

Combaterea provocării demografice în sectorul asigurărilor

O selecție a inițiativelor europene



Un proiect comun al partenerilor sociali europeni din domeniul asigurărilor



Insurance Europe este federația asigurătorilor și reasigurătorilor europeni. Prin cele 34 de organisme membre (asociații naționale de asigurări), Insurance Europe reprezintă toate tipurile de companii de asigurări și reasigurări, de exemplu companii paneuropene, de tip „monoline”, mutuale și IMM-uri. Insurance Europe, care are sediul la Bruxelles, reprezintă companii care realizează 95% din venitul din prime de asigurare în Europa. Asigurările au o contribuție importantă la creșterea economică și dezvoltarea Europei. Companiile de asigurări din Europa generează venituri de peste 1 100 miliarde EUR din prime de asigurare, au aproape un milion de angajați și investesc aproximativ 7 500 de miliarde EUR în economie.

www.insuranceeurope.eu



AMICE reprezintă o platformă pentru companiile mutuale și de tipul cooperativelor de toate dimensiunile din Europa. Sectorul companiilor mutuale și al cooperativelor reprezintă o treime din numărul total al companiilor de asigurări din Europa și aproape 25% din totalul primelor. Cu peste 100 de membri direcți, 1 600 de membri indirecti și aproximativ 300 000 de angajați, AMICE reprezintă o parte importantă a sectorului de asigurări.

www.amice-eu.org



BIPAR este federația europeană a companiilor de intermediere în asigurări. Aceasta reunește 51 de asociații naționale din 32 de țări. Prin asociațiile naționale, BIPAR reprezintă interesele agenților și brokerilor de asigurări și ale instituțiilor de intermediere financiară din Europa.

Cu excepția unor mari companii multinaționale, sectorul intermediarilor în asigurări cuprinde sute de mii de IMM-uri și operatori de tip micro. Acest sector cu peste un milion de angajați realizează 0,7% din PIB-ul european.

www.bipar.eu



UNI Europa este o federație sindicală europeană. Aceasta reunește sindicate constituite în sectorul serviciilor și competențelor din 50 de țări. Cu peste 320 de organizații sindicale afiliate, UNI Europa reprezintă 7 milioane de lucrători. UNI Europa Finance este una dintre structurile sectoriale din cadrul UNI Europa.

www.uni-europa.org

Contents

Cuvânt înainte al partenerilor sociali europeni din sectorul asigurărilor	2
Declarația Comisiei Europene	3
Introducere	4
Provocarea demografică în sectorul asigurărilor din Europa	5
Part 1 Măsuri la nivel de companie și la nivel de sector în ceea ce privește calificările și învățarea pe tot parcursul vieții, echilibrul între viața profesională și viața personală și sănătatea și securitatea	9
1.1 Măsuri privind calificările și învățarea pe tot parcursul vieții	10
1.2 Măsuri privind echilibrul între viața profesională și viața personală	19
1.3 Măsuri privind sănătatea și securitatea	23
Part 2 Măsuri combinate de combatere a impactului transformării demografice	31
2.1 Măsuri sectoriale	34
2.2 Măsuri la nivel de companie	38



Cuvânt înainte al partenerilor sociali europeni din sectorul asigurărilor

Este o mândrie pentru noi să prezentăm această broșură, rezultat al colaborării fructuoase cu Comitetul sectorial pentru dialog social în domeniul asigurărilor (ISSDC). Acest comitet este un forum unic la nivel european, în cadrul căruia reprezentanții angajatorilor și cei ai angajaților din sectorul asigurărilor pot dezbate subiecte de interes comun.

În 2010, am dat publicității o declarație comună (disponibilă mai jos) având ca scop abordarea problemelor demografice din sectorul asigurărilor dintr-o perspectivă paneuropeană. Broșura de față face parte din proiectul elaborat în urma acelei declarații, intitulat „Abordarea provocării demografice în sectorul asigurărilor din Europa: culegere și diseminare de bune practici”.

Pe lângă exemple privind diferitele modalități în care pot fi abordate provocările demografice din sectorul asigurărilor, broșura prezintă și exemple concrete privind modalitățile de colaborare eficiente între reprezentanții angajatorilor și ai angajaților. Soluțiile descrise pot fi utilizate la nivel local și la nivel de întreprindere, drept fundament pentru dezbaterile și îmbunătățirile pe care partenerii sociali le vor realiza în viitor, ceea ce face ca această broșură să constituie un punct de plecare pentru îmbunătățirea bunelor practici atât în sectorul asigurărilor, cât și în alte sectoare.

În vederea asigurării atingerii obiectivelor de mai sus, organizăm evenimente de monitorizare care fac parte din proiect, inclusiv o conferință de promovare a broșurii și un seminar de evaluare a rezultatelor difuzării broșurii. Estimăm că aceste evenimente vor contribui la continuarea îmbunătățirii relațiilor, înțelegerii și colaborării dintre angajatorii și sindicatele din sectorul asigurărilor la nivelul UE, la nivel național și la nivel de întreprindere.

În calitate de coordonator al proiectului, Insurance Europe dorește să le mulțumească celorlalte organizații ale partenerilor sociali din sectorul european al asigurărilor, și anume UNI-Europa, AMICE și BIPAR, pentru colaborarea strânsă și implicarea lor activă. Cele patru organizații europene ale partenerilor sociali din sectorul asigurărilor adresează împreună mulțumiri tuturor celor care și-au împărtășit experiența pozitivă în beneficiul comun, inclusiv companiilor de asigurări, reasigurări și intermediere, federațiilor lor naționale, reprezentanților angajatorilor și ai angajaților și sindicatelor. Nu în ultimul rând, dorim să mulțumim cu această ocazie Comisiei Europene pentru sprijinul acordat acestei inițiative și întregului proiect.



Sebastian Hopfner, președintele Comitetului sectorial pentru dialog social în domeniul asigurărilor, președintele Comitetului pentru afaceri sociale și educație al Insurance Europe



Elke Maes, vicepreședintele Comitetului sectorial pentru dialog social în domeniul asigurărilor, în numele UNI Europa Finance



Jean-Luc de Boissieu, președintele Grupului de Lucru pentru afaceri juridice AMICE



Didier Pissoort, președintele Comisiei pentru afaceri sociale al BIPAR EU

Declarația Comisiei Europene

Prin introducerea dialogului social în realitatea de zi cu zi a Uniunii Europene, partenerii sociali din UE abordează efectele crizei economice și financiare într-un mod responsabil din punct de vedere social, contribuind la crearea de locuri de muncă și la menținerea standardelor și condițiilor de muncă de înaltă calitate. Din aceste motive, Comisia sprijină atât dialogul interprofesional, cât și dialogul intersectorial la nivelul UE, prin facilitarea consultărilor și negocierilor partenerilor sociali din UE și susținerea financiară a acțiunilor acestora.

La fel ca în cazul multor alte sectoare economice de activitate, sectorul european al asigurărilor este expus unui proces de transformare profundă determinată, în mare măsură, de evoluțiile demografice. Crearea unor condiții socio-economice care să le permită atât angajaților, cât și angajatorilor să mențină ritmul acestui mediu în continuă schimbare reprezintă o provocare uriașă pentru statele membre, instituțiile UE și partenerii sociali.

Rezultatele dialogului social desfășurat între partenerii sociali din domeniul asigurărilor sunt foarte importante pentru mediul profesional, deoarece vizează transformările fundamentale și contribuie la formularea unui răspuns din partea societății. În declarația lor comună din 2010, partenerii sociali din sectorul asigurărilor au abordat împreună provocările demografice cu care se confruntă sectorul. Prezenta broșură privind bunele practici este rezultatul unui proiect comun al partenerilor sociali, pe care Comisia a acceptat să îl sprijine în 2011.

Comisia salută faptul că partenerii sociali europeni din sectorul asigurărilor acordă prioritate aspectelor esențiale precum transformarea demografică, echilibrul între viața profesională și viața personală, învățarea pe tot parcursul vieții și sănătatea și securitatea, contribuția lor fiind esențială pentru îndeplinirea de către Uniunea Europeană a obiectivelor Strategiei Europa 2020.

De asemenea, prin prezentarea unui rezumat al bunelor practici în aceste domenii, prezenta broșură contribuie la realizarea obiectivelor Anului european al îmbătrâniri active și al solidarității între generații 2012. Astfel, broșura va servi drept instrument util de informare pentru partenerii sociali care acționează în alte domenii și sectoare din UE, precum și din statele membre.



Numele, titlatura/funcția, fotografia lui Armino Silva, director Legislația muncii și legislație socială, dialog social, Comisia Europeană, DG Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune, Direcția B „Legislația muncii și legislație socială, dialogsocial”

Introducere

Sectorul european al asigurărilor și reasigurărilor se confruntă cu o provocare importantă, ca urmare a îmbătrânirii forței de muncă și a faptului că numeroși angajați se apropie de vârsta pensionării.

Din proprie inițiativă, companiile de asigurări și de intermediere au introdus numeroase măsuri în vederea atragerii și păstrării capitalului uman. La rândul lor, partenerii sociali atât la nivel de companie, cât și la nivel de sector au elaborat un număr impresionant de instrumente inovatoare și eficiente pentru ca sectorul asigurărilor să devină mai dinamic și atractiv pentru forța de muncă.

Broșura de față prezintă unele dintre numeroasele bune practici originale deja introduse în industria asigurărilor și abordează cele trei aspecte care fac obiectul declarației comune pe care partenerii sociali europeni din domeniul asigurărilor au adoptat-o în ianuarie 2010: echilibrul între viața profesională și viața personală, învățarea pe tot parcursul vieții și sănătatea și securitatea la locul de muncă. Broșura oferă exemple de practici care au fost selectate pentru caracterul inovator, originalitate și eficacitate în ceea ce privește creșterea atractivității sectorului asigurărilor și a capacității de inserție profesională a persoanelor care lucrează deja în sector.

Broșura descrie practicile într-un mod care ilustrează diversitatea obiectivelor, precum și originile acestora. Unele practici sunt specifice unuia dintre cele trei aspecte (prima parte a broșurii), iar altele sunt exemple de măsuri combinate care vizează mai multe aspecte în același timp (partea a doua). În ambele cazuri, practicile își au originea la nivel de companie, grup sau sectorul.

Broșura prezintă fiecare exemplu într-o structură similară, pentru a-i ajuta pe cititori să înțeleagă cu ușurință contextul și principalele caracteristici ale inițiativelor, precum și impactul și avantajele pe care acestea le generează pentru angajații din sectorul asigurărilor, pentru companiile de asigurări și pentru sector în ansamblu.

Firește, aceste bune practici nu pot fi transferate în mod direct de la o companie sau o piață la alta. Toate au fost concepute ținând seama de obiectivele și contextele specifice, deoarece problema demografică, organizarea dialogului social și cadrul de reglementare național diferă semnificativ între statele UE, la fel cum și companiile diferă în ceea ce privește dimensiunea și piețele pe care operează. Prin urmare, broșura include o descriere a contextului și a considerentelor care au determinat introducerea măsurii respective, precum și a cadrului de politică național. De asemenea, de câte ori este posibil, broșura oferă hiperlinkuri către site-uri de internet unde cititorii vor găsi informații suplimentare privind practicile de care sunt în mod special interesați.

Avem speranța că exemplele din broșura noastră vor invita la reflecție și vor inspira alte întreprinderi și parteneri sociali să identifice modul în care pot face față cu succes schimbărilor demografice din sectorul asigurărilor. Suntem siguri că și în viitor vor apărea numeroase alte bune practici.



Provocarea demografică în sectorul asigurărilor din Europa

Declarația comună a partenerilor sociali europeni din sectorul asigurărilor

Brussels, 26 January 2010

Introducere

Pe fondul îmbătrânirii și scăderii populației, Uniunea Europeană se confruntă cu provocări fără precedent în ceea ce privește viitorul său demografic. Generația născută după Al Doilea Război Mondial începe să se retragă de pe piața muncii și această retragere va fi tot mai intensă în următorii zece ani. În același timp, ca rezultat al ratelor scăzute ale natalității, generația mai tânără care intră pe piața muncii este din ce în ce mai puțin numeroasă și nu va compensa procentul din ce în ce mai ridicat al forței de muncă ieșită la pensie. UE se confruntă cu creșterea constantă a numărului de cetățeni pensionari și cu un număr prea redus de lucrători care să finanțeze în mod adecvat programele de asistență socială ale statului.

Aceste schimbări demografice afectează companiile europene de asigurări și de intermediere în asigurări atât în calitatea acestora de furnizori de produse (asigurări de viață, de pensii, de sănătate și de îngrijire pe termen lung), cât și de angajatori.

Companiile de asigurări și de intermediere în calitate de furnizori de produse

Sectorul cunoaște percepția publicului în general și a clienților în special în legătură cu diferiții actori care furnizează produse și servicii de asigurare. Se depun eforturi considerabile pentru îmbunătățirea acestei percepții și considerăm că se înregistrează progrese.

Companiile de asigurări și de intermediere în calitate de angajatori

Prezenta declarație comună se referă, așadar, la actorii din sectorul asigurărilor în calitatea acestora de angajatori.

Vârsta medie a angajaților din sectorul asigurărilor este în creștere. De asemenea, mulți lucrători se apropie de vârsta pensionării. Consecințele unei forțe de muncă îmbătrânite vor fi dificil de combătut. În primul rând, este necesar ca angajaților în vârstă, care au experiență și sunt motivați, să li se permită să își continue cariera și după atingerea vârstei standard de pensionare dacă doresc acest lucru. În al doilea rând, trebuie să atragem noi persoane cu competențe deosebite în sector, acest lucru fiind necesar pentru asigurarea unei forțe de muncă durabile, calificate și diversificate.

Sectorul asigurărilor recunoaște necesitatea intensificării eforturilor pentru atragerea de angajați cu calificare și nivel înalt de pregătire. În mod special, este necesar ca sectorul asigurărilor să fie privit ca o industrie atractivă, cu opțiuni interesante de dezvoltare a carierei, îndeosebi în comparație cu sectorul bancar.

În consecință, numeroși actori din sectorul asigurărilor au început să își reconsidere întreaga strategie de ocupare a forței de muncă și modul de funcționare, astfel încât să poată atrage și să rețină capitalul uman.

Rolul partenerilor sociali europeni

Partenerii sociali din sectorul european al asigurărilor consideră că au un rol important în susținerea eforturilor depuse la nivel de sector pentru a face față acestor provocări. În 2008, aceștia au convenit că este necesar să se elaboreze răspunsuri constructive și strategii la nivel european și au decis ca, în acest scop, să includă problema demografică în programul de lucru al Comitetului sectorial pentru dialog social în domeniul asigurărilor (ISSDC) pentru 2008 și 2009.

În cadrul activității desfășurate, partenerii sociali au identificat două aspecte esențiale pentru sectorul asigurărilor, și anume atractivitatea și capacitatea de inserție profesională. Prin urmare, au decis să își concentreze activitățile pe 1) echilibrul între viața profesională și viața personală, 2) menținerea capacității de inserție profesională și dezvoltarea carierei și 3) sănătatea și securitatea la locul de muncă. Prezenta declarație comună este un produs al dezbaterilor și schimburilor de opinii care au avut loc în ultimii doi ani între partenerii sociali în legătură cu aceste aspecte. Mijloacele și instrumentele identificate de partenerii sociali pentru soluționarea problemelor demografice sunt deja aplicate, într-o oarecare măsură, în sectorul asigurărilor. Faptul că aceste mijloace și instrumente sunt menționate în prezentul document nu înseamnă că nu sunt deja utilizate de companii.

Partenerii sociali din sectorul european al asigurărilor își invită membrii, precum și toate părțile interesate din sectorul asigurărilor să își analizeze și să își revizuiască practicile din perspectiva următoarei declarații comune.

Monitorizare și demersuri

Promovarea declarației comune

Partenerii sociali se angajează ca, prin toate mijloacele disponibile, să aducă prezenta declarație comună

la cunoștința sindicatelor, asociațiilor și angajatorilor din sectorul asigurărilor și din afara acestuia. Ei îi vor încuraja pe partenerii sociali relevanți de la nivel național să promoveze și să abordeze împreună această declarație comună. Această acțiune ar putea lua, de exemplu, forma unor ședințe comune organizate pentru prezentarea conținutului declarației comune, efectuarea de prezentări comune în fața guvernelor naționale și a altor părți implicate relevante, angajarea în activități comune de studiu și cercetare sau abordarea acestei declarații ca temă în cadrul negocierilor colective. Dacă este posibil, declarația comună va fi tradusă și în alte limbi oficiale ale UE.

Monitorizarea declarației comune

Ca răspuns la declarația comună, partenerii sociali vor lansa inițiative de monitorizare, cu scopul de a stabili progresele realizate în domeniile identificate drept provocări și de a evalua efectele concrete ale declarației comune. Acest lucru se poate realiza, de exemplu, prin trimiterea unor chestionare membrilor partenerilor sociali europeni sau părților implicate din sectorul asigurărilor.

Publicarea broșurii

Partenerii sociali intenționează să monitorizeze adoptarea declarației comune prin publicarea unei broșuri care să prezinte bunele practici în materie de abordări ale temelor susmenționate de către diferitele părți implicate din sectorul asigurărilor și din statele membre.

Promovarea broșurii

Partenerii sociali intenționează să distribuie broșura membrilor lor. Partenerii sociali și membrii lor vor promova broșura într-un mod cât mai eficient, utilizând toate mijloacele existente pe care le au la dispoziție (de exemplu, extranet, site de internet, buletine informative interne și externe etc.) pentru a face broșura cunoscută și disponibilă sindicatelor, asociațiilor și angajatorilor din sectorul asigurărilor și din afara acestuia.

Actualizarea broșurii

Partenerii sociali intenționează să actualizeze în mod periodic broșura, pentru a ține seama de noile evoluții atât în ceea ce privește schimbările demografice care afectează sectorul european al asigurărilor, cât și de noile practici inițiate și puse în aplicare de părțile interesate. Partenerii sociali speră să încheie prima etapă de lucru cu o conferință dedicată temelor menționate anterior, care se va axa pe schimbul de bune practici, analiza tendințelor și planurile de acțiune pentru viitor.

1. Echilibrul între viața profesională și viața personală

Partenerii sociali europeni din sectorul asigurărilor recunosc importanța asigurării unui bun echilibru între viața profesională și viața personală. Acest echilibru reprezintă un aspect complicat care afectează toți angajații. Fiecare angajat are percepția sa despre ceea ce constituie un bun echilibru între viața profesională și cea personală. Pentru a maximiza atractivitatea sectorului, angajatorii ar trebui să poată oferi o mare diversitate de opțiuni în ceea ce privește modelul de desfășurare a activității, care să fie compatibile cu nevoia funcționării eficiente și eficace.

De asemenea, partenerii sociali recunosc faptul că problemele legate de echilibrul între viața profesională și viața personală sunt deosebit de importante pentru femei. Acestea pot deseori constata că trebuie să își adapteze ambițiile profesionale pentru a ține seama de nevoile familiei, cum ar fi îngrijirea copiilor sau a rudelor în vârstă. Pentru a le permite tuturor persoanelor, indiferent de gen, să ocupe un loc de muncă sau să revină la locul de muncă după o perioadă de absență, practici precum programul de lucru flexibil, fracțiunea de normă, inițiativele privind revenirea la locul de muncă, posibilitatea de a lucra de acasă sau flexibilizarea programului de lucru cu ajutorul tehnologiilor (munca la distanță) reprezintă instrumente utile. Aceste inițiative contribuie la creșterea dorinței de a lucra în sector și ajută la atragerea și păstrarea capitalului uman. Bunele practici deja instituite în companiile de asigurări și în cele de intermediere în asigurări ar trebui să fie aplicate și în alte domenii.

Flexibilitatea este, de asemenea, esențială pe parcursul vieții profesionale a angajaților. Politicile care încurajează membrii în vârstă ai personalului să rămână în întreprindere, prin oferirea de programe de lucru alternative mai puțin solicitante, reprezintă instrumente eficiente care sunt încercate și testate în unele companii de asigurări și de intermediere în asigurări. Acestea pot include reducerea timpului de lucru, creșterea flexibilității în ceea ce privește orele de lucru, precum și măsuri individuale pentru nevoile specifice ale persoanelor în vârstă etc.

Dezvoltarea și extinderea centrelor de îngrijire a copiilor și asigurarea unor forme diverse de asistență pentru copii (cum ar fi tichetele de creșă) le permit părinților să opteze pentru modelele de program de lucru potrivite, fie cu fracțiune de normă, fie cu normă întreagă. Partenerii sociali consideră că statele membre UE au un rol esențial în asigurarea serviciilor adecvate de îngrijire a copilului. Aceștia salută obiectivele de la Barcelona privind structurile de îngrijire a copiilor de vârstă preșcolară (SEC (2008)2597) ca demers pozitiv.

2. Calificările și învățarea pe tot parcursul vieții

Partenerii sociali consideră învățarea pe tot parcursul vieții drept o contribuție majoră la capacitatea de inserție profesională pe termen lung. Concepută într-un cadru de responsabilitate reciprocă, învățarea pe tot parcursul vieții poate reprezenta o situație reciproc avantajoasă pentru toate părțile implicate, care creează valoare adăugată atât pentru angajator, cât și pentru angajat. Învățarea pe tot parcursul vieții vine în avantajul angajatului, angajatorului și al statului, iar investiția în formare și educare constituie, așadar, responsabilitatea comună a celor trei părți.

Actualizarea continuă a competențelor este esențială pentru o viață profesională completă. Dezvoltarea carierei individuale și îmbunătățirea competențelor reprezintă un factor decisiv pentru a menține personalul motivat și capabil să lucreze în mod satisfăcător.

Formarea continuă a membrilor în vârstă ai personalului este deosebit de importantă pentru a-i putea păstra ca pe un activ al companiei, care are astfel posibilitatea de a beneficia de experiența și cunoștințele acestora. Aceasta implică dorința de formare a membrilor în vârstă ai personalului.

Fiecare angajat are dreptul de a beneficia de formarea necesară pentru îndeplinirea atribuțiilor pe care le are la locul de muncă. Competențele angajaților ar trebui actualizate în funcție de transformările din industrie, iar angajații ar trebui să fie încurajați să participe la programele de perfecționare și să își asume răspunderea pentru propria lor carieră.

De asemenea, este în interesul angajaților să își asume răspunderea pentru propria educație și calificare, pentru a avea și a-și menține capacitatea de inserție profesională. Angajatorii au un rol esențial în planificarea dezvoltării competențelor angajaților lor. Fiecare angajat ar trebui să fie ajutat, prin sesiuni de formare, atunci când este necesar, pentru a-și îndeplini cu eficacitate sarcinile la locul de muncă. Angajatorii ar trebui să își încurajeze angajații să își dezvolte și să își îmbunătățească abilitățile și competențele de care au nevoie pentru a-și desfășura activitatea în mod eficace, precum și calificările lor profesionale generale. La rândul lor, angajații trebuie să își dorească să participe la procesul de învățare pe tot parcursul vieții și, în ultimă instanță, să își asume răspunderea pentru propria capacitate de inserție profesională.

3. Sănătatea și securitatea la locul de muncă

Angajatorii și angajații poartă responsabilitatea comună pentru crearea unui mediu de muncă sigur, în condiții care să fie propice unei vieți profesionale complete și care să mențină sănătatea fizică și mintală a angajatului.

Partenerii sociali consideră că atât angajatorii cât și angajații au propriul rol în promovarea sănătății și securității la locul de muncă. Angajatorii pot contribui prin crearea mediului de lucru adecvat și prin introducerea unor politici care să susțină sănătatea angajaților lor. În acest scop, sistemele de gestionare a sănătății în muncă își pot aduce contribuția, prin inițiative precum exerciții fizice, consiliere în domeniul nutrițional și de gestionare a stresului, linii de asistență telefonică pentru angajați și controale sau analize medicale. Totuși, angajatorii nu sunt responsabili pentru stilul de viață al angajaților, prin urmare reușita acestor măsuri depinde în ultimă instanță de dorința fiecărei persoane de beneficia pe deplin de ele.

Politicile eficace privind sănătatea și securitatea la locul de muncă reprezintă fundamentul necesar pentru asigurarea unui mediu de lucru sigur. Angajatorii ar trebui să adopte măsurile necesare la locul de muncă pentru a asigura un mediu de lucru sigur și sănătos. De asemenea, angajații, la rândul lor, contribuie și ei la menținerea unui mediu de lucru propice și sănătos.

Acordul-cadru intersectorial din 2004 privind stresul la locul de muncă sugerează că stresul ar putea afecta orice loc de muncă și orice lucrător, indiferent de dimensiunea întreprinderii, de domeniul de activitate sau de tipul de raport sau contract de muncă. Partenerii sociali din sectorul asigurărilor susțin acordul și recunosc faptul că eliminarea stresului la locul de muncă poate conduce la o mai mare eficiență și la o mai bună sănătate și securitate în muncă, având drept rezultat avantaje economice și sociale pentru întreprinderi, lucrători și societate în ansamblu. Partenerii sociali invită angajatorii și angajații din sectorul asigurărilor să ia măsuri pentru identificarea cauzelor nivelurilor de stres inevitabil la locul de muncă și să adopte măsuri pozitive în vederea prevenirii, eliminării sau reducerii acestora, acolo unde este posibil. Fiecare angajator decide care sunt măsurile adecvate pentru a soluționa potențialele probleme legate de stresul la locul de muncă. Dacă este posibil, aceste măsuri vor fi aplicate cu participarea și colaborarea lucrătorilor și/sau a reprezentanților acestora.

Concluzie

Partenerii sociali europeni își încurajează membrii să contribuie la soluționarea provocărilor demografice. Demografia este o temă complexă care trebuie să fie abordată în diferite moduri, la toate nivelurile sistemului social. Schimbările demografice afectează toate departamentele unei întreprinderi. Angajatorii și angajații companiilor de asigurări și ai companiilor de intermediere în asigurări ar trebui așadar să caute modalități de colaborare pentru a soluționa împreună aceste probleme.



Part 1

Măsuri la nivel de companie și la nivel de sector în ceea ce privește calificările și învățarea pe tot parcursul vieții, echilibrul între viața profesională și viața personală și sănătatea și securitatea

Secțiunea următoare prezintă exemple de măsuri adoptate atât la nivel de companie, cât și la nivel de sector în ceea ce privește echilibrul între viața profesională și cea personală, calificările și învățarea pe tot parcursul vieții și sănătatea și securitatea, iar secțiunea a doua a broșurii cuprinde exemple de la nivelul companiilor și din sector privind inițiativele transversale în cadrul cărora se aplică practici acoperind două sau trei dintre aspectele respective. Exemplele descrise în această primă secțiune ilustrează modul în care sectorul asigurărilor utilizează diferite metode și instrumente pentru a face față schimbărilor demografice, inclusiv, de pildă: o măsură privind echilibrul între viața profesională și cea personală aplicată de HUK-COBURG din Germania, care cuprinde o serie de inițiative în sprijinul angajaților, un plan de acțiune privind angajarea lucrătorilor în vârstă utilizat de compania de asigurări mutuale MAIF-Filia MAIF din Franța și o campanie de sensibilizare al cărei scop a fost asigurarea unui mediu de lucru benefic și sănătos, condusă de compania de asigurări pentru pensii Etera din Finlanda.

Acordul comun recunoaște importanța echilibrului între viața profesională și cea personală, a calificărilor și a învățării pe tot parcursul vieții, precum și a sănătății și securității pentru recrutarea și reținerea persoanelor în sectorul asigurărilor. Exemplele din prezenta broșură ilustrează experiența bogată și demersurile pozitive realizate de industria asigurărilor în gestionarea și adaptarea la schimbare. Toate exemplele din prezenta broșură reprezintă dovada că angajatorii din sectorul asigurărilor realizează progrese și acționează în direcția soluționării diferitelor aspecte ale problemei demografice determinate de îmbătrânirea și scăderea populației Europei. Exemplele demonstrează că sectorul asigurărilor câștigă teren în ceea ce privește posibilitatea unei cariere mai echitabile, de mai lungă durată, mai sănătoasă și mai satisfăcătoare atât pentru lucrătorii actuali, cât și pentru cei viitori, indiferent dacă aceștia sunt tineri sau bătrâni, bărbați sau femei.

1.1 Măsuri privind calificările și învățarea pe tot parcursul vieții

În ultimii ani, importanța menținerii capacității de inserție profesională pe toată durata vieții profesionale este din ce în ce mai mult recunoscută. Este esențial ca, în loc să își concentreze atenția doar asupra siguranței locului de muncă, persoanele să dobândească acele competențe de bază transferabile și să rămână adaptabile. Responsabilitatea menținerii capacității de inserție profesională este deopotrivă a angajatorului și a angajatului; astfel cum se arată în declarația comună „Învățarea pe tot parcursul vieții poate reprezenta o situație reciproc avantajoasă pentru toate părțile implicate, care creează valoare adăugată atât pentru angajator, cât și pentru angajat. Învățarea pe tot parcursul vieții vine în avantajul angajatului, angajatorului și al statului, iar investiția în formare și educare constituie, așadar, responsabilitatea comună a celor trei părți. Actualizarea continuă a competențelor este esențială pentru o viață profesională completă. Dezvoltarea carierei individuale și îmbunătățirea competențelor reprezintă un factor decisiv pentru a menține personalul motivat și capabil să lucreze în mod satisfăcător. Formarea continuă a membrilor în vârstă ai personalului este deosebit de importantă pentru a-i putea păstra ca pe un activ al companiei, care are astfel posibilitatea de a beneficia de experiența și cunoștințele acestora. Aceasta implică dorința de formare a membrilor în vârstă ai personalului”.

În acest sens, exemplele arată că industria asigurărilor din Europa a acordat o mare importanță învățării pe tot parcursul vieții angajaților vizați de la toate nivelurile și de toate vârstele. Exemplul de la Irish Brokers Association (Asociația Brokerilor din Irlanda) se referă la facilitarea intrării în sector a lucrătorilor tineri, pentru a contribui la asigurarea unor cariere prospere și de lungă durată, iar exemplul de la MAIF se referă la toți lucrătorii și vizează transferul de cunoștințe. În același timp, exemplul de la Finance Norway se bazează pe un program de învățare pe tot parcursul vieții, al cărui obiectiv este consolidarea egalității de șanse între femei și bărbați.

Oportunități de învățare online (e-learning) pentru toți: principale reușite în grupul lucrătorilor cu vârste începând de la 50 de ani

► Numele companiei/organizației:

'SLASPO'

Slovak Insurance Association (Asociația Asigurătorilor din Slovacia - SLASPO)

► Țara de înregistrare:

Slovacia

► Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:

întregul sector de asigurări

► Tema principală și titlul măsurii:

inițiativa privind e-learning

► Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:

Profilul de vârstă al forței de muncă în sectorul asigurărilor este în creștere. În consecință, este necesar ca lucrătorii să își actualizeze periodic competențele și abilitățile pentru a putea să muncească productiv, menținându-se în același timp competitivitatea companiilor. În calitate de asociație de societăți comerciale de asigurări, SLASPO promovează interesele comune ale membrilor săi, iar aceste interese se axează tot mai mult pe menținerea și îmbunătățirea calificărilor angajaților. Pentru a le permite angajaților să își asume responsabilitatea propriei activități de învățare și propriei dezvoltări, SLASPO a creat o aplicație de e-learning care aderă la cultura învățării continue în cadrul sectorului de asigurări.

► Data punerii în aplicare/durata:

Instrumentul a fost elaborat în 2009 și este îmbunătățit continuu.

► Parteneri implicați:

SLASPO și furnizorul de servicii de e-learning

► Conținutul măsurii:

Inițiativa conține un set de materiale de învățare în sprijinul calificării la nivelul necesar de agent sau angajat din sectorul asigurărilor care lucrează direct cu clienți persoane fizice. Materialele îndeplinesc cerințele legii pentru acest tip de formare, iar participanții trebuie să susțină cu succes un examen relevant pentru a face dovada standardului profesional pe care l-au atins.

► Impactul și beneficiile obținute:

În 2011, 30% din totalul participanților la acest proiect au fost persoane cu vârste începând de la 50 de ani. În același an, un număr total de 7 218 de persoane au participat la programul de formare – (4 535 femei și 2 683 bărbați).

► Elemente-cheie ale cadrului de politică național care afectează rezultatele:

Accentul pe prelungirea duratei de activitate

► Principalii factori de succes/principalele obstacole:

Flexibilitatea aplicației, care le permite persoanelor să învețe conținutul aprobat, adaptat propriului lor mod de viață.

► Weblinks:

<http://www.slaspo.sk/en/> - site-ul SLASPO

<http://www.e-ducation.com/> - site-ul practic



Activități de mentorat: sprijinirea avansării în carieră a femeilor cu competențe deosebite



► **Numele organizației promotoare:** Finance Norway (FNO)

► **Țara în care se aplică:** Norvegia

► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

FNO a fost înființată în 2010 de Asociația Caselor de Economii din Norvegia și Asociația pentru Servicii Financiare din Norvegia. FNO este o asociație comercială și reprezintă 180 de instituții financiare care acționează pe piața norvegiană.

► **Tema principală și titlul măsurii:**

Programul Futura vizează atingerea unui nivel mai ridicat al egalității de șanse între femei și bărbați prin învățarea pe tot parcursul vieții și mai marea implicare a femeilor în funcțiile de conducere.

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

Programul a fost conceput și pus în aplicare ca răspuns la deficitul emergent de competențe în sector, parțial determinat de tendințele demografice. Acest deficit a condus la recunoașterea în mai mare măsură a faptului că toate companiile vor fi nevoite să exploateze la maximum potențialul personalului lor feminin bine calificat.

► **Data punerii în aplicare/durata:**

2006 (în desfășurare, cu excepția anului 2011, când activitățile au fost întrerupte și programul a fost supus evaluării)

► **Parteneri implicați:**

Asociația Norvegiană a Angajatorilor din sectorul Financiar și Sindicatul Sectorului Financiar din Norvegia au sprijinit instituirea programului. Nu au fost primite finanțări și, de altfel, acestea nici nu au fost prevăzute în program, deoarece toate resursele și instrumentele au fost puse la dispoziție de principalele organizații implicate.

► **Content of the measure:**

Futura este în esență un program de mentorat care reunește persoanele cu competențe deosebite și așa-numiții „agenți”. Persoana cu competențe deosebite înseamnă în acest caz o femeie care lucrează în sector, cu o puternică motivație în ceea ce privește cariera profesională. „Agenții” pot fi femei sau bărbați care ocupă deja funcții de conducere. Programul cuprinde cinci părți:

Partea I:
Compatibilitate și dezvoltare
Prin intermediul unei serii de întrevederi, se stabilește compatibilitatea între persoana cu competențe deosebite și agent și se stabilesc relații de muncă într-o serie de reuniuni lunare.

Partea a II-a: Formare
Persoana cu competențe deosebite beneficiază de formare din partea unui consultant extern. De asemenea, se organizează sesiuni de formare comune, pentru ca persoana cu competențe deosebite să preia roluri mai dificile.

Partea a III-a :
Seminarii
Persoanele cu competențe deosebite participă la o serie de seminarii de dezvoltare personală susținute de către consultant

Partea a IV-a :
Pregătirea lucrării
Persoana cu competențe deosebite pregătește o lucrare pe o temă convenită, de interes pentru conducerea întreprinderii.
Agentul și consultantul asigură consilierea necesară.

Partea a V-a: Rețeaua absolvenților
Instrument pentru crearea unei rețele a tuturor persoanelor care participă sau au participat la programul Futura.



► Impactul și beneficiile obținute:

În perioada 2006-2010, la acest program au participat aproximativ 140 de femei. Potrivit FNO, echilibrul între femei și bărbați în rândul membrilor conducerii s-a îmbunătățit în ultimii ani, procentul femeilor care ocupă funcții de conducere crescând de la 36% (2004) la 42% (2009) comparativ cu procentul de 64%, respectiv 58% al bărbaților.

În 2010, a fost măsurată evoluția carierei pentru primele patru grupuri participante, cu următoarele rezultate

- 29% au obținut funcții la un nivel organizațional superior;
- 40% au o mai mare responsabilitate în ceea ce privește gestionarea personalului; în perioada 2010-2011 acest procent a crescut la 55%
- 30% au o mai mare responsabilitate privind bugetul; în perioada 2010 - 2011 acest procent a crescut la 55% și
- 40% au responsabilități operaționale mai mari decât înaintea participării la program.

În plus, TNS Gallup a realizat în 2009 un sondaj în rândul angajaților din sectorul financiar, care a arătat că directorii femei recrutează mai multe femei pe posturi de conducere. Conform datelor disponibile, directorii femei au aproximativ cu 10% mai multe femei în echipa lor managerială, comparativ cu colegii lor bărbați. De asemenea, 39% dintre respondenții din cadrul sondajului au afirmat că nu știu dacă în compania lor sunt urmărite obiective privind egalitatea de șanse între femei și bărbați. Mai multe femei decât bărbați cunoșteau existența unor astfel de obiective.

► Elemente-cheie ale cadrului de politică național care afectează rezultatele:

În 2003 s-a pus în aplicare un act legislativ care prevedea că echipa de conducere a unei întreprinderi trebuie să includă cel puțin 40% femei și care a avut un rol important în instituirea programului Futura. Sprijinul primit din partea partidelor politice a avut, de asemenea, un impact pozitiv asupra programului.

► Principalii factori de succes/principalele obstacole:

În pofida creșterii numărului de directori femei, persistă diferențe în ceea ce privește tipurile de funcții de conducere pe care le îndeplinesc bărbații și femeile. În timp ce femeile sunt mai bine reprezentate în rândul directorilor de resurse umane, bărbații se întâlnesc mai frecvent în funcții de conducere de ordin tehnic și orientate către piață.

► Link:

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

Implicarea tinerilor brokeri: îmbunătățirea reprezentării în cadrul Irish Brokers Association

► **Numele companiei/organizației:** Irish Brokers Association (IBA)

► **Țara de înregistrare:** Irlanda



► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

asociație industrială cu peste 500 de membri, cu 5 500 de angajați în sectorul asigurărilor din Irlanda

► **Tema principală și titlul măsurii:**

Tinerii din cadrul IBA (Young IBA)

Calificarea și învățarea pe tot parcursul vieții

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

Obiectivul inițiativei a fost de a facilita o mai bună legătură între IBA și brokerii tineri care nu erau bine reprezentați în cadrul reuniunilor și activităților organizației. Măsura „Tinerii în cadrul IBA” permite organizației să acționeze în direcția creșterii gradului de conștientizare în rândul lucrătorilor tineri din sector în ceea ce privește scopul, oferta de servicii și beneficiile IBA. Astfel, se poate realiza legătura cu viitorii întreprinzători din domeniul brokerajului, contribuind la asigurarea unui viitor sănătos pentru asociație și activitățile pe care le oferă membrilor săi. Un alt argument important care a stat la baza inițiativei a fost importanța tot mai mare a calificărilor și a învățării pe tot parcursul vieții în sector. În 2007, au fost stabilite cerințe minime de competență pentru sector, pe lângă cerințele profesionale obligatorii. De asemenea, piața produselor devine tot mai diversificată, profesioniștii din domeniu fiind nevoiți să își actualizeze periodic cunoștințele, ceea ce subliniază necesitatea calificării inițiale solide și a dezvoltării profesionale continue.

► **Data punerii în aplicare/durata:** 2008 (în desfășurare)

► **Parteneri implicați:** Irish Brokers' Association

► **Conținutul măsurii:**

Principalele obiective ale măsurii „Tinerii din cadrul IBA” sunt:

- acordarea de consiliere și asistență în formarea și educarea tinerilor brokeri de asigurări;
- sprijinirea membrilor tineri ai IBA să avanseze în carieră;
- creșterea atractivității carierei de broker de asigurări;
- crearea de rețele sociale în rândul brokerilor tineri, între brokerii tineri și brokerii cu experiență, precum și între administratorii de firme de brokeraj prin organizarea de evenimente și seminarii.

Activitățile sunt planificate cu ajutorul Comitetului pentru tinerii din cadrul IBA, care se întrunește lunar și este alcătuit din 13 membri din diferite zone ale țării și domenii de activitate (brokeri de asigurări de viață și brokeri de asigurări generale). Comitetul pentru tinerii din cadrul IBA este subordonat Consiliului de administrație al IBA. Președintele comitetului este membru al Consiliului de administrație al IBA, pentru a asigura o legătură pozitivă între activitățile din cadrul inițiativei „Tinerii din cadrul IBA” și ale IBA în general.

Activitățile organizate în cadrul inițiativei „Tinerii din cadrul IBA” includ:

- seminarii de formare pentru brokeri (de exemplu, pregătire în domeniul vânzărilor, cursuri de formare privind produsele)
- grupuri de studiu în vederea susținerii cu succes a testelor (de exemplu, sesiuni speciale de calificare în domeniul asigurărilor de viață și asigurărilor generale, precum și în ceea ce privește conformitatea și reglementările)
- elaborarea unor cursuri specifice pentru diferitele calificări
- accesibilitatea online a informațiilor utile legate de examinări, pe site-ul inițiativei „Tinerii în cadrul IBA”



Exemple de cursuri de formare organizate în 2011:

- scheme de pensionare pentru cuplurile necăsătorite
- nedivulgarea faptelor
- modulul de asigurare pentru autovehicule
- modulul de asigurare pentru autovehicule comerciale
- seminarul privind încetarea activității
- ateliere privind conformitatea cu regulamentul
- seminar privind contul personal de economii pentru pensie
- competențele în domeniul vânzărilor și al comunicării telefonice

De asemenea, sunt utilizate la scară largă mediile sociale (de exemplu Facebook, LinkedIn) pentru promovarea evenimentelor, publicarea noutăților relevante pentru industrie și desfășurarea de concursuri trimestriale pentru atragerea de noi membri.

De asemenea, inițiativa „Tinerii în cadrul IBA” organizează o serie de premieri, inclusiv pentru

- Serviciul Clienți
- personalul departamentului de vânzări
- șefii de echipă
- persoanele care au reușit să își îmbunătățească nivelul de studii
- inovare

În sfârșit, inițiativa „Tinerii în cadrul IBA” sprijină evenimente de caritate, pentru ca membrii să fie implicați în comunitățile din care fac parte.

► **Impactul și beneficiile obținute:**

Seminariile și evenimentele organizate în cadrul inițiativei „Tinerii în cadrul IBA” s-au bucurat de o participare foarte bună încă de la introducerea lor, în 2008. Mediile sociale sunt, de asemenea, utilizate intens pentru difuzarea informațiilor, iar premiile întăresc motivația și gradul de conștientizare a bunelor practici și performanțelor din sector.

► **Principalii factori de succes/principalele obstacole:**

Ofertă de servicii adaptată la cerințele brokerilor tineri și utilizarea de noi medii inovatoare pentru difuzarea informațiilor despre noutăți și evenimente.

► **Link:**

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

Îmbătrânirea (pro)activă: transmiterea cunoștințelor și gestionarea tranzițiilor

- ▶ **Numele companiei/organizației:** MAIF - Filia MAIF
- ▶ **Țara de înregistrare:** Franța
- ▶ **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

sectorul asigurărilor, 6 800 de angajați (în 2010)

- ▶ **Tema principală și titlul măsurii:** plan de acțiune privind angaj vârstă



ASSUREUR MILITANT

- ▶ **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

MAIF a încercat să abordeze problema îmbătrânirii într-o manieră proactivă. În 2006, compania a decis să lanseze un bilanț privind înaintarea în vârstă a angajaților săi, recunoscând necesitatea de a ține seama de evoluțiile piramidei vârstelor în cadrul companiei atunci când se fac recrutări, precum și de alte decizii politice. Procentul tot mai mare de lucrători vârstnici din cadrul companiei este privit ca un important factor care trebuie luat în considerare în ceea ce privește gestionarea resurselor umane.

În 2006, au fost lansate mai multe măsuri experimentale, pe baza rezultatelor unui sondaj realizat în rândul angajaților. Obiectivele acestei abordări au fost schimbarea tendințelor în ceea ce privește utilizarea sistemelor de pensionare anticipată, anticiparea și luarea în considerare a efectului îmbătrânirii și motivarea angajaților în vârstă până la încheierea carierei lor profesionale.

- ▶ **Data punerii în aplicare/durata:**

ianuarie 2010-decembrie 2012 pentru planul actual (pe baza inițiativelor precedente începute în 2006)

- ▶ **Parteneri implicați:** angajatorul

- ▶ **Conținutul măsurii:**

Planul de acțiune actual 2010-2012 privind angajații în vârstă, care respectă cerințele legii și se bazează pe măsuri experimentale precedente, reprezintă principalul instrument de promovare a îmbătrânirii active în interiorul companiei. Planul vizează trei domenii principale:

- Anticiparea evoluției carierelor Pentru a menține motivarea lucrătorilor în vârstă (definiți ca lucrători cu vârste începând de la 45 de ani), planul are ca scop continuarea dezvoltării competențelor și capacității de inserție profesională și încurajarea progresului permanent, până la încheierea carierei. Orice angajat în vârstă de cel puțin 45 de ani poate solicita o întrevvedere cu un membru al departamentului de resurse umane pentru a adresa întrebări cu privire la „partea a doua a carierei”. Aceste întrevvederi pot fi repetate la intervale de cinci ani, dacă este necesar. Scopul acestora este:

- de a trece în revistă experiențele, realizările în carieră și competențele angajaților;
- de a discuta despre aspirațiile profesionale ale angajaților;
- de a răspunde oricărui nevoi de formare și preocupări legate de condițiile de muncă și de programul de lucru și
- de a analiza oportunitățile de implicare în activitățile de formare/îndrumare.

În urma întrevvederii cu departamentul de resurse umane, de comun acord cu angajatul, se pot elabora planuri de acțiune individuale care să includă activități de formare adaptate cerințelor acestuia. Compania suportă în întregime costurile acestor cursuri de formare. De asemenea, lucrătorii care doresc atestarea învățării lor informale în vederea obținerii unei calificări, pot beneficia de sprijin din partea companiei.

- Transmiterea cunoștințelor și competențelor și dezvoltarea mentoratului Planul recunoaște necesitatea organizării transmiterii de cunoștințe și know-how de la angajații în vârstă la generațiile mai tinere de angajați. În acest scop, planul prevede ca o mare parte din angajații în vârstă să se implice în dezvoltarea mentoratului și în desfășurarea unor activități de formare ad-hoc ocazionale. În plus, planul urmărește intensificarea utilizării întrevvederilor cu angajații care se apropie de vârsta pensionării, pentru a anticipa și organiza transferul competențelor și cunoștințelor acestora.
- Adaptarea încheierii carierei și a tranzițiilor de la viața activă la pensie Planul prevede unele măsuri care să asigure luarea în considerare a nevoilor și aspirațiilor lucrătorilor în vârstă aflați în ultimii ani de activitate. Aceste măsuri includ condiții de acces la programul de muncă voluntară pe bază de fracțiune de normă pentru angajații cu vârste începând de la 58 de ani. Cu ajutorul unui furnizor extern, se oferă servicii personalizate de informare tuturor angajaților cu vârste începând de la 57 de ani, pentru a-i ajuta să își calculeze drepturile de pensie și să ia decizii informate în ceea ce privește pensionarea.



► **Impactul și beneficiile obținute:**

Dintre diferitele priorități ale planului, unele măsuri prezentate mai sus s-au dovedit mai populare decât altele în rândul angajaților în vârstă.

- În ceea ce privește anticiparea evoluției carierei, în cazul lucrătorilor în vârstă care depun un efort fizic mai susținut la locul de muncă (o minoritate a lucrătorilor în vârstă din cadrul companiei), punerea în aplicare a unor acțiuni specifice, inclusiv a mobilității profesionale, este aproape sistematică. În aceste cazuri, reconversia către locuri de muncă în domeniul administrativ s-a dovedit mai populară în rândul angajaților în vârstă decât intervențiile specifice la locul de muncă, având scopul de a le permite lucrătorilor să își continue activitatea pe postul pe care îl ocupă. Pentru angajații care desfășoară în mare măsură activități de birou, anticiparea evoluției carierei este mai dificil de pus în practică. Doar o mică parte din lucrătorii cu vârste începând de la 45 de ani au solicitat o întrevvedere cu privire la „a doua parte a carierei lor”. Totuși, majoritatea întrevederilor care au avut loc au fost urmate de elaborarea unui plan de acțiune personalizat.
- Transmiterea cunoștințelor și competențelor și dezvoltarea mentoratului sunt privite favorabil de angajații mai în vârstă. În prezent, o mică majoritate a mentorilor și chiar mai mulți formatori ocazionali au vârste peste 45 de ani.
- În ceea ce privește adaptarea încheierii carierei și a tranzițiilor de la viața activă la pensie, serviciile de informare individuală răspund nevoilor lucrătorilor în vârstă și sunt utilizate frecvent. De asemenea, sesiunile de instruire pentru pregătirea în vederea pensionării se bucură de popularitate (participă 40% dintre angajații în cauză).

► **Elemente-cheie ale cadrului de politică național care afectează rezultatele:**

Astfel cum s-a menționat mai sus, în Franța s-a introdus în ultimii ani obligația legală a întreprinderilor cu peste 50 de angajați de a iniția negocieri cu privire la modul în care poate fi promovată recrutarea lucrătorilor în vârstă. Articolul 87 din Legea privind finanțarea securității sociale din 17 decembrie 2008 prevede că, începând din 2010, întreprinderile cu cel puțin 300 de angajați sunt obligate fie să introducă un contract colectiv, fie un plan privind recrutarea lucrătorilor în vârstă. Întreprinderile care nu respectă această obligație sunt sancționate cu o penalitate de 1% din fondul de salarii.

Acest act legislativ nou nu a determinat nicio evoluție suplimentară în cazul MAIF, deoarece elaborarea inițiativelor privind îmbătrânirea activă începuse înaintea intrării sale în vigoare.

Se estimează că reforma recentă a sistemului de pensii (prin care crește progresiv vârsta la care lucrătorii au dreptul legal să se pensioneze de la 60 la 62 de ani și a vârstei de la care pot obține dreptul la pensie integrală de la 65 la 67 de ani) va avea un impact asupra duratei carierelor și asupra structurii forței de muncă din cadrul companiei.

► **Principali factori de succes/principalele obstacole:**

În cadrul companiei, abordarea proactivă din partea departamentului de resurse umane și din partea conducerii în ceea ce privește aspectul schimbărilor demografice și al forței de muncă îmbătrânite contribuie la asigurarea unor condiții adecvate de muncă pentru lucrătorii în vârstă. În plus, tipul de activitate desfășurată și proporția foarte mică reprezentată de personalul implicat în ocupații manuale din totalul angajaților indică faptul că reconversia profesională a lucrătorilor în vârstă pentru a ocupa funcții în domeniul administrativ este relativ simplu de pus în practică.

Punerea în aplicare a planului (și a inițiativelor precedente) a demonstrat că impactul îmbătrânirii forței de muncă a companiei este o sarcină deosebit de complexă, care creează mai multe provocări pentru departamentul de resurse umane. Îmbătrânirea forței de muncă și perspectiva unor cariere mai lungi pot crea probleme pentru generațiile mai tinere de angajați. Astfel, este necesar ca directorii de resurse umane să regândească evoluția carierei pentru toate grupele de vârstă.

Este important de remarcat că inițiativele coordonate de conducerea MAIF au demonstrat că nu există o „soluție rapidă” la problema menținerii motivării lucrătorilor în vârstă și că nu întotdeauna comunicarea privind problema gestionării vârstelor este ușor de realizat. Pentru ca măsurile să fie eficiente, trebuie înțelese motivațiile și factorii specifici care influențează fiecare lucrător în luarea unei decizii.

► **Link:**

Prima pagină a site-ului MAIF:

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



1.2 Măsuri privind echilibrul între viața profesională și viața personală

Măsurile care vizează echilibrul între viața profesională și cea personală au un rol esențial în recrutarea și păstrarea lucrătorilor. Acest aspect este în special valabil pentru femei, care de multe ori consideră că trebuie să își adapteze ambițiile profesionale în funcție de nevoile familiei, cum ar fi îngrijirea copiilor sau a rudelor în vârstă. Declarația comună recunoaște așadar că pentru a „maximiza atractivitatea sectorului, angajatorii ar trebui să poată oferi o mare diversitate de opțiuni în ceea ce privește modelul de desfășurare a activității, care să fie compatibile cu nevoia funcționării eficiente și eficiente.(...) Pentru a le permite tuturor persoanelor, indiferent de gen, să ocupe un loc de muncă sau să revină la locul de muncă după o perioadă de absență, practici precum programul de lucru flexibil, fracțiunea de normă, inițiativele privind revenirea la locul de muncă, posibilitatea de a lucra de acasă sau flexibilizarea programului de lucru cu ajutorul tehnologiilor (munca la distanță) reprezintă instrumente utile”. De asemenea, se recunoaște importanța oferirii unor facilități de înaltă calitate pentru îngrijirea copiilor.

Declarația comună subliniază, de asemenea, importanța unei perspective de ansamblu pe parcursul întregii vieți în ceea ce privește măsurile privind echilibrul între viața profesională și cea personală. Flexibilitatea introdusă în ultimii ani de activitate ai unei persoane poate contribui la prelungirea activității pentru cei care nu mai au capacitatea sau nu mai doresc să își exercite atribuțiile existente. „Politicile care încurajează membrii în vârstă ai personalului să rămână în întreținere, prin oferirea de programe de lucru alternative mai puțin solicitante, reprezintă instrumente eficiente care sunt încercate și testate în unele companii de asigurări și de intermediere în asigurări. Acestea pot include reducerea timpului de lucru, creșterea flexibilității în ceea ce privește orele de lucru, precum și măsuri individuale pentru nevoile specifice ale persoanelor în vârstă etc.”

Exemplul de mai jos demonstrează că importanța unei perspective de ansamblu pe parcursul întregii vieți în ceea ce privește echilibrul între viața profesională și cea personală este recunoscută în abordarea globală pe caren HUK-COBURG o are în legătură cu gestionarea provocărilor demografice. Măsurile privind echilibrul între viața profesională și cea personală capătă prioritate în numeroase astfel de abordări combinate puse în aplicare în sectorul asigurărilor, atât la nivel de companie, cât și la nivel de sector, după cum se detaliază în partea a 2-a a prezentei broșuri.

Echilibrul între viața profesională și viața personală: diferite măsuri care îmbunătățesc progresul în carieră și reținerea forței de muncă

► **Numele companiei/organizației:** HUK-COBURG

► **Țara de înregistrare:** Germania



HUK-COBURG
Aus Tradition günstig

► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

asigurări generale, 5 miliarde EUR venituri din prime de asigurare, 8 500 angajați (2011)

► **Tema principală și titlul măsurii:**

„Demografia: acum ori niciodată”

Echilibrul între viața profesională și viața personală (celelalte măsuri adoptate de companie în domeniul învățării pe tot parcursul vieții și al sănătății și securității sunt prezentate în Partea a 2-a a prezentei broșuri)

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

Întreprinderea a identificat din timp provocările viitoare determinate de schimbările demografice și consideră că măsurile de anticipare a evoluțiilor demografice se numără printre cele mai importante sarcini din domeniul resurselor umane cărora trebuie să le facă față în prezent și în viitor, atât în ceea ce privește recrutarea de lucrători tineri, cât și menținerea în activitate a lucrătorilor în vârstă. Schimbările demografice pot reprezenta o provocare deosebită pentru zonele rurale, prin urmare și pentru zona în care este situat sediul companiei.

► **Data punerii în aplicare/durata:** Introducerea diferitelor măsuri în perioada 2004-2010 (în desfășurare)

► **Parteneri implicați:** angajatorul, comitetul de întreprindere, diferite ONG-uri și furnizori de servicii de formare

► **Conținutul măsurilor:**

În 2005, HUK-COBURG a decis să obțină un certificat în urma auditului berufundfamilie® (audit privind activitatea profesională și viața de familie). În iulie 2005, compania a obținut certificarea de bază de la Hertie-Foundation, un institut recunoscut la nivel național, pentru promovarea politicilor de resurse umane orientate către familie. Certificarea demonstrează că o companie a instituit măsuri privind echilibrul între viața profesională și cea personală și acționează în direcția îmbunătățirii continue. Întreprinderea a fost din nou supusă auditului în 2008 și în 2011 și a reușit să obțină recertificarea. Pentru a le permite lucrătorilor să realizeze un mai bun echilibru între viața profesională și cea de familie, o serie de măsuri au fost puse în aplicare de-a lungul anilor:

• „Timp de lucru redus pentru membrii conducerii”

Începând din 2006, HUK-COBURG oferă un program privind „timpul de lucru redus pentru membrii conducerii” angajaților care ocupă funcții în primul nivel de conducere (șefi de echipă). Acest program oferă posibilitatea reducerii săptămânii de lucru până la un minimum de 25 de ore. Oferta se bazează pe un set de prevederi standard la nivel de companie și este disponibilă, la cerere, tuturor persoanelor cu funcții de conducere la acest nivel. Măsura vizează angajații care dețin deja funcții de șefi de echipă, precum și pe cei care doresc să își asume această responsabilitate în viitor, cu posibilitatea de a-și păstra timp suficient pentru familie. În prezent, peste 30 dintre cei 650 de șefi de echipă din cadrul companiei au optat pentru acest program.

• Îngrijire pe perioada vacanței și îngrijirea copiilor cu vârste între 0 și 3 ani

În colaborare cu o asociație care promovează educația și formarea, compania oferă îngrijire pentru copiii angajaților pe perioada vacanței. Se asigură îngrijire pentru un număr de peste 100 de copii de vârstă școlară, dar mai puțin de 14 ani, în timpul vacanțelor de Paște și de Crăciun și timp de patru săptămâni în vacanța de vară. În plus, începând din toamna anului 2008, HUK-COBURG a pus la dispoziție 24 de locuri la creșă în Coburg. Pentru personalul care lucrează la sucursalele din țară, compania oferă un serviciu de consultanță externă pentru a ajuta la identificarea centrelor de îngrijire a copilului. De asemenea, angajații care lucrează în centrele de servicii pentru clienți primesc sprijin financiar pentru orice tip de îngrijire a copilului necesară între orele 16:00 și 20:00.



- Sprijin pentru angajații cu rude care au nevoie de îngrijire

Având în vedere evoluțiile demografice actuale, compania a luat decizia de a-și orienta serviciile de sprijin nu doar către familiile cu copii, ci și către persoanele responsabile pentru îngrijirea unor membri ai familiei. Compania promovează acordarea dreptului la un concediu legal de 10 zile în cazul îmbolnăvirii unei rude aflate în întreținere. În plus, angajații își pot lua un concediu fără plată de până la șase luni pentru îngrijirea rudelor apropiate la domiciliu. În cazul în care sunt necesare servicii de asistență medicală, compania, cu sprijinul unei firme de consultanță externă, oferă numeroase contacte la cămine de bătrâni și aziluri. În conformitate cu noua legislație adoptată recent, HUK-COBURG va putea oferi și posibilitatea de a beneficia de „timp pentru îngrijirea familiei” (Familienpflegezeit) pe o perioadă de până la 24 de luni, care le permite angajaților să lucreze cu program redus pe o perioadă de maximum 24 de luni.

De asemenea, compania dorește să se asigure că angajații pe bază de fracțiune de normă au același acces la formare ca toți ceilalți membri ai personalului. În plus, sunt disponibile diverse modele de program de lucru flexibil, cum ar fi munca la distanță, pentru a spori șansa obținerii unui echilibru între activitatea profesională și responsabilitățile familiale.

► **Impactul și beneficiile obținute:**

Compania a efectuat, drept model, un calcul care arată că, de fiecare dată când o femeie intră în concediu de maternitate pe o perioadă de aproximativ trei ani și trebuie să se reintegreze și să participe la cursuri de formare pentru cunoașterea noilor procese, compania suportă cheltuieli de 25 000 EUR. Oferta care include locuri în centrele de îngrijire a copiilor și timp de lucru redus pentru membrii conducerii a contribuit la reducerea timpului petrecut departe de locul de muncă, crescând probabilitatea ca femeile să revină la lucru după 1-1,5 ani de concediu. În plus, se estimează că 75% dintre femeile care optează pentru timpul de lucru redus nu ar face parte din conducere astăzi dacă nu ar fi existat această posibilitate.

► **Elemente-cheie ale cadrului de politică național care afectează rezultatele:**

Există mai multe domenii în care cadrul de politică național contribuie la obținerea de rezultate pozitive. Acestea includ:

- disponibilitatea alocației parentale (Elterngeld) pentru o perioadă de un an, care sporește posibilitatea ca părinții să își reia activitatea după 12 luni;
- prevederile legii privind drepturile la timp de îngrijire, care stabilesc un cadru pentru politicile companiei;
- creșterea ofertei de locuri în creșe, inclusiv ca urmare a investițiilor mai mari efectuate de stat în acest domeniu;
- disponibilitatea sprijinului pentru bune practici și dezvoltare (de pildă prin auditberufundfamilie).

► **Principalii factori de succes/principalele obstacole:**

- spectrul larg al măsurilor de care pot beneficia diferite categorii de angajați din diferite grupe de vârstă și cu niveluri de competență diferite;
- accentul puternic pe măsurile care vizează echilibrul între viața profesională și viața personală;
- angajamentul față de dezvoltarea carierei în cadrul companiei.

► **Link:**

Raportul privind resursele umane ale companiei, 2010 (Personalbericht 2010)
http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf



1.3 Măsuri privind sănătatea și securitatea

„Angajatorii și angajații poartă responsabilitatea comună pentru crearea unui mediu de muncă sigur, în condiții care să fie propice unei vieți profesionale complete și care să mențină sănătatea fizică și mintală a angajatului”.

Declarația comună recunoaște astfel că un mediu de lucru sănătos și sigur are un rol important în facilitarea prelungirii vieții profesionale a angajaților. În mod evident, aceasta ar trebui să depindă în mod direct de factorii de risc de la locul de muncă, însă poate contribui la crearea unei culturi orientate în mai mare măsură către conștientizarea aspectelor legate de sănătate, întrucât comportamentul din afara locului de muncă este în mod evident un factor important pentru menținerea sănătății.

„În acest scop, sistemele de gestionare a sănătății în muncă își pot aduce contribuția, prin inițiative precum exerciții fizice, consiliere în domeniul nutrițional și de gestionare a stresului, linii de asistență telefonică pentru angajați și controale sau analize medicale. Totuși, angajatorii nu sunt responsabili pentru stilul de viață al angajaților, prin urmare reușita acestor măsuri depinde în ultimă instanță de dorința fiecărei persoane de beneficia pe deplin de ele”.

În 2004, un acord intersectorial încheiat între partenerii sociali europeni recunoștea riscurile specifice ale stresului la locul de muncă și sublinia măsurile esențiale de combatere a acestui fenomen. Acest acord este susținut de partenerii sociali din sectorul asigurărilor, care „recunosc faptul că eliminarea stresului la locul de muncă poate conduce la o mai mare eficiență și la o mai bună sănătate și securitate în muncă, având drept rezultat avantaje economice și sociale pentru întreprinderi, lucrători și societate în ansamblu”. Astfel, partenerii sociali invită angajatorii și angajații din sector să ia măsuri de prevenire, eliminare sau reducere a nivelurilor de stres inutil la locul de muncă.

Exemplele din prezenta secțiune descriu importanța pe care industria asigurărilor o acordă sănătății (mentale) a angajaților. Încă o dată, aceste exemple ilustrează practicile din cadrul sectorului, provenind de la companii de pe întreg teritoriul Europei.

Îmbunătățirea protecției sănătății: detectarea, reducerea și evitarea stresului la locul de muncă



▶ **Numele întreprinderii/organizației:** Allianz Group

▶ **Țara de înregistrare:** Germania

▶ **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

grup de asigurări și de gestionare a activelor, 141 938 de angajați la nivel mondial, 103 560 de miliarde EUR venituri totale (2011)

▶ **Tema principală și titlul măsurii:**

acord asupra orientărilor privind stresul la locul de muncă

▶ **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

Solicitările mediului de lucru sunt în permanentă creștere ca urmare a unor factori precum creșterea concurenței la nivel internațional și a cerințelor privind eficiența și eficacitatea proceselor de activitate. Acumularea acestor factori, în special în asociere cu situații care își au originea în mediul personal, poate conduce la stres și reacții fizice, psihologice și sociale și la o stare de sănătate precară. Această sănătate precară poate avea efecte asupra capacității unei persoane de a continua să muncească în mod eficace și productiv și poate contribui la părăsirea timpurie a pieței muncii.

În conformitate cu acordul autonom interprofesional la nivel european privind combaterea stresului la locul de muncă, precum și cu recomandarea din declarația comună a partenerilor sociali din sectorul asigurărilor, Allianz SE și comitetul său de întreprindere SE (european) au încheiat un acord asupra orientărilor privind stresul la locul de muncă.

▶ **Data punerii în aplicare/durata:** 5 May 2011

▶ **Parteneri implicați:** Allianz SE și comitetul de întreprindere al Allianz SE

▶ **Conținutul măsurii:**

Acordul se aplică întreprinderii Allianz SE și tuturor filialelor acesteia cu sedii în statele membre ale UE, în statele participante la Acordul privind Spațiul Economic European (SEE) și în Elveția. Acordul stabilește ferm că protecția sănătății (pentru prevenirea stresului la locul de muncă) reprezintă un obiectiv al companiei, pentru atingerea căruia compania și angajații trebuie să lucreze împreună. Unul dintre obiectivele acordului este creșterea gradului de conștientizare în ceea ce privește stresul la locul de muncă, modul în care acesta poate fi detectat, evitat și redus din timp pentru ambele părți.

Pentru a identifica potențialele cauze și a le elimina pe cât posibil, ar trebui efectuate evaluări periodice ale riscurilor, în conformitate cu directiva europeană relevantă (89/391/CEE). De asemenea, se pune un accent deosebit pe consultarea lucrătorilor și participarea acestora la evaluările privind sănătatea și securitatea.

Compania se angajează să îmbunătățească protecția sănătății și să evite stresul la locul de muncă prin adoptarea unor măsuri de prevenire care să asigure următoarele:

- procesele de transformare se realizează în așa fel încât să nu se introducă factori de stres la locul de muncă, în măsura în care acest lucru este în mod rezonabil posibil;
- în funcție de structurile locale, se asigură informarea sau accesul la instrumente care să ajute angajații să evite sau să facă față cu succes situațiilor de stres (de exemplu, consultații medicale, linii telefonice de asistență confidențiale, consiliere și educare și formare etc.);
- sunt prevăzute măsuri adecvate de reabilitare și reintegrare pentru angajații ale căror performanțe



s-au redus ca urmare a stresului la locul de muncă;

- se asigură un echilibru adecvat între punerea în aplicare a schimbărilor și procesele de învățare.

De asemenea, acordul stabilește diferitele responsabilități ale Consiliului de administrație, ale conducerii, ale departamentelor locale de resurse umane și ale angajaților în ceea ce privește punerea în aplicare a acordului.

► **Impactul și beneficiile obținute:**

După doi ani de la data semnării acordului, companiile din grupul Allianz vor fi invitate să prezinte un raport asupra măsurilor luate în vederea aplicării principiilor acordului. Ulterior, se vor desfășura evaluări comune și se va analiza modul în care pot fi partajate bunele practici puse în aplicare în teritoriu.

► **Principali factori de succes/principalele obstacole:**

Disponibilitatea acordului interprofesional privind stresul la locul de muncă și declarația comună sectorială din sectorul asigurărilor, care vizează, de asemenea, aspectele privind sănătatea și securitatea. Bilanțul pozitiv al cooperării în cadrul comitetului de întreprindere SE (european) al Allianz SE.

► **Link:**

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

Toți pentru unul și unul pentru toți: Campania „Colegii te fac mai puternic”

► **Numele companiei/organizației:** Etera

► **Țara de înregistrare:** Finlanda



► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

Asigurări pentru pensii oferite unui număr de 18 500 de întreprinderi; 240 000 angajați asigurați în cadrul acestor întreprinderi

► **Tema principală și titlul măsurii:** Campania „Colegii te fac mai puternic”
Sănătatea și securitatea

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

Etera este una dintre cele șase companii din Finlanda care oferă servicii de asigurări pentru pensii. Toți angajatorii trebuie să achite contribuțiile obligatorii la fondul de pensii pentru angajații lor, însă (începând din 2007) au posibilitatea de a alege furnizorul de servicii de asigurare. Până în 2007, Etera furniza servicii doar pentru lucrătorii din sectorul construcțiilor, sectorul forestier, cel agricol și cel portuar. Întreprinderile din aceste sectoare continuă să reprezinte o proporție însemnată din numărul total al clienților companiei.

O parte din contribuțiile pentru pensie la nivel de întreprindere trebuie investite în servicii de asigurare a bunăstării la locul de muncă. Etera oferă astfel de servicii, respectiv sprijină întreprinderile în evaluarea problemelor de sănătate și securitate cu care se confruntă angajații lor și care pot reprezenta cauza absențelor de la locul de muncă, a productivității reduse sau chiar a pensionării anticipate. Pe baza acestor evaluări, Etera oferă consiliere și instrumentele necesare pentru abordarea principalilor factori de risc. Aceștia pot fi de ordin ergonomic, legați de specificul activității sau de gestionare etc. Având în vedere profilul istoric al clienților Etera, ratele medii de pensionare înregistrate în întreprinderile sale membre sunt cu doi ani mai reduse decât media la nivelul țării, ceea ce atrage atenția importantă pentru companiile de asigurări și pentru angajatori (pentru plata indemnizațiilor de invaliditate sau de pensionare anticipată). Investițiile în inițiative privind bunăstarea sunt așadar importante din punct de vedere atât financiar, cât și comercial.

► **Data punerii în aplicare/durata:** 2010 (în desfășurare)

► **Parteneri implicați:** Etera, în coordonare cu întreprinderile membre

► **Conținutul măsurilor:**

Campania a luat naștere ca urmare a studiilor și experienței companiei, în urma cărora s-a constatat că, începând de la vârsta de 50 de ani, numeroși lucrători se gândesc deja la pensie. S-a concluzionat, prin urmare, că este importantă o orientare către lucrătorii mai tineri și îmbunătățirea mediului de lucru pe parcursul ciclului de viață. Pe lângă problemele de sănătate fizică (pe care Etera le abordează, de asemenea, prin efectuarea de evaluări ale bunăstării în beneficiul clienților), se observă tot mai des că absența de la locul de muncă din motive de sănătate precară și, ca o consecință, părăsirea timpurie a pieței muncii, sunt rezultatul unor probleme de natură psihologică cauzate de stres, agresiune și hărțuire sau incapacitate de reconciliere a solicitărilor vieții personale cu cele de la locul de muncă.

În vederea abordării acestor probleme, Etera a lansat o campanie intitulată „Colegii te fac mai puternic”, care include mai multe elemente:

- o campanie pe Facebook și un forum aferent de discuții pe tema bunăstării psihologice la locul de muncă;
- benzi desenate care prezintă aspecte de la locul de muncă, menite să determine persoanele să reflecteze asupra comportamentului lor la locul de muncă și asupra modului în care își tratează colegii și să se gândească dacă astfel contribuie la un mediu de lucru sănătos;
- o serie de chestionare care le permit persoanelor să analizeze dacă sunt „buni colegi” la locul de



muncă;

- o pagină web cu instrucțiuni concrete privind cel mai bun comportament în anumite situații.

Etera are cinci angajați care prestează servicii dedicate bunăstării la locul de muncă. Aceștia vizitează întreprinderile clienți pentru a efectua evaluări relevante și a furniza informații despre campaniile și instrumentele sale. Unul dintre obiectivele importante este creșterea gradului de conștientizare a faptului că un loc de muncă sănătos nu este doar responsabilitatea conducerii, ci și a fiecărui angajat.

► **Impactul și beneficiile obținute:**

În cazurile în care au fost deja introduse servicii privind bunăstarea la locul de muncă, se observă de obicei un efect asupra ratelor absenteismului, satisfacției profesionale și pensionării anticipate în rândul angajaților. Totuși, în ansamblu, aceste evaluări nu sunt ușor de efectuat, fiind influențate de o varietate de factori. Compania și cercetătorii depun eforturi pentru a înregistra progrese în identificarea impactului benefic.

Campania desfășurată de companie pe Facebook s-a bucurat de popularitate, având 12 000 de adepți care efectuează schimburi de informații regulate.

Etera depune eforturi deosebite pentru a elabora instrumente care să le fie accesibile tuturor membrilor săi, indiferent de nivelul contribuțiilor pe care aceștia le pot plăti. Aceasta înseamnă, în primul rând, că întreprinderile mici care, din cauza numărului mai redus de angajați, nu generează un potențial important de investiție în inițiative privind bunăstarea, pot beneficia, de asemenea, de aceste instrumente pentru personalul și conducerea lor.

► **Elemente-cheie ale cadrului de politică național care afectează rezultatele:**

Există mai multe domenii în care cadrul de politică națională contribuie la această măsură. Acestea includ:

- natura sistemului finlandez de asigurări pentru pensii: conform acestuia, angajatorii sunt obligați să achite contribuții obligatorii la fondul de pensii pentru angajații lor. Din aceste contribuții, plătite întreprinderilor precum Etera, o sumă fixă, dar mică, trebuie utilizată de către furnizorii de asigurări pentru investiții în inițiative privind bunăstarea ;
- creșterea vârstei legale de pensionare;
- politica fermă și accentul politic pus în Finlanda pe prelungirea vieții profesionale ;

► **Principalii factori de succes/principalele obstacole:**

Accesibilitatea materialelor și instrumentelor campaniei pe Facebook/site. Difuzarea la scară largă a instrumentului prin lansarea campaniei și activitatea desfășurată cu angajatorii.

► **Links:**

Informații privind sistemul finlandez al asigurărilor pentru pensii:

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

Informații despre campania Etera:

www.etera.fi/tyokaveri (site-ul oficial al campaniei)

www.facebook.com/tyokaveri (pagina campaniei pe Facebook)

Analiza satisfacției profesionale și a comportamentului psihologic la locul de muncă: Subcomitetul Topdanmark dedicat mediului de lucru psihologic



► **Numele întreprinderii/organizației:** Topdanmark

► **Țara de înregistrare:** Danemarca

► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:** Topdanmark este una dintre cele mai mari companii de asigurări din Danemarca, având 2 550 de angajați și o cifră de afaceri de 11 miliarde DKK (2011), care oferă asigurări generale și asigurări împotriva accidentelor.

► **Tema principală și titlul măsurii:**
Mediul de lucru psihologic. Sănătate și securitate.

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**
Topdanmark are o bună și îndelungată tradiție a dialogului constructiv între conducere, reprezentanții sindicatului și angajați. Ambele părți au considerat că ar fi mai eficient ca factorii de risc de natură psihologică și fizică să fie luați în considerare în cadrul unei evaluări generale a mediului de lucru.

S-a înființat un subcomitet de evaluare a ambilor factori de risc. Anterior, sarcina efectuării evaluării mediului de lucru psihologic nu revenea doar organizației responsabile cu sănătatea și securitatea în muncă la nivel de întreprindere, ci și inspectorilor autorității competente în materie de sănătate și securitate în muncă. S-a considerat că acești inspectorii provenind din afara organizației, puteau întâmpina dificultăți în stabilirea unei legături personale cu angajații, prin urmare nu erau în măsură să ofere o descriere exactă a factorilor de stres psihologic sau a factorilor de risc. De asemenea, înființarea subcomitetului a fost rezultatul aprecierii de care se bucură personalul din sectorul asigurărilor din partea conducerii și al importanței pe care aceasta o acordă evaluării sănătății angajaților din ambele perspective.

► **Data punerii în aplicare/durata:**

Subcomitetul a fost creat în 2007, ca urmare a unui acord încheiat între organizații în aprilie 2007 [Asociația angajatorilor danezi din sectorul financiar (FA) și Asociația angajaților din sectorul asigurărilor din Danemarca (DFL)] și continuă să își desfășoare activitatea și în prezent.

► **Parteneri implicați:**

În 2006, s-a introdus o modificare legislativă care a oferit angajatorilor și organizațiilor de lucrători posibilitatea de a încheia acorduri precum cel privind sănătatea psihologică și securitatea. Asociația angajatorilor danezi din sectorul financiar și Asociația angajaților din sectorul asigurărilor din Danemarca au convenit să monitorizeze, să dezvolte și să reglementeze mediul de lucru psihologic din sectorul asigurărilor. Totuși, comitetul care elaborează rapoartele și efectuează analize a fost înființat sub coordonarea reprezentanței locale a DFL și a reprezentantului corespunzător din partea Topdanmark.

► **Conținutul măsurilor:**

Acordul în temeiul căruia a fost înființat subcomitetul are ca obiective

- promovarea satisfacției profesionale și a bunei sănătăți mintale și
- asigurarea rezolvării, cât mai rapid posibil, a problemelor legate de sănătatea mintală de către comitetele locale sau, în caz contrar, prin implicarea organizațiilor.

Compania are obligația de a respecta prevederile legate de sănătate și securitate în ceea ce privește aspectele psihologice.

FA și DFL preiau sarcinile stipulate în legea privind sănătatea și securitatea în muncă pentru a se asigura că întreprinderile respectă prevederile legate de aspecte psihologice:

- Cerințele privind planificarea și organizarea activității
- Cerințele privind desfășurarea în activității în condiții de securitate
- Cerința ca activitatea desfășurată să corespundă calificărilor angajatului



- Cerințele privind reglementarea activităților monotone, a ritmului de lucru și a condițiilor de muncă într-un mediu izolat
- Cerințele privind riscurile pentru sănătatea fizică sau mintală cauzate de agresiune, inclusiv hărțuire sexuală.

Comitetul local (subcomitetul Topdanmark) va discuta principiile și orientările din domeniul psihologic, în conformitate cu cerințele menționate mai sus. Comitetul nu abordează aspecte legate de situația personală a angajaților.

Comitetul trebuie să organizeze o dezbatere la nivel local privind prevenirea, identificarea și soluționarea problemelor, în cadrul căreia să discute și modul în care se pot asigura competențele necesare ale membrilor comitetului, în vederea îndeplinirii acestei sarcini. Într-o primă etapă, problemele sunt discutate între angajat și directorul de la nivel local.

În cazul în care directorul și angajatul nu pot rezolva problema, aceasta este deferită următorului nivel ierarhic de conducere. Dacă problema persistă, Asociația DFL locală o discută cu conducerea companiei, în conformitate cu acordul de uniune încheiat între FA și DFL. Dacă situația rămâne nesoluționată, FA sau DFL pot aduce cazul în atenția Comitetului organizațional (Samarbejdsraad).

► **Impactul și beneficiile obținute:**

Cooperarea cu organizația responsabilă cu sănătatea și securitatea în muncă a contribuit la îmbunătățirea dialogului privind satisfacția profesională și mediul de lucru psihologic. A devenit mai clar modul în care sunt repartizate sarcinile între comitetul de întreprindere și organizația responsabilă cu mediul de lucru, precum și și responsabilii cu diferitele sarcini.

Pe lângă mediul de lucru psihologic, pe agenda subcomitetului se află, în general, următoarele aspecte: sănătatea, stresul, regimul alimentar, fumatul și analiza satisfacției profesionale.

Datorită prezenței membrilor interni ai subcomitetului, s-a constatat că angajații au reacționat foarte pozitiv și sunt foarte deschiși la discuții despre orice aspecte legate de bunăstarea psihologică.

► **Elemente-cheie ale cadrului de politică național care afectează rezultatele:**

Legea daneză privind sănătatea și securitatea în muncă (modificată în 2010) a jucat un rol relativ important în crearea subcomitetului privind mediul de lucru psihologic. Astfel cum s-a menționat, înainte de crearea subcomitetului, responsabilitatea evaluării mediului de lucru (psihologic) revenea autorității competente în materie de sănătate și securitate în muncă. Legislația stipulează că „angajatorul este, în orice caz, responsabil pentru asigurarea unor condiții de muncă sigure”

► **Principalii factori de succes/principalele obstacole:**

Subcomitetul a evoluat atât de bine încât în prezent reușește să identifice cu ușurință micile probleme de la locul de muncă și să le remedieze înainte ca acestea să poată deveni mai grave.

Spre deosebire de inspectorii naționali care pătrund rar într-un mediu de lucru din sectorul asigurărilor, acest subcomitet este permanent angajat în crearea unui mediu de lucru psihologic mai propice pentru toți angajații.

Față de situația anterioară, analiza riscului psiho-social și măsurile de prevenire și reducere a acestor riscuri ocupă în prezent o poziție prioritară pe agenda întreprinderilor.

► **Links:**

- Legea privind sănătatea și securitatea în muncă:
<http://arbejdstilsynet.dk/en/engelsk/regulations/working-environment-act/arbejdsmiljolooven.aspx>
- Site-ul oficial al Topdanmark A/S: www.topdanmark.dk
- Site-ul sindicatului DFL din cadrul Topdanmark: www.pf-topdanmark.dk



Part 2

Măsuri combinate de combatere a impactului transformării demografice

Astfel cum se arată în declarația comună, „demografia este o temă complexă care trebuie să fie abordată în diferite moduri, la toate nivelurile sistemului social”. Ca urmare a îmbătrânirii forței de muncă din sectorul asigurărilor și a nevoii de a atrage angajați cu înaltă calificare și nivel înalt de instruire, numeroase părți implicate din sector au început să își regândească întreaga strategie de ocupare a forței de muncă, precum și modelul de funcționare, pentru a atrage și reține capitalul uman.

Măsurile privind echilibrul dintre viața profesională și viața personală, învățarea pe tot parcursul vieții și sănătatea și securitatea au un rol important în sprijinirea industriei asigurărilor în combaterea efectelor schimbărilor demografice și în menținerea atractivității pe termen lung a ocupării unui loc de muncă în acest sector. Deși măsurile adoptate în aceste domenii pot fi eficiente în mod individual, asocierea reușită a politicilor și abordărilor în două sau în toate cele trei domenii poate genera efecte multiplicatoare suplimentare și, într-adevăr, numeroase bune practici reflectă această abordare combinată.

Exemplele descrise în următoarele secțiuni prezintă practici utilizate în ceea ce privește echilibrul între viața profesională și cea personală, învățarea pe tot parcursul vieții și sănătatea și securitatea, atât la nivel de companie, cât și la nivel de sector. Secțiunea 2.1 scoate în evidență măsurile sectoriale, detaliind exemple din sectorul asigurărilor din Belgia, Țările de Jos și Italia. Secțiunea 2.2, pe de altă parte, se referă la numeroase exemple de măsuri luate la nivel de companie în Germania, Italia și Suedia.

Acțiune privind egalitatea între femei și bărbați: promovarea și răspândirea egalității de șanse

► **Numele companiei/organizației:** ANIA (Asociația Națională a Asigurătorilor din Italia - National Association of Italian Insurers)

► **Țara de înregistrare:** Italia

► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**  Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici

Împreună cu cei 180 de membri, ANIA reprezintă 90% din numărul total al angajatorilor de pe piața italiană a asigurărilor.

► **Tema principală și titlul măsurii:** GenerAzione

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

Obiectivul acțiunii este de a face tot posibilul pentru a utiliza potențialul de resurse umane și a consolida și promova egalitatea de șanse între femei și bărbați în sectorul asigurărilor.

Obiectivele GenerAzione includ:

- promovarea unei mai bune informări cu privire la principiile și provocările legate de aspecte ale egalității de șanse în contextul mai larg al valorilor privind responsabilitatea socială a întreprinderilor;
- culegerea de măsuri pozitive deja elaborate de companiile de asigurări în scopul creării unui cerc util de informare în cadrul sectorului și
- utilizarea celor mai bune exemple existente și încurajarea altora, în scopul de a planifica și a îmbunătăți măsurile pozitive.

GenerAzione constă într-o certificare însoțită de premii, lansată oficial în cadrul unui eveniment.

► **Data punerii în aplicare/durata:**

ceremonia de deschidere a avut loc în octombrie 2009. Participanții au furnizat informații detaliate despre politicile lor în materie de egalitate de șanse, prin completarea unui chestionar care a fost analizat de Comisia națională pentru egalitatea de șanse (CNPO), urmând apoi o examinare preliminară a datelor obținute de companii. Procedura urmează să se finalizeze și se va putea realiza o evaluare finală.

Ulterior, fiecare candidat va fi premiat cu un certificat de participare.

► **Parteneri implicați:**

CNPO, împreună cu cei 21 de membri reprezentând angajatori și sindicate din sectorul asigurărilor, precum și următoarele 15 companii de asigurări: ALLEANZA TORO S.p.A., GRUPPO ALLIANZ, ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A., AXA ASSICURAZIONI S.p.A., AXA MPS ASSICURAZIONI VITA S.p.A. și 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.

Companiile de mai sus reprezintă o parte importantă din piața italiană a asigurărilor și o varietate de tipuri de activitate, cu diferite caracteristici de structură și administrare. Odată cu schimbul de experiență prin intermediul implicării în GenerAzione, fiecare companie aduce valoare adăugată efortului comun al CNPO de promovare și îmbunătățire a principiilor privind egalitatea de șanse în sectorul italian al asigurărilor.



► **Conținutul măsurii:**

GenerAzione aims to:

- Promote the dissemination of information on equal opportunities issues and challenges in the sector;
- Gather, disseminate and reward best practices in the sector and supporting other companies to implement similar gender equality measures.

Comaniile au putut participa la GenerAzione cu condiția de a fi elaborat deja măsuri în acest domeniu sau de a fi în primul rând interesate să învețe de la altele. Participarea la această inițiativă a fost gratuită. Candidații au completat un chestionar cu scopul de a se determina cât de bine sunt elaborate actualele măsuri privind egalitatea de șanse și unde mai este nevoie de învățare sau dezvoltare suplimentară. Candidaților li s-a solicitat să facă dovada fie a măsurilor pozitive deja adoptate, fie a activităților planificate pe care urmează să le pună în aplicare.

► **Impactul și beneficiile obținute:**

În 2011, 15 dintre cele 180 de organizații membre ale ANIA au participat la GenerAzione. Deși numărul lor ar putea părea nesemnificativ, aceste companii reprezintă o parte importantă din piața italiană a asigurărilor. Se preconizează ca, în urma diseminării activităților și a schimbului de bune practici efectuat de către aceste întreprinderi, alți angajatori din sector să fie încurajați să ia exemplu și să pună în practică măsuri de consolidare a egalității de șanse prin politici mai bune și inițiative specifice privind formarea și îndrumarea.

► **Principalii factori de succes/principalele obstacole:**

Diseminarea informațiilor mai degrabă prin învățarea din bunele practici decât prin obligativitate. Spectrul larg (în termeni de dimensiune și subsectoare) al angajatorilor implicați, ceea ce înseamnă că alte companii care în prezent nu sunt membre ale GenerAzione vor putea găsi practici la organizații comparabile care s-au implicat deja în această inițiativă.

► **Link:**

ANIA:

<http://www.ania.it>

2.1 Măsuri sectoriale

Un proiect reciproc avantajos: îmbunătățirea comunicării și a formării la toate nivelurile

- ▶ **Numele companiei/organizației:** sectorul asigurărilor din Belgia
- ▶ **Țara în care se aplică:** Belgia
- ▶ **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**



Venitul total din prime de asigurări în sectorul asigurărilor din Belgia a fost de 29,4 miliarde EUR în 2010; 23 700 angajați (2010); 75 de companii

- ▶ **Tema principală și titlul măsurii:** învățarea pe tot parcursul vieții și sănătatea și securitatea
- ▶ **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

Creșterea gradului de conștientizare a importanței buneii comunicări interne, a formării și investițiilor în învățarea pe tot parcursul vieții la toate nivelurile.

- ▶ **Data punerii în aplicare/durata:** începând din 2003, cu actualizare periodică prin negociere colectivă
- ▶ **Parteneri implicați:** partenerii sociali din sectorul asigurărilor din Belgia (Assuralia, LBC, CNE, SETCA-BBTK, ACLVB-CGSLB)

- ▶ **Conținutul măsurii:**

În Belgia, partenerii sociali sectoriali au o lungă tradiție în ceea ce privește negocierea, în special în sectorul asigurărilor. De asemenea, prevenirea și gestionarea stresului la locul de muncă reprezintă unul dintre domeniile în care partenerii sociali din sectorul asigurărilor au elaborat un proiect comun eficace ca urmare a acordului-cadru intersectorial din 2004 privind stresul la locul de muncă.

Aceste inițiative sunt, de asemenea, coordonate cu obiectivele urmărite de partenerii sociali europeni în declarația comună Provocarea demografică în sectorul asigurărilor din Europa.

Pentru a demonstra această coordonare, partenerii sociali sectoriali susțin în prezent trei strategii de acțiune concretă pentru companiile de asigurări:

1. Îmbunătățirea comunicării și a dialogului intern;
2. Încurajarea formării personalului de conducere de nivel mediu;
3. efectuarea de investiții în învățarea pe tot parcursul vieții, la toate nivelurile.

Având convingerea fermă că acesta este un proiect reciproc avantajos neconflictual, partenerii sociali elaborează în prezent și o politică de consiliere și de creștere a gradului de conștientizare, în vederea orientării companiilor către acțiuni concrete.

De asemenea, partenerii sociali din sector au depus eforturi comune în acest scop și au prezentat un cod de bune practici și orientări pentru companiile de asigurări.

În sfârșit, în 2004 și 2007 sectorul a organizat, de asemenea, forumuri de discuții deschise tuturor părților interesate care sunt vizate de politicile în materie de prevenire și gestionare a stresului la nivel de companie: departamentele de resurse umane, consilieri în domeniul, sănătății și securității, reprezentanți ai sindicatelor etc.

În cadrul acestor forumuri, companiile de asigurări discută despre planurile lor, se organizează dezbateri interactive și au loc alte activități.

Lansarea acestei politici de creștere a gradului de conștientizare creează o dinamică pozitivă, care îi încurajează pe partenerii sociali să colaboreze în scopul coordonării politicii de prevenire și gestionare a stresului, cu două obiective comune, și anume performanțele companiei și bunăstarea personalului.



► **Impactul și beneficiile obținute:**

- o varietate de seminarii comune pe diferite teme, de exemplu stresul, au fost organizate, ceea ce a crescut gradul de conștientizare și a permis companiilor și partenerilor sociali din sector să realizeze un schimb de experiență și de bune practici (a se vedea linkul de mai jos pentru informații suplimentare);
- în 2008, s-a transmis tuturor companiilor o „recomandare comună”, pentru a încuraja sectorul asigurărilor din Belgia să își concentreze atenția asupra celor trei strategii de acțiune menționate mai sus.

► **Principalii factori de succes/principalele obstacole:**

Acest sector are o puternică tradiție a parteneriatului social și a negocierii colective. Există un fond comun (fondsparitaire) în sector, pentru sprijinirea ocupării forței de muncă și a formării.

► **Link:**

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

Cartografierea riscurilor pentru sănătate și stabilirea direcției către o capacitate durabilă de inserție profesională

► **Numele organizației promotoare:** Asociația asiguratorilor olandezi (Dutch Association of Insurers, DAI) și a sindicatelor FNV, NVC și De Unie



VERBOND VAN VERZEKERAARS

► **Țara în care se aplică:** Țările de Jos

► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

Sectorul olandez al asigurărilor cuprinde 320 de companii cu aproximativ 60 000 de angajați, dintre care 17 000 se încadrează în sfera de aplicare a contractului colectiv sectorial. Împreună, aceste întreprinderi au o cifră de afaceri de 78 de miliarde EUR, realizată din primele încasate.

► **Tema principală și titlul măsurii:** politici coerente privind capacitatea de inserție profesională

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

Forța de muncă din sectorul olandez al asigurărilor îmbătrânește rapid și încep să apară deficite de competențe și de forță de muncă. Aceasta înseamnă că lucrătorii vor fi nevoiți să își prelungească activitatea profesională, iar actualizarea continuă a competențelor devine cu atât mai importantă. În mod similar, este necesar ca sectorul să fie atractiv pentru lucrătorii mai tineri care vor beneficia de mai multe oportunități de încadrare în muncă pe o piață a muncii mai favorabilă.

Într-un mediu din ce în ce mai competitiv, companiile vor fi nevoite să inoveze și să anticipeze schimbările pentru a-și menține poziția concurențială.

Principalul obiectiv al acestei politici la nivel de sector este de a utiliza în mod optim lucrătorii din sector, indiferent de vârstă. Pentru a putea face acest lucru, ar trebui ca angajaților să le fie mai ușor să își îndeplinească diferitele atribuții în cursul vieții lor profesionale.

► **Data punerii în aplicare/durata:**

grupul operativ comun al partenerilor sociali privind capacitatea de inserție profesională a fost înființat pentru prima dată în 2006, iar contractul colectiv cel mai recent, care include politica privind capacitatea de inserție profesională, datează din 2009.

► **Parteneri implicați:**

partenerii sociali din sectorul olandez al asigurărilor, prin grupul operativ comun „Samenhagend inzetbaarheidsbeleid”. În 2009, DAI a primit o finanțare de 120 000 EUR de la FSE, pentru a pune în aplicare această politică.

► **Conținutul măsur:**

1. **Învățarea pe tot parcursul vieții**

Măsura are la bază un studiu privind „capacitatea durabilă de inserție profesională” în sector. „Capacitatea durabilă de inserție profesională” este definită ca fiind măsura în care angajații doresc și pot să își continue activitatea profesională în sectorul asigurărilor și în afara acestuia, pe tot parcursul vieții lor active. Ipoteza de bază este aceea că menținerea capacității de inserție profesională este deopotrivă responsabilitatea angajatorului și a angajatului.

Ca urmare a acestui studiu, au fost elaborate o serie de măsuri de bază pentru susținerea capacității durabile de inserție profesională, care pot fi utilizate de către angajatorii și angajații din sector în funcție de cerințele lor specifice. Aceste măsuri de bază se completează reciproc și pot fi combinate cu ușurință:

Materialele și suportul pentru acest proiect pot fi ușor accesate online pe site-ul www.inzetverzekerd.nl. Toate instrumentele, materialele și bunele practici pot fi găsite pe acest site, special dezvoltat pentru acest proiect. În plus, se organizează reuniuni periodice cu angajatorii, directorii de resurse umane și reprezentanții comitetelor de întreprindere, în cadrul cărora sunt dezbătute diferite teme privind capacitatea de inserție profesională și aspecte ale creșterii gradului de conștientizare în ceea ce privește capacitatea de inserție profesională.



2. Sănătatea și securitatea

O altă inițiativă a partenerilor sociali din sectorul olandez al asigurărilor se axează pe riscurile la adresa sănătății și securității în sector. Catalogul Sănătate și securitate pentru sectorul olandez al asigurărilor (www.gezondverbond.nl) este un instrument de identificare a principalelor riscuri pentru sănătatea și securitatea la locul de muncă. Site-ul prezintă un chestionar (verificarea îmbunătățirilor) la care se poate răspunde online, precum și soluții la orice dificultăți identificate.

► Impactul și beneficiile obținute:

Impactul și beneficiile obținute ca urmare a politicii coerente privind capacitatea de inserție profesională sunt dificil de cuantificat și măsurat, în parte deoarece această inițiativă este mai degrabă anticipativă decât un răspuns la o problemă curentă (caz în care îmbunătățirile ar fi putut fi măsurate).

Au existat diferite indicii care au sugerat că această politică a avut un succes semnificativ în cei 6 ani de punere în practică, inclusiv atenția de care s-a bucurat din partea guvernului, care a introdus-o în lista de bune practici. De asemenea, această politică a atras finanțări din partea FSE. DAI a raportat, de asemenea, că majoritatea companiilor sale care au adoptat această politică și unul sau mai multe instrumente sunt satisfăcute de rezultate.

► Elemente-cheie ale cadrului de politică național care afectează rezultatele:

Creșterea vârstei de pensionare a motivat persoanele să își îmbunătățească nivelul capacității de inserție profesională pentru a putea rămâne în activitate pe perioadă mai lungă

► Principalii factori de succes/principalele obstacole:

Principalele și cele mai larg recunoscute realizări ale acestei politici și ale punerii sale în aplicare au constat în faptul că aceasta a reunit reprezentanți ai angajatorilor, sindicatelor și DAI în asigurarea aplicării eficiente și benefice a politicii și a măsurilor pe care le-a cuprins.

Un alt factor de succes este faptul că politica a beneficiat de o mare proeminență și a fost inclusă pe ordinea de zi a reuniunilor periodice ale partenerilor și pe agenda companiilor.

► Links:

<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

Programul privind creșterea gradului de conștientizare în rândul angajaților

- Obiectivul acestui instrument este de a încuraja conștientizarea de către angajați a propriului rol în menținerea capacității lor de inserție profesională. Instrumentul include următoarele componente:
- Studiul rapid online: care este capacitatea dumneavoastră de inserție profesională?
- Broșura online privind capacitatea de inserție profesională a angajaților
- 4 scurte materiale video care arată că „cea mai bună practică” este menținerea capacității de inserție profesională

Programul autonom „Împreună ne menținem capacitatea durabilă de inserție profesională”

- Program pentru personalul de conducere și din domeniul resurselor umane, având ca obiectiv dezvoltarea capacității de inserție profesională în propria organizație și care include:
- O prezentare interactivă de încurajare a discuțiilor pe această temă
- O evaluare a capacității de inserție profesională a angajaților, încheiată cu un raport privind îmbunătățirea capacității de inserție profesională a acestora
- Joc de societate „Drumul către asigurarea capacității de inserție profesională”, care stabilește motivele pentru care capacitatea de inserție profesională este importantă și modul în care aceasta poate fi asigurată

Setul de instrumente pentru întreprinderile de dimensiuni mai reduse

- Conceput special pentru angajatorii de dimensiuni mai reduse din sector, acest set de instrumente include următoarele :
- Cum se pot reflecta obiectivele strategice în politica privind capacitatea de inserție profesională
- Informații despre modul în care activitatea organizației poate sprijini capacitatea de inserție profesională
- Rolul conducerii în asigurarea capacității de inserție profesională
- Manual, liste de verificare și formulare pentru reuniuni pentru directorii de resurse umane

Prezentări pentru echipele de conducere

- Începând din 2011, echipele de conducere primesc vizite în cursul cărora se explică importanța capacității durabile de inserție profesională în realizarea obiectivelor unei întreprinderi

2.2 Măsuri la nivel de companie

ABC-ul adaptării demografice (A-B-C-'D-demographic fitness'): program pe 4 piloni privind gestionarea provocării demografice



► **Numele companiei/organizației:** Gothaer Insurance

► **Țara de înregistrare:** Germania

► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

asigurări mutuale; 3,5 milioane membri; 4 miliarde EUR venit din prime în 2010; 5 992 de angajați (2011)

► **Tema principală și titlul măsurii:**

„adaptarea demografică”

Măsuri privind echilibrul între viața profesională și viața personală, formarea și învățarea pe tot parcursul vieții, precum și sănătatea și securitatea, analiza demografică, planificarea strategică, evaluarea

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

În mod evident, structura de vârstă a forței de muncă din sectorul german al asigurărilor se află într-un proces de transformare. Comparativ cu anul 2000, când 57,4% din forța de muncă avea vârste cuprinse între 36 și 65 de ani, în 2008 această cifră a crescut până la 70,6%. În consecință, în aceeași perioadă, vârsta medie a angajaților din sector a crescut de la 38,2 la 41,2. Această tendință este rezultatul transformărilor generale ale profilului demografic al Germaniei care au condus la reducerea numărului de stagieri. În plus, alte sectoare sunt totuși deseori considerate ca fiind mai atractive. Această percepție este agravată de faptul că la nivelul sectorului nu sunt disponibile cursuri suficiente de formare specifică pentru absolvenți.

Pentru responsabilii cu gestionarea resurselor umane din sector aceasta înseamnă că sunt necesare mai multe investiții pentru păstrarea angajaților existenți, pentru asigurarea menținerii capacității și sănătății și pentru actualizarea competențelor lor. Ca urmare a eliminării multor posibilități de pensionare anticipată și a creșterii efective a vârstelor de pensionare, poate apărea un deficit de motivare în rândul celor care anterior s-ar fi putut aștepta să părăsească mai devreme piața muncii. În același timp, pentru tinerii care intră în sistem, păstrarea angajaților în vârstă poate crea sentimentul că mijloacele de a avansa în carieră le sunt blocate. Aceasta sporește posibilitatea apariției unui conflict între generații. Prin urmare, Gothaer Insurance a recunoscut că este nevoie de un spectru larg de măsuri pentru recrutarea, păstrarea și motivarea unui personal competent de toate vârstele.

Procesul a demarat cu întocmirea unei situații clare a profilului de vârstă al companiei, în care se evaluează cerințele viitoare privind competențele și personalul, pe departamente și categorii profesionale. Evaluarea a constituit o sursă de inspirație pentru multe dintre măsurile prezentate mai jos.

► **Data punerii în aplicare/durata:** diferite măsuri introduse în perioada 2005-2012 (în desfășurare)

► **Parteneri implicați:** angajatorul

► **Conținutul măsurii:**

Programul privind gestionarea schimbărilor demografice în cadrul Gothaer adoptă o abordare globală, bazată pe cei patru piloni reprezentați de analiza riscului demografic, integrarea strategică a problemei schimbărilor demografice, elaborarea măsurilor relevante și evaluarea periodică.

A.Analiza riscului demografic: evaluarea situației actuale și proiecții viitoare

Pentru a identifica de la început riscurile schimbărilor demografice, Gothaer a început să efectueze



analize periodice ale structurii de vârstă a companiei. În 2009, aceasta a achiziționat un instrument de analiză și prognostic pe care a continuat să îl dezvolte. Acest instrument în format Excel permite analiza profilului de vârstă actual din diferite departamente, precum și proiecția viitoarelor tendințe în ceea ce privește structura de vârstă și posibilele deficite de competențe și cerințe de înlocuire a liderilor care rezultă. Așadar, acest instrument facilitează elaborarea măsurilor relevante și planificarea inteligentă a succesiunii și gestionarea transferului oportun de cunoștințe.

B. Integrarea strategică a temei schimbărilor demografice

În 2009, când strategia de personal a companiei a fost complet revizuită, tema schimbărilor demografice a căpătat o importanță strategică în cadrul gestionării resurselor umane (de exemplu, în ceea ce privește strategiile de creștere a atractivității activității pentru lucrătorii tineri, cultivarea talentelor pentru viitori lideri, pregătirea în vederea deficitelor de competențe din viitor și măsurile pentru menținerea personalului existent și îmbunătățirea continuă a competențelor acestuia).

În 2011, echipa de conducere a participat la un atelier pentru a se familiariza cu prioritățile noii strategii privind personalul, pentru a asigura aderarea la măsurile importante și punerea acestora în aplicare integral.

C. Măsuri de combatere a impactului schimbărilor demografice

Au fost elaborate următoarele măsuri principale pentru combaterea impactului schimbărilor demografice asupra activității:

- Dezvoltarea și păstrarea personalului tânăr

Compania s-a angajat să recruteze personal tânăr în pofida climatului economic dificil. Universitatea de științe aplicate din Köln a introdus o disciplină de studii de licență în domeniul asigurărilor, care combină studiile universitare cu formarea la locul de muncă, în cadrul companiei. Aceasta din urmă oferă finanțare unui număr de stagieri pentru obținerea acestei diplome (31 de persoane până în septembrie 2011). În plus, se oferă stagii pentru studenții talentați la alte discipline înrudite (52 de stagieri în 2011), aceștia putând astfel cunoaște Gothaer în calitate de angajator. Pe de altă parte, compania poate beneficia de potențialul de inovare generat de cele mai recente cercetări.

Pentru persoanele tinere cu potențiale aptitudini de conducere, compania oferă un program de inițiere în management, cu durata de 2 ani, pentru tinerii absolvenți. Acest program ar trebui să contribuie la formarea personalului managerial viitor și la reducerea vârstei medii a liderilor din întreprindere (au existat 9 participanți în cadrul primei runde a programului care a început în 2012). Un program de dezvoltare similar este disponibil profesioniștilor tineri cu experiență în muncă (25 de participanți în perioada 2010 – 2012).

- Femeile în funcții de conducere

Începând din 2005, importanța maximizării potențialelor aptitudini de conducere ale angajaților femeii a fost din ce în ce mai mult recunoscută la nivelul companiei. La acel moment, numărul angajaților femeii și nivelul lor de calificare în companie se situa deja peste media înregistrată la nivelul industriei asigurărilor. Cu toate acestea, numărul femeilor în funcții de conducere era mai redus decât media la nivelul industriei. În consecință, Gothaer Insurance și-a stabilit ca obiectiv creșterea semnificativă a numărului femeilor în astfel de funcții (de la 5,6% în 2005 până la 15% în 2016 la cel mai înalt nivel de conducere, de la 5,9% până la 20% la nivelul mediu al conducerii și de la 30,1% până la 40% la nivelurile inferioare ale conducerii până în 2016). În vederea atingerii acestor obiective a fost elaborată o strategie orientată pe trei direcții. O măsură a fost aceea a revizuirii integrale a procedurilor de selecție și a orientării către femeile tinere cu competențe deosebite, deoarece studiile au arătat că în sector existau potențiale stereotipii și discriminări legate

de gen. S-a acordat o atenție deosebită schimbului de bune practici și cunoștințe cu alte companii. O altă măsură a constat într-un program de mentorat pentru femeile care ocupă poziții de conducere, care a început sub forma unui proiect pilot, cu 12 cursanți în 2009, și a continuat în 2011 cu o a doua rundă de cursanți. De asemenea, compania îmbunătățește posibilitățile de obținere a unui echilibrului între viața profesională și viața personală, prin facilitarea accesului la centrele de îngrijire a copilului și flexibilizarea programului de lucru. Gothaer a aderat la rețeaua „Success Factor Family” (Familia – Factor de Succes) care promovează bunele practici în legătură cu măsurile privind echilibrul între viața profesională și cea personală.

- Planificarea succesiunii pe baza „familiilor de locuri de muncă”

Având în vedere volatilitatea structurilor de activitate existente, compania consideră că este prea riscant să se bazeze, în elaborarea planurilor privind succesiunea, pe funcții care sunt strict specifice unor profesii. În consecință, au fost definite, în total, aproximativ 20 de „familii de locuri de muncă” implicând sarcini asociate și competențe similare. Aceste familii de locuri de muncă reprezintă baza analizei impactului profilurilor demografice, a planificării resurselor umane și succesiunii, precum și a dezvoltării și carierei angajaților tineri.

- Modelul expertului cu vechime

Compania a elaborat un model al expertului cu vechime, care le permite membrilor în vârstă ai personalului cu funcții de conducere să gestioneze proiecte specifice, utilizându-și capacitățile specifice, cu reducerea concomitentă a celorlalte responsabilități de conducere. S-a dovedit că acest model sporește interesul și motivarea acestora în sensul continuării activității profesionale, păstrând în companie expertiza acestora și utilizând competențele lor specifice, dar oferindu-le în același timp posibilitatea de îmbunătățire a echilibrului între viața profesională și cea personală în ultimul (ultimii) an(i) înaintea pensionării.

- Promovarea sănătății la locul de muncă

Promovarea sănătății la locul de muncă are un rol esențial în menținerea capacității de muncă a angajaților. În acest scop, compania oferă un pachet de măsuri cuprinzând inițiative legate de „ergonomia la locul de muncă”, „sport și mișcare”, „nutriție”, „gestionarea stresului”, „aptitudini de conducere”, „abuzul/dependența de substanțe”, „sănătatea și securitatea la locul de muncă”, precum și asistență medicală. Aceasta din urmă include controale medicale, antrenamente pentru spate, relaxare, antrenamente aerobice și mese sănătoase la cantină. Un accent deosebit se pune pe formarea membrilor de conducere în ceea ce privește promovarea și recunoașterea și tratarea stresului în rândul angajaților.

D. Evaluarea

Compania pune un accent important nu doar pe identificarea prealabilă a factorilor de risc demografic, ci și pe evaluarea măsurilor introduse în vederea combaterii acestor riscuri. Evaluarea include indicele Gothaer de sănătate și securitate, care combină informarea referitoare la datele relevante privind sănătatea și securitatea cu scopul de a monitoriza progresele și a contribui la elaborarea de noi măsuri sau la remodelarea abordărilor existente.

► Impactul și beneficiile obținute:

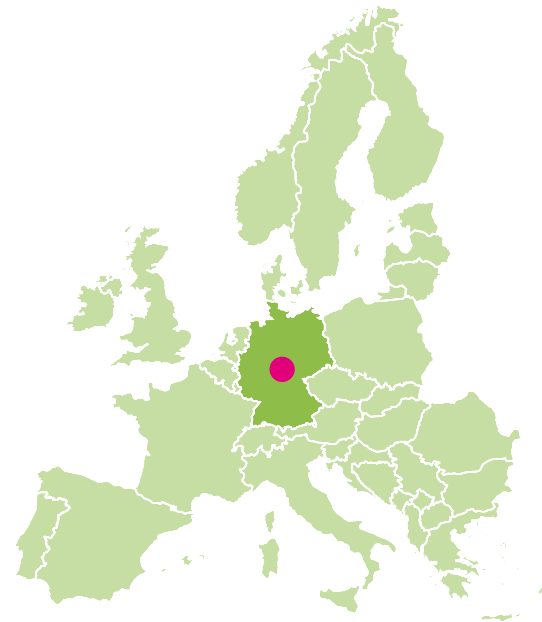
Gestionarea activă, de către companie, a schimbărilor demografice a condus la creșterea gradului de conștientizare a provocărilor care apar ca urmare a îmbătrânirii forței de muncă. Impactul diferitelor măsuri poate fi rezumat după cum urmează:

- Analiza riscului demografic: utilizarea acestui instrument a făcut posibilă comunicarea riscurilor și a provocărilor asociate schimbărilor demografice de manieră mult mai eficace și diferențiată. Implicarea în proces a membrilor conducerii și a directorilor de unități nu a contribuit doar la creșterea gradului de conștientizare, ci și la elaborarea de strategii eficace pentru unitățile operaționale specifice.

- Recrutarea de personal nou și dezvoltarea continuă a angajaților existenți: inițiativele companiei în acest domeniu s-au dovedit de succes, potrivit indicatorilor de mai jos:

- În 2010, compania a primit 24,3 cereri pentru fiecare post de stagiar, depășind cu mult media la nivelul industriei, de 14,3. Modelul combinat de stagiu și diplomă de licență s-a dovedit a fi deosebit de atractiv.

- Programul pentru absolvenți „Inițiere în management” a fost foarte bine primit atât la nivel extern, înregistrând 900 de cereri externe pentru 14 locuri disponibile în 2010, cât și la nivel



intern. Programul a fost premiat în 2012 ca „program de formare echitabilă și de consolidare a carierei”.

- În perioada 2002-2007, 81% din participanții la programul pentru conducere au avansat cel puțin cu un nivel în ierarhia companiei.

- Femeile în funcții de conducere: Programul de mentorat contribuie la atingerea obiectivului declarat de creștere a numărului de femei care ocupă posturi de conducere, cel puțin o treime din cursanții din cadrul programului din 2009/2010 fiind avansați la funcția de șef de unitate după absolvirea cursurilor acestui program.

- Gestionarea sănătății și securității: Realizările companiei în acest domeniu sunt evaluate periodic. Un studiu realizat în 2010 a indicat că, în urma participării la programul intitulat „Got Fit”, 80% din angajați s-au simțit mai relaxați; 82% au observat o ameliorare în ceea ce privește durerea de spate, iar 88% au simțit că fac mai ușor față eforturilor depuse la locul de muncă.

În plus, un program susținut în mod științific a fost în măsură să demonstreze o reducere a absențelor din motiv de boală la nivelul companiei. Gothaer a câștigat premii succesive atât pe plan național cât și european pentru programul său de promovare a sănătății.

► **Elemente-cheie ale cadrului de politică național care afectează rezultatele:**

Creșterea vârstei standard de pensionare .

► **Principalii factori de succes/principalele obstacole:**

Un factor special de succes se referă la îmbinarea strânsă dintre analiza situației actuale și proiecțiile privind situația viitoare, definirea unei strategii adecvate, elaborarea măsurilor relevante și evaluarea ulterioară a acestor măsuri. Această îmbinare garantează abordarea sistematică și durabilitatea, ambele reprezentând factori esențiali în gestionarea transformării demografice.

Contractele colective și legislația referitoare la programul de lucru pot impune limite în ceea ce privește flexibilitatea timpului de lucru, de exemplu pentru schemele care urmăresc ca programul de lucru să devină mai flexibil pe durata vieții profesionale.

Gothaer Insurance a obținut premiul Corporate Health Award 2011 (Premiul pentru sănătate la locul de muncă), drept recunoaștere a excelentelor practici de gestionare a sănătății.

► **Links:**

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

Gothaer Insurance: Raport anual 2010 –
http://www.gothaer.de/media/gothaer_g/pdf/konzern_1/geschaefitberichte/2010_2/Gothaer_Group_2010.pdf

Măsuri privind învățarea pe tot parcursul vieții și sănătatea și securitatea: măsuri complementare care îmbunătățesc progresul în carieră, menținerea angajaților și prezența la locul de muncă

► **Numele companiei/organizației:** HUK-COBURG

► **Țara de înregistrare:** Germania



HUK-COBURG

Aus Tradition günstig

► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

asigurări generale, venituri din prime de asigurare 5 miliarde EUR, 8 500 de angajați (2011)

► **Tema principală și titlul măsurii:**

„Demografia: acum ori niciodată”

Măsuri privind formarea profesională și învățarea pe tot parcursul vieții, precum și sănătatea și securitatea la locul de muncă (măsurile luate de companie în ceea ce privește echilibrul între viața profesională și cea personală sunt prezentate în partea 1 de mai sus)

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

În 2008, Consiliul de administrație, în coordonare cu Comitetul intern pentru gestionarea riscurilor, a decis să efectueze o analiză a structurii de vârstă a întreprinderii în diferite unități ale acesteia, pentru a identifica domeniile prioritare pentru măsurile care urmau să fie adoptate. Cifrele prezentate mai jos privind evoluțiile structurii de vârstă a companiei demonstrează că aceasta a atins un profil de vârstă relativ echilibrat. Totuși, se consideră că, în absența motivării unor angajați de înaltă calitate și a unor măsuri privind forța de muncă vârstnică, ar exista consecințe negative pe termen mediu și lung.

► **Data punerii în aplicare/durata:** diferitele măsuri au fost introduse în perioada 2004-2010 (în desfășurare)

► **Parteneri implicați:** angajatorul, comitetul de întreprindere, diferite ONG-uri și furnizori de servicii de formare profesională

► **Conținutul măsurilor:**

1. Învățarea pe tot parcursul vieții

HUK-COBURG pune un accent puternic pe învățarea pe tot parcursul vieții și a pus în aplicare o serie de măsuri privind formarea profesională inițială și continuă.

- Gestionarea carierei și a succesiunii

Obiectivul acestui program este de a permite întreprinderii să identifice viitorii lideri cât mai repede posibil. În cadrul așa-numitelor reuniuni de planificare a succesiunii, Consiliul de administrație, șefii de departamente și personalul din cadrul acestora se reunesc anual pentru a discuta pozițiile de lider care ar putea deveni vacante în fiecare departament în următorii cinci ani (de exemplu, în urma pensionării). În același timp, ei identifică potențialii candidați și formarea profesională de care aceștia au nevoie pentru a prelua pozițiile de conducere.

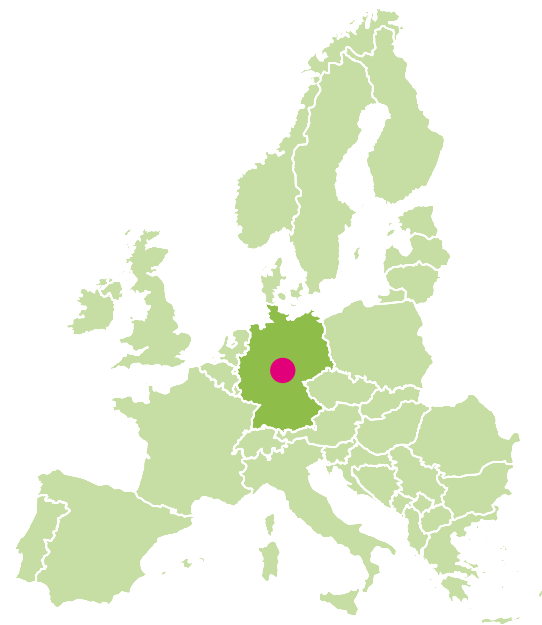
- Mentoratul

Pe lângă planificarea carierei și a succesiunii, se pune accent pe îndrumarea tinerilor manageri. Măsura a fost introdusă în 2009, sub forma unui proiect pilot, și continuă și în prezent.

- Cooperarea cu Universitatea de științe aplicate din Coburg

Începând din octombrie 2004, compania a oferit programul dual de diplomă în „Industria asigurărilor”, în colaborare cu Universitatea de științe aplicate din Coburg. Pe durata a șapte semestre, studenții înscriși pot obține diploma universitară de „Licențiat în industria asigurărilor (Universitatea de științe aplicate)”, recunoscută la nivel internațional, și totodată primesc o calificare de asistent de gestiune în domeniul asigurări-finanțe. Formarea se realizează la universitate, în școli profesionale și la fața locului, în cadrul companiei. Cursanții/studenții sunt selectați de companie și beneficiază de finanțare integrală din partea acesteia, la un cost mediu de până la 100 000 EUR pentru fiecare cursant.

În ceea ce privește perfecționarea profesională, începând din iarna 2005/2006, angajații au avut posibilitatea de a participa la programul de masterat „Managementul asigurărilor” pentru formarea la locul de muncă, organizat la Universitatea de științe aplicate din Coburg. Întreprinderea acoperă costurile integrale de studiu și permite ca timpul dedicat cursurilor să fie considerat parțial timp de lucru. Cursul, care se desfășoară pe o durată de aproape 2 ani, le permite absolvenților dobândirea de cunoștințe tehnice



și manageriale avansate în alte discipline, cu ajutorul cărora pot desfășura activități trans-sectoriale. În 2010, 5 angajați au participat la acest program (costuri acoperite de companie – 25 000 EUR).

2. Sănătatea și securitatea la locul de muncă

În 2009, compania a lansat proiectul „Promovarea sănătății la locul de muncă”. Acest proiect implică punerea sistematică și susținută în aplicare a unor măsuri operaționale privind sănătatea angajaților și directorilor de la toate nivelurile.

Scopul este nu doar reducerea absenteismului, ci și creșterea productivității și a satisfacției profesionale. În cadrul acestui proiect, compania a pus în aplicare următoarele măsuri:

- Conducere care acordă atenție sănătății și controale medicale pentru directori

Directorii sunt expuși unor situații deosebit de stresante și deseori nu recunosc importanța pe care o are sănătatea lor. Datorită poziției de model pe care o au, aceștia ar trebui să conștientizeze în suficientă măsură aspectele de sănătate și să își încurajeze subalternii să facă același lucru. Acesta este obiectivul seminarului „Conducere care acordă atenție sănătății”, organizat de companie. Seminarul, desfășurat pe durata a două zile, urmărește creșterea gradului de conștientizare cu privire la sănătate în rândul directorilor. Aproximativ 80 de directori au participat la această măsură în perioada 2009 - 2011.

- Seminarul „Exerciții fizice – Nutriție – Gestionarea Stresului” (ENS+)

ENS+ reprezintă o abordare combinată globală pentru creșterea gradului de conștientizare în rândul angajaților cu privire la pilonii de promovare a sănătății. Seminarul este împărțit pe domeniile exerciții fizice, nutriție și gestionarea stresului. Participanții sunt instruiți pe durata a nouă săptămâni, pe teme precum viața de zi cu zi și ergonomia la locul de muncă, nutriția și tehnicile de relaxare. Cursul este organizat în primele ore ale serii. Participanții participă în timpul lor liber, iar compania își asumă întreaga responsabilitate a costurilor seminarului. În perioada 2009 – 2011, aproximativ 165 de angajați au participat la acest seminar.

- Oferirea de reduceri la plata abonamentelor la sala de gimnastică

Compania oferă și reduceri la plata abonamentelor la sala de gimnastică (25% din cost). Pentru a primi acest credit, angajatul trebuie să demonstreze utilizarea cu regularitate a sălii de gimnastică. În prezent, peste 700 de angajați utilizează această ofertă.

Ca recunoaștere a acestor măsuri, HUK-COBURG a câștigat, în noiembrie 2010, „Premiul pentru sănătate la locul de muncă” acordat de cotidianul financiar „Handelsblatt” din Germania.

► Impactul și beneficiile obținute:

Măsurile puse în aplicare îi permit companiei să facă față mai ușor provocărilor demografice existente și viitoare. Aceasta are deja o rată relativ scăzută a rotației personalului (aproximativ 1% pe an), însă intenționează să își consolideze această poziție.

► Elemente-cheie ale cadrului de politică național care afectează rezultatele:

Există mai multe domenii în care cadrul de politică național contribuie la obținerea unor rezultate pozitive. Acestea includ:

- disponibilitatea bunelor practici și sprijinirea dezvoltării (de exemplu prin intermediul auditberufundfamilie)

► Principalii factori de succes/principalele obstacole:

- spectrul larg al măsurilor de care pot beneficia diferite categorii de angajați din diferite grupe de vârstă și cu niveluri de competență diferite;
- accentul puternic pe măsurile care vizează echilibrul între viața profesională și viața personală;
- angajamentul față de dezvoltarea carierei în cadrul întreprinderii.

► Link:

Raportul privind resursele umane ale companiei, 2010 (Personalbericht 2010)

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

Angajații „If” au dorit să își continue studiile și să obțină un echilibru adecvat între viața profesională și viața personală: acum o pot face



► **Numele întreprinderii/organizației:** If P&C

► **Țara de înregistrare:** Suedia

► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

sectorul asigurărilor; 6 400 de angajați; venit brut din prime de asigurare 3,9 miliarde EUR

► **Tema principală și titlul măsurii:** Academia If

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

Academia If este propria școală de studii economice specifice a companiei If, unde sunt lansate cele mai actuale teme de formare și modele de competență pentru nevoile și cerințele speciale ale companiei.

Academia If are formatori atât interni cât și externi, pentru a extinde și mai mult utilizarea bunelor practici de formare și pentru a valorifica cele mai recente inovații din domeniul cercetării.

O gamă largă de practici de formare sunt oferite sub forma formării tradiționale și a cursurilor online, iar altele prin îndrumare individuală, mentorat și prin ore de practică în diferite contexte. Aceste practici oferă noi posibilități, asigură o calitate mai bună și o eficiență mai mare în educație și performanță.

În contextul schimbărilor demografice, compania dorește să mențină și să consolideze motivarea angajaților și să le permită acestora să își reînnoiască în mod periodic competențele. Angajamentul de a asigura pentru angajați activități de învățare ușor accesibile, adecvate și de înaltă calitate este considerat drept contribuție la realizarea obiectivelor companiei privind calitatea și diversitatea forței de muncă. Acesta include și angajamentul de a lucra în echipe caracterizate de diversitate în ceea ce privește vârsta. Un alt obiectiv al Academiei If este de a crea noi metode inovatoare pentru realizarea transferului de cunoștințe.

► **Data punerii în aplicare/durata:** 2010 (în desfășurare)

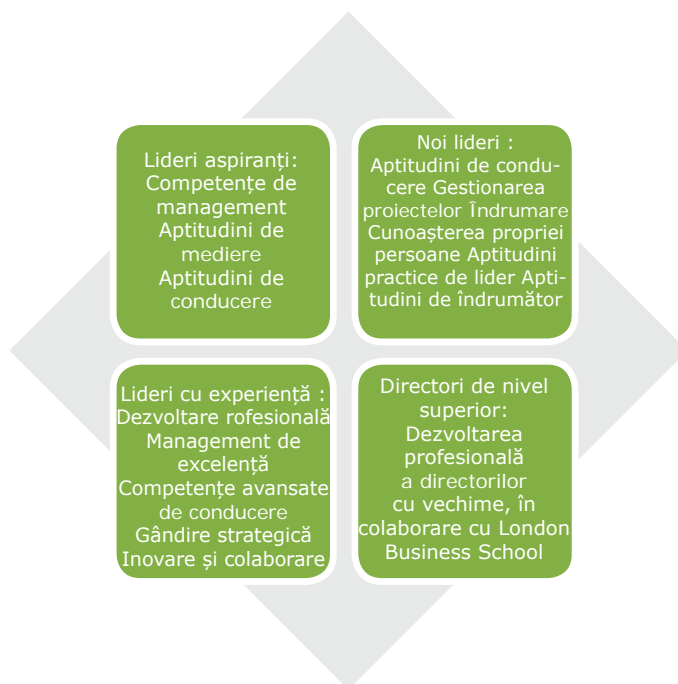
► **Parteneri implicați:** Întreprinderea; dialogul intern dezvoltat cu sindicatele și reprezentanții angajaților

► **Conținutul măsurii**

1. **Învățarea pe tot parcursul vieții**

Academia If reprezintă programul intern al companiei de educație și învățare pe tot parcursul vieții, care oferă o diversitate de produse de învățare față în față și digitale. Oferta se adresează nu doar angajaților companiei din Suedia, ci și din alte unități ale acesteia din țările nordice și baltice. Academia are un buget total de 4,2 milioane EUR și 21 de angajați cu normă întreagă în 4 țări, în 9 sedii ale companiei.

Conținutul se adresează unei varietăți de angajați, de la cei noi până la directorii de la nivelul ierarhic superior. Seminariile referitoare la companie, obiectivele, valorile, procesele și sistemele acesteia sunt oferite noilor angajați (75 de participanți în 2010).





Academia If pune un accent important pe dezvoltarea liderilor, utilizând următoarele module disponibile:

În 2010, peste 200 de lideri au beneficiat de formare în cadrul seminariilor și cursurilor față în față, iar alți 720 de lideri au participat la procesul de învățare digitală.

În plus, activitățile de e-learning în domeniul gestionării proiectelor și performanțelor, precum și cele cu alte conținuturi sunt disponibile pe internet 24 de ore pe zi. Pe lângă interacțiunea directă, față în față, formatorii utilizează canale digitale, inclusiv mediile sociale de comunicare pentru a ține legătura cu participanții la cursuri.

De asemenea, academia include programe de mentorat care pot avea loc față în față sau prin intermediul diferitelor canale digitale disponibile.

► **Impactul și beneficiile obținute:**

Un număr total de 500 de cursuri și peste 900 de seminarii sunt oferite online. Numai în primul an (2010), au fost accesate și oferite aproape 21 000 de cursuri e-learning, au fost transmise aproximativ 4 000 de teste și au fost organizate circa 6 300 de seminarii cu prezență. În 2011, au fost accesate și oferite 76 000 de cursuri e-learning, au fost organizate aproximativ 350 de seminarii cu prezență și au fost transmise circa 6 000 de teste.

Obiectivul este ca oferta de învățare să se extindă în mod constant și să devină disponibilă tuturor angajaților din cadrul organizației. Calitatea cursurilor și modul de predare sunt revizuite și îmbunătățite în mod continuu. Academia urmărește să intensifice utilizarea predării digitale, întrucât aceasta oferă flexibilitatea pe care numeroși cursanți o doresc, adaptându-se vieții lor profesionale și personale.

Deși în prezent este dificil de cuantificat avantajul financiar al academiei, participanții sunt foarte mulțumiți de cursurile de formare, impactul asupra satisfacției generale a angajaților fiind în curs de măsurare.

2. Echilibrul între viața profesională și viața personală

Compania dorește, de asemenea, să asigure șanse egale de dezvoltare a carierei atât femeilor cât și bărbaților și le oferă angajaților posibilitatea de a combina viața profesională cu cea personală printr-o serie de scheme de lucru flexibile și prin oferta de muncă la distanță. Pentru persoanele care solicită astfel de programe, este disponibilă și plata suplimentară pentru concediu parental.

► **Principali factori de succes/principalele obstacole:**

Această măsură s-a bucurat de un sprijin puternic din partea conducerii superioare și a contribuit cu succes la crearea unei culturi interne solide a învățării pe tot parcursul vieții.

► **Link:**

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

Toate domeniile luate în considerare: sprijinirea angajaților în atingerea unui echilibru între viața profesională și viața personală; îmbunătățirea calificărilor și sănătății acestora

► **Numele companiei/organizației:** Società Reale Mutua

► **Țara de înregistrare:** Italia

► **Dimensiunea și domeniul de activitate al organizației:**

asigurări mutuale, 1 400 000 de membri asigurați, 1 220 de angajați (Società Reale Mutua, 2009)

► **Tema principală și titlul măsurii:** echilibrul între viața profesională și viața personală, formarea profesională continuă și sănătatea și securitatea

► **Contextul/motivele introducerii măsurii/politicii:**

Cultura corporativă a companiei RealeMutua se bazează pe respectarea valorilor fundamentale, care se traduce în modul în care sunt tratați angajații și partenerii externi. Se acordă o atenție deosebită cerințelor individuale ale angajaților, în efortul de a crea un mediu de lucru favorabil și pozitiv. Un accent deosebit este pus pe reconcilierea între viața profesională și viața personală, pe dezvoltarea continuă a competențelor, dezvoltarea personalului și menținerea sănătății acestuia la locul de muncă. S-a recunoscut faptul că aceste măsuri sunt esențiale pentru a-i motiva pe angajați să rămână în cadrul companiei și pentru a sprijini recrutarea de angajați tineri, fiind deosebit de relevante și pentru păstrarea femeilor calificate după ce acestea și-au întemeiat o familie. În mod similar, se oferă măsuri de formare profesională în scopul creșterii capacității de inserție profesională, al satisfacției și motivării personalului și astfel, în ultimă instanță, în scopul păstrării angajaților calificați. Se recunoaște faptul că un mediu din ce în ce mai puternic concurențial impune actualizarea periodică a competențelor angajaților.

► **Data punerii în aplicare/durata:** 2010

► **Parteneri implicați:** compania, sindicatele, angajații

► **Conținutul măsurii:**

1. Echilibrul între viața profesională și viața personală

Compania urmărește să sprijine echilibrul între viața profesională și cea personală, oferind un program de lucru flexibil (atât în ceea ce privește ora de începere, cât și ora de încheiere a zilei de muncă) și o varietate de formule de muncă pe bază de fracțiune de normă pentru a răspunde cerințelor individuale (de la un minimum de 20 până la un maximum de 29 de ore pe săptămână). De asemenea, sunt puse la dispoziție scheme flexibile de acordare a concediului pentru persoanele cu copii sau rude cu handicap sau care au alte rude apropiate care necesită îngrijire. Aceste scheme includ facilitarea de către companie a accesului la prestațiile legale, precum și oferirea de perioade libere, de la caz la caz.

Pentru persoanele care revin la lucru după perioade mai lungi de concediu (în special concediu de maternitate), compania oferă cursuri de perfecționare specifice.

De asemenea, se oferă programe de activități pe perioada vacanței pentru copiii angajaților, pentru sprijinirea acestora în timpul vacanțelor lungi de vară.

RealeMutua oferă sprijin angajaților și în cazul îmbolnăvirii acestora sau a unui membru al familiei, asigurându-le asistență financiară, consiliere și îndrumare.

Sunt disponibile și alte beneficii pentru angajați, inclusiv cofinanțarea abonamentelor anuale de călătorie cu mijloacele de transport în comun, ipotecii și împrumuturi la rate avantajoase. De asemenea, se acordă suplimente financiare la indemnizațiile plătite pe durata concediului de maternitate și de paternitate

2. Calificările și învățarea pe tot parcursul vieții (formarea continuă)

„Academia”, școala de formare profesională a Grupului RealeMutua, a fost înființată în 2010. Obiectivul acestei școli este de a stabili un model managerial standard și de a efectua inventarierea și actualizarea competențelor tehnice și de specialitate relevante prin metode de formare continuă

**REALE
MUTUA**

ASSICURAZIONI



și prin identificarea aptitudinilor de conducere la nivel intern, formând o facultate originală de învățare și punând în aplicare un sistem de gestionare a cunoștințelor.

Academia face parte din investițiile de lungă durată în formarea tehnică și managerială a angajaților, având drept obiectiv dezvoltarea atât a competențelor manageriale, cât și a celor tehnice de specialitate, cu o abordare pragmatică și metodologică în care teoria se îmbină cu practica. Astfel, se recunoaște că resursele umane reprezintă un factor de reușită esențial și o sursă de avantaj concurențial.

3. Sănătatea și securitatea la locul de muncă

De o bună perioadă de timp, compania a introdus și stipulat în anexele la contractele de muncă indemnizații și plăți ale cheltuielilor în cazul în care un angajat sau familia acestuia necesită tratament pentru boli, teste de diagnosticare în stadiu incipient sau intervenții medicale de prevenire. De asemenea, se oferă decontarea cheltuielilor în caz de accident, deces sau handicap permanent al angajatului. Perioada pentru care va fi păstrat locul de muncă al angajatului a crescut cu 6 luni față de perioada menționată în contractul de muncă standard la nivel național.

Recent a fost înființat un serviciu personal care oferă sprijinul și mijloacele adecvate pentru soluționarea problemelor personale și de familie. Serviciul este asigurat de furnizori externi cu înaltă calificare în domeniul sănătății (servicii pentru situații de boală/accident, probleme psihologice/psihiatrice și dependențe) și al bunăstării sociale (servicii pentru tineri, persoane în vârstă și persoane cu handicap care se confruntă cu probleme sociale).

► **Impactul și beneficiile obținute:**

Atenția pe care compania o acordă problemelor personale și de familie și sprijinul pe care aceasta îl asigură angajaților care se confruntă cu dificultăți contribuie la crearea unui mediu de lucru pozitiv și a unor bune relații cu angajații. Măsurile privind echilibrul între viața profesională și cea personală contribuie în mod semnificativ la capacitatea angajaților de obține un echilibru între viața lor profesională și cea personală, în același timp putând să își dezvolte și cariera.

Măsurile luate de companie în ceea ce privește formarea profesională le permit angajaților să beneficieze de cariere de specialiști „personalizate”, în funcție de nevoile și cerințele lor specifice. Oferirea unei formări adaptate îi permite companiei să se bazeze pe propriile valori specifice și să își dezvolte chiar propriul model de conducere.

În ansamblu, aceste inițiative sunt considerate ca fiind o expresie majoră a misiunii companiei, nu doar în ceea ce îi privește pe angajați, ci și în interacțiunea sa cu părți interesate din exterior și cu clienții.

Mai multe inițiative ale companiei se bazează pe dispozițiile legii și ale contractelor colective, de exemplu în ceea ce privește echilibrul între viața profesională și viața personală.

► **Principali factori de succes/principalele obstacole:**

abordarea globală a echilibrului între viața profesională și viața personală, măsuri privind formarea și sănătatea și securitatea, care recunosc cerințele individuale, potrivit filozofiei companiei.

► **Link:**

Società Reale Mutua

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

„Combaterea provocării demografice în sectorul asigurărilor – o selecție a inițiativelor europene” este disponibilă pe site-ul Insurance Europe: www.insuranceeurope.eu

© Insurance Europe
Brussels, 2012
Toate drepturile rezervate

„Combaterea provocării demografice în sectorul asigurărilor – o selecție a inițiativelor europene, 2012” face obiectul drepturilor de autor, cu toate drepturile rezervate. Reproducerea parțială este permisă cu condiția menționării sursei de referință „Combaterea provocării demografice în sectorul asigurărilor – o selecție a inițiativelor europene. Un proiect comun al partenerilor sociali europeni, Insurance Europe, 2012”. Trimiterea unui exemplar al reproducerii este binevenită. Se interzice reproducerea, distribuția, transmiterea sau vânzarea acestei publicații ca întreg fără acordul prealabil al Insurance Europe.

Deși toate informațiile utilizate în această publicație au fost preluate cu atenție din surse fiabile, Insurance Europe nu își asumă nicio responsabilitate pentru exactitatea sau caracterul complet al informațiilor furnizate. Informațiile sunt furnizate doar cu titlu informativ și în niciun caz Insurance Europe nu răspunde pentru pierderile sau prejudiciile provocate ca urmare a utilizării acestor informații. Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea, indiferent în ce mod, a informațiilor conținute în această publicație.



Mixed Sources

Product group from well-managed
forests and other controlled sources
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-004540
© 1996 Forest Stewardship Council

<<Avem speranța că exemplele din broșura noastră vor invita la reflecție și vor inspira alte întreprinderi și parteneri sociali să identifice modul în care pot face față cu succes schimbărilor demografice din sectorul asigurărilor. Partenerilor sociali europeni din domeniul asigurărilor.>>

Partenerii sociali europeni din domeniul asigurărilor



Cu sprijinul financiar al Uniunii Europene