

Rozwiązywanie problemów demograficznych w sektorze ubezpieczeń

Wybór inicjatyw realizowanych w Europie



Wspólny projekt partnerów społecznych w europejskim sektorze ubezpieczeń



Insurance Europe to europejska federacja firm ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych. Organizacja Insurance Europe skupiająca 34 instytucji członkowskich — krajowych stowarzyszeń ubezpieczeniowych — reprezentuje wszystkie typy firm ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych, np. firmy europejskie, firmy oferujące jeden typ produktów, firmy oferujące ubezpieczenia wzajemne oraz małe i średnie przedsiębiorstwa. Organizacja Insurance Europe z siedzibą w Brukseli reprezentuje firmy, które uzyskują 95% całego przychodu ze składek ubezpieczeniowych w Europie. Sektor ubezpieczeń ma znaczny wkład w europejski rozwój gospodarczy i społeczny. Europejskie firmy ubezpieczeniowe generują ponad 1100 miliardów euro przychodu ze składek, zatrudniają prawie milion pracowników i inwestują w rozwój gospodarczy niemal 7500 miliardów euro.

www.insuranceeurope.eu



Organizacja **AMICE** jest platformą współpracy różnej wielkości europejskich firm ubezpieczeniowych oraz grup firm oferujących ubezpieczenia wzajemne. Sektor ubezpieczeń wzajemnych i grup firm ubezpieczeniowych stanowi jedną trzecią firm ubezpieczeniowych w Europie, do których odprowadzanych jest niemal 25% składek. Skupiając ponad 100 członków bezpośrednich i 1600 członków pośrednich, zatrudniających około 300 000 pracowników AMICE, reprezentuje znaczną część sektora ubezpieczeń.

www.amice-eu.org



BIPAR to Europejska Federacja Pośredników Ubezpieczeniowych. Skupia 51 stowarzyszeń krajowych z 32 państw. Za pośrednictwem stowarzyszeń krajowych organizacja BIPAR reprezentuje interesy agentów i brokerów ubezpieczeniowych oraz pośredników finansowych w Europie.

Oprócz dużych firm międzynarodowych sektor pośrednictwa ubezpieczeniowego składa się z setek tysięcy małych i średnich firm oraz mikroprzedsiębiorstw. Generuje 0,7% europejskiego PKB, a w sektorze tym pracuje ponad milion osób.

www.bipar.eu



UNI Europa to europejska federacja związków zawodowych. Skupia związki zawodowe działające w sektorach świadczących różne usługi w 50 różnych krajach. UNI Europa obejmuje 320 stowarzyszonych organizacji związkowych reprezentujących 7 milionów pracowników. UNI Europa Finance to jedna ze struktur sektora w organizacji UNI Europa.

www.uni-europa.org

Spis treści

Wstęp opracowany przez europejskich partnerów społecznych w sektorze ubezpieczeń	2
Oświadczenie Komisji Europejskiej	3
Wstęp	4
Wspólne oświadczenie europejskich partnerów społecznych w sektorze ubezpieczeń	5
Część 1 Działania poszczególnych firm i całego sektora dotyczące kwalifikacji, nieustannego kształcenia, zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy	9
1.1 Działania dotyczące kwalifikacji i nieustannego kształcenia	10
1.2 Działania w kierunku zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego	19
1.3 Działania dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy	23
Część 2 Połączone metody działania w odpowiedzi na problemy demograficzne	31
2.1 Działania sektorowe	34
2.2 Działania na poziomie firmy	38



Wstęp opracowany przez europejskich partnerów społecznych w sektorze ubezpieczeń

Z przyjemnością prezentujemy broszurę będącą wynikiem owocnej pracy w Komisji Dialogu Społecznego w Sektorze Ubezpieczeń (Insurance Sectoral Social Dialogue Committee, ISSDC). Komisja to unikalne forum działające na poziomie europejskim, w którym przedstawiciele pracowników i pracodawców z firm ubezpieczeniowych omawiają kwestie należące do wspólnego obszaru zainteresowań.

W 2010 roku wydaliśmy wspólne oświadczenie — dostępne poniżej — dotyczące rozwiązania problemów demograficznych w sektorze ubezpieczeń z perspektywy całej Europy. Obecna broszura stanowi część uzupełniającego to oświadczenie projektu „Rozwiązywanie problemów demograficznych w europejskim sektorze ubezpieczeń: zbiór i stosowanie dobrych praktyk”.

Zawiera ona nie tylko przykłady efektywnego rozwiązywania problemów demograficznych w sektorze ubezpieczeń, ale także przykłady bliskiej i skutecznej współpracy oraz dialogu między przedstawicielami pracowników i pracodawców. Opisane rozwiązania zostaną prawdopodobnie wykorzystane na poziomie lokalnym i firm jako podstawa do dalszej dyskusji i ulepszeń wprowadzanych przez partnerów społecznych, dzięki czemu niniejsza broszura stanowi punkt wyjścia do bardziej powszechnego stosowania sprawdzonych procedur w sektorze ubezpieczeń i nie tylko.

Aby zapewnić osiągnięcie aspiracji określonych powyżej, w ramach projektu organizujemy wydarzenia dodatkowe, w tym konferencję promującą broszurę i seminarium, którego celem jest ocena wyników rozpowszechniania broszury. Oczekujemy, że te wydarzenia umożliwią dalszą poprawę relacji, zrozumienia i współpracy między pracownikami a związkami zawodowymi w sektorze ubezpieczeń na poziomie Unii Europejskiej, poszczególnych krajów i firm.

Jako organizacja kierująca projektem, Insurance Europe pragnie podziękować innym organizacjom będącym partnerami społecznymi w europejskim sektorze ubezpieczeń — UNI-Europa, AMICE i BIPAR — za bliską współpracę i aktywny udział. Cztery europejskie organizacje będące partnerami społecznymi w sektorze ubezpieczeń pragną podziękować wszystkim — w tym firmom ubezpieczeniowym, reasekuracyjnym i pośredniczącym, ich krajowym federacjom, przedstawicielom pracowników i pracodawców oraz związkom zawodowym — którzy z korzyścią dla wszystkich stron podzielili się swoimi doświadczeniami.

I wreszcie chcielibyśmy podziękować Komisji Europejskiej za wsparcie tej inicjatywy i całego projektu.



*Sebastian Hopfner,
przewodniczący Komisji Dialogu
Społecznego w Sektorze Ubezpieczeń,
prezes Komisji Spraw Społecznych i
Edukacji w Insurance Europe*



*Elke Maes,
wiceprezes Komisji Dialogu Społecznego
w Sektorze Ubezpieczeń reprezentujący
firmę UNI Europa Finance*



*Jean-Luc de Boissieu,
przewodniczący Grupy Roboc-
zej Działu Prawnego AMICE*



*Didier Pisssoort,
przewodniczący Komisji Spraw
Społecznych UE BIPAR*

Oświadczenie Komisji Europejskiej

Dzięki powszechnemu dialogowi społecznemu w Unii Europejskiej partnerzy społeczni UE reagują na efekty kryzysu ekonomicznego i finansowego w sposób odpowiedzialny społecznie, przyczyniają się do powstawania nowych miejsc pracy, zachowania wysokich standardów działania i dobrych warunków pracy. Dlatego też Komisja wspiera społeczny dialog między branżami oraz w poszczególnych sektorach UE, ułatwiając konsultacje i negocjacje partnerów społecznych UE oraz wspomagając ich działania finansowo.

Podobnie jak w innych sektorach gospodarki europejski sektor ubezpieczeń podlega daleko idącym zmianom, które w dużym stopniu stymulowane są zmianami demograficznymi. Zapewnienie warunków społeczno-ekonomicznych umożliwiających pracodawcom i pracownikom dotrzymanie tempa w zmieniającym się otoczeniu stanowi poważne wyzwanie dla państw członkowskich, instytucji UE oraz partnerów społecznych.

Wyniki dialogu społecznego między partnerami w sektorze ubezpieczeń mają duże znaczenie dla środowiska pracy, ponieważ dotyczą kluczowych zmian i ułatwiają podejmowanie działań odpowiedzialnych społecznie. Partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeń we wspólnym oświadczeniu z 2010 roku ustalili stanowisko dotyczące problemów demograficznych dla tego sektora. Niniejsza broszura zawierająca przykłady dobrych praktyk powstała w ramach wspólnego projektu partnerów społecznych, któremu Komisja udziela wsparcia od 2011 roku.

Komisja z zadowoleniem przyjęła fakt, że priorytetem dla europejskich partnerów społecznych w sektorze ubezpieczeń są najważniejsze kwestie, takie jak zmiany demograficzne, odpowiednie zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego, nieustanne kształcenie oraz bezpieczeństwo i higiena pracy. Ich wkład ma kluczowe znaczenie dla realizacji przez Unię Europejską celów programu Strategia dla Europy 2020.

Ponadto broszura ta, zawierająca podsumowanie dobrych praktyk w tych dziedzinach, przyczynia się do realizacji celów programu Europejski rok aktywnego starzenia się i solidarności między pokoleniami 2012. Stanowi ona użyteczne źródło informacji dla partnerów społecznych działających w innych obszarach i sektorach na poziomie UE, a także państw członkowskich.



Armindo Silva, dyrektora ds. zatrudnienia i ustawodawstwa społecznego, dialogu społecznego, Komisji Europejskiej, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Wylączenia Społecznego, Departament B „Zatrudnienie i ustawodawstwo społeczne, dialog społeczny”

Wstęp

Europejski sektor firm ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych staje przed poważnym wyzwaniem, ponieważ jego pracownicy starzeją się, a wielu z nich zbliża się do wieku emerytalnego.

Z własnej inicjatywy firmy ubezpieczeniowe i pośrednicy podjęli wiele działań w celu zwiększenia i utrzymania poziomu zatrudnienia. Partnerzy społeczni na poziomie firmy i sektora opracowali także dużą liczbę innowacyjnych i efektywnych narzędzi, dzięki którym sektor ubezpieczeń ma się stać jeszcze bardziej dynamiczny i atrakcyjny.

W tej broszurze przedstawiono niektóre z wielu dobrych praktyk wprowadzonych w branży ubezpieczeniowej i omówiono trzy problemy, których dotyczy wspólne oświadczenie przyjęte przez partnerów społecznych w europejskim sektorze ubezpieczeń w styczniu 2010 r.: zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego, nieustanne kształcenie oraz bezpieczeństwo i higiena pracy. Zamieszczono w niej przykłady praktyk wybranych ze względu na ich innowacyjność, oryginalność i efektywność w zwiększaniu atrakcyjności sektora ubezpieczeń utrzymania możliwości zatrudnienia osób już pracujących w tym sektorze.



Niniejsza broszura przedstawia praktyki w sposób ilustrujący różnorodność ich celów i źródeł. Niektóre z nich dotyczą jednego z trzech problemów (pierwsza część broszury), inne stanowią przykład powiązanych działań związanych z kilkoma problemami naraz (druga część). W obu przypadkach powstały na poziomie poszczególnych firm, grup lub sektora.

W tej broszurze opisano każdy przykład w podobny sposób, aby ułatwić odbiorcom zrozumienie podstaw i najważniejszych elementów inicjatyw, a także wpływu i korzyści, jakie zapewniły pracodawcom i firmom ubezpieczeniowym oraz całej branży.

Oczywiście tych dobrych praktyk nie da się zastosować w innych firmach lub rynkach bez wprowadzenia odpowiednich zmian. Opracowano je z uwzględnieniem określonych celów i kontekstu, ponieważ problemy demograficzne, organizacja dialogu społecznego i ramy prawne różnią się w poszczególnych krajach UE, podobnie jak firmy różnią się pod względem wielkości i rynków, na których działają. Dlatego też broszura zawiera podstawowe informacje i przedstawia powody wprowadzenia praktyk oraz rządowe rozwiązania wspierające ich implementację. Tam, gdzie jest to możliwe, dostępne są łącza do stron internetowych zawierających dodatkowe informacje na temat przykładów, które szczególnie interesują odbiorców.

Mamy nadzieję, że rozwiązania zawarte w naszej broszurze będą stanowić inspirację dla innych firm i partnerów społecznych do tworzenia rozwiązań dotyczących zmian demograficznych w sektorze ubezpieczeń. Bez wątpienia w przyszłości powstaną dzięki temu inne dobre praktyki.

Wspólne oświadczenie europejskich partnerów społecznych w sektorze ubezpieczeń

Problemy demograficzne w europejskim sektorze ubezpieczeń

Bruksela, 26 stycznia 2010 r.

Wstęp

Starzenie się i zmniejszanie populacji powoduje, że Unia Europejska w przyszłości musi stawić czoła poważnym wyzwaniom demograficznym. Osoby urodzone w okresie wyżu demograficznego zaczynają opuszczać rynek pracy, a w ciągu następnej dekady ich liczba będzie się zwiększać. Jednocześnie z powodu niskiego wskaźnika urodzeń młode pokolenie, które rozpoczyna pracę zawodową, jest znacznie mniej liczne i nie jest w stanie zastąpić rosnącej liczby pracowników w wieku emerytalnym. W Unii Europejskiej rośnie liczba obywateli w wieku emerytalnym i maleje liczba pracowników finansujących system opieki społecznej.

Zmiany demograficzne mają wpływ na europejskie firmy i pośredników ubezpieczeniowych pod względem możliwości dostarczania produktów (np. ubezpieczeń na życie, emerytalnych, zdrowotnych i dotyczących opieki długoterminowej) oraz zatrudnienia pracowników.

Firmy i pośrednicy ubezpieczeniowi jako dostawcy produktów

Przedsiębiorstwa w tym sektorze mają świadomość postrzegania przez społeczeństwo w sensie ogólnym, a w szczególności klientów indywidualnych, różnych firm oferujących produkty i usługi ubezpieczeniowe. Podjęto wiele działań mających na celu zmianę tego stanu i sądzimy, że poczyniono pewne postępy.

Firmy i pośrednicy ubezpieczeniowi jako pracodawcy

Dlatego też wspólne oświadczenie skupia się głównie na firmach w sektorze ubezpieczeniowym i ich możliwościach jako pracodawców.

Średnia wieku pracowników w sektorze ubezpieczeń rośnie. Wielu pracowników zbliża się do wieku emerytalnego. Rozwiązanie problemu starzejącej się siły roboczej stanowi duże wyzwanie. Po pierwsze, musimy umożliwić doświadczonym i zmotywowanym pracownikom w starszym wieku kontynuowanie pracy zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego, jeżeli wyrażają taką wolę. Po drugie musimy przyciągnąć do sektora nowych pracowników, aby uzyskać stały poziom zatrudnienia wykwalifikowanych pracowników o różnorodnych umiejętnościach.

W sektorze ubezpieczeń istnieje świadomość konieczności zintensyfikowania działań w celu pozyskania wykwalifikowanych i profesjonalnych pracowników. Konieczne jest uzyskanie przez sektor ubezpieczeń wizerunku atrakcyjnej branży o ciekawych możliwościach rozwoju zawodowego, szczególnie w porównaniu z sektorem bankowym.

W wyniku tego wiele firm w sektorze ubezpieczeń zrewidowało strategię zatrudnienia i model działania w celu zatrudnienia i utrzymania pracowników.

Rola europejskich partnerów społecznych

Partnerzy społeczni w europejskim sektorze ubezpieczeń uważają, że mają do odegrania ważną rolę we wspomaganiu działań sektora w celu rozwiązania tych problemów. W 2008 roku uzgodnili konieczność opracowania konstruktywnych działań i strategii na poziomie europejskim i w tym celu włączyli problem demograficzny do programu prac Komisji Dialogu Społecznego w Sektorze Ubezpieczeń (ISSDC) na rok 2008 i 2009.

W trakcie prowadzonych prac partnerzy społeczni określili atrakcyjność i możliwość zatrudnienia jako dwie najważniejsze kwestie w sektorze ubezpieczeń. Postanowiono skoncentrować działania na 1) zrównoważeniu życia zawodowego i prywatnego, 2) utrzymaniu możliwości zatrudnienia i rozwoju zawodowego 3) bezpieczeństwie i higienie pracy.

Wspólne oświadczenie jest wynikiem dyskusji i wymiany poglądów na te tematy przez partnerów społecznych w ciągu ostatnich dwóch lat. Narzędzia i regulacje określone przez partnerów społecznych jako ułatwiające działanie w czasach zmian demograficznych są już w pewnym stopniu stosowane w sektorze ubezpieczeń. Fakt, że te narzędzia i regulacje zostały wymienione w tym dokumencie nie oznacza, że firmy już ich nie stosują.

Partnerzy społeczni w europejskim sektorze ubezpieczeń oczekują od swoich członków i wszystkich zainteresowanych stron przeprowadzenia analizy i wprowadzenia zmian stosowanych procedur w związku z niniejszym oświadczeniem.

Działania dodatkowe i kolejne kroki

Promocja wspólnego oświadczenia

Partnerzy społeczni podejmują działania z wykorzystaniem wszelkich dostępnych środków, związków zawodowych, stowarzyszeń i pracodawców w sektorze ubezpieczeń i poza nim, aby informować o tym wspólnym oświadczeniu. Zachęcają partnerów społecznych w całym kraju do wspólnego promowania i propagowania ustaleń tego wspólnego oświadczenia. Można to czynić na przykład poprzez organizowanie spotkań dotyczących jego treści, przeprowadzanie prezentacji dla organizacji rządowych i innych ważnych podmiotów, przeprowadzanie badań lub wykorzystanie go podczas negocjacji. W miarę możliwości wspólne oświadczenie zostanie także przetłumaczone na inne oficjalne języki UE.

Monitorowanie wspólnego oświadczenia

W związku ze wspólnym oświadczeniem partnerzy społeczni podejmą działania monitorujące. Ich celem będzie określenie postępu dokonanego w problematycznych dziedzinach i ocena zastosowania wspólnego oświadczenia w praktyce. Aby to zrealizować, można na przykład wysłać kwestionariusze do europejskich partnerów społecznych lub firm w sektorze ubezpieczeń.

Publikacja broszury

Partnerzy społeczni po przyjęciu wspólnego oświadczenia podejmą dodatkowe działania polegające na publikacji broszury zawierającej dobre praktyki odnoszące się do postępowania w powyższych przypadkach przez różne firmy w sektorze ubezpieczeń i państwa członkowskie UE.

Promocja broszury

Partnerzy społeczni po przyjęciu wspólnego oświadczenia podejmą dodatkowe działania polegające na publikacji broszury zawierającej dobre praktyki odnoszące się do postępowania w powyższych przypadkach przez różne firmy w sektorze ubezpieczeń i państwa członkowskie UE.

Aktualizacja broszury

Partnerzy społeczni będą regularnie aktualizować broszurę, aby uwzględnić nowe ustalenia dotyczące zmian demograficznych wpływających na europejski sektor ubezpieczeń oraz nowych praktyk opracowanych i wdrożonych przez zainteresowane strony. Partnerzy społeczni planują zakończyć pierwszy etap prac, organizując konferencję poświęconą powyższemu tematowi. Głównym jej celem będzie wymiana informacji o sprawdzonych procedurach, analiza trendów i plany dotyczące przyszłych działań.

1. Zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego

Partnerzy społeczni w europejskim sektorze ubezpieczeń rozumieją znaczenie zapewnienia zrównoważonego życia zawodowego i prywatnego. Jest to złożona kwestia, która ma wpływ na wszystkich pracowników. Każdy pracownik ma własną opinię na temat właściwego zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego. Aby zapewnić maksymalną atrakcyjność sektora, pracodawcy powinni zaoferować szeroką ofertę możliwości współpracy w efektywny sposób.

Partnerzy społeczni mają także świadomość, że problemy dotyczące zrównoważonego życia zawodowego i prywatnego mają szczególne znaczenie w przypadku kobiet. Często uważają one, że muszą dostosować ambicje zawodowe tak, aby uwzględnić potrzeby rodziny, np. wychowanie dzieci lub opieka nad osobami starszymi. Aby umożliwić wszystkim bez względu na płeć rozpoczęcie pracy lub powrót do niej po nieobecności, warto zastosować takie rozwiązania, jak zmienne godziny pracy, praca na niepełny etat, inicjatywy umożliwiające powrót do pracy, możliwość pracy w domu i pracy w wybrany sposób z wykorzystaniem nowych technologii (na przykład telepracy). Takie działania zwiększają atrakcyjność zatrudnienia w sektorze i pomagają przyciągnąć i utrzymać pracowników. Sprawdzone praktyki wdrożone już w firmach i u pośredników ubezpieczeniowych należy zastosować w kolejnych przedsiębiorstwach.

W życiu zawodowym pracowników ważną kwestią jest też elastyczność. Zasady, które zachęcają starszych pracowników do pozostania w firmie dzięki alternatywnemu i mniej obciążającemu zakresowi obowiązków, to efektywne i wypróbowane metody w firmach i u pośredników ubezpieczeniowych. Może to obejmować skrócenie czasu pracy, elastyczne godziny pracy i indywidualne ustalenia spełniające wymagania osób starszych itd.

Tworzenie i rozbudowa obiektów użyteczności publicznej zapewniających opiekę nad dziećmi i zapewnienie różnorodnej pomocy w opiece nad dziećmi (na przykład kuponów umożliwiających zapewnienie opieki) umożliwi rodzicom wybranie odpowiednich godzin pracy, na cały i pełny etat. Zdaniem partnerów społecznych państwa członkowskie UE mają do odegrania kluczową rolę w kwestii dostępu do odpowiednich obiektów użyteczności publicznej zapewniających opiekę nad dziećmi. Uważają cele określone w Barcelonie dotyczące obiektów użyteczności publicznej zapewniających opiekę dla dzieci w wieku przedszkolnym (SEC (2008)2597) za krok we właściwą stronę.

2. Kwalifikacje i nieustanne kształcenie

Partnerzy społeczni sądzą, że ciągle zdobywane doświadczeń w znacznym stopniu przyczynia się do wydłużenia okresu możliwości zatrudnienia. Jako działanie wynikające z obustronnej odpowiedzialności, nieustanne kształcenie zapewnia korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Służy ono pracownikowi, pracodawcy i państwu i dlatego wszystkie trzy strony są wspólnie odpowiedzialne za inwestycję w szkolenia i edukację.

Ciągle zdobywanie nowych umiejętności pozwala na efektywne życie zawodowe. Rozwój kariery i poprawa kwalifikacji mają istotne znaczenie ze względu na motywację pracowników, którzy uzyskują dzięki temu lepsze wyniki.

Ciągle szkolenie starszych pracowników jest szczególnie ważne, ponieważ pozwala im na kontynuowanie pracy, a ponadto są oni cennym zasobem firmy, która korzysta z ich doświadczenia i wiedzy. Zwiększa to ich motywację do odbywania dodatkowych szkoleń.

Każdy pracownik ma prawo do szkoleń koniecznych do realizacji zadań na danym stanowisku. Umiejętności pracowników wymagają uzupełniania zgodnie ze zmianami w branży i należy zachęcać ich do udziału w programach szkoleniowych i odpowiedzialnego zarządzania własnym rozwojem zawodowym.

W interesie pracowników leży także samodzielna nauka i zdobywanie kwalifikacji umożliwiających wykonywanie powierzonych zadań i zachowanie stanowiska pracy. Pracodawcy pełnią ważną rolę w zwiększaniu kompetencji siły roboczej. Jeżeli to stosowne, każdy pracownik powinien uzyskać pomoc w postaci szkolenia, aby mógł efektywnie wykonywać swoją pracę. Pracodawcy powinni zachęcać pracowników do zdobywania nowych umiejętności i zwiększania kompetencji, aby podnieść efektywność pracy i kwalifikacje zawodowe. Ze swej strony pracownicy muszą brać aktywny udział w procesie nieustannego zdobywania doświadczeń i być odpowiedzialni za kontynuację kariery zawodowej.

3. Bezpieczeństwo i higiena pracy

Pracownicy i pracodawcy są wspólnie odpowiedzialni za stworzenie stabilnego środowiska zapewniającego odpowiednie warunki pracy oraz zdrowie fizyczne i psychiczne pracownika.

Zdaniem partnerów społecznych pracodawcy i pracownicy mają do odegrania ważną rolę w promowaniu bezpieczeństwa i higieny pracy. Pracodawcy mogą pomóc, tworząc środowiska i zasady, które zapewniają pracownikom warunki sprzyjające ochronie zdrowia. W tym celu można wykorzystać systemy zarządzania higieną pracy do realizacji takich inicjatyw, jak porady dotyczące ćwiczeń fizycznych, odżywiania i zarządzania stresem, numery pomocy dla pracowników oraz testy i badania medyczne. Pracodawcy nie ponoszą jednak odpowiedzialności za życie prywatne pracowników, dlatego ostateczne powodzenie tych działań zależy od chęci poszczególnych osób.

Efektywne zasady dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy są kluczowe dla stworzenia bezpiecznego środowiska pracy. Pracodawcy powinni podjąć niezbędne działania w miejscu pracy, aby zapewnić bezpieczeństwo i ochronę zdrowia pracownika. Pracownicy mają także do odegrania znaczącą rolę w tworzeniu warunków pracy gwarantujących komfort, bezpieczeństwo i zdrowie.

W ramowej umowie międzysektorowej z 2004 roku dotyczącej stresu związanego z pracą zawarto sugestię, że ze stresem mają do czynienia wszyscy pracownicy w każdym miejscu pracy, bez względu na wielkość firmy, branżę albo sposób zatrudnienia lub współpracy. Partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeń popierają tę umowę i zgadzają się, że eliminacja stresu w miejscu pracy powoduje zwiększenie wydajności oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, co z kolei zapewnia korzyści ekonomiczne i społeczne firmom, pracownikom i całemu społeczeństwu. Partnerzy społeczni wzywają pracodawców i pracowników w sektorze ubezpieczeń do podjęcia działań mających na celu określenie niepożądanego poziomu stresu związanego z pracą oraz zapobieganie mu, eliminację i ograniczanie tam, gdzie jest to możliwe. Każdy z pracodawców musi samodzielnie określić, jakie działania należy podjąć w celu rozwiązania potencjalnych problemów wynikających ze stresu w miejscu pracy. O ile to możliwe, takie działania zostaną podjęte przy współudziale i współpracy pracowników i/lub ich przedstawicieli.

Wniosek

Europejscy partnerzy społeczni zachęcają zrzeszone organizacje do aktywnego udziału w rozwiązywaniu problemów demograficznych. Demografia to złożona dziedzina i wymaga zastosowania różnorodnych strategii na wszystkich poziomach systemu społecznego. Problemy demograficzne mają wpływ na wszystkie działy firmy. Pracodawcy i pracownicy w firmach i u pośredników ubezpieczeniowych powinni określić sposoby współpracy przy rozwiązywaniu tych problemów.



Część 1

Działania poszczególnych firm i całego sektora dotyczące kwalifikacji, nieustannego kształcenia, zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy

W tej części zawarto przykłady działań podejmowanych przez firmy i cały sektor związane ze zrównoważeniem życia zawodowego i prywatnego, podnoszeniem kwalifikacji, nieustannym kształceniem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. W drugiej części broszury przedstawiono przykłady wspólnych działań firm i całego sektora dotyczących dwóch lub trzech z wymienionych obszarów. Przykłady wymienione w pierwszej części pokazują, w jaki sposób sektor ubezpieczeń stosuje różne metody i narzędzia w celu dostosowania się do zmian demograficznych, na przykład: działania dotyczące zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego wdrożone przez firmę HUK-COBURG w Niemczech obejmują inicjatywy zapewniające wsparcie jej pracowników; plan zatrudniania starszych pracowników zastosowany przez francuski fundusz ubezpieczeń wzajemnych MAIF-Filia MAIF oraz kampania zwiększania świadomości, której celem jest stworzenie komfortowego środowiska pracy, zapewniającego zdrowie pracowników, przeprowadzona przez fińską firmę Etera, oferującą ubezpieczenia emerytalne.

Wspólne oświadczenie podkreśla znaczenie zrównoważonego życia zawodowego i prywatnego, kwalifikacji i nieustannego kształcenia oraz bezpieczeństwa i higieny pracy podczas zatrudniania w sektorze ubezpieczeń i w celu utrzymania jego poziomu. Przykłady w tej broszurze ilustrują różnorodność doświadczeń i działań podejmowanych w branży ubezpieczeń w celu zarządzania zmianami i adaptacji do nich. Wszystkie przykłady w tej broszurze stanowią dowód, że pracodawcy w sektorze ubezpieczeń podejmują działania mające na celu uwzględnienie różnych aspektów problemu demograficznego wynikającego ze starzenia i zmniejszania liczebności populacji Europy. Wynika z nich, że sektor ubezpieczeń jest pionierem działań mających na celu stworzenie takiego środowiska pracy, które zapewnia równe szanse, długi okres pracy, właściwą ochronę zdrowia i komfortowe warunki pracy aktualnym oraz przyszłym pracownikom bez względu na wiek i płeć.

1.1 Działania dotyczące kwalifikacji i nieustannego kształcenia

W ostatnich latach wzrosła świadomość znaczenia, jakie ma możliwość zatrudnienia przez całe życie zawodowe. Pracownicy nie skupiają się tylko na zachowaniu danego stanowiska, ważne jest także zdobywanie różnorodnych umiejętności i umiejętność adaptacji. Odpowiedzialność za zapewnienie możliwości zatrudnienia spoczywa jednakowo na pracodawcy i pracowniku. Jak stwierdzono we wspólnym oświadczeniu — „nieustanne kształcenie zapewnia korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom Służy ono pracownikowi, pracodawcy i państwu i dlatego wszystkie trzy strony są wspólnie odpowiedzialne za inwestycję w szkolenia i edukację. Ciągłe zdobywanie nowych umiejętności pozwala na efektywne życie zawodowe. Rozwój kariery i poprawa kwalifikacji mają istotne znaczenie ze względu na motywację pracowników, którzy uzyskują dzięki temu lepsze wyniki. Ciągłe szkolenie starszych pracowników jest szczególnie ważne, ponieważ pozwala im na kontynuowanie pracy, a ponadto są oni cennym zasobem firmy, która korzysta z ich doświadczenia i wiedzy. Zwiększa to ich motywację do odbywania dodatkowych szkoleń”.

Podane tu przykłady wskazują, że w branży ubezpieczeniowej w całej Europie przywiązuje się dużą wagę do nieustannego kształcenia i wspierania pracowników na wszystkich stanowiskach bez względu na wiek. Przykład dotyczący Irlandzkiego Stowarzyszenia Brokerów (Irish Brokers Association) dotyczy ułatwienia zatrudnienia młodych osób w sektorze, aby zapewnić długi okres rozwoju zawodowego. Natomiast przykład firmy MAIF dotyczy wszystkich pracowników, a koncentruje się głównie na zdobywaniu wiedzy. Z kolei najważniejszą kwestią w przykładzie firmy Finance Norway jest nieustanne zdobywanie doświadczeń, w którym nacisk położono na równość kobiet i mężczyzn.

Możliwości edukacji elektronicznej dla wszystkich: główna przyczyna sukcesu w grupie wiekowej 50+

► Nazwa firmy/organizacji:



Słowackie Stowarzyszenie Ubezpieczeniowe (SLASPO)

► Siedziba centrali: Słowacja

► Wielkość i sektor organizacji: sektor kompleksowej obsługi ubezpieczeniowej

► Główne obszary i sposoby działania: inicjatywa edukacji elektronicznej

► Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:

Średnia wieku pracowników w sektorze ubezpieczeń rośnie. Dlatego też pracownicy muszą regularnie rozwijać swoje umiejętności i zdobywać dodatkową wiedzę, aby mogli pracować wydajnie i zapewniać swoim pracodawcom konkurencyjność. Jako stowarzyszenie firm oferujących ubezpieczenia handlowe, SLASPO promuje wspólne interesy swoich członków; coraz częściej dotyczące utrzymania poziomu kwalifikacji pracowników oraz jego zwiększania. Aby umożliwić pracownikom samodzielne kierowanie procesem nauki i rozwoju, stowarzyszenie SLASPO opracowało aplikację do edukacji elektronicznej zgodną z zasadami ciągłego zdobywania wiedzy w sektorze ubezpieczeń.

► Data wdrożenia/czas trwania: narzędzie opracowano w 2009 roku i jest ono nieustannie ulepszone.

► Zaangażowani partnerzy: SLASPO i dostawca rozwiązań edukacji elektronicznej

► Zakres działań:

Inicjatywa obejmuje zestaw materiałów edukacyjnych umożliwiających podniesienie kwalifikacji do poziomu wymaganego dla agenta lub pracownika firmy ubezpieczeniowej obsługującego bezpośrednio klientów indywidualnych. Materiały te spełniają wymagania prawne związane z tego typu szkoleniem, a uczestnicy muszą zdać egzamin potwierdzający osiągnięcie standardów zawodowych.

► Osiągnięte efekty i korzyści:

W 2011 roku 30% uczestników projektu stanowiły osoby w wieku co najmniej 50 lat. W tym samym roku w programie szkoleniowym wzięło udział 7218 osób (4535 kobiet i 2683 mężczyzn).

► Najważniejsze rozwiązania państwowe wpływające na wyniki:

Nacisk na wydłużenie kariery zawodowej.

► Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:

Uniwersalizm aplikacji umożliwiająca użytkownikom zdobywanie wiedzy opartej na zatwierdzonych informacjach dopasowanych do ich stylu życia.

► Strony WWW:

<http://www.slaspo.sk/en/> - strona internetowa stowarzyszenia SLASPO

<http://www.e-ducation.com/> - strona internetowa z materiałami edukacyjnymi



Działania doradcze: wspieranie rozwoju zawodowego kobiet

► **Nazwa organizacji promującej:** Finance Norway (FNO)

► **Siedziba centrali:** Norwegia

► **Wielkość i sektor organizacji:**



organizacja FNO została założona w 2010 roku przez Norweskie Stowarzyszenie Banków Oszczędnościowych (Norwegian Savings Banks Association) i Norweskie Stowarzyszenie Usług Finansowych (Norwegian Financial Services Association). FNO jest stowarzyszeniem handlowym, które reprezentuje 180 instytucji finansowych działających na norweskim rynku.

► **Główne obszary i sposoby działania:**

program Futura koncentruje się na zapewnieniu większego równouprawnienia poprzez nieustanne kształcenie i większe zaangażowanie kobiet na stanowiskach kierowniczych.

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

program opracowano i wdrożono w odpowiedzi na brak doświadczonych pracowników w sektorze, wynikający częściowo z trendów demograficznych. Właśnie dlatego w firmach wzrosła świadomość konieczności wykorzystania potencjału wykwalifikowanych kobiet.

► **Data wdrożenia/czas trwania:**

2006 r. (na stałe, z wyjątkiem roku 2011, gdy działania wstrzymano w celu oceny programu)

► **Zaangażowani partnerzy:**

pomocy w opracowaniu programu udzieliło Norweskie Stowarzyszenie Pracodawców na Rynku Finansowym i na rzecz Jedności Sektora Finansowego (Norwegian Employers' Association for the Financial Sector i Finance Sector Union of Norway). Realizacja programu nie wiązała się z otrzymaniem funduszy lub przewidywaniem ich pozyskania, a wszystkie zasoby i narzędzia zostały udostępnione przez zaangażowane organizacje.

► **Zakres działań:**

Futura to przede wszystkim program doradczy umożliwiający nawiązanie współpracy tak zwanym „talentom” i „agentom”. „Talent” to pracujące w sektorze kobiety o silnej motywacji związanej z rozwojem zawodowym. „Agenci” to kobiety lub mężczyźni na stanowiskach kierowniczych mający duże doświadczenie. Program składa się z pięciu części:

Część I:
Dopasowanie i rozwój „Talentów” i „agentów” są dopasowywani w trakcie serii rozmów. Następnie budują relacje w trakcie serii comiesięcznych spotkań.

Część II: Szkolenie „Talentów” są szkolone przez zewnętrznego konsultanta. Ponadto odbywają się wspólne sesje edukacyjne mające na celu umożliwienie „talentowi” przejścia większej odpowiedzialności zawodowej.

Część III: Seminaria „Talentów” biorą udział w szeregu seminariów rozwoju osobistego prowadzonych przez konsultanta.

Część IV: Przygotowanie pracy „Talentów” piszą pracę na ustalony temat, który jest ważny dla kadry zarządzającej firmy. „Agent” i konsultant doradzają „talentowi”.

Część V: Sieć absolwentów Narzędzie umożliwiające współpracę dla wszystkich obecnych i wcześniejszych uczestników programu Futura.



► Osiągnięte efekty i korzyści:

W latach 2006–2010 w programie wzięło udział około 140 kobiet. Według danych organizacji FNO w ostatnich latach wzrósł parytet na stanowiskach kierowniczych; odsetek kobiet zwiększył się z 36% (2004 r.) do 42% (2009 r.) w porównaniu z 64% i 58% dla mężczyzn. W 2010 r. przeanalizowano rozwój zawodowy pierwszych czterech grup, uzyskując następujące wyniki:

- 29% uzyskało wyższe stanowiska w organizacji,
- 40% ponosiło większą odpowiedzialność za zarządzanie pracownikami; w latach od 2010 do 2011 ten odsetek wzrósł do 55%,
- 30% ponosiło większą odpowiedzialność za budżet; w latach od 2010 do 2011 ten odsetek wzrósł do 55%, a
- 40% miało większy zakres obowiązków operacyjnych niż przed przystąpieniem do programu.

Ponadto w 2009 roku ośrodek TNS Gallup przeprowadził ankietę wśród pracowników w sektorze, z której wynikało, że kobiety będące kierownikami zatrudniają więcej kobiet na podobnych stanowiskach. Zgodnie z dostępnymi danymi kobiety na stanowiskach kierowniczych zatrudniają około 10% więcej kobiet w swoich grupach zarządzających niż mężczyźni. Jednocześnie 39% respondentów stwierdziło, że nie wie, czy ich firma określiła cele dotyczące równouprawnienia płci. Cele te znało więcej kobiet niż mężczyzn.

► Najważniejsze rozwiązania państwowe wpływające na wyniki:

W 2003 roku wprowadzono przepisy, według których w skład rad nadzorczych musi wchodzić co najmniej 40% kobiet. Odegrały one znaczącą rolę w utworzeniu programu Futura. Wsparcie uzyskane od partii politycznych także miało pozytywny wpływ na program.

► Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:

Pomimo rosnącej liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych nadal istnieją różnice w zakresie obowiązków pełnionych przez mężczyzn i kobiety. Więcej kobiet zajmuje stanowiska kierownicze związane z kadrami, natomiast mężczyźni częściej zarządzają kwestiami technicznymi i związanymi z rynkiem.

► Strona WWW:

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

Ścisła współpraca brokerów: większe zaangażowanie w Irlandzkim Stowarzyszeniu Brokerów

► **Nazwa firmy/organizacji:** Irlandzkie Stowarzyszenie Brokerów (IBA)

► **Siedziba centrali:** Irlandia

► **Wielkość i sektor organizacji:**



stowarzyszenie branżowe skupiające 500 firm zatrudniających ponad 5500 osób w sektorze ubezpieczeń w Irlandii

► **Główne obszary i sposoby działania:**

kwalifikacje młodych członków stowarzyszenia IBA i nieustanne kształcenie

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

celem inicjatywy było umożliwienie stowarzyszeniu IBA nawiązania ściślejszej współpracy z młodymi brokerami, którzy nie byli odpowiednio reprezentowani podczas spotkań i działań podejmowanych przez organizację. Inicjatywa dla młodych członków stowarzyszenia IBA (Young IBA) umożliwia zwiększenie wśród tych pracowników świadomości celu, oferowanych usług i korzyści wynikających z działania stowarzyszenia.. Nawiązywana jest współpraca z firmami zatrudniającymi brokerów, co ułatwia rozwój stowarzyszenia i zaoferowanie dodatkowych możliwości jego członkom. Kolejnym czynnikiem sprzyjającym realizacji tej inicjatywy był wzrost znaczenia kwalifikacji i ciągłego zdobywania wiedzy w całym sektorze. W 2007 roku określono minimalne wymagania dotyczące umiejętności dla całego sektora jako uzupełnienie ustawowych wymagań zawodowych. Ponadto rynek produktu podlega dywersyfikacji, co wymaga od pracowników ciągłego poszerzania wiedzy. Ten przykład ma jedynie na celu podkreślenie znaczenia uzyskania właściwych kwalifikacji początkowych i stałego rozwoju zawodowego.

► **Data wdrożenia/czas trwania:** 2008 r. (na stałe)

► **Zaangażowani partnerzy:** IBA

► **Zakres działań:**

Główne cele inicjatywy Young IBA są następujące:

- zapewnienie doradztwa i pomoc w szkoleniu i edukacji młodych brokerów ubezpieczeniowych,
- pomoc młodym członkom stowarzyszenia IBA w rozwoju zawodowym,
- zwiększenie atrakcyjności pracy na stanowisku brokera ubezpieczeniowego,
- nawiązanie współpracy młodych brokerów z bardziej doświadczonymi, a także z menedżerami firm poprzez organizację spotkań i konferencji.

Działania są planowane przez Komisję Young IBA, której członkowie spotykają się raz w miesiącu. Tworzy ją 13 członków z różnych części kraju i firm (brokerzy oferujący ubezpieczenia na życie i inne). Komisja Young IBA odpowiada przed Radą stowarzyszenia IBA.. Jej prezes zasiada w Radzie stowarzyszenia IBA, co zapewnia koordynację działań między Komisją Young IBA a stowarzyszeniem IBA.

Działania organizowane w ramach inicjatywy Young IBA obejmują:

- seminaria szkoleniowe dla brokerów (np. szkolenia dotyczące sprzedaży i produktów),
- grupy przygotowania do egzaminów (np. sesje dotyczące kwalifikacji związanych z polisami na życie i innymi produktami, a także zgodnością z normami i przepisami),
- przygotowanie specjalistycznych skryptów dotyczących różnych kwalifikacji,
- zapewnienie dostępności przydatnych informacji o egzaminach w stronie internetowej inicjatywy Young IBA.

Przykłady szkoleń zorganizowanych w 2011 roku obejmują:

- plany emerytalne dla par żyjących w wolnych związkach,
- ujawnianie istotnych informacji,
- moduł ubezpieczeń komunikacyjnych,
- moduł ubezpieczeń komunikacyjnych dla pojazdów użytkowych,



- seminarium dotyczące przerwania działalności,
- warsztaty dotyczące zgodności z przepisami,
- seminarium dotyczące indywidualnych kont emerytalnych (PRSA),
- umiejętności dotyczące sprzedaży i efektywnej komunikacji telefonicznej.

Powszechne jest także wykorzystanie portali społecznościowych (np. Facebook, LinkedIn) do reklamowania zdarzeń, publikowania ważnych informacji branżowych i organizowania co kwartał konkursów w celu pozyskania nowych członków.

W ramach inicjatywy Young IBA przyznawanych jest wiele nagród, takich jak:

- za obsługę klienta,
- dla sprzedawców,
- dla kierowników zespołów,
- za osiągnięcia edukacyjne,
- za innowacje.

Wreszcie w ramach inicjatywy Young IBA wspierane są imprezy charytatywne, co ma na celu ściślejszą integrację członków.

► **Osiągnięte efekty i korzyści:**

W konferencjach i spotkaniach zorganizowanych w ramach inicjatywy Young IBA od 2008 r. wzięła udział duża liczba uczestników. Powszechne jest także rozpowszechnianie informacji za pośrednictwem portali społecznościowych, a przyznawane nagrody przyczyniają się do zwiększania motywacji i świadomości dotyczącej dobrych praktyk i sposobów działania w sektorze.

► **Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:**

Oferta usług dopasowana do wymagań młodych brokerów oraz wykorzystanie nowych mediów do rozpowszechniania informacji i powiadamiania o spotkaniach.

► **Strona WWW:**

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

(Pro)aktywne starzenie się: przekazywanie wiedzy i zarządzanie zmianami

► **Nazwa firmy/organizacji:** MAIF-Filia MAIF

► **Siedziba centrali:** Francja

► **Wielkość i sektor organizacji:** sektor ubezpieczeń, 6800 pracowników (2010 r.)

► **Główne obszary i sposoby działania:** plan działania dotyczący zatrudnienia starszych pracowników

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**



firma MAIF zastosowała strategię dotyczącą kwestii aktywnego starzenia się pracowników. W 2006 roku firma podjęła decyzję o przeprowadzeniu badań dotyczących starzenia się siły roboczej, uznała znaczenie zmian w strukturze wiekowej w branży w przyszłym procesie rekrutacji i dokonywania innych ustaleń. Coraz większą liczbę starszych pracowników w firmach postrzega się jako istotny czynnik, który należy uwzględnić w aspekcie zarządzania kadrami.

Na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród pracowników w 2006 roku podjęto wiele eksperymentalnych działań. Celem takiej strategii było odwrócenie trendów związanych z zastosowaniem planów przedemerytalnych, co pozwoliłoby określić i uwzględnić efekt starzenia się kadry i motywować starszych pracowników aż do zakończenia kariery zawodowej.

► **Data wdrożenia/czas trwania:**

styczeń 2010 – grudzień 2012, aktualny plan (oparty na poprzednich inicjatywach rozpoczętych w 2006 roku)

► **Zaangażowani partnerzy:** pracodawca

► **Zakres działań:**

Aktualny plan działania dla starszych pracowników na lata 2010–2012, zgodny z wymaganiami prawnymi i oparty na poprzednich działaniach, to główne narzędzie promocji aktywnego starzenia się pracowników. Obejmuje on trzy główne obszary:

- Przewidywania dotyczące zmian w rozwoju zawodowym

Aby motywować starszych pracowników (w wieku od 45 lat), plan zakłada zdobywanie przez nich dodatkowych umiejętności, poprawę możliwości zatrudnienia i zachęcanie do rozwoju do końca kariery zawodowej. Każdy pracownik w wieku 45 lat i starszy może omówić z pracownikiem działu kadr kwestie dotyczące „drugiej części kariery zawodowej”. Takie rozmowy można w razie potrzeby powtarzać co pięć lat. Ich celem jest:

- zebranie informacji o doświadczeniach, osiągnięciach zawodowych i umiejętnościach pracowników,
- omówienie ich aspiracji zawodowych,
- zaspokojenie potrzeb dotyczących szkoleń i rozwiązanie problemów dotyczących warunków oraz godzin pracy,
- określenie możliwości udziału w działaniach dotyczących szkoleń/doradztwa.

Na podstawie rozmów przeprowadzonych z pracownikiem działu kadr można opracować w porozumieniu z pracownikiem indywidualne plany działania, które mogą obejmować szkolenia dopasowane do wymagań pracownika. Koszty takiego szkolenia w całości pokrywa firma. Istnieje również możliwość zapewnienia wsparcia pracownikom, którzy chcą zatwierdzić odbyte poza firmą szkolenia podnoszące kwalifikacje.

- Przekazywanie wiedzy i umiejętności oraz rozwijanie kwalifikacji doradczych

Plan podkreśla konieczność przekazywania wiedzy i doświadczeń starszych pracowników młodszemu pokoleniu. Przewiduje on, że większa część starszych pracowników weźmie udział w opracowaniu strategii doradczych oraz szkoleń organizowanych ad hoc. Ponadto celem planu jest wykorzystanie rozmów z pracownikami w wieku przedemerytalnym dla określenia sposobów przekazywania ich wiedzy i doświadczeń.

- Dostosowanie zakończenia kariery zawodowej i etapów przejściowych między aktywnością zawodową a przejściem na emeryturę

Plan określa działania, których celem jest uwzględnienie potrzeb i aspiracji starszych pracowników w ostatnich latach pracy. Obejmuje to możliwość korzystania z dobrowolnej pracy na niepełny etat w przypadku osób w wieku 58 lat i starszych. Spersonalizowane usługi informacyjne świadczone przez dostawcę zewnętrznego są dostępne dla wszystkich pracowników w wieku od 57 lat. Ich celem jest ułatwienie określenia uprawnień emerytalnych i dokonanie świadomego wyboru dotyczącego przejścia na emeryturę.



► Osiągnięte efekty i korzyści:

Spośród wielu priorytetów planu niektóre z działań wymienionych powyżej zyskały większą popularność wśród starszych pracowników.

- Jeżeli chodzi o przewidywania dotyczące rozwoju zawodowego w przypadku pracowników zajmujących stanowiska wymagające większej siły fizycznej (mniejszość starszych pracowników firmy), wdrożenie określonych działań, w tym dotyczących mobilności w życiu zawodowym, jest niemal systematyczne. W tych przypadkach zmiana stanowiska na administracyjne zyskała większą popularność wśród starszych pracowników niż działania, których celem była kontynuacja pracy na zajmowanym stanowisku. W przypadku osób wykonujących pracę umysłową trudniej jest zrealizować w praktyce przewidywania dotyczące zmian w karierze zawodowej. Tylko niewielka część pracowników w wieku 45 lat i starszych poprosiła o rozmowę na temat „drugiej części kariery zawodowej”. Jednakże w większości przypadków po takich rozmowach opracowano indywidualny plan działania.
- Przekazywanie wiedzy i umiejętności oraz świadczenie usług doradczych jest pozytywnie postrzegane przez starszych pracowników. Aktualnie większość doradców, a częściej osób prowadzących szkolenia, ma ponad 45 lat, choć jest to na razie większość nieznaczna.
- Jeżeli chodzi o dostosowanie zakończenia kariery zawodowej i etapów przejściowych między aktywnością zawodową a przejściem na emeryturę, indywidualne usługi informacyjne spełniają wymagania starszych pracowników, którzy często z nich korzystają. Popularne są także sesje szkoleniowe przygotowujące do przejścia na emeryturę (korzysta z nich 40% uprawnionych pracowników).

► Najważniejsze rozwiązania państwowe wpływające na wyniki:

Jak wspomniano powyżej, w ostatnich latach wprowadzono we Francji ustawy obowiązek dla firm zatrudniających ponad 50 pracowników dotyczący rozpoczęcia negocjacji na temat promocji zatrudniania starszych pracowników. Artykuł 87 Ustawy o finansowaniu ubezpieczeń społecznych (Act on the Financing of Social Security) z 17 grudnia 2008 r. stanowi, że firmy zatrudniające co najmniej 300 pracowników od 2010 r. są zobowiązane do wdrożenia wspólnej umowy lub planu zatrudniania starszych pracowników. Firmy, które nie spełnią tego wymagania, muszą ponieść koszty wynoszące 1% wypłat z tytułu zarobków.

W praktyce przepis ten nie spowodował dodatkowych zmian w przypadku firmy MAIF, ponieważ tworzenie inicjatyw dotyczących aktywnego starzenia się rozpoczęło już wcześniej.

Ostatnie zmiany w systemie emerytalnym (podniesienie wieku emerytalnego z 60 do 62 lat i wieku, w którym można pobierać pełną emeryturę z 65 do 67 lat) będą miały wpływ na długość życia zawodowego i strukturę kadry w przedsiębiorstwie.

► Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:

Aktywne podejście działu kadr i zarządu do kwestii zmian demograficznych i starzenia się kadry umożliwia zapewnienie starszym pracownikom odpowiednich warunków pracy. Ponadto rodzaj wykonywanych obowiązków i niewielka liczba osób wykonujących prace fizyczne oznacza, że dość łatwo jest przekwalifikować starszych pracowników i zatrudnić ich na stanowiskach administracyjnych.

Wdrożenie planu (i poprzednich inicjatyw) wykazało jednak, że rozwiązanie problemów starzenia się kadry firmy to złożone zadanie, które powoduje powstanie określonych wyzwań dla działu kadr. Starzenie się kadry i możliwość wydłużenia okresu pracy zawodowej może stanowić problem dla młodszego pokolenia pracowników. Wymaga to od menedżerów ds. kadr ponownej analizy przebiegu kariery zawodowej dla wszystkich grup wiekowych.

Co ważne, inicjatywy, za które odpowiada zarząd firmy MAIF, wykazały, że nie ma „łatwego rozwiązania” problemu motywowania starszych pracowników, a obieg informacji dotyczących zarządzania pracownikami w różnym wieku jest utrudniony. Aby działania te były efektywne, należy zrozumieć motywację i czynniki wpływające na decyzje podejmowane przez pracowników.

► Strona WWW:

Strona główna firmy MAIF: <http://www.maif.fr/accueil.html>



1.2 Działania w kierunku zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego

Działania w kierunku zrównoważonego życia zawodowego i prywatnego odgrywają kluczową rolę w utrzymaniu poziomu zatrudnienia i pozyskiwaniu nowych pracowników. Dotyczy to zwłaszcza kobiet, które często uważają, że muszą dostosować ambicje zawodowe tak, aby uwzględnić potrzeby rodziny, np. wychowanie dzieci lub opiekę nad osobami starszymi. Zgodnie ze wspólnym oświadczeniem, aby zapewnić „maksymalną atrakcyjność sektora, pracodawcy powinni zaoferować szeroką ofertę możliwości współpracy w efektywny sposób. (...) Aby umożliwić wszystkim, bez względu na płeć, rozpoczęcie pracy lub powrót do niej po nieobecności, warto zastosować takie rozwiązania, jak zmienne godziny pracy, praca na niepełny etat, inicjatywy umożliwiające powrót do pracy, możliwość pracy w domu i pracy w wybrany sposób z wykorzystaniem nowych technologii (Np. telepracy)”. Istotne jest także zapewnienie wysokiej jakości opieki nad dziećmi.

Wspólne oświadczenie podkreśla także znaczenie perspektyw życiowych związanych z działaniami dotyczącymi zrównoważonego życia zawodowego i prywatnego. Elastyczność w okresie przed zakończeniem pracy zawodowej umożliwia jej przedłużenie w przypadku osób, które nie mogą lub nie chcą dłużej wykonywać powierzonych zadań. „Zasady, które zachęcają starszych pracowników do pozostania w firmie dzięki alternatywnemu i mniej obciążającemu zakresowi obowiązków, to efektywne i wypróbowane metody w firmach i u pośredników ubezpieczeniowych. Obejmują między innymi skrócenie czasu pracy, elastyczne godziny pracy, indywidualne ustalenia uwzględniające wymagania osób starszych itd.”.

Poniższy przykład ilustruje, że znaczenie perspektyw życiowych dotyczących zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego jest dostrzegane w kompleksowej strategii firmy HUK-COBURG w zakresie rozwiązywania problemów demograficznych. Zrównoważone życie zawodowe i prywatne odgrywa dużą rolę w wielu zintegrowanych rozwiązaniach stosowanych w branży ubezpieczeń na poziomie firmy i całego sektora. Szczegółowe informacje na ten temat zamieszczono w części 2 niniejszej broszury.

Zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego: różnorodne działania, które zapewniają lepszy rozwój zawodowy i utrzymanie poziomu zatrudnienia

► **Nazwa firmy/organizacji:** HUK-COBURG

► **Siedziba centrali:** Niemcy

► **Wielkość i sektor organizacji:**



ubezpieczenia ogólne, 5 miliardów euro przychodu ze składek ubezpieczeniowych, 8500 pracowników (2011 r.)

► **Główne obszary i sposoby działania:**

„Demografia: teraz albo nigdy”

Zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego (Dodatkowe działania firmy w dziedzinie nieustannego zdobywania doświadczeń oraz bezpieczeństwa i higieny pracy przedstawiono w drugiej części niniejszej broszury.)

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

Firma wcześniej określiła problemy będące wynikiem zmian demograficznych i postrzega działania umożliwiające prognozowanie zmian demograficznych jako najważniejsze zadania dotyczące zasobów ludzkich, które należy podjąć obecnie i w przyszłości; dotyczy to między innymi zatrudnienia młodych pracowników i utrzymania poziomu zatrudnienia starszej kadry. Zmiany demograficzne mogą być szczególnie problematyczne na obszarach wiejskich i jest to widoczne w lokalizacji, gdzie znajduje się centrala firmy.

► **Data wdrożenia/czas trwania:** wprowadzenie różnych działań w latach 2004–2010 (na stałe)

► **Zaangażowani partnerzy:**

pracodawca, rada zakładowa, różne organizacje pozarządowe i dostawcy szkoleń

► **Zakres działań:**

W 2005 roku w firmie HUK-COBURG podjęto decyzję o przeprowadzeniu procedury certyfikacji audit berufundfamilie® (audyt środowiska pracy i warunków dotyczących rodziny). W lipcu 2005 roku firma otrzymała podstawowy certyfikat fundacji Hertie-Foundation, ogólnokrajowego instytutu promocji zasad zarządzania zasobami ludzkimi sprzyjających założeniu rodziny. Certyfikat jest dowodem, że firma stosuje działania związane ze zrównoważeniem życia zawodowego i prywatnego i nadal aktywnie wprowadza ich ulepszenia. Kolejne audyty przeprowadzono w 2008 i 2011 roku i zakończyły się one ponownym przyznaniem certyfikatu. Aby umożliwić pracownikom lepsze pogodzenie życia zawodowego i rodzinnego, w ciągu kilku lat podjęto różne działania:

- „Zarządzanie przy skróconym pełnym etacie”
Od 2006 roku firma HUK-COBURG oferuje pracownikom na najniższym poziomie zarządzania (kierownicy zespołów) program „zarządzania przy skróconym pełnym etacie”. Umożliwia to skrócenie tygodnia pracy do maksymalnie 25 godzin. Oferta jest oparta na standardowym zbiorze przepisów na poziomie firmy i dostępna dla wszystkich menedżerów danego szczebla, którzy chcą z niej skorzystać. Działanie to dotyczy pracowników, którzy pełnią już funkcję kierowników zespołów, oraz tych, którzy chcą zajmować to stanowisko w przyszłości, a jednocześnie mieć dużo czasu dla rodziny. Z tej możliwości skorzystało już ponad 30 z 650 kierowników zespołów.
- Opieka wakacyjna i opieka nad dziećmi w wieku od 0 do 3 lat
Oprócz stowarzyszenia promującego edukację i szkolenia firma zapewnia opiekę wakacyjną nad dziećmi pracowników. Ponad 100 dzieci w wieku poniżej 14 lat ma zapewnioną opiekę podczas Świąt Wielkanocnych i Bożego Narodzenia, a także przez cztery tygodnie w lecie. Ponadto od 2008 roku firma HUK-COBURG udostępniła w Coburg 24 żłobki. Pracownikom w oddziałach ogólnokrajowych firma zapewnia zewnętrzne doradztwo w zakresie znalezienia placówek opieki nad dziećmi. Dodatkowo pracownicy w centrach obsługi klienta otrzymują wsparcie finansowe na opiekę nad dzieckiem w godzinach od 16:00 do 20:00.
- Pomoc dla pracowników, których krewni wymagają opieki
Biorąc pod uwagę aktualne zmiany demograficzne, firma podjęła decyzję o zapewnieniu wsparcia nie tylko

rodzinom z dziećmi, ale także osobom, które sprawują opiekę nad innymi członkami rodziny. HUK-COBURG promuje przyjęcie przepisów uprawniających do 10-dniowego urlopu w przypadku choroby członka rodziny wymagającego opieki. Dodatkowo pracownicy mają prawo do sześciu miesięcy urlopu umożliwiającego opiekę nad bliskimi krewnymi w domu. W przypadku gdy potrzebna jest opieka pielęgnarska, przedsiębiorstwo oferuje także, przy wsparciu zewnętrznej firmy doradczej, możliwość skontaktowania się z domami seniora i domami opieki. Zgodnie z najnowszymi przepisami firma HUK-COBURG będzie umożliwiać także wykorzystanie „czasu do opieki nad rodziną” (Familienpflegezeit) przez 24 miesiące, co pozwoli pracownikom na skrócenie czasu pracy w okresie 24 miesięcy. Firma zapewnia osobom pracującym na niepełny etat taki sam dostęp do szkoleń, jak wszystkim innym pracownikom. Aby rozszerzyć możliwości pogodzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych, dostępne są różne harmonogramy godzin pracy oraz telepraca.



► Osiągnięte efekty i korzyści:

Firma przygotowała przykładowe obliczenia, według których każdy urlop macierzyński trwający około 3 lat i konieczność ponownego wdrożenia w działania firmy oraz przeprowadzenia szkoleń związanych z nowymi procesami oznacza dla firmy koszty w wysokości 25 000 euro. Udostępnienie miejsc opieki nad dziećmi i możliwość pracy przez menedżerów na niepełny etat spowodowało skrócenie przerwy w pracy i większą chęć kobiet do powrotu po 1–1,5 roku nieobecności. Ponadto szacuje się, że 75% kobiet pracujących na niepełny etat nie zajmowałoby dziś stanowisk kierowniczych, gdyby nie mogły one skorzystać z powyższych możliwości.

► Najważniejsze rozwiązania państwowe wpływające na wyniki:

Istnieje wiele dziedzin, w których wsparcie władz przynosi pozytywne efekty. Są to:

- dostępność dodatków dla rodziców (Elterngeld) przez okres jednego roku, co zwiększa prawdopodobieństwo ich powrotu do pracy po 12 miesiącach;
- przepisy dotyczące uprawnień do czasu opieki, które określają ogólne zasady obowiązujące w firmie;
- coraz większa liczba żłobków wynikająca z rosnącego poziomu inwestycji rządowych w poszczególnych regionach;
- dostępność dobrych praktyk i wsparcia dla rozwoju (np. za pośrednictwem programu auditberufundfamilie).

► Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:

- szerokie spektrum działań zapewniające korzyści pracownikom o różnym poziomie kwalifikacji we wszystkich grupach wiekowych,
- duży nacisk na działania dotyczące zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego,
- zaangażowanie w rozwój kariery zawodowej w firmie.

► Strona WWW:

Raport na temat zasobów ludzkich w firmie, 2010 r. (Personalbericht 2010)

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



1.3 Działania dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy

„Pracownicy i pracodawcy są wspólnie odpowiedzialni za stworzenie stabilnego środowiska, zapewniającego odpowiednie warunki pracy oraz zdrowie fizyczne i psychiczne pracownikom.”

Zgodnie ze wspólnym oświadczeniem bezpieczne środowisko pracy zapewniające ochronę zdrowia umożliwia pracownikom wydłużenie kariery zawodowej. Oczywiście jest to mocno związane z czynnikami ryzyka w miejscu pracy, ale ułatwia także rozwój świadomości zdrowotnej, podobnie jak działania poza miejscem pracy odgrywają ważną rolę w ochronie zdrowia.

„W tym celu można wykorzystać systemy zarządzania higieną pracy do realizacji takich inicjatyw, jak porady dotyczące ćwiczeń fizycznych, odżywiania i zarządzania stresem, numery pomocy dla pracowników oraz testy i badania medyczne. Pracodawcy nie ponoszą jednak odpowiedzialności za życie prywatne pracowników, dlatego ostateczne powodzenie tych działań zależy od chęci ich realizacji przez poszczególne osoby.”

W 2004 r. umowa międzysektorowa zawarta przez europejskich partnerów społecznych uznała znaczenie czynników ryzyka dotyczących stresu w miejscu pracy i określiła najważniejsze działania umożliwiające rozwiązanie tego problemu. Umowę tę popierają partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeń i „zgadzają się, że eliminacja stresu w miejscu pracy powoduje zwiększenie wydajności, bezpieczeństwa i higieny pracy, co z kolei zapewnia korzyści ekonomiczne i społeczne firmom, pracownikom i całemu społeczeństwu”. Dlatego też wzywają pracodawców i pracowników w sektorze do podjęcia działań w celu eliminacji bądź ograniczenia niepożądanego poziomu stresu w miejscu pracy.

Przykłady w tej części broszury ilustrują znaczenie, jakie dla branży ubezpieczeniowej ma zdrowie (psychiczne) pracowników. Przykłady te przedstawiają działania podejmowane przez firmy z tego sektora w całej Europie.

Poprawa ochrony zdrowia: identyfikacja, ograniczanie i unikanie stresu związanego z pracą

► **Nazwa firmy/organizacji:** Allianz Group

► **Siedziba centrali:** Niemcy

► **Wielkość i sektor organizacji:**

grupa ubezpieczeniowa i zarządzająca zasobami, 141 938 pracowników na całym świecie, całkowity dochód 103 560 miliardów euro (2011 r.)



► **Główne obszary i sposoby działania:**

umowa w sprawie wytycznych dotyczących stresu związanego z pracą

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

Wymagania w miejscu pracy stale rosną. Jest to spowodowane przez takie czynniki, jak coraz większa konkurencja międzynarodowa oraz podwyższane standardy wydajności i efektywności pracy. Nagromadzenie takich czynników, szczególnie w połączeniu z okolicznościami, których źródłem jest życie prywatne, prowadzi do negatywnego stresu i powoduje negatywne reakcje fizyczne, psychologiczne i społeczne oraz zły stan zdrowia. Zły stan zdrowia z kolei może wpływać na zdolność pracownika do efektywnej i wydajnej pracy i spowodować jego wcześniejsze opuszczenie rynku pracy.

Zgodnie z Europejską autonomiczną umową międzybranżową dotyczącą rozwiązania problemu stresu w miejscu pracy, a także zaleceń Wspólnego oświadczenia partnerów społecznych w sektorze ubezpieczeń, Allianz SE i jego (europejska) rada SE Works Council zawarły Umowę dotyczącą zaleceń związanych ze stresem w miejscu pracy.

► **Data wdrożenia/czas trwania:** 5 maja 2011 r.

► **Zaangażowani partnerzy:** Allianz SE i Rada Pracownicza Allianz SE (Works Council Allianz SE)

► **Zakres działań:**

Umowa ta dotyczy firmy Allianz SE i wszystkich jej filii mających zarejestrowane biura w państwach członkowskich UE, państwach-sygnatariuszach Europejskiego Obszaru Gospodarczego i w Szwajcarii. Określa ona ochronę zdrowia (zapobieganie negatywnemu stresowi w miejscu pracy) jako cel firmy, który ma być osiągnięty wspólnie przez nią i jej pracowników. Jednym z celów umowy jest zwiększenie świadomości problemu stresu w miejscu pracy, sposobów jego wczesnego wykrywania, unikania i ograniczania przez obie strony.

W celu określenia potencjalnych przyczyn i maksymalnej ich eliminacji konieczna jest regularna ocena ryzyka zgodnie z dyrektywą unijną w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (89/391/EEC). Nacisk położono także na konsultacje i udział pracowników w przeprowadzaniu oceny ochrony zdrowia i bezpieczeństwa.

Firma zmierza do poprawy ochrony zdrowia i ograniczania stresu związanego z pracą poprzez następujące działania prewencyjne:

- zmiany są przeprowadzane w sposób, który nie powoduje stresu w miejscu pracy na tyle, na ile jest to możliwe;
- w zależności od struktur lokalnych zapewnia się pracownikom dostęp do informacji i narzędzi umożliwiających unikanie lub efektywne eliminowanie sytuacji powodujących stres (np. porady lekarskie, poufne linie pomocy, doradztwo, edukacja, szkolenia itp.);



- dla pracowników, których wydajność uległa obniżeniu z powodu stresu w miejscu pracy, dostępne są odpowiednie działania w zakresie rehabilitacji i ponownej integracji;
- zachowana jest równowaga między wprowadzanymi zmianami a procesem nauki.

Ta umowa określa także różne obowiązki rady, zarządu, lokalnych działów kadr i pracowników dotyczące wdrożenia umowy.

► **Osiągnięte efekty i korzyści:**

Dwa lata po podpisaniu umowy firmy z grupy Allianz Group będą musiały przekazać raport na temat działań podjętych w celu wdrożenia jej zasad. Następnie przeprowadzane zostaną analizy w celu określenia najlepszego sposobu wspólnego stosowania dobrych praktyk.

► **Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:**

Dostępność umowy międzybranżowej na temat stresu związanego z pracą i wspólnego oświadczenia w sektorze ubezpieczeń, które dotyczy także kwestii bhp. Długotrwała współpraca w (europejskiej) Radzie Pracowniczej firmy Allianz SE.

► **Strona WWW:**

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

Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego: kampania „Współpracownicy dają Ci wsparcie”

► **Nazwa firmy/organizacji:** Etera

► **Siedziba centrali:** Finlandia

► **Wielkość i sektor organizacji:**



ubezpieczenia emerytalne oferowane 18 500 firmom; 240 000 ubezpieczonych pracowników tych firm

► **Główne obszary i sposoby działania:**

Kampania „Współpracownicy dają Ci wsparcie” Bezpieczeństwo i higiena pracy

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

Etera jest jedną z sześciu firm w Finlandii oferujących ubezpieczenia emerytalne. Wszyscy pracodawcy muszą płacić obowiązkowe składki ubezpieczeniowe za swoich pracowników, ale od 2007 roku mogą wybrać firmę ubezpieczeniową. Przed rokiem 2007 firma Etera świadczyła usługi dla pracowników w branży budowlanej, leśnej, rolniczej i portowej. Firmy z tych sektorów nadal stanowią większość jej klientów.

Część składek emerytalnych w firmie musi być zainwestowana w poprawę warunków pracy. Firma Etera świadczy takie usługi, co oznacza udzielanie pomocy firmom w ocenie problemów pracowników dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, które mogą prowadzić do nieobecności w pracy, zmniejszonej wydajności, a nawet wcześniejszego przejścia na emeryturę. Na podstawie takich analiz firma Etera oferuje usługi doradcze i narzędzia ułatwiające eliminowanie czynników ryzyka. Mogą to być czynniki związane z ergonomią, procedurami pracy lub zarządzania itp. Z powodu profilu klientów firmy Etera średnie składki ubezpieczeniowe w obsługiwanych firmach są od dwóch lat niższe od średnich w Finlandii, co oznacza wysokie koszty dla firm ubezpieczeniowych i pracodawców (w przypadku płatności za niezdolność do pracy lub zasiłku po wcześniejszym przejściu na emeryturę). Inwestycje w inicjatywy zapewniające komfort pracy są ważne z finansowego i marketingowego punktu widzenia.

► **Data wdrożenia/czas trwania:** 2010 r. (na stałe)

► **Zaangażowani partnerzy:** Etera we współpracy z firmami stowarzyszonymi

► **Zakres działań:**

Kampania powstała na podstawie badań i doświadczeń firmy, zgodnie z którymi wiele osób w wieku powyżej 50 lat rozważa przejście na emeryturę. Wnioski były następujące: przekazać odpowiednie informacje młodszym pracownikom i poprawić warunki pracy w całym okresie zatrudnienia. Oprócz problemów fizycznych, które w firmie Etera analizowano podczas oceny komfortu pracy klientów, coraz większa liczba nieobecności z powodu złego stanu zdrowia i związane z tym wcześniejsze opuszczenie rynku pracy wynikają z problemów psychicznych spowodowanych stresem, mobbingiem i molestowaniem lub niemożliwością pogodzenia życia zawodowego i prywatnego.

W celu wyeliminowania tych problemów firma Etera zorganizowała kampanię o nazwie „Współpracownicy dają Ci wsparcie”, składającą się z następujących elementów:

- kampania w serwisie Facebook i powiązane forum dyskusyjne dotyczące komfortu psychicznego w miejscu pracy,
- komiksy poruszające problemy pojawiające się w miejscu pracy, które mają na celu skłonienie pracowników do analizy, w jaki sposób ich zachowania i relacje ze współpracownikami wpływają na powstanie środowiska pracy gwarantującego ochronę zdrowia,
- zestaw kwestionariuszy umożliwiających pracownikom ocenę, czy są „dobrymi współpracownikami”,
- strona internetowa z dokładnymi instrukcjami postępowania w określonych sytuacjach.

Firma Etera zatrudnia pięciu pracowników świadczących usługi związane z zapewnieniem komfortu pracy. Odwiedzają firmy klientów w celu przeprowadzenia odpowiednich analiz oraz przekazania informacji na temat kampanii i zastosowanych narzędzi. Jednym z ważnych celów jest uświadomienie pracownikom, że za przyjazne dla zdrowia miejsce pracy odpowiedzialny jest nie tylko zarząd, ale także oni sami.



► Osiągnięte efekty i korzyści:

Uwzględnienie kwestii komfortu pracy w świadczonych usługach ma pozytywny wpływ na poziom absencji pracowników, satysfakcji i decyzji o wcześniejszym przejściu na emeryturę. Jednak dokonanie takiej kompleksowej oceny nie jest łatwe, ponieważ ma na nią wpływ duża liczba czynników. Firma i osoby zajmujące się przetwarzaniem informacji próbują określić pozytywny wpływ tych czynników.

Kampania firmy w serwisie Facebook cieszy się dużą popularnością. Śledzi ją 12 000 użytkowników, którzy regularnie wymieniają informacje.

Firma Etera opracowuje aktualnie narzędzia, które będzie można udostępnić wszystkim członkom, bez względu na wysokość płaconych składek. Oznacza to przede wszystkim, że małe firmy, które — z powodu mniejszej liczby pracowników — nie generują dużego potencjału dotyczącego inicjatyw w zakresie zapewnienia komfortu pracy, mogą także skorzystać z tych narzędzi, udostępniając je pracownikom i zarządowi.

► Najważniejsze rozwiązania państwowe wpływające na wyniki:

Istnieje wiele dziedzin, w których zasady wprowadzone dla całego kraju są uzupełnieniem tych działań. Są to:

- Struktura fińskiego systemu ubezpieczeń emerytalnych: Wymaga ona płacenia przez pracodawców składek ubezpieczeniowych za pracowników. Stała, ale niewielka część tych składek płaconych firmie Etera musi zostać przeznaczona przez firmy ubezpieczeniowe na finansowanie inicjatyw zapewniających komfort w miejscu pracy.
- Wydłużenie wymaganego wieku emerytalnego.
- Jasno określone regulacje i polityka nakierowana na wydłużenie życia zawodowego w Finlandii.

► Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:

Dostępność materiałów dotyczących kampanii w serwisie Facebook/stronie internetowej. Rozpowszechnianie narzędzia poprzez kampanię informacyjną i stałą współpracę z pracodawcami.

► Strony WWW:

Informacje na temat fińskiego systemu ubezpieczeń emerytalnych w Finlandii:
http://www.etk.fi/en/service/insuring_in_finland/783/insuring_in_finland

Informacje na temat kampanii firmy Etera:
www.etera.fi/tyokaveri (oficjalna strona kampanii)
www.facebook.com/tyokaveri (strona kampanii w serwisie Facebook)

Analiza poziomu satysfakcji z pracy i psychologii zachowania w miejscu pracy: podkomisja Topdanmark ds. psychologii środowiska pracy

► **Nazwa firmy/organizacji:** Topdanmark

► **Siedziba centrali:** Dania

► **Wielkość i sektor organizacji:**



Topdanmark to jedna z największych firm ubezpieczeniowych w Danii. Zatrudnia 2550 pracowników, a jej obroty wynoszą 11 miliardów koron duńskich (2011). Oferuje ubezpieczenia na życie i komunikacyjne.

► **Główne obszary i sposoby działania:**

Psychologia środowiska pracy. Bezpieczeństwo i higiena pracy.

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

W firmie Topdanmark istnieje długa tradycja prowadzenia konstruktywnego dialogu między zarządem, przedstawicielami związków lokalnych i pracownikami. Zdaniem obu stron bardziej owocne jest uwzględnienie czynników ryzyka psychologicznego i fizycznego w ramach ogólnej oceny środowiska pracy.

W celu oceny czynników ryzyka w obu przypadkach powołano podkomisję. Przed jej powstaniem zadanie oceny psychologii środowiska pracy spoczywało nie tylko na organizacji ds. środowiska pracy na poziomie firmy, ale także inspektorach Urzędu ds. Środowiska Pracy (Work Environment Authority). Uważa się, że inspektorzy, działający poza organizacją, mieli utrudniony kontakt z pracownikami i dlatego nie byli w stanie dokładnie określić czynników dotyczących stresu lub ryzyka. Powstanie podkomisji było także wyrazem szacunku zarządu wobec pracowników sektora ubezpieczeń i świadczyło o tym, jak ważne dla obu stron jest ich dobre samopoczucie.

► **Data wdrożenia/czas trwania:**

Podkomisja powstała w 2007 roku w następstwie zawarcia umowy między organizacjami w kwietniu 2007 roku (Danish Employers' Association of the Financial Sector — FA oraz Association of Insurance Employees in Denmark — DFL) i działa do dzisiaj.

► **Zaangażowani partnerzy:**

W 2006 roku nastąpiła zmiana w przepisach, która umożliwiła organizacjom pracodawców i pracowników zawarcie takiej umowy dotyczącej bezpieczeństwa i higieny psychicznej. Stowarzyszenia Danish Employers' Association of the Financial Sector i Association of Insurance Employees in Denmark zgodziły się monitorować, tworzyć i regulować kwestie psychologii środowiska pracy w sektorze ubezpieczeń. Jednak w skład podkomisji, która tworzy raporty i przeprowadza analizy, weszli lokalni reprezentanci DFL i przedstawiciel firmy Topdanmark.

► **Zakres działań:**

Cele powołania podkomisji:

- promowanie satysfakcji z pracy i dobrego zdrowia psychicznego oraz
- zapewnienie rozwiązania problemów dotyczących zdrowia psychicznego przez komisje lokalne, na ile jest to możliwe, lub, w przypadku braku takich możliwości, przez zaangażowane organizacje.

Firma ma obowiązek przestrzegania przepisów bhp w kwestiach psychospołecznych.

Stowarzyszenia FA i DFL przejmują zadania zapisane w Ustawie o środowisku pracy (Working Environment Act), aby zapewnić, że firmy przestrzegają postanowień dotyczących kwestii psychospołecznych:

- wymagania dotyczące planowania i organizowania pracy,
- wymagania dotyczące bezpiecznego wykonywania pracy,
- wymagania dotyczące obowiązków odpowiadających kwalifikacjom pracownika,
- wymagania regulacji dotyczących monotonicznych prac, tempa pracy i warunków pracy w izolacji,



- wymagania dotyczące ryzyka dla zdrowia fizycznego lub psychicznego z powodu mobbingu, a także molestowania seksualnego.

Lokalny komitet (podkomitet firmy Topdanmark) omawia zasady i wytyczne w kwestiach psychospołecznych zgodnie z powyższymi wymaganiami. Komisja nie zajmuje się kwestiami dotyczącymi warunków pracy poszczególnych pracowników.

Na szczeblu lokalnym konieczna jest dyskusja komisji na temat zapobiegania, identyfikacji i rozwiązywania problemów, a następnie należy zapewnić członkom komisji możliwość uzyskania wiedzy wymaganej do wykonania tych działań. Problemy są najpierw omawiane przez pracodawcę i menedżera lokalnego.

Jeżeli menedżer i pracodawca nie mogą rozwiązać problemu, jest on omawiany na wyższym poziomie zarządzania. Jeżeli problem nadal występuje, lokalne stowarzyszenie DFL omawia problem z zarządem firmy zgodnie z umową związkową między stowarzyszeniem FA a DFL. Jeżeli nie uda się rozwiązać problemu, stowarzyszenie FA lub DFL może przedstawić sprawę Komitetowi organizacyjnemu (Samarbejdsraad).

► **Osiągnięte efekty i korzyści:**

Współpraca organizacji zajmującej się bezpieczeństwem i higieną pracy usprawniła dialog na temat satysfakcji z pracy i psychologii środowiska pracy. Wyjaśniono sposób przekazywania zadań między komisją roboczą a organizacją ds. środowiska pracy oraz kwestie odpowiedzialności za poszczególne zadania.

Oprócz psychologii środowiska pracy podkomisja zajmuje się następującymi problemami: zdrowie, stres, dieta, palenie tytoniu i satysfakcja z pracy.

Jak stwierdzili członkowie wewnętrzni podkomisji, reakcja pracowników jest pozytywna i są oni otwarci na dyskusję dotyczącą psychicznego komfortu pracy.

► **Najważniejsze rozwiązania państwowe wpływające na wyniki:**

Duńska Ustawa o Środowisku Pracy (Working Environment Act) wraz z poprawkami dokonany w 2010 roku, odegrała znaczącą rolę w tworzeniu Podkomisji ds. psychologii środowiska pracy. Jak wspomniano wcześniej, przed utworzeniem podkomisji odpowiedzialność za ocenę psychologii środowiska pracy ponosił Urząd ds. Środowiska Pracy (Working Environment Authority). Przepisy stanowią, że to „pracodawca jest odpowiedzialny za zapewnienie prawidłowych i bezpiecznych warunków pracy”.

► **Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:**

Podkomisja jest na tyle skuteczna, że obecnie umożliwia efektywne określanie niewielkich problemów w miejscu pracy i rozwiązywanie ich, zanim staną się poważniejsze.

Krajowi inspektorzy tylko w rzadkich przypadkach kontrolowali środowisko pracy w sektorze ubezpieczeń, a podkomisja nieustannie podejmuje wszelkie działania w celu jego ulepszenia pod względem psychologicznym.

Analiza ryzyka psychospołecznego i działania mające na celu jego eliminację lub niwelowanie konsekwencji mają obecnie wyższy priorytet w firmach niż dotychczas.

► **Strony WWW:**

- Ustawa o Środowisku Pracy:
<http://arbejdstilsynet.dk/en/engelsk/regulations/working-environment-act/arbejdsmiljolooven.aspx>
- Oficjalna strona internetowa firmy Topdanmark A/S: www.topdanmark.dk
- Strona związkowa DFL w firmie Topdanmark: www.pf-topdanmark.dk



Część 2.

Połączone metody działania w odpowiedzi na problemy demograficzne

Zgodnie z informacjami zawartymi we wspólnym oświadczeniu „demografia to złożona dziedzina i wymaga zastosowania różnorodnych strategii na wszystkich poziomach systemu społecznego”. Z powodu rosnącej średniej wieku pracowników w sektorze ubezpieczeń i konieczności zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych osób wiele firm w sektorze ubezpieczeń zrewidowało strategię kadrową i model działania w celu zatrudnienia i utrzymania pracowników.

Zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego, nieustanne kształcenie oraz działania dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy odgrywają ważną rolę w rozwiązaniu problemów wynikających ze zmian demograficznych i zwiększają atrakcyjność zatrudnienia w sektorze przez dłuższy okres. Choć pojedyncze podejmowane działania w tych obszarach mogą być efektywne, udane połączenie zasad i strategii w dwóch lub trzech dziedzinach może dać dodatkowe efekty, a wiele dobrych praktyk jest wynikiem właśnie takich połączonych działań.

Praktyki opisane w poniższych częściach dotyczą zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego, nieustannego kształcenia oraz bezpieczeństwa i higieny pracy na poziomie firmy i sektorowym. Część 2.1 dotyczy działań podejmowanych w całym sektorze i zawiera szczegółowe przykłady z belgijskiej, holenderskiej i włoskiej branży ubezpieczeń. W części 2.2 przedstawiono rozwiązania stosowane w niemieckich, włoskich i szwedzkich firmach.

Działania dotyczące równości kobiet i mężczyzn: rozpowszechnianie idei jednakowych szans

► **Nazwa firmy/organizacji:** ANIA (Krajowe Stowarzyszenie Włoskich Ubezpieczycieli)

► **Siedziba centrali:** Włochy

► **Wielkość i sektor organizacji:**

zrzeszające 180 firm stowarzyszenie ANIA reprezentuje 90% pracodawców na włoskim rynku ubezpieczeń.



► **Główne obszary i sposoby działania:** GenerAzione

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

Celem jest jak najlepsze wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich oraz zachęcanie do stosowania i promowanie idei jednakowych szans dla kobiet i mężczyzn w sektorze ubezpieczeń.

Program GenerAzione obejmuje:

- promocję powszechnego informowania o zasadach i problemach dotyczących równości szans kontekście odpowiedzialności społecznej firm,
 - zbieranie danych o pozytywnych działaniach podjętych już przez firmy ubezpieczeniowe w celu utworzenia banku informacji, oraz
 - wykorzystanie najlepszych przykładów i zachęcanie partnerów do działania w celu opracowania i wdrożenia procedur przynoszących pozytywne efekty.
- Program GenerAzione obejmuje przyznawanie certyfikatów i nagród podczas publicznej ceremonii.

► **Data wdrożenia/czas trwania:**

Ceremonia inauguracyjna odbyła się w październiku 2009 roku. Uczestnicy przekazali szczegółowe informacje na temat stosowanych zasad wyrównywania szans, wypełniając ankietę przeanalizowaną przez komisję Narodową Komisje Równych Szans CNPO (National Equal Opportunities Committee). Przeprowadzono także wstępną analizę danych zebranych przez firmy. Procedura zostanie wkrótce zakończona, co umożliwi ocenę końcową.

Następnie każdy kandydat otrzyma certyfikat uczestnictwa.

► **Zaangażowani partnerzy:**

CNPO oraz 21 organizacji członkowskich reprezentujących pracodawców z sektora ubezpieczeń, związki zawodowe oraz 15 poniższych firm ubezpieczeniowych: 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.

Powyższe firmy tworzą większość włoskiego rynku ubezpieczeń, mają różną strukturę i odmienne sposoby zarządzania. Poza wymianą doświadczeń w ramach programu GenerAzione każda z firm wspomaga komisję CNPO w promowaniu i ulepszaniu zasad dotyczących jednakowych szans we włoskim sektorze ubezpieczeń.

► **Zakres działań:**

Cele programu GenerAzione to:

- promowanie rozpowszechniania informacji na temat równości szans i problemów dotyczących tego sektora,
- gromadzenie, propagowanie i nagradzanie dobrych praktyk w sektorze oraz wspieranie innych firm we wprowadzaniu podobnych działań dotyczących równości płci.

Firmy mogły wziąć udział w programie GenerAzione, jeżeli podjęły działania w tej dziedzinie lub ich celem było uzyskanie dodatkowych informacji. Udział w inicjatywie był bezpłatny. Kandydaci wypełniali ankietę, której celem było określenie rozwiązań związanych z wyrównywaniem szans, możliwości pozyskania informacji oraz wprowadzenia zmian. Kandydaci musieli udokumentować podjęte działania lub przedstawić plany ich wdrożenia.

► Osiągnięte efekty i korzyści:

W 2011 roku 15 ze 180 organizacji stowarzyszonych w ANIA wzięło udział w programie GenerAzione. Liczba ta może wydawać się niewielka, ale firmy te reprezentują większą część włoskiego rynku ubezpieczeń. Oczekuje się, że propagowanie działań i informowanie o dobrych praktykach zachęci innych pracodawców w sektorze do podjęcia działań umożliwiających zapewnienie równych szans dzięki lepszym zasadom, odpowiednim szkoleniom i doradztwu.

► Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:

Rozpowszechnianie informacji poprzez edukację na temat dobrych praktyk, a nie poprzez narzucanie zobowiązań. Szerokie spektrum zaangażowanych pracodawców (wielkość i podsektor), co oznacza, że firmy nieuczestniczące w programie GenerAzione, mogą łatwo uzyskać informacje o praktykach w podobnych organizacjach, które biorą już udział w tej inicjatywie.

► Strona WWW:

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



2.1 Działania sektorowe

Projekt zapewniający obustronne korzyści: poprawa komunikacji i szkolenia na wszystkich poziomach

► **Nazwa firmy/organizacji:** belgijski sektor ubezpieczeń

► **Siedziba centrali:** Belgia

► **Wielkość i sektor organizacji:**



całkowity dochód ze składek belgijskiego sektora ubezpieczeń wyniósł w 2010 roku 29,4 miliarda euro; 23 700 pracowników (2010 r.); 75 firm

► **Główne obszary i sposoby działania:** nieustanne kształcenie oraz bezpieczeństwo i higiena pracy

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

Podniesienie świadomości znaczenia dobrej komunikacji wewnętrznej, szkoleń i inwestycji w nieustanne zdobywanie doświadczeń na wszystkich poziomach.

► **Data wdrożenia/czas trwania:** od 2003 r., regularnie aktualizowany w wyniku negocjacji

► **Zaangażowani partnerzy:**

partnerzy społeczni w belgijskim sektorze ubezpieczeń (Assuralia, LBC, CNE, SETCA-BBTK, ACLVB-CGSLB)

► **Zakres działań:**

Partnerzy społeczni w belgijskich firmach od dawna pielęgnują tradycję negocjowania, zwłaszcza w sektorze ubezpieczeń. Ponadto zapobieganie stresowi i zarządzanie nim w miejscu pracy to jedna z kwestii, dla której partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeń opracowali wspólny projekt, będący uzupełnieniem zawartej w 2004 roku umowy ramowej między sektorami dotyczącej stresu związanego z pracą.

Inicjatywy te są także związane z celami określonymi przez europejskich partnerów społecznych zawartymi w ich wspólnym oświadczeniu Problemy demograficzne w europejskim sektorze ubezpieczeń.

W ramach tych inicjatyw partnerzy społeczni w sektorze zalecają zastosowanie w firmach ubezpieczeniowych trzech strategii:

- Poprawa komunikacji i dialog wewnętrzny.
- Zachęcanie menedżerów średniego szczebla do udziału w szkoleniach.
- Inwestowanie w nieustanne kształcenie na wszystkich szczeblach.

Mając przekonanie, że ten korzystny dla wszystkich projekt nie powoduje żadnych konfliktów, partnerzy opracowują także zasady zwiększające świadomość potencjalnych problemów oraz zalecenia mające ułatwić firmom podjęcie praktycznych działań.

Ponadto partnerzy społeczni w sektorze opracowali zbiór sprawdzonych procedur i wytycznych dla firm ubezpieczeniowych.

Wreszcie w 2004 i 2007 roku zorganizowano spotkania dyskusyjne, w których mogły wziąć udział wszystkie strony zainteresowane obowiązującymi zasadami zapobiegania stresowi i zarządzania nim, tzn.: działy kadr, doradcy ds. bhp, przedstawiciele związków zawodowych itp.

W trakcie tych spotkań firmy ubezpieczeniowe mogły poinformować o swoich planach, a uczestnicy wziąć udział w dyskusjach lub innych formach prezentacji i wymiany myśli.



Rozpowszechnienie zasad zwiększających świadomość w ramach sektora stanowi pozytywny impuls zachęcający partnerów społecznych do koordynacji działań mających na celu zapobieganie stresowi oraz do współpracy w zakresie określania zasad zarządzania pod kątem wydajności przedsiębiorstwa i komfortu pracy.

► Osiągnięte efekty i korzyści:

- Zorganizowano różnorodne wspólne seminaria, np. dotyczące stresu, które zwiększyły świadomość oraz umożliwiły firmom i partnerom społecznym w sektorze wymianę doświadczeń i dobrych praktyk (aby uzyskać dodatkowe informacje, skorzystaj z poniższego łącza do strony internetowej).
- W 2008 roku wszystkie firmy otrzymały „Wspólne zalecenie”, aby umożliwić belgijskiemu sektorowi ubezpieczeń skoncentrowanie się na trzech powyższych strategiach działania.

► Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:

W sektorze od dawna pielęgnowana jest tradycja partnerstwa społecznego i wspólnych negocjacji. Utworzono wspólny sektorowy fundusz (fonds paritaire), którego celem jest wspieranie zatrudniania i szkoleń.

► Strona WWW:

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

Określanie stopnia zagrożenia dla zdrowia i szukanie sposobu na utrzymanie możliwości zatrudnienia

► **Nazwa organizacji promującej:** Holenderskie Stowarzyszenie Ubezpieczycieli DAI i związki zawodowe: FNV, CNV oraz De Unie

► **Siedziba centrali:** Holandia



VERBOND VAN VERZEKERAARS

► **Wielkość i sektor organizacji:**

holenderski sektor ubezpieczeń składa się z 320 firm zatrudniających 60 000 pracowników, z których 17 000 jest objętych wspólną umową w ramach sektora. Łącznie obroty tych firm z tytułu wpłacanych składek wynoszą 78 miliardów euro.

► **Główne obszary i sposoby działania:** Spójne zasady dotyczące możliwości zatrudnienia

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

Średnia wieku pracowników w holenderskim sektorze ubezpieczeniowym rośnie i pojawia się problem niewystarczających kwalifikacji i braków kadrowych. Oznacza to, że pracownicy będą musieli wydłużyć czas pracy i położyć jeszcze większy nacisk na podnoszenie kwalifikacji. Sektor musi też być atrakcyjny dla młodszych pracowników, którzy będą mieli większe możliwości podjęcia pracy na bardziej przyjaznym rynku zatrudnienia.

W coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu firmy muszą wykazać się innowacyjnością i umiejętnością przewidywania zmian, aby utrzymać przewagę nad innymi firmami.

Zasady dla całego sektora mają umożliwić optymalne zatrudnianie pracowników bez względu na ich wiek. W tym celu należy ułatwić pracownikom zajmowanie różnych stanowisk w trakcie ich kariery zawodowej.

► **Data wdrożenia/czas trwania:**

Wspólny zespół partnerów społecznych ds. możliwości zatrudnienia powstał w 2006 roku, a najnowszą wspólną umowę obejmującą zasady dotyczące zatrudnienia podpisano w 2009 roku.

► **Zaangażowani partnerzy:**

Partnerzy społeczni z holenderskiego sektora ubezpieczeń reprezentowani przez wspólny zespół „Samenhagend inzetbaarheidsbeleid”. W 2009 roku organizacja ESF przyznała stowarzyszeniu DAI 120 000 euro na wdrożenie tych zasad.

► **Zakres działań:**

1. Nieustanne kształcenie

Działanie to oparto na badaniach dotyczących „utrzymania możliwości zatrudnienia” w sektorze. „Utrzymanie możliwości zatrudnienia” oznacza okres, przez jaki pracownicy chcą i mogą kontynuować pracę w sektorze ubezpieczeniowym i poza nim w trakcie całej kariery zawodowej. Podstawę stanowi założenie, że za utrzymanie możliwości zatrudnienia odpowiedzialni są zarówno pracodawcy, jak i pracownicy.

W wyniku przeprowadzonych badań opracowano kilka kluczowych założeń, których celem jest ułatwienie utrzymania możliwości zatrudnienia. Pracodawcy i pracownicy mogą z nich skorzystać zgodnie ze swoimi wymaganiami. Założenia te uzupełniają się wzajemnie i można je ze sobą łączyć: (tabela str.37)

Materiały i informacje dodatkowe dotyczące projektu są dostępne pod adresem www.inzetverzekerd.nl. Ponadto regularnie organizowane są spotkania dla pracodawców, menedżerów działu kadr i przedstawicieli rad zakładowych. Poruszane są na nich różne kwestie dotyczące zatrudnienia. Mają one na celu między innymi zwiększenie wiedzy w tym zakresie.

2. Bezpieczeństwo i higiena pracy

Kolejna inicjatywa partnerów społecznych w holenderskim sektorze ubezpieczeń dotyczy ryzyka związanego z

bezpieczeństwem i higieną pracy. Katalog bezpieczeństwa i higieny pracy dla holenderskiego sektora ubezpieczeń (www.gezondverbond.nl) to narzędzie umożliwiające określenie głównych czynników ryzyka dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy. Na stronie internetowej dostępny jest kwestionariusz („Kontrola wprowadzonych ulepszeń”), który można wypełnić w trybie online. Opisano w niej również rozwiązania zidentyfikowanych problemów.

► Osiągnięte efekty i korzyści:

Trudno jest miarodajnie określić efekty i korzyści wynikające z zastosowania Spójnych zasad dotyczących możliwości zatrudnienia, gdyż jest to inicjatywa mająca na celu analizę, a nie reakcja na bieżące problemy.

Istnieje kilka przesłanek sugerujących, że po 6 latach od wprowadzenia zasad zyskały one powszechne uznanie. Wynika to także z zaangażowania organizacji rządowych, które umieściły zasady na liście dobrych praktyk. Dzięki tym zasadom udało się także pozyskać fundusze od organizacji ESF. Stowarzyszenie DAI poinformowało również, że większość firm, które przyjęły zasady i skorzystały z co najmniej jednego narzędzia, była usatysfakcjonowana uzyskanymi wynikami.

► Najważniejsze rozwiązania państwowe wpływające na wyniki:

Podniesienie wieku emerytalnego zmotywowało pracowników do uzyskania dodatkowych kwalifikacji, które umożliwiły im pozostanie dłużej na rynku pracy.

► Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:

Największym i powszechnie uznanym osiągnięciem wynikającym z wprowadzenia zasad jest zacieśnienie współpracy pracodawców, związków zawodowych i stowarzyszenia DAI przy efektywnym i zapewniającym korzyści wdrożeniu zasad i podjęciu związanych z nimi działań.

Kolejną korzyścią jest zwiększenie znaczenia zasad i ich włączenie do programów spotkań partnerów i dyskusji w firmach.

► Strony WWW:

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

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

www.inzetverzekerd.nl

Program zwiększania świadomości pracowników	Program samopomocy w trwałym zatrudnieniu	Narzędzia dla małych firm	Prezentacje dla kadry zarządzającej
<ul style="list-style-type: none"> Narzędzie ma na celu zwiększenie świadomości pracowników w zakresie ich roli w utrzymaniu zatrudnienia. Program składa się z następujących elementów: <ul style="list-style-type: none"> Szybki test online dotyczący możliwości utrzymania zatrudnienia; Broszura internetowa na ten temat dla pracowników; 4 krótkie nagrania wideo ze wskazówkami dotyczącymi utrzymania zatrudnienia; Warsztaty dla pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> Program dla menedżerów i pracowników działów kadr mający na celu zapewnienie możliwości zatrudnienia w ramach danej organizacji. Program zawiera: <ul style="list-style-type: none"> Interaktywną prezentację pobudzającą do dyskusji na ten temat; Test możliwości zatrudnienia dla pracowników, w tym również z raportem informującym, jak zwiększyć stabilność zatrudnienia; Grę planszową „Droga do pewnego zatrudnienia”, dzięki której można dowiedzieć się, jak zapewnić trwałość zatrudnienia i dlaczego jest to ważne zagadnienie. 	<ul style="list-style-type: none"> Opracowane specjalnie z myślą o mniejszych firmach w tym sektorze. Zawiera: <ul style="list-style-type: none"> Informacje o tym, jak wdrożyć cele strategiczne w polityce zatrudnienia; Informacje na temat roli organizacji we wspieraniu trwałego zatrudnienia; Informacje na temat roli kadry zarządzającej we wspieraniu zatrudnienia; Podręczniki, listy kontrolne i formularze spotkań dla menedżerów działów kadr. 	<ul style="list-style-type: none"> Od 2011 odbywają się spotkania z zespołami kadry zarządzającej mające na celu podkreślenie wagi trwałego zatrudnienia w osiąganiu celów firmy.

2.2 Działania na poziomie firmy

A-B-C-„D-opasowanie demograficzne”: 4-częściowy program zarządzania zmianami demograficznymi

► **Nazwa firmy/organizacji:** Gothaer Insurance



► **Siedziba centrali:** Niemcy

► **Wielkość i sektor organizacji:**

ubezpieczenia wzajemne; 3,5 miliona członków; 4 miliardy euro przychodu ze składek ubezpieczeniowych w 2010 r.; 5992 pracowników (2011 r.)

► **Główne obszary i sposoby działania:**

„Dopasowanie demograficzne”

Działania związane ze zrównoważeniem życia zawodowego i prywatnego, szkoleniem i nieustannym kształceniem, a także bezpieczeństwo i higiena pracy, analiza demograficzna, planowanie strategiczne i ocena

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

Struktura wiekowa pracowników w sektorze ubezpieczeń ulega widocznym zmianom. W roku 2000 57,4% pracowników było w wieku 36–65 lat, a do 2008 roku ta wartość wzrosła do 70,6%. Dlatego w tym samym okresie średnia wieku pracowników w sektorze wzrosła z 38,2 do 41,2 lat. Wskazana tendencja wynika z ogólnych zmian w profilu demograficznym Niemiec, skutkujących ograniczeniem liczby stażystów. Kolejny problem to fakt, że często inne sektory są postrzegane jako bardziej atrakcyjne. Pogląd ten jest coraz bardziej powszechny ze względu na niewystarczające możliwości szkolenia absolwentów.

Z punktu widzenia zasobów ludzkich w sektorze oznacza to konieczność poniesienia większych inwestycji w celu zatrzymania obecnych pracowników, zapewnienia im możliwości rozwoju zawodowego oraz ochrony zdrowia. W związku z likwidacją wielu możliwości wcześniejszego przejścia na emeryturę oraz podniesienia wieku emerytalnego może wystąpić niski poziom motywacji u osób, które planowały wcześniejsze opuszczenie rynku pracy. Jednocześnie w przypadku osób rozpoczynających karierę może to prowadzić do poczucia utraty możliwości rozwoju zawodowego. Skutkiem może być powstanie konfliktu międzypokoleniowego. W firmie Gothaer Insurance uznaje się więc konieczność podjęcia różnorodnych działań mających na celu zatrudnianie, zatrzymywanie i motywowanie kompetentnych pracowników w każdym wieku.

Ten proces rozpoczął się już od jasnego określenia profilu wiekowego pracowników firmy ze względu na ocenę przyszłych wymagań dotyczących umiejętności i zatrudnienia w odpowiednich działach. Ocena umożliwiła określenie konieczności podjęcia wielu poniższych działań.

► **Data wdrożenia/czas trwania:** wprowadzenie różnych działań w latach 2005–2012 (na stałe)

► **Zaangażowani partnerzy:** pracodawca

► **Zakres działań:**

W programie zarządzania zmianami demograficznymi w firmie Gothaer zastosowano kompleksową strategię opartą na następujących elementach: analiza ryzyka demograficznego, integracja strategiczna w kwestii zmian demograficznych, podjęcie odpowiednich działań i regularne ocenianie.

1. Analiza ryzyka demograficznego: ocena aktualnego stanu i przewidywania

W celu wczesnego określenia ryzyka dotyczącego zmian demograficznych firma Gothaer od pewnego czasu przeprowadzała regularne analizy struktury wiekowej swoich pracowników. W 2009 roku zamówiła narzędzie do analizy i prognozowania, które ciągle jest doskonalone. Narzędzie oparte na programie Excel umożliwia analizę aktualnego profilu wiekowego w różnych działach, a także przewidywanie przyszłych trendów struktury wiekowej, potencjalnych braków wyszkolonej kadry i wymagań związanych z procesem zastępowania pracowników na



stanowiskach kierowniczych. Narzędzie to pozwala na określenie wymaganych działań i inteligentne planowanie zmian kadrowych oraz zarządzanie przekazywaniem wiedzy w odpowiednim czasie.

2. Strategiczna integracja kwestii zmian demograficznych

W ramach zmiany strategii firmy w 2009 roku zmianom demograficznym nadano strategiczny priorytet w obszarze zarządzania kadrami (np. w odniesieniu do zwiększenia atrakcyjności branży dla młodszych pracowników, szkolenia przyszłych menedżerów, problemu braku wyszkolonej kadry i działań mających na celu zatrzymanie i ciągłe szkolenie obecnych pracowników).

W 2011 roku zespół menedżerów wziął udział w warsztatach, których celem było przekazanie informacji o priorytetach nowej strategii dotyczącej pracowników, co miało na celu popularyzację i zapewnienie pełnego wdrożenia odpowiednich działań.

3. Działania w odpowiedzi na zmiany demograficzne

W celu ograniczenia wpływu zmian demograficznych podjęto następujące działania:

- **Rozwój zawodowy i zatrzymanie starszych pracowników**

Firma podjęła działania w celu zatrudnienia młodszych pracowników mimo trudnej sytuacji gospodarczej. Na Uniwersytecie Nauk Stosowanych w Kolonii utworzono kierunek umożliwiający uzyskanie tytułu licencjata z dziedziny ubezpieczeń, łączący studia na uczelni ze szkoleniem w firmie. Firma finansuje naukę stażystów (31 osób do września 2011 roku). Ponadto zdolni studenci z innych kierunków mają możliwość odbycia praktyk (52 praktykantów w 2011 roku). Ułatwia im to poznanie firmy Gothaer jako pracodawcy, a samej firmie pozwala korzystać z potencjału innowacji związanych z najnowszymi badaniami.

Młodym osobom, które potencjalnie mogą pracować na stanowiskach kierowniczych, firma oferuje 2-letni program wprowadzający dla absolwentów. Dzięki temu możliwe będzie szkolenie przyszłych menedżerów i obniżenie średniej wieku kadry zarządzającej w firmie (w pierwszej części programu rozpoczętej w 2012 roku udział wzięło 9 uczestników). Podobny program rozwoju jest dostępny dla młodych osób z doświadczeniem zawodowym (25 uczestników w latach 2010–2012).

- **Kobiety w zarządzie**

Od 2005 roku w firmie coraz większą wagę przywiązuje się do maksymalnego wykorzystania potencjału kobiet na stanowiskach kierowniczych. W tym czasie liczba kobiet i poziom ich kwalifikacji przekraczały już średnią wartość w całej branży. Jednakże liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych była mniejsza niż średnia w branży. Firma Gothaer Insurance postawiła sobie za cel zwiększenie liczby kobiet na tych stanowiskach (z 5,6% w 2005 roku do 15% w 2016 na najwyższym szczeblu zarządzania; z 5,9% do 20% na średnim szczeblu oraz z 30,1% do 40% na niższych szczeblach zarządzania do 2016 roku). Aby zrealizować te cele, opracowano trzyczęściową strategię. Podjęte działania polegały między innymi na kontroli procedur wyboru i zwróceniu się do uzdolnionych młodych kobiet, ponieważ badania wykazały w tym sektorze istnienie stereotypów oraz uprzedzeń dotyczących płci. Szczególny nacisk położono na wymianę dobrych praktyk i informacji z innymi firmami. Kolejny element to program doradczy dla kobiet menedżerów rozpoczęty jako projekt pilotażowy w 2009 roku, w którym udział wzięło 12 osób, i kontynuowany w 2011 roku z udziałem innej grupy. Ponadto firma ułatwia zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego dzięki zapewnieniu lepszego dostępu do opieki nad dziećmi i elastycznym godzinom pracy. Firma Gothaer dołączyła do grupy „Rodziny sukcesu” (Success Factor Families), która promuje dobre praktyki dotyczące zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego.

- **Planowanie zmian kadrowych na podstawie „grup stanowisk”**

Z powodu ciągłych zmian w strukturze firmy oparcie zmian kadrowych na funkcjach zbyt specyficznych dla danego stanowiska jest zbyt ryzykowne. Dlatego zdefiniowano około 20 „grup stanowisk” dotyczących powiązanych kwestii i wymagających podobnych umiejętności. Te grupy stanowisk są podstawą do analizy wpływu profili demograficznych, zasobów ludzkich i planowania zmian kadrowych oraz powiązanego rozwoju i ścieżek kariery dla młodszych pracowników.

- Model dla starszych ekspertów

Firma opracowała model dla starszych ekspertów, który umożliwia starszym menedżerom wykorzystanie ich umiejętności w trakcie zarządzania wybranymi projektami przy jednoczesnym ograniczeniu ilości innych obowiązków. Spowodowało to zwiększenie zainteresowania i motywacji do kontynuowania kariery, wykorzystania doświadczenia i określonych umiejętności w firmie, a jednocześnie umożliwiło lepsze zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego w ostatnich latach przed emeryturą.

- Promocja zdrowia w miejscu pracy

Promocja zdrowia w miejscu zatrudnienia odgrywa znaczącą rolę w zachowaniu zdolności do pracy. W tej kwestii firma oferuje różnorodne działania, w tym inicjatywy związane z „ergonomią w miejscu pracy”, „sportem i ruchem”, „odżywianiem”, „zarządzaniem stresem”, „przywództwem”, „nadmiernym zażywaniem/uzależnieniem”, „bezpieczeństwem i higieną w miejscu pracy”, a także pomoc medyczną. Drugi element obejmuje badania, ćwiczenia pleców, techniki relaksacji, trening aerobowy i zdrowe posiłki na stołówce. Nacisk położono także na trening dla menedżerów dotyczący promocji zdrowia oraz rozpoznawania i eliminacji stresu u pracowników.

4. Ocena

Firma kładzie duży nacisk nie tylko na bezpośrednią identyfikację czynników ryzyka demograficznego, ale także ocenę działań podjętych w celu jego eliminacji. Obejmuje to wskaźnik bezpieczeństwa i higieny pracy Gothaer, który łączy różne dane dotyczące bhp, co umożliwia kontrolę postępu i ułatwia planowanie nowych działań lub zmian już stosowanych strategii.

► Osiągnięte efekty i korzyści:

Aktywne zarządzanie zmianami demograficznymi w firmie spowodowało podniesienie poziomu świadomości na temat problemów wynikających ze wzrostu średniej wieku pracowników. Efekty zastosowania różnych działań można podsumować w następujący sposób:

- **Analiza ryzyka demograficznego:** Wykorzystanie tego narzędzia umożliwiło przekazanie informacji o czynnikach ryzyka i problemach związanych ze zmianami demograficznymi w bardziej precyzyjny i zróżnicowany sposób. Zaangażowanie członków zarządu i liderów branżowych w proces nie tylko ułatwiło podniesienie poziomu świadomości, ale także przyczyniło się do opracowania określonych strategii dla wybranych jednostek marketingowych firmy.
- **Zatrudnianie nowych pracowników i stałe doskonalenie osób już zatrudnionych:** inicjatywy firmy w tej dziedzinie zostały wdrożone z powodzeniem, co potwierdzają następujące wskaźniki:
 - W 2010 r. na każde miejsce dla praktykanta w firmie otrzymano 24,3 aplikacje, czyli znacznie więcej niż średnia w branży — wynosząca 14,3. Szczególnie atrakcyjny był model łączący praktyki ze studiami.
 - Program dla absolwentów „Wprowadzenie do zarządzania” cieszył się dużą popularnością. W 2010 roku wpłynęło 900 podań zewnętrznych na 14 dostępnych miejsc, a oprócz tego podania wewnętrzne. W 2012 roku program został nagrodzony jako „wspomagający karierę i zapewniający efektywne szkolenie”.
 - W latach od 2002 do 2007 81% uczestników programu dla kadry zarządzającej awansowało o co najmniej jeden szczebel w strukturze firmy.
- **Kobiety w zarządzie:** Program doradztwa przyczynia się do realizacji celu, jakim jest zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych. W latach 2009–2010 co najmniej jedna trzecia praktykantek uzyskała stanowisko kierownika jednostki marketingowej.
- **Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy:** Działania firmy w tej dziedzinie są regularnie oceniane. Sondaż przeprowadzony w 2010 roku wykazał, że w wyniku uczestnictwa w programie „Got Fit” 80% pracowników było bardziej zrelaksowanych; 82% stwierdziło zmniejszenie bólu pleców, a 88% uznało, że lepiej radzi sobie w pracy.

Ponadto program wsparty badaniami naukowymi przyczynił się do ograniczenia liczby nieobecności spowodowanych chorobą. Firma Gothaer za swój program promocji zdrowia otrzymała kilka nagród w kraju i w Europie.



► **Najważniejsze rozwiązania państwowe wpływające na wyniki:**

Wydłużenie wymaganego wieku emerytalnego.

► **Wydłużenie wymaganego wieku emerytalnego.:**

Szczególna korzyść jest związana ze ścisłym połączeniem analizy aktualnej sytuacji i przewidywań na przyszłość, określeniem prawidłowej strategii, podjęciem właściwych działań oraz ich późniejszą oceną. Gwarantuje to systematyczność działania, a także stały rozwój — oba te czynniki mają kluczowe znaczenie w zarządzaniu związanym ze zmianami demograficznymi.

Wspólne umowy i przepisy dotyczące czasu pracy mogą utrudniać wprowadzanie elastycznego czasu pracy (np. ograniczenia dotyczące elastyczności czasu pracy na wszystkich etapach kariery zawodowej).

Gothaer Insurance otrzymała nagrodę Corporate Health Award 2011 za doskonałe praktyki w zakresie zarządzania ochroną zdrowia.

► **Strony WWW:**

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

Gothaer Insurance: Raport roczny 2010 r. —
http://www.gothaer.de/media/gothaer_g/pdf/konzern_1/geschaefbberichte/2010_2/Gothaer_Group_2010.pdf

Nieustanne kształcenie oraz bezpieczeństwo i higiena pracy: wspólne działania wspomagają rozwój zawodowy, utrzymanie zatrudnienia oraz ograniczają absencję

► **Nazwa firmy/organizacji:** HUK-COBURG

► **Siedziba centrali:** Niemcy

► **Wielkość i sektor organizacji:**



ubezpieczenia ogólne, 5 miliardów euro przychodu ze składek ubezpieczeniowych, 8500 pracowników (2011 r.)

► **Główne obszary i sposoby działania:**

„Demografia: teraz albo nigdy”

Szkolenie i nieustanne kształcenie oraz działania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy (działania firmy dotyczące zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego przedstawiono w części 1 powyżej).

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

W 2008 roku Zarząd ze współpracy z wewnętrzną Komisją Ryzyka Zarządzania (Risk Management Committee) zdecydował o przeprowadzeniu analizy struktury wiekowej pracowników firmy w różnych lokalizacjach w celu określenia najważniejszych kwestii wymagających podjęcia działań. Poniższe dane na temat zmian struktury wiekowej w firmie wskazują, że udało się osiągnąć względnie wyrównany profil wiekowy. Mimo to uważa się, że nieutrzymanie pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz brak działań związanych ze wzrostem średniej wieku pracowników będą miały negatywne konsekwencje w dłuższym okresie.

► **Data wdrożenia/czas trwania:** wprowadzenie różnych działań w latach 2004–2010 (na stałe)

► **Zaangażowani partnerzy:** pracodawca, rada zakładowa, różne organizacje pozarządowe i dostawcy szkoleń

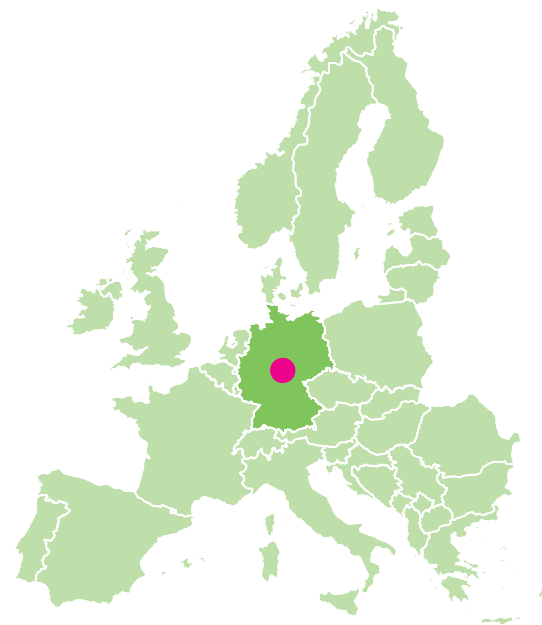
► **Zakres działań:**

1. Nieustanne kształcenie

Firma HUK-COBURG kładzie duży nacisk na nieustanne zdobywanie doświadczeń i w związku z tym podjęła różnorodne działania dotyczące wstępnego oraz ciągłego szkolenia.

- Zarządzanie karierą i zmianami kadrowymi
The Celem tego programu jest jak najwcześniejsze określenie przyszłych liderów. Podczas corocznych tak zwanych spotkań dotyczących planowania zmian kadrowych Zarząd, kierownicy i pracownicy działów określają, które stanowiska kierownicze zwolnią się w poszczególnych działach w ciągu następnych pięciu lat (np. w wyniku przejścia na emeryturę). Jednocześnie pomagają wskazać potencjalnych kandydatów i określić szkolenia, które umożliwią im zajęcie stanowisk kierowniczych.
- Doradztwo
Oprócz planowania kariery i zmian kadrowych ważna jest także opieka nad młodymi menedżerami. Działania te zostały wprowadzone jako projekt pilotażowy w 2009 roku i są nadal kontynuowane.
- Współpraca z Uniwersytetem Nauk Stosowanych w Coburgu
Od października 2004 roku we współpracy z Uniwersytetem Nauk Stosowanych w Coburgu firma oferuje program edukacyjny „Branża ubezpieczeniowa”. Po siedmiu semestrach nauki studenci uzyskują uznawany międzynarodowo tytuł „Licencjata branży ubezpieczeniowej (Uniwersytet Nauk Stosowanych)”, a jednocześnie kwalifikacje wymagane na stanowisku asystenta zarządu w branży ubezpieczeń i finansów. Szkolenie prowadzone jest na uniwersytecie, w szkołach zawodowych oraz w HUK-COBURG. Nauka wybranych praktykantów/studentów jest finansowana przez firmę, a jej średni koszt to 100 000 euro na osobę.

Jeżeli chodzi o dalsze szkolenie, od zimy 2005/2006 r. pracownicy mają możliwość podjęcia studiów magisterskich „Zarządzanie w firmie ubezpieczeniowej” na Uniwersytecie Nauk Stosowanych w Coburgu połączonych ze szkoleniem



praktycznym. Firma pokrywa wszystkie koszty studiów i umożliwia zaliczenie czasu poświęconego na wykłady jako godzin pracy. Kurs umożliwia absolwentom zdobycie zaawansowanej wiedzy zarządczej i technicznej odpowiadającej dwuletniemu doświadczeniu w pracy oraz wiedzy z innych dziedzin, co pozwala na podjęcie zatrudnienia w różnych sektorach. W 2010 roku w programie wzięło udział 5 uczestników (koszty poniesione przez firmę to 25 000 euro).

2. Bezpieczeństwo i higiena pracy

W 2009 roku firma rozpoczęła projekt „Promocja zdrowia w miejscu pracy” WHP (Workplace Health Promotion).. Obejmuje on systematyczne i kompleksowe wdrażanie działań dotyczących ochrony zdrowia pracowników i menedżerów na wszystkich szczeblach. Celem jest nie tylko ograniczenie absencji, ale także zwiększenie wydajności i satysfakcji z pracy. W tym celu firma podjęła następujące działania:

- Zarządzanie z uwzględnieniem ochrony zdrowia oraz badania dla menedżerów
Menedżerowie są szczególnie narażeni na stresujące sytuacje i często lekceważą stan swojego zdrowia. Ponieważ mają być wzorem dla innych, muszą mieć świadomość problemów zdrowotnych mogących być skutkiem pracy i informować o nich swoich podwładnych. Taki jest cel organizowanego przez firmę seminarium zatytułowanego „Jak być zdrowym liderem”. Tematem dwudniowego seminarium jest uświadomienie menedżerom znaczenia dobrego stanu zdrowia. W latach od 2009 do 2011 w wydarzeniu tym wzięło udział 80 menedżerów.
- Seminarium „Ćwiczenia — Odżywianie — Zarządzanie stresem” (ENS+)
ENS+ to kompleksowe działanie, które ma na celu podniesienie poziomu świadomości pracowników na temat promocji zdrowego trybu życia. Seminarium podzielono na następujące części: ćwiczenia, odżywianie i zarządzanie stresem. Uczestnicy odbywają dziewięciodniowe szkolenie obejmujące takie zagadnienia, jak życie codzienne, ergonomia pracy, odżywianie i techniki relaksacji. Zajęcia odbywają się wczesnym popołudniem. Uczestnicy poświęcają swój czas wolny, a firma pokrywa wszystkie koszty związane z przeprowadzeniem seminarium. W latach 2009–2011 wzięło w nim udział 165 pracowników.
- Dofinansowanie ćwiczeń na siłowni
Firma oferuje także dofinansowanie ćwiczeń na siłowni (25% kosztów). Aby otrzymać dofinansowanie, pracownik musi regularnie ćwiczyć na siłowni. Obecnie z oferty korzysta ponad 700 osób.
W listopadzie 2010 r. w uznaniu za podjęte działania firma HUK-COBURG zdobyła nagrodę „Corporate Health Award” przyznaną przez niemiecką gazetę „Handelsblatt”, zajmującą się tematyką finansową.

► Osiągnięte efekty i korzyści:

Niniejsze inicjatywy są odpowiedzią na obecne i przyszłe problemy wynikające ze zmian demograficznych. Już teraz rotacja pracowników jest dość niska (około 1% rocznie), ale firma dąży do utrzymania takiego stanu.

► Najważniejsze rozwiązania państwowe wpływające na wyniki:

Istnieje wiele dziedzin, w których rozwiązania państwowe przynoszą pozytywne efekty. Są to:

- dostępność dobrych praktyk i wsparcie rozwoju (np. za pośrednictwem programu auditberufundfamilie)

► Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:

- szerokie spektrum działań zapewniające korzyści pracownikom o różnym poziomie kwalifikacji we wszystkich grupach wiekowych,
- duży nacisk na działania dotyczące zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego,
- zaangażowanie w rozwój kariery zawodowej w firmie.

► Strona WWW:

Raport na temat zasobów ludzkich w firmie, 2010 r. (Personalbericht 2010)

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

Jeżeli pracownicy chcą kontynuować naukę i pogodzić życie zawodowe i prywatne, mają taką możliwość

► **Nazwa firmy/organizacji:** If P&C

► **Siedziba centrali:** Szwecja

► **Wielkość i sektor organizacji:**



sektor ubezpieczeń; 6400 pracowników; dochód brutto ze składek: 3,9 miliarda euro

► **Główne obszary i sposoby działania:** Akademia „If”

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

Akademia „If” to firmowa szkoła biznesu, w której tematy szkoleń i modele kompetencji dopasowane są do specyficznych wymagań i potrzeb firmy If.

W Akademii „If” pracują szkoleniowcy wewnętrzni i zewnętrzni, co zapewnia dostęp do szerokiej gamy praktyk szkoleniowych i umożliwia wykorzystanie najnowszych, innowacyjnych wyników badań.

Wiele szkoleń ma jednocześnie postać tradycyjną i elektroniczną, a inne to spotkania indywidualne, doradztwo i ćwiczenia praktyczne w różnych miejscach. Daje to nowe możliwości, zapewnia lepszą jakość i efektywność edukacji oraz poprawę wydajności.

W kontekście zmian demograficznych firma dąży do utrzymania i zwiększenia motywacji pracowników oraz umożliwia im zdobywanie dodatkowych umiejętności. Zapewnienie pracownikom łatwo dostępnej edukacji na wysokim poziomie wspomaga realizację celu firmy, jakim jest równość i różnorodność kadry. Oznacza to także zespoły zróżnicowane pod względem wiekowym. Kolejnym celem Akademii „Jeżeli” jest opracowywanie nowych i innowacyjnych metod przekazywania wiedzy.

► **Data wdrożenia/czas trwania:** 2010 r. (na stałe)

► **Zaangażowani partnerzy:** firma (uwzględniane są również uwagi związków zawodowych i przedstawicieli pracowników)

► **Zakres działań:**

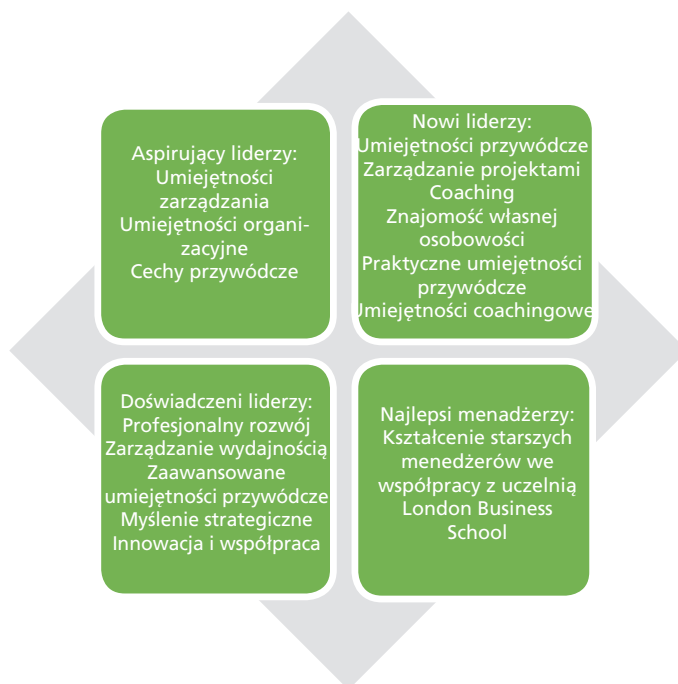
1. Nieustanne kształcenie

Akademia „Jeżeli” to opracowany przez firmę wewnętrzny program kształcenia ustawicznego realizowany poprzez zróżnicowane, tradycyjne lub elektroniczne, formy dydaktyczne. Oferta jest dostępna nie tylko dla pracowników firmy w Szwecji, ale także w innych krajach skandynawskich i nadbałtyckich. Budżet akademii to 4,2 miliona euro. Zatrudnia ona 21 pełnoetatowych pracowników w 4 krajach, w 9 lokalizacjach firmy.

Umożliwia kształcenie pracowników różnego typu, od rozpoczynających pracę po menedżerów najwyższego szczebla.

Nowi pracownicy biorą udział w seminariach dotyczących firmy, jej celów, wartości, procesów i systemów (75 uczestników w 2010 roku).

Ważnym celem Akademii „If” jest szkolenie liderów w ramach następujących modułów:





W 2010 roku wyszkolono ponad 200 liderów podczas indywidualnych seminariów i kursów, a kolejnych 720 wzięło udział w szkoleniach elektronicznych.

Możliwość kształcenia elektronicznego z zakresu zarządzania projektami i wydajnością oraz inne informacje są dostępne w Internecie przez całą dobę. Kontakt pomiędzy szkoleniowcami a uczestnikami szkoleń odbywa się w sposób tradycyjny — w formie spotkań — lub przy wykorzystaniu kanałów elektronicznych, w tym portali społecznościowych.

Akademia oferuje także programy doradcze realizowane poprzez spotkania indywidualne lub przy użyciu środków elektronicznych.

► **Osiągnięte efekty i korzyści:**

500 kursów i ponad 900 seminariów dostępnych online. Tylko w pierwszym roku (2010) pracownicy skorzystali niemalże z 21 000 kursów elektronicznych, przeprowadzono ok. 4000 testów i zorganizowano ok. 6300 seminariów. W 2011 roku pracownicy skorzystali z 76 000 kursów elektronicznych, zorganizowano ok. 350 seminariów i przeprowadzono ok. 6000 testów.

Założeniem jest stałe rozszerzanie oferty edukacyjnej i udostępnianie jej wszystkim pracownikom w organizacji. Jakość kursów i sposoby ich udostępniania są stale sprawdzane i doskonalone. Celem akademii jest upowszechnienie korzystania z elektronicznych metod dostępu, ponieważ są najbardziej uniwersalne, umożliwiają pracownikom naukę w dowolnym czasie oraz pogodzenie życia zawodowego i prywatnego.

Mimo że trudno jest obecnie określić korzyści finansowe wynikające z działania akademii, poziom zadowolenia uczestników ze szkoleń jest bardzo wysoki. Trwają też analizy ogólnego poziomu satysfakcji pracowników.

2. Zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego

Firma dąży także do zapewnienia jednakowych możliwości rozwoju zawodowego kobiet i mężczyzn i stara się pomóc pracownikom pogodzić życie zawodowe i prywatne dzięki elastycznym godzinom pracy, a także możliwości pracy fizycznej. Jeżeli to konieczne, pracownicy mogą skorzystać z płatnego urlopu macierzyńskiego.

► **Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:**

Działania te uzyskały silne wsparcie menedżerów najwyższego szczebla i związków zawodowych i przyczyniły się do powstania kultury kształcenia ustawicznego.

► **Strona WWW:**

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

Pomyśleć o wszystkim: wsparcie dla pracowników w równoważeniu życia zawodowego i prywatnego; zwiększanie kwalifikacji i zdrowy tryb życia

► **Nazwa firmy/organizacji:** Società Reale Mutua

► **Siedziba centrali:** Włochy

► **Wielkość i sektor organizacji:**



ubezpieczenia wzajemne, 1 400 000 właścicieli polis, 1220 pracowników (Società Reale Mutua, 2009 r.)

► **Główne obszary i sposoby działania:**

zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego, ciągłe szkolenie oraz bezpieczeństwo i higiena pracy

► **Podstawowe informacje/powody podjęcia działań/wprowadzenia zasad:**

Kultura korporacyjna firmy Reale Mutua oparta jest na przestrzeganiu zasad i poszanowaniu podstawowych wartości w postępowaniu z pracownikami i partnerami zewnętrznymi. Dużą wagę przykładają się do wymagań poszczególnych pracowników w celu stworzenia przyjaznego i komfortowego środowiska pracy. Ważna jest też możliwość pogodzenia życia zawodowego i prywatnego, ciągłe zdobywanie umiejętności, rozwój pracowników i ochrona zdrowia w miejscu pracy. Uznano, że takie działania mają kluczowe znaczenie dla związania pracowników z firmą i ułatwiają zatrudnienie młodszej kadry. Jest to szczególnie istotne dla zatrzymania wykwalifikowanych kobiet po założeniu przez nie rodziny. Dodatkowo dostępne są szkolenia zwiększające możliwości zatrudnienia, satysfakcję i motywację pracowników, a w konsekwencji zapewniające zatrzymanie w firmie wykwalifikowanej kadry. Ważny jest też fakt, że środowisko o rosnącej konkurencyjności wymaga ciągłego zdobywania nowych umiejętności.

► **Data wdrożenia/czas trwania:** 2010 r.

► **Zaangażowani partnerzy:** firma, związki zawodowe, pracownicy

► **Zakres działań:**

1. Zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego

Formy zatrudnienia w firmie umożliwiają zrównoważenie życia zawodowego i prywatnego — pracownicy mogą wybrać różne godziny rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy oraz pracę na niepełny etat, zgodnie z indywidualnymi wymaganiami (od 20 do 29 godzin tygodniowo). Dla pracowników, którzy zajmują się niepełnosprawnymi dziećmi i osobami dorosłymi lub krewnymi wymagającymi opieki, dostępne są także różne opcje urlopów. Firma ułatwia korzystanie z uprawnień pracowniczych określonych odpowiednimi przepisami oraz indywidualnie rozpatruje wnioski urlopowe.

W przypadku osób wracających do pracy po dłuższym urlopie (szczególnie po urlopie macierzyńskim) firma oferuje kursy umożliwiające aktualizację wiedzy.

Aby pomóc pracownikom w trakcie długich wakacji letnich, firma organizuje opiekę dla ich dzieci.

Reale Mutua zapewnia także wsparcie finansowe i doradztwo w przypadku choroby pracownika lub członka rodziny.

Pracownikom oferowane są także inne formy pomocy, w tym współfinansowanie rocznych biletów komunikacji miejskiej, kredyty hipoteczne i pożyczki na korzystnych warunkach. Dofinansowanie dotyczy także zasiłków wypłacanych podczas urlopów macierzyńskich i ojcowskich.

2. Kwalifikacje i nieustanne kształcenie (ciągłe szkolenie)

„Akademia”, czyli ośrodek szkoleniowy firmy Reale Mutua Group, powstała w 2010 roku. Jej celem jest wypracowanie standardowego modelu zarządzania oraz określenie i stałe rozwijanie odpowiednich umiejętności technicznych i specjalistycznych dzięki metodom ciągłego szkolenia oraz identyfikacji umiejętności przywódczych, co w rezultacie prowadzi do powstania środowiska nauki i wdrażania systemu zarządzania wiedzą.



Akademia to część długoterminowej inwestycji firmy w szkolenia techniczne i menedżerskie pracowników. Jej zadaniem jest rozwijanie specjalistycznych umiejętności technicznych i zarządczych dzięki zastosowaniu strategii pragmatycznych i metodologii łączącej teorię z praktyką. Świadczy to o tym, że zasoby ludzkie mają kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy i uzyskania przewagi nad konkurencją.

3. Bezpieczeństwo i higiena w miejscu pracy

Jakiś czas temu w firmie przewidziano (i uregulowano w dodatkowych umowach z pracownikami) konieczność wprowadzenia zasiłków i pokrycia wydatków, w przypadku gdy pracownik lub członek jego rodziny będzie wymagał leczenia z powodu choroby oraz w związku z wczesnymi testami diagnostycznymi lub prewencyjną interwencją medyczną. Pomoc świadczona jest także w przypadku obrażeń ciała, śmierci lub trwałej niezdolności do pracy. Czas zachowania stanowiska pracy wzrósł o 6 miesięcy w stosunku do okresu podanego w standardowej krajowej umowie o pracę.

Ostatnio uruchomiono usługę pomocy zapewniającej wsparcie oraz odpowiednie środki umożliwiające rozwiązanie problemów osobistych i rodzinnych. Jest ona świadczona przez pracowników zewnętrznych posiadających wysokie kwalifikacje związane z ochroną zdrowia (oferują pomoc w przypadku choroby/obrażeń ciała, problemów psychologicznych/psychiatrycznych oraz uzależnień), a także opieki społecznej (zapewniają pomoc osobom młodym, starszym i niepełnosprawnym, których dotyczą problemy społeczne).

► Osiągnięte efekty i korzyści:

Uwaga, jaką firma poświęca problemom osobistym i rodzinnym, oraz pomoc, jakiej udziela pracownikom mającym problemy, przyczynia się do tworzenia komfortowego środowiska pracy i dobrych relacji z zatrudnionymi w niej osobami. Działania Reale Mutua Group ułatwiają pracownikom pogodzenie życia zawodowego i prywatnego oraz rozwój zawodowy.

Szkolenia organizowane przez firmę umożliwiają wybranie ścieżki kariery „dopasowanej do możliwości” — w zależności od potrzeb i wymagań pracownika. Oferowane pracownikom szkolenia dostosowane do ich wymagań przyczyniają się do rozwoju firmy w oparciu o określone wartości i pozwalają wypracować własny model zarządzania. Inicjatywy te są ważnym odzwierciedleniem celów firmy, nie tylko w pod względem relacji z pracownikami, ale także współpracy z interesariuszami zewnętrznymi i klientami.

Wiele inicjatyw firmy wynika z obowiązujących przepisów prawa i wspólnych umów, na przykład te dotyczące równowagi życia zawodowego i prywatnego.

► Główne czynniki zapewniające powodzenie/problemy:

Kompleksowe działania dotyczące równowagi życia zawodowego i prywatnego, szkoleń oraz kwestii bhp, które uwzględniają problemy poszczególnych pracowników i są zgodne z filozofią firmy.

► Strona WWW:

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

Dokument „Rozwiązywanie problemów demograficznych w sektorze ubezpieczeń — wybór inicjatyw realizowanych w Europie” jest dostępny na stronie internetowej organizacji Insurance Europe: www.insuranceeurope.eu

© Insurance Europe aisbl
Bruksela, 2012 r.
Wszelkie prawa zastrzeżone
Projekt:

Dokument „Rozwiązywanie problemów demograficznych w sektorze ubezpieczeń — wybór inicjatyw realizowanych w Europie, 2012 r.” podlega prawom autorskim, a wszelkie prawa do niego są zastrzeżone. Powielanie części jest dozwolone po podaniu informacji o źródle „Rozwiązywanie problemów demograficznych w sektorze ubezpieczeń — wybór inicjatyw realizowanych w Europie. Wspólny projekt partnerów społecznych w europejskim sektorze ubezpieczeń, Insurance Europe, 2012 r.”. Można wykonywać kopie na potrzeby innych osób. Powielanie, rozpowszechnianie, przekazywanie lub sprzedaż niniejszej publikacji w całości bez wcześniejszego zezwolenia organizacji Insurance Europe jest zabroniona.

Mimo że informacje wykorzystane w niniejszej publikacji uzyskano z zaufanych źródeł, organizacja Insurance Europe nie ponosi odpowiedzialności za ich dokładność lub kompleksowość. Treść dostępna jest tylko w celach informacyjnych i w żadnym wypadku organizacja Insurance Europe nie będzie odpowiadać za straty lub szkody wynikające z jej wykorzystania. Komisja Europejska nie ponosi żadnej odpowiedzialności za wykorzystanie informacji zawartych w niniejszej publikacji.



« Mamy nadzieję, że przykłady dobrych praktyk zawarte w niniejszej publikacji zainspirują inne firmy i partnerów społecznych do znalezienia skutecznych sposobów walki z wyzwaniami demograficznymi w sektorze ubezpieczeń. »

Europejscy partnerzy społeczni w sektorze ubezpieczeń



Przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej