 2006-ban hozták létre az alkalmazhatósággal foglalkozó közös munkacsoportot, és az alkalmazhatóságot tartalmazó legutóbbi kollektív szerződés 2009-ben született.

► **Részvevő partnerek:**

A holland biztosítási ágazat szociális partnerei a "Samenhagend inzetbaarheidsbeleid" elnevezésű közös munkacsoporton keresztül. A DAI 2009-ben 120 000 eurót nyert az ESF-től a politika megvalósítására.

► **Az intézkedés tartalma:**

1. Élethosszon át tartó tanulás

Az intézkedés az ágazatban a „fenntartható alkalmazhatóságról” készített tanulmányon alapul. A „fenntartható alkalmazhatóságot” olyan szintként lehet meghatározni, ameddig az alkalmazottak folytatni kívánják a munkát a biztosítási szektoron belül és kívül munkaképes koruk alatt. A mögöttes feltételezés szerint az alkalmazhatóság fenntartása a munkáltató és az alkalmazott felelősségét is képezi.

A tanulmány eredményeként egymásra épülő blokkok sorozatát hozták létre a fenntartható alkalmazhatóság támogatására, amelyeket a munkáltatók és az alkalmazottak saját specifikus követelményeinek megfelelően alkalmazhatnak. Az egymást támogató blokkok kombinálása egyszerű:

A projektet támogató anyagok könnyen és online hozzáférhetők a www.inzetverzekerd.nl címen. Az összes eszköz, anyag és legjobb gyakorlat megtalálható ezen a honlapon, amelyet külön a projekt számára hoztak létre. Ezen kívül a munkáltatók, az emberi erőforrás vezetők és az üzemi tanácsok képviselői számára rendszeresen szerveznek találkozók a különböző alkalmazhatósági témákban, illetve az alkalmazhatósági kérdések tudatosítása érdekében.



2. Egészségügy és biztonság

A holland biztosítási ágazat szociális partnereinek további kezdeményezése az ágazat egészségügyi és biztonsági kockázataira összpontosít. A holland biztosítási ágazat Egészségügyi és Biztonsági Katalógusa (www.gezondverbond.nl) jó eszköz a főbb munkahelyi egészségügyi és biztonsági kockázatok feltérképezésére. A honlapon kérdőívet (javulás ellenőrzése) is tartalmaz, amelyet online lehet kitölteni, miközben a honlap megoldásokat is kínál az azonosított nehézségekre.

► Elért hatás és előnyök:

A Koherens Alkalmazhatósági Politika által elért hatásokat és előnyöket nem könnyű számszerűsíteni és mérni, részben mivel előzetes kezdeményezés volt, és nem az aktuális problémákat oldotta meg (amely esetben a javulást mérni lehetett volna).

Sok jel mutatott arra, hogy a politika nagy sikert ért el 6 éves gyakorlata alatt, beleértve azt, hogy a kormány is figyelmet fordított rá, amit a politika a jó gyakorlatok listájában is feltüntetett. A politika képes volt arra is, hogy ESF finanszírozást szerezzen. A DAI szintén beszámolt arról, hogy a politikát vagy annak egy vagy több eszközét alkalmazó vállalatok többsége meg van elégedve az eredményekkel.

► Az eredményekre hatást gyakorló nemzeti irányelvek alapvető jellemzői:

A nyugdíjkorhatár emelkedése arra ösztönözte a dolgozókat, hogy javítsák alkalmazhatóságukat, hogy tovább maradhassanak munkavállalók.

Tudatosítási program az alkalmazottak számára	"Csináld magad program" - "együtt fenn tarthatóan alkalmazhatók"	Eszközök kisebb vállalatok számára	Bemutatók vezetői csapatok számára
<ul style="list-style-type: none"> A cél az, hogy az alkalmazottak felismerjék szerepüket alkalmazhatóságuk fenntartásában. A program a következőkből áll: Online Quickscan: Ön mennyire alkalmazható? Online kiadvány az alkalmazhatóságról az alkalmazottak számára 4 rövid videó a "legjobb gyakorlatról" az alkalmazhatóságról Műhely az alkalmazottak számára 	<ul style="list-style-type: none"> Program a vezetők és az emberi erőforrás számára az alkalmazhatóság fejlesztésére a szervezeten belül, a következő elemekkel: Interaktív bemutató a téma megvitatásának elősegítésére A dolgozók alkalmazhatósági átvilágítása jelentéssel saját alkalmazhatóságukról; Játék 'út a biztos alkalmazhatóság felé' elnevezéssel, amely azt mutatja be, miért fontos az alkalmazhatóság és hogyan lehet azt biztosítani 	<ul style="list-style-type: none"> Kifejezetten az ágazat kisebb munkáltatói számára tervezve, az eszközök a következőket tartalmazzák: Hogyan kell a stratégiai célkitűzéseket az alkalmazhatósági politikába átültetni Információ arról, hogyan tudja a munkaszervezet az alkalmazhatóságot támogatni A vezetőség szerepe az alkalmazhatóság biztosításában Kézikönyvek, ellenőrzési listák és értekezletek az emberi erőforrás vezetők számára 	<ul style="list-style-type: none"> 2011 óta keresik fel a vezetői teameket, hogy kapjanak információt arról, milyen fontos szerepet tölt be a fenntartható alkalmazhatóság abban, hogy a vállalat el tudja érni célkitűzéseit

► **Fő sikertényezők/akadályok :**

A politika és a politika megvalósulásának fő és széles körben elismert eredménye az volt, hogy összehozta a munkáltatók, a szakszervezetek és a DAI képviselőit, akik együtt biztosították a politika és a politika intézkedéseinek hatékony és előnyös megvalósítását.

A másik sikertényező a politika széles körű ismertsége és elismertsége, valamint az, hogy szerepet kap a partnerek rendszeres találkozóin, illetve a vállalatok napirendjében.

► **Weblinks:**

<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

2.2 rész - Intézkedések vállalati szinten

A-B-C-'D-emográfiai alkalmasság': 4 pillérű program a demográfiai változás kezelésére

► **A támogató vállalat neve:** Gothaer Insurance



► **Központ országa:** Németország

► **A szervezet nagysága és ágazata:**

Kölcsönös biztosítás; 3,5 millió tag; 4 milliárd eurós díjbevétel 2010-ben; 5992 alkalmazott (2011)

► **Összpontosítás és gyakorlat:**

„Demográfiai alkalmasság”

Munka/élet egyensúly, képzés és élethosszon át tartó tanulás, valamint egészségügyi és biztonsági intézkedések, demográfiai elemzés, stratégiai tervezés, értékelés

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

A német biztosítási ágazatban foglalkoztatottak korszerkezete nyilvánvalóan változik. Míg 2000-ben a munkaező 57,4%-a volt 36 és 65 év közötti, ez az arány 2008-ra 70,6%-ra nőtt. Következésképp az ágazat átlagos alkalmazotti életkora 38,2-ről 41,2 évre emelkedett ugyanezen időszak alatt. A fenti trend abból ered, hogy a németországi demográfiai profil általános változásai a gyakornokok számának csökkenéséhez vezetnek. Azonban, ezen túlmenően, gyakran vonzóbbnak tartanak más ágazatokat. A fentieket tovább súlyosbítja az a tény, hogy a felsőoktatás szintjén nincs elegendő ágazat specifikus képzési lehetőség.

Az emberi erőforrások területén az ágazatban ezt azt jelenti, hogy többet kell költeni a meglévő alkalmazottak megtartására, biztosítva ezzel, hogy az alkalmazottak fittek és egészségesek maradjanak és szaktudásukat naprakészen tartsák. Bár a korai nyugdíjazás sok lehetőségét már megszüntették és a nyugdíjkorhatár valóban emelkedik, mindez a motivációk hiányához vezethet azok körében, akik előzőleg esetleg arra számítottak, hogy korán elhagyhatják a munkaezőpiacot. Ugyanakkor a piacra belépő fiatal emberek számára az idősebb alkalmazottak megtartása azt az érzetet keltheti, hogy akadályozva vannak az előrelépésben. Ez generációk közötti konfliktusok lehetőségét teremti meg. Ezért a Gothaer biztosítás felismerte, hogy hozzáértő, a korosztályok széles körét felölelő alkalmazottak toborzására, megtartására és motiválására szolgáló sokféle intézkedést kell bevezetni.

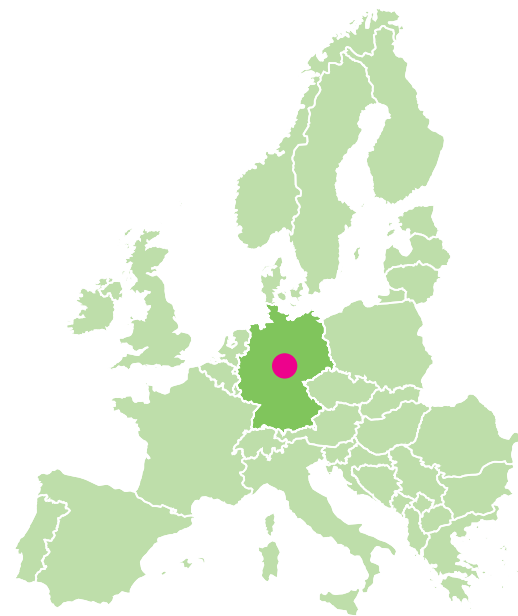
A folyamat a vállalat korprofiljának feltérképezésével kezdődött, aminek során osztályonként és munkakörönként értékelték a jövő szaktudás- és alkalmazotti igényeit. Az alábbiakban felvázoltak közül sok intézkedést az értékelés eredményeként vezettek be.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:** Különböző intézkedések bevezetése 2005 és 2012 között (folyamatos)

► **Részvevő partnerek:** Munkáltató

► **Az intézkedés tartalma:**

A Gothaer-nél a demográfiai változás kezelésének programja holisztikus megközelítést alkalmaz a demográfiai kockázatelemzés négy pillérére, a demográfiai kérdés stratégiai integrációjára és a vonatkozó intézkedések és a rendszeres értékelés kidolgozására alapozva.



a. Demográfiai kockázatelemzés: A jelenlegi helyzet értékelése és előrejelzések

A Gothaer már egy ideje rendszeresen elemzi a vállalat korösszetételét, hogy idejében meg tudja határozni a demográfiai változás kockázatait. 2009-ben a vállalat elemzési és előrejelzési eszközt vásárolt, amelyet továbbfejlesztett. Az Excel alapú eszköz lehetővé teszi a különböző osztályok jelenlegi korprofiljának elemzését, valamint a korösszetétel jövőbeli trendjeinek meghatározását, és felvázolja a szaktudással kapcsolatos, ebből eredő hiányokat, illetve a vezetői posztok betöltésének követelményeit. Ezért az eszköz lehetővé teszi a vonatkozó intézkedések megtervezését és az okos utódlási tervek összeállítását, valamint a tudás időben történő átadásának kezelését.

b. A demográfiai változás témájának stratégiai integrációja

A vállalat személyzeti stratégiájának 2009-es áttekintése során a demográfiai változás témáját stratégiai fontosságúnak tekintették az emberi erőforrások témáján belül (pl. a vállalat vonzerejének növelésére irányuló stratégiával, a jövő vezetésének kinevelésével, a várható szaktudás-hiányra való felkészüléssel és a meglévő dolgozók megtartására és folyamatos továbbképzésére irányuló intézkedésekkel kapcsolatosan).

2011-ben a vezetés részt vett abban a műhelymunkában, amely az új személyzeti stratégia prioritásainak megismertetésére irányult az alkalmazottak toborzása és a vonatkozó intézkedések teljes megvalósítása érdekében.

c. Intézkedések a demográfiai változás hatásának kezelésére

A demográfiai változás hatásának kezelésére a következő alapvető intézkedéseket dolgozták ki:

- A fiatalabb dolgozók továbbképzése és megtartása

A kedvezőtlen gazdasági klíma ellenére a vállalat elkötelezte magát a fiatal munkaerő toborzása mellett. A kölni University of Applied Sciences alapképzést indított a biztosítási ágazat számára, amely az egyetemi tanulmányokat a vállalaton belüli képzéssel kombinálja. A vállalat számos gyakornok képzését finanszírozza (2011 szeptemberéig 31 személyét). Ezen túlmenően szakmai gyakorlatra is fogadnak tehetséges diákokat a területhez kapcsolódó tudományágakból (52 gyakornok 2011-ben). Ez segítséget nyújt a Gothaer számára, hogy munkáltatóként mutatkozhasson be, és lehetővé teszi a vállalat számára, hogy hasznot húzzon a legfrissebb kutatások által rendelkezésre bocsátott innovációs potenciálból.

A vezetői szerepre alkalmas fiatal emberek számára a vállalat 2 éves vezetői képzést ajánl fel. Ez hozzájárulhat a jövő vezetésének képzéséhez és az átlagos életkor csökkenéséhez a vállalat vezetői körében (a 2012-ben indított program első fordulójában 9 személy vett részt). Hasonló fejlesztési program áll rendelkezésre a munkatapasztalattal rendelkező fiatal szakemberek számára (25 résztvevő 2010 és 2012 között).

- Nők vezető szerepben

2005-től a vállalat egyre inkább felismerte, hogy fontos a női munkaerő vezetői potenciálját a lehető legmagasabb szintre emelni. Ugyanakkor a női munkaerő száma és képzettségi szintje már meghaladta a vállalatnál az ágazati átlagot. Azonban a nők száma a vezetői posztokon az ágazati átlag alatt volt. Ezért a Gothaer biztosítás célul tűzte ki a nők számának jelentős emelését a vezetői beosztásokban (a 2005-ös 5,6%-ról 15%-ra 2016-ra a vezetés legfelső szintjén; 5,9%-ról 20%-ra a középvezetésben és 30,1%-ról 40%-ra az alsó szinten 2016-ra). A fenti célkitűzések elérése érdekében háromágú stratégiát dolgoztak ki. Az egyik intézkedés a kiválasztási eljárások áttekintése volt, illetve a tehetséges fiatal nők bevonása, mivel a kutatások

szerint jellemzőek az ágazatra a nemi sztereotípiák és a nemi előítéletek. Különös hangsúlyt kapott a jó gyakorlatok és a tudás cseréje más vállalatokkal. Egy másik lépés a női vezetők számára bevezetett mentorálási program, amely úttörő programként 2009-ben indult útjára 12 mentorálttal, és 2011-ben folytatódott a mentoráltak második körével. Ezen túlmenően a vállalat a munka és a családi élet közötti egyensúly megteremtésének lehetőségeit is javítja azzal, hogy bővíti a gyermekgondozási lehetőségeket és rugalmas munkavégzést biztosít. A Gothaer csatlakozott a „Sikerfaktor Családok” hálózathoz, amely a jó gyakorlatokat népszerűsíti a munka/élet egyensúly megteremtésére irányuló intézkedések terén.

- **Utódlási tervezés a „munkakör-családok” alapján**
A meglévő vállalati struktúrák változékonysága miatt a vállalat túl kockázatosnak tartja az utódlási tervezést munkakör-specifikus funkciókra alapozni. Ezért mintegy 20 „munkakör-családot” határoztak meg, amelyek egymáshoz kapcsolódó területekkel foglalkoznak és hasonló képzettségeket igényelnek. Ezek a munkakör-családok alkotják a demográfiai profilok által gyakorolt hatás elemzésének, az emberi erőforrás és az utódlás tervezésének és a kapcsolódó képzési és karrierlehetőségek elemzésének alapját a fiatalabb dolgozók vonatkozásában.
- **Idősebb szakértők modellje**
A vállalat kidolgozta az idősebb szakértők modelljét, amely lehetővé teszi az idősebb vezetők számára, hogy szakértelmüket hasznosítva specifikus projektekért vállaljanak felelősséget, miközben egyéb vezetői felelősségük csökken. Ezt találták ki a munkában maradáshoz kapcsolódó érdek és motiváció növeléséhez, aminek köszönhetően a szaktudás megmarad a vállalatnál. A program különleges szaktudásokat hasznosít, ugyanakkor lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy javítsák a munka/élet egyensúlyt a nyugdíj előtti utolsó évben (években).
- **Munkahelyi egészségügyi támogatás**
A munkahelyi egészségügyi támogatás fontos szerepet játszik az alkalmazottak munkaképességének fenntartásában. Ezért a vállalat egy intézkedéscsomagot kínál, beleértve a „munkahelyi ergonómiával”, a „sporttal és mozgással”, az „étkezéssel”, a „stresszkezeléssel”, a „vezetői szereppel”, az „anyagokkal való visszaéléssel és a függőséggel”, a „munkahelyi egészségüggyel és biztonsággal”, valamint az orvosi ellátással kapcsolatos kezdeményezéseket. Ez utóbbiba tartozik az egészségügyi szűrés, a gerincgyakorlatok, a relaxáció, a kardiogyakorlatok és az egészséges munkahelyi étkeztetés. Jelentős figyelmet kap a vezetői tréning az egészségtámogatás terén, illetve az alkalmazottak körében a stressz felismerése és kezelése.

d. Értékelés

A demográfiai kockázati tényezők azonosítása terén a vállalat nemcsak az előtérben álló kérdésekre fektet jelentős hangsúlyt, hanem a kockázatok kezelésére bevezetett intézkedések értékelésére is. Idetartozik a Gothaer egészségügyi és biztonsági indexe, amely a vonatkozó egészségügyi és biztonsági adatokról szóló információkat egyesíti, hogy a vállalat ellenőrzés alatt tudja tartani a folyamatot, és új intézkedéseket tudjon bevezetni, illetve át tudja alakítani a jelenlegi megközelítést.

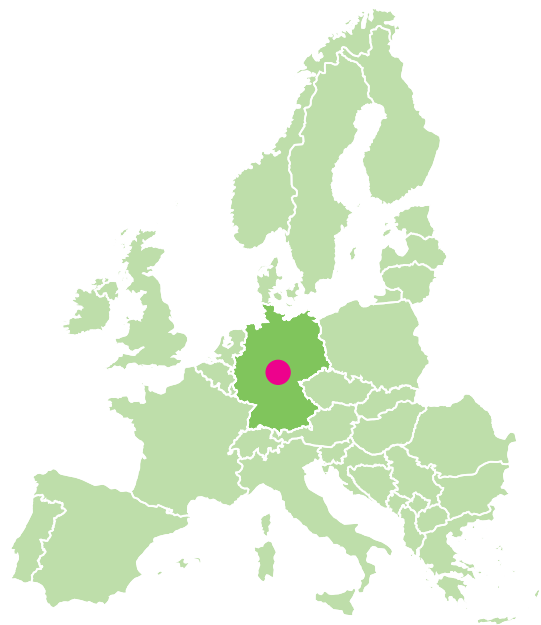
► **Elért hatás és előnyök:**

A vállalat aktív demográfiai változás-kezelése felismertette az idősödő munkaerőből eredő kihívásokat. A különböző intézkedéseknek köszönhetően elért hatást a következők szerint lehet összegezni:

Demográfiai kockázatelemzés: az eszköz használata lehetővé tette a demográfiai változással kapcsolatos kockázatok és kihívások kommunikálását, mégpedig sokkal konkrétabb és differenciáltabb módon. Az igazgatósági tagok és a vállalatvezetők bevonása a folyamatba nemcsak a tudatosuláshoz nyújtott segítséget, hanem a konkrét stratégiák kidolgozásához is hozzájárult az egyes vállalati egységek számára.

Új dolgozók toborzása és a jelenlegi alkalmazottak folyamatos képzése: a területen a vállalati kezdeményezések sikeresnek bizonyultak, ahogy azt a következő mutatók is igazolják:

- o 2010-ben a vállalat 24,3 pályázatot kapott minden egyes gyakornoki állásra, ami jóval magasabb az ágazati 14,3-nél. A kombinált gyakornoki és egyetemi modell különösen vonzónak bizonyult.
- o A „vezetői indulás” egyetemi program nagyon népszerűnek bizonyult 2010-ben a 900 külsős pályázattal a rendelkezésre álló 14 helyre, illetve vállalaton belül is sikeres volt. A program „karriertámogató és fair képzési program” elismerésben részesült 2012-ben.
- o 2002 és 2007 között a programban résztvevők 81%-a került legalább egy szinttel feljebb a vállalati hierarchiában.



Nők vezető szerepben A mentorálási program hozzájárul a nők vezetői szerepben való létszámemelésére kitűzött deklarált célhoz, és a 2009/2010-es program mentoráltjainak legalább egyharmada került egységvezetői pozícióba a programban való részvételt követően.

Egészségügy- és biztonságkezelés A vállalatnak a területet érintő rendelkezését rendszeresen értékelik. Egy 2010-ben végzett felmérés szerint a „légy fitt” programban való részvétel eredményként az alkalmazottak 80%-a érezte magát kipihentebbnek; 82%-uk vett észre javulást a gerincfájdalmak terén és 88%-uk tudott jobban dolgozni.

Ezen kívül, egy tudományosan figyelemmel kísért program szerint csökkent a betegállományok száma a vállalatnál. A Gothaer országos és európai díjakat nyer egészségügyi programjával.

► Az eredményekre hatást gyakorló nemzeti irányelvek alapvető jellemzői:

A törvényes nyugdíjkorhatár emelése.

► Fő sikertényezők/akadályok:

Különösen sikeres a jelenlegi helyzet és a jövőre vonatkozó előrejelzés kombinálása, a megfelelő stratégia meghatározása, a vonatkozó intézkedések megtervezése és az intézkedések eredményének értékelése. Mindez szisztematikus megközelítést biztosít, valamint fenntarthatóságot, amelyek olyan tényezőket jelentenek, amelyek alapvetőek a demográfiai változás kezelésében.

A kollektív szerződések és a munkaidővel kapcsolatos törvényi rendelkezések korlátokat szabhatnak a munkaidő-rugalmasság területén, például az olyan rendszerekben, amelyek a munkaidő rugalmasabbá tételét célozzák az egész életpályán keresztül.

A Gothaer Insurance ennek megfelelően megkapta a vállalati egészségügyi díjat 2011-ben, amely a kiváló egészségügy-kezelés elismerése.

► Honlap:

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

Gothaer Insurance: Éves Jelentés 2010 –
http://www.gothaer.de/media/gothaer_g/pdf/konzern_1/geschaefterichte/2010_2/Gothaer_Group_2010.pdf

Élethosszon át tartó tanulás, illetve egészségügy és biztonság: kiegészítő intézkedések a karrierfejlődés, a megtartás és a jelenlét javítására

► **A támogató vállalat neve:** HUK-COBURG

► **Központ országa:** Németország



HUK-COBURG
Aus Tradition günstig

► **A szervezet nagysága és ágazata:**

Általános biztosítás, 5 milliárd eurós díjbevétel, 8500 alkalmazott (2011)

► **Összpontosítás és gyakorlat:**

„Demográfia: Most vagy soha”

Képzés és élethosszon át tartó tanulás, valamint egészségügyi és biztonsági intézkedések (a vállalat munka/élet egyensúlyra irányuló intézkedéseit a fenti 1. rész mutatja be)

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

2008-ban az igazgatóság a belső kockázatkezelési bizottsággal együttműködésben elhatározta, hogy elemzést készít a vállalat korösszetételéről különböző helyszínein, hogy meg tudja határozni a szükséges intézkedések prioritási területeit. Az alábbi adatok a vállalat korösszetételében megfigyelhető fejleményekről azt bizonyítják, hogy a vállalat viszonylag kiegyensúlyozott korprofilot valósított meg. Mindazonáltal, arra az eredményre jutottak, hogy a magasan kvalifikált munkaerő elvesztése és a korosodó munkaerő által felvetett probléma kezeletlensége negatív következményekkel járna közép és hosszú távon.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:** Különböző intézkedések bevezetése 2004 és 2010 között (folyamatos)

► **Részvevő partnerek:** Munkáltató, üzemi tanács, különböző nem állami szervezetek, valamint oktatási szolgáltatók

► **Az intézkedés tartalma:**

1. Élethosszon át tartó tanulás

A HUK-COBURG nagy hangsúlyt fektet az élethosszon át tartó tanulásra és már számos intézkedést valósított meg a kezdeti és folyamatos képzés terén.

Karrier- és utódláskezelés

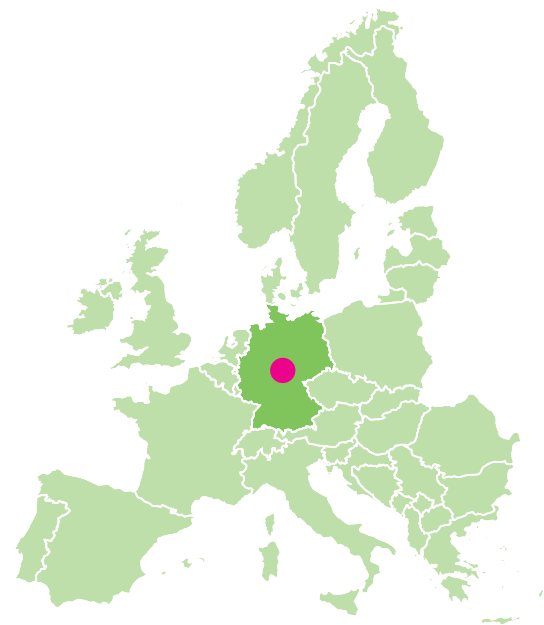
A program célja képessé tenni a vállalatot arra, hogy minél előbb megtalálja a jövő vezetőit. Az úgynevezett utódlástervezési értekezleteken az igazgatóság, az osztályvezetők és az osztályok dolgozói minden évben összegyűlnek, hogy megvitassák, mely vezetői állások fognak valószínűleg megüresedni az elkövetkező öt évben (pl. nyugdíjazás miatt). Ugyanakkor azonosítják a potenciális jelölteket és azt, milyen képzésre van szükségük a vezetői beosztás betöltéséhez.

Mentorálás

A karrier- és az utódláskezelésen túlmenően a fiatal vezetők mentorálására is odafigyelnek. Az intézkedést úttörő projektként 2009-ben vezették be, és az még mindig érvényes.

Együttműködés a coburgi University of Applied Sciences-zel

2004 októbere óta a vállalat kettős végzettséget adó képzési programot ajánl fel „biztosítási ágazat” név alatt a coburgi University of Applied Sciences-zel együttműködve. Hét félév alatt a beiratkozott diákok nemzetközileg elismert diplomát kapnak a biztosítási ágazat szakterületen (University of



Applied Sciences), és ezzel párhuzamosan a biztosítási és pénzügyi területen a menedzser-asszisztensi szakképesítést is megkapják. A képzés az egyetemen, szakiskolákban és vállalati helyszíneken történik. A gyakornokokat/diákokat a vállalat választja ki és finanszírozza, ami gyakornokonként átlagosan elérheti a 100 000 eurót.

Ami a továbbképzést illeti, 2005/2006 tele óta az alkalmazottak rendelkezésére áll a lehetőség, hogy részt vegyenek egy „biztosításmenedzsment” elnevezésű, master fokozatot adó képzésen a coburgi University of Applied Sciences programjában. A vállalat viseli a teljes tanulmányi költséget és az órákon való részvétel idejének egy részét beszámítja a munkaidőbe. A tanfolyamon a diplomások mintegy két éves műszaki és vezetői képzésben részesülnek az ágazatokon átnyúló munkavállalás elősegítése érdekében. 2010-ben 5 alkalmazott vett részt a programban (a vállalat számára ez 25 000 euróba került).

Egészség és biztonság a munkahelyen

A vállalat 2009-ben vezette be a „munkahelyi egészségért” (WHP) elnevezésű programot. A program szisztematikusan és fenntarthatóan valósítja meg a működési egészségügyi intézkedéseket az alkalmazottak és a vezetők számára minden szinten. A cél nemcsak a hiányzások csökkentése, hanem a termelékenység és a munkával való megelégedettség javítása is. Ezzel összhangban a vállalat a következő intézkedéseket valósította meg:

- **Egészségtudatos vezetés és a vezetők egészségügyi ellenőrzése**
A vezetők különösen stresszes helyzeteknek vannak kitéve és gyakori, hogy nem ismerik fel saját egészségük fontosságát. Betöltött szerepükből adódóan fel kellene ismerniük az egészségügyi kérdések fontosságát, és mindezt közvetíteniük kellene az alkalmazottak felé. Ez a vállalat „egészségtudatos vezetés” elnevezésű szemináriumának célja. A kétnapos szemináriumot azzal a céllal tartják, hogy a vezetők váljanak érzékenyebbé az egészségügyi kérdésre. Mintegy 80 vezető vett részt a programban 2009 és 2011 között.
- **„Testgyakorlat - táplálkozás - stresszkezelés” szeminárium (ENS+)**
Az ENS+ kombinált, holisztikus megközelítést alkalmaz, hogy tudatosítsa az alkalmazottakban az egészségtámogatás pilléreit. A szeminárium a testgyakorlat, a táplálkozás és a stresszkezelés területeire oszlik. A résztvevők kilenc hetes tanfolyamon vesznek részt, amely alatt olyan kérdésekkel foglalkoznak, mint a mindennapi élet, munka-ergonómia, táplálkozás és relaxációs technikák. A tanfolyamot kora este tartják. A résztvevők szabadidejükben vesznek részt a kurzuson, és a vállalat állja a szeminárium összes költségét. 2009 és 2011 között mintegy 165 fő vett részt a programban.
- **Támogatott sportolás**
A vállalat a tagdíj támogatásával (a költség 25%-a) a testgyakorlást is elősegíti. A támogatás megszerzéséhez az alkalmazottnak rendszeresen használnia kell a sportlétesítményeket. Jelenleg a dolgozók közül 700-an használják ki a lehetőséget.
A fentiek elismeréseként 2010 novemberében a HUK-COBURG megkapta a „vállalati egészség díjat”, amelyet a német pénzügyi lap, a „Handelsblatt” hozott létre.

► Elért hatás és előnyök:

A végrehajtott intézkedéseknek köszönhetően a vállalat jobban tud a meglévő és a jövő demográfiai kihívásaira reagálni. A vállalatnál már kicsi a munkaerő-fluktuáció (kb. 1% évente), és ezt a helyzetet fenn is akarják tartani.

► Az eredményekre hatást gyakorló nemzeti irányelvek alapvető jellemzői:

Sok olyan terület van, ahol a nemzeti politikai keretek hozzájárulnak a pozitív eredmények eléréséhez. Ezek közé tartozik:

- A jó gyakorlat és a fejlesztés támogatása (pl. az auditberufundfamilie-én keresztül).

► **Fő sikertényezők/akadályok:**

- Az intézkedések széles köre, amelyek az alkalmazottak különböző típusai számára kínálhatnak előnyöket a különböző korcsoportokban és szaktudás szinteken.
- Nagy hangsúly a munka/élet egyensúllyal kapcsolatos intézkedésekre.
- Elkötelezettség a karrierpályák fejlesztése mellett a vállalaton belül.

► **Web link:**

Vállalati emberi erőforrás jelentés, 2010 (Personalbericht 2010)

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

„Ha” az alkalmazott folytatni akarja a tanulást és meg akarja teremteni a munka/élet egyensúlyt, most megteheti



► **A támogató vállalat neve:** If P&C

► **Központ országa:** Svédország

► **A szervezet nagysága és ágazata:**

Biztosítási ágazat; 6 400 alkalmazott; 3,9 milliárd eurós bruttó díjjövedelem

► **Összpontosítás és gyakorlat:** If Akadémia

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

az If Akadémia az If saját üzleti iskolája, ahol a legfrissebb témákat és szakismereti modelleket a vállalat saját szükségleteihez és igényeihez igazítva oktatják.

Az If Akadémia belső és külső oktatókkal dolgozik, hogy a képzési gyakorlatok kínálatát tovább bővítse és kiaknázza a legutóbbi kutatási eredményeket.

Az oktatási gyakorlatok széles skálája áll rendelkezésre hagyományos és elektronikus alapú képzésen keresztül, de vannak egyéni oktatások is, és a mentorálás és a feladat elvégzésén keresztül történő tanulás is megszokott. Ez új lehetőségeket, jobb minőséget és jobb hatékonyságot biztosít az oktatásban és a teljesítményben is.

A demográfiai változással összefüggésben a vállalat kész az alkalmazotti motiváció fenntartására és megerősítésére, és lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy rendszeresen megújítsák tudásukat. A könnyen hozzáférhető, megfelelő és magas színvonalú tanulási tevékenységek biztosítása mellett vállalt elkötelezettséggel a vállalat hozzájárul a munkaerő egyenrangúsága és diverzifikáltsága terén kitűzött céljai eléréséhez. Idetartozik sok korcsoportot felölelő csoportokban történő munkavégzés. Az If Akadémia egy másik célja az új és innovatív módszerek létrehozása a tudásátadásra.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:** 2010 (folyamatos)

► **Részvevő partnerek:** Vállalat; a szakszervezetekkel és a dolgozói képviselőkkel való párbeszédben

► **Az intézkedés tartalma:**

1. Élethosszon át tartó tanulás

Az If Akadémia a vállalat belső oktatási és élethosszon át tartó tanulási programja, amely személyes és digitális tanulási termékek sokaságát kínálja. Az ajánlat nemcsak a svédországi dolgozók számára áll rendelkezésre, hanem más helyszíneken is Skandináviában és a balti államokban. Az akadémia teljes költségvetése 4,2 millió euró, és 21 teljes munkaidős alkalmazottnak megfelelő dolgozója van 4 országban, 9 vállalati helyszínen.

A képzést sokféle dolgozónak ajánlják

Jelentkező vezetők:
Vezetői készségek
Segítőkészség
Vezetői tulajdonságok

Új vezetők:
Vezetői készségek
Projektmenedzselés
Személyes oktatás
Önismeret
Gyakorlati vezetői készségek
Oktatói készségek

Tapasztalt vezetők:
Szakmai fejlődés
Vezetői kiválóság
Fejlett vezetői készségek és stratégiai gondolkodás
Innováció és együttműködés

Felsővezetők:
A rangidős vezetők szakmai fejlesztése együttműködésben a London Business School-lal



fel, a kezdőktől kezdve a felső szintű vezetőkhig.

Szemináriumok a vállalatról, céljairól, értékeiről, folyamatairól és rendszereiről a kezdők számára (75 résztvevő 2010-ben).

Az If Akadémia egyik fontos célja a vezetői fejlesztés mégpedig a következő modulokban:

2010-ben több mint 200 vezető vett részt a személyes szemináriumokon és kurzusokon és további 720 a digitális tanfolyamokon.

Ezen túlmenően a projekt- és teljesítménykezelés terén és más témákban e-tanulási lehetőségek érhetők el a web-en keresztül napi 24 órában. A személyes találkozókon kívül az oktatók digitális úton is kapcsolatot tartanak a résztvevőkkel, beleértve a közösségi médiát.

Az akadémia mentorálási programot is tartalmaz, ami személyes úton vagy különböző digitális csatornákon keresztül is rendelkezésre áll.

► **Elért hatás és előnyök:**

Összesen 500 kurzus és több mint 900 szeminárium érhető el online. Egyedül az első évben (2010) csaknem 21 000 e-tanulási kurzust ajánlottak fel és használtak ki, mintegy 4 000 tesztet töltöttek ki és kb. 6 300 személyes szemináriumot tartottak. 2011-ben 76 000 e-tanulási kurzust ajánlottak fel és használtak ki, mintegy 350 személyes szemináriumot tartottak és kb. 6 000 tesztet töltöttek ki.

A cél, hogy az oktatási lehetőségeket folyamatosan bővítsék és az összes dolgozó számára rendelkezésre bocsássák a szervezetben belül. A tanfolyamok minőségét és azok rendelkezésre állásának módját folyamatosan tekintik át és tökéletesítik. Az akadémia célja, hogy egyre inkább kihasználja a digitális módszert, mivel az rugalmasságot biztosít a legtöbb tanuló számára, akik a tanulást a munkához és az otthoni élethez tudják igazítani.

Bár jelenleg nehéz felmérni az akadémia pénzügyi előnyeit, a résztvevők nagyon elégedettek az oktatással, és a hatást a dolgozói teljes megelégedettségen keresztül mérik.

2. Munka/élet egyensúly

A vállalat igyekszik egyenlő esélyeket biztosítani a karrierfejlesztésben a férfiak és a nők számára, és lehetővé teszi dolgozói számára, hogy a munkát rugalmas munkaidő programokon és otthondolgozáson keresztül tudják a családi élettel összeegyeztetni. Aki kéri, kiegészítő szülői szabadságot is igénybe vehet.

► **Fő sikertényezők/akadályok:**

Az intézkedést a felső vezetés és a szakszervezetek is támogatják, és az sikeresen járult hozzá az élethosszon át tartó tanulás egészséges belső kultúrájának kialakulásához.

► **Web link:**

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

Minden területet figyelembe vesznek: az alkalmazottak támogatást kapnak a munka-élet egyensúly megteremtéséhez; illetve a szakképzettség növeléséhez és egészségük javításához



► **A támogató vállalat neve:** Società Reale Mutua

► **Központ országa:** Olaszország

► **A szervezet nagysága és ágazata:**

Kölcsönös biztosítás, 1 400 000 kötvénytulajdonos tag, 1 220 alkalmazott (Società Reale Mutua, 2009)

► **Összpontosítás és gyakorlat:** Munka/élet egyensúly, folyamatos képzés, illetve egészségügy és biztonság

► **Az intézkedés/politika bevezetésének háttere/indoka:**

A Reale Mutua vállalati kultúrája az alapértékek betartásán és tiszteletben tartásán alapul, amelyeket az alkalmazottak és a külső partnerek esetében is figyelembe vesznek. Különös figyelmet fordítanak az alkalmazottak egyéni szükségleteire, hogy kedvező és pozitív munkakörnyezetet hozzanak létre. A munka és a családi élet összeegyeztetése, a szakértelem folyamatos fejlesztése, a dolgozók fejlődése és a munkahelyi egészség fenntartása is nagy hangsúlyt kap. Felismerésre került, hogy az ilyen intézkedések alapvető szerepet játszanak az alkalmazottak megtartásában a vállalatnál, illetve a fiatalabb dolgozók toborzásában. Különösen fontos a szakképzett nők megtartása miután családot alapítottak. Ezen kívül, képzési programokat ajánlanak fel az alkalmazhatóság, a dolgozói elégedettség és motiváció növelésére, és ennek következtében a szakképzett dolgozók megtartására. Felismerték, hogy az egyre nagyobb verseny megköveteli, hogy rendszeresen felfrissítsék a dolgozók tudását.

► **Megvalósítás dátuma/időtartam:** 2010

► **Részvevő partnerek:** Vállalat, szakszervezetek, alkalmazottak

► **Az intézkedés tartalma:**

1. Munka/élet egyensúly

A vállalat a rugalmas munkavégzés (a munkanap kezdetét és végét érintően) felajánlásával igyekszik a munka/élet egyensúlyt támogatni, illetve azzal, hogy részmunkaidős megoldásokat kínál, hogy megfeleljen az egyéni szükségleteknek (hetente minimum 20, maximum 29 óra). A rugalmas munkaidőt az olyan dolgozók is igénybe vehetik, akiknek rokkant gyermekeik vagy rokonaik vannak, vagy olyan közeli rokonaik vannak, akik gondozást igényelnek. Ezzel a vállalat lehetővé teszi a törvényi jogosultságokhoz való hozzáférést, illetve eseti alapon munkaidő kedvezményt is biztosít. A hosszabb távollét (különösen szülési szabadság) után visszatérő dolgozók számára a vállalat speciális tudásfrissítő kurzusokat ajánl.

A szünet idejére a dolgozók gyermekei számára programokat szerveznek, hogy segítséget nyújtsanak a hosszú nyári szünet idejére.

A Reale Mutua pénzügyi segítség, tanácsadás és iránymutatás útján akkor is támogatást nyújt, ha az alkalmazott vagy egy családtagja megbetegszik.

Számos más juttatás is az alkalmazottak rendelkezésére áll, beleértve az éves utazási bérletek, a jelzálog-hitelek és kölcsönök részbeni és kedvezményes támogatását. Pénzügyi kiegészítést adnak az anyasági és apasági szabadság alatt fizetett juttatásokhoz is.

2. Képzettség és az élethosszon át tartó tanulás (folyamatos képzés)

2010-ben hozták létre az „Akadémiát”, a Reale Mutua csoport oktatási intézményét. Az iskola célja a standard vezetői modell meghatározása és a vonatkozó műszaki tudás és szaktudás feltérképezése és frissítése folyamatos képzésen és a belső vezetői képességek meghatározásán keresztül, továbbá egy valódi tanulási és ismeretmenedzselési rendszer kialakítása.



Az Akadémia a vállalat hosszú távú befektetését jelenti az alkalmazottak technikai és vezetői képzésébe. Célja a vezetői és technikai szaktudás továbbfejlesztése egy pragmatikus és módszeres megközelítéssel keresztül, amely az elméletet a gyakorlattal ötvözi. Ezzel elismerik, hogy az emberi erőforrások fontos sikertényezőt és a versenyelőny forrását jelentik.

3. Munkahelyi egészségügy és biztonság

A vállalat már egy ideje a kiegészítő munkaszerződésekben juttatásokat és költségtérítéseket köt ki arra az esetre, ha az alkalmazott vagy az alkalmazott családja betegség miatt kezelésre, gyors diagnosztikai vizsgálatokra vagy megelőző orvosi beavatkozásokra szorul. A térítés az alkalmazott sérülése, halála vagy tartós munkaképtelensége esetén is jár. Az alkalmazott munkakörét 6 hónappal tovább tartják meg, mint amekkora időszakot az országban használatos szabványos munkaszerződés előír.

Nemrégiben vezettek be egy személyes szolgáltatást, amely támogatást és eszközöket kínál a személyes és családi problémák megoldásához. A szolgáltatás olyan külsősök nyújtják, akik magasan képzettek az egészségügy területein (szolgáltatásnyújtás betegség/sérülés, pszichológia/pszichiátria problémák és függőség esetén), illetve a jóléti szolgáltatásokban (segítségnyújtás olyan fiatal és idősebb emberek, rokkantak számára, akiknek szociális problémáik vannak).

► Elért hatás és előnyök:

A vállalat által a személyes és családi kérdésekre fordított figyelem, illetve az alkalmazottak számára a nehézségek esetén nyújtott támogatás hozzájárul a pozitív munkakörnyezethez és a jó alkalmazotti kapcsolatok kialakulásához. A munka/élet egyensúly megteremtésére hozott intézkedések jelentős mértékben járulnak hozzá ahhoz, hogy az alkalmazottak képesek a munkát összeegyeztetni a családi élettel, ugyanakkor karrierjüket is fejleszteni tudják.

A vállalat képzési intézkedései lehetővé teszik az alkalmazottak számára, hogy kihasználják az „intézkedésekhez illesztett” karrierlehetőségeket a szakemberek számára, mégpedig összhangban a sajátos igényekkel és követelményekkel. Az egyénre szabott oktatás lehetővé teszi a vállalat számára, hogy építsen sajátos értékeire és kifejlessze saját vezetői modelljét.

Mindezek a kezdeményezések jól tükrözik a vállalat küldetését, nemcsak az alkalmazottakkal kapcsolatosan, hanem a külsős érdekelt és ügyfelek vonatkozásában is.

Számos vállalati kezdeményezés épül jogi rendelkezésekre és kollektív szerződésekre, illetve kiegészíti azokat, például a munka/élet egyensúllyal kapcsolatosan.

► Fő sikertényezők/akadályok:

A munka/élet egyensúly, az oktatási, egészségügyi és biztonsági intézkedések holisztikus megközelítése, amely elismeri a vállalat filozófiájával összhangban ismeri el az egyéni szükségleteket.

► **Web link:**

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

„Válasz a demográfiai kihívásra a biztosítási ágazatban - válogatás európai kezdeményezésekből” - hozzáférhető az Insurance Europe honlapján: www.insuranceeurope.eu

© Insurance Europe aisbl
Brüsszel, 2012
Minden jog fenntartva
Terv: www.altitude.be

„Válasz a demográfiai kihívásra a biztosítási ágazatban - válogatás európai kezdeményezésekből, 2012” - szerzői jogi védelem, minden jog fenntartva Részleges kiadás megengedett, ha feltüntetésre kerül a „Válasz a demográfiai kihívásra a biztosítási ágazatban - válogatás európai kezdeményezésekből Az európai biztosítás szociális partnereinek közös projektje, Insurance Europe, 2012” forrás Tiszteletpéldányokat szívesen veszünk. Tilos az Insurance Europe előzetes engedélye nélkül a jelen kiadványt reprodukálni, terjeszteni, továbbadni, illetve értékesíteni.

Bár a jelen kiadványban felhasznált információk megbízható forrásokból származnak, az Insurance Europe nem vállal semmilyen felelősséget a szolgáltatott információk pontosságáért vagy teljességéért. A szolgáltatott információk csak tájékoztatásul szolgálnak és semmi esetre sem vállal az Insurance Europe semmilyen felelősséget az információk felhasználásából eredő veszteségekért vagy károkért. Az Európai Bizottság nem felelős a jelen kiadványban található információk semmilyen felhasználásáért.



Az Insurance Europe az európai biztosítási és viszontbiztosítási szövetség. Harmincnégy tagtestületén - nemzeti biztosítási egyesületek - keresztül az Insurance Europe a biztosítási és viszontbiztosítási vállalkozások összes típusát képviseli, beleértve a páneurópai vállalatokat, a monoline biztosítókat, a kölcsönös biztosítókat és a kis- és középvállalkozásokat. A brüsszeli székhelyű Insurance Europe olyan vállalkozásokat képvisel, amelyek a teljes európai díjjövedelem mintegy 95%-át adják. A biztosítás nagyban hozzájárul Európa gazdasági növekedéséhez és fejlődéséhez. Az európai biztosítók több mint 1 100 milliárd díjjövedelemre tesznek szert, csaknem egymillió embert alkalmaznak és majdnem 7 500 eurót fektetnek be a gazdaságba.

www.insuranceeurope.eu



Az AMICE a vállalkozás méretétől függetlenül platformot biztosít a kölcsönös és a szövetkezeti biztosítók számára Európában. A kölcsönös és a szövetkezeti ágazat teszi ki az európai biztosítási vállalatok egyharmadát és adja a díjak majdnem 25%-át. A több mint 100 közvetlen és 1 600 közvetett taggal és a kb. 300 000 alkalmazottal az AMICE a biztosítási ágazat igen nagy részét képviseli.

www.amice-eu.org



A BIPAR a biztosításközvetítők európai szövetsége. A szövetség 51 nemzeti egyesületet tömörít 32 országból. A nemzeti egyesületeken keresztül a BIPAR a biztosítási ügynökök és brókerek, illetve a pénzügyi közvetítők érdekeit védi Európában.

Néhány nagy multinacionális vállalat mellett a biztosításközvetítői ágazat a kis- és középvállalkozások és a mikrovállalkozások százazreiből áll. Az ágazat az európai GDP 0,7%-át adja, és több mint egymillió ember tevékenykedik a szektorban.

www.bipar.eu



Az UNI Europa az európai szakszervezetek szövetsége. A szövetség a szolgáltatási és oktatási ágazatok szakszervezeteit tömöríti 50 különböző országból. A több mint 320 társult szakszervezettel az UNI Europa 7 millió dolgozót képvisel. Az UNI Europa Finance az UNI Europa ágazati szervezeteinek egyike.

www.uni-europa.org



« Reméljük, hogy a kiadványban található példák jó gondolkodási alappal szolgálnak, és arra ösztönzik a többi vállalatot és szociális partnert, hogy találjanak hatékony módokat a biztosítási ágazatban tapasztalható demográfiai változás kezeléséhez. »

Biztosítás Ágazati Szociális Párbeszédbizottsággal



Az Európai Unió pénzügyi támogatásával