

Zbornik najboljih primera iz prakse  
Korporativno-društvene odgovornosti,  
primenjenih na marginalizovane grupe na  
tržištu rada u Jugoistočnoj Evropi (EU-KDO-JIE)



Izdavanje ove publikacije je podržao Program za zapošljavanje i društvenu solidarnost Evropske zajednice (2007-2013) pod upravom Generalne direkcije za zapošljavanje, socijalnu politiku i jednake mogućnosti Evropske komisije. Ovaj program je ustanovljen u svrhu finansijske podrške sprovođenju ciljeva Evropske Unije u oblasti zapošljavanja i socijalne politike, kako je izloženo u Socijalnoj agendi, doprinoseći na taj način postizanju ciljeva Lisabonske strategije u ovim oblastima.

Sedmogodišnji Program namenjen je svim zainteresovanim grupama koje mogu da pomognu u oblikovanju razvoja odgovarajućih i delotvornih politika zapošljavanja i socijalnog zakonodavstva, preko EU-27, EFTA-EEA i zemalja kandidata i pretkandidata za članstvo u Evropskoj Uniji.

Misija PROGRESS-a je da ojača doprinos EU podršci zemalja članica u njihovim obavezama i naporima da otvore više radnih mesta i bolja radna mesta, te da izgrade društvo koje će u većoj meri biti kohezivno.

S tim u vezi, PROGRESS će odigrati značajnu ulogu u:

- obezbeđivanju analize i saveta vezano za politiku u oblastima koje pokriva politika PROGRESS-a;
- monitoringu i izveštavanju o sprovođenju zakonodavstva i politika Evropske Unije u oblastima koje pokriva politika PROGRESS-a;
- promovisanju prenošenja politike, učenja i podrške među zemljama članicama o ciljevima i prioritetima EU; i
- prosleđivanju gledišta zainteresovanih grupa i društva u celini.

Više informacija može se naći na:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/progress/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html)



Sadržaj ove publikacije ni na koji način ne odražava gledište ili mišljenje Evropske komisije.



Zbornik najboljih primera iz prakse  
Korporativno-društvene odgovornosti,  
primenjenih na marginalizovane grupe na  
tržištu rada u Jugoistočnoj Evropi  
(EU-KDO-JIE)

Sofia - Bucharest  
2009

## Sadržaj

1	Uvod .....	2
2	Slučajevi država .....	3
2.1	Danska .....	3
2.2	Švedska .....	16
	Slučajevi kompanija .....	24
2.3	Stare države članice .....	24
2.3.1	Francuska .....	24
2.3.2	Irska .....	57
2.3.3	Velika Britanija .....	80
2.4	Nove države članice .....	105
2.4.1	Bugarska .....	105
2.4.2	Rumunija .....	115
3	Zaključak .....	125

# 1 Uvod

Ovaj Zbornik najboljih primera iz prakse korporativno-društvene odgovornosti (KDO = Corporate Social Responsibility - CSR), primenjene na marginalizovane grupe na tržištu rada u Jugoistočnoj Evropi pripremljen je u okviru projekta ***Delotvorno korišćenje KDO prakse primenjene na marginalizovane grupe na tržištu rada u Jugoistočnoj Evropi (EU-CSR)*** koji je finansiran iz Programa Zajednice za zapošljavanje i socijalnu solidarnost – PROGRESS – a sa konkursa za predaju predloga objavljenog u sklopu sprovođenja godišnjeg plana rada za 2008. godinu.

Konkurencija i pritisak na kompanije da povećaju profit, skrate vreme trajanja procesa, brže iznesu modne proizvode na tržište i da teže boljem kvalitetu često imaju negativne efekte na radnike, pogotovo one u ugroženim zajednicama i sredinama. Sada se od kompanija zahteva da preuzmu veću društvenu odgovornost.

Mnoge vodeće kompanije u Evropskoj Uniji utiru put drugim industrijama i zemljama usvajanjem čvrste politike i programa korporativno-društvene odgovornosti, kao dela njihove misije, za šta se opredeljuju radije nego da jednostavno nešto urade naknadno ili da reaguju na kritike.

Za mnoge kompanije KDO je otišla mnogo dalje od inicijativa nastalih u njihovim sedištim, a koje su prevashodno imale za cilj filantropiju i objavljivanje u medijima. Sve sofisticiranije operacije, rastuća očekivanja društvene odgovornosti među radnicima, potrošačima i vodećim biznismenima, veća usmerenost Vlade na pitanja kao što je pristojan rad, integrisano tržište rada, životna sredina i veća globalna svest o „održivosti“ pretvaraju se u veći podsticaj i mogućnost da se zamah KDO održi unutar kompanije i da se proširi njen spoljni uticaj.

Kompanije u starim državama članicama su tradicionalno bile primoravane na striktniju primenu visokih društvenih i ekoloških standarda, više nego one u novim državama članicama. Ove se takođe suočavaju sa temeljnijim praćenjem njihovih radnih uslova i ekološkog učinka od strane zajednice i Vlade. Kako su pridošlice produbljivale svoju uključenost u zajedničko tržište, to se od njih sve više očekivalo da daju svoj doprinos javnom dobru i korporativno-društvenoj odgovornosti.

Interesovanje za KDO u Jugoistočnoj Evropi raste – naročito u Bugarskoj i Rumuniji, radi uvođenja viših društvenih standarda u proizvodnim i uslužnim delatnostima. Uprkos toj činjenici, one i dalje zaostaju. Ima tek nekoliko investitora koji su društveno motivisani i vode brigu o različitim rizičnim grupama, radnim uslovima, ekološkim problemima i slično. Veoma je važno upoznati se s vidovima uspešnih KDO, ključnim koracima u njihovoj implementaciji, zamkama KDO, odnosima moći i sa obezbeđivanjem odgovornosti.

Ovaj zbornik najbolje primera iz prakse KDO ima za cilj da predstavi ideje o tome kako primeniti princip inkluzivnog tržišta rada. Postoje dobri primeri kako privući nezaposlene koji se nalaze na marginama radne snage – mladi ljudi bez iskustva, radnici pred penziju, invalidi, manjine niskog obrazovanja i nekvalifikovane, žene posle porodijskog odsustva itd. - da se uključe u posao.

Primere najbolje prakse pripremili su gospodin Poul-Erik Skarby - iz Danske i Švedske, gospodin Stirling Smith – iz Irske i Velike Britanije sa Severnom Irskom, gospođi Ioana Manaila, Mariana Petcu i Kristina Musat – iz Francuske i Rumunije, i gospođa Zlatka Gospodinova – iz Bugarske. Konačni izbor primera dobre prakse koji će biti uključeni u zbornik izvršio je Dr Dimitar Matev, menadžer projekta.

## 2 Slučajevi država

### 2.1 Danska

Razumevanje KDO u Danskoj razvilo se od stavljanja naglaska na promociju „inkluzivnog tržišta rada“ do sadašnjeg naglaska na „međunarodni pristup KDO“ i „strategijsku KDO“, ključne koncepte u Vladinoj Strategiji za promociju korporativno-društvene odgovornosti, koja je plasirana maja 2008.

Prema toj Strategiji, danska Vlada napušta raniju snažnu usredsređenost na inkluzivno tržište rada. Po Vladinim rečima, korporacije su dobile najbolje uslove za privlačenje i zadržavanje raznovrsne radne snage kroz usredsređenost na inkluzivno tržište rada. Tokom 15 godina inkluzivno tržište rada je bilo promovisano kroz široku lepezu inicijativa, kao što je promovisanje sistema mentora za novozaposlene iz ugroženih grupa i davanje državnih subvencija za plate osoba sa invaliditetom, osoba sa smanjenom radnom sposobnošću i manjina.

S ovom strategijom danska Vlada je usvojila „međunarodni pristup KDO“. Vlada naglašava da će se korporativno-društvenoj odgovornosti pristupiti korišćenjem okvira koji obezbeđuje Globalni Kompakt Ujedinjenih nacija (United Nations Global Compact - UNGC), poštujući takođe „pristup zasnovan na principima“ koji je UNGC predložio.

Danska KDO politika ima dugu tradiciju u poređenju sa ostalim zemljama EU. *Zbornik komisije KDO* za međunacionalno poređenje politika KDO očigledno je pokazao da je Danska jedna od malobrojnih zemalja EU koje su osmislile KDO politiku pre podrške Komisije tom predmetu, koja je izražena kroz izdavanje Evropskog manifesta 1995. (Evropska komisija 2003-2:51).

Činjenica da je danska KDO politika formulisana pre prve konkretne KDO inicijative, u obliku Zelenog dokumenta EU, izdatog 2001, podstiče na istraživanje da li su ove inicijative EU imale uticaja na razvoj danske KDO politike. Osim toga, postojanje te politike dugo četrnaest godina čini dansku KDO politiku prikladnim slučajem za istraživanje na temu kako se politika tokom vremena menjala.

Najpre su dva posmatranja dovela do odabira politike „*Naše zajedničke brige*“ (*Our Common Concern* - OCC) i „*Ljudi i profit*“ (*People and Profit* - P&P), iz širokog spektra inicijativa KDO politika koje su preduzimala različita danska ministarstva.

Kao prvo, danski kreatori odluka su sami odredili OCC i P&P kao dansku KDO politiku u sklopu Evropskog zbornika, kao i u sklopu pregleda KDO koji je Komisija izvršila na nivou ravnopravnih kolega.

Nadalje, kampanja OCC koju je lansiralo *Ministarstvo socijalnih poslova* 1994, bila je prva danska politika koja se direktno pozabavila odgovornostima kompanija i koja je navodila razloge za uključivanje privatnog sektora u kreiranje politike. Ta politika ima relativno dugačak istorijat, dok se P&P može posmatrati kao skoriji produžetak OCC kampanje. Uprkos tome što su se odvijale pod pokroviteljstvom različitih ministarstava. Između te dve kampanje mogu se otkriti značajne veze. Na primer, obe kampanje pokazuju zajedničku pažnju prema KDO merama tržišta rada i dele zajedničku institucionalnu povezanost sa *Upravom za nacionalno tržište rada*.

Tri ministarstva, Ministarstvo socijalnih poslova, Ministarstvo zapošljavanja i Ministarstvo poslovanja i privrednih poslova imaju uloge koordinatora i promotera različitih KDO politika. LO, DA i DI su važni akteri - zato što KDO spada u sferu politike - koji su skloni i poslovnim i društvenim interesima koje ove partije predstavljaju. LO ili *Konfederacija danskih sindikata* koja predstavlja zaposlene po tradiciji se zalaže za KDO politike koje kombinuju minimum pravnih zahteva s kolektivnim ugovorima. *Konfederacija danskih poslodavaca*, tj. DA je istakla potrebu za dobrovoljnom KDO koja se zasniva na kolektivnim ugovorima u odsustvu državne intervencije, dok *Konfederacija danskih industrija*, odnosno DI po tradiciji veruje u tržišne snage i volutarizam.

Osim toga, OCC koju je započelo Ministarstvo socijalnih poslova 1994. bila je prva danska politika koja se direktno bavila odgovornostima kompanija i zalagala za uključenje privatnog sektora u kreiranje politike.

Kako ta politika ima relativno dugačak istorijat, P&P se može posmatrati kao najnoviji produžetak OCC kampanje. Uprkos tome što su se odvijale pod pokroviteljstvom različitih ministarstava, između te dve kampanje mogu se otkriti važne veze. Na primer, obe kampanje pokazuju zajedničku pažnju prema KDO merama tržišta rada i dele zajedničku institucionalnu povezanost sa *Upravom za nacionalno tržište rada (NLMA)*.

## Danska i evropska KDO politika u periodu 1994- 2008

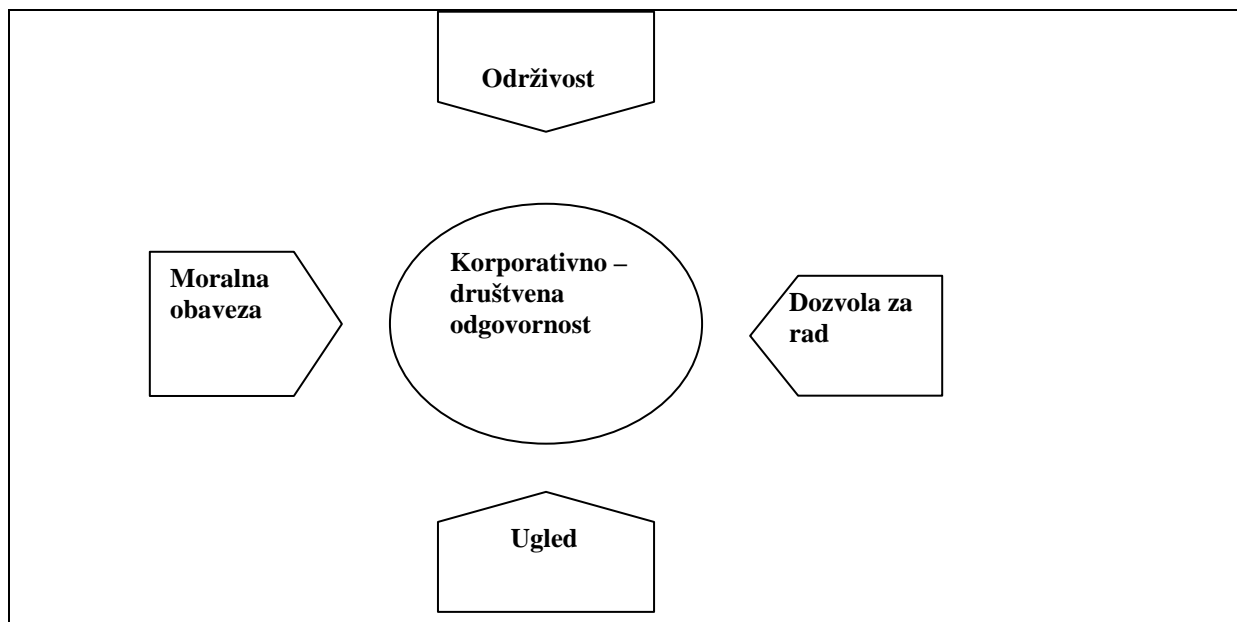
Nivo politike	Opšti cilj politike	Primarne aktivnosti politike	Ekonomska ugroženost	Dominantne prednosti politike	Institucije politike	Mesto zapošljavanja
<b>Evropski Manifest 1995-2001</b>	Povećati društvenu uključenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obezbeđenje integracije tržišta rada</li> <li>• Podrška otvaranju novih radnih mesta</li> <li>• Povećanje mogućnosti za obrazovanje</li> <li>• Jačanje solidarnosti</li> <li>• Sprečavanje isključenja</li> <li>• Izbegavanje neprimerenog otpuštanja s posla</li> </ul>	Nezaposlenost i socijalna isključenost vode ka visokim društvenim troškovima, koje plaćaju kompanije i javni sektor	Pokreće ih biznis: Preporuke Adrese kompanija	Partnerstva između javnog i privatnog sektora na svim nivoima	DG Zapošljavanje Socijalni poslovi i jednake mogućnosti.
<b>Danska VSA politika 1994-2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećati društvenu uključenost</li> <li>• Obezbediti adekvatnu količinu rada</li> </ul>	Obezbeđenje integracije tržišta rada putem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadržavanja</li> <li>• Prevencije</li> <li>• Integracije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezaposlenost i socijalna isključenost vode ka visokim ličnim, društvenim i troškovima javnog sektora.</li> <li>• Mala nezaposlenost</li> <li>• Zahteva obezbeđenje adekvatne količine rada</li> </ul>	Pokreće ih Vlada: VSA se bavi društvenim grupama i grupama koje traže zaposlenje a koje su političke ciljne grupe	Institucionalizovana partnerstva između Vlade, kompanija i političkih ciljnih grupa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministarstvo socijalnih poslova</li> <li>• Ministarstvo za zapošljavanje</li> </ul>
<b>Strategija EU 2001-2007</b>	Obezbediti konkurentnost i održiv privredni rast	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje znanja o KDO</li> <li>• Razmena iskustava</li> <li>• Promovisanje menadžerskih sposobnosti</li> <li>• Podsticanje KDO među MSP</li> <li>• Približavanje prakse</li> <li>• Sprovođenje KDO u politikama EU</li> </ul>	Novi globalni izazovi čine KDO ključnim parametrom konkurentnosti, a time i privrednog i održivog rasta.	Pokreće ih biznis: Kompanije, a naročito MSP su centralne ciljne grupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pristup formulisanoj politici zasniva se na zainteresovanim grupama</li> <li>• Podsticanje partnerstava</li> </ul>	DG Zapošljavanje Socijalni poslovi i jednake mogućnosti.
<b>Danska kampanja P&amp;P 2006-2007</b>	Obezbediti konkurentnost kompanija i budući rast	Jačanje nadležnosti MSP putem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istraživanja</li> <li>• Obuke</li> <li>• Širenja informacija</li> </ul>	Novi globalni izazovi čine KDO ključnim parametrom konkurentnosti kompanije i privrednog rasta .	Pokreće ih biznis: Primarnu ciljnu grupu čine MSP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključivanje zainteresovanih grupa kroz referentne grupe</li> <li>• Stvaranje partnerstava</li> </ul>	Ministarstvo privrede i poslovanja.

VSA (virksomhedens sociale ansvar) danski prevod KDO

P&P = People & Profit (Ljudi & Profit) – danska kampanja i alatke za KDO



<b>Država</b>	Danska
<b>Grad</b>	Bjerringbro / Region Severni Jutland
<b>Ime kompanije</b>	Grundfos A/S
<b>Tip kompanije</b>	Akcionarsko društvo
<b>Broj zaposlenih</b>	Oko 18.000 zaposlenih u 45 zemalja; oko 5.000 radi u Danskoj
<b>Osnovna delatnost</b>	
Industrijska proizvodnja različitih vrsta pumpi i pumpnih sistema.	
<b>Istorijat</b>	
<p>Grundfos je osnovao Poul Due Jensen 1945.</p> <p>Grundfos A/S je danska kompanija sa filijalama u 45 zemalja. To je akcionarsko društvo u vlasništvu Fondacije Poul Due Jensen (oko 86%), zaposlenih (oko 2%) dok ostatak (12%) pripada porodici osnivača.</p> <p>Danski deo kompanije zapošljava oko 5.000 radnika svih kategorija obrazovanja, od najviših do najnižih. Većina radnika su obrazovani metalci ili radnici bez obrazovanja ali s visokim stepenom specijalizacije stečenim u jednom od 5 kompanijskih centara za obuku.</p> <p><b>Četiri glavna argumenta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moralna obaveza</b> Vrednosti &amp; politike, poslovna etika...</li> <li>• <b>Održivost</b> Društvena, ekonomska, ekološka...</li> <li>• <b>Dozvola za rad</b> Pravna pitanja, pravila, dozvole...</li> <li>• <b>Ugled</b> Javni imidž, zapažena odgovornost...</li> </ul>	



### Opis KDO aktivnosti:

Kompanija ima Odeljenje za KDO. Struktura odeljenja se sastoji od 4 glavne komponente: Društvene aktivnosti, Zadržavanje, Integracija/Projekti i Proizvodnja.

### Opis KDO prakse

Proces tipičan za KDO pristup u vezi sa ljudskim resursima:

#### 1. Prevencija:

- stvaranje dobrih radnih uslova
- politika ljudskih resursa (privlačenje, zadržavanje, razvoj, preraspodela)
- neprekidno obučavanje i razvoj zaposlenih

#### 2. Zadržavanje:

- aktivna pomoć bolesnim ili povređenim radnicima
- dijalog sa/praćenje stanja svakog obolelog radnika
- mesečni mrežni sastanak sa svim zaposlenima
- istraživanje područja sposobnosti
- politika za starije/penzionara politika

#### 3. Integracija

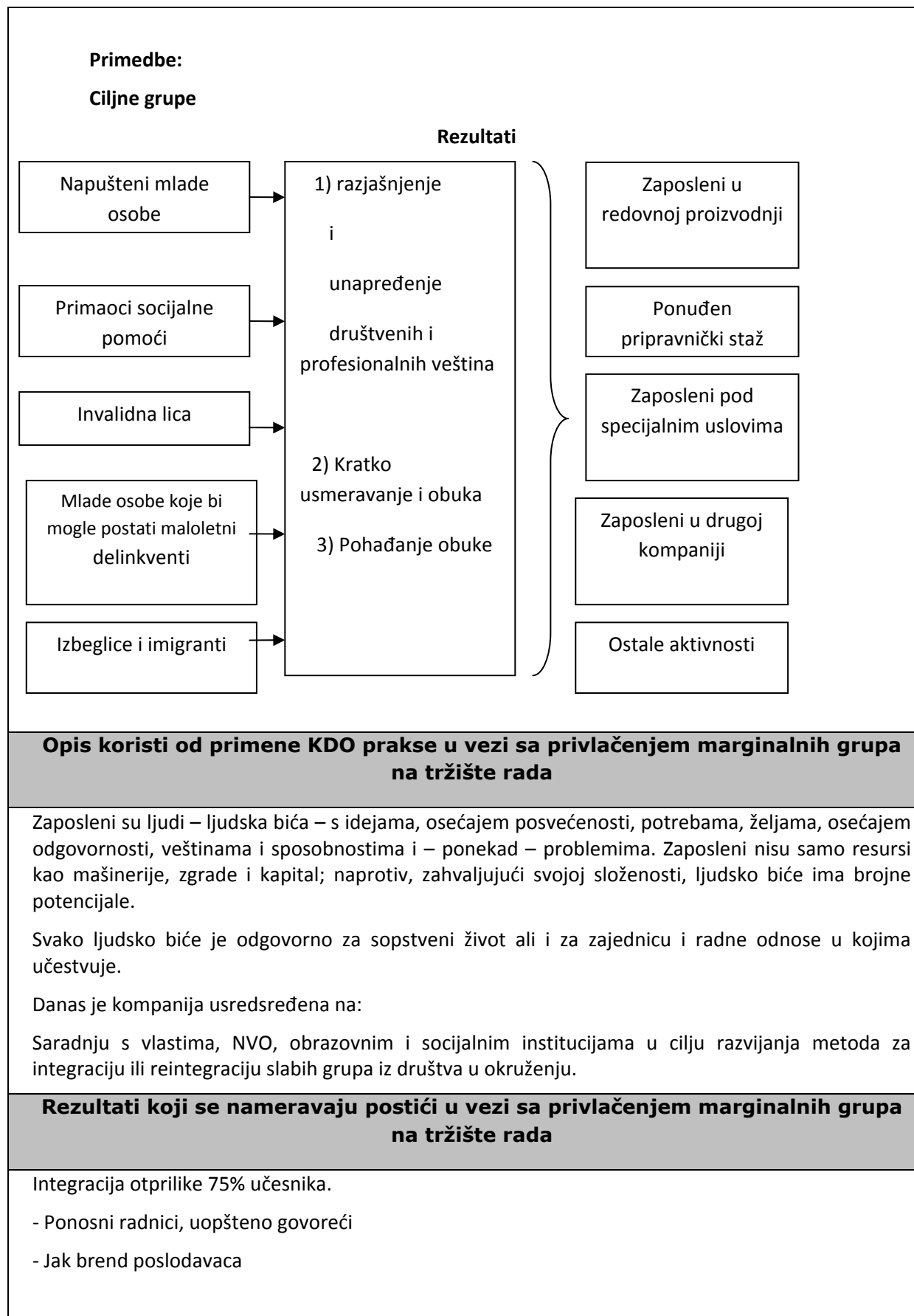
Stvaranje radnih mogućnosti ili integracioni programi za:

- dugoročno nezaposlene
- mlade osobe sa društvenim problemima
- primaocice socijalne pomoći
- izbeglice i imigrante koji imaju jezičke probleme
- program privikavanja za strane radnike, osobe s potencijalnom kriminalnom prošlašću

#### 4. Uključenost

- formalni dogovor s javnom upravom
- podrška aktivnostima u lokalnoj zajednici
- učestvovanje u mrežama i odborima

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otvoreno za posete</li> <li>- zaštita životne sredine</li> </ul> <p>Na prvim dvema tačkama se već radi.</p>
<b>Nivo intervencije</b>	<p>Na nivou kompanije u Danskoj.</p> <p>Filozofija kompanije je: <i>“Obaveze kompanije prema društvu koje je okružuje prevazilaze ono što je određeno zakonima i poreskim obavezama.</i></p> <p><i>Jedan čovek ne može sve to sam da postigne, ali nema granica onome što se može postići ako grupa ljudi radi zajedno“.</i></p>
<b>Problem kojim se bavi</b>	<p>KDO je sastavni deo kompanijskih vrednosti i strategije.</p> <p>Program za integraciju ugroženih grupa je jedan od najviših prioriteta kompanije.</p> <p>Pored toga, kompanija ima druge programe s prioritetom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaštićene radionice</li> <li>• Fokusiranje na obolele radnike i opcija za njihov postepeni povratak posle bolesti</li> </ul>
<b>Svrha intervencije</b>	<p>Saradnja s vlastima, NVO, obrazovnim i socijalnim institucijama u razvijanju metoda za integraciju ili reintegraciju ugroženih grupa iz društva u okruženju.</p>
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p><b>1. Inspekcija:</b></p> <p>Fokusiranje na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izbor</li> <li>- ličnog mentora</li> <li>- akcioni plan</li> <li>- nivo započinjanja</li> </ul> <p><b>2. Procena kompetentnosti</b></p> <p>Fokusiranje na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posao</li> <li>- norme</li> <li>- ponašanje</li> <li>- društvenu kompetentnost</li> </ul> <p><b>3. Unapređivanje</b></p> <p>Fokusiranje na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- znanje</li> <li>- jezičke sposobnosti</li> <li>- pohađanje obuke</li> <li>- školu</li> </ul> <p><b>4. Dobijanje posla</b></p>
<b>Indikatori za monitoring</b>	<p>Integracija otprilike 75% učesnika.</p>
<b>Efekat</b>	<p>- Kompanija zvanično imenovana kao uzor u ovoj oblasti od strane danskog Ministarstva zapošljavanja</p>



<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>
<p>Grundfos želi da stvori kompaniju koja će biti otvorena za promene, koja će imati radnu sredinu bez predrasuda, koju karakteriše duboko poštovanje prema različitosti svakog pojedinog zaposlenog. Zapravo, društvena odgovornost kompanije se manifestuje kroz konkretne inicijative u pojedinim kompanijama iz Grupe, što dokazuju odluke da se, pod fleksibilnim uslovima, zaposle lica sa smanjenim radnim sposobnostima, iz fizičkih, mentalnih ili socijalnih razloga.</p>
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>
<p><b>Da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obezbediti dobra partnerstva i saradnju, kako unutar tako i izvan kompanije</li> <li>• postaviti posvećenu organizaciju osoba za kontakt</li> <li>• vreme i stručnost za razjašnjenje uvođenja i obuke</li> <li>• kad zaposleni pređu na regularne poslove treba da se nastavi podrška mentora</li> <li>• obezbediti dodatno obrazovanje i obuku</li> </ul> <p><b>Ne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ne pokušavati sa uključivanjem nemotivisanih osoba</li> <li>• ne zaboraviti sindikate</li> <li>• ne zaboraviti da se vrši pregled procesa</li> <li>• ne zaboraviti da se postave pojedinačni ciljevi</li> <li>• ne zaboraviti da se uključe kako interni tako i spoljni partneri u sastanke po završetku projekta</li> <li>• ne zaboraviti na smireno ali dosledno ponašanje</li> <li>• ne ustežite se da stupite u akciju ako neka osoba upadne u nevolju</li> </ul>
<b>Dodatne informacije</b>
<p><b>Razvoj KORPORATIVNO-DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI</b></p> <p>1945:Grundfos osniva Poul Due Jensen. Od samog početka Grundfos svake godine organizuje izlete i proslavu Božića, uz podelu božićnih poklona.</p> <p>1968:Grundfos otvara prvu fleksibilnu radionicu, koja je prva u Danskoj izvan javnog sektora.</p> <p>1974: Otvara se farma hobija.</p> <p>1977: Gradi se stalni hobi centar.</p> <p>1986: Strukturirana i sistematska obuka svih zaposlenih.</p> <p>1989: Održava se prva Grundfosova OL. Otada se održava svake četvrte godine.</p> <p>1992: Otvara se fleksibilna radionica br. 2 (Istok 1).</p> <p>1996: Otvara se fleksibilna radionica br. 3 (Sever 2).</p> <p>1996: Sistematsko praćenje dugotrajne bolesti zaposlenog.</p>

1996: Počinje procena sposobnosti za rad, kako internih tako i spoljnih lica.

1998: Grundfos učestvuje u osnivanju Centralne mreže Jutlanda.

1998: Počinje projekat obuke za posao za mlade. Namera projekta je da se socijalno opterećene mlade osobe integrišu u radno mesto.

1999: Otvara se fleksibilna radionica br. 4 (Kit Pack).

2000: Otvara se fleksibilna radionica br. 5 (Aalestrup).

2000: Potvrda o radnoj sredini prema OHSAS 18001

2000: Prihvatanje DI nagrade za obrazovanje

2001: Potvrda o Grundfosovoj društvenoj odgovornosti prema društvenom indeksu.

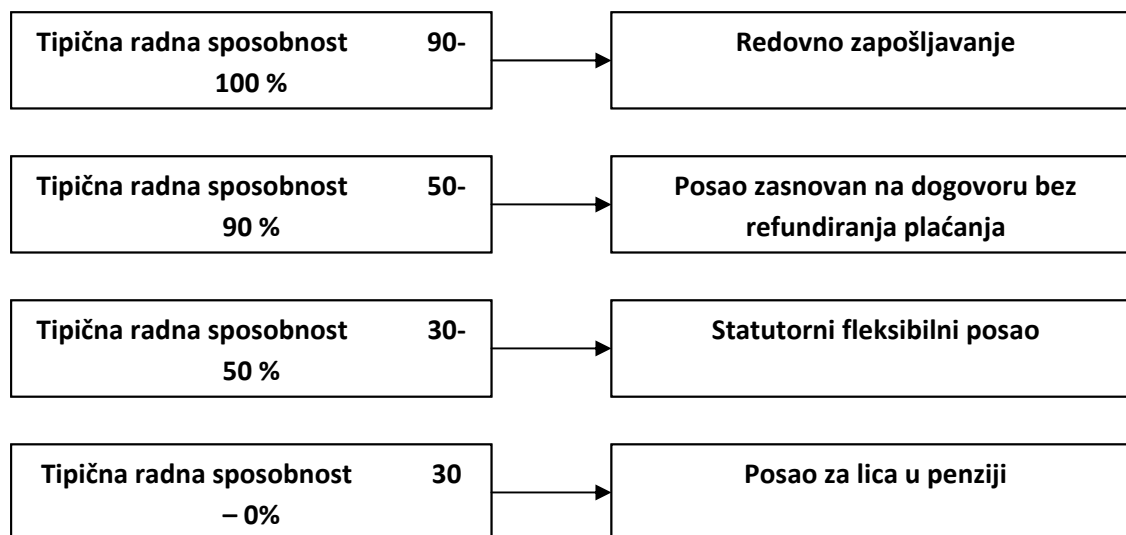
2001: Otvara se akademija Poul Due Jensen.

2002: Formalizovan projekat integracije. Priključen jedan profesor danskog iz škole jezika.

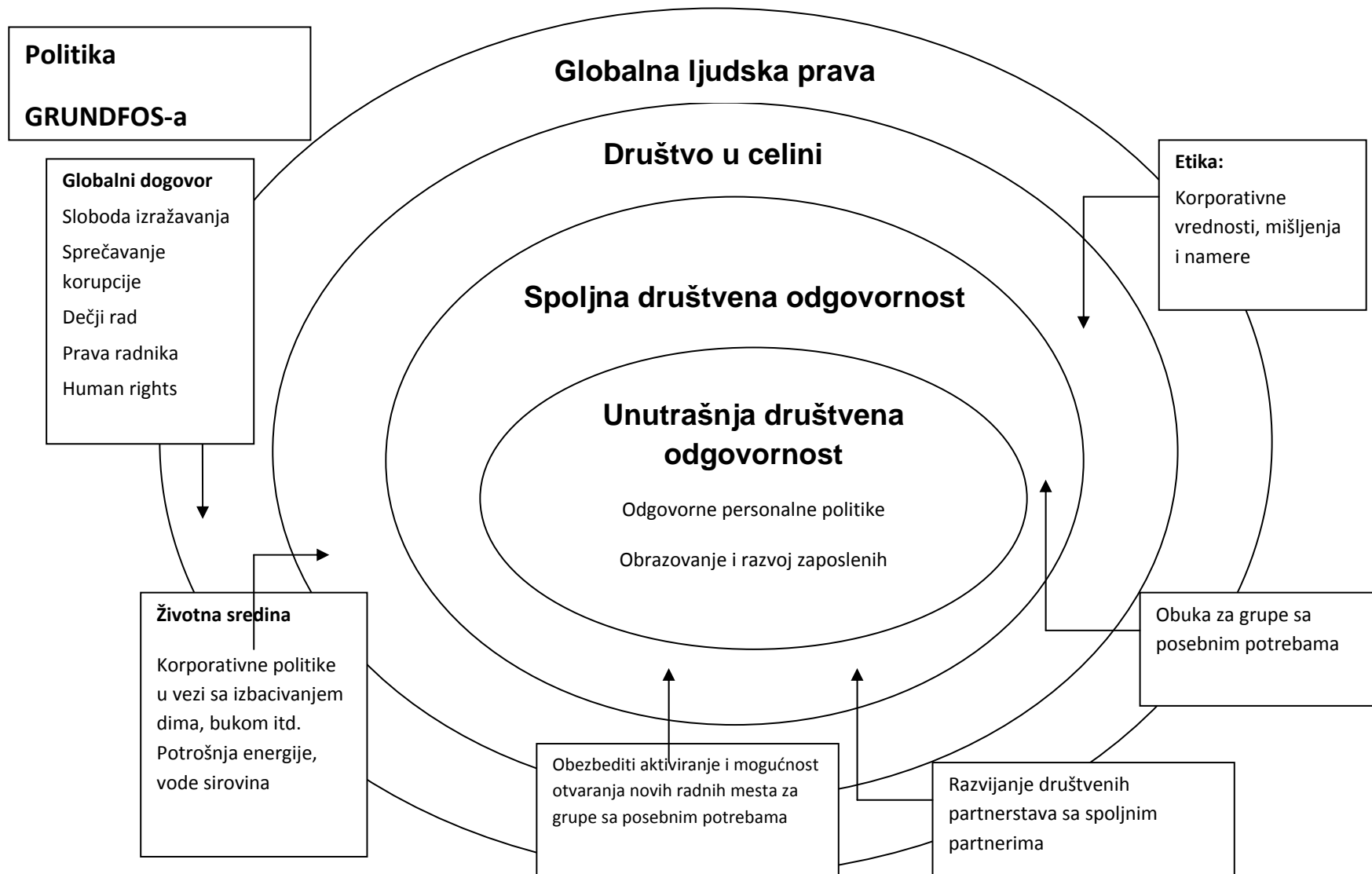
2004: Posebna stručna obuka sa podešenim zahtevima i okvirom (raznovrsnost u obuci za pripravnčki staž)

2005: Otvara se Integracija primalaca socijalne pomoći i primalaca novčane pomoći u tržište rada

2006: Otvara se Integracija lica s potencijalnom kriminalnom prošlošću.



<b>Izvor informacija</b>	<a href="http://www.grundfos.com">www.grundfos.com</a>
<b>Datum</b>	April 2009.



<b>Država</b>	Danska
<b>Grad</b>	Kopenhagen
<b>Ime kompanije</b>	NOVO Nordisk A/S
<b>Tip kompanije</b>	Akcionarsko društvo
<b>Broj zaposlenih</b>	Više od 27.068 zaposlenih (decembar 2008). 49,6% su žene, 50,4% muškarci
<b>Osnovna delatnost</b>	
Medicinska istraživanja i razvoj, proizvodnja i prodaja	
<b>Istorijat</b>	
<p>Međunarodni proizvodni objekti u šest zemalja. Podružnice ili kancelarije u 81 zemlji.</p> <p>Oko 48% zaposlenih su u Danskoj (13.050) a 52% u ostatku sveta (Severna Amerika: 3.727, Japan &amp; Okeanija: 1.033, Međunarodno poslovanje: 5.587, Evropa: 3.671).</p> <p>17% u istraživanju i razvoju; 30% u proizvodnji i upravi proizvodnjom; 34% u međunarodnoj prodaji i marketingu; 19% u administraciji.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti:</b>	
<b>Opis KDO prakse</b>	<b><u>Raznovrsnost</u></b>
	U prvoj fazi akcenat će biti stavljen na negovanju rodne i nacionalne raznovrsnosti u upravljačkim timovima. Aspiracija petogodišnje perspektive je da svi viši upravljački timovi budu raznovrsni što se tiče roda i nacionalnosti. Trenutno, u 12 od 28 viših upravljačkih timova uključeni su muškarci, žene, lokalni stanovnici i oni koji su došli sa strane. Da bi se ostatak timova doveo u sklad s ovim ciljem uveden je niz akcija koje to podržavaju.
	<b><u>Obuka</u></b>
	Obuka o raznovrsnosti i kulturnom uključenju nudi se svim zaposlenima i uvrštena je u programe kompanije za razvoj rukovodilačkih sposobnosti kod menadžera, potpredsednika i mladih talenata, da bi izgradili svoje upravljačke sposobnosti i globalni način razmišljanja.
	<b><u>Ravnopravnost</u></b>
	Postavljen je sistem kojim se nudi mentorstvo i inicijative mreže podrške,



	uključujući mreže povratnika i „porodično-drugarski“ sistem. Mreža „Žene u Novo Nordisku“ (‘Women in Novo Nordisk’-WINN) ponavlja se i u drugim regionima, da bi se u celoj kompaniji podržavao razvoj karijera žena.
<b>Nivo intervencije</b>	Svi nivoi kompanije, ali naročito upravljački nivo
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	Žene
<b>Problem kojim se bavi</b>	Žene u upravljačkim telima
<b>Svrha intervencije</b>	<p>Da bi se obezbedilo da strategija raznovrsnosti Novo Nordiska bude relevantna za poslovanje i da ispunjava potrebe nedovoljno zastupljenih sastavnih delova kompanije, bitno je angažovati se u konstruktivnom dijalogu i graditi mreže između različitih zainteresovanih grupa. Naše interne zainteresovane grupe čine zaposleni preko organizovanih grupa, funkcionalnih područja, nivoa i opisa radnog mesta. U eksterne zainteresovane grupe spadaju klijenti, konkurenti, NVO i različite grupe u društvu. U 2008. je Novo Nordisk proširio eksternu mrežu zainteresovanih grupa, uključujući:</p> <p>Učestvovanje u laboratoriji „Većinska raznovrsnost“ koju je organizovao Evropski savez za korporativnu odgovornost u ime Evropske komisije.</p> <p>Učestvovanje u „Laboratoriji za raznovrsnost i inovacije“, u saradnji sa nekoliko danskih kompanija, na inicijativu Danskog instituta za ljudska prava.</p> <p>Angažovanje i učestvovanje u različitim organizacijama širom Evrope i sveta, uključujući Danski institut za ljudska prava, FDO Evropa, Mindshift, Catalyst i druge.</p> <p>Angažman zainteresovanih grupa će nastaviti da bude prioritet u 2009. dok gradimo čvršće veze unutar našeg poslovanja ali i svuda po zemljinoj kugli.</p>
<b>Kontekst</b>	<p>Da bi se osiguralo da će budući lideri biti odraz globalnog sveta u kojem NOVO Nordisk posluje, raznovrsnost predstavlja važan deo talenta i razvoja sposobnosti rukovođenja.</p> <p>Da bi se obezbedio udeo u celoj organizaciji i da bi se minimizirale subjektivne ocene, od uprave za učinak se moraju zahtevati objektivne mere.</p> <p>Da bi u organizaciju privukao talentovane osobe širom sveta, NOVO Nordisk mora tragati za svim izvorima talenata, otkrivenim i onima koje tek treba otkriti.</p> <p>Da bi se osiguralo da će se zaposleni angažovati na svom radnom mestu, NOVO Nordisk mora ceniti, poštovati i koristiti sve naše razlike – maksimizirajući potencijal i doprinos organizaciji svakog zaposlenog.</p>

	<p>Da bi se obezbedila organizaciona delotvornost, raznovrsnost mora biti vodeći model organizacije, koji nam pomaže da izgradimo kulturnu stručnost i međufunkcijsku snagu.</p> <p>Raznovrsnost nam može pomoći da postignemo uspeh kojem težimo tako što ćemo pomoći stručnjacima za ljudske resurse u njihovim naporima da učine da ljudi tokom svog životnog ciklusa u svim oblastima dostignu svoj cilj i dođu do radnog mesta po sopstvenom izboru, bilo gde u svetu.</p>
<p><b>Indikatori za monitoring</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukupna radna snaga po tipu zaposlenja, ugovor o zaposlenju, i region.</li> <li>• Ukupan broj i stopa fluktuacije zaposlenih po godinama starosti, polu i regionu.</li> <li>• Beneficije koje od velikih poslova dobijaju zaposleni na neodređeno vreme, a koje se ne obezbeđuju onima koji su zaposleni na određeno vreme ili honorarno.</li> <li>• Procenat zaposlenih koji su pokriveni kolektivnim ugovorima.</li> <li>• Minimalni otkazni rok u vezi sa značajnim operativnim promenama, uključujući činjenicu da li je to navedeno u kolektivnim ugovorima.</li> <li>• Procenat ukupne radne snage predstavljene u formalnim zajedničkim odborima za zdravlje i bezbednost uprave i radnika, koji pomažu da se vrši monitoring i da se daju saveti u vezi sa programima profesionalnog zdravlja i bezbednosti.</li> <li>• Stope povreda, profesionalne bolesti, izgubljeni dani, i odsustvovanja, kao i ukupan broj nesreća na radnom mestu sa smrtnim ishodom, po regionima.</li> <li>• Obrazovanje, obuka, savetovanje, prevencija i programi kontrole rizika na mestu, da bi se pomoglo zaposlenima, njihovim porodicama ili članovima zajednice u vezi sa ozbiljnim bolestima.</li> <li>• Teme zdravlja i bezbednosti pokrivene formalnim ugovorima sa sindikatima.</li> <li>• Prosečni broj sati obuke godišnje, po zaposlenom i po kategoriji zaposlenog.</li> <li>• Programi za upravljanje veštinama i celoživotno učenje koji pomažu da radnici imaju neprestano zaposlenje i koji im pomažu da uspešno završe karijeru.</li> <li>• Procenat zaposlenih koji redovno primaju preglede učinka i razvoja karijere.</li> <li>• Sastav rukovodećih tela i presek zaposlenih po kategorijama, prema polu, starosnoj grupi, grupi pripadnika manjina, te ostali indikatori raznovrsnosti.</li> </ul>
<p><b>Izvor informacija</b></p>	<p><a href="http://www.novonordisk.com">www.novonordisk.com</a></p>
<p><b>Datum</b></p>	<p>April 2009.</p>

## 2.2 Švedska

Korporativno- društvena odgovornost nije nova pojava u Švedskoj. Mnoge osnove KDO-a utemeljene su u švedskim kompanijama već dugi niz godina. U ovo spada saradnja sa sindikatima i dijalog zainteresovanih strana, kao i kolektivni ugovori kao što su, na primer, oni između privatnog i javnog sektora, da bi se olakšalo prilagođavanje zaposlenih nakon otpuštanja. Vlada je članovima poslovne zajednice distribuirala veliki broj Priručnika za smernice, koje se zasnivaju na međunarodnim konvencijama o ljudskim pravima, osnovnim standardima rada, održivom razvoju i korupciji.

Švedska KDO politika se zasniva na međunarodnim konvencijama i smernicama koje se odnose na ljudska prava, osnovne standarde rada, održivi razvoj i korupciju. Sprovedene i planirane mere uključuju sledeće:

- Nastavlja se obezbeđenje informacija, saveta.
- Profesionalni razvoj i finansiranje pomoći malim preduzećima i drugim kompanijama.
- Dijalozi sa poslovnom zajednicom koji imaju za cilj jačanje integracije održivog razvoja u poslovne transakcije kompanije.
- Obezbeđenje smernica o društvenoj i ekološkoj odgovornosti koje su priređene za preduzeća. Švedsko partnerstvo za program globalne odgovornosti je jedan od primera.
- Pojednostavljenje pravila koja regulišu poslovne transakcije malih preduzeća.
- Promovisanje ženskog i imigrantskog preduzetništva.
- Obezbeđenje kapitala za mala preduzeća.
- Finansiranje razvoja ekološke tehnologije i komercijalizacija istraživačkih nalaza.
- Promovisanje „delotvornih konkurentskih politika“.

Glavne pristalice KDO-a u Švedskoj su **Švedska agencija za međunarodni razvoj (Sida)**, Švedska agencija za razvoj biznisa (NUTEK), i Švedska agencija potrošača (SCA), koja podržava sprovođenje i razvoj KDO-a.

Postoje takođe tri velika korporativna partnerstva koja rade u korist KDO-a u Švedskoj. To su:

- Švedsko partnerstvo za globalnu odgovornost
- KDO Švedska
- Globalni dogovor Ujedinjenih nacija

Ključ uspeha KDO-a u Švedskoj leži u spremnosti poslovnog sektora da investira finansijska sredstva u društveno odgovorne inicijative. Čak i u ekonomskom okruženju u kome konkurencija raste a uslovi su sve teži, švedske kompanije nalaze da mogu direktno da povežu KDO sa dugoročnom profitabilnošću.

Da bi se korporativno-društvena odgovornost razvila u Švedskoj, važnu ulogu igra aktivni uticaj vlasnika, zatim konsultacije i sredstva kao što je uključivanje KDO-a u obrazovanje i istraživanje. Većina švedskih kompanija već ima međunarodni kredibilitet što se tiče KDO-a, ali premalo ih učestvuje aktivno u programima i mrežama pripremljenim po KDO-u.

Švedska nacionalna tačka kontakta (NCP) je tripartitno telo s predstavnicima iz švedske Vlade, biznisa i rada. NCP vodi Ministarstvo spoljnih poslova. Članovi NCP-a redovno posećuju seminare i

konferencije gde se informišu i diskutuju o smernicama i o radu NCP-a sa NVO i drugim zainteresovanim stranama. Vlada je distribuirala veliki broj Priručnika za smernice članovima poslovne zajednice, ambasadama Švedske itd. Priručnik je takođe postavljen na sajt Ministarstva spoljnih poslova.

Sida igra važnu ulogu u promovisanju KDO-a tako što:

- olakšava stvaranje poslovnog okruženja, uključujući strukture dobrog upravljanja za odgovornu poslovnu praksu,
- pruža direktnu podršku aktivnostima koje promovišu i obezbeđuju korporativnu odgovornost,
- obezbeđuje angažovanje potencijala privatnog sektora kao doprinos razvoju,
- koristi svoju donatorsku moć da sazove razne zainteresovane grupe i da olakša dijalog između njih, kao i stvaranje partnerstava,
- podržava dobre prakse i učestvuje u međunarodnim inicijativama za KDO politike,
- promoviše jačanje kapaciteta putem podrške obuci, istraživanju i putem tehničke pomoći.

**Najbolje prakse Švedska      Studija slučaja br. 1**

<b>Država</b>	Švedska
<b>Grad</b>	Stokholm
<b>Ime kompanije</b>	Hennes & Maurits
<b>Tip kompanije</b>	Akcionarska
<b>Broj zaposlenih</b>	Oko 73.000 širom sveta (53.430 na neodređeno vreme). Ukupan udeo žena zaposlenih na rukovodećim položajima: 76% Ukupan udeo žena u ukupnom broju zaposlenih: 79%.
<b>Osnovna delatnost</b>	
Kompanija koja vrši maloprodaju odeće, dodatka odeći, obuće i kozmetike u više od 1.700 prodavnica u 33 zemlje, a vrši i prodaju preko interneta i katalošku prodaju u Skandinaviji, Holandiji, Nemačkoj i Austriji. Kompanija nema sopstvenu proizvodnju.	
<b>Istorijat</b>	
<p><b>ZAPOSLENI SA PUNIM RADNIM VREMENOM I SA SKRAĆENIM RADNIM VREMENOM U 2008.</b></p> <p>Zaposleni sa skraćenim radnim vremenom 52,7% Zaposleni sa punim radnim vremenom 47,3%</p> <p><b>TIP UGOVORA O ZAPOSĀJAVANJU U 2008.</b></p> <p>Trajni ugovor 82,1% Ugovor o delu 17,9%</p> <p><b>ZAPOSLENI PO KATEGORIJAMA POSLA (%)</b></p> <p>Asistent prodaje 69% Zaposleni u skladištu 7% Šef celog sprata 6% Promoter prodaje 6% Šef prodavnice 3% Zaposleni u kancelariji kompanije u nekoj zemlji 3% Proizvodne kancelarije 2% Kancelarije koje se bave kupovinom 2% Sedište kompanije 1% Ostalo 1%</p> <p><b>ODNOS PLATA IZMEĐU ŽENA I MUŠKARACA</b></p> <p>Šefovi prodavnica: 0.938 Promoteri prodaje: 0.938 Šefovi spratova: 0.968 Asistenti prodaje: 0.997 Zaposleni u skladištu: 0.900</p>	

<p>Zaposleni u kancelariji kompanije u nekoj zemlji: 0.769*</p> <p>Ostali: 0.958</p> <p><b>ZAPOSLENI PO REGIONIMA (%)</b></p> <p>Evropa (osim Švedske): 76%</p> <p>Severna Amerika: 12%</p> <p>Švedska: 9%</p> <p>Proizvodne kancelarije: 2%</p> <p>Azija: 1%</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<b>Opis KDO prakse</b>	<p><b>Jednakost i raznovrsnost.</b> Jednake mogućnosti pri pronalaženju kadrova, odabiru, zapošljavanju, nadoknadi, premeštaju, unapređenju, rastu, razvoju ili obuci. Većina zaposlenih su žene i one su u dobroj meri zastupljene na rukovodećim položajima.</p> <p><b>UDEO ŽENA PO KATEGORIJAMA ZAPOSLENJA</b></p> <p>Upravni odbor: 35%</p> <p>Na nivou upravljanja grupom: 33%</p> <p>Menadžeri prodaje na nivou okruga: 44%</p> <p>Menadžeri kancelarije proizvodnje: 45%</p> <p>Šefice odeljenja za kupovine: 57%</p> <p>Šefice odseka za kupovine: 83%</p> <p>Menadžeri na nivou područja: 67%</p> <p>Menadžeri prodavnica: 77%</p> <p><b>Obuka i razvoj</b></p> <p>Uvodna obuka za rukovanje odevnim predmetima i staranje o njima, za bezbednost, servis za klijente, tekstil i KDO.</p> <p>E-obuka je počela 2008, da bi se procenio uspeh ovog metoda isporuke radi uvođenja delova obuke. Ciljna grupa je bila osoblje u prodavnicama, s pristupom kompjuterima. Više od 2.000 zaposlenih prošlo je ovu pilot obuku.</p> <p>Obuka i razvoj u toku. Prosečni broj dana obuke po zaposlenom u 2008. je bio deset dana za novoprimitljeno osoblje, jedan dan za postojeće osoblje i pet dana za postojeće rukovodeće položaje.</p> <p>Broj obaveznih globalnih modula obuke se proširio.</p> <p>11 neobaveznih globalnih modula obuke, od kojih se četiri odnose na menadžere prodavnica.</p> <p>Oko 50 različitih kurseva obuke na nacionalnom nivou, koji su osmišljeni prema određenim potrebama svake zemlje.</p>
<b>Nivo intervencije</b>	Zaposleni na svim nivoima
<b>Problem kojim se bavi</b>	Obuka

<b>Potrebni resursi</b>	Do kraja 2008. u H&M-ovom globalnom KDO timu bilo je 86 osoba.	
<b>Indikatori za monitoring</b>	LA 1	<b>Aspekt: Zaposlenje</b>
	LA 2	Ukupna radna snaga po tipu zaposlenja, ugovoru o zaposlenju i regionu
	LA 3	Ukupni broj i stopa fluktuacije zaposlenih po starosnim grupama, polu i regionu
	LA 4	Beneficije koje dobijaju zaposleni s punim radnim vremenom, a koje nisu obezbeđene za zaposlene po ugovoru o delu ili sa skraćenim radnim vremenom, po velikim poslovima
	LA 5	Procenat zaposlenih koji su pokriveni kolektivnim ugovorom
	LA 6	Minimalni otkazni period zbog promena poslovanja, uključujući i da li je on naveden u kolektivnim ugovorima
	LA 7	Procenat ukupne radne snage koja je predstavljena u formalnim zajedničkim odborima uprave i radnika za zdravstvo i bezbednost, koji pomažu praćenje i davanje saveta u vezi sa programima profesionalnog zdravlja i bezbednosti
	LA 8	Stope povreda, profesionalnih bolesti, izgubljenih dana i odsustvovanja, te broj povreda na radu sa smrtnim ishodom, po regionima
	LA 9	Obrazovanje, obuka, savetovanje, prevencija i programi kontrole rizika na mestu, da bi se pomoglo zaposlenima, njihovim porodicama, ili članovima zajednice u vezi sa ozbiljnim bolestima
	LA 10	Teme zdravlja i bezbednosti pokrivena formalnim ugovorima sa sindikatima
	L 11	Prosečni broj sati obuke godišnje, po zaposlenom i po kategoriji zaposlenog
	L 12	Programi za upravljanje veštinama i celoživotno učenje koji pomažu da radnici imaju neprestano zaposlenje i koji im pomažu da uspešno završe karijeru
	L 13	Procenat zaposlenih koji redovno primaju preglede učinka i razvoja karijere
	L 14	Sastav rukovodećih tela i presek zaposlenih po kategorijama, prema polu, starosnoj grupi, grupi pripadnika manjina, te ostali indikatori raznovrsnosti
<b>Izvor informacija</b>	<a href="http://www.hm.com">www.hm.com</a>	
<b>Datum</b>	April 2009.	

**Najbolje prakse Švedska Studija slučaja br. 2**

<b>Država</b>	Švedska
<b>Grad</b>	Stokholm
<b>Ime kompanije</b>	Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA
<b>Tip kompanije</b>	Akcionarska
<b>Broj zaposlenih</b>	Oko 45.000
<b>Osnovna delatnost</b>	
Proizvodi i plasira proizvode za ličnu negu, papirne maramice, ambalažu, papir za reklamni materijal i proizvode od čvrstog drveta.	
<b>Istorijat</b>	
<p>SCA ima proizvodne pogone u oko 40 zemalja, a prodaju vrši u oko 90 zemalja.</p> <p>SCA je posvećena unapređivanju radnog mesta koje je bezbedno i koje se zasniva na poštenim praksama zapošljavanja i na uzajamnom poštovanju.</p> <p>Da bi pomogla da kompanija privuče i zadrži najkvalitetnije ljude, SCA neguje principe jednake mogućnosti zapošljavanja i nastoji da radno okruženje bude oslobođeno od svih oblika nelegalne diskriminacije.</p> <p>Ma gde se odvijala njena poslovanja, SCA će u najmanju ruku slediti sve primenjive zakone o radu i zapošljavanju.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<b>Nivo intervencije</b>	<p>SCA smatra da je vredno imati dobro obaveštene zaposlene i daje im mogućnost da slobodno iznose svoja gledišta. Važnost koju SCA pridaje delotvornom angažmanu sa zaposlenima čini pregled zaposlenih važnom alatkom za evaluaciju poslovanja i za stvaranje baze za unapređenje.</p> <p>Na mnogim tržištima SCA ima formalne procese konsultacija sa zaposlenima. Jedna od najvećih predstavničkih grupa je SCA Evropski radni savet, koji predstavlja oko 30.000 zaposlenih u SCA. Kroz redovne sastanke na različitim nivoima, SCA neprestano održava dijalog za predstavnicima zaposlenih.</p> <p>SCA priznaje pravo zaposlenih na slobodno udruživanje i svi zaposleni u SCA slobodni su da se uključe u sindikate. U proseku je oko 70% zaposlenih na lokalitetima SCA pokriveno kolektivnim ugovorima u 2008.</p>
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	<p>SCA teži ka nediskriminatornoj kompanijskoj kulturi, koja se zasniva na odgovornosti, poslovnosti i poštovanju, i oslanja se na talente njene globalne radne snage. Politika SCA je da sve sadašnje i potencijale zaposlene tretira pošteno i bez predrasuda. Svi zaposleni imaju mogućnost da napreduju unutar kompanije bez obzira na pol, bračni ili roditeljski status, etničko ili nacionalno poreklo, seksualnu orijentaciju, versko ubeđenje, političku pripadnost, godine ili invaliditet.</p>



<p><b>Problem kojim se bavi</b></p>	<p>SCA svake godine investira znatne sume u različite oblike razvoja zaposlenih. Svaka poslovna grupa ima programe obuke i razvoja, koji su osmišljeni tako da odgovore njihovim određenim potrebama.</p> <p>Da bi postigla svoje poslovne i strateške ciljeve, SCA mora da koristi delotvorne metode za angažovanje kompetentnih osoba, te da obezbedi da su talenti unutar kompanije dobro raspoređeni svuda gde se njeno poslovanje prostire. U tu svrhu je 2008. SCA razvila novi sistem pronalaženja kadrova putem interneta i postavila ga na sajtove svih SCA poslovnih grupa, pod nazivom: Job Portal (Portal radnih mesta).</p> <p>Cilj ovog portala je da prikaže sva radna mesta koja su na raspolaganju u SCA, a namenjen je i internoj i spoljnoj upotrebi. Pored toga, zainteresovani mogu registrovati u bazu podataka svoj CV, kao i svoje afinitete za budući posao, što se automatski upoređuje s poslovima koji su na raspolaganju, čim se ukaže slobodno radno mesto. Job Portal je veoma koristan: on ustanovljava otvoreno tržište za poslove unutar SCA, nudi većem broju ljudi mogućnost za razvoj, i osigurava efikasniji proces pronalaženja kadrova.</p>
<p><b>Svrha intervencije</b></p>	<p>Razvoj zaposlenih i pronalaženje novih kadrova</p>
<p><b>Koraci u implementaciji</b></p>	<p>Procesi koji su u toku</p>
<p><b>Potrebni resursi</b></p>	<p>U 2008. su troškovi obuke i razvojni programi iznosili ukupno 153 miliona švedskih kruna - SEK (otprilike 14,5 miliona EUR), što otprilike odgovara sumi od 3.400 SEK (oko 325 EUR) po zaposlenom.</p>
<p><b>Indikatori za monitoring</b></p>	<p>Cilj SCA je da sve poslovne grupe preduzmu direktan monitoring učinka putem upotrebe upitnika za samoprocenjivanje, kao i putem redovnih procena dobavljača na licu mesta i revizija koje sprovode specijalisti za nabavke SCA.</p>
<p><b>Efekat</b></p>	<p>U aprilu 2004. je SCA potpisala Globalni okvirni ugovor sa ICEM-om (Međunarodna federacija sindikata hemijskih, energetskih, rudarskih i radnika uopšte), sa Sindikatom švedskih radnika u papirskoj industriji (koji predstavlja sve švedske sindikate) i sa Evropskim radnim savetom SCA. Ovaj ugovor se zasniva na Kodeksu ponašanja i izraz je spremnosti SCA da promoviše saradnju i društvenu odgovornost unutar svoga poslovanja širom sveta, te da se ponaša kao odgovorni poslodavac. Pregled oblasti pokrivenih ovim ugovorom vrši se svake dve godine na zajedničkom sastanku potpisnika. Tokom poslednjeg pregleda, u januaru 2007, zaključeno je da nije došlo do kršenja ugovora. Sledeći pregled je zakazan za mart 2009.</p>
<p><b>Izvučene pouke</b></p>	<p>Uspah kompanije zavisi od njene sposobnosti da izgradi i održava poverenje u sve svoje poslovne odnose.</p> <p>Rastom SCA i njenom ekspanzijom na nova područja i zemlje, i sa opširnim spiskom sirovina potrebnih za proizvodnju i plasiranje njenih proizvoda, lanac dobavljača Grupe postaje sve više globalan po svojoj prirodi. Posledično se povećava i rizik u vezi sa ekološkim efektom, ljudskim pravima, dečjim radom, korupcijom itd., tako da posao SCA u vezi sa osiguranjem</p>

	<p>lanca dobavljača postaje sve složeniji.</p> <p>Dok se dobavljači u mnogim delovima sveta izgleda suočavaju s velikim brojem istih izazova održivosti, SCA veruje da su individualna/lokalna rešenja ključ za podsticanje održivosti u njenom lancu dobavljača. Zbog toga SCA namerava da kroz stalni dijalog razvije snažne odnose sa svojim dobavljačima, da bi pomogla da se obezbedi održivost kupljenih roba i usluga.</p> <p>SCA veruje da su snažni odnosi nešto što je više od komercijalnih, te da omogućuju da SCA odvija svoja poslovanja skupa sa dobavljačima, da ih ohrabruje i podržava da očuvaju održive standarde, slične onima koje SCA očekuje od sopstvenog poslovanja.</p> <p>U skladu s tim, 2005. je SCA počela da radi na uspostavljanju ustaljene prakse u svom poslovanju, radi upravljanja rizicima lanca dobavljača. Odgovornost za izbor dobavljača je na pojedinim poslovnim grupama SCA. Shodno tome, praktično sprovođenje osiguranja lanca dobavljača može se razlikovati od grupe do grupe, ali opšti pravac je zajednički, bez obzira u kom kraju sveta SCA Grupa vodi svoje poslove.</p>
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Prisustvo SCA u zajednicama u kojima se nalaze doprinosi ekonomskom razvoju tih zajednica. Pored toga, mnogi SCA proizvodi pomažu da se unapredi kvalitet svakodnevnog života potrošača. SCA se takođe aktivno angažuje u lokalnim zajednicama kroz različite inicijative.</p> <p>SCA otvara nova radna mesta, čime direktno doprinosi dobiti više hiljada porodica. Kompanija plaća poreze, čime dopunjuje prihode lokalne i nacionalne vlade. Ona zapošljava i obučava nove radnike. Ona kupuje robe i usluge od drugih proizvođača u zajednici, čime doprinosi vitalnosti lokalne privrede. Ona investira kapital u sve vrste projekata, od gradnje novih objekata do dobrotvornih priredbi.</p> <p>U mnogim slučajevima SCA daje doprinos lokalnim zajednicama i na druge načine. Zaposleni u SCA daju sebe i svoje vreme kroz različite projekte. SCA lokaliteti se direktno uključuju u lokalne aktivnosti, gradeći odnose sa lokalnim organizacijama, školama, institucijama, grupama iz mesnih zajednica, akcionim grupama i industrijskim udruženjima.</p>	
<b>Izvor informacija</b>	www.sca.se
<b>Datum</b>	April 2009.

# Slučajevi kompanija

## 2.3 Stare države članice

### 2.3.1 Francuska

**1** **Najbolje prakse Francuska Studija slučaja br.**

<b>Država</b>	Francuska
<b>Grad</b>	Francuski i drugi gradovi svuda po svetu gde Accor posluje
<b>Ime kompanije</b>	Accor S.A.
<b>Tip kompanije</b>	Javno društvo sa ograničenom odgovornošću (S.A., société anonyme)
<b>Broj zaposlenih</b>	134.852 širom sveta (u skoro 100 zemalja) Po aktivnostima: - 78% hoteli - 19% ostale aktivnosti - 3% usluge
<b>Osnovna delatnost</b>	
Hoteli, turizam i usluge korporativnim klijentima i javnim institucijama (koristi od beneficija zaposlenih i javnih beneficija, nagrada i lojalnosti, i upravljanja rashodima)	
<b>Istorijat</b>	
Accor, značajna globalna grupa i evropski lider u hotelima, kao i globalni lider u uslugama korporativnim klijentima i javnim institucijama, posluje u skoro 100 zemalja, sa 150.000 zaposlenih. Ona svojim klijentima nudi više od 40 godina stručnosti kroz dva osnovna poslovanja: - Hoteli, u koje spadaju brendovi Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, tokom svih sezona, Etap Hotel, Formule 1 i Motel 6, što predstavlja 4.000 hotela i skoro 500.000 soba u 90 zemalja, kao i strateške aktivnosti tipa Lenôtre. - Usluge, od kojih 30 miliona ljudi u 40 zemalja ima koristi od proizvoda Accor Services, a odnose se na beneficije zaposlenih i na javne beneficije, nagrade i lojalnost, te upravljanje rashodima.	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<b>Politika ljudskih resursa</b>	
Accor je oduvek smatrao da su zaposleni njegov najvažniji kapital. Podržana međunarodnom mrežom, Accor-ova politika ljudskih resursa je posvećena služenju potreba	

menadžera na najistaknutijim položajima, koji moraju imati podršku stručnih, motivisanih timova. Zbog toga se akcenat stavlja na sledeće prioritete:

**- *Angažovanje***

Accor zasniva svoj razvoj na motivisanosti i kvalitetu svojih zaposlenih, bez obzira iz koje su zemlje, zbog čega je kompanija oduvek bila posvećena otvorenosti prema okruženju i integraciji. Raznovrsnost Grupe prevazilazi godine, pol i nacionalnost, da bi uključila prirodne sposobnosti i sklonosti podnosilaca zahteva za posao – kvaliteti koji se uzimaju u obzir kroz spektar praksi koje se koriste prilikom angažovanja.

**- *Obuka i mobilnost radnog mesta***

Accor-ovom sistemu upravljanja ljudskim resursima na srcu leži unapređenje veština. Poseban akcenat se stavlja na program certifikata, tako da zaposleni ne stiču samo dodatne veštine koje su im potrebne da bi odgovorili potrebama koje iskrsnu kod klijenata, nego dobijaju i garanciju da će im njihova povećana efikasnost doneti veće finansijsko i lično priznanje. Programi obuke su osmišljeni tako da omoguće zaposlenima da delotvornije upravljaju svojim sadašnjim i budućim odgovornostima, kao i da ih pripreme za potpuno nove i drugačije zadatke. Drugi prioritet politike ljudskih resursa je mobilnost radnog mesta, koju uprava podržava iz sve snage.

**- *Kompenzacija***

Accor se obavezao da svim zaposlenima ponudi kompenzaciju u skladu sa praksom lokalnog tržišta. Većina takođe ima koristi od bonusa koji su vezani za dostignuće kvalitativnih i/ili kvantitativnih ciljeva.

**- *Raznovrsnost i jednake mogućnosti***

Već dugo se sastavni deo Accor-ove strategije rasta, raznovrsnosti i jednakih mogućnosti izražava kroz stalnu opredeljenost da čini napore i da iz velikog izbora za angažovanje integriše zaposlene, s akcentom na pojedinačne sposobnosti i profesionalne veštine.

**- *Zdravlje i bezbednost***

Accor-ova politika zdravlja i bezbednosti temelji se na prevenciji, obuci i razvoju sistema medicinskog pokrića, koji su napravljeni prema potrebama zaposlenih u njihovim zemljama.

**- *Slušati i priznavati zaposlene***

Motivisanost i zadovoljstvo zaposlenih se redovno mere putem internih anketa mišljenja, a politika otvorenih vrata im dozvoljava da slobodno izraze svoje nezadovoljstvo, bez prisustva njihovog menadžera. U svim zemljama se redovno održavaju diskusije za okruglim stolovima, da bi se ohrabrila direktna interakcija i da vi se promovisao duh neprestanog napredovanja.

**- *Inovacija***

U Accor-u, članovi tima koji su uključeni u traženje novih načina kako da se poveća zadovoljstvo klijenata i zaposlenih predstavljaju istovremeno i glavnu vrednost i alatku uprave. Program innov@ccor omogućava zaposlenima da daju sugestije i nagrađuje najbolje ideje ako se iste sprovedu u Grupi. Inovacija je jedna od pet korporativnih vrednosti koje izražavaju duh Accor-a, a koje su predstavljene u dokumentu pod naslovom Menadžerovi kriterijumi.

**- *Socijalni dijalog***

Više nego ikada, Grupina politika ljudskih resursa usredsređena je na odnose sa zaposlenima. Accor se opredelio da održava konstruktivni dijalog sa predstavnicima zaposlenih, kao i pozitivnu radnu

<p>sredinu.</p> <p><b>Politika raznovrsnosti</b></p> <p>- U januaru 2007. potpisan je ugovor o raznovrsnosti na nivou Grupe. Slede se inicijative da se diversifikuje angažovanje, da se unaprede sposobnosti i da se promoviše mobilnost radnog mesta. Slušati zaposlene i odati priznanje njihovim dostignućima važni su načini za održavanje konstruktivnog socijalnog dijaloga.</p> <p>- Accor je potpisao Seulsku deklaraciju o bezbednosti i zdravlju na radu.</p> <p>Juna 2008, Accor je učestvovao na XVIII Svetskom kongresu o bezbednosti i zdravlju na radu u Seulu, Južna Koreja. Ovaj događaj su zajednički organizovali Međunarodna organizacija rada (ILO), Međunarodno udruženje socijalnog osiguranja (ISSA) i Korejska agencija za profesionalnu bezbednost i zdravlje (KOSHA), na temu „Bezbednost i zdravlje na radu: Društvena odgovornost“.</p>	
<p><b>Opis KDO prakse</b></p>	<p>Postoje tri glavna KDO programa o raznovrsnosti i marginalnim grupama:</p> <p><b>A. Tumač jezika znakova</b></p> <p>- Mesto implementacije: Accor Hospitality Francuska</p> <p>Accor je rešio da radi na mogućnosti da saradnici koji su gluvi ili oštećenog sluha imaju pristup. Accor je odlučio da pomogne gluvim saradnicima ili onima sa govornim problemom za vreme njihove godišnje procene i ključnih sastanaka brenda. Prilikom godišnje procene i na ključnim sastancima brenda kojima prisustvuju gluvi saradnici ili oni sa govornim problemom prisutan je tumač jezika znakova. Ovu pomoć finansira Accor-ovo odeljenje posvećeno invalidnim saradnicima.</p> <p><b>B. Raznovrsnost</b></p> <p>- Sprovodi Accor-Novotel Paris Tour Eiffel: Dovodi do šireg prihvatanja 35 različitih nacionalnosti koje rade zajedno u hotelu</p> <p>- Stvaranje i organizovanje Kulturnog foruma</p> <p>Članovi tima su pozvani da iznesu različite aspekte koji predstavljaju njihovu kulturu. Forumu su prisustvovali svi članovi tima i time dobili priliku da otkriju uzajamne kulture. Tom prilikom je objavljena posebna brošura.</p> <p><b>C. Rešenja za ravnotežu u radnom životu: vaučeri i "poslovi poslužitelja"</b></p> <p>- Sprovode Accor Services</p> <p>- Accor Services ove usluge razvija u Velikoj Britaniji, Venecueli, Argentini, Čileu, Belgiji, Portugalu, Španiji, Austriji i Francuskoj.</p> <p>Vaučeri, kartice ili sistem elektronskog plaćanja omogućavaju zaposlenima da doprinesu troškovima kućnih usluga (briga o deci, obrazovanje, briga o starijima itd.). Osim toga, korisnici ovih vaučera imaju pristup uslužnim platformama (telefon ili internet) koje im pomažu da nađu očekivano rešenje zahvaljujući mrežama davalaca usluga. Ova usluga kombinuje kvalitet i delotvornost korišćenjem specijalizovanih savetnika i neprekidno ažuriranim bazama podataka.</p> <p>Kompanije takođe mogu imati pristup uslugama na licu mesta, kao što je peglanje na paru, usluge koje čine život lakšim, organizacija putovanja, usluge pranja automobila itd.</p>
<p><b>Nivo intervencije</b></p>	<p>A. Odeljenje za ljudske resurse Accor Hospitality France-a</p> <p>B. Odeljenje za ljudske resurse Accor-Novotel Paris Tour Eiffel's</p>

	C. Accor Services su razvili usluge u Velikoj Britaniji, Venecueli, Argentini, Čileu, Belgiji, Portugalu, Španiji, Austriji i Francuskoj.
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni koji su gluvi ili sa govornim problemom</li> <li>- zaposleni u Grupi koji su različitih nacionalnosti i različitih kultura</li> <li>- žene i starije osobe</li> </ul>
<b>Problem kojim se bavi</b>	<p>A. Accor smatra da su saradnici koji su gluvi ili sa govornim problemom bili u nepovoljnoj situaciji što se tiče njihove sposobnosti da prisustvuju i učestvuju na sastancima ili brifinzima.</p> <p>B. Identifikovali smo da u mešavini različitih kultura nedostatak poznavanja i razumevanja uzajamnih kultura i načina življenja ne pomaže u međusobnim odnosima među ljudima.</p> <p>C. Sve veći broj žena kao radne snage i sve starije stanovništvo značilo je da sve više zaposlenih nose na plećima odgovornost za jedno ili više izdržavanih lica. Da bi im pomogli, Accor Services predlažu rešenja iz dana u dan, za bolju ravnotežu između njihovog ličnog i profesionalnog života.</p>
<b>Svrha intervencije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kulturno uključanje i bolja radna sredina</li> <li>- potpuno uključanje zaposlenih koji su gluvi ili sa govornim problemom</li> <li>- finansijska uključenost</li> </ul>
<b>Kontekst</b>	<p><b>A. Tumač jezika znakova</b> Sve alatke ljudskih resursa moraju biti dostupne svim zaposlenima, da bi se obezbedila jednakost među svim saradnicima. Svi saradnici imaju pravo da budu integrisani u ključne sastanke brenda ili da imaju svoju godišnju procenu.</p> <p><b>B. Raznovrsnost</b> Široki spektar različitih kultura u Accor-u.</p> <p><b>C. Rešenja za ravnotežu u radnom životu: vaučeri i "poslovi poslužitelja"</b> Nedostatak finansijskih sredstava za siromašne porodice i žene u siromašnim porodicama</p>
<b>Koraci u implementaciji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osmišljavanje politike ljudskih resursa koja je usredsređena na raznovrsnost, multikulturalnost i jednake mogućnosti</li> <li>- januara 2007. potpisan je dogovor o raznovrsnosti u celoj Grupi</li> <li>- juna 2008. Accor je potpisao Seulsku deklaraciju o bezbednosti i zdravlju na radu</li> <li>- raznovrsnost i politika jednakih mogućnosti je proces koji traje</li> </ul>
<b>Trajanje</b>	Raznovrsnost i politika jednakih mogućnosti je proces koji traje a u koji spadaju neprestane aktivnosti i periodična događanja ili ona koja se često ponavljaju
<b>Potrebni resursi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finansijski resursi</li> <li>- ljudski resursi: treneri</li> <li>- oprema za internu komunikaciju: intranet, specijalna događanja, korporativne brošure itd.</li> <li>- specijalisti za raznovrsnost i uključivanje</li> </ul>

<b>Indikatori za monitoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- broj gluvih zaposlenih ili onih sa govornim problemom koji su uključeni</li> <li>- broj zaposlenih koji su uključeni u kompanijske aktivnosti raznovrsnosti</li> <li>- broj žena koje imaju koristi od finansijskih olakšica</li> </ul>
<b>Efekat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prilikom godišnje procene i na ključnim sastancima brenda u koje su uključeni gluvi saradnici ili oni sa govornim problemom prisutan je tumač jezika znakova.</li> <li>- Šire prihvatanje 35 različitih nacionalnosti koje rade zajedno u hotelu.</li> <li>- Pristup platformama finansijskih usluga.</li> </ul>
<b>Sporna pitanja</b>	<p>A. Teško je osigurati da se za ovu mogućnost zna i da je osmišljena unutar Grupe.</p> <p>B. Bilo je teško „prodati“ ideju timu, da bi se na forumu dobio reprezentativni panel.</p> <p>C. Ovo je eksternalizovano rešenje, od velike pomoći za kompanije koje ne mogu primeniti sopstveno rešenje (zbog veličine, troškova, geografskog položaja itd.)</p>
<b>Izvučene pouke</b>	Pitanjima raznovrsnosti i jednakih mogućnosti potreban je dugoročni pristup.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>A. Tumač jezika znakova</b></p> <p><b>1. Korist za kompaniju:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unapređenje sposobnosti zaposlenih da učestvuju u aktivnostima kompanije je način da se poboljša njihov učinak;</li> <li>- Lojalnost zaposlenih prema kompaniji;</li> </ul> <p><b>2. Korist za zaposlene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Svi saradnici imaju jednaki tretman;</li> <li>- Ovo rešenje je omogućilo invalidnim saradnicima da učestvuju radnom životu Grupe koliko i ostali zaposleni;</li> </ul> <p><b>B. Raznovrsnost</b></p> <p><b>Korist za poslovanje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moralna klima kompanije i organizaciona kultura;</li> <li>- Lojalnost zaposlenih prema kompaniji;</li> </ul> <p><b>Korist za zaposlene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reklamirati naveliko na šta kompanija stavlja akcenat, da bi se promovisala i da bi zaživela raznovrsnost kao prednost tima;</li> <li>- Zaposleni imaju korist od prijatno provedenog dana, u kome dolaze do otkrića i razmene kroz različite zabavne aktivnosti, kao što je ples, probanje lokalnih jela, razgledanje kostima i izložbe umetnosti i zanata;</li> <li>- Forum je bio tako uspešan da je postao događaj koji se ponavlja svake godine; otvoreno i za ostale hotele koji pripadaju kompaniji.</li> </ul> <p><b>C. Rešenja za ravnotežu u radnom životu: vaučeri i "poslovi poslužitelja"</b></p> <p><b>Korist za poslovanje:</b></p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privlačenje i mobilizovanje zaposlenih</li> <li>- Organizacija dobija na produktivnosti i dobrobiti</li> <li>- U mnogo slučajeva korist od oslobođenja od poreza i socijalnih davanja</li> <li>- Namenske alatke da bi se bolje spoznale potrebe i brige zaposlenih</li> <li>- Javne institucije lakše daju socijalne subvencije i bolja kontrola sredstava</li> <li>- Kontrola budžeta i manje administracije</li> <li>- Lako za upravljanje i distribuiranje</li> <li>- Garancija da će dodela ići u odgovarajućem pravcu, sprečavanje zloupotrebe</li> </ul> <p><b>Korist za zaposlene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobijaju na vremenu u svom profesionalnom i ličnom životu</li> <li>- Rešenja njihovih svakodnevnih briga</li> <li>- Poboljšan kvalitet življenja</li> <li>- Veća kupovna moć za posebne potrebe zahvaljujući mogućim subvencijama koje daje poslodavac</li> <li>- Pristup preferencijalnim ponudama</li> <li>- Alatke koje nude slobodu izbora zahvaljujući povezanim mrežama davalaca kućnih usluga</li> </ul>
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efikasna politika ljudskih resursa</li> <li>- Privlačenje i mobilizacija zaposlenih</li> <li>- Moralna klima kompanije i organizaciona kultura</li> <li>- Lojalnost zaposlenih prema kompaniji</li> </ul>
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokalne kulturne zablude o manjinama, invalidnim licima, ženama i zaposlenim ženama.</li> </ul>
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>
<p>Delotvoran program posvećen marginalnim osobama podrazumeva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poznavanje društva i istraživanje društvene klime u zajednici</li> <li>- dugoročni i održivi pristup</li> <li>- društvena partnerstva</li> </ul>
<b>Zaključci i preporuke</b>
<p>Politika dugoročne raznovrsnosti i jednakih mogućnosti, finansijske olakšice i organizaciono okruženje otvoreno prema multikulturalnosti.</p>
<b>Dodatne informacije</b>
<p><b>1. Francuska nacionalna politika u vezi sa marginalnim licima (invalidna lica, stara lica, manjine)</b> See <a href="http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/handicap/">http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/handicap/</a></p> <p><b>2. Seulska deklaracija o bezbednosti i zdravlju na radu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Svetski kongres o bezbednosti i zdravlju na radu je najveći međunarodni događaj u vezi sa profesionalnom bezbednošću i zdravljem. Cilj Kongresa je da doprinese poboljšanju zdravlja radnika,</li> </ul>



kao i sprečavanju nezgoda na radnom mestu i bolesti, kroz razmenu informacija i najbolje primere iz prakse. Namena mu je da pomogne sprečavanje nezgoda na radnom mestu, da zaštiti zdravlje radnika tako što dozvoljava učesnicima da podele informacije i znanje o najnovijim unapređenjima u ovoj oblasti i što ih ohrabruje da sprovode zajedničke projekte.

XVIII Kongresu je prisustvovalo više od 4.000 ljudi, uključujući političke vođe, rukovodioce kompanija, stručnjake za zdravlje i bezbednost, predstavnike organizacija radnika i poslodavaca i eksperte za socijalno osiguranje. Njima je data mogućnost da izvrše pregled trenutne situacije u svetu i da daju preporuke za budućnost.

Seulsku deklaraciju o bezbednosti i zdravlju na radu, koju je potpisalo oko 50 donosilaca odluka na visokom nivou, Međunarodna organizacija rada je pozdravila kao značajni novi program za kreiranje globalne kulture profesionalne bezbednosti i zdravlja. U Seulu je tom prilikom, u ime Accor-a, Deklaraciju potpisala Cathy Kopp.

Deklaracija predstavlja formalno priznavanje potpisnika, obavezu da se promovišu pitanja profesionalne bezbednosti i zdravlja u njihovim organizacijama, uz korišćenje odgovarajućih resursa i alatki. Potpisavši ovu Deklaraciju, Accor je potvrdio svoju poziciju društveno odgovorne, međunarodno aktivne korporacije.

Deklaracija konstatuje da bezbedna i zdrava radna sredina treba da bude priznata kao osnovno ljudsko pravo. U njoj su takođe data uputstva poslodavcima, radnicima i vladama. U skladu s tim principima, poslodavci moraju obezbediti radnicima odgovarajuću obuku i informacije i istovremeno postaviti delotvorne sisteme upravljanja profesionalnom bezbednošću i zdravljem.

„Poslodavci treba da osiguraju da:

- Prevencija bude integralni deo njihovih aktivnosti, zato što visoki standardi bezbednosti i zdravlja idu ruku pod ruku sa dobrim radnim učinkom.
- Sistemi upravljanja profesionalnom bezbednošću i zdravljem budu ustanovljeni na delotvoran način, da bi unapredili bezbednost i zdravlje na radu.
- Radnici i njihovi predstavnici budu konsultovani, obučeni, informisani i uključeni u sve mere koje se odnose na njihovu bezbednost i zdravlje na radu.“

Videti Deklaraciju i njene potpisnike na: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/statement/wcms\\_095910.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/statement/wcms_095910.pdf)

Videti Wikipedia dokument o Seulskoj deklaraciji o bezbednosti i zdravlju na radu na: [http://en.wikipedia.org/wiki/Seoul\\_Declaration\\_on\\_Safety\\_and\\_Health\\_at\\_Work](http://en.wikipedia.org/wiki/Seoul_Declaration_on_Safety_and_Health_at_Work)

<b>Izvor informacija</b>	<a href="http://www.accor.com">http://www.accor.com</a> <a href="http://handicap.gouv.fr">http://handicap.gouv.fr</a> <a href="http://www.handicap-information.com">http://www.handicap-information.com</a> <a href="http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/handicap/">http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/handicap/</a> <a href="http://www.ilo.org">http://www.ilo.org</a> <a href="http://www.csreurope.org/">http://www.csreurope.org/</a> <a href="http://en.wikipedia.org/wiki/Seoul_Declaration_on_Safety_and_Health_at_Work">http://en.wikipedia.org/wiki/Seoul_Declaration_on_Safety_and_Health_at_Work</a>
<b>Datum</b>	Januar 2009.

**Najbolje prakse Francuska Studija slučaja br. 2**

<b>Država</b>	Francuska
<b>Grad</b>	Pariz
<b>Ime kompanije</b>	GDF SUEZ
<b>Tip kompanije</b>	Javno-privatna kompanija (Francuska država ima više od 35% akcija fuzionisane kompanije GDF Suez)
<b>Broj zaposlenih</b>	198.200 lica po celom svetu U Gaz de France, krajem 2007, bilo je 47.560 zaposlenih – žene su predstavljale 25% osoblja a 10,3% su bile u upravi. Krajem 2007, u SUEZ-u je bilo zaposleno 149.131 lice po celom svetu – 16% zaposlenih u SUEZ-u su bile žene. U upravi je procenat žena iznosio 17,8%.
<b>Osnovna delatnost</b>	
GDF SUEZ je osnovan 2008. fuzionisanjem dve velike korporacije (Gaz de France i SUEZ). Aktivan je u celom energetsom lancu, u proizvodnji električne energije i prirodnog gasa, u smeru od terminala ka mreži. On razvija poslove na polju energetike, energetskih usluga i ekologije (električna energija, proizvodnja, kupovina, transport, distribucija i plasman prirodnog gasa, energetskih usluga, upravljanje vodama i otpadom).	
<b>Istorijat</b>	
U oblasti održivog razvoja prioriteti Grupe GDF SUEZ uključuju: - reagovanje na velike energetske izazove danas i sutra, putem upravljanja energijom i promovisanja inovacija, - prevođenje vrednosti održivog razvoja u njegovu praksu i kulturu, - uključivanje održivog razvoja u svoje prodajne ponude radi koristi potrošača, - razvijanje odgovornih praksi ljudskih resursa i upravljanja u celoj Grupi, - zaštita životne sredine, - i ponašanje u stilu društveno odgovorne kompanije, naročito aktivnim učestvovanjem u regionalnom razvoju.	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
Za GDF SUEZ korporativna odgovornost takođe zahteva promene u upravljanju i razvoj ispravnih praksi koje se odnose na ljudske resurse i upravljanje: - promovisanje ravnopravnog pristupa zapošljavanju, raznovrsnosti i ljudskim pravima unutar kompanije, - održavanje društvenog dijaloga, klime poverenja i osećaja pripadnosti u njenim timovima. GDF SUEZ stavlja akcenat na projekte i akcije koje imaju za cilj raznovrsnost i solidarnost (pogotovo planovi čiji su cilj društvena integracija mladih osoba s poteškoćama, žena i drugih ciljnih grupa).	

Politike GDF SUEZ-a su zasnovane na određenim politikama njegove dve velike korporacije:

- Gaz de France: serija društvenih alatki i alatki za zapošljavanje u cilju podrške uključenju na tržište rada i u svrhu lokalnog razvoja

- SUEZ: Akcije za društvene i profesionalne inovacije, putem borbe protiv društvene isključenosti, nudeći na taj način pristup uslugama koje podržavaju mogućnost zapošljavanja i lokalnog razvoja.

### **1. Podela posvećena održivom razvoju**

Povećenost Grupe održivom razvoju podupire struktura koja radi i poprečno i direktno na terenu:

- Odeljak za održivi razvoj koordinira i upravlja održivim razvojem na nivou Grupe i procenjuje mere koje su preduzete;

- Odgovarajuća mreža održivog razvoja predstavlja sve različite entitete u Grupi. Njena uloga je da prosleđuje politiku održivog razvoja kompletnom osoblju Grupe.

### **2. GDF SUEZ je osnivački partner sa više inicijativa koje imaju za cilj da se odupiru isključivanju, da podržavaju zapošljavanje i raznovrsnost**

#### **- Udruženje „Emmaüs France“**

Udruženje „Emmaüs France“ nudi podršku beskućnicima za uklapanje na tržište rada. Kad god je potrebno, oni stižu kvalifikacije za pripravnički staž u jednoj od prodavnica koju vodi ovo udruženje.

#### **- „Akcija za zasnivanje radnih mesta“ (FAPE) – <http://www.webfape.net>**

FAPE je osnovana 1995. i nudi usluge ponovnog uklapanja na tržište rada osobama iz marginalnih grupa. FAPE je podržala 1.500 projekata koji su kreirali otvaranje 8.500 novih radnih mesta za osobe koje se nalaze u teškoj situaciji.

#### **- „Ženski forum“**

Ženski forum ima za cilj promovisanje ženskog potencijala u društvu.

### **3. EPI (Emploi Partenariat Insertion) Intranet u SUEZ-u**

U ovu inicijativu spada korišćenje Intraneta za podršku saradnji među različitim grupama, da bi se razmenilo znanje u vezi sa zapošljavanjem i partnerstvom za solidarnost, te uklapanje osoba iz lokalnih zajednica na tržište rada.

### **4. Konvencija za uklapanje u SUEZ mladih osoba koje su isključene sa tržišta rada**

U ovu akciju spada učestvovanje osoba iz ciljnih grupa na obuci za kvalifikaciju ili procenu veština stečenih putem neformalne obuke, na osnovu potvrde o veštinama. Ovim mladim osobama se zatim nude mogućnosti za zapošljavanje u lokalnim kompanijama koje pripadaju Grupi.

### **5. Zapošljavanje u osetljivim okruzima, u Gaz de France**

Od 2005, Gaz de France je proširio svoje izvore pronalaženja kadrova, što se posebno odnosi na mlade osobe iz osetljivih okruga. U inicijative Gaz de France-a spadaju: sastanci s mladima u okruzima Ile-de-France i Lion i Marselj, uz pomoć Udruženja za pronalaženje kadrova APC, učestvujući u „forumima raznovrsnosti radnih mesta“ i poslovanjima „Radna mesta za gradove“ (kamion koje je pretvoren u mobilni štand za pronalaženje kadrova, lože na stadionu Gerland pretvorene u prostore za pronalaženje kadrova).

<p><b>Opis KDO prakse</b></p>	<p><b>6. Digitalni pristup</b></p> <p>Gaz de France nudi pristup informacijama za sve, uključujući invalidna lica. Zbog toga je internet sajt gazdefrance.com napravljen tako da bude pristupačan invalidnim licima. U januaru 2007. Grupa je stekla Accessi Web oznaku za taj sajt i lansirala je drajv kojim se unapredio pristup svim sajtovima Grupe. Nakon unapređenog pristupa, pogotovo naslovu „pronalaženje kadrova“, svi zainteresovani sada mogu da dobiju podatke o radnim mestima u Grupi i njenim poduhvatima u ohrabrivanju invalidnih lica, a mogu podneti i on-line prijavu. Septembra 2007. Gaz de France je takođe postao prva evropska kompanija koja je dobila oznaku Euracert za svoj internet sajt, što znači da je sertifikat Accessi Web u skladu sa međunarodnim standardima pristupnosti i da inspekciju nad njim vrši nezavisno treće lice.</p> <p><b>7. „Alternance 2007“ program u GDF-u</b></p> <p>U ovaj program spada kampanja za dopunsku obuku, pokrenuta da bi se otkrili novi talenti u ugroženim okruzima regiona Pariza, Liona i Marselja.</p> <p><b>8. Radni odbor za raznovrsnost u GDF-u</b></p> <p>Radni odbor za raznovrsnost formiran je 2007, da bi upravljao ovim procesom na nivou Grupe.</p> <p><b>9. Interna mreža raznovrsnosti u SUEZ-u</b></p> <p>Interna mreža raznovrsnosti je mesto na kome se razmenjuju najbolji primeri iz prakse, razvijaju konkretne inicijative za borbu protiv diskriminacije. Ugovor sa francuskom Nacionalnom službom za zapošljavanje (ANPE) olakšao je efikasnu koordinaciju između potreba filijala i pojedinaca koji su pogođeni isključenošću sa tržišta zapošljavanja. Potpisan sa institucionalnim partnerima i saradnicima, ugovor „<i>Proširenje raznovrsnosti angažovanja</i>“ proširuje delokrug filijala SUEZ-a uključivanjem kandidata koji su doživeli diskriminaciju prilikom nastojanja da se zaposle.</p> <p><b>10. Učestvovanje u biznis klubovima</b></p> <p>SUEZ je takođe lider u biznis klubovima u kojima se razgovara o jednakim mogućnostima i lokalnoj opredeljenosti.</p> <p><b>11. Interna mreža za invalidna lica u SUEZ-u</b></p> <p>Nakon analize izvršene 2006. o restrikcijama pri zapošljavanju koje pogađaju invalidna lica, filijale SUEZ-a su sprovele akcione planove. Stvaranje mreže za invalidna lica u toku 2007. godine podstaklo je razmenu najboljih primera iz prakse i nastanak principa ponašanja.</p> <p><b>12. Opservatorija za promovisanje učešća žena u SUEZ-u</b></p> <p>Grupa SUEZ je 2004. godine potpisala Povelju raznovrsnosti Instituta Montaigne, a zatim oformila evropsku radnu grupu da uradi analizu ravnoteže muškarci/žene u njenim zasebnim jedinicama.</p>
<p><b>Nivo intervencije</b></p>	<p>Lokalni i grupni nivo</p>
<p><b>Verovatni korisnici KDO prakse</b></p>	<p>Osobe iz marginalnih grupa Osobe koje se ne prijavljuju spontano za posao zato što nemaju pristupa informacijama ili dovoljno samopouzdanja</p>
<p><b>Problem kojim se bavi</b></p>	<p>Potreba za solidarnošću na lokalnom nivou i potreba za zaposlenjem, uključujući osobe iz marginalnih grupa</p>

<b>Svrha intervencije</b>	Uključenost u tržište rada kao društveno odgovorni poslodavac Promovisanje raznovrsnosti i borba protiv diskriminacije – najveći izazov je ubaciti proširenje raznovrsnosti, globalnu realnost koja se odnosi, između ostalog, na jednakost između muškaraca i žena, invaliditet ili starosnu diskriminaciju, nivo obrazovanja.
<b>Kontekst</b>	Svaka članica grupe može imati različite lokalne politike; zbog toga Grupa nudi alatke za podršku razmeni informacija i najboljih primera iz prakse koji se odnose na lokalna partnerstva, smernice za korišćenje metodologije za podršku lokalnom zapošljavanju i razvoju.
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p><b>Uklapanje mladih ljudi koji su isključeni sa tržišta rada</b></p> <p>Postoje 3 faze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponovna socijalizacija</li> <li>- Učenje ili sticanje dodatnih veština</li> <li>- Kvalifikacija ili sertifikovanje ranije stečenih veština</li> </ul> <p>Dodatna podrška se nudi prilikom uklapanja mladih ljudi isključenih sa tržišta rada u partnerstvo između javnog i privatnog sektora: službe za društveno uklapanje (koje obezbeđuje lokalna javna institucija) i podrška unapređenju veština (koju obezbeđuju kompanijine lokalne grupe). Trajanje procesa uklapanja može varirati između 18 meseci i 3 godine.</p> <p>Da bi promovisala učešće žena u SUEZ-u <b>opservatorija</b> je početkom 2007. započela formiranje fokus grupe u vezi sa mestom žena u SUEZ-u. Jasno postavljen cilj trebalo je da sugeriše konkretne korake u poboljšanju ravnoteže između muškaraca i žena, da ukloni prepreke i da preokrene predrasude i „organizacione navike“. Sastavljena od oko 50 žena svih nacionalnosti, koje dolaze iz raznih poslovnih delova Grupe, Opservatorija je decembra 2007. predstavila šest jasnih ciljeva sa konkretnim predlozima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ubrzati promociju žena na više rukovodeće položaje. Trećina kandidata za svaki viši rukovodeći položaj treba da budu žene. Žene velikog potencijala („Liderka za budućnost“) dobijaće, između ostalog, i namenske profesionalne savete;</li> <li>- povećati prisustvo žena u svim poslovanjima, pogotovo na tehničkim područjima. U „uži izbor“ kandidata za svaki položaj treba da uđe barem jedna žena;</li> <li>- podržati napredak ženske profesionalne karijere, pogotovo za vreme porodijskog odsustva;</li> <li>- podsticanje otvorenijih, fleksibilnijih upravljačkih praksi, uz posebnu svest o netipičnom putu ženske karijere; učiniti da to iskustvo važi unutar cele Grupe;</li> <li>- pomoći ženama da stvore mrežu WIN (Women in Networking – Žene u umrežavanju) unutar Grupe, u cilju podsticanja razmena informacija i iskustava;</li> <li>- dati kredibilitet i pratiti rodne inicijative uključivanjem niza indikatora, da bi se olakšalo merenje poboljšanja rodnog napredovanja u Grupi.</li> </ul>
<b>Trajanje</b>	U toku
<b>Potrebni resursi</b>	Interna sredstva za podršku inicijativa Grupe Partnerstva između Grupe, lokalnih kompanija Grupe i relevantnih lokalnih vlasti koje se bave oblastima zapošljavanja

<b>Indikatori za monitoring</b>	<p>Broj zaposlenih koji učestvuju u programu „CAP competences“ (namenjenom kognitivnim – afektivnim –psihomotornim veštinama)</p> <p>Broj zaposlenih koji su tokom godine prošli obuku</p> <p>Broj sati profesionalne obuke</p> <p>Procenat žena u grupi</p>
<b>Efekat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Više od 240 mladih ljudi isključenih sa tržišta rada, uključeno u program uklapanja u 17 kompanija Grupe SUEZ do 2007, sa stopom uspeha višom od 80%.</li> <li>• 415 mladih ljudi uključeno u projekat „Pronalaženje zaposlenja 2007.“ GDF-a, uključujući 14 mladih invalidnih lica i 40 osoba iz osetljivih gradskih sredina (marginalne grupe) koji su primljeni kao pripravnici.</li> <li>• 450 zaposlenih je 2007. učestvovalo u programu „CAP competences“ u GDF-u.</li> <li>• 59,1% zaposlenih u GDF-u prošlo je kroz kurseve obuke tokom 2007. godine (održano je skoro 10.000 sati profesionalne obuke, a skoro 300 novih menadžera je prošlo kroz integracioni kurs Grupe).</li> <li>• 61,2% zaposlenih u SUEZ-u je prošlo obuku u 2007. godini.</li> <li>• Stopa angažovanih invalidnih radnika iznosi najmanje 4% od broja osoba koje su u tom periodu angažovane.</li> <li>• Tokom 2007. organizovano je sedam regionalnih kampanja za podizanje svesti, u korist angažovanja invalidnih lica i njihovog zadržavanja na poslu.</li> </ul>
<b>Sporna pitanja</b>	Stvarno partnerstvo sa lokalnim vlastima
<b>Izvučene pouke</b>	Potreba za razmenom informacija i mreža sa osobama zainteresovanim za ista pitanja.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobra saradnja između članova Grupe</li> <li>• Nova vrsta odnosa sa lokalnim vlastima</li> </ul> <p><b>Korist za zaposlene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Učestvovanje lokalnih zaposlenih u programima sticanja novih veština</li> </ul>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Stvaranje, na nivou Grupe SUEZ, jedne EPI baze podataka, u koju će biti uneti podaci o lokalnim partnerstvima oformljenim u Francuskoj, a koja se odnose na zapošljavanje, obuku, lokalni razvoj i uključenje u rešavanje lokalnih problema.	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Privlačenje marginalnih grupa na tržište rada traži više truda, uključujući investiranje u akcije pronalaženja kadrova.</p> <p>Gaz de France je postavio sebi cilj da zaposli 40 pripravnika koji imaju dokument „Priznanje statusa invalidnih radnika (ROTH)“ u periodu 2006-2007. Odeljenje za ljudske resurse je razvilo namenski sistem, podržan od strane Misije hendikep. Na taj način se učetvorostručio broj podnesenih prijava:</p>	

<p>124 osoba podnelo je prijavu u oktobru 2007, u poređenju sa 30 osoba u 2006. godini. U 2007. godini potpisano je četrnaest ugovora o pripravničkom stažu, za razliku od 2006. godine, kada nijedan nije bio potpisan. Investiranje u kampanju pronalaženja kadrova omogućilo je da se poveća svest o tome među raznim marginalnim grupama ljudi kojima se akcije pronalaženja kadrova i obraćaju.</p>	
<p><b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b></p>	
<p>Stvaranje izbalansiranog i komplementarnog partnerstva s lokalnim vlastima Investiranje u komunikacijske kampanje i ostale srodne inicijative</p>	
<p><b>Zaključci i preporuke</b></p>	
<p>Specifične lokalne potrebe i potrebe Grupe treba da budu izbalansirane, te da podržavaju razvoj obe zainteresovane strane.</p>	
<p><b>Dodatne informacije</b></p>	
<p>Principi održivog razvoja GDF SUEZ-a izraženi su kroz korporativne fondacije koje deluju svuda po svetu, podržavajući održive projekte u oblasti zdravlja, ekologije, kulturnog nasleđa i obrazovanja. Fondacija Gaz de France Korporativna fondacija Gaz de France teži ka 3 bitna cilja: - Borba protiv socijalne isključenosti mladih ljudi: Fondacija podržava dobročinstva koja se čine svakodnevno na terenu u svrhu reintegracije mladih koji su najviše isključeni iz društva. - Poštovanje i zaštita životne sredine: Fondacija nadgrađuje napore koje čine GDF SUEZ za distribuiranje energije koja je povoljna po životnu sredinu kreiranjem i obnavljanjem vrtova i važnih lokacija. - Obnavljanje kulturnog nasleđa Francuske: Fondacija aktivno podržava obnavljanje vitalnog elementa nasleđa Francuske, vitraže, i podstiče savremene umetničke kreacije. Fondacija SUEZ – primarna misija Fondacije SUEZ, formirana pod okriljem Fondacije Francuske, jeste da pomaže deci u nevolji. GDF_SUEZ_Corporate_Brochure_10_2008_vUS_Final_01.pdf</p>	
<p><b>Izvor informacija</b></p>	<p><a href="http://www.gdfsuez.com/en/developpement-durable/publications/">http://www.gdfsuez.com/en/developpement-durable/publications/</a> <a href="http://www.gdfsuez.com/RO/en/">http://www.gdfsuez.com/RO/en/</a> <a href="#">Gaz de France Sustainable Development report 2007 (pdf - 4 MB)</a> <a href="#">SUEZ Activities and Sustainable Development report 2007 (pdf - 11 MB)</a> <a href="http://www.emmaus.fr/insertion/intro-insertion.html">http://www.emmaus.fr/insertion/intro-insertion.html</a> <a href="http://www.webfape.net/">http://www.webfape.net/</a> <a href="http://www.womens-forum.com/">http://www.womens-forum.com/</a> <a href="http://www.imsentreprendre.com/">http://www.imsentreprendre.com/</a> <a href="http://www.gazdefrance.com">www.gazdefrance.com</a></p>
<p><b>Datum</b></p>	<p>Januar 2009. (dostupne informacije za 2007. i delimično za 2008.)</p>

## Najbolje prakse Francuska Studija slučaja br. 3

<b>Država</b>	Francuska
<b>Grad</b>	Gradovi po celoj Francuskoj u kojima lanac Casino Group ima svoje supermarkete i hipermarkete
<b>Ime kompanije</b>	Casino Group, <a href="http://www.groupe-casino.fr">http://www.groupe-casino.fr</a>
<b>Tip kompanije</b>	Multinacionalna francuska kompanija
<b>Broj zaposlenih</b>	160.000 (u 2007. godini)
<b>Osnovna delatnost</b>	
Maloprodaja	
<b>Istorijat</b>	
<p>Geoffroy Guichard je 2. avgusta 1898. osnovao <i>Soci��t�� des Magasins Casino</i>.</p> <p>Šireći svoje prisustvo, Casino je popunjavao svoj asortiman i 1901. lansirao prvi sopstveni proizvod. Istinski pionir društvenog dijaloga, Guichard je 1920. postavio sistem porodičnog dodatka za svoje osoblje. Pridržavajući se svojih avangardnih ideja, razvio je prvi sistem odanosti potrošačima, a 1959. je postavio datum upotrebljivosti na sve svoje proizvode, čak i pre nego što je taj zakon usvojen. Kasnije je došlo do diversifikacije lanca prodavnica, naime, prvi Casino supermarket je otvoren 1960, prvi gigantski hipermarket 1970; prva prodavnica sa sopstvenim proizvodima u Sjedinjenim Američkim Državama otvorena je 1984, a 1996. označava početak međunarodnog razvoja većih razmera.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<p>Vrednosti kojima se kompanija rukovodi od samog osnivanja: kvalitet, neposrednost, solidarnost, poštovanje.</p> <p>Između društvenog konteksta u kome kompanija posluje i njene KDO strategije postoji jaka veza. KDO aktivnosti koje se odnose na marginalne grupe određene su nekim konkretnim društvenim problemima s kojima se kompanija suočava. Na ove socijalne programe utiče i javna politika koja je u vezi sa istim društvenim problemom na nacionalnom nivou.</p> <p>Zbog toga su KDO aktivnosti koje se odnose na marginalne grupe način da se priđe društvenim pitanjima koja su uključena u opšti kontekst (na nacionalnom nivou) i u konkretan kontekst (u lokalnoj zajednici):</p> <p><b>1. Prvo društveno pitanje kojim se bavi KDO strategija – urbana integracija:</b> Budući da je kompanija lokalni, društveni i ekonomski igrač, potrebna joj je društveno stabilna sredina, sa ljudima integrisanim u društvo. Za njene aktivnosti bitni su dobri odnosi sa lokalnim zajednicama. Društvena kohezija i dobrobit okoline u kojoj se Grupa nalazi dva su ključa ekonomskog razvoja</p>	



njenih prodavnica. Da bi se u tome uspelo, bitna je i Lokalna integracija.

U takozvanim osetljivim sredinama po celoj Francuskoj živi populacija od 20 miliona ljudi, odnosno jedna trećina ukupne populacije. U tim sredinama je locirano 59% hipermarketa i 39% supermarketa Grupe.

**2. Drugo društveno pitanje kojim se bavi KDO strategija – obuka zaposlenih i rukovođenje:** Obuka, svesnost i rukovođenje osoblja Grupe u cilju poboljšanja uslova bezbednosti.

Sve kompanije koje imaju posla sa mnogo klijenata u nekom trenutku se suoče s nasilnim situacijama. U sredinama gde su bili marketi Casino, najpre se javni prevoz suočio s necivilizovanim ponašanjem. Zatim su se takve situacije događale na maloprodajnim mestima.

Kako je dužnost Grupe da održava konstruktivni dijalog sa svojim zaposlenima i da ih štiti od bilo kakve vrste nasilja, ona je odredila mere da bi sprečila svaki rizik na radnom mestu i da bi obezbedila psihološku podršku onima kojima je ona potrebna.

Početakom 90-tih godina prošloga veka Grupa je preduzela mere u sledećim oblastima: prevencija i pravni lek.

**3. Treće društveno pitanje kojim se bavi KDO strategija – uklapanje i zaposlenje:** Borba protiv diskriminacije, u korist raznovrsnosti i jednakih mogućnosti.

Zahvaljujući partnerskom dogovoru s Ministarstvom za socijalna pitanja i zapošljavanje, Casino grupa je preduzela mere kojima se poboljšava ekonomski razvoj prioritarnih sredina u kojima Grupa radi i pruža mogućnost za posao lokalnom stanovništvu.

#### **Ostalo**

- KDO strategija s dugoročnim ciljevima;
- glavno odeljenje koje je uključeno u KDO aktivnosti: ljudski resursi;
- godišnji društveni izveštaj: društveni efekat KDO aktivnosti se prati i procenjuje;
- domen KDO: ljudska prava, diskriminacija;
- glavni društveni problemi koji se uzimaju u obzir: društvena integracija i ekonomske mogućnosti za invalidna lica;
- pristup raznih zainteresovanih grupa: uključeni su društveni partneri, zajednice i Vlada.

<b>Opis KDO prakse</b>	Casino duguje svoje kulturno bogatstvo raznovrsnosti svojih zaposlenih. Zato je proaktivan u borbi protiv svake diskriminacije. Evo šta Casino smatra jednostavnim, efikasnim merama: <ul style="list-style-type: none"><li>- transparentno pronalaženje kadrova i procesi promocija;</li><li>- procena upravljanja formalnom i neformalnom raznovrsnošću;</li><li>- obuka osoblja u vezi sa pitanjima diskriminacije;</li><li>- partnerstvo s Vladom koje se odnosi na evropski test program, namenjen borbi protiv diskriminacije i zapošljavanju invalidnih lica.</li></ul>
<b>Nivo intervencije</b>	Pristup raznih zainteresovanih grupa koji uključuje: <ul style="list-style-type: none"><li>- Odeljenje za ljudske resurse;</li><li>- politiku kompanije;</li></ul>

	<p>Društveno partnerstvo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ugovor kompanije koji postupa prema ugovoru o nacionalnom partnerstvu sa Ministarstvom za socijalne poslove i zapošljavanje – aktivnosti obuke;</li> <li>- različiti kanali komunikacije, interni i eksterni.</li> </ul>
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marginalizovane osobe, invalidna lica, nezaposleni, niskokvalifikovane osobe, osobe niskog obrazovanja;</li> <li>- zaposleni koji žele da nastave profesionalnu karijeru;</li> <li>- Vlada i razne druge kompanije koje bi mogle imati koristi od ovog iskustva.</li> </ul>
<b>Problem kojim se bavi</b>	<p>Potpisan 2002, ugovor kompanije postupa prema ugovoru o nacionalnom partnerstvu, započetom 1993. od strane Ministarstva za socijalne poslove i zapošljavanje.</p> <p>U periodu 2000-2006, Grupa je preduzela krupnije korake ka ekonomskom razvoju prioriternih sredina i ka pristupu zapošljavanja lokalnih stanovnika, predloživši tri jaka akciona plana:</p> <p><b>(a) Za osobe s diplomom fakulteta olakšan pristup rukovodećim položajima unutar Grupe.</b></p> <p>Tokom naredne četiri godine, biće zaposleno 250 mladih osoba s položenom velikom maturom + 2 godine daljeg obrazovanja, da bi dobili pristup vrhunskim radnim mestima kao budući menadžeri. Neki od njih koji su primljeni kao šefovi odeljenja mogli bi postati direktori prodavnica. Ovo je način borbe protiv diskriminacije i za integraciju mladih talenata, koji će docnije verovatno biti regrutovani za prioritete sredine.</p> <p><b>(b) Učvrščivanje stručne integracije nedovoljno kvalifikovanih stanovnika osnaživanjem jednakih mogućnosti putem borbe protiv diskriminacije.</b></p> <p>Za nova prodajna mesta, veliki deo radnih mesta (20 do 30%) biće rezervisan za lokalno stanovništvo. Ovaj pristup se odnosi na zapošljavanje svih lokalnih aktera, pridržavajući se karakteristika i potreba onih koji traže posao iz sredine koja je u pitanju.</p> <p><b>(c) Biti proaktivan u ekonomskom razvoju zajednica, uz korišćenje Grupinog „know-how“.</b></p> <p>Grupa je proaktivna u izvesnim poslovima gradske obnove (Vaulx en Velin, Roubaix, Argenteuil, Toulouse). Drugim rečima, pored komercijalnih investicija, Grupa doprinosi i razmišljanju o stvarima koje stoje iza komercijalnog restrukturiranja okoline, te o njenoj integraciji u gradsku infrastrukturu preko svog odeljenja za proširenje.</p> <p>Tako da, pored toga što pomaže reintegraciji onih koji žive u prioriternim sredinama, Grupa takođe ima nameru da daje doprinos društvenoj koheziji i dobrobiti okoline o kojoj je reč. Ovde ekonomska reintegracija postaje vidljiva.</p>
<b>Svrha intervencije</b>	<p><b>Ugovor iz 2006: Ciljevi (2006-2010)</b></p> <p>Grupa je 2006. potpisala četvorogodišnji ugovor koji se odnosio na sve njene aktivnosti u Francuskoj (izuzev firmi Monoprix, Franprix i Leader Price).</p>

	<p>Potpisan od strane svih članova IRP i odobren od strane javne administracije, ugovor ima 6 glavnih pravaca:</p> <p><b>(a) Plan zapošljavanja:</b> Zapošljavanje 300 invalidnih lica do 2010.; Uspostavljanje partnerstava da bi se osigurao uspeh procesa pronalaženja kadrova; Osmisliti načine kako da se olakša integracija invalidnih lica.</p> <p><b>(b) Zadržavanje na radnom mestu:</b> Zadržavanje invalidnih lica (ili onih koji će postati invalidni) na radnom mestu, dokle god im to dozvoljava njihov invaliditet.</p> <p><b>(c) Integracija i obuka:</b> Primanje na posao 350 pripravnika, do 2010.; Razvoj profesionalizacije i pripravnički ugovori;</p> <p><b>(d) Svesnost i komunikacija:</b> Uključenje onih koji su već zaposleni, te društvenih i stranih partnera;</p> <p><b>(e) Partnerstvo sa adaptiranim preduzećima (Enterprises Adaptées) i sa servisima koji pomažu pri zapošljavanju:</b> Primanje pripravnika koji dolaze iz tih institucija; Kupovina proizvoda ili usluga za te strukture.</p> <p><b>(f) Predvideti mogući invaliditet:</b> Razvijanje sredstava za sprečavanje invaliditeta (kako fizičkog tako i psihičkog invaliditeta); Menjati način na koji se posmatraju invalidna lica, uključivanjem zaposlenih u dugoročni akcioni plan.</p>
<b>Kontekst</b>	<p>Sa veoma mnogo postavki u izvesnom broju diskvalifikovanih sredina unutar grada, Grupa već nekoliko godina sprovodi akcije čiji su cilj društvena kohezija i dobrobit takozvanih osetljivih sredina. Ove akcije se pridržavaju gore navedenih međusobno zavisnih direktiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Urbana integracija;</li> <li>- Obuka i vođenje zaposlenih;</li> <li>- Uklapanje i zapošljavanje.</li> </ul>
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p>Casino je već dugo uključen u promovisanje zapošljavanja invalidnih lica. Posle regionalnog pilot programa Casino je 1999. i 2003. potpisao dva ugovora koja su pokrivala sve njegove prodavnice u zemlji. Cilj je da se uglavnom zadrži kvota od 6% invalidnih lica u Grupi, i da se isto pokuša postići u svakoj poslovnoj jedinici. Ovaj ugovor koji se odnosi na celu kompaniju sledi sledeće ciljeve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dati prioritet zapošljavanju invalidnih lica;</li> <li>- unaprediti uslove prihvata, obuke, praćenja nakon obuke, integracije, razvoja i zadržavanja posla;</li> <li>- pojačati uključenost rukovodećeg osoblja i društvenih partnera;</li> <li>- razvijati radne odnose sa centrima za pomoć i radionicama koje pružaju zaštitu.</li> </ul>

	<p>Za podizanje svesti o ovoj politici i inicijativama u celoj Grupi veoma je važno sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Svim rukovodiocima poslovnih jedinica u Francuskoj poslat je interni vodič za angažovanje kadrova i njihov ostanak na poslu, uz standardne formulare s opisom radnog mesta.</li> <li>- Video zapis o ugovoru koji je potpisao Casino a koji se odnosi na angažovanje invalidnih lica napravljen je 2003. i razaslan svim ustanovama Grupe.</li> <li>- Korisni saveti o angažovanju, obuci i zadržavanju invalidnih zaposlenih postavljeni su na intranet.</li> <li>- Vršiti se monitoring svake radne jedinice da bi se dobili tačni podaci i da bi ona mogla da sprovodi svoju politiku.</li> <li>- Godišnji izveštaj se priprema sa sindikatima, uopšteno i unutar svake radne jedinice.</li> </ul>
<b>Trajanje</b>	Započeto 1999. – sada je u toku Program koji je ovde razmatran započet je 2006. godine.
<b>Potrebni resursi</b>	Finansijske investicije, ljudski resursi i Vladine inicijative za obuku i komunikacijsku kampanju.
<b>Indikatori za monitoring<sup>1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Broj niskokvalifikovanih, niskoobrazovanih invalidnih lica koja imaju koristi od obuke;</li> <li>Broj invalidnih lica koja su zaposlena.</li> </ul>
<b>Efekat</b>	<p>Rezultati su bili značajni, u smislu eksperimentalne društvene medijacije, revitalizacije centra grada ili mesne zajednice, čak i poduhvata otvaranja novih radnih mesta.</p> <p>Procena ugovora potpisanog 2006. za period 2006-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Društveni odnosi, prevencija delinkvencije, mere terenske društvene medijacije</b></li> </ul> <p>Torcy, Aix-en-Provence u Jas de Bouffan, Toulouse Basso Cambo (mesna zajednica Mirail) uz pomoć C.R.E.P.I, Boissy-Saint-Léger.</p>

<sup>1</sup> **Primeri mogućih indikatora za monitoring:**

**Kvantitativni indikatori:**

- Broj ili % ukupnog broja lica obuhvaćenih KDO programima koji su bili zaposleni u kompaniji;
- Broj ili % lica obuhvaćenih KDO programima koji su našli posao na tržištu rada;
- Koliki se procenat iz KDO programa kompanije odnosi na aktivnosti Odeljenja za ljudske resurse?
- Koliko odeljenja je uključeno u izradu i sprovođenje KDO programa?
- Koliko je organizovano sesija za zaposlene u kompaniji u vezi sa informisanjem i promovisanjem KDO koncepta?
- Da li je predviđen poseban budžet za KDO aktivnosti? Koliki je to deo ukupnog budžeta kompanije (u %)?

**Kvalitativni indikatori:**

- Koliko je jaka osoba iz glavne uprave, zadužena za sprovođenje KDO politike?
- Kakav imidž ima kompanija u lokalnoj zajednici/ na nacionalnom nivou/ u međunarodnoj zajednici, ako je to slučaj?
- Da li su klijenti kompanije zadovoljni?
- Da li postoji strategija za razvoj i sprovođenje KDO programa u kompaniji?
- Da li kompanija primenjuje poslovnu etiku ili KDO standarde (npr. ISO 9001, ISO 14001, AA 1000, SA 8000 itd.)?
- Da li postoji dobar nivo bezbednosti na poslu za zaposlene u kompaniji?
- Da li postoji dobar nivo kvaliteta života zaposlenih? A u zajednici?
- Kog je stepena znanje i razumevanje KDO principa u kompaniji?
- Da li je kompanija svesna prednosti sprovođenja KDO programa, da li ih smatra korisnom investicijom ili „obavezom koju mora ispuniti“?

	<p>- <b>Revitalizacija centra grada ili mesne zajednice:</b> sprovedena je obimna akcija u Vaulx-en-Velin i još jedna, u drugom obimu, u partnerstvu sa akterima iz slobodne zone Montreynaud, Saint-Etienne (na podsticaj lokalnog stanovništva otvorene su dve veće samoposluge).</p> <p>- <b>Poduhvat otvaranja novih radnih mesta.</b> Razvojne akcije u novim servisima sprovedene su kao deo prve faze eksperimenta u severnom delu Marselja. To je rezultiralo konceptom Boutique des Services (servisni butik).</p> <p>- <b>Zapošljavanje</b></p> <p>Do kraja 2007. godine 9,64% zaposlenih bila su invalidna lica (9,12% u 2006. godini), mnogo više od 6% koje zahteva zakon.</p> <p>Ugovor čiji je cilj zapošljavanje najmanje 300 invalidnih lica do kraja 2010. godine, uz pomoć partnerstava s javnim institucijama i specijalizovanim udruženjima.</p> <p>Tokom 2007. je zaposleno <b>102 invalidna lica</b>. Od 2006. godine Grupa je zaposlila ukupno 188 invalidnih lica.</p> <p>- <b>Zadržavanje na radnom mestu</b></p> <p>Nekoliko mera je omogućilo zadržavanje invalidnih lica na radnom mestu, ili onih koji postanu invalidi zbog nesrećnog slučaja, dokle im god njihova invaliditet dozvoli: da se prilagode novom radnom mestu, da se osmisle novi profesionalni projekti, programi podučavanja koji olakšavaju integraciju zaposlenog sa invaliditetom na novom radnom mestu.</p> <p>Tokom 2007. godine kompanija je uspešno rešila <b>91 slučaj zadržavanja</b> na radnom mestu.</p> <p>- <b>Uključenje i obuka za razvoj veština</b></p> <p>Svrha ugovora koji je Grupa potpisala bila je da se primi najmanje 350 pripravnika u periodu od 2006. do 2010. godine.</p> <p>U 2007. je primljeno 90 invalidnih pripravnika.</p> <p>Od 2006. je zaposlenje dobilo 162 pripravnika.</p> <p>- <b>Svest i komunikacija</b></p> <p>Interne i eksterne kampanje za komunikaciju koje koriste različite kanale komunikacije.</p> <p>- <b>Partnerstvo sa adaptiranim preduzećima (Enterprises Adaptées) i sa servisima koji pomažu pri zapošljavanju</b></p> <p>- 10 osoba sa invaliditetom, iz tih društvenih struktura, u 2007. godini postale su pripravnici kompanije.</p> <p>- potpisana su 32 ugovora o radu na određeno vreme s ljudima iz gore navedenih institucija.</p> <p>- <b>Prevenција invaliditeta</b></p> <p>Tokom 2007. je osmišljen program za sprečavanje fizičkog i psihičkog invaliditeta u svim supermarketima.</p> <p>Vidi:  <a href="http://www.groupe-casino.fr/agir/?sr=3&amp;id_art=40003020&amp;lang=fr">http://www.groupe-casino.fr/agir/?sr=3&amp;id_art=40003020&amp;lang=fr</a></p>
<b>Sporna pitanja</b>	<p>- za razvoj, implementaciju i podizanje svesti je potrebno vreme. Potrebno je nekoliko godina da zaposleni sa invaliditetom budu u potpunosti integrisani;</p> <p>- angažman invalidnog lica podrazumeva poprilično ulaganje vremena.</p>

<p><b>Izvučene pouke</b></p>	<p>Poslovne sfere koje su unapređene: organizaciona kultura, upravljanje zainteresovanim grupama, dijalog zainteresovanih grupa, sudelovanje zainteresovanih grupa, vođstvo, upravljanje ljudskim resursima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osoblje nauči da radi s ljudima koji su različiti, ma kakva bila ta njihova različitost (na primer, za starije radnike mogu se koristiti slične alatke).</li> <li>- Veoma dobra saradnja sa sindikatima.</li> <li>- U 2003. je zaposleno 7,87% invalidnih lica, što je veoma visoka stopa u francuskim kompanijama (prosek u 2003: 3,56%).</li> <li>- Integrisanje invalidnih lica sa ozbiljnim problemima često utiče pozitivno na ponašanje osoblja.</li> </ul> <p><b>Primeri mogućeg stečenog znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj novog načina ponašanja i stavova u kompaniji;</li> <li>- obogaćenje organizacione kulture;</li> <li>- kompanija postaje mesto na kome zaposleni žele da rade, njihova lojalnost se povećava;</li> <li>- vidljivost kompanije se povećava u velikoj meri, kao i poverenje zainteresovanih grupa koje sudeluju;</li> <li>- kreativnost u rešavanju problema marginalizovanih kategorija;</li> <li>- povećanje samopoštovanja učesnika u KDO programima;</li> <li>- doprinos promeni koncepta „tržišne konkurencije“ promovisanjem „win-win“ stava (kada su obe strane zadovoljne);</li> <li>- transformacija stereotipa koji se odnose na integraciju takozvanih „marginalizovanih kategorija“</li> </ul>
<p align="center"><b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b></p>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija brendiranja: društveno priznanje može se transformisati u društveni kapital ili ugled.</li> <li>- Upravljanje rizikom: proaktivna uprava je bolji pristup za društvene rizike.</li> <li>- Korist od ljudskih resursa: lojalnost, efikasnost.</li> </ul> <p><b>Korist za marginalizovane osobe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izgradnja društvenih odnosa može kasnije doneti ekonomske mogućnosti za marginalizovane osobe.</li> <li>- Društvena inovacija (oni integracioni mehanizmi i društvena partnerstva koje je započela kompanija) je način bavljenja novim društvenim pitanjima.</li> </ul>	
<p align="center"><b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b></p>	
<p>Društvena i ekonomska integracija različitih grupa osoba koje su marginalizovane: niskoobrazovane osobe i invalidna lica.</p>	

<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Paradoks znanja:</b> mnogi poslovni rukovodioci misle da su za društvena pitanja potrebna ekonomska rešenja. Društvenom problemu je potrebno društveno rešenje. Naravno, sprovođenje tih rešenja zahteva novac, ali je rešenje samo po sebi društveno. Zbog toga je važno dobro poznavati društvenu sredinu koja proizvodi taj određeni problem. Investiranje nije dovoljno. Potrebna nam je jasna dijagnoza za svaki konkretan problem, za svaki konkretan kontekst.</p>	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Delotvorna praksa mora biti održiva. Ona se mora zasnivati na dugoročnoj strategiji, da bi mogla identifikovati sopstvene finansijske resurse.</p>	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
<p><b>1. Od problema do mogućnosti:</b> bolji pristup nekom problemu podrazumeva da se nađe način kako ga pretvoriti u mogućnost.</p> <p>U Francuskoj, kompanije koje ne zapošljavaju najmanje 6% invalidnih lica moraju da plate porez koji se koristi za promovisanje integracije invalidnih lica. Casino je odabrao drugu opciju: on ove resurse koristi da bi unapredio pronalaženje kadrova i integraciju invalidnih lica koja čine deo njegove radne snage.</p> <p><b>2. Društvenim problemima su potrebna društvena rešenja:</b> društvena rešenja podrazumevaju društvene mreže. Društveni problem je problem koji se tiče svih društvenih partnera, poslovnih i neprofitnih, privatnih i javnih organizacija, koji u njemu sudeluju ili ih on pogađa.</p> <p>Zbog toga se društveni problem ne može rešiti osim ako je rešenje i društveno, ako uključuje partnerstvo između kompanija, zajednica, NVO i Vlade. Što je veća koalicija na projektu to je veći i uticaj tog projekta.</p> <p><b>3. Prevencija je bolji način pristupa rizicima:</b> prevencija je jeftiniji i efikasniji pristup društvenom riziku.</p> <p><b>4. Rešavanje društvenog problema podrazumeva znanje:</b> izvor i posledica tog problema, strane koje su uključene i njihovi specifični odnosi.</p>	
<b>Izvor informacija</b>	<p><a href="http://www.csreurope.org">http://www.csreurope.org</a></p> <p><a href="http://www.groupe-casino.fr">http://www.groupe-casino.fr</a></p> <p><a href="http://wrightreports.ecnext.com/coms2/reportdesc_COMPANY_C25030250">http://wrightreports.ecnext.com/coms2/reportdesc_COMPANY_C25030250</a></p> <p><a href="http://biz.yahoo.com">http://biz.yahoo.com</a></p>
<b>Datum</b>	Januar 2009.

**Najbolje prakse Francuska Studija slučaja br. 4**

<b>Država</b>	Francuska
<b>Grad</b>	Mesto implementacije: Francuska – L’Oréal-ov istraživački i tehnički centar, Aulnay sous Bois
<b>Ime kompanije</b>	Grupa L’Oréal
<b>Tip kompanije</b>	Javna kompanija s ograničenom odgovornošću (SA, société anonyme)
<b>Broj zaposlenih</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 63.358 zaposlenih u 58 zemalja;</li> <li>- Žene sada čine 35% u upravnim odborima;</li> <li>- Među rukovodilačkim kadrom ima 113 različitih nacionalnosti. Po filijalama svuda u svetu 74% menadžera nisu Francuzi.</li> </ul>
<b>Osnovna delatnost</b>	
<p>Industrija kozmetike: sve više se diversifikujući, Grupa je trenutno usredsređena na svoje aktivnosti na polju kozmetike, luksuznih proizvoda i dermatologije.</p> <p>Glavne aktivnosti Grupe su razvoj, proizvodnja i plasman kozmetike i dermatoloških proizvoda. Grupa posluje u segmentima kozmetike, Body Shop-a i dermatologije. Segment kozmetike uključuje potrošačke proizvode, profesionalne proizvode, luksuzne proizvode i aktivnu kozmetiku. Segment Body Shop-a nudi široki asortiman kozmetičkih i toaletnih proizvoda pripremljenih na prirodni način. Dermatološkim proizvodima se bavi Galderma, koja je zajednički poduhvat sa kompanijom Nestlé SA. U njihove brendove spadaju Garnier, Redken, Maybelline, Kerastase, Matrix, PuroOlogy i Softsheen-Carson.</p>	
<b>Istorijat</b>	
<p>Grupa L’Oréal uglavnom posluje u Zapadnoj Evropi i Severnoj Americi.</p> <p>Od ranih 90-tih prošloga veka globalna ekspanzija L’Oréal-a pridržavala se dvostruke strategije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsolidacija aktivnosti i strukture na važnim tržištima u Francuskoj, Zapadnoj Evropi i Severnoj Americi.</li> <li>- Širenje prisustva Grupe na novim tržištima sa potencijalom rasta, kao što su Latinska Amerika, Azija i Istočna Evropa.</li> </ul>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<p><b>Životna sredina</b></p> <p>Ekologiju vidi kao nužno globalni pristup: svi se moraju jednako obavezati na zaštitu životne sredine, u istraživačkim i u proizvodnim pogonima, u administrativnim zgradama Grupe, kao i pri razvijanju proizvoda, a pogotovo ambalaže.</p> <p>Odeljenje za upravljanje životnom sredinom osnovano je 1991, a formirane su i ekološke radne grupe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Referenti za bezbednost životne sredine na svakoj administrativnoj, proizvodnoj i laboratorijskoj</li> </ul>	



lokaciji

- Jedinica za bezbednost životne sredine na nivou Opšte tehničke uprave
- Odbor za životnu sredinu koji radi pri Upravi Odseka za opšte istraživanje.

Ekološke radne grupe rade sa zaposlenima u Grupi da bi im povećale svest, da bi ih motivisale, koordinisale, postavljale ciljeve, verifikovale rezultate, komunicirale s njima.

Grupa L'Oréal je „uložila znatne napore da savlada efekat svojih aktivnosti na životnu sredinu, kao i aktivnosti njenih dobavljača i izvođača“; njen cilj je da:

- Poveća svest i motiviše celokupnu radnu snagu da pokaže veće poštovanje prema životnoj sredini
- Poveća procenat biorazgradivih biljnih supstanci u formulama proizvoda:

Postignuto: Eliminirani svi CFC iz aerosola

- Smanji efekat na životnu sredinu od strane industrijskih pogona, šoping centara, administrativnih zgrada

Postignuto: Upotreba električnih vozila i LPG kola na lokacijama Grupe, te izgradnja stanice za prečišćavanje u fabrici Lancôme

- Smanji obim izlaganja na mestima prodaje (POS – Point of Sale), u težini i kvantitetu, a da stavi akcenat na reciklažu

Postignuto: Izlaganje u radnji na materijalu koji se može preklopiti i reciklirati, što rezultira upotrebom 25% manje kartona, 90% manje prostora za transport i skladištenje

- Za ambalažu: Smanji obim i težinu. Da poveća procenat recikliranih materijala; da nađe nova rešenja za ambalažu

- Na svim svojim lokalitetima kompanija je uvela dijagrame učinka, u cilju daljeg napredovanja. Njima se mere i prate međusobni odnosi sa životnom sredinom (potrošnja vode i struje, zagađivanje atmosfere, prenosivi otpad)

- Dobavljački lanac: procesi kontrole na licu mesta (sirovine razvija i patentira Istraživačko odeljenje L'Oréal-a, zatim se one analiziraju i overavaju pre upotrebe)

- U 2001. godini procenat proizvoda napravljenih po overenim ISO jedinicama dostigao je 88%.

#### **Politika ljudskih resursa: bezbednost i raznovrsnost**

Cilj „Nula nesrećnih slučajeva“ kod radne snage

- U 2001. je nivo bezbednosti poboljšan za 23% u poređenju sa 2000. godinom.

#### **RAZNOVRSNOST, osnovna vrednost L'Oréal-a**

Globalni tim za upravljanje raznovrsnošću, formiran 2006, sada ima mrežu lokalnih koordinatora i specijalista za raznovrsnost koji su zaduženi za lokalno promovisanje i prilagođavanje politike Grupe.

Raznovrsnost za L'Oréal predstavlja osnovnu vrednost. Od raznolikih ljudi koji čine njegove timove do njegovih proizvoda, raznovrsnost je uvek bila prioritet L'Oréal-a.

L'Oréal podržava projekte koji su za javno dobro, u obliku dugoročnog sponzorstva i partnerstva. Često su to lokalne inicijative koje se fokusiraju na određena, jasno identifikovana pitanja – solidarnost, obrazovanje – i koja su u skladu sa vrednostima koje grupa zagovara već skoro ceo jedan vek. Cilj ovih inicijativa je da obezbedi jako uporište u privrednom i društvenom životu zemalja u kojima se to događa.

- Angažovanje naporedo sa UNESCO-m u partnerstvu „Za žene u nauci“ (nagrade UNESCO-L'Oréal odaju priznanje ženama koje su bile uspešne u svojim naučnim karijerama i koje inspirišu „druge da krenu njihovim stopama“.

#### **Osiguravanje buduće raznovrsnosti**

L'Oréal nastavlja svoju opredeljenost da radi sa zaslužnim mladim učenicima i studentima iz ugroženih ili manjinskih sredina, pomažući im da nastave svoje studije u partnerstvu sa školama i univerzitetima na svim kontinentima: na primer, Licej Henri IV i Institut političkih nauka u Francuskoj, Mara Univerzitet u Maleziji, Federalni Univerzitet Rio de Žaneira u Brazilu, Wits Univerzitet i Univerzitet Kejptauna u Južnoj Africi, Univerzitet Tel Aviva u Izraelu i Louvain-La-Neuve Univerzitet u Belgiji.

#### **Korporativna fondacija: „Fondacija Nicolas Hulot za prirodu i čovečanstvo“**

##### **Ključni podaci za 2007. godinu**

- L'Oréal-ova korporativna fondacija je osnovana s budžetom od 40 miliona EUR za period od pet godina (2007-2012)

- Pet istaknutih naučnica nagrađene su sa 100.000 USD nagradama za Žene u nauci
- Frizeri protiv AIDS-a, program upozorenja proširen na 12 novih zemalja
- 17 miliona EUR u dobrotvornim donacijama i filantropska aktivnost

U junu svake godine L'Oréal objavljuje godišnji Izveštaj o održivom razvoju.

#### **Opis KDO prakse**

**Pronalaženje kadrova usredsređeno na raznovrsnost.** Da bi joj izvori pronalaženja kadrova bili raznovrsni, Grupa podržava niz foruma namenjenih manjinama (mladim diplomiranim osobama iz ugroženih sredina, problematičnih sredina, stranog porekla, ili osoba s invaliditetom) i sklapa partnerstva sa udruženjima koja se bore protiv diskriminacije. Godine 2006. L'Oréal je odlučio da ode korak dalje, organizujući sopstvene forume za pronalaženje kadrova, namenjene mladim diplomiranim osobama, pripadnicima manjina – Forum za zapošljavanje i raznovrsnost (poznat i pod imenom „Sajam raznovrsnih karijera“) u Francuskoj i Summix forum u Velikoj Britaniji.

- S obzirom da je osnovna briga kompanije da podržava raznovrsnost, šest prioritarnih tačaka njenih akcija su: nacionalnost, etničko poreklo, društveno poreklo, pol, invaliditet, godine starosti.

Politika raznovrsnosti Grupe je aktivna u sledećih pet oblasti:

- obuka o raznovrsnosti
- pronalaženje kadrova i uključenost
- upravljanje karijerom
- komunikacija.

##### **Raznovrsnost angažovanja:**

Grupa je uspostavila višestruka partnerstva sa nekoliko univerziteta, udruženja i agencija za pronalaženje kadrova koje se bave raznovrsnošću u Francuskoj, u SAD-u, Latinskoj Americi i Južnoj Africi.

Ova partnerstva nam omogućavaju pristup raznim kandidatima s različitim istorijatom.

Grupa takođe učestvuje u raznim forumima za pronalaženje kadrova namenjenim kandidatima iz manjinskih grupa ili namenjenim ženama.

	<p><b>Obuka o raznovrsnosti za menadžere:</b></p> <p>Od kraja 2006. razvijen je specifičan program obuke o raznovrsnosti za 8.000 menadžera u Evropi (više od 32 zemlje). Cilj ove obuke je da ih uključi, učini odgovornim i pomogne menadžerima pri sprovođenju Grupine politike raznovrsnosti. Ova obuka u Evropi priključuje se obuci koja više od dve godine traje u SAD-u, gde je već obučeno preko 2.000 polaznika.</p> <p>Cilj ovog treninga je da razjasni koncept raznovrsnosti i da objasni njegovu važnost za L'Oréal, da bi se pomoglo menadžerima da identifikuju lične i operativne prepreke na koje raznovrsnost nailazi, te da nauče da svakodnevno promovišu raznovrsnost.</p> <p><b>Opservatorije za raznovrsnost i društvenu koheziju:</b></p> <p>Od 2006. godine u Francuskoj su osnovane 23 Opservatorije za društvenu koheziju. One se sastoje od predstavnika osoblja, članova kadrovskog odeljenja i zaposlenih koji u tome volontiraju. Njihov cilj je da promovišu poštovanje raznovrsnosti i nediskriminaciju na terenu, da sprovedu inicijative i prate šta se posle završetka istih događaja. U grupni proces spadaju sastanci na kojima se razmenjuju informacije u vezi sa sprovedenim merama za borbu protiv svih oblika diskriminacije, kao i sa promovisanjem raznovrsnosti i jednakosti. U raznim evropskim zemljama je već počelo sprovođenje Opservatorija na međunarodnom nivou.</p> <p>Forum za zapošljavanje pod imenom „Zapošljavanje i raznovrsnost“, koji je održan 28. februara 2006, bio je prvi ikada organizovan forum za pronalaženje kadrova koji je u Francuskoj ko-organizovala neka kompanija i to u sopstvenim okvirima, i koji je bio usmeren na učenike koji završavaju školu i imaju još 4 ili 5 godina daljeg obrazovanja, a potiču iz vidljivih manjina i/ili problematičnih sredina. Ovaj događaj je rezultat partnerstva između L'Oréal-a i francuskog udruženja „IMS-Entreprendre pour la cité“.</p> <p>IMS je mreža od nekoliko firmi koju je 1986. osnovao Clude Bébéar. Ovo udruženje pomaže firmama da razvijaju strategije i akcione planove u nekoliko oblasti, kao što su društvena odgovornost i održivi razvoj.</p> <p>Događaj se odigrao u kompanijinom Tehničko-istraživačkom centru u Aulnay-sous-Bois. Svrha mu je bila da olakša pristup zapošljavanju za skoro 200 kandidata tako što će ih direktno povezati sa osobama za pronalaženje kadrova iz 16 velikih kompanija. Ova inicijativa je rezultirala angažovanjem 22 mlade diplomirane osobe.</p>
<p><b>Nivo intervencije</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odeljenje za ljudske resurse</li> <li>- Korporativna fondacija „Fondacija Nicolas Hulot za prirodu i čovečanstvo“.</li> <li>- "IMS-Entreprendre pour la cité", mreža francuskih kompanija</li> </ul>
<p><b>Verovatni korisnici KDO prakse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nezaposleni</li> <li>- zaposlene žene</li> </ul>
<p><b>Problem kojim se bavi</b></p>	<p>Program „Zapošljavanje i raznovrsnost“. Kompanijina politika raznovrsnosti bavi se svim vrstama diskriminacije: po nacionalnosti, etničkom poreklu, društvenom poreklu, polu, invaliditetu i starosnom dobu.</p>
<p><b>Svrha intervencije</b></p>	<p>Na renomiranim univerzitetima i poslovnim školama s kojima L'Oréal ima čvrsta partnerstva nema mnogo kandidata – pripadnika manjina. Stoga se</p>

	L'Oréal opredelio da razvija pozitivne akcije, da bi postigao jednake mogućnosti u svom procesu pronalazjenja kadrova. Prvi korak u tim akcijama je da se angažovanje putem pronalazjenja kadrova učini raznovrsnim i da se kandidati posete, da bi ih upoznali.
<b>Kontekst</b>	Mnogo puta do diskriminacije dolazi zato što se u CV-ju podnosioca molbe navede njegovo/njeno etničko poreklo (ime, fotografija) ili adresa (problematična sredina). U Francuskoj, na primer, kad pošalje molbu za posao, jedan Arapin će dobiti pet puta manje poziva na razgovor nego belac. Osim toga, mnogi kandidati se samocenzurišu i ne prijavljuju za stažiranje ili posao u velikim kompanijama.
<b>Koraci u implementaciji</b>	Mesto implementacije: Francuska - L'Oréal-ov istraživački i tehnički centar, Aulnay-sous-Bois L'Oréal je predložio da organizuje na jednom od svojih lokaliteta sastanak kompanija i kandidata: - došlo je 16 kompanija sa svojim timovima za pronalazjenje kadrova - prisustvovalo je 200 kandidata, koje je u predselekciji odabralo udruženje IMS-Zapošljavanje i raznovrsnost - bilo je predloženo 100 novootvorenih radnih mesta - jednodnevni sastanak: svaka kompanija je imala svoj štand urađen po sopstvenoj meri i primala kandidate na kratke intervju licem u lice Obaveza L'Oréal-a sastojala se od sledećeg: - da organizuje različite firme koje su želele da učestvuju u tom događaju - logistička podrška (centar za sastanke u njegovoj fabrici u Aulnay-sous-Bois) - sponzorstvo događaja (đakonije, donacije) - praćenje rezultata nakon foruma.
<b>Trajanje</b>	- Kompanijina politika raznovrsnosti podrazumeva da je to proces koji traje. Forum zapošljavanja se održao 28. februara 2006.
<b>Potrebni resursi</b>	- Finansijski resursi - Ljudski resursi
<b>Indikatori za monitoring</b>	- broj zaposlenih žena - broj zaposlenih pripadnika manjina - broj osoba, zaposlenih i menadžera, koje su uključene u kompanijine akcije raznovrsnosti (forum)
<b>Efekat</b>	<b>Neki rezultati koji se odnose na kompanijinu politiku raznovrsnosti:</b> - U L'Oréal-u, na međunarodnom nivou, 54% menadžera su žene. One čine 34% članova upravnih odbora; - 53% menadžera unapređenih u 2006. bile su žene; - U Grupi ima 112 različitih nacionalnosti a 60% članova upravnih odbora nisu Francuzi; - U SAD-u su 2005. manjine predstavljale 19,8% od ukupnog broja menadžera i

	<p>33% od ukupnog broja zaposlenih;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- U Južnoj Africi 51% menadžera su „PDI“ (Previously Disadvantaged Individuals – ranije ugroženi pojedinci).</li> </ul> <p><b>Efekat foruma za zapošljavanje „Zapošljavanje i raznovrsnost“ - L’Oréal, 28. februar 2006.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uspostavljen direktni kontakt između lica zaduženih za pronalaženje kadrova i kandidata, skoro 200 kandidata je bilo u direktnom kontaktu sa licima zaduženim za pronalaženje kadrova iz 16 kompanija</li> <li>- Posle šest nedelja bilo je u proseku po dva angažovanja nedeljno</li> <li>- Pojačana motivisanost i samopouzdanje kandidata</li> <li>- Pojačana motivisanost kompanija u pogledu pitanja raznovrsnosti</li> <li>- Angažovane su 22 mlade diplomirane osobe</li> </ul>
<b>Sporna pitanja</b>	- Kulturne zablude o manjinama, invalidnim licima, ženama i zaposlenim ženama
<b>Izvučene pouke</b>	- Zbog njihovog kulturnog izvora, diskriminacija i zablude o nacionalnosti, etničkom poreklu, društvenom poreklu, polu, invaliditetu i starosnom dobu moraju biti eliminisane korišćenjem istih kanala, kulturne sredine i društvenog partnerstva.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bolja organizaciona kultura;</li> <li>- Korist za ljudske resurse: lojalnost;</li> </ul> <p><b>Korist za zaposlene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Olakšice za razvoj karijere</li> <li>- Samopoštovanje i samopouzdanje</li> </ul>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
L’Oréal-ov cilj, u partnerstvu sa udruženjem IMS-Zapošljavanje i raznovrsnost, bio je borba protiv diskriminacije i ponovno uspostavljanje jednakih mogućnosti u procesu pronalaženja kadrova sa originalnim rešenjem: dati kandidatima mogućnost da se direktno sastanu sa licima zaduženim za pronalaženje kadrova.	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Korporativna kultura: lokalne kulturne zablude o manjinama, invalidnim licima, ženama i zaposlenim ženama.	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Društveno partnerstvo</li> <li>- Velika partnerstva s kompanijama koje imaju iste vrednosti i principe u pogledu raznovrsnosti i nediskriminacije</li> </ul>	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Društvena partnerstva sa lokalnim vlastima, sa civilnim društvom, sa NVO koje su posvećene raznovrsnosti i nediskriminaciji</li> <li>- Partnerstva sa kompanijama zainteresovanim da promovišu principe raznovrsnosti i nediskriminacije</li> </ul>	
<b>Izvor informacija</b>	<a href="http://www.loreal.com/en/www/html/sustainable-development/local-initiatives.aspx?&amp;defaultType=cat7">http://www.loreal.com/en/www/html/sustainable-development/local-initiatives.aspx?&amp;defaultType=cat7</a> <a href="http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&amp;solution_id=303">http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&amp;solution_id=303</a>
<b>Datum</b>	Januar 2009.

**Najbolje prakse      Francuska      Studija slučaja br. 5**

<b>Država</b>	Francuska
<b>Grad</b>	Pariz
<b>Ime kompanije</b>	Orange France / France Telecom SA
<b>Tip kompanije</b>	Javno preduzeće čije akcije nisu na tržištu (France Telecom SA je bio privatizovan 1998.)
<b>Broj zaposlenih</b>	107.971 u Francuskoj/ 190.000 širom sveta Žene predstavljaju 37% zaposlenih u France Telecom-u (u periodu 2004-2006, u Francuskoj)
<b>Osnovna delatnost</b>	
Sektor: tehnologija Fiksna telefonija i mobilne telekomunikacije, prenos podataka, Internet i multimedijalni servisi	
<b>Istorijat</b>	
France Telecom je glavna telekomunikaciona kompanija u Francuskoj u jedna od najvećih u svetu. Kompanija posluje u Francuskoj, Velikoj Britaniji, Španiji, Poljskoj i u ostatku Evrope, u Sjedinjenim Državama, Japanu, Hong Kongu. Ima skoro 159 miliona klijenata svuda po svetu (2007.).	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<b>Kodeks etike</b> France Telecom Grupa ima kodeks etike koji je objavljen na Internetu Videti: <a href="http://www.francetelecom.com/en_EN/responsibility/our_approach/ethics/att00001085/0705470_ORANG_ethics_gb.pdf">http://www.francetelecom.com/en_EN/responsibility/our_approach/ethics/att00001085/0705470_ORANG_ethics_gb.pdf</a> Po mišljenju kompanije, kodeks etike je osnova programa korporativne odgovornosti kompanije. Primeniti ga u praksi podrazumeva integrisanje pitanja održivog razvoja u svaku od najvažnijih poslovnih politika kompanije. <b>Ključne zainteresovane grupe kompanije:</b> klijenti, akcionari, zaposleni, dobavljači, ekologija. <b>KDO i održiva organizaciona struktura: KDO kancelarije, KDO odbori, Orange fondacija</b> - Namenska kancelarija za korporativnu odgovornost i održivi razvoj svakodnevno nadgleda i koordinira strategiju, uz podršku mreže korespondenata za korporativnu odgovornost i održivi razvoj u našim poslovanjima na nacionalnom nivou. - Upravni odbor za korporativnu odgovornost i održivi razvoj, sastavljen od viših rukovodilaca na funkcijama po raznim mestima našeg poslovanja, vrši pregled implementacije strategije i određuje prioritete i akcije. - Koncept dobročinstva izgrađen je oko tri prioriteta, i svi su oni u direktnoj vezi sa glavnim ciljem i	

glavnom svrhom KDO aktivnosti kompanije: tehnološka uključenost, kulturna uključenost, obrazovna uključenost invalidnih, ugroženih i ranjivih lica; ta tri prioriteta su:

1. zdravlje: izgradnja veza sa autističnim osobama i doprinos većoj nezavisnosti i poboljšanom kvalitetu življenja osoba sa oštećenjem vida ili sluha
2. obrazovanje: staviti akcenat na obrazovanje devojaka u zemljama u razvoju i borbu protiv nepismenosti
3. kultura: podrška kolektivnim inicijativama vokalne muzike

#### **Merenje i izveštavanje o društvenom učinku kompanije: izveštava France Telecom**

- 2001. Izveštaj o životnoj sredini
- 2002. Izveštaj o životnoj sredini
- 2003. Izveštaj o korporativnoj odgovornosti i održivom razvoju
- 2004. Izveštaj o korporativnoj odgovornosti i održivom razvoju
- 2005. Izveštaj o korporativnoj odgovornosti i održivom razvoju
- 2006. Izveštaj o korporativnoj odgovornosti i održivom razvoju
- 2007. Izveštaj o korporativno-društvenoj odgovornosti

Vidi [http://www.orange.com/en\\_EN/responsibility/our\\_approach/performances/](http://www.orange.com/en_EN/responsibility/our_approach/performances/)

[http://www.orange.com/en\\_EN/responsibility/att00000865/CSR\\_report\\_2007.pdf](http://www.orange.com/en_EN/responsibility/att00000865/CSR_report_2007.pdf)

<b>Opis KDO prakse</b>	<p>Postoji pet osnovnih načina da se pristupi problemu marginalnih grupa:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>interna komunikacija:</b> kampanja podizanja svesti o „demistifikaciji invaliditeta“ (sesije, radionice)</li><li>2. <b>angažovanje invalidnih radnika</b></li><li>3. <b>promovisanje angažovanja invalidnih radnika</b> (obuka)</li><li>4. <b>uključivanje tehnologije:</b> specijalni proizvodi za pomoć invalidnim klijentima kompanije</li><li>5. <b>dobrotvorni programi</b> posvećeni marginalnim grupama</li></ol> <p>Grupa je postavila program za invalidna lica koji je izgrađen oko tri osnovne oblasti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>komercijalni fokus</b> unutar Grupinog odseka za dostupnost;</li><li>➤ <b>nekomercijalni fokus</b> unutar Orange fondacije; i</li><li>➤ <b>fokus na ljudske resurse</b> u Francuskoj, uz nacionalnu politiku koja promovise pronalaženje kadrova, integraciju i neprestano zapošljavanje invalidnih radnika u poslovima Grupe, čime upravlja Kancelarija za integraciju invalidnih lica (Mission Insertion Handicap).</li></ul> <p><b>(a) Misija Grupinog odseka za dostupnost (La Direction Accessibilité du Groupe)</b> je da olakša život invalidnim klijentima, bez obzira na vrstu invaliditeta. Da bi kompletnu komercijalnu ponudu Orange-a učinila dostupnom, Grupa osmišljava određene proizvode i usluge za invalidna lica i obezbeđuje adaptirani krug distribucije:</p> <p>- više od 150 takozvanih „autonomnih“ prodavnica</p>
------------------------	---

	<p>- besplatan telefonski broj: <b>0 800 11 22 23</b></p> <p>- internet sajt i dvogodišnji katalog „autonomne ponude, rešenje za sve“.</p> <p><b>(b) Orange fondacija</b></p> <p>Dobrotvorni programi fondacije zasnivaju se na istoj misiji, da se pomogne invalidnim licima, autističnim osobama i osobama sa oštećenjem vida ili sluha.</p> <p><b>(c) Kancelarija za integraciju invalidnih lica (Mission Insertion Handicap)</b></p> <p>Osnovana 2003, ona je zadužena da osigura delotvorno sprovođenje obaveza prihvaćenih ugovorom iz jula 2003. o integraciji i neprestanom zapošljavanju invalidnih lica. Ona organizuje <b>dane podizanja svesti</b> unutar kompanije – „demistifikacija invaliditeta“ – kombinujući teoriju s praksom, prvenstveno kroz radionice sa igrom uloga (role play), koja se zasniva na tri hendikepa: motorni, vizuelni i slušni.</p> <p>Stopa učešća na ovim sesijama raste, pokrivajući sve raznovrsniju publiku.</p> <p>Pored izgradnje svesti Grupa promovise i angažovanje invalidnih radnika tako što:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ima „biblioteku kandidata“, rezervisanu za prijave invalidnih lica;</li> <li>- na sajtovima namenjenim invalidnim licima objavljuje otvaranje radnih mesta;</li> <li>- sklapa partnerstva sa različitim zainteresovanim grupama u vezi sa profesionalnom integracijom i preraspodelom invalidnih radnika;</li> <li>- obaveštava invalidne učenike i studente o mogućnosti zapošljavanja i profesionalnih puteva koji stoje na raspolaganju i</li> <li>- doprinosi obuci budućih mladih invalidnih diplomaca (kratki kursevi, zapošljavanje).</li> </ul>
<b>Nivo intervencije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KDO kancelarije i KDO odbori (cilj: kompanijine KDO politike i programi)</li> <li>- Orange fondacija (cilj: javnost, invalidna lica, marginalne grupe)</li> <li>- Kancelarija za integraciju invalidnih lica, Odeljenje za ljudske resurse – Agencija za interno regrutovanje, mreža od 17 korespondenata za hendikepirane po celoj Francuskoj (cilj: invalidni zaposleni, invalidna nezaposlena lica)</li> <li>- Grupin odsek za dostupnost (cilj: invalidni klijenti kompanije)</li> </ul>
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Različite marginalne grupe: invalidna lica koja imaju/nemaju posao</li> <li>- Odeljenja za ljudske resurse, te zaposleni i menadžeri koji rade sa invalidnim licima</li> </ul>
<b>Problem kojim se bavi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uključenje invalidnih lica</li> <li>- Jednake mogućnosti za invalidna lica</li> <li>- Mitovi i zablude o invaliditetu i invalidnim radnicima</li> </ul>
<b>Svrha intervencije</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demistifikovanje invaliditeta putem kampanje za podizanje svesti</li> <li>2. Društveno i ekonomsko uključenje marginalnih grupa putem</li> </ol>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angažovanja invalidnih radnika</li> <li>- promovisanja angažovanja invalidnih radnika</li> </ul> <p><b>3. Tehnologija uključivanja invalidnih lica</b></p>
<b>Kontekst</b>	<p><b>Pravni kontekst</b></p> <p>Program Orange-a „Mission Insertion Handicap“ je u skladu sa nacionalnom politikom za integraciju i zadržavanje invalidnih lica na tržištu rada.</p> <p>Najmanje 6% zaposlenih moraju biti invalidna lica.</p> <p>Po zakonu od 10. jula 1987, u svakoj privatnoj ili javnoj instituciji sa 20 ili više zaposlenih postotak invalidnih lica mora iznositi najmanje 6%.</p> <p>Predsednik Žak Širak je 2002. objavio odluku da društvena integracija invalidnih lica postaje prioritet, što treba da dovede do veće nacionalne kohezije i pažnje prema ugroženima.</p> <p>Tri godine kasnije, 2005, u Francuskoj je bilo više od 5 miliona invalidnih lica, skoro 10% od ukupnog stanovništva. Zakon iz 2005, zvanično objavljuje nameru da učini da civilno društvo i zaposleni postanu svesni problema koji se odnose na ovu nedovoljno privilegovanu društvenu kategoriju.</p>
<b>Koraci u implementaciji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2004: <b>Program “Mission Insertion Handicap”</b></li> <li>- maj 2006-2007: <b>Prvi Grupin ugovor o zapošljavanju invalidnih lica potpisan je sa najvažnijim sindikatima</b> (CFDT, CGT, CFTC, CFE-CGC i FO); ugovor je u skladu sa zakonom od 11. februara 2005;</li> <li>- 2007: <b>Novi Grupin ugovor o zapošljavanju invalidnih lica (za 2008-2010)</b></li> <li>- <b>svake godine: Nedelja zapošljavanja invalidnih lica: od 17–23 novembra</b></li> </ul> <p><b>Interna kampanja</b></p> <p>Orange organizuje veliku kampanju, da bi se podigla svest zaposlenih o problemima s kojima se invalidna lica susreću na radnom mestu. Pod nazivom „Nedelja hangažmana“ (Semaine de l’Hangagement – Nedelja angažmana hendikepiranih lica), kampanja je namenjena poboljšanju načina na koji se opaža invaliditet svih vrsta. Kampanja je bila i dobra prilika da se podseti na Grupinu obavezanost na angažovanje i zadržavanje invalidnih lica.</p> <p><b>Eksterna kampanja</b></p> <p>Serija od 20 manifestacija po celoj Francuskoj</p> <p>Za vreme trajanja programa „Nedelja hangažmana“ svi zaposleni u Grupi učestvuju na 20 manifestacija u koje spadaju izložbe, diskusije i sesije o svesnosti, kampanje putem postera, brošura.</p>
<b>Trajanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program “Mission Insertion Handicap” (kreiran 2004.)</li> <li>- Prvi Grupin ugovor o zapošljavanju invalidnih lica (maj 2006-2007)</li> <li>- Obnovljen Grupin ugovor o zapošljavanju invalidnih lica (za 2008-2010)</li> <li>- Nedelja zapošljavanja invalidnih lica: nedelju dana (od 17–23 novembra svake godine)</li> </ul>
<b>Potrebni resursi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finansijski resursi</li> <li>- Odeljenje za istraživanja i razvoj – investiranje u tehnološke inovacije koje koriste invalidnim licima</li> <li>- Ljudski resursi: treneri, psiholozi</li> </ul>

<b>Indikatori za monitoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nivo učešća u sesijama interne kampanje podizanja svesti (broj/procentat pojedinaca)</li> <li>- broj/procentat zaposlenih sa invaliditetom</li> <li>- broj/procentat zaposlenih sa invaliditetom koji su unapređeni na poslu</li> <li>- iznos resursa (u vremenu i novcu) investiranih u programe za invalidna lica</li> </ul>
<b>Efekat</b>	<p><b>U 2006.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 38 invalidnih lica regrutovano je u Francuskoj, a niz akcija sproveden je svakodnevno da bi se olakšala integracija invalidnih lica: adaptacija ranih mesta, Brajove tastature, sinteze glasa i softver za povećanje slike, obuka i finansiranje usluga jezika znakova, da navedemo samo neke.</li> </ul> <p><b>U 2007.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2.789 zaposlenih sa invaliditetom</li> <li>- više od 1,4 miliona EUR potrošeno na poboljšanje uslova rada i pristupa kompjuterskim aplikacijama saradnika sa oštećenjem vida</li> <li>- tokom programskih manifestacija hiljadu saradnika je postalo svesno problema vezanih za invaliditet</li> <li>- 47.000 sati profesionalne obuke za zaposlene sa invaliditetom</li> <li>- više od 6% zaposlenih sa invaliditetom bude unapređeno na poslu (prosek Grupe)</li> <li>- više od 13% ugovora na neodređeno vreme potpisano sa invalidnim licima</li> </ul> <p><b>U 2008.</b></p> <p>U Grupi je danas zaposleno više od 3.000 invalidnih lica, što u dobroj meri premašuje nacionalni prosek.</p>
<b>Sporna pitanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politici ljudskih resursa koja je namenjena invalidnim licima potrebni su obučeni psiholozi, specijalizovani za telesne nedostatke</li> <li>- Inovacija proizvoda za invalidna lica podrazumeva troškove</li> </ul>
<b>Izvučene pouke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interna komunikacija i kampanje za podizanje svesti su dobri načini za poboljšanje moralne klime u kompaniji</li> <li>- Proaktivna akcija je efikasniji vid politike ljudskih resursa</li> <li>- Uključenje Odeljenja za istraživanja i razvoj čini program namenjen marginalnim grupama održivijim</li> </ul>
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lojalnost brendu</li> <li>- tehnološka inovacija je konkurentna prednost</li> <li>- politika vernosti zaposlenih</li> <li>- bolja moralna klima</li> </ul> <p><b>Korist za zaposlene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- viši radni i bezbednosni standardi</li> <li>- veće samopoštovanje</li> <li>- bolja korporativna kultura</li> </ul>	

<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Grupa je 2007. potpisala novi ugovor o angažovanju i zadržavanju na poslu invalidnih lica, za period 2008-2010 godina. Ovaj ugovor je odobrila javna institucija za zapošljavanje.</p>	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Korporativnoj politici za privlačenje marginalnih grupa na tržište rada potrebni su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posebna politika za ljudske resurse, sa obučenim psiholozima, specijalizovanim za telesne nedostatke</li> <li>- visoki troškovi po zaposlenom</li> </ul>	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Javno-privatni pristup</b> je delotvorniji</li> <li>- <b>KDO mora biti deo poslovanja:</b> komercijalni fokus KDO programa namenjen marginalnim grupama</li> <li>- <b>Inovacija proizvoda i unapređenje tržišnih standarda:</b> tehnološka inovacija proizvodi konkurentnu prednost na tržištu s jakom konkurencijom i veoma visokim standardima</li> <li>- <b>Proaktivni pristup</b> je način da se odredi KDO kriterijum za tržište i za granu industrije u kojoj kompanija posluje</li> </ul>	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
<p><b>Javno-privatni pristup, jasna pravila, nacionalne strategije i načini da se kompanije motivišu da budu proaktivne:</b> Kao i u slučaju Casino Grupe i BRD Soci��t�� G��n��rale, programi Orange/France Telecom-a posvećeni društvenom i ekonomskom uključenju invalidnih lica inspirisani su francuskim zakonskim inicijativama. Zakonske inicijative igraju značajnu ulogu u određivanju strategija i ciljeva ovih programa.</p> <p>Zbog svoje prilično velike dimenzije i dubokog smisla, ekonomskom i društvenom uključenju marginalnih grupa potreban je javno-privatni pristup zasnovan na setu jasnih pravila i nacionalnih strategija. Te strategije i pravila moraju odrediti različite načine za motivisanje privatnog biznisa da bude proaktivan. Ove strategije moraju jasno odgovoriti na sledeća pitanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da li postoji profitabilni način za kompaniju da pristupi marginalnim grupama i nađe rešenja za njih?</li> <li>- Da li Vlada ima javnu politiku koja stimuliše investiranje u istraživanja i inovaciju proizvoda za marginalne grupe?</li> </ul>	
<b>Dodatne informacije</b>	
<p>Francuska nacionalna politika koja se odnosi na marginalne grupe (invalidna lica, stara lica, manjine)  <a href="http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/handicap/">http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/handicap/</a></p>	
<b>Izvor informacija</b>	<p><a href="http://www.orange.com">www.orange.com</a>  <a href="http://www.orange.com/en_EN/responsibility/stakeholders/employees/att00001221/121107CPEgaliteProVAvdef.pdf">http://www.orange.com/en_EN/responsibility/stakeholders/employees/att00001221/121107CPEgaliteProVAvdef.pdf</a>  <a href="http://investing.businessweek.com/research/stocks/snapshot/snapshot.asp?ca_pid=367964">http://investing.businessweek.com/research/stocks/snapshot/snapshot.asp?ca_pid=367964</a>  Orange-ov KDO izveštaj  Orange-ov Etički kodeks  <a href="http://handicap.gouv.fr">http://handicap.gouv.fr</a>  <a href="http://www.handicap-information.com">http://www.handicap-information.com</a>  <a href="http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/handicap/">http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/handicap/</a></p>
<b>Datum</b>	Januar 2009.

## 2.3.2 Irska

### Najbolje prakse Irska

### Studija slučaja br.

1

<b>Država</b>	Irska
<b>Grad</b>	Dablin, uz nacionalnu pokrivenost
<b>Ime kompanije</b>	Eircom
<b>Tip kompanije</b>	Privatna kompanija ograničena akcijama
<b>Broj zaposlenih</b>	Preko 7.200 zaposlenih (25% žene)
<b>Osnovna delatnost</b>	
<p>Eircom je provajder telekomunikacija. Kompanija pruža asortiman usluga vezano za glas, podatke i internet stanovništvu, poslovnim i Vladinim klijentima po celoj Irskoj. U ovo spadaju usluge koje se kreću u rasponu od širokopojasnih do telefonskih (mobilnih i fiksnih) mreža. Ona takođe pruža obimne on-line usluge, uključujući postavljanje sopstvenih sajtova, on-line backup (skladištenje i čuvanje podataka) i internet bezbednost (zaštita od upada nepoznatih korisnika).</p>	
<b>Istorijat</b>	
<p>Eircom je osnovan 1984. kao irski provajder telekomunikacija u državnom vlasništvu. Krajem 90-tih godina prošloga veka prošao je kroz niz privatizacionih mera, a do 2001. je bio potpuno privatizovan. Danas je to vodeći irski provajder lokalnih, međugradskih i međunarodnih telekomunikacionih usluga, uključujući mobilne komunikacije i usluge komunikacije podataka. Ima ukupno preko 1,2 miliona klijenata. Na irskom tržištu fiksne telefonije njegov udeo u tržišnom prihodu je 68%, a 41% u maloprodajnom prihodu na tržištu širokopojasne mreže. U finansijskoj godini koja se završila 30. juna 2008. imao je oko 2 miliona EUR obrta.</p> <p>Većina zaposlenih u Eircom-u je starija od 40 godina. Deset odsto zaposlenih su s invaliditetom, kako je i preporučeno u zakonu o jednakom zapošljavanju. U višim organima upravljanja ima 17% žena, a 7% zaposlenih radi sa skraćenim radnim vremenom.</p> <p>Kompanijom rukovodi desetočlani Upravni odbor, čiji su svi članovi muškarci. Upravni odbor podržavaju tri odbora koji su usredsređeni na interne i eksterne revizije, politiku nagrađivanja i nominacija (za Upravni odbor). Brifing višeg rukovodstva održava se kvartalno, a ključne tačke brifinga nalaze se na Internetu i dostupne su svima zaposlenima. Eircom ima svoje novine, koje se izdaju 10 puta godišnje, i koje donose najnovije vesti, da bi svi zaposleni bili u toku. Eircom očito ceni vrednost uloge sindikata u kompaniji i 2006. je radio u partnerstvu s njima na restrukturiranju poslovanja. Predstavnici sindikata su takođe članovi raznih pododbora kompanije.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<p>1) Sponzori Specijalne Olimpijade Irske (Special Olympics Ireland) osnovani zbog osoba koje imaju problema s učenjem. Uvedeno je pronalaženje zaposlenja za sportiste koji se takmiče na Specijalnoj Olimpijadi, a koji žele da steknu radno iskustvo.</p>	

2) Radni aranžmani povoljni za porodicu, da bi se podržali zaposleni koji imaju porodične obaveze, te žene, da bi se vratile na posao posle porodijskog odsustva. Nudi se sledeće:

dečje jaslje

fleksibilno radno vreme

da se radno mesto deli s još jednom osobom, a svaka radi deo vremena u sedmici

pauze u karijeri

specijalno odsustvo iz porodičnih razloga

podrška u obrazovanju

on-line učenje

program za pomoć zaposlenima – daje profesionalne savete zaposlenima koji imaju

poteškoća bilo u kući bilo na poslu.

3) Inicijative za promovisanje zapošljavanja invalidnih lica i samohranih roditelja. Ustanovljen WAM program (Willing Able and Mentoring = Voljan sposoban i mentorstvo) koji je usredsređen na obezbeđenje traženja zaposlenja i mentorstvo diplomiranih invalidnih lica. Ustanovljena jednakost kroz inicijativu E-Work (e-posao), koja je usredsređena na pronalaženje mogućnosti za e-posao za invalidna lica i samohrane roditelje.

<p><b>Opis KDO prakse</b></p>	<p>Eircom ima Kodeks prakse koji se odnosi na zapošljavanje pojedinaca s invaliditetom. Ovaj Kodeks prikazuje obavezanost Eircom-a da stvori i održi radnu sredinu koja ne diskriminiše, direktno ili indirektno, po osnovu invaliditeta. Ovaj Kodeks nastavlja politiku Eircom-a o jednakim mogućnostima u praksi zapošljavanja. Kodeks se širi i na prostor za rad i osigurava da su zaposleni sa invaliditetom snabdeveni adaptivnom tehnologijom, ukoliko je to potrebno, ili promenom radnog mesta. Njihov Kodeks takođe osigurava da zaposleni sa invaliditetom imaju iste mogućnosti kao i njihove kolege da razvijaju veštine i sposobnosti, da bi dalje napredovali u karijeri.</p> <p>Eircome ima volonterski program u okviru kompanije. Zaposleni se podstiču da prikupljaju sredstva i da volontiraju u poslovima zajednice u koje je uključen Eircom. Zaposleni takođe mogu biti privremeno premešteni u Specijalnu Olimpijadu Irske.</p> <p>Eircom proslavlja Dan ravnoteže između poslovnog i privatnog života, da bi podcrtao to pitanje i za zaposlene i za poslodavce. Na taj dan se privlači pažnja na politike koje Eircom ima da bi pomogao zaposlenima da kombinuju rad s ostalim obavezama. Na taj dan se takođe organizuje dečje takmičenje u umetnosti, za osoblje i njihovu decu.</p> <p>Eircom priprema KDO izveštaj, koji čini deo njegovog Godišnjeg izveštaja.</p>
<p><b>Nivo intervencije</b></p>	<p>Na svim nivoima</p>
<p><b>Verovatni korisnici KDO</b></p>	<p>Sadašnji zaposleni koji uživaju neprekidni lični/profesionalni razvoj i podršku. Žene koje se vraćaju na posao posle porodijskog odsustva, zaposleni koji</p>

<b>prakse</b>	imaju izdržavana lica/decu, samohrani roditelji, invalidna lica.
<b>Problem kojim se bavi</b>	Gubitak ženske radne snage posle porodijskog odsustva. Problemi zaposlenih sa ravnotežom između poslovnog i privatnog života. Udaljavanje invalidnih lica s radnog mesta. Teškoće samohranih roditelja da dođu do radnog mesta.
<b>Svrha intervencije</b>	Da se pozabavi prioritetima zaposlenih, pogotovo na polju politike povoljne za porodicu. Da pomogne radnicima koji imaju porodice da se vrate i ostanu na poslu, istovremeno ispunjavajući porodične obaveze, a pogotovo da se zadrži ženska radna snaga. Da se poveća učešće žena na tržištu rada. Da se izgradi društveno koheziona i raznovrsna radna snaga koja predstavlja zajednicu. Da se pokaže privrženost KDO, lokalnom stanovništvu, zajednicama i osobama koje su u opasnosti da budu isključene sa tržišta rada. „ <i>Već dugi niz godina Eircom je opredeljen da podržava zajednice na svim nivoima. Naša dugoročna podrška velikom broju organizacija omogućuje pružanje ključnih usluga za pomoć mnogim zajednicama širom Irske.</i> “ Da se obezbedi dragoceno radno iskustvo osobama s invaliditetom i da im se nađe radno mesto. Da se obezbede alternativne opcije za one koji nisu u stanju da redovno putuju do radnog mesta (npr. samohrani roditelji i invalidna lica) putem fleksibilnog e-rada.
<b>Kontekst</b>	Malo učešće radnica u Eircom-u. Velika nezaposlenost i nedovoljna zaposlenost među marginalizovanim i ugroženim grupama.
<b>Koraci u implementaciji</b>	Eircom je 2005. sproveo anketu zaposlenih da bi ocenio poglede na niz pitanja. Anketa je dovela do razvoja politika i inicijativa na područjima kao što su ravnoteža između ličnog i profesionalnog života i raznovrsnost zaposlenih. Eircom podstiče zaposlene da steknu percepciju marginalizovanih grupa tako što ih ohrabruje da volontiraju i da privremeno rade na Eircom-ovim inicijativama za zajednicu.
<b>Trajanje</b>	Angažman u toku
<b>Potrebni resursi</b>	Minimalni finansijski resursi. Ostali potrebni resursi uključuju vreme osoblja koje će potrošiti na mentorstvo i na programe radnog iskustva.
<b>Indikatori za monitoring</b>	Statistika o zaposlenima koja se prati u oblastima kao što je pol i invaliditet. Podaci o ljudskim resursima u oblastima kao što je fleksibilan rad, povratak na posao posle porodijskog odsustva i deljenje istog posla između dve osobe (svaka radi određeni deo vremena u nedelji). Korišćenje dečjih jaslica i program za pomoć zaposlenima. Statistike o zaposlenima koji rade e-posao i o pronalaženju zaposlenja.

<b>Efekat</b>	Preko 30% (10.500) registrovanih invalidnih lica u Irskoj učestvuje na Specijalnoj Olimpijadi i ima pristup radnom iskustvu, kao i mogućnost da deli iskustva sa zaposlenima u Eircom-u.
<b>Izvučene pouke</b>	Politika povoljna za porodicu potrebna je da bi se regrutovalo i zadržalo osoblje, kao i da bi se povećao broj zaposlenih žena. Raznovrsnost na radnom mestu može imati pozitivan uticaj na moralno stanje i učinak osoblja.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<b>Korist za poslovanje:</b> zadržavanje osoblja (pogotovo nakon porodijskog odsustva), uravnoteženiji profil osoblja koji će doprineti imidžu Eircom-a, većoj lojalnosti i moralu osoblja, podići Eircom-ov profil i reputaciju kao odgovornog poslovnog lica u zajednici.	
<b>Korist za zaposlene:</b> pristup zapošljavanju za marginalne i ugrožene grupe, dragoceno radno iskustvo za marginalne/ugrožene grupe, poboljšana ravnoteža između poslovnog i privatnog života, profesionalna dokvalifikacija, društvena uključenost.	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Da se žene privuku nazad na posao nakon porodijskog odsustva, da se unaprede opcije za zapošljavanje samohranih roditelja, da se obezbede mogućnosti zapošljavanja za marginalizovane ili potencijalno marginalizovane grupe.	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Ograničena fleksibilnost poslodavca u smislu radnog vremena i mesta na kome se radi.	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Fleksibilnost radnog vremena, broj radnih sati i mesto na kome se radi (npr. rad koji se obavlja u kući).	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
Uvođenje politike i prakse koje su povoljne po porodicu poteklo je od direktnog zahteva zaposlenih kroz jednu anketu sprovedenu s njima. Izgleda da Eircom preduzima potrebne korake da se pozabavi interesom zaposlenih i da nakon toga krene s implementacijom. Eircom takođe redovno vrši reviziju svojih politika, procedura i praksi, što pomaže da se osigura da će one biti ažurirane i relevantne za zaposlene. Najnovija revizija je obratila pažnju na stav zaposlenih prema raznovrsnosti i ravnoteži između poslovnog i privatnog života. To je dovelo do pregleda povezanih politika i procedura. Postoji i pododbor o raznovrsnosti koji funkcioniše, a koji se sastoji od predstavnika uprave i sindikata, koji takođe pregleda politike i prakse u ovoj oblasti. „Eircom cení predanost naših 7.200 zaposlenih i nastoji da poboljša život na poslu za sve zaposlene. To činimo	

*putem čitavog spektra fleksibilnih radnih opcija, kroz mogućnosti razvoja i obuke, a što je još važnije, slušajući šta naši zaposleni imaju da kažu i radeći na osnovu te povratne informacije.“*

Čini se da u celoj kompaniji postoji prilična podrška inicijativama u zajednici. „*Naš rad u zajednici i partnerstva koja smo izgradili veoma su važna za obavljanje našeg posla danas.*“ Eircom-ovi godišnji izveštaji takođe sadrže detalje svih tih inicijativa koje ukazuju na podršku na najvišem nivou.

Važan faktor uspeha ovih Eircom-ovih inicijativa bio je uključenje sindikata, koji predstavljaju većinu radne snage. Na to se treba gledati u kontekstu održive prakse društvenog dijaloga u Irskoj, između Irskog kongresa sindikata, Vlade i organizacije poslodavaca.

Eircom-ov rad u zajednici je veoma priznat, tako da je 2004. dobio predsedničku nagradu „Najdelotvorniji KDO projekat“ koju dodeljuju Komore Irske za KDO.

#### **Dodatne informacije**

Eircom je glavni partner projekta Positive2work Skillnets. Ovaj projekat identifikuje i vrši obuku kompanija koje se suočavaju s problemima kao što je nizak moralni nivo zaposlenih, odsustvovanje s posla i pitanja učinka, što ima uticaja na ostajanje zaposlenih u kompaniji. Planirano je da se kroz Skillnets projekat obuču 2.000 zaposlenih iz 35 kompanija-članica.

<b>Izvor informacija</b>	Komore Irske, u poslu za posao <a href="http://www.chambers.ie">http://www.chambers.ie</a> Eircom <a href="http://www.eircom.ie">http://www.eircom.ie</a> Work Life Balance (Ravnoteža između poslovnog i privatnog života) <a href="http://www.worklifebalance.ie">http://www.worklifebalance.ie</a>
<b>Datum</b>	Januar 2009.



## Najbolje prakse Irska Studija slučaja br. 2

<b>Država</b>	Irska
<b>Grad</b>	Dablin
<b>Ime kompanije</b>	Business in the Community Ireland (BITCI) (Poslovanje u zajednici Irska)
<b>Tip kompanije</b>	Neprofitna organizacija
<b>Broj zaposlenih</b>	
<b>Osnovna delatnost</b>	
Podržava kompanije da bi se izvršio pozitivan uticaj na radno mesto, tržište, zajednicu i životnu sredinu. U to spada davanje saveta i vođenje u vezi sa korporativnom odgovornošću i korporativnom uključenošću u zajednicu.	
<b>Istorijat</b>	
<p>BITCI je osnovana 2000. godine i ima 55 članica od kojih neke spadaju u vodeće irske kompanije. Ima sestrinske organizacije u Velikoj Britaniji i Severnoj Irskoj, s kojima tesno saraduje. BITCI-na misija je „<i>da upregne irske kompanije, da bi maksimirale svoj pozitivni uticaj na sve zainteresovane grupe</i>“.</p> <p>Ona radi s kompanijama na razvoju njihovog ugleda, konkurentnosti i profitabilnosti, pomažući im da poboljšaju svoj društveni, ekološki efekat, te uticaj na upravljanje zajednicom.</p> <p>BITCI je usredsređena na 4 ključne oblasti: radno mesto, tržište, zajednica i životna sredina. Ona nudi davanje saveta i vođenje kompanijama koje posluju u oblastima koje uključuju razvoj okvira društvene odgovornosti, angažman zainteresovanih strana i analizu, identifikovanje najbolje prakse, mapiranje propusta, merenje efekta i podnošenje izveštaja zainteresovanim grupama.</p> <p>BITCI takođe radi sa stotinama kompanija po celoj Irskoj na svojim programima društvene uključenosti (neki od njih su pobrojani u sledećem odeljku). BITCI je irski nacionalni partner KDO Evrope, koordinirajuće telo za korporativnu odgovornost na evropskom nivou.</p> <p>Ima 15 članova Upravnog odbora (od kojih su 3 žene), u kome sede predstavnici poslovnih grupa, sindikata i Komora Irske.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<b>Opis KDO prakse</b>	<p>BITCI upravlja nizom programa za društvenu uključenost, s akcentom na obuku, obrazovanje i zapošljavanje marginalizovanih grupa.</p> <p>1) Program povezivanja</p> <p>Zajednički program BITCI i Službe za uslovno puštanje na slobodu. Njegov cilj je da bivše prestupnike vrati na radno mesto. Služba za uslovno puštanje na slobodu upućuje bivše prestupnike na ovaj program. Zatim se sa bivšim prestupnicima istražuju opcije obuke i/ili zapošljavanja, pomoću mreže službenika za obuku i pronalaženje posla. Bivši prestupnici onda budu angažovani a službenici ih podržavaju kroz obuku i pronalaženje posla.</p>

	<p>2) Spremni za rad (Ready for Work – RFW)</p> <p>Ovaj program ima za cilj da nađe odgovarajuće zaposlenje, obuku i obrazovanje za osobe koje su beskućnici ili u direktnoj opasnosti da postanu beskućnici. U ovom programu učestvuje više od 35 kompanija i 30 organizacija za beskućnike. U program spada trodnevna obuka i tronedeljna potraga za poslom, a on nudi i istovremenu podršku službenika za obuku i zapošljavanje, kao i trenera za posao. Prethodna zapošljavanja su uključivala potrošački servis, maloprodajni sprat, kancelariju/recepciju, ljudske resurse, skladište, stovarište, održavanje, baštovanstvo/planiranje nasada i čišćenje. Tekuće vođenje i podrška obezbeđuju se kad se nađe radno mesto.</p> <p>3) Zaposlenje za osobe iz imigrantskih zajednica (EPIC)</p> <p>Pomoć imigrantima pri nalaženju posla, u obuci i obrazovanju. Tesna saradnja sa Odeljenjem za integraciju i sa irskom nevladinom organizacijom Spiritan Asylum Services Initiative. Program se sastoji od šestomesečnog modula obuke, s akcentom na profesionalni engleski jezik za zapošljavanje, intervju, životne i radne veštine, veštine na kompjuteru i pripremi CV-a. Iza ovoga sledi pojedinačna pomoć koju pružaju službenici za obuku i zapošljavanje, da bi se našao posao ili da bi se nastavilo s obukom.</p>
<b>Nivo intervencije</b>	Na svim nivoima
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	Bivši prestupnici, beskućnici ili onima koji su u opasnosti da postanu beskućnici, imigrantsko stanovništvo
<b>Problem kojim se bavi</b>	Otuđeni, obespravljani, marginalizovani ili potencijalno marginalizovani radnici
<b>Svrha intervencije</b>	<p>Da se obezbedi obuka, razvoj veština i radno iskustvo otuđenim ili marginalizovanim grupama iz radne snage</p> <p>Da se obezbedi tekuća podrška zapošljavanju i savetovanje marginalizovanih grupa</p> <p>Da se izgradi društveno koheziona i uključena radna snaga</p> <p>Da se pomogne kompanijama da pokažu da su opredeljene za KDO, lokalno stanovništvo, zajednice i za one koji su u opasnosti da budu isključeni sa tržišta rada</p>
<b>Kontekst</b>	Visoka stopa nezaposlenosti među marginalizovanim grupama. Kvalifikacije (obrazovanje, obuka) imigranata ponekad nisu priznate u Irskoj.
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p>1) Kritikovanje nekih stavova većine unutar kompanija o zapošljavanju bivših prestupnika, beskućnika ili članova imigrantskih zajednica.</p> <p>2) Pokazivanje stopa uspešnosti u zapošljavanju, obuci i obrazovanju marginalizovanih grupa kroz programe</p> <p>3) Tesna saradnja sa poslodavcima i marginalizovanim grupama, da bi ove</p>

	<p>mogle dobiti posao</p> <p>4) Obezbeđenje tekuće podrške i davanje saveta poslodavcima i marginalizovanim grupama u programu</p>
<b>Trajanje</b>	U toku
<b>Potrebni resursi</b>	Mreža službenika za obuku i zapošljavanje
<b>Indikatori za monitoring</b>	<p>Stepen učestvovanja marginalizovanih grupa i poslodavaca u programu</p> <p>Broj osoba koje su obučene, koje se obrazuju i koje su uspešno zaposlene</p>
<b>Efekat</b>	<p>1) Program povezivanja</p> <p>Od 2002. na ovaj program je upućeno preko 5.000 bivših prestupnika. Od njih se aktivno angažovalo skoro 70%, što je za posledicu imalo da je 70% bivših prestupnika uključeno u obuku, posao ili obrazovanje (1.399 u posao, 1.139 u obuku ili obrazovanje).</p> <p>2) Spremni za rad (RFW)</p> <p>Od 2002. se skoro 200 beskućnika u Dublinu angažovalo na RFW programu, a više od 35 kompanija se pobrinulo za radni angažman ili neki drugi oblik podrške. Oko 65% onih koji završe RFW program nastavi dalje (84 u poslu, 49 u obuci ili obrazovanju).</p> <p>3) Zaposlenje za osobe iz imigrantskih zajednica (EPIC)</p> <p>274 osobe su se uključile u program, od kojih se 133 zaposlilo a 52 je u obrazovanju ili na obuci.</p>
<b>Sporna pitanja</b>	Globalno ekonomsko usporavanje može dovesti do veće konkurencije za posao i do manje entuzijazma kod poslodavaca da se fokusiraju na probleme uključivanja radne snage.
<b>Izvučene pouke</b>	Raznovrsna i uključena radna snaga imaće pozitivan uticaj na radnu kulturu i na životnu sredinu.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b></p> <p>Povećan moral osoblja i delotvornost tima, te zapošljavanja i zadržavanja sposobnog i posvećenog poslu osoblja – „<i>Mnogi EPIC kandidati su visokokvalifikovani – više od dve trećine ima fakultetsku diplomu ili još viši stepen – a spektar zanimanja je širok</i>“. Unapređen imidž KDO u zajednici i među poslovnim partnerima.</p> <p><b>Korist za zaposlene:</b></p> <p>Plaćeno održivo zaposlenje, društvena uključenost, profesionalna dokvalifikacija, poštovanje – „<i>Toliko poštovanje nije mi bilo ukazivano već 12 godina.</i>“ (RFW kandidat), davanje saveta i vođenje karijere, unapređenje zajednice</p>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Da se obezbedi zaposlenje i mogućnost obuke za marginalizovane ili potencijalno marginalizovane grupe.	

<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Nizak nivo samopoštovanja ili samopouzdanja marginalnih grupa, predrasude koje preovlađuju na radnom mestu, moguće jezičke barijere kod radnika-imigranta.	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Obuka i mentorski sistem, da bi se povećalo samopoštovanje i samopouzdanje, jezička podrška	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
<p>Za samo 9 godina rada, BITCI je uspela da privuče niz velikih kompanija u svoje programe. Ovamo spadaju kompanije iz svih sektora, uključujući bankarske/finansijske usluge, sektor hrane/pića, informacionu tehnologiju, farmaceutski sektor, maloprodaju, telekomunikacije i komunalni sektor. Ona takođe ima širok spektar partnera s kojima tesno saraduje, uključujući globalne KDO mreže, odeljenja Vlada i sindikate.</p> <p>Organizacija ima jak sistem monitoringa i praćenja kandidata koji su u njenim programima, što jasno pokazuje visoki procenat uspešnosti u obezbeđivanju zaposlenja nakon pronalaženja posla ili obuke.</p> <p>Stepen podrške koju BITCI dobija za svoje programe može se videti i iz njenih različitih izvora finansiranja, u koje spada Odeljenje za integraciju, Anglo-Irska banka. Marks&amp;Spencer i Služba za uslovno puštanje na slobodu.</p> <p>Preporuka: Održati jak sistem monitoringa i praćenja da bi se potencijalnim kandidatima i poslovnim partnerima dokazala vrednost i uspešnost programa.</p>	
<b>Dodatne informacije</b>	
BITCI takođe promoviše partnerstva sa školama i kompanijama, što ohrabruje kompanije da se proaktivno angažuju u školama. U ovaj angažman može se uključiti mentorski program, razvoj veština sa učenicima i posao preko letnjeg raspusta. Cilj partnerstava je da se kod učenika poveća razumevanje poslovne sredine, te da ih se bolje pripremi da u tu sredinu uđu. Ciljni broj škola koje treba upariti s kompanijama u okviru ovog programa je 158 širom Irske. Trenutni broj partnerstava iznosi 148.	
<b>Izvor informacija</b>	Business in the Community <a href="http://www.bitc.ie">www.bitc.ie</a>
<b>Datum</b>	Januar 2009.

<b>Država</b>	Irska
<b>Grad</b>	Dablin
<b>Ime kompanije</b>	Microsoft Ireland
<b>Tip kompanije</b>	Privatna kompanija
<b>Broj zaposlenih</b>	Preko 1.200 zaposlenih puno radno vreme i 700 zaposlenih puno radno vreme pod ugovorom.
<b>Osnovna delatnost</b>	
<p>Razvoj softvera. Microsoft u Irskoj radi preko 3 radne jedinice: Operativni centar Microsoft EMEA (Evropa, Bliski istok i Afrika), Microsoft centar za evropski razvoj i Microsoft grupa za prodaju, plasman i usluge, koja podržava poslovanje Microsoft-a u celom EMEA regionu. Radne jedinice sadržavaju različite funkcije, uključujući istraživanje i razvoj, inženjering, lokalizaciju, finansije, fakturisanje, logistiku, upravljanje lancem dobavljača, kao i lokalnu prodaju i marketing.</p>	
<b>Istorijat</b>	
<p>Microsoft je otvorio svoju prvu kancelariju u Irskoj 1985, uz mali proizvodni pogon, u kojima je bilo zaposleno tek nešto više od stotinu osoba. Sada se posao Microsoft Ireland-a prostire preko 2 kampusa u Dablinu i čini sastavni deo ICT sektora u Irskoj.</p> <p>Operativni centar Microsoft EMEA (EOC) obezbeđuje podršku prodaji koju vrši kompanija i podršku aktivnostima potrošača u 85 raznih zemalja u Evropi, na Bliskom istoku i u Africi. EOC se bavi širokim spektrom poslovnih usluga, od proizvodnih do finansijskih, upravljanjem lanca dobavljača, fakturisanjem i upravljanjem partnera za proizvode i usluge Microsoft-a. Microsoft centar za evropski razvoj (EDC) je usredsređen na inženjering. On radi na životnom ciklusu razvoja softvera, od istraživanja i razvoja do inženjeringa i lokalizacije po raznim poslovnim grupama. EDC tim ima veoma tesnu saradnju sa timovima čije su baze u Danskoj, Indiji i Kini, te čini deo organizacije Microsoft Product Group R&amp;D. Grupa za prodaju, plasman i usluge (SMSG) radi sa klijentima širom Irske. Ona upravlja svim prodajama, plasmanima, uslugama i tehničkom podrškom partnerima i klijentima, od većih preduzeća do malih i srednjih preduzeća i korisnika kućnih kompjutera.</p> <p>Microsoft ima Upravni odbor od 9 članova (1 žena), kome predsedava Bill Gates. U odboru su predstavnici velikih korporacija i Harvardske poslovne škole (Harvard Business School).</p> <p>Microsoft Ireland je nedavno proglašen za jednu od deset „najboljih kompanija za koje se radi“ u Irskoj. U studiju o najboljim kompanijama spada poverljiva anketa koja se sprovodi nasumično među zaposlenima u kompaniji koja se takmiči. Microsoft Ireland je dobio nagradu u kategoriji „Pravednost“, koja odaje priznanje najboljoj praksi u upravljanju raznovrsnošću.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<b>Opis KDO prakse</b>	Omogućavanje pristupa i obuke za informacionu tehnologiju invalidnim licima. Microsoft se udružio sa neprofitnom organizacijom Enable Ireland na projektu za promovisanje Asistivne tehnologije (Assistive Technology – AT) namenjene osobama s invaliditetom da im se pomogne da žive nezavisno, da

	<p>imaju pristup obrazovanju i da se priključe radnoj snazi. U AT spadaju jednostavne sprave kao što je alternativna tastatura ili miš, ali i sofisticiranije sprave kao što je komunikacija putem izlaza za glas (voice output) koja omogućuje efikasnu komunikaciju osobi koja ne može da govori. Novembra 2007. su Microsoft i Enable Ireland otvorili Nacionalni centar za obuku o asistivnoj tehnologiji, koji nudi obuku i savete o AT invalidnim licima, njihovim negovateljima, nastavnicima i organizacijama širom Irske. Centar koristi model ToT (obuka za trenere). Usluge koje Centar pruža uključuju:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obuka o korišćenju novih asistivnih tehnologija i sprava, kao i onih koje su u nastajanju</li> <li>• AT seminari za poslodavce i nastavnike o koristi koju AT pruža na poslu i u obrazovanju</li> <li>• Radionice AT obuke osmišljene po meri, u partnerstvu sa lokalnim Enable Ireland centrima, kao odgovor na identifikovane lokalne potrebe</li> <li>• Osmišljavanje i održavanje obuke o koristi od tehnologije kontrole životne sredine (kao što su vrata na elektronsko otvaranje), koja je namenjena svim korisnicima u zemlji</li> </ul> <p>Govoreći na otvaranju Centra, Micheàl Martin (Ministar za preduzeća, trgovinu i zapošljavanje) rekao je: „Istraživanje pokazuje da se do 70% ukupne asistivne tehnologije može napustiti zbog nedostatka obuke i nedovoljnog pristupa namenskim objektima kao što je ovaj Centar. Nadam se da će Centar pomoći da se osigura da radno mesto bude dostupno što široj publici, uključujući invalidna lica.”</p>
<p><b>Nivo intervencije</b></p>	<p>Na svim nivoima</p>
<p><b>Verovatni korisnici KDO prakse</b></p>	<p>Marginalizovana i isključena invalidna lica, poslodavci ili potencijalni poslodavci invalidnih lica, nastavnici/treneri/negovatelji koji rade sa invalidnim licima</p>
<p><b>Problem kojim se bavi</b></p>	<p>Diskriminacija invalidnih lica u odnosu na radnu snagu</p> <p>Neupotrebljena i nedostupna asistivna tehnologija kod kuće i na radnom mestu</p> <p>Marginalizovana, obespravljena i nemotivisana invalidna lica</p>
<p><b>Svrha intervencije</b></p>	<p>Obezbediti na licu mesta obuku za osobe sa invaliditetom, poslodavce i nastavnike o upotrebi i koristi od asistivne tehnologije.</p> <p>Micheàl Martin (Ministar za preduzeća, trgovinu i zapošljavanje) rekao je na otvaranju AT Centra: „Svaka osoba sa invaliditetom treba da ima mogućnost da razvija svoje veštine i da učestvuje u društvu koliko god je to moguće. Ekonomski doprinos invalidnih lica je bitan i važno je da osiguramo da što više invalidnih lica ostane na poslu.“</p> <p>Sylvie Laffarge, direktorka Poslova zajednice u Microsoft-u Irska komentarisala je na sledeći način: „Asistivna tehnologija može promeniti</p>

	<p><i>živote ljudi od toga da im pomogne da vode nezavisan život pa sve do njihovog povratka među radnu snagu... - stvaranjem inkluzivnijeg društva od čega ćemo svi imati koristi.“</i></p> <p>Da se izgradi društveno koheziona i inkluzivna radna snaga</p> <p>Da se pokaže privrženost KDO, lokalnom stanovništvu, zajednicama i onima koji su u opasnosti da budu isključeni sa tržišta rada</p> <p>Da se doprinese smanjenju nezaposlenosti i ugroženosti</p>
<b>Kontekst</b>	Diskriminacija i isključenje invalidnih radnika sa tržišta rada, velika nezaposlenost među grupama osoba sa invaliditetom
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p>1) Kritikovanje nekih stavova većine o zapošljavanju i radu sa invalidnim licima</p> <p>2) Razvijanje svesti o koristi od asistivne tehnologije, kako za korisnike tako i za poslodavce</p>
<b>Trajanje</b>	U toku
<b>Potrebni resursi</b>	Investiranje u centre za obuku i u obuku
<b>Indikatori za monitoring</b>	<p>Broj invalidnih lica, nastavnika i poslodavaca koji su prošli obuku</p> <p>Stepen korišćenja AT na radnim mestima (gde su poslodavci prošli obuku)</p> <p>Statistika o zaposlenosti i nezaposlenosti invalidnih lica u Irskoj tokom godina</p>
<b>Efekat</b>	Obuka i saveti koji se pružaju broju od otprilike 700 osoba godišnje
<b>Sporna pitanja</b>	Globalno ekonomsko usporavanje može dovesti do veće konkurencije za posao i do manje entuzijazma kod poslodavaca da učestvuju u obuci.
<b>Izvučene pouke</b>	Asistivna tehnologija može odigrati ključnu ulogu u uključivanju invalidnih lica. Međutim, nedostatak obuke i znanja ograničavaju njenu upotrebu kod kuće i na radnom mestu.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b></p> <p>Jak KDO imidž kod poslovnih partnera i u zajednici, motivisana i lojalna radna snaga, povećan moral osoblja, input raznovrsnih iskustava.</p> <p><b>Korist za zaposlene:</b></p> <p>Pristup zapošljavanju marginalizovanih invalidnih radnika, profesionalna dokvalifikacija, sticanje dodatnih veština, društvena uključenost, podrška i poštovanje, unapređenje zajednice. Siobhan Long iz Enable Ireland je rekao da je cilj programa da „stavi asistivnu tehnologiju u ruke osoba sa invaliditetom, da bi one u svojim životima mogle postići maksimum nezavisnosti, izbora i uključenosti.“</p>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Da se otvore mogućnosti za zapošljavanje marginalizovanih radnika sa invaliditetom putem obuke i sticanja dodatnih veština. U Irskoj je 67% osoba sa invaliditetom nezaposleno.	

<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Nisko samopoštovanje zbog diskriminacije i visoke stope nezaposlenosti invalidnih grupa.	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Usvajanje asistivne tehnologije na radnom mestu od strane poslodavca. Razvijanje svesti o koristi od asistivne tehnologije i obuka o njenom korišćenju.	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
<p>Strategija Microsoft Ireland-a i Enable Ireland-a bila je da uključe razne zainteresovane grupe u savetodavni posao i obuku o asistivnoj tehnologiji koje su organizovali. U to je spadao rad sa poslodavcima da im se prenese znanje o tome kako AT može biti korisna za njihove zaposlene, kao i za njihovo poslovanje, te davanje saveta krajnjim korisnicima i njihova obuka. Njihov zajednički pristup je bio da se usredsrede na obuku trenera, što će osigurati veće širenje znanja.</p> <p>Microsoft u Irskoj stalno dobija priznanja za svoj KDO rad u zajednici i na radnom mestu. Pobedio je u kategoriji Liderstva 2007, na nacionalnom takmičenju za O2 Nagrade za sposobnost. O2 Nagrade za sposobnost ističu organizacije koje uspešno rade sa invalidnim licima. Priznanje Microsoftu u ovoj oblasti znak je otvorene i inkluzivne kulture, te posvećenosti pitanjima raznovrsnosti, invaliditeta i uključivanja. Asistivna tehnologija je takođe dobila priznanje kao „Najbolji KDO projekat zasnovan na zajednici“ koju dodeljuju Komore Irske.</p> <p><u>Preporuka:</u> Osigurati veće učešće poslodavaca u projektu, da bi im se prenelo znanje o koristi od AT za poslovanje i da bi se unapredila dostupnost AT na radnom mestu.</p>	
<b>Izvor informacija</b>	Microsoft Ireland <a href="http://www.microsoft.com/ireland">www.microsoft.com/ireland</a> Enable Ireland <a href="http://www.enableireland.ie">www.enableireland.ie</a>
<b>Datum</b>	Januar 2009.



<b>Država</b>	Irska
<b>Grad</b>	Bagenalstown, County Carlow (Okrug Carlow)
<b>Ime kompanije</b>	Carlow Leader Rural Development Company (kompanija za ruralni razvoj)
<b>Tip kompanije</b>	Privatna kompanija
<b>Broj zaposlenih</b>	
<b>Osnovna delatnost</b>	
<p>Obezbeđuje podršku i finansije za implementaciju programa koji imaju za cilj napredak i održivost ruralne ekonomije u Okrugu Carlow. Kompanija pruža podršku pojedincima, grupama iz zajednice i ruralnim preduzećima uključujući obuku, istraživanje, mentorstvo i savetovanje. Programi na kojima ona radi uključuju, između ostalog, agro-diversifikaciju, ekološke inicijative, ruralni i poljoprivredni turizam, te malu proizvodnju hrane.</p>	
<b>Istorijat</b>	
<p>Carlow Leader Rural Development Company je osnovana 2002. da bi identifikovala modele najbolje međunarodne prakse i prenela ih u Okrug Carlow. Izjava o njenoj misiji glasi: „<i>Grupa Carlow LEADER Rural Development Ltd. će obezbediti vođstvo, podršku i povezanost ljudi i zajednica okruga Carlow vodeći ruralne oblasti Okruga, kroz napredak i trajanje, u 21. vek.</i>“</p> <p>Njen opšti cilj je da podrži pojedince, preduzeća i zajednice u realizaciji njihovog punog društveno-ekonomskog potencijala. Ona to čini putem sprovođenja niza programa kao što je Ruralni društveni plan, koji nudi zaposlenje farmerima s malim prihodom; Prekogrančni program proizvođača prehrambenih specijaliteta, koji razvija osnovne sposobnosti malih proizvođača hrane, na primer za prodaju i plasman.</p> <p>„<i>Carlow LEADER je tu da podrži i razvije Okrug Carlow</i>“, kaže Mary Walsh, Glavni izvršni menadžer. „<i>Mi smo osnovani 2002. s ciljem da podržimo i potpomažemo društveno-ekonomski i ekološki sektor Okruga Carlow kroz implementaciju inovativnih i održivih projekata i inicijativa koje se odnose na ruralna područja.</i>“</p> <p>Carlow LEADER privlači finansiranje u Okrug Carlow po stopi od 1 miliona EUR godišnje. Promet kompanije je 2006. porastao sa 1,4 miliona EUR na 4 miliona EUR. Ona ima Upravni odbor od 14 članova, od kojih su 7 žene. Svi članovi Upravnog odbora ili žive ili rade u Okrugu i oni predstavljaju odraz mešavine biznisa, poljoprivrednih delatnosti i interesa zajednice.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<p><u>1) Carlow Program JEDNAKOG zapošljavanja:</u> Trajao je od 2005. do 2007. Njegov opšti cilj bio je borba protiv diskriminatornih praksi i nejednakosti s kojima se suočavaju starije osobe (40 godina i više) na obuci i pri zapošljavanju. Program je rađen sa starijim osobama da bi prošli obuku i sistem mentorstva.</p> <p>Rađen je i sa poslodavcima da bi se razvile politike i procedure u vezi sa pronalaženjem kadrova, prekvalifikacijom i napredovanjem starijih radnika u njihovim organizacijama. Rađen je sa</p>	

poslodavcima da bi se promovisao zakon o jednakosti i da bi se stimulisao i podržao razvoj anti-diskriminatornih praksi prema starijim osobama koje traže mogućnost za obuku i zapošljavanje. Konkretnije, rađen je da bi se:

- razvila svest o tome kako nastaju diskriminatorne prakse prema starijim osobama i kako se manifestuju kod radne snage
- eliminisale diskriminatorne prakse i nejednakosti u odnosu na starije radnike
- promovisao zakon jednakosti i upravljanje raznovrsnošću diljem radne snage
- promovisala strategija jednakog zapošljavanja za starije radnike
- promovisala korist od zapošljavanja starijih osoba
- utvrdili zahtevi poslodavca u smislu veština i obuke

Ovamo su spadali programi obuke za menadžere i osoblje u odeljenju za ljudske resurse o zakonu o jednakosti, reviziji jednakosti, pitanjima ljudskih resursa i upravljanju raznovrsnošću.

Tu je takođe spadala obuka za postojeće zaposlene koji žele napredak u karijeri ili su u opasnosti da postanu nezaposleni.

2) Program veza: Namenjen je osobama koje su duže vreme nezaposlene, pri čemu se prioritet daje onima koji su bez zaposlenja najmanje 3 godine. Cilj mu je da razvije nove veštine, da unapredi lične veštine i da razvije realne lične ciljeve. Ponuđena podrška uključuje:

- pojedinačnu obuku i građenje karijere
- neprekidno davanje saveta i mentorske usluge
- sistem upućivanja na drugu obuku, obrazovanje ili vođenje
- pronalaženje zaposlenja
- neprestana revizija sistema da bi se osiguralo da učesnici imaju koristi od programa
- podrška nakon završetka obuke, kojom se nude saveti na teme kao što je intervju, umešnost traženja posla, planiranje karijere itd.

<p><b>Opis KDO prakse</b></p>	<p>Tesno saraduje sa FAS-om (Uprava za obuku i zapošljavanje) i sa Odeljenjem za socijalne i porodične poslove.</p> <p>Programi obuke rađeni po meri za one koji su duže vreme nezaposleni, za starije osobe i za poslodavce.</p> <p>Inicijativa Ruralni društveni plan koja pomaže farmerima da nađu zaposlenje sa skraćenim radnim vremenom u oblastima koje su korisne za lokalnu zajednicu. Ovo omogućuje farmerima da zarađuju, istovremeno nastavljajući da rade na svojim farmama, a isto tako pomaže da se poboljšaju lokalne blagodeti (parkovi, sportski tereni itd.) i objekti.</p> <p>Kompanija vodi Program zanatlijskih radnika u partnerstvu sa Odeljenjem za porodicu i socijalne poslove. Program pomaže razvoj zanatskih veština pojedinaca koji žele da se bave aktivnostima koje donose novac ili da iskoriste mogućnosti zapošljavanja u tom sektoru.</p> <p>Kompanija okuplja partnere za razvoj Carlow-a, uključujući javnu upravu, nevladine organizacije, društvene partnere i poslovni sektor. Ove grupe se konsultuju u vezi sa projektnom politikom, implementacijom, upravljanjem i monitoringom.</p>
<p><b>Nivo intervencije</b></p>	<p>Na svim nivoima</p>

<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	<p>Marginalizovane osobe (nezaposleni u ruralnom delu Carlow-a) uključujući one koji duže vreme nisu zaposleni i nezaposlene osobe od 40 godina i starije</p> <p>Poslodavci iz Carlow-a koji mogu dolaziti na obuku i koristiti savete i vođstvo odeljenja za ljudske resurse</p> <p>Postojeći zaposleni u kompanijama u Carlow-u koji žele lični/profesionalni razvoj i obuku</p>
<b>Problem kojim se bavi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otušeni, potcenjeni, marginalizovani ili potencijalno marginalizovani radnici</li> <li>• Nemotivisanost i/ili otušenje s kojima se suočavaju stariji radnici i oni koji su duže vreme nezaposleni</li> <li>• Broj nezaposlenih u Carlow-u veći od uobičajenog (9,5% u poređenju sa prosečnim 8,8%).</li> </ul>
<b>Svrha intervencije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da obezbedi fleksibilnu obuku za osobe koje su duže vreme nezaposlene i da ih ohrabri da ponovo krenu u traženje zaposlenja</li> <li>• <i>“Podsticanje poslodavaca da se angažuju u proaktivnoj praksi zapošljavanja starijih osoba na ravnopravnoj osnovi, i da se bore protiv nejednakosti s kojima se suočavaju starije osobe koje žele da iskoriste mogućnost obuke i zapošljavanja“</i></li> <li>• Borba protiv diskriminatorne prakse prema starijim osobama i duže vreme nezaposlenima putem promovisanja politike razvoja na radnom mestu, proaktivnog pronalaženja kadrova, ostajanja na poslu i strategija za napredovanje u karijeri</li> <li>• Promovisanje mogućnosti zapošljavanja starijih radnika kroz unapređenje njihovih sposobnosti i kroz pružanje pomoći lokalnim poslodavcima da prepoznaju njihov pozitivni potencijal</li> <li>• Povećati konkurentnost starijih radnika i onih koji su duže vreme nezaposleni obezbeđenjem mentorstva, akreditovane obuke i radnog iskustva</li> <li>• Promovisanje kod poslodavaca vrednosti koju ima raznovrsnost na radnom mestu i pripremiti primere slučajeva najbolje prakse za ostale poslodavce širom Irske</li> <li>• Pomoći da se smanji nezaposlenost i ugroženost u Okrugu Carlow</li> </ul>
<b>Kontekst</b>	<p>Velika nezaposlenost na ruralnim područjima često dovodi do diskriminatorne prakse od strane poslodavaca i do stvaranja još veće marginalizacije</p>
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p>Sprovedena anketa da bi se utvrdilo kako se poslodavci mogu stimulisati da se angažuju na različitim pitanjima u vezi sa radnom snagom.</p> <p>Anketa je dovela do nastanka i održavanja obuke i radionica/seminara sa poslodavcima, kao i do usluga koje se pružaju za reviziju politika unutar kompanija.</p> <p>Modeli dobre prakse prilikom regrutovanja i jednakost biće identifikovani i širiće se dalje radi promovisanja tekućeg posla u ovim oblastima izvan Carlowa.</p>

<b>Trajanje</b>	Carlow Program jednakog zapošljavanja: 2005-2007 (3 godine) Program veza: u toku
<b>Potrebni resursi</b>	Investicije u obuku. Neki resursi se mogu obezbediti preko lokalne vlade.
<b>Indikatori za monitoring</b>	Broj starijih osoba i onih koje duže vreme nisu zaposlene, a koje učestvuju u programima JEDNAKOG zapošljavanja i veza Broj radnika koji su uspešno zaposleni posle obuke i druge podrške koju su im dali programi Broj poslodavaca koji rade sa Carlow-om na pitanjima raznovrsnosti radne snage Broj poslodavaca koji su promenili svoju politiku ljudskih resursa da bi unapredili raznovrsnost radne snage Broj nezaposlenih u Carlow-u, uključujući starije osobe
<b>Efekat</b>	Carlow Program JEDNAKOG zapošljavanja obezbedio je podršku, uključujući mentorske sesije jedan na jedan, podršku pri traženju posla, „potrebno vođstvo“ i programe obuke za vođstvo na tržištu rada, do 175 pojedinaca. Nakon završetka Carlow Programa JEDNAKOG zapošljavanja 81% učesnika u programu bilo je angažovano na obuci ili su dobili zaposlenje.
<b>Sporna pitanja</b>	Ruralna nezaposlenost će se verovatno pogoršati zbog opadanja ekonomske aktivnosti
<b>Izvučene pouke</b>	Fleksibilna obuka, s postepenim povećanjem sati obuke važna je za podsticanje učešća osoba koje duže vreme nisu zaposlene
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b> motivisana i lojalna radna snaga, input iz različitih iskustava, poboljšan KDO imidž u zajednici, obučena radna snaga, snažnije politike i sistemi ljudskih resursa</p> <p><b>Korist za zaposlene:</b> zaposlenje s platom; društvena uključenost, profesionalna dokvalifikacija, sticanje dodatnih veština i obnavljanje ranijih veština; poboljšanja u zajednici</p>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Da se obezbede mogućnosti zaposlenja i obuke za marginalizovane ili potencijalno marginalizovane grupe.</p> <p>Da se razviju snažnije politike i sistemi ljudskih resursa u kompanijama koje podstiču raznovrsnu radnu snagu.</p>	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Diskriminacija na osnovu starosnog doba u kompanijama. Niski nivo motivacije kod onih koji duže vreme nemaju zaposlenje čini održivi angažman teškim.	

<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Fleksibilno vreme obuke i lokacije. Obuka onih koji duže vreme nemaju zaposlenje počinje skraćenim satima a vremenom se izgradi do obuke koja traje puno radno vreme.</p>	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
<p>Za samo 7 godina postojanja, Carlow Leader je uspeo da privuče finansiranje iz različitih izvora, uključujući Evropsku Uniju. Njegovi projekti društvene uključenosti čine deo šireg programa koji se sprovodi na evropskom nivou, uz finansiranje iz EU, da bi se pozabavili pitanjima uključenja unutar radne snage. Njegova sposobnost da se poveže sa tim širim poslom izvan Carlow-a ističe koliko su pitanja kojima se bavi relevantna, kao i potencijal za učenje i širenje njegovih dobrih praksi.</p> <p>Odeljenje za zajednicu, ruralne poslove i poslove regiona u kojima se govori irski jezik odabralo je Carlow Leader-a za zvaničnu posetu portugalskog Ministra poljoprivrede, kao uspešnu lokalnu akcionu grupu i kao model najbolje prakse za projekte agro-poslovanja i životne sredine.</p> <p><u>Preporuke:</u> Rad sa poslodavcima na pitanjima raznovrsnosti radne snage trebalo bi istovremeno da se pozabavi politikama ljudskih resursa u cilju ugradnje promena u praksi na ovom nivou.</p>	
<b>Izvor informacija</b>	<p>Carlow Leader <a href="http://www.carlowleader.ie/">http://www.carlowleader.ie/</a></p> <p>Carlow Program za jednako zapošljavanje <a href="http://www.carlowequal.ie/">http://www.carlowequal.ie/</a></p>
<b>Datum</b>	Februar 2009.

<b>Država</b>	Irska
<b>Grad</b>	Dablin i Belfast
<b>Ime kompanije</b>	Irish Congress of Trade Unions 9 (Irski kongres sindikata 9)
<b>Tip kompanije</b>	Sindikata
<b>Broj zaposlenih</b>	Relevantniji je broj članova: 832.000
<b>Osnovna delatnost</b>	
<p>ICTU je kišobran organizacija za sindikate, kako u Republici irskoj tako i u Severnoj irskoj. Njena uloga je da predstavlja i unapređuje ekonomske i društvene interese radnih ljudi; da pregovara o nacionalnim ugovorima s Vladom i poslodavcima; da promoviše principe sindikalnog rada putem kampanja i razvoja politike; da obezbeđuje informacije, savete i obuku za sindikate i njihove članove; da pomaže pri rešavanju sporova između sindikata i poslodavaca; da reguliše odnose među sindikatima i da usmerava sporove između sindikata.</p>	
<b>Istorijat</b>	
<p>Irski sindikalni kongres je osnovan 1894, s ciljem da nastupa kao kolektivni glas organizovane irske radne snage. Ovo telo se 1959. promenilo i postalo Irski kongres sindikata (ICTU).</p> <p>ICTU je najveća organizacija građanskog društva u Irskoj, koja predstavlja 832.000 radnih ljudi i sprovodi kampanje u njihovo ime. Trenutno ima 55 pridruženih sindikata, severno i južno od granice. Njena vizija je „<i>da ostvari pravedno društvo – ono koje priznaje prava svih radnika i građana da uživaju u prosperitetu i ispunjenosti, što vodi ka dobrom kvalitetu življenja.</i>“</p> <p>ICTU se angažuje i radi s Vladom, poslodavcima, organizacijama civilnog društva, volonterskim grupama i međunarodnim telima. Ona radi na čitavom spektru projekata i kampanja čiji je cilj solidarnost, pravednost i jednakost. U njih spadaju, između mnogih drugih, projekti koji nastoje da smanje rodnu razliku u platama i kampanje za ista prava radnika u agencijama,.</p> <p>ICTU takođe sledi svoju viziju o pravednom društvu i na nivou EU i na svetskom nivou. To je jedina irska podružnica Evropske konfederacije sindikata, reprezentativno telo sindikata na evropskom nivou. Ona je takođe pridružena Međunarodnoj konfederaciji sindikata.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<p>1) <u>Šampioni invaliditeta</u>: usredsređuje se na regrutovanje i obuku Šampiona invaliditeta u celom sindikalnom pokretu u Irskoj. Cilj je da se izgradi mreža predstavnika u sindikatima koji imaju znanje i stručnost u vezi sa pitanjima invaliditeta i zapošljavanja. Ova mreža pomaže da se sprovedu, u praktičnom smislu, ciljevi Nacionalne strategije o invaliditetu i ostali nedavno usvojeni zakoni o jednakosti. Obuka Šampiona invaliditeta traje pet dana i obrađuje teme kao što je zakon o jednakosti, politika jednakosti na radnom mestu, svest o invaliditetu, asistivna tehnologija, modeli najbolje prakse prilikom regrutovanja. Projekat Šampioni invaliditeta sprovodi se u partnerstvu sa FAS-om (Uprava za obuku i zapošljavanje) i priznat je od strane FETAC-a (Savet za nagrade za dalje</p>	

obrazovanje i obuku).

2) Workway: IBEC/ICTU partnerska inicijativa za povećanje mogućnosti zapošljavanja invalidnih lica. Projekat je bio usredsređen na razvijanje svesti i bavljenje barijerama za zapošljavanje osoba sa invaliditetom. Ciljevi projekta su uključivali identifikovanje barijera za zapošljavanje iz perspektive poslodavaca i osoba sa invaliditetom, angažujući sve strane u nalaženju praktičnih rešenja, dajući informacije da bi se pomogla integracija osoba sa invaliditetom, informišući kreatore javne politike i davaoce usluga o dubljem smislu osmišljavanja usluga zapošljavanja i obuke.

Oformljen je Nacionalni odbor za projekat, u koji su ušli ključni akteri u oblasti invaliditeta i zapošljavanja. Projekat je sproveden u četiri regiona – Cork, Kerry, Galway i Donegal. Osnovane su lokalne mreže u svakom regionu, koje su se sastojale od poslodavaca, predstavnika sindikata, osoba sa invaliditetom i relevantnih davalaca usluga. Članovi mreža su međusobno izmenjivali svoje znanje i percepcije o mogućnosti zapošljavanja osoba sa invaliditetom. To je omogućilo da se nađu rešenja na lokalnom nivou za neke barijere koje postoje za osobe sa invaliditetom u vezi s poslom.

3) Međusobni odnosi – Razvoj multikulturnog radnog mesta: Projekat je implementiran u partnerstvu sa IBEC-om, Integrate Ireland (ranije Jedinica za jezičku podršku izbeglicama) i FAS-om. Ona se bavila izazovima za razvoj multikulturene radne sredine u kojoj je značajan broj zaposlenih imao ograničeno ili nikakvo znanje engleskog jezika. Projekat je imao dva povezana elementa jezičke podrške i podršku multikulturnosti/raznovrsnosti. On je obezbedio obuku osnovnih jezičkih veština radnicima koji nisu irske nacionalnosti, kao i jezičku obuku za supervizore/menadžere/zvaničnike sindikata, da bi efikasno komunicirali s radnicima koji nisu irske nacionalnosti. Projekat je takođe obezbedio obuku za upravljanje raznovrsnošću na radnom mestu.

<b>Opis KDO prakse</b>	<p>Mreža od 25 Kongresnih centara (CCN) po celoj zemlji, na severu i jugu, koja nudi asortiman usluga, kako nezaposlenima tako i zaposlenima. CCN je spoljna mreža pokreta sindikata, putem koje oni dopiru do zajednice. Centri obezbeđuju obuku i savetodavne usluge radnicima bez i sa zaposlenjem, uključujući migrantsku radnu snagu, sindikate, članove sindikata i lokalne zajednice (naročito one koje su ugrožene i doživljavaju socijalnu isključenost).</p> <p>ICTU radi u partnerstvu sa različitim akterima svuda u Irskoj, a takođe i na međunarodnom planu. Na primer, radi s partnerima u Finskoj (koje predvodi SAK, Finska konfederacija sindikata) i u Austriji (koje predvodi jedna NVO koja radi sa radnicima-migrantima) na projektima koji imaju slične ciljeve.</p> <p>Angažuje se na čitavom spektru pitanja koja se odnose na radno mesto, kao što je rodna ravnopravnost (uključujući plate i rukovodilački nivo), obuka manje kvalifikovanih radnika i promovisanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života.</p> <p>Sprovodi kampanje na kojima ističe nejednakost i promovise primere dobre prakse, kao ona koja se odnosi na prava radnika koji rade u agencijama.</p> <p>Inicijativa za celoživotno učenje – utemeljena na radnom mestu, mreža obučanih volontera koji daju savete i obezbeđuju vođenje osobama koje žele obuku na poslu i/ili van posla da bi se razvijali. Volonteri pomažu da se identifikuju potrebe učenja vezane za posao i sređuju da se obuka održi. Volonteri takođe daju savete i obezbeđuju vođenje u vezi sa stručnom obukom, daljim mogućnostima obrazovanja i napredovanja u karijeri za sve radnike.</p>
------------------------	--

<b>Nivo intervencije</b>	Na svim nivoima
--------------------------	-----------------

<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	<p>Sindikati i poslodavci koji učestvuju u KDO projektima.</p> <p>Marginalizovana i potencijalno marginalizovana invalidna lica i radnici koji nisu irske nacionalnosti.</p> <p>Postojeći zaposleni koji žele neprekidan lični/profesionalni razvoj i obuku za napredovanje u karijeri</p>
<b>Problem kojim se bavi</b>	<p>Diskriminacija invalidnih lica</p> <p>Jezik i kulturna diskriminacija radnika koji nisu irske nacionalnosti</p> <p>Problemi komunikacije između radnika koji nisu irske nacionalnosti i poslodavaca</p> <p>Otuđeni, obespravljani, marginalizovani ili potencijalno marginalizovani radnici</p>
<b>Svrha intervencije</b>	<p>Da se pomogne u smanjenju nezaposlenosti i ugroženosti među invalidnim grupama i onima koje nisu irske nacionalnosti</p> <p>Da se stvori pul radnika koji nisu irske nacionalnosti a koji su obučeni osnovnim jezičkim veštinama</p> <p>Da se politika i praksa na radnom mestu promene u pozitivnom pravcu u odnosu na invaliditet</p> <p>Da se izgradi društveno koheziona i raznovrsna radna snaga</p>
<b>Kontekst</b>	<p>Diskriminacija, isključenost i velika nezaposlenost invalidnih grupa i nekih grupa koje nisu irske nacionalnosti</p>
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p>Mnogi projekti slede slične korake, uključujući anketu sprovedenu među poslodavcima da bi se utvrdile postojeće politike, prakse i sistemi u kompanijama. Anketa uključuje razumevanje stavova prema radnicima-migrantima i radnicima sa invaliditetom.</p> <p>Postupajući prema analizi ove ankete, kroz projekte se planira i implementira niz odgovarajućih intervencija vezanih za podizanje svesti, obuku i podršku.</p>
<b>Trajanje</b>	<p>Šampioni invaliditeta: u toku</p> <p>Workway: 2001. do 2005.</p> <p>Međusobni odnosi: 2002. do 2004.</p>
<b>Potrebni resursi</b>	<p>Investiranje u obuku uz neke resurse koji se dobijaju preko Vladinih inicijativa.</p> <p>Neke inicijative na radnom mestu, kao što su Šampioni invaliditeta, su volonterske.</p>
<b>Indikatori za monitoring</b>	<p>Broj kompanija koje učestvuju u projektima</p> <p>Broj regrutovanih i obučanih Šampiona invaliditeta</p> <p>Promene u politikama i praksama koje se odnose na invaliditet u kompanijama koje su učestvovala</p> <p>Broj angažovanih i zadržanih zaposlenih sa invaliditetom i radnika koji nisu irske nacionalnosti u kompanijama koje su učestvovala</p> <p>Broj onih koji nisu irske nacionalnosti a koji su obučeni osnovnim jezičkim veštinama</p>



	<p>Broj supervizora/menadžera/sindikálnih zvaničnika koji su prošli jezičku obuku za efikasnu komunikaciju sa osobama koje nisu irske nacionalnosti</p> <p>Broj održanih sesija obuke o raznovrsnosti na radnom mestu</p>
<b>Efekat</b>	<p>64 Šampiona invaliditeta u Irskoj</p> <p>Workway: Razvoj nacionalno usvojenih Smernica za zapošljavanje</p>
<b>Sporna pitanja</b>	<p>Globalno ekonomsko usporavanje može dovesti do smanjenog fokusiranja kompanija na aktivnosti koje se smatraju „sporednim delatnostima“, kao što su one vezane za KDO</p>
<b>Izvučene pouke</b>	<p>Promena politika i prakse u kompanijama delotvornija je ako se uradi interno, na primer korišćenjem Šampiona invaliditeta</p> <p>Obuka za jezičke veštine nije relevantna samo za one koji nisu irske nacionalnosti nego i za poslodavce, da bi te grupe mogle efikasno da komuniciraju na radnom mestu</p>
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b></p> <p>motivisana i lojalna radna snaga, input iz raznovrsnih iskustava, poboljšan KDO imidž, obučena radna snaga, snažne interne politike i sistemi</p> <p><b>Korist za zaposlene:</b></p> <p>veća svest i razumevanje pitanja vezanih za invaliditet i raznovrsnost, zaposlenje s platom, društvena uključenost, neprekidni profesionalni razvoj i obuka</p>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Da se obezbede mogućnosti zaposlenja i obuke za marginalizovane ili potencijalno marginalizovane grupe.</p> <p>Da se razviju snažnije politike i sistemi u kompanijama koje podstiču raznovrsnu radnu snagu.</p> <p>Da se poboljša razumevanje i komunikacija između poslodavaca i radnika koji nisu irske nacionalnosti.</p>	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Diskriminacija u kompanijama prema radnicima sa invaliditetom i radnicima koji nisu irske nacionalnosti, pogotovo onima čije su jezičke veštine slabije</p>	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Osigurati široko učešće poslodavaca u osmišljavanju i implementaciji projekata, da bi se dobila maksimalna podrška. To će olakšati rad Šampiona invaliditeta da u pozitivnom smeru menjaju interne politike i sisteme i da osiguraju šire učešće poslodavaca u podršci radu na jeziku i multikulturalnosti.</p>	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
<p>Svi projekti se implementiraju preko pristupa koji uključuje više partnera, u koje spadaju poslodavci iz privatnog sektora, predstavnici sindikata, davaoci usluga invalidnim licima, Vladine agencije, uz učešće grupa iz lokalne zajednice. Oni takođe dobijaju finansije od raznih partnera, što naglašava</p>	

relevantnost projekta za pitanja kojima se bave ovi različiti akteri.

Bitan je činilac postojanje nacionalne mreže aktivista-volontera iz sindikata, koji su posvećeni pomaganju marginalizovanim radnicima i voljni da utroše svoje vreme i sposobnosti bez nadoknade, radeći kao Šampioni invaliditeta. Podrška sindikatima proširuje njihovu ulogu i iznad onoga što se često vidi kao glavna delatnost, što često nije drago ni poslodavcima ni Vladi.

Slobodni sindikati, priznati su kao društveni partneri, i samim tim predstavljaju moćnu silu za uključ enje na tržište rada i za sprovođenje Lisabonske agende.

ICTU je razvila široke međunarodne veze, pogotovo u Evropi, i osigurala da se njeni projekti uklapaju i da uče od sličnih poslova koji se preduzimaju u drugim zemljama.

Preporuke: Obuka i podrška treba da budu na raspolaganju radi promene politika i sistema unutar kompanija, paralelno sa spoljnim radom na promovisanju raznovrsnosti i multikulturalnosti na radnom mestu.

<b>Izvor informacija</b>	Irski kongres sindikata <a href="http://www.ictu.ie/">http://www.ictu.ie/</a> Šampioni invaliditeta na poslu <a href="http://www.daveparr.co.uk/dc/">http://www.daveparr.co.uk/dc/</a> Workway projekat <a href="http://www.workway.ie">www.workway.ie</a>
<b>Datum</b>	Februar 2009.

### 2.3.3 Velika Britanija

#### Najbolje prakse Velika Britanija Studija slučaja br. 1

<b>Država</b>	Škotska, Velika Britanija
<b>Grad</b>	Gradovi širom Škotske, uglavnom Glazgov i Edinburg
<b>Ime kompanije</b>	Laing O'Rourke Scotland ( <a href="http://www.laingorourke.com/">http://www.laingorourke.com/</a> ) deo Laing O'Rourke (international) plc.
<b>Tip kompanije</b>	Javna ograničena kompanija
<b>Broj zaposlenih</b>	23.000 osoba svuda po svetu, 12.000 radnika u Velikoj Britaniji, 700 zaposlenih direktno u Škotskoj
<b>Osnovna delatnost</b>	
Graditeljstvo. Kompanija direktno zapošljava svoje osoblje u svim vidovima izgradnje, od operative na lokalitetu do specijalista za niše, i regrutuje ih iz širokog spektra raznih profesija. Laing O'Rourke ima za cilj da bude „davalac svih rešenja“ u gradnji i infrastrukturi, i radi s klijentima od ideje projekta sve do isporuke i operacija u toku.	
<b>Istorijat</b>	
<p>Laing O'Rourke plc je najveća privatna građevinska firma u Velikoj Britaniji, s kancelarijama u Velikoj Britaniji, Nemačkoj, Indiji, Australiji i Ujedinjenim Arapskim Emiratima. R O'Rourke &amp; Son je osnovana u Istočnom Londonu 1978, a kupila je Laing Construction 2001.</p> <p>Kompanija isporučuje građevinske projekte za stil življenja, društvenu infrastrukturu, te poslovne i transportne sektore i posluje iz tri geografska centra: Evropa, Bliski istok i Azija i Australazija.</p> <p>U smislu upravljanja, postoji krovni Izvršni odbor (10 članova, uključujući 1 ženu) a svakim regionalnim centrom upravlja lokalni upravni odbor.</p> <p>Kompanija ima i svoj savetodavni panel koji se sastoji od akademika i specijalista, koje konsultuje o pitanjima u vezi s učinkom i investicijama, a 2006. je osnovan forum za informisanje i konsultacije, da bi kompanija bila u skladu sa evropskom Direktivom 2002/14/EC i da bi obezbedila opšti okvir za informisanje i konsultacije zaposlenih.</p> <p>Kompanija priznaje sindikate i sarađuje s njima, uključujući Uniju građevinskih tehničara (UCATT), Opšte radnike (GMB) i Unite (ujedinite se) – uniju. Globalni promet kompanije iznosi 2,1 milijardu GBP (oko 3,07 milijarde EUR)<sup>2</sup>.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
1) Aktivna uključenost u škotski Bridges program – specijalistička agencija koja pomaže izbeglicama i azilantima koji žive u Glazgovu da steknu značajno radno iskustvo na njihovom polju stručnosti.	

<sup>2</sup> Na dan 3. maja 2007.

Projekat takođe radi na akreditaciji i programima sticanja dodatnih veština/učenja kroz rad na tuđem radnom mestu neko vreme, da bi se pomoglo izbeglicama-stručnjacima da dobiju pristup održivim poslovima na odgovarajućem nivou, da bi se uključili na tržište rada; takođe organizuje radionice za osnaživanje žena i omladine. <http://www.bridgesprogrammes.org.uk/index2.html>

2) Inicijative za podršku onima koji su duže vreme nezaposleni, kao što je partnerstvo „Sticanje dodatnih veština u građevinarstvu onih koji su duže vreme nezaposleni“. Ovaj poduhvat okuplja lokalna preduzeća, poslovne centre, kao i organizacije za industrijsku obuku, da bi se obezbedili saveti, obuka i pomoć onima koji su duže vreme nezaposleni, s nadom da će im to pomoći da nađu odgovarajući posao.

3) Laing O'Rourke stvara veze u zajednici putem otvorenih dana i nudi celoživotno učenje i inicijative za mentorstvo od strane osoblja, da bi osobama koje su duže vreme nezaposlene obezbedio veštine neophodne za posao, kao i sve dodatne podrške koje im mogu biti potrebne da bi se (re)integrisali u radnu snagu.

4) Ciljne grupe su osobe koje su napustile školovanje i mlade nezaposlene osobe, koje kompanija uključuje u programe tipa „nju dil“, u kojima se pak oni mogu uključiti u fleksibilnu obuku neke vrste pripravnčkog staža koja je osmišljena skupa s lokalnim organizacijama za obuku.

<p><b>Opis KDO prakse</b></p>	<p>Osnivanje odeljenja za KDO zbog implementacije relevantnih politika i njihovog integrisanja u aktivnosti kompanije.</p> <p>Započeti programi tipa „nju dil“, koji imaju za cilj da dovedu mlađe i starije radnike, kao i samohrane roditelje, do zaposlenja.</p> <p>Pokretanje „lokalnih“ inicijativa za obuku (zajedno sa lokalnim davaocima obrazovnih usluga) čiji je cilj osnaživanje marginalizovanih osoba.</p> <p>Rad sa sindikatima, lokalnom vladom i savetodavni panel, da bi se identifikovale kompanijske, društvene i potrebe lokalnog zapošljavanja.</p> <p>Izdavanje godišnjeg Pregleda korporativne odgovornosti za ljudski kapital, 2008.</p> <p><a href="http://www.laingorourke.com/media-centre/human-capital.htm">http://www.laingorourke.com/media-centre/human-capital.htm</a></p> <p>Ovo je detaljni izveštaj o radnoj snazi kompanije u smislu rodne i starosne raspoređenosti, stepena kvalifikacija i učestvovanja na obuci. Takođe Godišnji izveštaj:</p> <p><a href="http://www.laingorourke.com/docs/downloads/annual_review_2008.pdf">http://www.laingorourke.com/docs/downloads/annual_review_2008.pdf</a></p> <p>Podrška kvalifikovanim radnicima (izbeglicama, azilantima) iz drugih zemalja da bi dobili akreditaciju koja im je potrebna za posao (i napredovanje) na tržištu rada Velike Britanije.</p> <p>Podsticanje postojećeg osoblja da se uključi u programe profesionalne dokvalifikacije (CDP) i da se „angažuje“ u zajednicama kroz volonterski rad itd.</p>
<p><b>Nivo intervencije</b></p>	<p>Aktivnost se sprovodi u celoj kompaniji i to uz podršku glavnog Upravnog odbora. Ona je zbog toga integrisana u opštu praksu kompanije a nije poseban projekat, ili privremena inicijativa, niti aktivnost preduzeta od strane nekog malog odeljenja koje je sprovodi samo. Zbog toga ovo znači da je u pitanju održiva i opšteprihvaćena praksa.</p>

<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	<p>Postojeći zaposleni koji žele ličnu/profesionalnu dokvalifikaciju (CDP) i obuku radi napredovanja u karijeri.</p> <p>Lokalna vlada i s njom povezana preduzeća i programi obnove.</p> <p>Marginalizovane mlade osobe (lokalne – tj. Škotlandžani), osobe koje duže vreme nisu zaposlene, žene, izbeglice i azilanti.</p>
<b>Problem kojim se bavi</b>	<p>Manjak osoblja – od manuelnih radnika do stručnjaka</p> <p>Nedostatak veština</p> <p>Otuđeni, obespravljeni, marginalizovani ili potencijalno marginalizovani radnici, pogotovo oni koji duže vreme nisu zaposleni, i izbeglice</p>
<b>Svrha intervencije</b>	<p>Da popuni manjak stručnih zanimanja na tržištu rada</p> <p>Da stvori obučeni pul radnika koji doprinosi povećanom broju kvalifikovane radne snage za građevinsku industriju.</p> <p>Da vidi dalje od uskog problema broja radnika podstičući KDO odeljenje da osmisli dugoročni plan koji uzima u obzir ne samo potrebe kompanije i snabdevanje industrije kvalifikovanom radnom snagom nego i pitanja društvene uključenosti koja su u vezi sa njenom KDO pozicijom.</p> <p>Da izgradi društveno kohezionu ali istovremeno raznovrsnu radnu snagu.</p> <p>Da pokaže privrženost KDO, lokalnom stanovništvu, zajednicama i onima koji su u opasnosti da budu isključeni sa tržišta rada.</p> <p>Da obezbedi fleksibilnu obuku „na licu mesta“, koja će osobama koje su prethodno bile duže vreme nezaposlene omogućiti pristup odgovarajućoj obuci u pravo vreme, umesto da čekaju da se priključe određenim kursevima sa fiksnim vremenom. Na primer, 20 „klijenata“ Nju Dila moglo je da učestvuje u opštem programu obuke o građevinskim radovima koji su kreirali i sproveli lokalni davaoci obrazovnih usluga čim su ih angažovali da rade na projektu.</p> <p>Da pomogne da se smanji lokalna (škotska) nezaposlenost i ugroženost.</p>
<b>Kontekst</b>	<p>Velika dugotrajna nezaposlenost, velika nezaposlenost među marginalizovanim grupama, industrijsko restrukturiranje, manjak kvalifikovane radne snage.</p>
<b>Koraci u implementaciji</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kritikovanje nekih većinskih stavova u vezi sa zapošljavanjem marginalizovanih ili potencijalno marginalizovanih radnika. Na primer, 2004. je šef KDO u Laing O'Rourke Škotska rekao na konferenciji škotskog Kongresa sindikata (STUC) o integrisanju izbeglica i azilanata u zapošljavanje kako ima „veoma, veoma pozitivno“ iskustvo u radu sa izbeglicama i azilantima.</li> <li>2) Pokazati svest o tome koliko poslodavaca eksploatiše ugrožene radnike držeći ih van zvaničnih platnih spiskova i plaćajući im manje od nacionalne minimalne cene rada. O tome je bilo reči na istoj konferenciji TUC.</li> <li>3) Rad sa ključnim zainteresovanim stranama na identifikaciji potreba i na planiranju.</li> <li>4) Učešće kompanije u relevantnim lokalnim forumima i odborima.</li> <li>5) Partnerski rad sa relevantnim organima i onima koji pružaju obrazovne usluge.</li> </ol>

<b>Trajanje</b>	Angažman u toku
<b>Potrebni resursi</b>	Nema onih koji se mogu identifikovati, na raspolaganju su samo ukupni podaci. Jasno je da više rukovodstvo treba da uloži svoje vreme i neke investicije u obuku. Međutim, na raspolaganju stoji prilična finansijska podrška za obuku kroz različite inicijative Vlade (uključujući Evropski socijalni fond).
<b>Efekat</b>	<p>U primere efekata politika Laing O'Rourke-a spada njegov projekat vredan 13 miliona GBP (19 miliona EUR) višespratnog parkinga na aerodromu Glazgov, u kome su 46 radnika (23%) koji su učestvovali bivši klijenti programa „Nju dil 25 plus“, koji je namenjen nezaposlenim licima od 25 godina i starijim.</p> <p>Za svoj projekat Cala Homes u luci Glazgov, vrednosti 21 milion GBP (30,9 miliona EUR), kompanija je angažovala pet lokalnih stanovnika kao stolare-početnike. Pored toga, zaposleno je 11 klijenata Nju dila i dva klijenta s invaliditetom, koji su mogli da se prihvate pohađanja Škotskog kursa za stručnu kvalifikaciju (SVQ) o opštem građevinarstvu.</p> <p>Kompanija je direktno uposlila 36 osoba koje su duže vreme bile nezaposlene na svom projektu Gogarburn u Edinburgu, vrednom 13 miliona GBP (19 miliona EUR), u koji spada i izgradnja novog sedišta Kraljevske banke Škotske (Royal Bank of Scotland – RBS).</p> <p>Kompanija je regrutovala još dva duže vreme nezaposlena lica na svom projektu višespratnog parkirališta na Aerodromu Edinburg.</p> <p>Laing O'Rourke takođe ima 19 tehničara za efikasnost resursa koji rade u njegovim različitim poslovnim jedinicama, a koji su zvanično bili nezaposleni duže vreme.</p>
<b>Sporna pitanja</b>	Građevinska industrija se suočava sa veoma kritičnim periodom u trenutnom globalnom opadanju ekonomske aktivnosti, što znači da nivo radne snage možda neće biti održiv.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b></p> <p>ispraviti nedostatke veština, rentabilnost, razvijanje lojalnosti i vezanosti za kompaniju, „trajna inicijativa zapošljavanja koja čini smisao zdravog poslovanja“, jak imidž KDO, motivisana i lojalna radna snaga. Input iz različitih iskustava:</p> <p>Razne nacionalnosti takođe mogu imati razne pristupe problemima, zato što oni to rade drugačije i gledaju na to drugačije. Oni uvek traže isplativa rešenja zato što možda nisu imali izbora u zemlji iz koje su došli. Takođe je veoma osvežavajuće videti starije inženjere koji žele da rade na građevinskim lokacijama. Oni su tehnički potkovani ali i veoma spretni s rukama. Oni žele da budu prisutni na gradilištu i vide kako se gradi. Izgleda da su tako obučeni, bez obzira iz koje zemlje dolaze.</p> <p><b>Korist za novozaposlene:</b></p> <p>plaćeno, održivo zaposlenje; društvena uključenost, sticanje dodatnih veština; profesionalna dokvalifikacija; napredak zajednice</p>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Da se obezbedi zaposlenje i sticanje dodatnih veština za marginalizovane ili potencijalno marginalizovane grupe.	

<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Početni angažman je težak zbog slabog samopoštovanja, nedostatka veština itd.	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Fleksibilna i relevantna obuka vezana za direktne ciljeve zapošljavanja.	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
<p>Strategija komunikacije između sindikata, lokalnih zainteresovanih grupa i savetodavnog odbora unutar kompanije izgleda da je dobra – publikacije kompanije su temeljne i transparentne.</p> <p>Takođe izgleda da opredeljenost, koja je ovde izneta u kraćim crtama, postoji u celoj kompaniji.</p> <p>Inicijative se pominju u različitim publikacijama kompanije i istaknute su u članicama koje piše više rukovodstvo. Angažman na lokalnim projektima – kao što je Bridge projekat – znači da se mogu iskoristiti lokalna stručnost i znanje i da se mogu izgraditi partnerstva.</p> <p>Izgleda da je kompanija shvatila vrednost integrisanog programa koji ceni svoj ljudski kapital i vidi ga kao doprinos svojoj efikasnosti i profitabilnosti. Zato kompanija ne vidi svoje aktivnosti na polju KDO na prvom mestu kao dobru reklamu nego ih vidi kao integralni deo svog poslovnog uspeha.</p> <p>Da bi se ovaj model generalizovao i dostignuća prenela i na druge kompanije, biće potrebna pomoć da se identifikuje i prihvati „poslovni slučaj“.</p>	
<b>Dodatne informacije</b>	
Kompanija je takođe obučila dodatnim veštinama šest električara koji su došli u Veliku Britaniju kao izbeglice preko OTAR-a (Akreditacija i prekvalifikacija stranaca). Još pet bivših izbeglica je regrutovano preko inicijative Put za zapošljavanje profesionalnih inženjera (PEPE).	
<b>Izvor informacija</b>	<p>Eurofound, Evropska fondacija za poboljšanje životnih i radnih uslova  <a href="http://www.eurofound.europa.eu/about/index.htm">http://www.eurofound.europa.eu/about/index.htm</a></p> <p>Laing O'Rourke <a href="http://www.laingorourke.com/">http://www.laingorourke.com/</a></p> <p>The Bridges Programme: <a href="http://www.bridgesprogrammes.org.uk/index2.html">http://www.bridgesprogrammes.org.uk/index2.html</a></p>
<b>Datum</b>	Januar 2009.

<b>Država</b>	Velika Britanija
<b>Grad</b>	Nacionalna pokrivenost
<b>Ime kompanije</b>	Remploy
<b>Tip kompanije</b>	Remploy je javno telo koje ne pripada nijednom Vladinom odeljenju ali ga je osnovalo Odeljenje za radne penzije (pri Vladi Velike Britanije). Tokom narednih godina ono će primati godišnji grant of 111 miliona GBP.
<b>Broj zaposlenih</b>	Remploy je najveći poslodavac invalidnih lica u Velikoj Britaniji, sa više od 3.000 zaposlenih na 54 lokacije za proizvodnju i usluge.
<b>Osnovna delatnost</b>	
<p>Remploy ima dve glavne aktivnosti.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) On upravlja sa 30 filijala u najvećim gradovima Velike Britanije, nudeći preko njih usluge podrške po meri invalidnim licima, kao i onima pred koje su se isprečile složene barijere u pokušaju da dođu do posla. Usluge zapošljavanja usmerene su prema potrebama kako poslodavaca tako i zaposlenih. U usluge spadaju razvoj, obuka, učenje i rehabilitacija, da bi se pomoglo pojedincima da se pripreme za posao, da ga dobiju i ostanu u održivom poslu, kao i da bi se poslodavcima/partnerima obezbedilo kvalifikovano osoblje koje im je potrebno. Remploy se obavezao da do 2012/13 podrži 20.000 lica u glavnim tokovima zapošljavanja i na dobrom je putu. U 2007/08 Remploy je našao 6.500 poslova za invalidna lica i ona koja se suočavaju sa složenim barijerama kad traže posao – povećanje od 27% u odnosu na prethodnu godinu.</li> <li>1) Remploy je takođe poslodavac invalidnim licima na 54 lokacije za proizvodnju i usluge, gde nudi raznovrsni spektar proizvoda i usluga mnogim klijentima iz privatnog i javnog sektora širom Velike Britanije. On posluje u automobilskom, građevinskom, elektronskom sektoru, te sektoru nameštaja, zdravstva, ambalaže i usluga.</li> </ol>	
<b>Istorijat</b>	
<p>Invalidna lica čine veliki i sve veći udeo u radno aktivnoj populaciji: između 12 i 16 odsto u Velikoj Britaniji, zavisno od definicije koja se koristi. Stopa zaposlenja među invalidnim licima je niska, oko 40 odsto, i čvrsto stoji na tom procentu. Od onih koji postanu invalidi na poslu jedno lice od šestoro gubi posao tokom prve godine nakon nastupanja invaliditeta. Mnogo je teže naći posao invalidnim nego neinvalidnim licima koja traže posao, a jedna trećina invalidnih lica koja nađu posao ostanu ponovo bez njega već sledeće godine. (Federacija Joseph Rowntree).</p> <p>Remploy je osnovao 1944. Ernest Bevin (tadašnji ministar rada) po Zakonu o zapošljavanju invalidnih lica. Prvi naziv mu je bio Korporacija za zapošljavanje invalidnih lica. Njegova prva</p>	



fabrika, koja je proizvodila violine i nameštaj, bila je otvorena u Bridgend-u, u Južnom Velsu, 1946, i uglavnom je zapošljavala rudare sa invaliditetom. „Remploy“ je u početku bio robna marka koja je registrovana kod bivše Korporacije za usluge zapošljavanja; naziv je izveden iz reči „re-employ“ , što znači „ponovno zapošljavanje“. To ime je u potpunosti usvojeno 1946. Od samog početka, kompanija je razvijala mrežu fabrika svuda po Velikoj Britaniji, koja je imala raznovrsna poslovanja i usluge, ali od kasnih 80-tih prošloga veka Remploy se proširio i na pomaganje pojedincima da nađu posao kod drugih „velikih“ kompanija.

Remploy podržava osobe sa svim oblicima invaliditeta, zdravstvenih problema i složenih barijera za zapošljavanje. Invaliditet se kreće od osoba sa fizičkim i senzornim invaliditetom do problema s mentalnim zdravljem i s učenjem. Svako ko nema posla a dobija naknadu za invaliditet, bolest ili nesposobnost, prihvatljiv je za rad sa Remploy-em i za korišćenje njegovih usluga.

### Opis KDO aktivnosti

Remploy je angažovan na nizu KDO aktivnosti, koje imaju za cilj podršku radnicima sa invaliditetom, koji trpe priličnu diskriminaciju i ugroženost na tržištu rada, uključujući: davanje saveta i vođenje prilikom zapošljavanja osoba sa invaliditetom, upravljanje centrima za učenje u svojim fabrikama i filijalama, rad sa istaknutim kompanijama kao partnerima, da bi ih se ohrabrilo da zaposle invalidna lica.

Kompanije koje žele da imaju dobro ime u KDO aktivnostima nalaze da je zapošljavanje radnika sa invaliditetom korisna aktivnost; takođe, kandidati za radna mesta koje nalazi Remploy jednako su dobri kao i radnici bez invaliditeta, a ako dobiju zaposlenje ostaju u kompaniji za 59% duže od drugih zaposlenih.

### Opis KDO prakse

- 1) Kao izvršno javno telo koje ne pripada nijednom Vladinom odeljenju (NDPB) Remploy posluje u skladu sa zahtevima centralne Vlade da ima kodeks najbolje prakse za zaposlene koji funkcioniše. Kodeks poslovne etike veoma se oslanja na Vladin Kodeks KDO modela i njegove osnovne principe.
- 2) Kroz svoj angažman sa istaknutim poslodavcima kao dobavljač koji zapošljava invalidna lica, Remploy podstiče kompanije na KDO, pomažući im da razmotre svoje prakse zapošljavanja. Na primer, holandska kompanija Akzo Nobel je izvršila pregled svoje prakse sa aspekta korporativno-društvene odgovornosti. Remploy ju je ubedio da joj je dobra poslovna prilika ako ih Remploy-eva lokalna fabrika snabdeva kutijama koje kompanija koristi. Tako je originalna odluka doneta ne na osnovu potencijalnih KDO rezultata nego na osnovu sposobnosti Remploy-a da pruži usluge/isporuči proizvode koje druga strana zahteva, po pravoj ceni i pravog kvaliteta. Kompanije su sada u partnerstvu u koje spada integrisani pristup obuci i uzajamno korišćenje prostora za obuku. Partnerstvo povezuje opšte strategije obe kompanije: za Remploy ono unosi svoj osnovni cilj da se prošire mogućnosti za zapošljavanje invalidnih lica. Za Akzo Nobel, jedna od osnovnih poslovnih vrednosti je društvena odgovornost. Partnerstvo pomaže da se to postigne, istovremeno obezbeđujući Akzo Nobelu „prave“

	<p>proizvode i usluge. Kutije proizvode radnici koji su uglavnom sa invaliditetom, tako da partnerstvo obezbeđuje zaposlenje grupi koja je često isključena.</p> <p>3) Remploy je razvio tri zasebna KDO plana jednakosti, za rasu, i invaliditet i pol, i sada je na putu da razvije jedinstveni Plan jednakosti za svih šest delova: starosna dob, pol, invaliditet, etnička pripadnost ili rasa, seksualna orijentacija, versko ubeđenje. Planovi jednakosti imaju svoje trogodišnje akcijske planove, a cilj Remploy-a je da uklopi planove u sve aspekte svog poslovnog planiranja, upravljanja iz dana u dan i radnu praksu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remploy-ev Plan invalidne jednakosti (2006-9) osmišljen je kroz učešće zaposlenih sa invaliditetom, dobrotvornih akcija i fokus grupa sastavljenih od invalidnih korisnika usluga. Remploy je sastavio spisak dobrih praksi:</li> <li>• uključiti invalidna lica da pomažu prilikom obuke o invaliditetu.</li> <li>• obučiti sve menadžere o pitanjima invaliditeta.</li> <li>• obezbediti razvoj i obuku invalidnih lica.</li> <li>• podržati invalidna lica da se prijave za posao i proveriti koliko invalidnih lica je dobilo posao.</li> <li>• obavestiti invalidna lica o poslovima koji su na raspolaganju u Remploy-u.</li> <li>• intervjuisati sva invalidna lica koja mogu da rade.</li> </ul> <p>4) Remploy je razvio strukturirani komunikacioni plan čiji je cilj da obezbedi dvosmernu komunikaciju u vezi sa ključnim pitanjima na lokalnom, poslovnom i organizacionom nivou. Koristi se mnoštvo metoda, od tima, brifinga na licu mesta i sastanaka do biltena.</p> <p>5) Priznati sindikati se uključuju tokom zajedničkog rada u partnerstvu, u šta spadaju otvorena razmena informacija i zajednički rad na nacionalnom nivou koji se odnosi na učenje, zdravlje i bezbednost, kao i organizacioni izazovi s kojima se Remploy suočava.</p>
<b>Nivo intervencije</b>	Na svim nivoima
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Postojeći zaposleni u Remploy-u i korisnici usluga u filijalama i fabrikama dobijaju savete, vođenje, ličnu/profesionalnu dokvalifikaciju (CPD) i obuku za napredovanje u karijeri</li> <li>2. Kompanije s kojima Remploy ima partnerske aranžmane</li> <li>3. Marginalizovane i društveno i ekonomski isključene grupe osoba sa invaliditetom</li> </ol>
<b>Problem kojim se bavi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Iskustvo isključenosti i diskriminacije otuđenih, obespravljenih, marginalizovanih ili potencijalno marginalizovanih radnika ili osoba sa invaliditetom. U jednom slučaju:</li> <li>2) Zahtevi Zakona o diskriminaciji invalidnih lica iz 1995.</li> </ol>

	3) Potreba svih kompanija da upravljaju radnom snagom koja je sve raznovrsnija i da budu poslodavci ili servis po izboru radnika sa invaliditetom i građana. Na primer, šef Odnosa i uključivanja Kraljevske pošte rekao je: „ <i>Regrutovanje osoba iz društveno isključenih grupa pruža mogućnost onima koji inače ne bi mogli imati priliku da se uključe u glavne tokove zapošljavanja. I za Kraljevsku poštu je dobro u poslovnom smislu da postanemo reprezentativniji u različitim zajednicama u kojima radimo.</i> “
<b>Svrha intervencije</b>	1) Poslovni slučaj 2) Izazov diskriminaciji zbog invaliditeta 3) Da se izgradi društveno koheziona i raznovrsna radna snaga koja je odraz društva 4) Usklađenost sa antidiskriminacionim zakonom (Zakon o diskriminaciji invalidnih lica iz 1995.)
<b>Kontekst</b>	Diskriminacija i isključenost sa tržišta rada marginalizovanih grupa osoba sa invaliditetom.
<b>Koraci u implementaciji</b>	Kritikovanje većinskih stavova u vezi sa zapošljavanjem osoblja sa invaliditetom kroz pozitivno targetiranje i angažman. Zapošljavanje invalidnih lica i ohrabivanje partnera da isto to urade, kao deo svog KDO. Kad se te osobe zaposle, osigurati motivisanost i napredak putem podrške i monitoringa.
<b>Trajanje</b>	U toku. Remply sada postoji već više od 50 godina i pretpostavlja se da će nastaviti da traje još mnogo godina.
<b>Potrebni resursi</b>	Resursi su značajni. Mada fabrike Remply imaju prihod još uvek su potrebne znatne subvencije od Vlade.
<b>Indikatori za monitoring</b>	Postoji obavezanost da se prati i procenjuje napredak u različitim Planovima jednakosti.
<b>Efekat</b>	Moćan efekat. Poslodavci su jednoglasni što se tiče kvaliteta Remply obuke ali isto tako u odnosu na to kako partneri mogu imati koristi u svojim KDO aktivnostima kroz angažman sa Remplye-em.
<b>Sporna pitanja</b>	Postoji zabrinutost da fabrike Remply nisu isplative (zaista, mnoge se bore da proizvedu višak). Zbog toga je nedavno došlo do procesa „modernizacije“ i neke fabrike su zatvorene. Postoji još jedna tenzija ili kontradikcija koja je odraz osetljive debate o tome da li osobe sa invaliditetom treba da rade u glavnim tokovima zaposlenja ili u zaštićenim.
<b>Izvučene pouke</b>	Zdrava praksa razmatranja i uključjenja znači da Remply podržava dobročinstva vezana za invaliditet. Izgleda da Remply „to radi na pravi način“.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<b>Korist za poslovanje:</b> svi dokazi ukazuju na to da su odlični radnici koje je obučio Remply prednost za radnu snagu.	

Oni takođe omogućavaju kompaniji da odgovori svojim KDO obavezama. Caroline Waters, direktorka BT People & Policy je rekla: „Partnerstvo koje smo sklopili sa Remploy-em omogućava BT-evom programu 'Sposobni za rad' da dođe direktno do onih zajednica koje su najjudaljenije od tržišta rada“.

**Korist za zaposlene:**

angažman/zaposlenje na tržištu rada, društvena uključenost, fleksibilna i odgovarajuća obuka

**Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada**

- 1) Da se obezbede značajne mogućnosti zapošljavanja za marginalizovane ili potencijalno marginalizovane grupe.
- 2) Da se pomogne da se invaliditet uklopi u KDO praksu kako Remploy-a tako i partnerskih organizacija.
- 3) Da se promoviše Socijalni model invaliditeta – ideja da je invaliditet socijalni problem zbog barijera koje doživljavaju invalidna lica. Ovo kritikuje predrasude i omogućava uključenje.

**Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada**

- 1) U društvu preovlađuju diskriminatorni stavovi i praksa
- 2) Svi troškovi u vezi sa zapošljavanjem radnika sa invaliditetom, tj. potreba da se adaptira fizički prostor ili da se urade “razumna podešavanja” koja su navedena u Zakonu o invaliditetu mogu biti toliko visoki da realizacija postane nedostižna
- 3) Poverenje u sposobnost grupa osoba sa invaliditetom. U nekim slučajevima je iskustvo iz škole bilo veoma loše.

**Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada**

- 1) Rad sa zaposlenima sa invaliditetom i sa dobrotvornim organizacijama da bi se identifikovale potrebe i kako ih zadovoljiti
- 2) Postaviti invalidna lica za ciljne grupe
- 3) Stvoriti s partnerima KDO krug vrlina

**Zaključci i preporuke**

Iako Remploy ima tradicionalni Upravni odbor koji se sastoji od izvršnih i neizvršnih direktora, on je u potpunosti posvećen participatornom i demokratskom angažovanju sa zaposlenima, korisnicima usluga i dobrotvornim organizacijama da bi omogućio identifikaciju prioriteta i potreba.

Ipak, uspeh Remploy-evog modela prvenstveno se pripisuje krugu vrlina koji je on uspeo da stvori zato što je proizvođač/dobavljač koji je, zbog prirode svoje radne snage, u stanju da ispuni KDO aspiracije svojih partnera i klijenata.

<b>Izvor informacija</b>	1) Fondacija Joseph Rowntree <a href="http://www.jrf.org.uk/">http://www.jrf.org.uk/</a> 2) Remploy - <a href="http://www.remploy.co.uk/">http://www.remploy.co.uk/</a> 3) Direct Gov/Vlada Velike Britanije - <a href="http://www.direct.gov.uk/en/DisabledPeople/RightsAndObligations/DisabilityRights/">http://www.direct.gov.uk/en/DisabledPeople/RightsAndObligations/DisabilityRights/</a>
<b>Datum</b>	Februar 2009.

**Najbolje prakse    Velika Britanija    Studija slučaja br. 3**

<b>Država</b>	Velika Britanija
<b>Grad</b>	Nacionalna pokrivenost
<b>Ime kompanije</b>	B&Q
<b>Tip kompanije</b>	Javno društvo sa ograničenom odgovornošću
<b>Broj zaposlenih</b>	38.000
<b>Osnovna delatnost</b>	
<p>B&amp;Q je najveća maloprodajna kuća u Evropi koja prodaje stvari za uređenje doma i ima garden centar – sa više od 330 prodavnica i 40.000 zaposlenih. Ona je snabdevač proizvodima i uslugama za svaki deo kuće. Od boja i saksija do kompletno montiranih kuhinja. Od osnovnih građevinskih materijala, kao što je pesak i cement, do dizajnerskih boja i zidnih tapeta. U Velikoj Britaniji se mnoge aktivnosti na sređivanju doma, kao što su uređenje, vodoinstalaterski radovi i oprema za instalacije, preduzimaju na bazi „uradi sam“ (Do It Yourself –DIY). Uređenje doma je industrija koja doživljava proces. Prošle godine je na DIY proizvode u Velikoj Britaniji potrošeno oko 18,1 milijarda GBP.</p> <p>B&amp;Q je vodeća firma na ovom tržištu. Ona je deo veće kompanije, Kingfisher Group, koja ima prodajna mesta u Evropi, Kini.</p> <p>Osnovna delatnost kompanije je maloprodaja. Njene prodavnice us obično veoma velike. Njena najveća prodavnica u Velikoj Britaniji je u Trafford Parku, veličine 15.649,5 kvadratnih metara. To je tri puta veće od fudbalskog igrališta na Starom Traffordu.</p>	
<b>Istorijat</b>	
<p>Kompanija je dobila ime po svojim osnivačima – Richard Block i David Quayle – koji su prvu B&amp;Q prodavnicu 1969. otvorili u Southemptonu.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<p>B&amp;Q su 1989. odlučili da otvore dve prodavnice isključivo sa osobljem starijim od 50 godina: jednu u Macclesfield-u a drugu u Exmouth-u. Te godine su ukinuli obavezne godine za penzionisanje da bi dozvolili zaposlenima da nastave da rade i preko 60 godina. Takođe su uradili reviziju da bi odstranili i ostale barijere godina u vezi sa zaposlenjem.</p> <p>Kompanija je uvela fleksibilan rad, što znači da su zaposlenima ponuđene razne mogućnosti rada u smenama. Ovo je od koristi za kompaniju, koja može da igra „fudbal“ sa mušterijama – odnosno, broj mušterija u radnji može dramatično da varira tokom dana. Zbog toga je korisno imati više osoblja u određenim vremenima ili određenim danima. 62% radne snage opredelilo se za fleksibilno radno vreme.</p> <p>B&amp;Q su angažovali Univerzitet Warwick, koji je sproveo anketu o prodavnici u Macclesfield-u 1991. i postavio kriterijume u odnosu na ostala četiri prosečna B&amp;Q supercentra. Rezultati su potvrdili poslovni slučaj:</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profit je bio za 18% veći</li> <li>• Fluktucija osoblja je bila šest puta manja</li> <li>• Bilo je 39% manje odsustvovanja s posla i 58% manje kaliranja robe</li> <li>• Servis za klijente je poboljšao percepciju, i došlo je do povećanja osnove veština osoblja. Pored toga, svaka prodavnica ima svog šampiona raznovrsnosti, glavnog menadžera prodavnice i promovise kompanijinu korporativnu filozofiju o raznovrsnosti. Sva regrutovanja se vrše na osnovu sposobnosti da se posao obavlja a ne na osnovu nekog drugog relevantnog faktora, kao što su godine (ili seksualna orijentacija, pol, verska pripadnost itd.)</li> </ul>
<b>Opis KDO prakse</b>	Promovisanje raznovrsne radne snage, uključujući starije radnike, koji su inače bili isključeni sa tržišta rada, što je dugi niz godina bila politika Vlade.
<b>Nivo intervencije</b>	Nacionalni; politika se sprovodi u celoj kompaniji
<b>Problem kojim se bavi</b>	<p>Po zakonu Velike Britanije, diskriminacija po osnovu starosne dobi postala je nezakonita 1. oktobra 2006. Međutim, u praksi je ona još uvek široko rasprostranjena. 25% radnika starosne dobi između 50 i 69 godina iskusili su diskriminaciju u godinama kad su tražili posao ili čak imali posao.</p> <p>Procenjuje se da trošak ekonomije zbog diskriminacije u godinama iznosi između 15 i 30 milijardi GBP godišnje.</p>
<b>Svrha intervencije</b>	Da se ohrabre stariji radnici da konkurišu za slobodna radna mesta u kompaniji. Kompanija ima koristi od dragocenog iskustva i znanja. Stariji radnici mogu davati tehničke savete klijentima za proizvode koje ovi kupuju.
<b>Kontekst</b>	Tokom 80-tih godina prošloga veka, kad je proizvodna industrija bila u ozbiljnom opadanju, politika Vlade je bila da se podstiče prevremeni odlazak u penziju, kao jednostavno rešenje za smanjenje nacionalne radne snage. Ciljna grupa je bila stopa učešća od 80% radnika preko 50 godina starosti. To je dovelo do situacije u kojoj je stopa zavisnosti (broj osoba starijih od 65 godina i radno aktivnog stanovništva) značila da je finansiranje penzija preko radno aktivnog stanovništva u opasnosti. Diskriminacija zbog godina je sve više neprihvatljiva, a u situaciji gde ima toliko diskriminacije i po drugim osnovama (versko ubeđenje, seksualna orijentacija itd.) postala je nezakonita.
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p>Raznovrsni rad B&amp;Q čini deo njene ukupne korporativno-društvene odgovornosti (KDO). Kompanija ima KDO Upravni odbor na visokom nivou, kome predsedava generalni direktor.</p> <p>Kompanija ima sveobuhvatnu politiku raznovrsnosti koja pokriva invaliditet, pol, kulturo poreklo, seksualnu orijentaciju ili versko ubeđenje. Stav kompanije je izražen u sloganu „raznovrsnost – naša najveća prednost“.</p> <p>Ova politika se primenjuje na sve vidove zapošljavanja uključujući procese pronalaženja kadrova i odabira, mogućnosti obuke, razvoja i napredovanja na poslu, kao i uslova zapošljavanja.</p> <p>Svi menadžeri prolaze obuku o ovoj politici i njenoj primeni.</p>

<b>Trajanje</b>	U toku
<b>Potrebni resursi</b>	Nisu odvojeni nikakvi posebni resursi za ovu KDO aktivnost zato što je ona sastavni deo osnovnog poslovanja.
<b>Indikatori za monitoring</b>	<p>Organizacije koje se bave različitim vidovima diskriminacije, a kojima često rukovode poslodavci, postoje. Primeri su Forum poslodavaca o invaliditetu i Forum poslodavaca o starosnoj dobi. To su volonterske organizacije koje finansiraju kompanije-članice. Ove organizacije sprovode istraživanja i vrše rangiranja, da bi procenile koje kompanije imaju najbolji učinak u odabranoj oblasti. B&amp;Q je postavila sebi za cilj da u 2010. dostigne višu poziciju u tom rangiranju. Rangiranje je objektivno zato što se vrši eksterna procena i evaluacija.</p> <p>B&amp;Q je članica-osnivač Foruma poslodavaca o starosnoj dobi.</p>
<b>Efekat</b>	B&Q je 2006. dobila maloprodajnu nagradu „Poslodavac godine za raznovrsnu starosnu dob”, kao priznanje za dostignuća na polju uključivanja starijih radnika.
<b>Izvučene pouke</b>	<p>B&amp;Q je zauzela pozitivan stav prema starijim radnicima dve decenije pre nego što je diskriminacija na osnovu starosne dobi postala nezakonita u Velikoj Britaniji. Zahvaljujući svom vođstvu na tom polju, kompanija žanje korist od svoje zrelije, posvećenije, iskusnije radne snage.</p> <p>Ova studija slučaja ima implikacija za mnoge zemlje Evropske Unije u kojoj stanovništvo stari, a demografski trendovi pokazuju da nisu dostignute stope zamene. U mnogim slučajevima „rešenje“ se vidi u povećanoj migraciji, što je u nekim zemljama-članicama izazvalo tenzije.</p> <p>Treba razmisliti o mogućnosti da se uklone sve fiksirane norme odlaska u penziju i da se pregovara o planiranim normama odlaska u penziju, kao o načinu da se popune slobodna mesta na tržištu rada. Razmatranje ovog pitanja treba da ima istu težinu kao i ono o socijalnoj pravdi.</p>
<p><b>Primedba:</b> B&amp;Q zapošljava raznovrsnu radnu snagu od 38.000 lica, raspona od 16 godina do najstarijeg radnika koji je novembra 2006. proslavio svoj 92. rođendan.</p> <p>Profil starosne dobi zaposlenih u B&amp;Q u 2006:</p> <p>Preko 50 godina: 24%</p> <p>25-49 godina: 53,5%</p> <p>18-24 godine: 18,5%</p> <p>Manje od 18 godina: 4%</p>	
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>B&amp;Q identifikuje diskriminaciju kao lošu za svoje poslovanje iz sledećih razloga:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Može prouzrokovati stres, anksioznost i bolest, te imati ozbiljnih posledica po fizičku i mentalnu dobrobit svakog pojedinog radnika. Jasno je da je loše za kompaniju ako radnici uzimaju odsustvo zbog lošeg zdravlja.</li> <li>2. Nezakonito je i može dovesti do lošeg moralnog stanja, gubitka poštovanja prema menadžerima i supervizorima, odsustvovanja s posla, nedostatka posvećenosti, slabog radnog učinka i rezigniranosti.</li> </ol>	

<p>3. Može štetiti reputaciji kompanije.</p> <p>Zbog toga kompanija vidi čistu poslovnu korist od svoje politike raznovrsnosti, jer je izbegavanje tih problema korisno za njen finansijski efekat.</p> <p>Istovremeno, postoji i pozitivna korist zato što kompanija ima pristup veštinama i iskustvu mnogo šireg spektra pojedinaca.</p> <p>Korist za zaposlene je znatna. Veoma veliki broj radnika starijih od 50 godina, nakon otpuštanja kao viška radne snage ili gubitka posla, odustao je od pokušaja da nađe novo zaposlenje zbog diskriminacije vezane za starosnu dob. Prilika za rad nije samo jednostavna finansijska korist. Za mnoge osobe rad je značajan faktor u održavanju kontakata s drugim ljudima, u obezbeđivanju društvenih mreža, a takođe daje smisao njihovim životima.</p>	
<p><b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b></p>	
<p>Cilj koji stoji iza prakse je da privuče iskusnije radnike koji će biti odaniji i od čijeg će iskustva u davanju saveta klijentima kompanija imati koristi.</p>	
<p><b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imati jasnu politiku, koja se prenosi svim zaposlenima na atraktivan način.</li> <li>2. Imati u svakoj prodavnici šampiona raznovrsnosti.</li> <li>3. Osigurati da se sva pronalazačenja kadrova vrše na osnovu sposobnosti da se posao radi.</li> <li>4. Spremnost na temeljno konsultovanje sa onim marginalnim grupama koje su već zaposlene, da se vidi šta bi kompanija mogla bolje da učini.</li> <li>5. Proslaviti i obznaniti uspeh.</li> <li>6. Proslaviti i obznaniti prednosti poslovanja.</li> <li>7. Biti vođa.</li> </ol>	
<p><b>Zaključci i preporuke</b></p>	
<p>B&amp;Q je vodeća kompanija na svom tržištu, koja je u Velikoj Britaniji veoma konkurentna. Kompanija je osnovana pre 40 godina i sada je jedan od najvećih poslodavaca. Radi u sektoru maloprodaje, gde su stope fluktuacije osoblja do 30% normalna pojava, a rad je povezan sa niskom platom, niskim moralnim stanjem zaposlenih i niskim stepenom kvalifikacija. Za radnike u maloprodaji je tipično da imaju veoma malo kvalifikacija.</p> <p>B&amp;Q je pokazala da je, videvši raznovrsnost kao prednost, uspela da angažuje i zadrži radnu snagu sa natprosečnim kvalifikacijama i privrženošću.</p> <p>Kako je na drugom mestu istaknuto, ovo ima važne implikacije za ostale zemlje-članice Evropske Unije. Raznovrsnost i uključenost na tržište rada nije stvar o kojoj kompanije treba da razmišljaju kad su profitabilne, kao o dodatnom luksuzu. Vi zapravo možete biti deo onoga što poslovanje čini uspešnim i profitabilnim.</p>	
<p><b>Izvor informacija</b></p>	<p>B&amp;Q website: <a href="http://www.jobs.diy.com/jobs/">http://www.jobs.diy.com/jobs/</a></p> <p>Gde raditi website: <a href="http://www.wherewomenwanttowork.com/women/default.asp">http://www.wherewomenwanttowork.com/women/default.asp</a></p> <p>Forum poslodavaca o starosnoj dobi, website: <a href="http://www.efa.org.uk">www.efa.org.uk</a></p>
<p><b>Datum</b></p>	<p>25 October 2009.</p>



**Najbolje prakse Velika Britanija Studija slučaja br. 4**

<b>Država</b>	Velika Britanija
<b>Grad</b>	Nacionalna pokrivenost
<b>Ime kompanije</b>	Marks & Spencer (M&S)
<b>Tip kompanije</b>	Javno društvo sa ograničenom odgovornošću
<b>Broj zaposlenih</b>	71.000 u Velikoj Britaniji – 76% žene
<b>Osnovna delatnost</b>	
<p>M&amp;S je jedna od najpoznatijih britanskih maloprodajnih kompanija. Ona nudi odeću i proizvode za kuću, kao i visokokvalitetnu hranu, koje nabavlja od oko 2.000 dobavljača po celom svetu. U Velikoj Britaniji ima preko 600 prodavnica, plus međunarodno poslovanje koje se širi.</p> <p>M&amp;S je vodeći provajder ženske odeće i donjeg rublja u Velikoj Britaniji i ima veliki udeo na tržištu muške odeće, dečje odeće i stvari za opremanje kuće. Ukupno, prodaja odeće i stvari za kuću čine 49% poslovanja (on je najveći maloprodajni trgovac odećom u Velikoj Britaniji), a 51% poslovanja pokriva hrana, u koju spadaju sveži proizvodi i bakaluk, kao i gotova jela.</p>	
<b>Istorijat</b>	
<p>Kompanija je osnovana 1884. u Lidsu. U Velikoj Britaniji je već mnogo godina pojam brenda iako se nalazi na tržištu koje je sve konkurentnije. M&amp;S definitivno nije najjeftinija maloprodajna kompanija, pogotovo u sektoru hrane, gde veći lanci supermarketa nude robu po nižim cenama.</p> <p>Po tradiciji, kompanija se reklamirala kao ona koja prodaje isključivo robu proizvedenu u Velikoj Britaniji. Poslednjih godina je odustala od te politike. Ona nudi kvalitetnu robu ali njen kvalitet opravdava cenu. Sve do kraja 90-tih godina prošloga veka bila je jedna od vodećih i najprofitabilnijih britanskih kompanija. Međutim, u toku poslednje decenije prolazi kroz mnoge teškoće, profit joj opada, cene akcija padaju.</p> <p>Fluktuacija osoblja je 27%, što je ispod proseka u maloprodajnoj industriji.</p> <p>U ponedeljak, 15. januara 2007, kompanija Marks &amp; Spencer je započela inicijativu poznatu kao „Plan A“, koji pokriva niz pitanja vezanih za korporativno-društvenu odgovornost, s petogodišnjim programom, za koji se očekuje da će koštati 200 miliona GBP. Ona želi da bude viđena kao vodeća društveno odgovorna kompanija.</p> <p>Plan pokriva „100 obaveza tokom 5 godina koje će se baviti ključnim društvenim i ekološkim izazovima s kojima se Marks &amp; Spencer suočava danas i u budućnosti“, uz slogan „Zato što ne postoji Plan B“. Obaveze obuhvataju pet tema: klimatske promene, otpad, održive sirovine, „fer partnerstvo“ i zdravlje, s ciljem da do 2012. uradi sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Smanji emisiju gasova i stvaranje efekta staklene bašte</li> <li>* Ne šalje otpad na deponije</li> <li>* Proširi održive izvore</li> </ul>	

\* Doprinese poboljšanju življenja osoba u svom dobavljačkom lancu

\* Pomogne kupcima i zaposlenima da im stil življenja bude zdraviji

Uprkos padu akcija za 18% u januaru 2008, prema publikaciji sa najnovijim izveštajem o trgovini kompanije, ista je potvrdila da će nastaviti sa sprovođenjem plana, rekavši da za to postoje „ubedljivi komercijalni – kao i moralni – razlozi“.

### Opis KDO aktivnosti

Marks & Spencer je lansirao program Marks & Start, čija su ciljna grupa pojedinci koji su isključeni 2002. (Objašnjenje: ime programa „Marks & Start“ je igra reči; u Velikoj Britaniji kompaniju „Marks & Spencer“ često zovu „Marks & Sparks“).

Program je podeljen na četiri potprograma, koji su namenjeni nizu isključenih pojedinaca. Ti potprogrami su sledeći:

- Spremni za rad, namenjeno pojedincima beskućnicima;
- Mladi nezaposleni i osobe sa invaliditetom;
- Školsko radno iskustvo uključuje učenike iz ugroženih škola i zajednica, kao i decu sa posebnim potrebama;
- Roditelji se vraćaju na posao;
- Ova studija slučaja uglavnom se odnosi na grupu beskućnika ali slične procedure se koriste za sve potprograme.

### Opis KDO prakse

Faza 1:

Odabir učesnika koji su izvršile volonterske agencije, dok je monitoring vršila organizacija Poslovanje u zajednici (Business in the Community - BiTC), nacionalna organizacija za kompanije, koja daje podršku i promoviše uključivanje u aktivnosti zajednice. Učesnici su morali biti primaoci naknada od Vlade (dodatak za one koji traže posao, nedeljna suma koja se plaća tokom šest meseci onima koji traže posao). Mnogi beskućnici imaju problema s drogom ili alkoholom, a oni koji žele da učestvuju u programu morali su biti i na programu borbe protiv droge ili alkohola, ako je to bilo potrebno;

Faza 2:

Dva dana radnih priprema za učesnika, poseban program pod nazivom „Spreman za pokret“, koji vode specijalizovane eksterne organizacije. U ovo spada pola dana za upoznavanje organizacija sa učesnikom i za saznavanje više detalja o problemima beskućništva;

Faza 3:

Dve nedelje radnog angažmana uz „drugara“ iz prodavnice, koji je mentor učesniku;

Učesnika nakon obavljenog zadatka ispituje menadžer za radne angažmane radi prikupljanja podataka.

Faza 4:

Pomaganje oko zapošljavanja nakon faze 3, uključujući „Dan akcije“, da bi se

	razgovaralo o sledećim koracima; dovođenje osobe u kontakt sa drugim relevantnim organizacijama. Neki od učesnika su dobili poziv da konkurišu za mesto u prodavnici.
<b>Nivo intervencije</b>	Projekat je bio na nacionalnom nivou, u odabranim prodavnicama kompanije.
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	Beskućnici
<b>Problem kojim se bavi</b>	Teškoće beskućnika pri konkurisanju ili ostajanju na poslu.
<b>Svrha intervencije</b>	Da se beskućnicima obezbedi iskustvo na tržištu rada.
<b>Kontekst</b>	<p>Biti bez posla je različit koncept od nezaposlenosti. Zvanični broj onih koji su bez posla u Velikoj Britaniji razlikuje se od broja onih koji bi mogli aktivnije da traže svoje mesto na tržištu rada, ali su iz više razloga isključeni.</p> <p>Ljudi bez posla ostaju koncentrisani po izvesnim grupama:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• muškarci i žene bez partnera (pogotovo samohrani roditelji);</li> <li>• invalidna lica;</li> <li>• osobe sa niskim kvalifikacijama i slabim veštinama;</li> <li>• osobe zašle u 50-te godine;</li> <li>• pripadnici izvesnih etničkih manjina (pogotovo Pakistanci i Bangladešani);</li> <li>• beskućnici: više od 150.000 lica je zvanično klasifikovano kao beskućnici, a smatra se da možda ima još 400.000 onih koji nemaju stalni krov nad glavom.</li> </ul> <p>Istraživanje izvršeno 1997/98 u ime <i>Poslovanja u zajednici</i> (BiTC) otkrilo je da potrošači smatraju da je beskućništvo drugi po važnosti socijalni problem kojim kompanije treba da se pozabave. Grupa koja se zove Poslovna akcija o beskućništvu (Business Action on Homelessness - BAOH) osmislila je program za pronalaženje zaposlenja pod nazivom Spretni za rad, čiji je cilj da se beskućnicima pruži šansa da steknu neko iskustvo, da steknu samopoštovanje i pokušaju da se izvuku iz zamke „bez doma, bez posla, bez doma“.</p> <p>Poslovna akcija o beskućništvu (BAOH) je partnerstvo između poslovnog sveta, agencija za beskućnike i Vlade. Ona ima za cilj da prekine ciklus „bez posla, bez doma, bez posla“ tako što će pomoći beskućnicima ili onima koji su u opasnosti da postanu beskućnici, da dobiju posao i da ga zadrže.</p> <p>U ovom programu M&amp;S je bio ključni partner.</p>
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p>Pre radnog angažmana</p> <p>Radni angažman</p> <p>Posle radnog angažmana</p>
<b>Trajanje</b>	Program je započet 2001. i nastavlja se do daljeg

<b>Potrebni resursi</b>	<p>Nisu određeni.</p> <p>Od osoblja će se tražiti da obučavaju i podržavaju „drugare“ tokom vremena koje provedu s beskućnicima na radnom mestu na koje su ovi postavljeni.</p> <p>Eksterna partnerska organizacija bi takođe tražila resurse za početno angažovanje i odabir i obuku pre radnog angažmana.</p>
<b>Indikatori za monitoring</b>	<p>Broj ponuđenih radnih angažmana</p> <p>Broj prihvaćenih radnih angažmana</p> <p>Stopa dovršenja radnog angažmana onih koji su ga započeli</p> <p>Broj onih koji su dovršili radni angažman koji im je ponudio M&amp;S</p> <p>Između 2002. i 2004. godine na raspolaganju je bilo ukupno 600 radnih angažmana</p> <p>Beskućnicima je ponuđeno 455 radnih angažmana, od čega ih je 305 prihvatilo da radi</p> <p>60% onih koji su počeli radni angažman dovršili su ga</p> <p>29% onih koji su završili program dobili su održivo zaposlenje (20% kod Marks &amp; Spencer-a a 9% na drugim mestima).</p> <p>85% učesnika izjavilo je da im se povećala motivisanost i angažovanost</p>
<b>Efekat</b>	<p>Na strateškom nivou, program Marks &amp; Spencer-a pozabavio se mnogim problemima s kojima se na tržištu rada u Velikoj Britaniji suočavaju pojedinci bez posla i isključeni iz društva.</p>
<b>Sporna pitanja</b>	<p>Ovaj doprinos poboljšanju mogućnosti zapošljavanja u Velikoj Britaniji mogao bi se unaprediti kroz Marks &amp; Start, ako bi bio bolje povezan sa postojećim okvirima politike, kao što je Vladin Nju dil program, koji garantuje posao ili obuku osobama nezaposlenim više od šest meseci.</p>
<b>Izvučene pouke</b>	<p>Izvršen je pregled programa i izvučene su sledeće pouke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trebalo je program čvršće uklopiti u dnevne poslove i procese i procedure ljudskih resursa Marks &amp; Spencer-a, da bi se pomoglo da se sa više efekta podrže učesnici, kao i da se maksimiziraju koristi kompanije;</li> <li>• trebalo je poboljšati procedure ljudskih resursa s aspekta programa, da bi se osiguralo da Marks &amp; Spencer može nepristrasno angažovati uspešne učesnike;</li> <li>• primetilo se da je trebalo podesiti tajming programa <i>Marks &amp; Start</i> sa potencijalnim periodima angažovanja;</li> <li>• trebalo je tražiti rigoroznije i zahtevnije odnose s partnerima koji su obezbeđivali učesnike</li> </ul>
<p><b>Primedba:</b> Marks &amp; Spencer je najveći pojedinačni podržavalac BAOH kampanje i obavezao se da obezbedi 600 radnih mesta za program Spretni za rad u periodu 2002 – 2004. Njegovo učešće je učinilo da se program veoma brzo proširi.</p>	

### **Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada**

Program Marks & Start je imao jasne poslovne ciljeve:

- Da poveća aspiracije i izgled za zapošljavanje učesnika, omogućivši im da se pokrenu prema održivom zaposlenju;
- Da se razviju veštine zaposlenih (kroz drugarstvo) i da se pojača osećaj obaveze i odgovornosti, lojalnost i ponos zaposlenog što radi u toj kompaniji;
- Da se integriše aktivnost zajednice po celoj kompaniji;
- Da se obezbedi jako usredsređenje na eksterne komunikacije i da se razvije svest potrošača o KDO programu Marks & Spencer-a;
- Da se obezbede izvori pronalazjenja kadrova.

Biće zabeleženo da je program bio od koristi postojećim zaposlenima, kao što je gore opisano.

Beskućnicima bez posla program je pružio jedinstvenu mogućnost, koju inače ne bi mogli dobiti, da steknu radno iskustvo u kompaniji koja ima ugled na nacionalnom nivou. Tako su mogli da se ponovo uče veštinama učestvovanja na tržištu rada. Izvestan broj ih je čak bio u stanju da nastavi redovan posao u kompaniji. Drugi su dobili posao na drugim mestima.

### **Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada**

Nameravani rezultat je bio da se obezbedi visokokvalitetni radni angažman za beskućnike.

Beskućnici imaju mnogo problema koji sprečavaju njihovo učešće na tržištu rada. Mnoge kompanije neće uzeti u obzir da zaposle nekoga ukoliko isti nema stalnu adresu. Beskućništvo je često proizvod prekida odnosa, mentalnih zdravstvenih problema, ili problema uzimanja droga ili alkoholizma. Beskućništvo se događa osobama na koje se gleda kao na društveni promašaj i za koje se smatra da se teško uklapaju u radnu sredinu. Sami beskućnici često imaju veoma nisko samopoštovanje.

Uslovi za uspeh u ovoj studiji slučaja bili su:

Osigurati da su učesnici motivisani i u potpunosti spremni za radni angažman. Zbog toga je posebno važan proces odabira.

Osim toga, dvodnevna obuka Spretni da krenu, obezbeđena za učesnike, pomogla je da se stvore dobri uslovi za radni angažman. Pomogla je da učesnici postanu svesni šta programi sadrže i da budu spremni za radno mesto. Neki su nalazili da je obuka Spretni da krenu suviše zahtevna i shvatili da još nisu spremni za rad, dok su drugi otkrili da im je to pomoglo da shvate mogućnosti koje nastaju iz radnog angažmana.

Drugi faktor uspeha bio je kvalitet i entuzijazam „drugara“ – postojećih zaposlenih. Bilo je važno osigurati da drugari budu oduševljeni programom i da vide da i oni mogu od toga imati koristi razvijanjem svojih veština. Njima je potrebna obuka i podrška, kao i centralno vođstvo, zato što je većina njih imala malo iskustva s problemima s kojima se suočavaju beskućnici.

### **Zaključci i preporuke**

Ako takve programe treba ponoviti, potrebno je slediti niz veoma jasnih koraka:

- jasno uspostaviti kakve su uloge različitih agencija u programima;

- kompanije i organizacije koje učestvuju treba da podele pouke koje su izvukli iz ovih programa s drugim agencijama i da rade zajedno da bi nastavile da unapređuju rezultate:  
Vlada i volonterske organizacije koje rade sa isključenim grupama treba da pronalaze načine da ubace takve programe privatnog sektora u postojeće okvire javne politike.

<b>Izvor informacija</b>	Poslovna akcija o beskućništvu - Business action on homelessness: <a href="http://www.bitc.org.uk/community/employability/homelessness/index.html">http://www.bitc.org.uk/community/employability/homelessness/index.html</a> Izveštaj <i>Marks &amp; Start otvaraju vrata zaposlenju?</i> napisali Alexandra Jones, Max Nathan i Andy Westwood. Izdanje Radna fondacija, januar 2004. Marks & Spencer, <i>Kako radimo Poslovni izveštaj 2008.</i>
<b>Datum</b>	25 October 2009.

**Najbolje prakse Velika Britanija Studija slučaja br. 5**

<b>Država</b>	Velika Britanija
<b>Grad</b>	London
<b>Ime kompanije</b>	Londonska opština Camden (lokalna vlada)
<b>Tip kompanije</b>	Javno telo (opštinska vlast)
<b>Osnovna delatnost</b>	
Londonska opština Camden, koja ima oko 220.000 stanovnika, ima lokalnu vlast u Londonu. Ona je nadležna za sve opštinske službe osim za civilnu zaštitu (vatrogasci, policija).	
<b>Istorijat</b>	
<p>Procenjuje se da u Camden-u ima oko 20.000 do 25.000 izbeglica i azilanata, od kojih je 16.000 radno sposobno, uglavnom iz Somalije, Konga, Eritreje, Kolumbije, Sudana, Irana Turske, Afganistana, Iraka i Poljske, a tu spadaju i pripadnici romske nacionalnosti.</p> <p>Camden je mešovito područje u centralnom delu grada, s mnogo problema u vezi sa nedovoljnim brojem stanova, nekvalitetnim poslovima i veoma mobilnom populacijom.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<b>Opis KDO prakse</b>	<p>Projekat RAISE (Refugees Access Into Sustainable Employment - Pristup održivom zaposlenju za izbeglice) je preduzeo sledeće mere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* stvorio posvećeni tim koji se bavi putevima zapošljavanja izbeglica, obezbeđujući informacije, savete i vođenje od strane specijalista, kao i usklađivanjem aktivnosti za održivi posao, tesno saradujući sa poslodavcima</li> <li>* osnažene izbeglice da bi se izvršila evaluacija i mapiranje onih koji pružaju lokalne usluge vezano za engleski jezik</li> <li>* kampanja za strategiju za engleski jezik za one koji govore drugim jezikom (ESOL), a koja sadrži potrebe izbeglica</li> <li>* održan jedan ESOL pilot kurs za građevinsku industriju</li> <li>* održani dvojezični kursevi o zdravlju i bezbednosti za građevinsku industriju, imajući za cilj neformalno tržište rada</li> <li>* uveden pripremni ESOL kurs za one kojima je potrebna dodatna podrška pre nego što krenu na redovne časove ESOL kursa</li> <li>* osnovan Klub za lekare-izbeglice u Severnom Londonu i obezbeđeno javno zastupanje i podrška lekarima-izbeglicama kod Nacionalne zdravstvene službe (NHS) oko dobijanja posla na klinikama</li> <li>* napravljen set instrumenata za poslodavce, u kome se daju praktični saveti o zapošljavanju izbeglica, promovisanju raznovrsnosti i usklađivanju veština izbeglica sa poslodavcima</li> </ul>

<b>Nivo intervencije</b>	Lokalni – područje u centralnom delu grada
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	Izbeglice koje traže posao
<b>Problem kojim se bavi</b>	<p>Omogućavanje izbeglicama da učestvuju u privrednom životu Londona ravnopravno s ostalim žiteljima Londona je dakako bitno za ciljeve integracije i priznato od strane londonske Vlade.</p> <p>Izbeglice pristigle posle 90-tih godina prošloga veka po gruboj proceni iznose pet odsto od ukupnog broja radno sposobnog stanovništva grada, ili – otprilike svaki sedmi radno sposoban član migrantske populacije u Londonu. Ali oni verovatno predstavljaju veći procenat onih koji su isključeni iz produktivne uloge u londonskoj ekonomiji, pogotovo s njegovog tržišta rada.</p> <p>Istraživanja proteklih godina dosledno pokazuju stepen nezaposlenosti i ekonomske neaktivnosti izbeglica, koji je - kako u zemlji tako i u Londonu – gori nego kod bilo koje druge veće društvene grupe, uključujući sva etnička grupisanja određena prema kategorijama popisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• godine 2002. je urađena velika studija za Odeljenje za rad i penzije (DWP), u kojoj je utvrđeno da stopa zaposlenosti izbeglica i azilanata iznosi 29% - polovina od ukupne stope za etničke manjine u Velikoj Britaniji, sa više privremenog rada i nižim platama nego što je proseka kod etničkih manjina;</li> <li>• prema anketi iz 1998, stopa zaposlenosti među kvalifikovanim izbeglicama i azilantima u Londonu iznosi 37% – a prema anketi u izveštaju za 2002. godinu, za žene izbeglice s profesijom, ona iznosi tek 18%;</li> <li>• analiza podataka iz Popisa 2001. po zemljama porekla pokazuje stopu zaposlenja od 16% za stanovnike Londona rođene u Somaliji, od kojih je velika većina stigla u Veliku Britaniju kao izbeglice, a stope ispod 30% za stanovnike iz nekoliko drugih zemalja dovode se u vezu sa velikim brojem izbeglica.</li> </ul>
<b>Svrha intervencije</b>	Cilj RAISE partnerstva bio je da okupi organizacije sa različitim interesima da bi radile na zajedničkom cilju udruživanja svojih veština i resursa radi maksimalne koristi izbeglica, pomažući i održavajući ih na radnim mestima. RAISE partnerstvo se zajedničkim snagama bavilo barijerama s kojima se izbeglice suočavaju.
<b>Kontekst</b>	Izbeglice su grupa „do koje je teško doći“, koje su često duže vreme nezaposlene ili nedovoljno zaposlene ne svojom krivicom.
<b>Koraci u implementaciji</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prijava za projekat je sastavljena i predana EQUAL programu Evropske Unije;</li> <li>2. Sklopljeno je partnerstvo koje uključuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacije za obuku iz državnog, privatnog i „trećeg“ sektora</li> <li>• Organizacija iz zajednice</li> </ul> </li> </ol>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupe za podršku izbeglicama</li> <li>• Izbegličke organizacije, na primer, Federacija iranskih izbeglica</li> <li>• Zdravstvene institucije</li> <li>• Obrazovanje za odrasle, Koledž za radne ljude</li> <li>• Odbor za obuku građevinske industrije</li> <li>• Londonska opština Camden (LBC), Jedinica za jednakost i društveno uključenje</li> <li>• LBC odeljenja, na primer, Biblioteke, Tim za osoblje i raznovrsnost</li> </ul> <p>3. Centri su bili oformljeni u javnim bibliotekama LBC-a u mesnim zajednicama (ukupno 29)</p> <p>4. Jedan od partnera je kontaktirao izbeglice i obezbedio im odgovarajuće usluge</p>
<b>Trajanje</b>	Septembar 2004. - Decembar 2007.
<b>Potrebni resursi</b>	1,5 milion GBP (otprilike 2,2 miliona EUR u to vreme)
<b>Indikatori za monitoring</b>	Broj onih koji su se priključili programu koji je prerastao u obuku, radni angažman ili zaposlenje. Procenjeno je da ih je bilo oko 35%.
<b>Efekat</b>	<p>RAISE je pokazao kako kombinacija ESOL-a i radnog angažmana može dovesti do plaćenog zaposlenja, npr. u bibliotekama Saveta i u lokalnoj građevinskoj industriji.</p> <p>RAISE je osnažio izbeglice da sami pružaju usluge i obučio ih je tim veštinama.</p>
<b>Sporna pitanja</b>	Injekcija radne snage tog tipa, što je Velika Britanija doživela proteklih godina sa izbeglicama, prava je prilika. Azilanti čiji je stepen stručnosti u proseku iznad društva koje ih je primilo, što je većinom slučaj u Londonu, samo su deo te slike. Jednako važno je to da privreda domaćina ne može – osim ako se njome loše upravlja – a da nema koristi od dolaska desetina hiljada potencijalnih radnika, bez obzira da li imaju doktorske diplome ili samo energiju i želju da uspeju.
<b>Izvučene pouke</b>	<p>Potreba za programima pronalaženja radnog angažmana i njihova delotvornost – s bitnom preporukom poslodavca na kraju – pri pomaganju izbeglicama da dobiju stalno, plaćeno zaposlenje.</p> <p>Pronalaženje radnog angažmana prekida začarani krug „nema iskustva u radu u Velikoj Britaniji – nema preporuke – nema posla – nema iskustva u radu u Velikoj Britaniji“.</p> <p>Radno iskustvo doprinosi većem samopoštovanju učesnika; a poslodavci shvataju da su izbeglice osoblje koje vredno radi i koje je veoma motivisano.</p>
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Izbeglice predstavljaju pul kvalifikovanih radnika. Procenjuje se da je 90 odsto radilo u svojim zemljama. U izbeglice spadaju nastavnici, advokati, knjigovođe, državni službenici, policajci i vojno osoblje – sve deficitarne profesije u Velikoj Britaniji. Na primer, Britansko medicinsko društvo (BMA) je sastavilo registar medicinski kvalifikovanih izbeglica s pravom na rad. Marta 2003. se skoro 850 osoba s medicinskim kvalifikacijama, koje su priznate izvan Velike Britanije, registrovalo u BMA	

izbegličkoj bazi podataka. Više od polovine je živelo u Londonu.

Kad bi se uključili i oni bez prava na rad, broj bi bio mnogo veći, do 2.000 lica.

Izbeglice mogu da pomognu da se popune praznine u kvalifikacijama.

Za same izbeglice, učestvovanje na tržištu rada neće samo obezbediti prihod, ono će pomoći integraciji i pomoći da se izbore sa psihološkom traumom što su morali da napuste svoju zemlju.

### **Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada**

Ciljevi su bili:

- Da se pomogne izbeglicama da postanu „spremni na rad“ – uz jezičke veštine i priznavanje kvalifikacija koje su stekli u svojim domovinama; i uz veštine za pristup tržištu rada – kako naći posao, kako se ponašati tokom intervjua.
- Da se poveća zaposlenost među izbeglicama u Camden-u, da bi radna snaga bila reprezentativna za raznovrsnu populaciju Camden-a.
- Angažman sa lokalnim i nacionalnim kreatorima politike, da bi ih informisali, uticali na njih i na kraju promenili politiku.
- Da se obezbede informacije, saveti i vođenje, putokaz i usklađivanje posla.
- Da se napravi set instrumenata, uključujući vođenje kako zaposliti izbeglice, pristup prekvalifikacijama, usklađivanje postojećih veština s potrebama poslodavca i promovisanje raznovrsnosti.

### **Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada**

Zašto status izbeglice povlači za sobom izvestan stepen isključenosti s tržišta rada? Istraživanje pokazuje da se stiču mnogi faktori koji proizvode ovaj problem:

- zemlje porekla: engleski nije rasprostranjen u većini zemalja koje su odnedavno glavni izvori radne snage; u nekima od tih zemalja, ograničeno obrazovanje zajednica koje su pobegle;
- uslovi bekstva: dugotrajni efekat proganjanja, tajno bekstvo i egzil; haotični dolazak, izmeštanje u (često) slabe veze sa londonskim društvenim mrežama;
- sistemi Velike Britanije: formalno isključenje sa tržišta rada za vreme faze odlučivanja o davanju azila (od 2002.); problemi s dokumentacijom za poslodavce, posle pozitivne odluke;
- sistemi Velike Britanije – ostali veliki izazovi: uključujući neadekvatno obezbeđivanje ESOL-a (engleski za osobe koje govore drugim jezicima); slab pristup stalnim stambenim, zdravstvenim i drugim uslugama; teškoće pri dobijanju priznanja i konverziji stranih kvalifikacija; lak pristup alternativnom radu na londonskom neformalnom (neregularnom) tržištu rada;
- informacije i zapažanja: uključujući slabo poznavanje usluga, prava i puteva za traženje posla među izbeglicama i/ili njihovim savetodavcima; slabo poznavanje prava na poslu; diskriminacija od strane poslodavca; nevoljnost banaka da izbeglicama daje pozajmice za razvijanje preduzeća.

### **Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada**

1. Nacionalna revizija kvalifikacija izbeglica;
2. Ubrzavanje azilantskog procesa;
3. Izdavanje paketa dobrodošlice, radnih dozvola i mnogo jasnije dokumentacije o pravima izbeglica ili azilanata da studiraju, volontiraju i rade;

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Pregled sistema aktivnog tržišta rada centralne Vlade;</li> <li>5. Unapređeni ESOL i Nju dil;</li> <li>6. Pregled naknada da bi se izbegla "zamka naknada" – kad ljudi gube prihod zato što se zaposle, poređenje sa naknadama koje daje Vlada;</li> <li>7. Partnerstvo između organizacija lokalne vlasti, volonterskog sektora, određenih lokalnih i nacionalnih izbegličkih organizacija, zdravstvenih usluga, poslodavaca i sindikata;</li> <li>8. Obezbeđenje radnih mesta za sticanje radnog iskustva;</li> <li>9. Održavanje konferencije poslodavaca.</li> </ol>	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vođenje LBC-a je bilo veoma važno, zato što su njeni resursi i veze bili prednost.</li> <li>2. Uključeno široko partnerstvo organizacija.</li> <li>3. Veliko razumevanje uslova izbeglica i prihvatanje njihovih prava.</li> </ol>	
<b>Dodatne informacije</b>	
<p>RAISE je bio deo partnerstva „WELCOME“ (Dobrodošli), koji se sastojao od tri projekta i radio na Temi A Programa Evropske Unije o jednakosti, „za olakšanje pristupa i povratka na tržište rada“: Radne kulture (Danska), Krunisanje dostignuća (Holandija), Pristup izbeglica održivom zapošljavanju (RAISE) (Velika Britanija). Svi programi su bili usredsređeni na podršku kako izbeglicama tako i imigrantima.</p>	
<b>Izvor informacija</b>	<p><i>Rad s izbeglicama: Izveštaj Panela za temeljno proučavanje mogućnosti daljeg obrazovanja, zapošljavanja i obuke za izbeglice iz Camden-a.</i> Londonska opština Camden, jula 2003.</p> <p>LBC internet sajt:  <a href="http://www.camden.gov.uk/ccm/content/business/regeneration-and-partnership/camden-in-europe/raise-refugees-access-into-sustainable-employment.en;jsessionid=08DFA75D22FD1D1D2F0FC905E84414B7.node1">http://www.camden.gov.uk/ccm/content/business/regeneration-and-partnership/camden-in-europe/raise-refugees-access-into-sustainable-employment.en;jsessionid=08DFA75D22FD1D1D2F0FC905E84414B7.node1</a></p> <p><i>Azil i zaposlenje: Razvoji u stvaranju zajedničkog evropskog sistema azila,</i> Izjava Peer Baneke-a, Evropski savet o izbeglicama i izgnanicima, Peer Baneke, Izgnanici (ECRE), Generalni sekretar na Konferenciji o jednakosti, Dablin, 1. April 2004.</p> <p><i>Izbeglice i azilanti u Londonu: GLA perspektiva,</i> Jedinica za podršku politike u skupštini Šireg područja Londona, septembar 2001.</p>
<b>Datum</b>	Februar 2009.

## 2.4 Nove države članice

### 2.4.1 Bugarska

#### Najbolje prakse Bugarska Studija slučaja br. 1

<b>Država</b>	Bugarska
<b>Grad</b>	Panađurište
<b>Ime kompanije</b>	Assarel-Medet JSCo
<b>Tip kompanije</b>	Privatno akcionarsko društvo
<b>Broj zaposlenih</b>	Ukupno: 1.316 Pol: Muškarci – 1.060; Žene - 256
<b>Osnovna delatnost</b>	
Assarel-Medet je akcionarsko društvo čiji je predmet osnovne delatnosti – rudarske operacije na površinskom kopu i prerada rude bakra i bakarnog pirita, biohemjsko luženje i povezane trgovinske aktivnosti, te aktivnosti inženjeringa.	
<b>Istorijat</b>	
Akcionarsko društvo Assarel-Medet osnovano je 1991. na kompleksu za proizvodnju bakra Medet, koji je započeo svoje aktivnosti 29.12.1964. (a zatvoren je 1994.) i na kompleksu za proizvodnju bakra Assarel – koji je započeo eksploataciju 06.12.1989. godine. Akcionarsko društvo Assarel-Medet prostire se na površini od 20 hiljada hektara, na oko 1.000 m nadmorske visine, 11km severozapadno od grada Panađurište i 90 km jugoistočno od prestonice Republike Bugarske – grada Sofije, na slikovitoj planini Saštinska srednja gora. Kompanija organizuje po prvi put na svetu efikasno vađenje bakarne rude iz površinskog kopa i njenu obradu sa sadržajem bakra ispod 0,4%; danas mnogo preduzeća, sledeći njen primer, radi na sličnoj osnovi sirovina. Od svog osnivanja do danas Assarel-Medet je glavni proizvođač koncentrata bakra i pirita u Republici Bugarskoj i jedan od najvećih proizvođača u Evropi.	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<b>Opis KDO prakse</b>	Sprovođenje KDO, kao dela formalne politike kompanije, zasniva se na Etičkom kodeksu i na dokumentu o politici kompanije. Odeljenje za ljudske resurse je zaduženo za praktikovanje KDO. Kompanija integriše u svoju ukupnu politiku aktivnosti koje se odnose na zdravlje i bezbednost, životnu sredinu, ljudski kapital, te sponzorstvo i donacije. OHS i politika ljudskog kapitala u vezi je sa delom upravljanja ljudskim resursima ukupne politike o KDO. Neke od KDO aktivnosti uključuju: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kompanija je razvila „Ciljani program za profesionalnu bezbednost i zdravstvene uslove“, investirajući u njegovu implementaciju skoro 1</li></ul>

	<p>milion EUR za godinu dana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova oprema za aktivnosti hitne pomoći i spašavanja, kao i savremeni medicinski aparati su isporučeni, što je rezultiralo povećanom spremnošću da se spase zdravlje radnika, ako bude potrebno.</li> <li>• Zdravstvene usluge se pružaju zaposlenima preko dežurnog medicinskog lica 24 sata dnevno. Vrše se kompletni preliminarni i preventivni medicinski pregledi svih radnika, u zavisnosti od specifičnih radnih uslova i individualnog stanja zdravlja.</li> <li>• Kompanija obezbeđuje besplatne obroke u kantini i svake godine povećava vrednost besplatne hrane.</li> <li>• Obavljena je obuka o savremenoj profesionalnoj bezbednosti i zdravlju i provereno je znanje upravljačkog tima kompanije.</li> <li>• Završena je studija o stopi bolesnih i zdravstvenom riziku za zaposlene u akcionarskom društvu „XYZ“ JSC i za stanovnike u toj opštini, koju je izradio Nacionalni centar za zaštitu javnog zdravlja.</li> </ul> <p>Aktivnosti u vezi sa razvojem ljudskih resursa vezani su za implementaciju usvojene Obuke osoblja u Programa za unapređenje, kako sledi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svake godine stvaraju se odlični uslovi za profesionalni razvoj, a ulaganje u ovu oblast stalno raste. Radnici i zaposleni su aktivno uključeni u organizovanu profesionalnu obuku, da bi stekli nova znanja, unapredili i obogatili svoje profesionalne kvalifikacije i veštine.</li> <li>• U jednoj godini održano je ukupno 354 obuka i kurseva. Na njima je učestvovalo 3.375 radnika i zaposlenih, ili 24% više od planiranih učesnika za celu kalendarsku godinu.</li> <li>• Privlačenje i integrisanje motivisanih mladih specijalista u tim Assarel-a kroz pripravničke programe je još jedan važan element u politici razvoja ljudskog kapitala. „Pripravnički staž 2007.“ sa 26 studenata koji su dobili odobrenje uspešno je realizovan tokom meseca jula i avgusta, već četvrtu godinu zaredom. Redovno se obezbeđuju mogućnosti za održavanje obuke, kao i industrijskog, specijalizovanog i pred-diplomskog pripravničkog staža za studente univerziteta i učenike srednjih škola. Sa studentima univerziteta i učenicima srednjih škola zaključeno je 45 ugovora.</li> <li>• Stimuliše se i skraćena obuka radnika i zaposlenih u kompaniji. Novi pristup obezbeđenju osoblja inženjeringa jeste da je po prvi put održan tutorski kurs matematike za upis, nakon čega je 13 radnika primljeno na Fakultet rudarstva i geologije.</li> <li>• Postojeći formulari za procenu osoblja unapređeni su u sledećim oblastima: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Navođenje skale evaluacije i važnost kriterijuma pojedinaca;</li> <li>○ Navođenje tekstova koji opisuju određene zahteve na posebnim indeksima;</li> <li>○ Određivanje svih ključnih kriterijuma evaluacije;</li> <li>○ Uključivanje indeksa za rezultate uložениh napora.</li> </ul> </li> <li>• Ažuriran je podsticajni sistem za predloge radnika u vezi sa poboljšanjima, imajući za cilj još više stimulisanja proaktivnog ponašanja</li> </ul>
--	--

	<p>osoblja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poboľšan ųivotni standard radnika i specijalista takođe je u vezi sa povećanjem njihovih radnih kapaciteta. Da bi postigla korporativnu politiku zdravog načina ųivota i adekvatno opuštanje, kompanija drži teretanu s modernom opremom, u kojoj prioritet upotrebe imaju radnici i zaposleni u Assarel-u. Ima nekoliko sportskih sekcija: „Fudbal, košarka i odbojka“; „Stoni tenis, tenis i badminton“; „Bridų, šah i trik-trak“, „Lov i ribolov“ i „Turizam“.</li> </ul>
<b>Nivo intervencije</b>	KDO aktivnosti su na nivou kompanije i odnose se na OHS, razvoj ljudskih resursa i ekološke prakse.
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	Postojeći zaposleni Studenti i ućenici
<b>Problem kojim se bavi</b>	Pronalaųenje kadrova Teškoće mladih profesionalaca bez radnog iskustva pri nalaųenju posla
<b>Svrha intervencije</b>	Dati priliku odlićnim mladim studentima da steknu svoje prvo radno iskustvo koje im moųe pomoći da nađu posao u svom domenu.
<b>Kontekst</b>	Teškoće mladih studenata ili diplomaca da nađu posao zbog nedostatka iskustva.
<b>Trajanje</b>	Assarel je tokom proteklih 6 godina u svojoj kompaniji sprovodio program stipendija i pripravnickog staųa za studente.
<b>Potrebni resursi</b>	Prostorije za obuku i tutori.
<b>Efekat</b>	Sa studentima univerziteta i srednjoškolicima u 2007. je zakljućeno 45 ugovora. 31 student je prošao pripravnicki staų u 2008. godini. Njih ćetvoricu je kompanija zaposlila.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlaćenjem marginalnih grupa na trųište rada</b>	
<p>Studentima i ućenicima je data mogućnost da praktićno veųbaju svoje teoretsko znanje u stvarnoj radnoj okolini i da dobiju zaposlenje.</p> <p>Kompanija ima koristi od mogućnosti da angaųuje kvalifikovane i obrazovane mlade profesionalce.</p>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlaćenjem marginalnih grupa na trųište rada</b>	
<p>Oćekivani rezultat je podrška ućenicima i studentima u sticanju radnog iskustva i u formiranju pula visokoobrazovanih i obućenih profesionalaca koji bi potencijalno mogli da rade za kompaniju.</p>	
<b>Izvor informacija</b>	<p><a href="http://www.asarel.com/AboutUs.jsp?language=en">http://www.asarel.com/AboutUs.jsp?language=en</a></p> <p>„Komunikacija napretka 2008.“ za Globalnu kompaktnu mreųu Bugarska Intervju sa Lili Ignatovom – ekspertom za ljudske resurse pri Assarel-Medet-u</p>
<b>Datum</b>	April 2009.

<b>Država</b>	Bugarska
<b>Grad</b>	Sofija
<b>Ime kompanije</b>	SIA EAD
<b>Tip kompanije</b>	Privatno akcionarsko društvo
<b>Broj zaposlenih</b>	Ukupno: 100 zaposlenih i 50 pod ugovorom
<b>Osnovna delatnost</b>	
Produkcija TV šou programa i drugih audiovizuelnih proizvoda	
<b>Istorijat</b>	
<p>Kompanija je osnovana 1997. godine. Ona kreira i proizvodi neke od najpopularnijih TV šou programa. Najveći je proizvođač TV reklama za bugarsko i međunarodno tržište. Ima infrastrukturu za proizvodnju 3D dizajna i multimedija. Kompanija ima studio za postprodukciju i kompletnu TV opremu.</p> <p>U kompaniji rade režiseri, kamermani/snimatelji, scenaristi TV šou programa.</p>	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripravnički staž za studente sa Fakulteta žurnalistike</li> <li>• Angažovanje omladine sa invaliditetom za rad u kući u vezi sa monitoringom medija</li> </ul>	
<b>Opis KDO prakse</b>	Kompanija je na Birou rada potražila invalidne mlade osobe koje bi mogle biti angažovane prema Vladinim programima za stimulisanje zapošljavanja.
<b>Nivo intervencije</b>	Na nivou kompanije, Odeljenje za ljudske resurse
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	Ugrožene mlade osobe
<b>Problem kojim se bavi</b>	Nedovoljan broj mladih radnika, pogotovo onih koji kreativno misle
<b>Kontekst</b>	Ugrožene mlade osobe
<b>Koraci u implementaciji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompanija je objavila konkurs za posao na internet sajtu Agencije za invalidna lica i na sajtu Biroa rada</li> <li>• Od 4-5 lica koja su konkurisala kompanija je odabrala dve osobe – 1 muškarca i 1 ženu</li> <li>• Obavila je s njima intervju</li> <li>• Odeljenje za istraživanja održalo je obuku u kućama invalidnih lica i dalo im pismena uputstva kako da vrše monitoring medija</li> <li>• Dali su im po laptop</li> </ul>

<b>Trajanje</b>	Decembar 2007. – Mart 2008.
<b>Potrebni resursi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobe iz kompanije SIA zadužene za obuku</li> <li>• Treneri</li> <li>• Laptop</li> </ul>
<b>Indikatori za monitoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mišljenje odgovornog lica</li> <li>• Nedeljni izveštaji</li> </ul>
<b>Efekat</b>	Angažovana su dva invalidna lica
<b>Sporna pitanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure Biroa rada bile su komplikovane, tako da je kompanija na kraju odlučila da ne koristi Vladin program i direktno je zaposlila dva invalidna lica.</li> <li>• Posle izvesnog vremena jedno od njih je izjavilo da ne mora da radi jer će ionako dobijati naknadu.</li> </ul>
<b>Izvučene pouke</b>	Kompanija se suočila s poteškoćama u pronalaženju odgovarajućih osoba na uobičajen način, zato misli da u budućnosti mora računati na sopstvene kontakte s marginalnim grupama i na bolji način formulirati svoje ciljeve u najavi konkursa.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neki od zadataka koji se izvršavaju u kompaniji SIA ne zahtevaju fizičko prisustvo zaposlenog ali zahtevaju mnogo vremena provedenog ispred TV ekrana, čitanje Interneta i slušanje radija. Takvi zadaci su veoma podesni za invalidna lica.</li> <li>• S druge strane, kompanija može angažovati mlade osobe koje mogu da rade i da imaju kontakte sa mladim osobljem iz SIA-e u okruženju u kome postoji kreativna razmena ideja.</li> </ul>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Očekivani rezultat je bio da se oformi mreža mladih osoba za zadatke monitoringa medija, te da se pomogne invalidnim licima da nađu posao i postanu deo tima SIA-e.	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Obično su mesta na kojima se traže nezaposlena invalidna lica Biro rada i Agencija za invalidna lica. U procesu traženja odgovarajućih kandidata u ove dve organizacije kompanija je otkrila da ne postoji interesovanje i motivisanost invalidnih lica za rad zato što ionako dobijaju naknadu.	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljno obrazovanje i motivisanost invalidnih lica</li> <li>• Agencija za invalidna lica nije dovoljno proaktivna u podršci svojim članovima</li> <li>• Biroi rada nemaju kapacitete za podršku kompanijama koje nastoje da uključe neke nezaposlene osobe, a procedure za pomoć Vlade u vezi sa zapošljavanjem previše su komplikovane za kompanije</li> </ul>	



### **Zaključci i preporuke**

Ideja o sticanju prakse bila je veoma korisna i za kompaniju i za invalidna lica zato što je pomogla kompaniji da angažuje mlade i kreativne osobe i što je pomogla invalidnim licima da nađu odgovarajući i pristojan posao.

**Izvor  
informacija**

Maria Mileva – menadžer za ljudske odnose

**Datum**

April 2009.

<b>Država</b>	Bugarska
<b>Grad</b>	Sofija
<b>Ime kompanije</b>	Citibank N.A. – filijala Sofija i Udruženje Integra-BDS
<b>Tip kompanije</b>	Filijala
<b>Broj zaposlenih</b>	60 muškarci – 20      žene - 40
<b>Osnovna delatnost</b>	
Korporativno bankarstvo – multinacionalne kompanije i institucionalni investitori	
<b>Istorijat</b>	
<p>Citibank je deo Citigroup, koja se nalazi u 140 zemalja i ima 100 miliona klijenata. Citigroup sprovodi svoje korporativne građanske vizije preko svoje filantropske grane – Citi fondacije.</p> <p>Citi fondacija je posvećena ekonomskom osnaživanju pojedinaca i porodica, naročito onih kojima je to potrebno, u zajednicama u kojima radi, da bi one mogle poboljšati svoj životni standard.</p> <p>Citi fondacija izvršava ovu misiju obezbeđujući podršku programima koji su u skladu sa prioriternim oblastima na koje je fokusirana; ona promovise saradnju i delotvornu upotrebu filantropskih resursa, angažuje zaposlene i pokazuje efekat i pozitivne rezultate. Posebno je zainteresovana za podršku programima inovacija u sledećim prioriternim oblastima na koje je fokusirana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikro finansije i mikro preduzeća, da bi pomogla pojedincima i porodicama da poboljšaju svoje životno stanje kroz ekonomsku samodovoljnost i da smanje finansijsku ugroženost</li> <li>- Mala preduzeća i ona koja rastu, da stvore mogućnosti za zapošljavanje i da podrže širi ekonomski rast</li> <li>- Obrazovni programi koji pomažu poboljšanju kvaliteta i pristupa primarnom i sekundarnom obrazovanju na Citi tržištima po svetu i u programima Sjedinjenih Država, koji povećavaju broj studenata s niskim prihodima i studenata prve generacije koji se upisuju na obrazovanje posle srednje škole i steknu diplomu</li> <li>- Finansijsko obrazovanje i jačanje prednosti, da bi se pomoglo pojedincima i porodicama da steknu znanje koje im je potrebno da bi postigli finansijsku stabilnost</li> <li>- Osim toga, Citi fondacija radi sa svojim partnerima na svojim prioriternim oblastima mikro finansija i mikro preduzeća, malih preduzeća i onih čije poslovanje raste, te na razvoju zajednice, da bi podržala ekološke inovacije i uklopila „zelenu“ komponentu u ključne oblasti svog rada.</li> </ul> <p>KDO aktivnosti Citibank-e u Bugarskoj deo su sveukupne politike korporativnog građanstva Citigroupe.</p>	

<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
Posebna akcija odnosi se na regionalno (Bugarska, Rumunija i Slovačka) organizovani program razvoja mikro preduzeća za ugrožene žene, koji je bio sproveden od 2003. do 2006. godine.	
<b>Opis KDO prakse</b>	<p>Program je sproveden skupa sa Udruženjem Integra BDS. To je bugarska neprofitna organizacija na nacionalnom nivou, koja se bavi obrazovanjem, kvalifikacijama i obukom. Osnovna ideja organizacije je da pokrene, sprovede i podrži zajedničke projekte između bugarskih i drugih međunarodnih institucija, da bi se podigao kvalitet obrazovanja i obuke na svim nivoima i u svim oblicima.</p> <p>Uloga Citibank-a bila je da obezbedi finansiranje programa, male pozajmice za žene, te da delimično svojim osobljem popuni odbore za kredit. Neki volonteri iz Banke takođe su držali predavanja za vreme obuke.</p> <p>Akcije su obuhvatale sledeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trodnevni poslovni seminar o „Osnovama poslovanja“</li> <li>• Obezbeđivanje mikrokredita za započinjanje ili razvoj malog biznisa</li> <li>• Besplatne poslovne konsultacije i monitoring tokom perioda otplate mikrokredita</li> <li>• Organizovanje mesečnog Ženskog biznis kluba</li> </ul>
<b>Nivo intervencije</b>	Na nivou zajednice, poslovne kvalifikacije za ugrožene žene
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	Ugrožene žene: samohrane majke, razvedene žene s malom decom, žene izbeglice, žene žrtve nasilja u kući, žene čiji su partneri alkoholičari ili hronično nezaposleni, žene koje ne mogu da se vrate na posao posle porodiljskog odsustva, žene sa invaliditetom i žene iz etničkih (uglavnom romskih) manjina.
<b>Problem kojim se bavi</b>	Loše finansijsko stanje i kvalitet življenja, kao i beznadežnost nezaposlenih žena koje imaju veoma malo šanse, ili je uopšte nemaju, da se vrate na tržište rada.
<b>Svrha intervencije</b>	Da se pomogne ugroženim ženama koje imaju poslovnog duha, a koje se bore sa siromaštvom i nezaposlenošću, tako što će im se obezbediti poslovna obuka i konsultacije o tome kako da započnu mali biznis, kao i o mogućnostima dobijanja mikrokredita.
<b>Kontekst</b>	Žene su bile odabrane uglavnom iz gradova s velikim brojem nezaposlenih, i to putem oglasa u biroima rada i nevladinim organizacijama.
<b>Koraci u implementaciji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Najava</li> <li>- Odabir. Kriterijumi odabira za žene bili su da moraju biti ugrožene ali motivisane, te da imaju preduzetnički duh:</li> <li>- Direktan intervju da bi se proverili gore navedeni kriterijumi;</li> <li>- Obuka. Trodnevna obuka obuhvatila je osnove poslovanja (npr. pisanje poslovnog plana za započinjanje biznisa, konkurisanje za pozajmicu itd.);</li> <li>- Konkurisanje za pozajmicu. Ženama je data mogućnost da konkurišu za male pozajmice po preferencijalnoj kamati (finansiraju Citibank i drugi sponzori).</li> </ul>

<b>Trajanje</b>	2003 – 2006
<b>Potrebni resursi</b>	Prostor za obuku, automobil, autobus, laptop
<b>Indikatori za monitoring</b>	Broj kurseva obuke – 30 Broj žena koje su prošle obuku – 720 Broj žena koje su započele sopstveni biznis – 109
<b>Efekat</b>	- Uspostavljeni odnosi poverenja s trenerima i predavačima; - Za vreme projekta osnovan Ženski biznis klub, gde se žene sreću i razgovaraju o raznim problemima; Ove žene više nisu ugrožene – imaju sopstveni biznis.
<b>Sporna pitanja</b>	Biroi rada nisu uvek bili dovoljno od pomoći. Ponekad je bilo poteškoća da se organizuje da svi pozvani dođu na obuku na vreme.
<b>Izvučene pouke</b>	Kako raditi s osobama koje imaju potrebu za posebnom negom.
<b>Primedbe:</b> Program se nastavio i posle 2006. zato što je ženama koje su započele sopstveni biznis bila potrebna dalja obuka/finansijska obuka i podrška.	
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<b>Korist za Citibank:</b> ispunjavanje misije <b>Korist za zaposlene:</b> stvaranje osećaja pripadnosti, učenje korisnih veština, imaju društveni život	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Ciljevi su bili da se osnaže i ojačaju sposobnosti ugroženih žena da započnu sopstveni biznis i steknu preduzetničko znanje i veštine, kao i finansiranje započinjanja biznisa.	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Posle nekoliko godina teme obuke, kao i mesto i vreme obuke, morale su se menjati zato što su potrebe sadašnjeg tržišta rada drugačije.	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
- <b>Samozapošljavanje</b> (ponekad) duže vreme nezaposlenih; - <b>Otići dalje od</b> obezbeđivanja zaposlenja <b>osnaživanjem</b> žena da uzmu svoju sudbinu u sopstvene ruke i da rade nešto za šta su sposobne, istovremeno <b>zarađujući za život</b> ; <b>Nadgraditi njihove veštine</b> i obezbediti im osnovno finansijsko znanje, da bi mogle upravljati sopstvenim biznisom.	

<b>Zaključci i preporuke</b>	
<p>Ova praksa je bila delotvorna zato što je 109 od 720 žena započelo sopstveni biznis i prestalo da zavisi od nekog drugog u porodici koji zarađuje novac. Sada imaju svoj klub, gde i dalje mogu dobijati savete ukoliko imaju poteškoća ili im je potrebna podrška, i gde mogu razmenjivati svoja poslovna iskustva.</p> <p>Zbog svetske krize, ugrožene žene su prve koje će izgubiti posao. U tom smislu, i znajući za uspeh trogodišnjeg programa, isti projekat bi mogao da se ponovo realizuje, da bi se ublažili efekti svetske krize.</p>	
<b>Dodatne informacije</b>	
<p>Poboljšati kvalitet življenja ugroženih žena;</p> <p>Osposobljavanje ugroženih žena;</p> <p>Podrška ugroženim ženama koje imaju neke veštine (pletenje, šivenje itd.) da steknu dovoljno znanja o osnovama poslovanja, da bi bile sposobne da započnu sopstveni mali biznis.</p>	
<b>Izvor informacija</b>	<p><a href="http://www.citigroup.com/citi/citizen/">http://www.citigroup.com/citi/citizen/</a></p> <p><a href="http://association.integra.bg/en/about/about.php">http://association.integra.bg/en/about/about.php</a></p> <p><a href="http://www.unglobalcompact.bg">http://www.unglobalcompact.bg</a></p> <p>Intervju sa Galinom Tomovom – pomoćnicom Citi funkcionera za Bugarsku, referent za javne poslove</p> <p>Intervju sa Desislavom Čamalovom – Udruženje Integra BDS</p>
<b>Datum</b>	April 2009.

## 2.4.2 Rumunija

### Najbolje prakse Rumunija Studija slučaja br. 1

<b>Država</b>	Rumunija
<b>Grad</b>	Konstanca
<b>Ime kompanije</b>	Fantasy Mod SRL
<b>Tip kompanije</b>	Privatna kompanija sa ograničenom odgovornošću
<b>Broj zaposlenih</b>	100
<b>Osnovna delatnost</b>	
Fantasy Mod je tekstilna kompanija srednje veličine, čija je osnovna delatnost proizvodnja konfekcije za žene i decu. Ona pruža usluge proizvodnje modela koje kreiraju čuveni brendovi, kao što su Escada, Christian Lacroix, Dolce&Gabbana, New Man, Zara itd. Ima i sopstveni brend – „Flowers by Fantasy“ – koji prodaje u svojim prodavnicama u Konstanci i Mamaji.	
<b>Istorijat</b>	
Kompanija je počela s radom 1994, s 3 zaposlena, kojih danas ima preko 100, uglavnom žena. Interna kultura se zasniva na poštovanju prema partnerima i zaposlenima. Stalno je uključena u nekoliko programa koji imaju efekta za zajednicu, u okviru programa korporativno-društvene odgovornosti.	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
FANTASY MOD smatra da neka kompanija može biti uspešna samo ako radi u zdravoj i prosperitetnoj zajednici. Zbog toga je, pre 6 godina, počela saradnju sa raznim lokalnim akterima u svrhu podrške manje favorizovanih kategorija iz lokalne zajednice (okrug Konstanca). Počela je s inicijativom da obuč i zaposli mlade osobe bez porodice (od 16 do 18 godina), kad dođe vreme da odu iz svojih hraniteljskih porodica. Nakon toga je inicijativa proširena, da bi se pristupilo i starijim osobama (preko 45 godina) koje su duže vreme nezaposlene.	
<b>Opis KDO prakse</b>	SC FANTASY MOD SRL je obučila veliki broj mladih iz lokalnih dečjih domova i nezaposlenih osoba starijih od 45 godina, i pomogla im da nađu posao.
<b>Nivo intervencije</b>	Odeljenje za ljudske resurse, odeljenje za obuku, na lokalnom nivou
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	Mladi (od 18 godina) koji dolaze iz lokalnih dečjih domova i nezaposlene osobe starije od 45 godina

<b>Problem kojim se bavi</b>	<p>U rumunskim zakonima ima nekoliko rupa u vezi sa položajem dece bez porodica, kad napune 18 godina. Dok su deca, vlasti podržavaju njihov život i obrazovanje, prema Zakonu o zaštiti dece. Kad napune 18 godina, automatski se smatraju odraslima i samim tim odjednom moraju početi sami sebe da izdržavaju. Neke lokalne vlasti ili NVO nude im podršku u periodu tranzicije, ali uvrštenje na tržište rada je obično teško, a životni troškovi (kirija, hrana, dalje obrazovanje) su visoki za osobe s niskim kvalifikacijama.</p> <p>Sličan problem pojavljuje se u određenoj starosnoj dobi i kod osoba s nižim kvalifikacijama.</p>
<b>Svrha intervencije</b>	<p>Privući na tržište rada osobe iz marginalizovanih grupa</p> <p><i>Mlade osobe iz hraniteljskih porodica</i></p> <p><i>Osobe starije od 45 godina koje su duže vreme nezaposlene</i></p>
<b>Kontekst</b>	Neuravnoteženo tržište rada, relativno neodgovarajuće kvalifikacije koje se stižu tokom početnog formalnog obrazovanja, nedostatak stručnosti
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p>Identifikacija ciljne grupe</p> <p>Odabir lica za kvalifikacione kurseve</p> <p>Obuka i kvalifikacije odabranih lica</p> <p>Pronalaženje posla za obučena lica</p>
<b>Trajanje</b>	U toku
<b>Potrebni resursi</b>	<p>Inicijativa je počela pre 6 godina. U početku su potrebne resurse obezbeđivali Fantasy Mod, kao i USAid, World Vision i World Learning.</p> <p>Obuku starijih lica delimično podržava Zakon 76 (Član 85).</p>
<b>Indikatori za monitoring</b>	<p>Broj obučeni osoba iz hraniteljskih porodica</p> <p>Broj obučeni nezaposlenih lica starijih od 45 godina</p>
<b>Efekat</b>	<p>Obuka osoba iz hraniteljskih porodica</p> <p><i>12 devojaka iz centra CRISTINA – Konstanca</i></p> <p><i>12 mladića iz centra DELFINUL – Konstanca</i></p> <p>Obuka nezaposlenih lica (starijih od 45 godina)</p> <p><i>13 žena/ kvalifikovanih kao tekstile radnice</i></p>
<b>Sporna pitanja</b>	Tržište rada ne obezbeđuje spontano jednake mogućnosti kojima bi pokrilo raznovrsnost i eliminisalo sve ostale kriterijume diskriminacije. Kad treba uključiti na tržište rada nekoga iz marginalizovanih grupa ko traži posao moraju se uzeti u obzir i zaposleni i poslodavci.
<b>Izvučene pouke</b>	Tehnička obuka nije dovoljna kad su u pitanju marginalizovane grupe; treba uzeti u obzir društveni pristup, jer je njima potrebna podrška da bi povećali samopoštovanje i da bi bili ponosni zbog onoga što rade.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<b>Korist za poslovanje:</b>	
stručniji i pouzdaniji zaposleni, koji ispravljaju nedostatke u svojim veštinama; razvijanje lojalnosti	

<p>prema kompaniji; više proizvodnih i izvoznih kapaciteta; unapređenje imidža odgovornog poslodavca:  <b>Korist za novozaposlene:</b>          mogućnost dobijanja posla, podrška u evaluaciji i održivom zaposlenju, sticanje dodatnih veština;</p>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Doprinos poboljšanom razvoju zajednice</p>	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Poslodavcu nije lako naći kvalifikovanu i stabilnu radnu snagu, zato se od svih zainteresovanih strana traži više pažnje, da bi se postigao željeni stepen uspeha kompanije.</p>	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p>Rizici: tehnička obuka bez svesti o društvenom efektu nije dovoljna; na troškove treba gledati kao na dugoročnu investiciju u razvoj ljudskih resursa.</p>	
<b>Zaključci i preporuke</b>	
<p>Uticaj na lokalnu zajednicu može se postići samo stvaranjem partnerstava između kompanija, lokalnih vlasti i civilnog društva.</p>	
<b>Izvor informacija</b>	<a href="http://www.fantasymod.ro/responsabilitate_sociala.htm">http://www.fantasymod.ro/responsabilitate_sociala.htm</a>
<b>Datum</b>	Januar 2009.



<b>Država</b>	Rumunija
<b>Grad</b>	Piatra Neamt
<b>Ime kompanije</b>	Trust Eurotherm (TET)
<b>Tip kompanije</b>	Ograničena odgovornost
<b>Broj zaposlenih</b>	95, od kojih 31 žena
<b>Osnovna delatnost</b>	
TET je osnovan 1993. On obezbeđuje rešenja za sisteme grejanja/hlađenja. U procese koje sprovodi spadaju dizajn i snabdevanje opremom potrebnom da se zadovolje zahtevi klijenata. Obezbeđene su dodatne tehničke usluge korporativnim klijentima (servis, obuka prodavaca i servisera, usluge logistike).	
<b>Istorijat</b>	
Kompanija se razvijala tokom 15 godina svog poslovanja, izgradivši jaku organizacionu kulturu koja je okrenuta ka odgovornosti i obavezama zaposlenih.	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
<b>Opis KDO prakse</b>	1) Evaluacioni centri za mlade diplomce 2) Privatni grantovi za studente koji se specijalizuju za građevinsku opremu
<b>Nivo intervencije</b>	Odeljenje za ljudske resurse
<b>Verovatni korisnici KDO prakse</b>	Mlade diplomirane osobe koje traže prvo zaposlenje i studenti
<b>Problem kojim se bavi</b>	Nedostatak odgovarajućih kvalifikacija mladih diplomaca, prilagođenih određenim zahtevima posla <i>Manjak radne snage</i> <i>Nedostatak stručnosti</i>
<b>Svrha intervencije</b>	Angažovanje adekvatno kvalifikovanih mladih diplomiranih osoba Postizanje vidljivosti na lokalnom tržištu rada i izgradnja odnosa s potencijalnim osobama koje traže posao u građevinskoj industriji.
<b>Kontekst</b>	Neuravnoteženo tržište rada, relativno neodgovarajuće kvalifikacije koje se stiču tokom početnog formalnog obrazovanja, nedostatak stručnosti

<b>Koraci u implementaciji</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Razvijati jasne zahteve za posao, skupa sa internim relevantnim zainteresovanim grupama, da bi se istakle potrebe i određeno znanje i veštine potrebne nakon završetka studija na fakultetu</li> <li>2) Pokazati svest o tome koliko potencijalnih zaposlenih traži buduće poslove i poslodavce</li> <li>3) Organizovanje lokalnih centara za evaluaciju</li> <li>4) Rad u partnerstvu sa relevantnim telima i onima koji pružaju obrazovne usluge, da bi se odabrali potencijalni studenti koji će dobiti privatne grantove</li> </ol>
<b>Trajanje</b>	U toku
<b>Potrebni resursi</b>	Investicije u grantove, lokalni troškovi za evaluacione centre
<b>Indikatori za monitoring</b>	Broj angažovanog osoblja
<b>Efekat</b>	6 učesnika kod kojih je izvršena evaluacija i angažovana 1 osoba mlađa od 25 godina 3 učesnika kod kojih je izvršena evaluacija i 1 još u procesu evaluacije
<b>Sporna pitanja</b>	Nivo obrazovanja i očekivanja ciljne grupe, nedovoljno interesovanje
<b>Izvučene pouke</b>	Problemi sa visoko specijalizovanim poslovima
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b> unapređenje imidža odgovornog poslodavca, ispravljanje nedostataka u veštinama, razvijanje lojalnosti prema kompaniji, motivisana i lojalna radna snaga</p> <p><b>Korist za novozaposlene:</b> jasniji proces regrutovanja, podrška u evaluaciji i održivom zaposlenju, sticanje dodatnih veština;</p>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Adekvatnija očekivanja od prvog posla	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Obično osobe koje prvi put traže posao nisu svesne svog znanja i veština, zbog čega njihova očekivanja nisu u ravnoteži sa potrebama i zahtevima potencijalnog poslodavca.	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Identifikovati potencijalne članove ciljne grupe Izgraditi odnose s njima	

<b>Dodatne informacije</b>	
<a href="http://www.eurotherm.ro/ilinca.php">http://www.eurotherm.ro/ilinca.php</a>	
<b>Izvor informacija</b>	Raluca Dabija, Euro Therm SRL ( <a href="http://www.eurotherm.ro">www.eurotherm.ro</a> )
<b>Datum</b>	Januar 2009.

**Najbolje prakse Rumunija Studija slučaja br. 3**

<b>Država</b>	Rumunija
<b>Grad</b>	Sibiu, Temišvar, Arad, Satu Mare
<b>Ime kompanije</b>	Continental Automotive Systems s.r.l. (Continental automobilski sistemi)
<b>Tip kompanije</b>	Ograničena odgovornost Član Automotive Systems sektora kompanije Continental AG
<b>Broj zaposlenih</b>	3.750 zaposlenih u pet pogona koji se nalaze u mestima: Sibiu (Continental Automotive Systems SRL): 900 Temišvar (Siemens VDO Automotive S.R.L, ContiTech i Continental Automotive Products SRL): 1900 Carei (Phoenix): 700 Arad (Thermopol SRL): 250 Jaši (Siemens VDO Automotive S.R.L.) Prosečan broj žena: 28% (od čega 24% zaposleno u Odeljenju za istraživanje i razvoj, a 32% u proizvodnji) (2007. je Continental AG imao oko 150.000 zaposlenih u 36 zemalja širom sveta)
<b>Osnovna delatnost</b>	
Continental je jedan od svetskih vodećih snabdevača automobilskim komponentama (elektronika i mehatronika) – broj 2 u Evropi/ broj 5 u svetu. U Rumuniji ima više pogona koji se bave proizvodnjom (gume za putničke automobile i kamionete, gume za komercijalna vozila, komponente za unutrašnjost vozila, šasiju i bezbednost, pogonski delovi) i istraživanjem i razvojem (razvoj regulatora za šasije, bezbednosti, motora i primena transmisije, navigacionih sistema i klastera instrumenata za buduće automobile i kamione).	
<b>Istorijat</b>	
Tržište rada se suočava s teškim situacijama na međunarodnom nivou. Zbog toga je Continental neprekidno okrenut ka sistematskom ulaganju u razvoj osoblja, pogotovo mladih osoba, počevši od niskog nivoa obrazovanja.	
<b>Opis KDO aktivnosti</b>	
Continental nudi manje obrazovanim potencijalnim zaposlenima kvalifikacije za budućnost i mogućnosti razvoja na svetskom tržištu.	

<p><b>Opis KDO prakse</b></p>	<p>Continental neprestano proširuje svoju obuku i programe razvoja ljudskih resursa za različite ciljne grupe, pogotovo u odnosu na program indukcije/početka za novozaposlene u fabrici, dajući im na taj način mogućnost da stvore osnovu za svoje napredovanje u karijeri u Continental-u, pomoću priznatih kvalifikacija koje su relevantne i na drugim tržištima rada.</p> <p>Od 2003. Continental koristi pristup nazvan „integracija na poslu“, da bi se pozabavio mladim osobama sa ograničenim obrazovnim dostignućima. Cilj inicijative je da upozna mlade odrasle osobe sa svetom rada. Fokus je na kandidatima koji u principu imaju potencijal za kvalifikovanu profesionalnu obuku ali koji još nemaju obrazovanje koje je preduslov za obuku. Zatim, unutar Korporacije i u njenim pojedinačnim poslovnim jedinicama nude se inicijative razvoja, obuke i dalji kvalifikacioni programi, kao podrška manje kvalifikovanim zaposlenima.</p> <p>Zato Continental, i onim zaposlenima koji imaju niže kvalifikacije a koji pokazuju želju da se angažuju na daljem usavršavanju, daje mogućnost da prošire svoje obrazovanje u okviru akademskog obrazovnog programa. Shodno tome, zaposleni mogu učestvovati u prilikama koje im se nude a koje se kreću od pažljivo osmišljenih intenzivnih kurseva i radionica za proširenje stručnosti do master programa na univerzitetu.</p> <p>U tu svrhu je Continental 29. januara 2007. osnovao Continental Univerzitet u Rumuniji, u gradu Sibiu. Dogovor o saradnji potpisan sa Univerzitetom Lucian Blaga u Sibiu, otvorio je obema partnerima široki spektar atraktivnih opcija za višu obuku i tekuće obrazovanje na akademskom nivou, kao i profesionalnu dokvalifikaciju na nivou kompanije. Ovo obezbeđuje studentima univerziteta da imaju koristi od projekta isto koliko i 650 lokalnih stanovnika zaposlenih u Continental-u. Ovim projektom kompanija sada nastavlja svoju inicijativu za stvaranje „obrazovnih mostova“ i u Istočnoj Evropi, nakon osnivanja „Continental Univerziteta“ u SAD-u i Aziji.</p> <p>Građenje „obrazovnih mostova“ između akademije i kompanije je strateški cilj Continental-ovog upravljanja kadrovima. Drugi univerzitetski kampus u Rumuniji će biti otvoren u Temišvaru.</p>
<p><b>Nivo intervencije</b></p>	<p>Lokalni i međunarodni</p>
<p><b>Verovatni korisnici KDO prakse</b></p>	<p>Mladi zaposleni i potencijalni zaposleni s nižim obrazovnim nivoom i kvalifikacijama</p>
<p><b>Problem kojim se bavi</b></p>	<p>Continental-u su potrebni konkurentni troškovi rada i fleksibilnost u vezi sa radom, da bi mogao da odgovori tekućim zahtevima tržišta. Zbog toga mu je potreban visoki nivo kvalifikacija zaposlenih, i onih sa punim i onih sa skraćenim radnim vremenom, uključujući određene lokalne pristupe bavljenju raznovrsnošću i jednakim mogućnostima.</p>

<b>Svrha intervencije</b>	Najveći izazovi za Odeljenje za ljudske resurse su pronalaženje kadrova sa odgovarajućim kvalifikacijama za međunarodne lokalitete Continental-a koji se proširuju i povećanje udela žena na specijalističkim i izvršnim položajima.
<b>Kontekst</b>	Continental koristi određene politike ljudskih resursa, uključujući radne sate vezane za starosnu dob, doživotni posao, podršku obezbeđenju penzije pojedincima, promovisanje zdravlja, davanje saveta i podrške pojedincima na samom početku zaposlenja, učestvovanje u uspehu, produženo radno vreme, fleksibilno radno vreme, efikasno radno vreme, osiguranje sektora s niskim platama, pakt o kvalifikacijama, pakt o obuci, organizaciju rada, učestvovanje i mobilnost, komunikaciju i informacije.
<b>Koraci u implementaciji</b>	<p>Za adaptaciju mladih nekvalifikovanih zaposlenih primenjuje se inicijativa „integracija na radu“, najpre u cilju pune integracije u roku od godinu dana u različitim radnim delovima kompanije, te rad u stalnoj radnoj grupi pod nadzorom mentora. Pored toga što nauče tehničke veštine, učesnici u programu se takođe upoznaju sa društvenom strukturom posla u svakodnevnom poslovnom životu, te polako preuzimaju odgovornost. Na taj način imaju priliku da se dalje razvijaju i dokazuju svoju spremnost na obuku i rad.</p> <p>Početni programi se sastoje od dva koraka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pro-MOTION, da bi se u kompaniji zadržali talentovani pripravnici</li> <li>- Profesionalna obuka – Klasične profesije za komercijalnu i tehničku obuku, te dvostruki programi komercijalnih i tehničkih studija, s kvalifikacijom fakultetske diplome.</li> </ul> <p>Pored toga, mladi zaposleni imaju koristi od više drugih inicijativa: letnja pripravnička praksa, podrška u pripremanju diplomskih projekata i pristupu master programima, program privatnih stipendija.</p>
<b>Trajanje</b>	U toku
<b>Potrebni resursi</b>	Interni resursi
<b>Indikatori za monitoring</b>	<p>Continental koristi „BASICS live“ – anketu za sve svoje zaposlene širom sveta, sa 37 standardnih pitanja za sve zaposlene u korporaciji (svaki sektor ili fabrika dodaje još pitanja, ukoliko je potrebno). Između ostalog, anketa procenjuje zadovoljstvo u celini, kvalitet uprave i stav zaposlenih u Continental-u.</p> <p>Učestvovanje u anketi je dobrovoljno. Sve vreme su osigurane poverljivost i anonimnost.</p> <p>„BASIC live“ je uveden 2006. nakon pilot projekta iz 2004. Sada je to opšta praksa koja će se sprovoditi svake tri godine, počevši od 2008. Godine 2006. je učestvovalo 80% zaposlenih. Posle anketiranja je formulisano 6.400 mera, koje su uspešno sprovedene. U 2008. godini je „BASICS live“ sproveden tokom avgusta i septembra. Te godine su za 150.000 zaposlenih razaslati upitnici, na 28 jezika.</p>

<b>Efekat</b>	Prvi takav projekat je uspeo da uključi 36 mladih osoba u profesionalnu obuku i u profesionalni svet u Nemačkoj, 2006. godine. Projekat „Integracija na poslu“ je sada postala sastavni deo Continental-ove kadrovske politike.
<b>Sporna pitanja</b>	Treba obučavati i razvijati specijalizovani personal na lokalnoj osnovi ali koristeći iskustvo i instrumente koji su na raspolaganju širom sveta.
<b>Izvučene pouke</b>	Korišćenje inovacija u Odeljenju za ljudske resurse, a zatim prenošenje inovacija na sve lokalne pogone.
<b>Opis koristi od primene KDO prakse u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
<p><b>Korist za poslovanje:</b>  pristup lokalnom tržištu rada, čak i ako se ono sastoji od potencijalno zaposlenih s niskim kvalifikacijama  unapređenje imidža kompanije kao odgovornog poslodavca</p> <p><b>Korist za novozaposlene:</b>  više veština i mogućnosti za uklapanje i razvoj na tržištu rada</p>	
<b>Rezultati koji se nameravaju postići u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Pristup lokalnom tržištu rada, čak i ako se ono sastoji od potencijalno zaposlenih s niskim kvalifikacijama, u poređenju sa stvarnim potrebama dobavljača poslodavca (oblasti elektronike i mehatronike).	
<b>Izazov u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Raspoloživost potrebnih ljudskih resursa	
<b>Ključne tačke za delotvornu praksu u vezi sa privlačenjem marginalnih grupa na tržište rada</b>	
Stvaranje sistema podrške za sticanje dodatnih veština radne snage na lokalnom nivou	
<b>Izvor informacija</b>	<a href="http://www.conti-online.com">http://www.conti-online.com</a>
<b>Datum</b>	Januar 2009.

### 3 Zaključak

Čitanje odabranih najboljih primera iz prakse Korporativno-društvene odgovornosti u cilju integrisanja marginalizovane radne snage u tržište rada, dovodi do sledećih zaključaka:

1. Država – primeri Danske i Švedske pokazuju da država može igrati aktivnu ulogu (makar i u vidu podrške) u stvaranju integrativnog tržišta rada, podržavajući na taj način napore kompanija da sprovedu principe KDO u svoje strategije razvoja i u svakodnevni rad. Iskustva nordijskih zemalja očigledno se mogu dalje istraživati, analizirati i prilagođavati korisniku.
2. Društveni partneri i ostale javne neprofitne organizacije – primeri iz Irske i Velike Britanije ukazuju na to da oni mogu doprinosti kroz različite projekte i kampanje koje imaju za cilj solidarnost, pravednost i jednakost.
3. Multinacionalne kompanije – uz podršku tržišta i lobističkih organizacija za zaštitu potrošača one su jedna od glavnih pokretačkih snaga za širenje koncepta KDO u zemljama sa slabom primenom zakona i nedostatkom pritiska od strane lokalnog civilnog društva.
4. Lokalna velika, srednja i mala preduzeća – ovo su predviđeni korisnici najboljih primera iz prakse širom sveta. Velike kompanije očigledno imaju potrebne resurse – ljudske i finansijske – da započnu sprovođenje dobrih primera iz prakse, da na nacionalnom nivou lobiraju za promovisanje i podršku korporativno-društvene odgovornosti u relevantnim zemljama. Mala i srednja preduzeća jamče delotvornost i održivost odgovorne proizvodnje.



Balkan Institute for Labour and  
Social Policy  
blvd.Tsarigradsko shosse bl.22,  
entrance 3, Sofia 1113, Bulgaria  
tel.: +359-2-971-2558, fax: +359-2-870-9661,  
e-mail: [institute@bilsp.org](mailto:institute@bilsp.org),  
web-site: [www.bilsp.org](http://www.bilsp.org)

---

“AUR” - National Association of  
Human Resources Specialists  
(A.N.S.R.U.)  
17-19, Nicolae Balcescu ave.,  
1st floor, room 115, district 1,  
Bucharest, Romania  
Tel/Fax: +40213133883  
E-mail: [org.aur@gmail.com](mailto:org.aur@gmail.com)  
[www.resurseumane-aur.ro](http://www.resurseumane-aur.ro)

