

F O U N D A T I O N

F O C U S

Giugno 2014

numero 15

Alla ricerca di accordi  
vantaggiosi per tutti  
nelle imprese dell'UE

Garanzia per i giovani:  
un investimento chiave  
per il futuro

Il settore siderurgico:  
prevenire gli stress  
psicosociali sul lavoro

Verso migliori strategie  
di coinvolgimento attivo

Organizzazioni ad alta  
partecipazione: nel bene  
e nel male?

Soluzioni vincenti per le  
relazioni industriali



# Pratiche vantaggiose per tutti

## Costruire crescita e competitività nelle imprese europee



Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro



## 2 Editoriale

3 “La gestione è troppo importante per essere lasciata solo ai dirigenti”: intervista con Tony Murphy (IDEAS Institute)



4 Alla ricerca di accordi vantaggiosi per tutti nelle imprese dell'UE



6 L'innovazione sul posto di lavoro: una strada verso posti di lavoro migliori e aziende più competitive



8 Garanzia per i giovani: un investimento chiave per il futuro



9 Il settore siderurgico: prevenire gli stress psicosociali sul lavoro



11 Verso migliori strategie di coinvolgimento attivo



14 Sostegno alle persone che prestano assistenza pur lavorando e agli operatori nel settore dell'assistenza



15 Soluzioni vincenti per le relazioni industriali

Questo numero del bollettino Focus Foundation è dedicato alle pratiche vantaggiose per tutti adottate nei luoghi di lavoro europei, che aiutano le aziende a crescere e a innovare, aumentando nel contempo anche la loro competitività. Che cosa ci dice l'indagine sulle imprese europee circa le prassi attuate sui luoghi di lavoro relativamente a organizzazione del lavoro, politiche delle risorse umane, partecipazione dei lavoratori e dialogo sociale? Quali sono i legami tra organizzazione del lavoro e innovazione e in che modo incidono su datori di lavoro e lavoratori? Quale ruolo svolgerà la garanzia europea per i giovani nella ricostruzione dell'economia europea? Che cosa si sta facendo a livello europeo per migliorare le strategie di coinvolgimento attivo? Perché i dipendenti devono essere maggiormente coinvolti nelle imprese? Che cosa si deve fare per sostenere la conciliazione di responsabilità familiari e professionali? E quale contributo può apportare il dialogo sociale alle prestazioni e all'innovazione delle imprese?

Iscriviti online alla pagina [www.eurofound.europa.eu/publications/focusform.htm](http://www.eurofound.europa.eu/publications/focusform.htm)

## Editoriale

L'Unione europea ha voglia di uscire dalla crisi e percorrere una “strada maestra” verso la competitività, associata a un miglioramento della qualità del lavoro e dell'occupazione. Dopo la perdita massiccia di posti di lavoro a causa della crisi economica, si sta di nuovo procedendo -sebbene lentamente- verso gli obiettivi di occupazione della strategia Europa 2020. Una ripresa in grado di creare occupazione dipende da molti fattori, non ultimo dalla competitività delle imprese e dalla loro capacità di crescita e innovazione.

Sviluppare la capacità delle imprese di innovare e crescere –e di rispondere in modo flessibile alle esigenze di mercati in costante trasformazione– non è un processo unidimensionale. Occorre coltivare e sfruttare al meglio il capitale umano, cercare modelli più efficaci di organizzazione del lavoro, identificare e affrontare le questioni che riguardano i lavoratori, sia sul luogo di lavoro sia nell'equilibrio fra lavoro e altri impegni. Un approccio innovativo a questi problemi può generare strategie vantaggiose per tutti, cioè strategie che beneficino lavoratori, dirigenti, imprese e “in definitiva” la società europea nel suo complesso.

La ricerca di Eurofound ha esaminato i fattori che contribuiscono al successo dell'innovazione nonché allo sviluppo di prassi di reciproco vantaggio e di condizioni di lavoro migliori. A livello europeo, ciò comporta l'analisi comparativa dell'indagine sulle imprese europee e dell'indagine europea sulle condizioni di lavoro che mette in luce, ad esempio, le dimensioni dell'innovazione nelle imprese e il ruolo svolto dalla partecipazione dei lavoratori, dalla formazione e dal dialogo sociale nel promuovere l'innovazione sul posto di lavoro e condizioni di lavoro migliori. A livello nazionale, settoriale e di luogo di lavoro, altri studi hanno messo in evidenza casi in cui sono stati conseguiti benefici reciproci e hanno analizzato gli elementi che ne sono alla base.

È chiaro che vi sono grandi differenze fra paesi, regioni e settori nell'adozione delle prassi a sostegno di risultati di reciproco vantaggio. La ricerca si propone di fornire informazioni che permettano di comprendere come sostenere lo sviluppo di tali pratiche, come favorirne una più ampia adozione e come informare efficacemente le politiche in questo senso.

Foundation Focus è pubblicato dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound). Eurofound, un'agenzia tripartita dell'Unione europea, fornisce le conoscenze necessarie per contribuire allo sviluppo di politiche sociali e politiche legate al lavoro.

Caporedattore: **Mary McCaughey** | Direttore: **Juan Menéndez-Valdés**  
Vicedirettore: **Erika Mezger**

Lingua originale: inglese

Immagini: Shutterstock / Eurofound / European Parliament / Salzgitter AG / Paul Sharp, Sharpix

Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro

Wyattville Road | Loughinstown | Dublino 18 | Irlanda

Tel: (+353 1) 204 31 00 | Fax: (+353 1) 282 42 09 | 282 64 56

E-mail: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu) | Web: [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

## INTERVISTA CON TONY MURPHY

**“La gestione è troppo importante per essere lasciata solo ai dirigenti”**



**Analizzando lo stato attuale dell'economia in tutta l'UE, è nell'interesse di tutti gli europei cercare di sostenere l'occupazione: realizzare accordi di reciproco vantaggio può dare un valido contributo al raggiungimento di questo obiettivo. Promuovere la collaborazione tra dirigenti e dipendenti e coinvolgere entrambe le parti nella ricerca di soluzioni volte ad aumentare la produttività delle imprese è un modo per rilanciare la competitività. Eurofound parla con Tony Murphy sul suo ruolo di esperto specialista del cambiamento presso l'Istituto IDEAS e sul lavoro che svolge a fianco di diversi stabilimenti di produzione in Irlanda per aiutarli a non perdere posti di lavoro.**

### **Qual è il ruolo dell'istituto IDEAS?**

L'Istituto IDEAS (Institute for the Development of Employees Advancement Services) offre corsi di perfezionamento per i membri del SIPTU (Services, Industrial, Professional and Technical Union) e per altri lavoratori e sindacati. In Irlanda il SIPTU rappresenta oltre 200 000 lavoratori di quasi tutti i settori dell'economia nazionale. L'istituto IDEAS è stato fondato nel 2001, con l'ambizione di fornire formazione professionale generica a sostegno di obiettivi organizzativi e dell'apprendimento permanente tra i lavoratori. Il suo compito è assistere le imprese nel promuovere un approccio comune sindacato-direzione alla formazione e alla riqualificazione, operando da organismo aziendale indipendente nell'arena commerciale.

Il SIPTU da tempo ritiene che la riqualificazione abbia un ruolo fondamentale nell'aiutare le aziende a produrre beni e servizi di qualità in grado di competere sia a livello nazionale sia all'estero, contribuendo anche a sostenere l'occupazione dei nostri membri. L'istituto IDEAS è stato creato perché il lavoro di formazione tradizionale sul luogo di lavoro rischiava di non riuscire a ottenere risultati duraturi, in quanto spesso era avviato e guidato solo da una parte del partenariato sociale. L'istituto IDEAS ha aiutato molte migliaia di membri del SIPTU a essere riqualificati in settori quali

la formazione informatica a livello elementare e avanzato, il lavoro in équipe, l'efficienza personale sul lavoro, l'orientamento al servizio ai clienti e le competenze professionali. La maggior parte dei corsi di formazione offerti dall'istituto IDEAS è accreditata.

### **Come possono collaborare dirigenti e lavoratori per fare dell'azienda un ambiente di lavoro ottimale, oltre che più produttivo ed efficiente?**

L'Istituto IDEAS interviene e lavora con un'azienda o un'organizzazione solo se la direzione e i lavoratori lo ritengono necessario e se entrambi sono disposti a collaborare. Il suo modello consiste nel creare un gruppo direttivo congiunto sindacato - direzione, composto sia da alti dirigenti sia dalle figura leader sul posto di lavoro, nel quale tutte le parti concordano i termini di riferimento. Si tratta di riconoscere a che punto si trova l'azienda o l'organizzazione - con i suoi pregi e i suoi difetti - e dove la si vuol fare andare. Questo gruppo, che lavora in équipe, si assume la responsabilità della situazione, diventando la mente strategica cui è affidato il compito di trovare il modo di apportare miglioramenti continui e, in definitiva, sostenere i posti di lavoro.

L'approccio dell'Istituto IDEAS differisce da quello dei consulenti di gestione tradizionali in quanto coinvolge tutte le parti a un livello di base. L'idea parte dal concetto secondo cui la conoscenza operativa è essenziale per ottenere risultati positivi strategici, e che è altrettanto importante coinvolgere i lavoratori e le figure leader sul posto di lavoro nello sviluppo delle visioni e delle ambizioni dell'organizzazione.

### **Può citare alcuni esempi di interventi di successo che hanno determinato un cambiamento positivo?**

Due ottimi esempi di imprese in cui l'intervento dell'Istituto IDEAS ha prodotto cambiamenti positivi all'organizzazione del lavoro sono Kirchhoff Automotive Ireland e SAICA Pack Ashbourne.<sup>1</sup>

La prima impresa è la filiale irlandese del gruppo Kirchhoff, un fornitore di proprietà privata di componenti per automobili con sede in Germania. L'Istituto IDEAS è stato coinvolto in un processo di cambiamento che ha affrontato con successo le frustrazioni di lavoratori e dirigenti provocate dalle modalità e dalle condizioni di lavoro, e ha fornito i mezzi che hanno permesso alla forza lavoro di identificare e risolvere molti problemi di produzione esistenti che i lavoratori affrontavano quotidianamente.

Nella seconda azienda, la cartiera SAICA Pack, l'Istituto IDEAS è stato coinvolto nella risoluzione dei conflitti in corso tra direzione e sindacati, che mettevano a rischio l'esistenza degli stabilimenti della società in Irlanda. IDEAS ha favorito la creazione di un ambiente in cui l'intera forza lavoro potesse contribuire a garantire il futuro dello stabilimento.

### **Qual è il ruolo del dialogo sociale in questi processi?**

Un dialogo sociale positivo tra direzione e lavoratori sul luogo di lavoro è essenziale affinché il metodo dell'Istituto IDEAS sia efficace. Altrettanto importante è la collaborazione fra direzione e rappresentanti dei lavoratori.

La frase “la gestione è troppo importante per lasciarla solo ai dirigenti” è spesso usata per descrivere le ragioni dell'approccio collaborativo che va sviluppato fra direzione e dipendenti se un'azienda o un'organizzazione vuole avere successo. I motivi sono semplici: tutti devono partecipare al miglioramento dell'azienda perché è da questo che dipende la sussistenza di tutte le persone coinvolte, non soltanto dei dirigenti. Cooperazione e collaborazione contribuiscono a sostenere i posti di lavoro e, alla fine, possono portare alla creazione di nuovi posti di lavoro man mano che l'azienda migliora.

[www.ideasinstitute.ie](http://www.ideasinstitute.ie)

**Intervista: Måns Mårtensson**

<sup>1</sup> Eurofound ha studiato entrambi i casi, pubblicando i risultati dei suoi studi. Per maggiori informazioni fare riferimento alla sezione “Approfondimenti”.

## Alla ricerca di accordi vantaggiosi per tutti nelle imprese dell'UE

**Le imprese europee possono svolgere un ruolo chiave nel raggiungimento degli obiettivi della strategia Europa 2020 di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, generando innovazione e incrementando le prestazioni. L'organizzazione del lavoro può contribuire a raggiungere questi obiettivi garantendo, al tempo stesso, una buona qualità del lavoro. La terza indagine sulle imprese europee di Eurofound contribuisce al dibattito politico.**

L'innovazione sul posto di lavoro è sempre più ritenuta un'importante fonte di crescita, di cui il capitale umano è un elemento chiave. Essa permette a tutti i lavoratori, qualunque sia la loro posizione all'interno dell'azienda, di svolgere un ruolo importante nel miglioramento delle pratiche aziendali. Innovazione significa riflettere su processi e prodotti, apportare idee, collaborare, creare autonomia e trasmettere gli insegnamenti acquisiti: si tratta di rendere più esplicita la conoscenza tacita dei lavoratori. Tale partecipazione va a vantaggio sia delle aziende (attraverso l'innovazione e le prestazioni) sia dei lavoratori (tramite miglioramenti in termini di motivazione, salute e benessere, sostenibilità del lavoro e occupabilità).

### Sguardo sulle politiche

Il libro verde della Commissione del 2007 sull'organizzazione del lavoro ha evidenziato il ruolo del capitale umano e dell'organizzazione del lavoro come risorse essenziali per l'Europa. Più recentemente, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e l'UE hanno sottolineato l'importanza dell'organizzazione del lavoro e della partecipazione dei dipendenti nella creazione di innovazione nelle imprese europee.

La Commissione europea fa riferimento all'innovazione sul luogo di lavoro nella sua strategia di politica industriale e all'Unione dell'innovazione. Sulla scorta della comunicazione sulla politica industriale del 2012, ha creato la Rete europea per l'innovazione sul posto di lavoro (EUWIN) come veicolo per

condividere e distribuire la conoscenza sull'innovazione sul posto di lavoro tra imprese e altre parti interessate.

Inoltre, il Comitato europeo e sociale economico ha diffuso il suo parere d'iniziativa sui "luoghi di lavoro innovativi come fonte di produttività e di occupazione di qualità".

L'OCSE riconosce anche la nuova natura sociale dell'innovazione nella strategia sull'innovazione dell'OCSE, dove si afferma che "il capitale umano è fondamentale per la crescita e l'innovazione".<sup>2</sup>

### Risultanze dell'indagine sulle imprese europee

La terza indagine sulle imprese europee (ECS), per la quale nel 2013 sono state fatte rilevazioni sul campo, ha preso in esame l'argomento dell'innovazione sul posto di lavoro. A dirigenti e rappresentanti ufficiali dei dipendenti in circa 30 000 imprese con 10 o più dipendenti in tutta Europa sono state poste domande relative alle pratiche sul luogo di lavoro legate all'organizzazione del lavoro, alle politiche delle risorse umane, alla partecipazione dei lavoratori e al dialogo sociale. Le risultanze qui illustrate si basano su interviste fatte a dirigenti e rappresentanti dei dipendenti in imprese che hanno a che fare con attività di mercato negli Stati membri dell'UE 28.<sup>3</sup>

### Dimensione dell'innovazione aziendale

Nella terza indagine sulle imprese europee, oltre un terzo delle imprese



indica di aver introdotto una qualche forma di innovazione dall'inizio del 2010:

- il 34 % delle imprese ha introdotto metodi di marketing o comunicazione nuovi o migliorati;
- il 41 % delle imprese ha introdotto prodotti o servizi nuovi o significativamente modificati;
- il 36 % delle imprese ha introdotto processi nuovi o modificati per la produzione di prodotti o la prestazione di servizi.

Inoltre, un terzo delle imprese ha introdotto alcune modifiche organizzative dall'inizio del 2010.

### Partecipazione dei dipendenti

Tenere il passo con l'innovazione nel mercato è importante per le aziende. Nel 68 % delle imprese, il personale tiene sotto controllo idee e sviluppi tecnologici esterni per la realizzazione di nuovi prodotti e servizi:

- nel 29 % questo compito è assegnato specificamente al personale;
- nel 39 % fa parte delle responsabilità del personale generale.

In termini di gestione della conoscenza, i dirigenti del 62 % delle imprese indicano che i loro dipendenti documentano le buone prassi di lavoro e gli insegnamenti acquisiti in modo da poterli condividere con i colleghi. Tuttavia, per quanto riguarda il processo decisionale, in più della metà delle imprese (54 %), i dirigenti riferiscono che solo loro decidono sulla pianificazione e sull'esecuzione delle mansioni di lavoro quotidiane. Nel 40 %, queste decisioni sono prese da dirigenti e dipendenti insieme; solo nel 6 % delle imprese sono prese solo dai dipendenti.

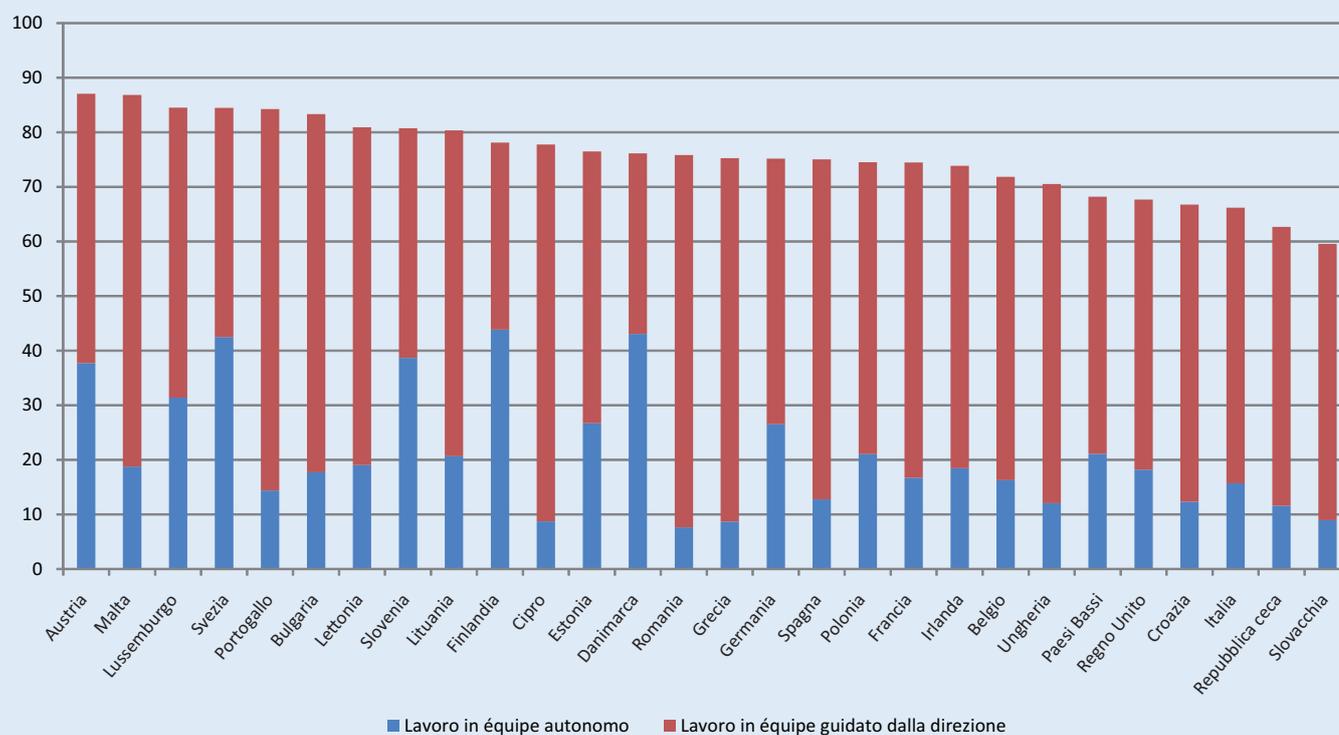
### Lavoro in équipe

Il lavoro in équipe è praticato nella maggior parte delle aziende (73 %) e può essere guidato dalla direzione o essere autonomo. In équipe autonome i membri hanno più spazio e autonomia per sviluppare idee e riflettere su come lavorare meglio, puntando quindi all'innovazione. Nel complesso, il 53 % delle aziende lavora con équipe guidate

<sup>2</sup> OCSE (2010), "Empowering people to innovate" [Mettere le persone in condizione di innovare], in *The OECD innovation strategy: Getting a head start on tomorrow* [La strategia per l'innovazione OCSE: ottenere un vantaggio sul domani], Edizioni OCSE, Parigi.

<sup>3</sup> Le attività di mercato sono definite in funzione dell'attività, secondo la classificazione che figura nei registri delle imprese, e si tratta principalmente di attività commerciali, del settore privato, secondo la definizione della classificazione industriale generale delle attività economiche all'interno delle Comunità europee (NACE). Salute, istruzione e pubblica amministrazione sono escluse da questo gruppo, così come pesca e agricoltura, che erano state completamente escluse dall'indagine.

**Figura 1: Lavoro in équipe autonomo e guidato dalla direzione, per paese (%)**



dalla direzione, mentre il 20% svolge un lavoro di équipe autonomo. Dall'indagine emerge che nell'UE vi sono marcate differenze fra i diversi paesi per quanto riguarda il lavoro in équipe e, in particolare, il lavoro in équipe autonomo. Quest'ultimo è più praticato in Austria, Danimarca, Finlandia, Lussemburgo, Slovenia e Svezia (oltre il 30% delle imprese).

I dipendenti possono anche partecipare direttamente alle discussioni con la direzione. A tal fine sono disponibili diversi strumenti, che possono variare a seconda delle esigenze e delle dimensioni di ciascuna azienda –incontri, schemi orientativi, diffusione di informazioni, comitati, indagini fra i dipendenti, social media o forum di discussione.

### Il ruolo delle risorse umane

Le pratiche in materia di risorse umane svolgono un ruolo centrale e sono indice dell'importanza che la direzione

attribuisce allo sviluppo del capitale umano. I dirigenti di più dei tre quarti delle imprese (78%) hanno dichiarato che la maggior parte dei loro dipendenti (80% o più) ha un contratto a tempo indeterminato. Inoltre, l'88% dei dirigenti ha riferito che la maggior parte dei dipendenti con contratto temporaneo ottiene un ulteriore contratto alla scadenza. Per quanto riguarda lo sviluppo di carriera, l'86% dei manager ha affermato che per occupare posizioni vacanti cerca prima candidati idonei all'interno dell'azienda.

La formazione è un importante veicolo per migliorare le competenze: nella Repubblica ceca, in Finlandia, Italia, Portogallo, Spagna e Svezia, oltre il 30% delle imprese ha offerto a quasi tutti i lavoratori (80% o di più) un congedo retribuito da dedicare alla formazione. Questo dato contrasta con il 29% delle aziende in cui non è stato offerto alcun congedo retribuito per formazione a nessun dipendente.

### Dialogo sociale

Secondo l'indagine sulle imprese europee, il dialogo sociale a livello d'impresa è un importante elemento di innovazione sul posto di lavoro, in particolare quando dota i rappresentanti ufficiali (sindacato o consiglio d'impresa) degli strumenti giusti per discutere i vari problemi che si presentano. Tuttavia, la diffusione di una struttura ufficiale di rappresentanza dei lavoratori varia notevolmente a seconda delle dimensioni delle imprese e dei paesi.

## Conclusioni

Le aziende possono fare la differenza: l'uso ottimale delle competenze e delle conoscenze "tacite" dei lavoratori è una componente essenziale della competitività dell'Europa. Ciò richiede che sul posto di lavoro siano adottate pratiche volte a favorire vari tipi di partecipazione dei dipendenti e pratiche in materia di risorse umane che incoraggino i lavoratori a mettersi in gioco. A tal fine svolge un ruolo importante la presenza di strutture di dialogo sociale. Di per sé, l'innovazione sul posto di lavoro ha il potenziale per migliorare le prestazioni e la qualità del lavoro.

L'indagine sulle imprese europee dipinge un quadro della diffusione dell'innovazione sul posto di lavoro nelle imprese in Europa.<sup>4</sup> È evidente che la partecipazione dei lavoratori non viene utilizzata allo stesso modo in tutte le imprese e che vi sono grandi differenze tra paesi. Pertanto, vi è un ampio margine per estendere l'uso di tali pratiche in tutta Europa. Condividendo i risultati con i responsabili politici e le imprese, e dimostrando che la partecipazione dei lavoratori può condurre ad accordi vantaggiosi per tutti, si può ottenere una migliore qualità di lavoro per i lavoratori e migliori prestazioni per le aziende.

**Greet Vermeulen**

<sup>4</sup> La relazione generale sulla terza Indagine sulle imprese europee sarà pubblicata nel secondo semestre del 2014.



## L'innovazione sul posto di lavoro: una strada verso posti di lavoro migliori e imprese più competitive

**L'innovazione sul posto di lavoro è un concetto ampio utilizzato per descrivere diverse pratiche di organizzazione del lavoro, con un maggiore accento sulla partecipazione dei dipendenti, su una maggiore autonomia dei dipendenti e sullo sviluppo di competenze. La ricerca dimostra che le innovazioni nell'organizzazione del lavoro hanno risvolti positivi sia per le imprese sia per i loro lavoratori. Un recente studio condotto da Eurofound prende in esame il nesso esistente fra organizzazione del lavoro e innovazione, nonché gli effetti su datori di lavoro e dipendenti.**

Le pratiche di innovazione sul posto di lavoro devono contribuire alla creazione di posti di lavoro migliori, più sani e più sicuri, consentendo ai dipendenti di sentirsi più motivati e più felici. Poiché le pratiche di innovazione sul posto di lavoro consentono alle persone a tutti i livelli di un'organizzazione di utilizzare e sviluppare le proprie competenze, conoscenze e la loro creatività, esse creano anche altre opportunità di innovazione e rinnovamento in un'organizzazione, spesso generando nuove idee in altre aree, come ad esempio quelle dei prodotti o servizi.

Per queste ragioni, è facile comprendere come l'innovazione sul posto di lavoro possa essere utile anche per le organizzazioni in generale e le imprese in particolare. Le imprese che hanno messo in atto pratiche di innovazione sul posto di lavoro possono beneficiare del contributo di una forza lavoro più coinvolta e motivata, che è in grado di ottenere risultati migliori con una maggiore qualità.

L'innovazione sul posto di lavoro è anche associata a un certo stile di gestione che crede nelle persone e promuove l'autentica fiducia tra direzione e dipendenti, consentendo lo sviluppo di soluzioni di collaborazione sul posto di lavoro in un contesto di dialogo sociale aperto.

In sé, le pratiche di innovazione sul posto di lavoro hanno un chiaro potenziale di ottenere risultati reciprocamente vantaggiosi, sia per l'azienda sia per i suoi dipendenti.

### Fattori comuni nelle prassi di innovazione

I risultati della ricerca mostrano che per le pratiche di innovazione sul posto di lavoro non vi è una soluzione universale da offrire come una formula magica per tutte le organizzazioni. Ogni organizzazione ha un proprio approccio all'innovazione, basato su una storia, un patrimonio, una cultura organizzativa e uno stile di gestione propri.

Altri fattori che incidono sono il paese, il settore e l'ambiente in cui opera l'organizzazione, nonché le caratteristiche della sua forza lavoro. Tuttavia, vi sono alcuni fattori comuni che possono essere identificati, pur nella differenza delle situazioni.

La comunicazione interna e lo sviluppo della fiducia sono due elementi basilari comuni alle imprese coinvolte nella realizzazione di pratiche di innovazione sul posto di lavoro.

Ciò appare logico. Infatti, senza canali di comunicazione adeguati in entrambe le direzioni, verso il basso e verso l'alto, è quasi impossibile coinvolgere i dipendenti in qualsiasi cosa conti per la vita dell'organizzazione.

Comunicare verso il basso significa che i massimi dirigenti si impegnano a condividere regolarmente con i lavoratori le informazioni pertinenti sulla strategia e sugli obiettivi che l'organizzazione sta portando avanti, sui risultati raggiunti e sulle sfide e le opportunità future. La comunicazione verso il basso può avvenire attraverso più canali, dagli incontri di persona ai mezzi elettronici e i social media.

Coinvolgere il personale significa condividere una visione: i dipendenti hanno bisogno di capire come il lavoro che svolgono si inserisce nella visione d'insieme; in questo modo si rafforzerà il



loro senso di appartenenza e si offrirà un quadro di riferimento utile per le loro attività quotidiane.

Una solida strategia di comunicazione non sarebbe comunque completa senza una corretta comunicazione verso l'alto. Ascoltare le opinioni dei dipendenti, cogliere le loro preoccupazioni, idee e punti di vista, riconoscendo il valore delle loro percezioni e restituendo un feedback regolare, sono alcuni degli elementi di un approccio coerente di comunicazione dal basso verso l'alto.

Tuttavia, i dipendenti devono sentire che possono esprimersi liberamente e ciò è possibile solo in un contesto sicuro: un ambiente di autentica fiducia tra i diversi livelli organizzativi è un passo fondamentale per accrescere la partecipazione dei lavoratori.

### Ricerca sull'innovazione sul posto di lavoro

Da diversi anni Eurofound studia il fenomeno dell'innovazione sul posto di lavoro, sebbene inizialmente il termine utilizzato per descriverla fosse leggermente diverso. Nel 1998 Eurofound ha avviato l'indagine sulla Partecipazione diretta dei dipendenti al cambiamento organizzativo (EPOC).

L'indagine è stata condotta in 10 Stati membri dell'UE per prendere in esame il grado di partecipazione diretta e i suoi effetti economici e sociali nonché per misurare il grado di influenza che i dipendenti avevano sull'organizzazione e sull'ambiente di lavoro.

I risultati dell'indagine hanno mostrato i benefici di tali pratiche in termini sia di prestazioni dell'impresa sia di qualità delle condizioni di lavoro. Più di recente, nel 2011 e nel 2012, Eurofound ha realizzato uno studio sull'organizzazione del lavoro e sull'innovazione basato su studi di casi in 13 Stati membri.

Tale studio ha esplorato il nesso esistente fra le innovazioni nell'organizzazione del lavoro -sotto la più ampia definizione di pratiche di lavoro ad alta prestazione (HPWP)- e i potenziali benefici sia per i

dipendenti che per le organizzazioni. I benefici osservati negli studi di casi aziendali a seguito dell'introduzione di queste innovazioni nei luoghi di lavoro comprendevano una maggiore produttività, efficienza e qualità dei servizi forniti.

### Introduzione di pratiche di innovazione

I fattori che favoriscono l'introduzione di questo tipo di pratiche possono essere raggruppati in cinque categorie principali:

- i meccanismi di sostegno volti a consentire ai dipendenti di affrontare i cambiamenti e mettere in atto le pratiche necessarie, ove richiesto;
- la cultura organizzativa, che può essere particolarmente importante per garantire che il cambiamento sia incorporato e durevole;
- la leadership, che è fondamentale per promuovere e sostenere le innovazioni partecipative;
- un più ampio approccio organizzativo al cambiamento e all'apprendimento;
- il dialogo sociale e i sistemi di relazioni industriali.

Questo studio ha anche mostrato che le pratiche sul luogo di lavoro che hanno contribuito a facilitare la varietà di mansioni, l'arricchimento professionale e la partecipazione al processo decisionale e che hanno incoraggiato il senso di responsabilità e autonomia hanno aumentato la soddisfazione professionale e la motivazione dei dipendenti.

Sono stati altresì riscontrati effetti positivi sull'equilibrio tra vita professionale e

personale e sul benessere fisico in imprese che hanno introdotto innovazioni volte a migliorare la definizione delle mansioni e a ridurre lo sforzo fisico.

### Il ruolo del dialogo sociale: il caso dell'Irlanda

Nel contesto di questo progetto, nel 2013 Eurofound ha pubblicato un rapporto incentrato sull'Irlanda, sulla scorta di tre casi aziendali con un alto grado di partecipazione delle strutture sindacali. In tutti e tre i casi, i rappresentanti sindacali hanno svolto un ruolo importante nel far sì che i dipendenti accettassero le varie innovazioni e mettessero in atto i cambiamenti.

La creazione di strutture di rappresentanza formali sembra essere stata particolarmente utile per consentire ai dipendenti di lavorare in nuove strutture di équipe, in quanto i principi del lavoro comune, una riduzione delle gerarchie di status e la prospettiva di responsabilità condivise sono serviti a plasmare nuove norme culturali.

### Lavori in corso

Attualmente, Eurofound sta elaborando un altro progetto basato su approfondite interviste di follow-up con una serie di imprese scelte fra quelle che hanno partecipato alla terza indagine sulle imprese europee (ECS) svolta di recente. Queste aziende sono state selezionate sulla base delle risposte fornite a domande specificamente correlate all'innovazione sul luogo di lavoro.

In ogni azienda saranno condotte interviste di persona con dirigenti e rappresentanti dei lavoratori e si

organizzeranno gruppi di riflessione con i dipendenti.

Si auspica che l'analisi comparativa di queste interviste fornisca un cospicuo corpus di dati che possano far luce su come e perché le imprese adottano pratiche di innovazione sul posto di lavoro e sul tipo di risultati raggiunti.

Con questi studi, Eurofound vuole delineare i diversi percorsi che le imprese possono intraprendere per adottare pratiche di innovazione sul posto di lavoro, evidenziando le ragioni della loro adozione e i benefici e i risultati a esse connessi.

Eurofound auspica che la sua ricerca contribuisca a sensibilizzare le organizzazioni in generale e le imprese in particolare sui vantaggi dell'innovazione sul luogo di lavoro, che offre alle imprese una strada alternativa verso il rinnovamento e la trasformazione.

La ricerca mostra che le imprese possono migliorare il loro posizionamento sul mercato adottando pratiche di innovazione sul posto di lavoro, dalle quali anche i loro dipendenti traggono beneficio. L'innovazione sul posto di lavoro offre una vera soluzione "win-win".

*Manuel Ortigão*



## Garanzia per i giovani: un investimento chiave per il futuro

**I giovani sono stati colpiti in modo particolarmente forte dalla crisi economica e finanziaria nell'UE. La situazione non può migliorare senza che gli Stati membri adottino una strategia incentrata sul lavoro, nella quale il pacchetto per l'occupazione giovanile e il sistema di garanzia per i giovani in particolare svolgono un ruolo importante.**

### Il programma UE per i giovani

Al fine di affrontare gli elevatissimi tassi di disoccupazione giovanile, pari a circa il 23 %, e trovare soluzioni per i più di sette milioni di giovani NEET (non occupati e non in istruzione o formazione) nell'UE nel 2013, il Consiglio dell'Unione europea ha proposto, il 22 aprile 2013, di introdurre in tutti gli Stati membri una garanzia per i giovani, simile a quella già esistente in diversi paesi. L'intento era compiere progressi verso gli obiettivi della strategia Europa 2020: aumento dei tassi di occupazione tra le persone di età compresa fra 20 e 64 anni, riduzione dell'abbandono scolastico precoce e riduzione dei livelli di povertà e di esclusione sociale. La garanzia per i giovani mira ad assicurare che tutti i giovani fino a 25 anni ricevano l'offerta di un lavoro, istruzione, formazione o apprendistato entro quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o da quando abbandonano l'istruzione formale. Nel 2014 e 2015 la Commissione europea ha stanziato 6 miliardi di EUR per questo processo attraverso l'iniziativa a favore dell'occupazione giovanile.

### Antecedenti

Il concetto di una politica di garanzia per i giovani non è nuovo. Esso risale, infatti, agli anni ottanta. I paesi nordici, che sono stati i pionieri dell'approccio di attivazione alle politiche del mercato del lavoro, hanno messo in atto sistemi di garanzia per i giovani da molti anni ormai. Nel 1984 la Svezia ha introdotto il primo vero e proprio sistema di garanzia per i giovani, seguita dalla Norvegia nel 1993 e da Danimarca e Finlandia nel 1996. Tali sistemi sono stati riesaminati

nell'ultimo decennio per garantirne l'efficacia. Nel 2007 è stato introdotto in Svezia un nuovo sistema di garanzia di posti di lavoro per i giovani, mentre l'attuale sistema finlandese di garanzia per i giovani è stato introdotto nel 2005 e rivisto nel 2010 e nuovamente nel 2013.

### Approccio in due fasi

La garanzia europea per i giovani si basa su un approccio in due fasi, nel quale i servizi pubblici per l'impiego svolgono un ruolo centrale. In primo luogo forniscono ai giovani in cerca di lavoro una valutazione personalizzata delle esigenze e un piano per l'occupazione. In seguito arriva la "garanzia". Si può trattare di un'offerta di lavoro, di un'opportunità di studio (accademico o professionale) o di qualche altra misura di attivazione. Questo approccio personalizzato riconosce la necessità per i servizi pubblici per l'impiego di adottare un approccio su misura, dal momento che le ragioni per cui i giovani trovano difficoltà nella transizione dalla scuola al lavoro sono diverse.

Il successo della garanzia per i giovani dipende da un miglior coordinamento delle politiche in materia di occupazione e di istruzione per i giovani nonché da una forte collaborazione tra tutti i soggetti del mercato del lavoro, fra cui i ministeri nazionali di occupazione e istruzione, i datori di lavoro, i sindacati e le organizzazioni giovanili. La partecipazione di ciascuno di questi soggetti all'elaborazione e all'attuazione della garanzia per i giovani garantisce la sua efficacia e un risultato vantaggioso per tutte le parti coinvolte.

### Piani nazionali

A livello europeo, a seguito della raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea che istituisce una garanzia per i giovani, la Commissione ha chiesto agli Stati membri di presentare i loro programmi nazionali per l'attuazione di questa iniziativa.<sup>5</sup>

I programmi devono individuare le misure da adottare per mettere in atto la garanzia

<sup>5</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079>



per i giovani. Devono altresì chiarire come saranno organizzate le varie collaborazioni fra le pubbliche amministrazioni responsabili, i servizi per l'impiego, gli istituti di istruzione e formazione, le parti sociali, le organizzazioni giovanili e altri soggetti interessati.

I governi nazionali devono inoltre stabilire quali riforme e misure per l'occupazione giovanile si aspettano che siano cofinanziate dal Fondo sociale europeo e dall'iniziativa per l'occupazione giovanile.<sup>6</sup> Secondo la Commissione, entro maggio 2014, 26 Stati membri avevano presentato i programmi e la loro attuazione stava iniziando a livello nazionale.<sup>7</sup>

### Partenariati per l'attivazione

Nel 2012 la Commissione europea ha avviato l'azione preparatoria "Garanzia per i giovani", nella quale invitava a presentare proposte finalizzate a sostenere partenariati per misure di attivazione rivolte ai giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni attraverso progetti nel contesto di sistemi di garanzia per i giovani a livello nazionale, regionale e locale, simili a quelli già in atto in diversi Stati membri. Lo scopo era attuare progetti pilota di garanzia per i giovani a vari livelli, nella speranza che fossero integrati nell'elaborazione dei piani di attuazione nazionali. Attualmente si stanno realizzando, sotto forma di progetti pilota, complessivamente 18 proposte cofinanziate dalla Commissione europea in tutta l'UE.

### Progetto pilota nazionale: Irlanda

Una di queste proposte è un progetto irlandese per l'istituzione di un sistema di garanzia per i giovani della zona di Ballymun, a Dublino.<sup>8</sup> La proposta mira a

<sup>6</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-13\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-13_en.htm)

<sup>7</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-14-366\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-14-366_en.htm)

<sup>8</sup> [http://ec.europa.eu/ireland/press\\_office/news\\_of\\_the\\_day/andor-visits-youth-guarantee-project-ballymun\\_en.htm](http://ec.europa.eu/ireland/press_office/news_of_the_day/andor-visits-youth-guarantee-project-ballymun_en.htm)

sviluppare e attuare un modello di garanzia per i giovani a livello locale in una delle zone socialmente più svantaggiate dell'Irlanda. Questo progetto pilota riunisce tutti i soggetti importanti del mercato del lavoro a livello locale: i servizi pubblici per l'impiego, gli istituti di istruzione e formazione, le organizzazioni di sviluppo locale, i datori di lavoro locali e i servizi per la gioventù. Tutte le parti collaborano per realizzare, monitorare e valutare questo progetto pilota avviato a ottobre 2013, la cui durata è prevista fino alla fine di settembre 2014, quando sarà valutato nella sua interezza.

Il progetto intende sviluppare un approccio di attivazione concepito su misura per le esigenze dei giovani di età compresa tra i 18 e i 24 anni, in una zona urbana svantaggiata. In particolare, mira a facilitare l'accesso all'orientamento professionale per giovani disoccupati, portando alla creazione di un piano di carriera individuale per ogni giovane con accompagnamento alla formazione, all'istruzione, all'esperienza di lavoro o al contratto di lavoro a tempo pieno con datori di lavoro locali.

Il progetto è gestito da un partenariato di rappresentanti delle organizzazioni delle parti interessate ed è guidato dal ministero della Previdenza sociale irlandese. In termini pratici, il progetto di Ballymun inizia con una riunione di gruppo presso l'ufficio dei servizi locali per l'impiego, il servizio a "sportello unico" del ministero di cui si servono le persone in cerca di lavoro per il sostegno al reddito e all'occupazione. Ogni persona viene quindi rinviata al servizio locale per l'impiego per un colloquio individuale con un assistente di orientamento professionale, nel quale si concorda un piano di progresso personale. Sulla base di una valutazione delle esigenze, alla persona sarà garantita un'offerta di sviluppo di competenze di base, un approfondimento della sua istruzione o formazione, un'esperienza di lavoro o un contratto di lavoro nel giro di quattro mesi.

Nel maggio 2014 il Commissario UE per l'occupazione, gli affari sociali e l'inclusione, László Andor, ha esaminato il progetto, che è un ambizioso tentativo di avviare l'attuazione della garanzia per i giovani in Irlanda ed è un esempio pratico dell'utilizzo dei fondi FSE, finalizzati a favorire l'occupazione giovanile.

**Massimiliano Mascherini**

## Il settore siderurgico: prevenire gli stress psicosociali sul lavoro

**Il comitato europeo per il dialogo sociale nel settore siderurgico è stato istituito nel 2006 dall'Associazione siderurgica europea (Eurofer) e dal sindacato IndustriAll Europe.<sup>9</sup> Poiché la salute e la sicurezza sono state inserite nel programma di lavoro del comitato, è stato creato un gruppo di lavoro ad hoc per promuovere il dialogo sociale e l'azione comune in quest'area. Con l'obiettivo di rilanciare le attività del gruppo, Eurofer e IndustriAll Europe hanno chiesto a Eurofound di condurre uno studio sulle prassi relative alle relazioni industriali correlate agli stress psicosociali sul lavoro nel settore siderurgico.**

Il recente rapporto di Eurofound dal titolo *Industrial relations practices related to psychosocial constraints at work in the steel sector* [Prassi relative alle relazioni industriali correlate agli stress psicosociali sul lavoro nel settore siderurgico] si basa su tre studi di casi aziendali in tre Stati membri – in stabilimenti appartenenti a Rautaruukki in Finlandia, ArcelorMittal in Francia e Salzgitter AG in Germania. Questi casi, selezionati dalle organizzazioni delle parti sociali europee nel settore siderurgico, presentano esempi di buone prassi, andando oltre i requisiti di legge per ridurre i rischi psicosociali nei luoghi di lavoro del settore. Due dei tre stabilimenti sono stabilimenti pilota.

### Il ruolo del dialogo sociale

Il dialogo sociale è un elemento essenziale del modello sociale europeo. La direttiva europea 89/391/CEE definisce le responsabilità dei datori di lavoro di fornire un ambiente di lavoro sano e sicuro – anche in termini di aspetti psicosociali – e la necessità di organizzare il dialogo sociale che ne sia garanzia. Il modo in cui tali principi sono stati recepiti varia a seconda del contesto nazionale e di quello specifico di ogni impresa. La riduzione dei rischi psicosociali sul luogo di lavoro apporta benefici sia ai datori di lavoro sia ai lavoratori del settore siderurgico. Tuttavia, come dimostrato dagli studi di casi, non esiste una



soluzione universale per la prevenzione dei rischi psicosociali.

### Differenze culturali

In Finlandia, ad esempio, molti problemi vengono risolti attraverso il dialogo tra il datore di lavoro e il dipendente direttamente, oppure tra il datore di lavoro e i rappresentanti dei dipendenti. Sebbene chi mantiene l'autorità decisionale sia il datore di lavoro, sembra che in generale non si prenda alcuna decisione a meno che i delegati dei lavoratori non siano d'accordo. Ciò riflette la tradizione nazionale della cooperazione nel dialogo sociale diffusa in molti dei paesi nordici. In Francia il dialogo sociale è più istituzionalizzato, basato su obblighi di legge del datore di lavoro e sui diritti degli organismi rappresentativi dei lavoratori, quali i diritti di informazione e consultazione del comitato congiunto sulla salute e sicurezza. In Germania la cultura della co-amministrazione attribuisce al consiglio d'impresa un ruolo centrale nella valutazione della salute e sicurezza e delle condizioni di lavoro nonché nell'attuazione di un piano d'azione.

### Esempi di casi aziendali

Nel cercare di migliorare il dialogo sociale sul tema degli stress psicosociali sul lavoro nel settore siderurgico europeo, gli studi di casi evidenziano alcuni elementi che potrebbero facilitare questo compito.

Nel caso dell'impresa Rautaruukki, diversi comitati si occupano del benessere sul posto di lavoro. Il lavoro del comitato per la sicurezza, un organismo giuridico composto da rappresentanti dei datori di lavoro, lavoratori eletti e delegati della sicurezza, si concentra su indicatori di monitoraggio e azioni di valutazione. Presso il sito visitato, questo gruppo è integrato dal comitato dell'équipe di gestione della sicurezza, composto dall'intera équipe di gestione e dai delegati della sicurezza. Esso è incaricato di definire il piano d'azione e di supervisionarne l'attuazione. Esistono anche équipe di sviluppo per lavorare su progetti specifici e presentare proposte al comitato dell'équipe di gestione della sicurezza.

<sup>9</sup> Maggiori informazioni sul dialogo sociale settoriale nel settore siderurgico sono reperibili alla pagina <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=480&langId=en&intPageId=1853>

Nel caso di ArcelorMittal, il comitato d'igiene, sicurezza e condizioni di lavoro (CHSCT) partecipa, attraverso prassi di informazione e consultazione, alla politica di valutazione e prevenzione dell'impresa. Inoltre, i membri del CHSCT quasi sempre partecipano al gruppo di monitoraggio o "sorveglianza" in loco, dal momento che il comitato comprende un rappresentante di ciascun sindacato nello stabilimento. Essi sono anche membri dei comitati direttivi a livello di stabilimento e sono stati formati dall'azienda sui temi dello stress legato al lavoro e del benessere sul posto di lavoro.

Conformemente alle disposizioni di legge, nel 2010 l'azienda ha inoltre firmato un accordo di prevenzione dello stress con cinque sindacati. Tale accordo triennale ha stabilito i meccanismi da mettere in atto per prevenire i rischi psicosociali a livello di gruppo.

Nel caso dell'impresa Salzgitter, il consiglio d'impresa ha firmato un accordo sulla gestione interna della salute. I suoi membri sono fortemente coinvolti nel gruppo di lavoro congiunto sulla salute e partecipano all'analisi dell'indagine periodica fra i dipendenti.

Inoltre, i membri del consiglio d'impresa contribuiscono a un gruppo di lavoro del sindacato tedesco dei metalmeccanici (IG Metall), che consente loro di scambiare punti di vista con il sindacato e con i membri di consigli d'impresa di altri settori.

## Costruire una comprensione condivisa

L'analisi comparativa delle prassi di dialogo sociale per quanto riguarda le strategie delle imprese per la valutazione

e la prevenzione dei rischi psicosociali ha evidenziato analogie e differenze tra i casi.

Ad esempio, emergono differenze nella terminologia utilizzata per descrivere i rischi psicosociali nei casi studiati: fra i termini analizzati vi sono stress, salute mentale o benessere sul posto di lavoro. Tuttavia, per affrontare la complessa problematica degli stress psicosociali sul lavoro occorre una terminologia condivisa e la comprensione dei concetti che ne sono alla base.

Un aspetto positivo, in tutti e tre i casi, è che sono stati sviluppati strumenti specifici atti a identificare gli stress psicosociali sul lavoro, fra cui azioni di sensibilizzazione, oltre a misure volte a ridurre o prevenire l'incidenza e l'impatto di tali stress psicosociali.

I rischi psicosociali sul lavoro non solo sono dannosi per la salute dei lavoratori, ma hanno anche un impatto economico su datori di lavoro e società civile.

Chiaramente, lo scambio di pratiche e sfide attraverso il dialogo sociale andrà a vantaggio sia dei datori di lavoro sia dei dipendenti. Il benessere sul lavoro può contribuire a mantenere attiva più a lungo nelle sue mansioni una forza lavoro che invecchia. Aiuta inoltre a ridurre l'assenteismo e gli infortuni sul lavoro. Il benessere psicosociale sul lavoro e l'efficacia delle prestazioni di un'impresa sono due lati della stessa medaglia, che rappresentano una chiara situazione di reciproco vantaggio.

## Spunti per le politiche

Nell'adozione di azioni preventive, due dei punti chiave di intervento sono l'individuazione di misure ottimali da

poter attuare in base alle condizioni di lavoro quotidiane nel settore siderurgico e il riconoscimento dell'importanza del ruolo del dialogo sociale settoriale nell'affrontare la questione.

Un primo passo sarebbe promuovere una cultura della comprensione condivisa degli stress psicosociali sul lavoro, anche con riguardo alla terminologia utilizzata.

Il passo successivo sarebbe identificare le cause degli stress psicosociali specifiche di ogni settore: potrebbero essere la natura pesante del lavoro di produzione dell'acciaio, le caratteristiche specifiche della forza lavoro, i problemi ambientali, l'aumento di innovazioni tecnologiche e la consistente ristrutturazione avvenuta nel settore siderurgico europeo.

Sarà importante monitorare l'impatto di questi fattori sul piano del lavoro, in quanto ciò può migliorare il dibattito settoriale sulle pratiche di prevenzione. In questo modo, tutti i principali protagonisti della prevenzione a livello europeo, nazionale o locale – ad esempio la direzione delle imprese, i servizi responsabili della sicurezza e salute sul lavoro e i rappresentanti dei lavoratori – possono contribuire a prevenire gli stress psicosociali sul lavoro a tutti i livelli. Questo lavoro può rafforzare i miglioramenti in corso in termini sia della salute sia delle prestazioni dei lavoratori.

*Peter Kerckhofs*



## Verso migliori strategie di coinvolgimento attivo

**Andare verso una forza lavoro europea più diversificata è una sfida per tutti – datori di lavoro, sindacati, politici e società nel suo complesso. Ma che cosa è stato fatto a livello europeo per migliorare le strategie di coinvolgimento attivo, in particolare per coloro che sono più lontani dal mercato del lavoro? E qual è l'impatto sulle persone interessate e sulle aziende che le assumono?**

### Strategia di coinvolgimento attivo

Nell'ottobre 2008 la Commissione europea ha adottato una raccomandazione sul coinvolgimento attivo delle persone più escluse dal mercato del lavoro. Il documento mira a promuovere una strategia globale, basata sull'integrazione e sul coordinamento di tre pilastri della politica sociale: adeguato sostegno al reddito, mercati del lavoro inclusivi e accesso a servizi di qualità. Purtroppo, da allora l'Europa ha combattuto con la crisi economica e la maggior parte degli Stati membri ha dovuto affrontare il problema sia delle ripercussioni economiche sia delle più ampie conseguenze sociali della recessione economica.

#### L'aumento dei livelli di povertà

Una delle conseguenze più visibili e preoccupanti della crisi è l'aumento della povertà in Europa. Un europeo su quattro vive in condizioni di povertà o è a rischio di povertà, e i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi della strategia Europea 2020 di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva sono lenti. La crisi ha colpito soprattutto i giovani, che registrano tassi di disoccupazione e inattività superiori rispetto ad altre fasce di età. Inoltre, alcuni gruppi svantaggiati, come i giovani con problemi di salute, i giovani migranti e le famiglie monogenitoriali, devono far fronte all'esclusione sociale a lungo termine per motivi diversi dalla crisi economica.

#### Combattere l'esclusione sociale

Per sostenere gli Stati membri nei loro sforzi per uscire dalla crisi all'interno dei vincoli di bilancio attuali, nel febbraio 2013 la Commissione europea ha pubblicato il Pacchetto di investimenti

sociali (SIP). Il documento conteneva una valutazione dell'attuazione, da parte degli Stati membri, delle raccomandazioni della Commissione sul coinvolgimento attivo, ribadendo la necessità del coinvolgimento attivo nella lotta contro la povertà. Il coinvolgimento attivo sembra essere uno degli strumenti politici più adeguati per combattere l'esclusione sociale dei giovani: esso affronta i problemi multidimensionali cui è esposto questo gruppo e sottolinea l'approccio congiunto dei servizi offerti.

### Lo studio Eurofound

L'intenzione della ricerca di Eurofound condotta in 11 Stati membri era rivedere e analizzare prassi reciprocamente vantaggiose per l'efficace attuazione del coinvolgimento attivo. La ricerca ha esaminato come le politiche e i programmi di coinvolgimento attivo siano di aiuto ai giovani che soffrono di un duplice svantaggio: non solo la loro età e la mancanza di esperienza, ma anche problemi di salute o di disabilità. Tale svantaggio salta agli occhi quando si confrontano i livelli occupazionali dei giovani con problemi di salute con quelli della popolazione giovanile in generale. L'occupazione fra le persone appartenenti al primo gruppo, infatti, è regolarmente più bassa. Ancora più preoccupante è il tasso di inattività in questo gruppo: fra i giovani di età compresa tra 25 e 34 anni, il tasso di inattività è in media quasi dell'80 % più alto per chi riferisce un problema di salute o disabilità rispetto a chi non ne ha; inoltre, le differenze tra gli Stati membri sono notevoli.

#### Esempi di buone prassi

Due casi di studio si distinguono come esempi che presentano meglio il concetto di pratiche vantaggiose per tutti. In entrambi i casi le protagoniste sono due imprese che operano come agenzie di lavoro temporaneo per facilitare ai giovani, molti dei quali sono spesso svantaggiati, la transizione dalla scuola al lavoro. Si tratta di un periodo fra i più importanti e i più difficili nella vita di un giovane; tuttavia è anche una sfida per i servizi pubblici offrire vari sistemi di sostegno in modo tempestivo e coerente. In Germania l'iniziativa Füngeling Router, approfittando delle modifiche apportate al diritto del lavoro, consente ai giovani con



disabilità di rimanere legalmente in un posto di lavoro per periodi abbastanza lunghi da poter acquisire qualifiche di formazione professionale. In Finlandia la Job Bank (Banca del lavoro) è un'organizzazione creata da quattro imprese sociali che offre ai datori di lavoro un modo facile, flessibile e non rischioso di assumere lavoratori a tempo determinato per svolgere attività stagionali durante i periodi di maggior produzione. Quando l'attività rallenta, la Job Bank organizza altro lavoro o corsi di formazione per i dipendenti. Il progetto offre contratti di lavoro a tempo indeterminato, a tempo pieno e con i salari a livello dei contratti collettivi.

#### Risultati vantaggiosi per tutti

In entrambi i casi i giovani acquisiscono esperienza e competenze in posti di lavoro reali. Il collocamento è preceduto da un processo di qualificazione e formazione specifiche. In entrambe le iniziative, il lavoro temporaneo ha lo scopo di inserire i giovani nel mercato del lavoro aperto, mentre le imprese sociali forniscono loro i mezzi per mantenere quel collocamento affiancandoli sul lavoro.

Nel caso Füngeling Router l'impresa sociale mira a costruire la fiducia in se stessi e una vita sociale equilibrata. Nel contempo, aiuta le imprese offrendo soluzioni complete per coloro che hanno bisogno di personale temporaneo. Entrambe le iniziative riconoscono la necessità di monitoraggio e valutazione e raccolgono dati dettagliati sui beneficiari (sia giovani che imprese), sul tipo di posti di lavoro offerti e sulla durata dei collocamenti. Finora entrambe le pratiche hanno riscosso molto successo. Nel caso Füngeling Router, al momento dello studio circa il 60 % dei partecipanti o stava lavorando o aveva buone probabilità di ottenere un lavoro. Nel caso della Job Bank, nella prima fase il 33 % dei clienti è stato collocato in imprese private e il 67 % in imprese sociali. L'iniziativa della Job Bank è stata realizzata a livello nazionale.

#### Fattori di successo

Le ragioni principali per cui queste iniziative hanno successo sono il loro approccio olistico e il loro innovativo modus operandi nell'ambito del quadro

giuridico e legale, per creare posizioni per le persone con disabilità ma qualificate e in cerca di lavoro nel mercato del lavoro aperto. Inoltre, le imprese sociali offrono ampio accesso a una vasta gamma di opportunità di formazione e perfezionamento professionale nonché di servizi sanitari e sociali. Le imprese forniscono qualifiche, attivazione e inserimento lavorativo d'accordo con le capacità del giovane. Esse offrono un rapporto di lavoro permanente, sicuro, e altri corsi di formazione durante i periodi di minore domanda, pagando quanto meno il salario minimo stabilito dagli accordi collettivi. In questo modo, offrono percorsi individuali per il mercato del lavoro aperto.

## Azioni chiave

Dai casi di studio si possono trarre diverse osservazioni importanti.

- L'attivazione avviene nel punto di intersezione fra la politica occupazionale e altri servizi quali la previdenza sociale, l'istruzione e l'assistenza sanitaria.
- Servizi di welfare "di base" possono sostenere l'attivazione creando le condizioni necessarie per favorire l'attivazione degli individui.
- Particolare attenzione va prestata alla sostenibilità delle politiche di attivazione, al fine di garantire che le persone rimangano attive oltre la durata di un particolare programma, evitando così il rischio di emarginazione ed esclusione.
- Rapporti di lavoro efficaci tra diversi prestatori di servizi sono essenziali per il coinvolgimento attivo delle persone vulnerabili.

**Anna Ludwinek**

## Organizzazioni ad alta partecipazione: nel bene e nel male?

**Perché i dipendenti dovrebbero essere più coinvolti nelle imprese? Perché la partecipazione è più democratica? Perché un maggiore coinvolgimento e una maggiore partecipazione contribuiscono a migliorare le prestazioni delle imprese? Perché bisogna conservare le conoscenze specialistiche? O perché il coinvolgimento migliora la qualità della vita professionale? Da alcune ricerche è emerso che nuove forme di organizzazione del lavoro caratterizzate da una particolare attenzione alla professionalità, responsabilità e autonomia in realtà non riescono a mantenere tali promesse e sfociano in una maggiore intensificazione del lavoro e una perdita di benessere. La ricerca di Eurofound sulle condizioni di lavoro esplora più a fondo queste questioni.**

L'indagine europea sulle condizioni di lavoro (EWCS) di Eurofound è una fonte di informazioni unica sulle condizioni di lavoro in Europa e fornisce informazioni dettagliate sulle circostanze che riguardano la partecipazione dei lavoratori sul luogo di lavoro. I risultati dell'indagine individuano l'entità e le forme di partecipazione dei lavoratori.

L'attuazione pratica delle politiche a sostegno della partecipazione a livello d'impresa non è semplice e dev'essere sostenuta in vari modi.

Le politiche hanno più probabilità di successo se sono integrate in un quadro che sostiene lo sviluppo di canali di comunicazione istituzionalizzati.

## Imprese ad alta partecipazione

Il rapporto Eurofound dal titolo *Work organisation and employee involvement in Europe* [Organizzazione del lavoro e partecipazione dei dipendenti in Europa], utilizzando i dati della quinta indagine europea sulle condizioni di lavoro, evidenzia che solo il 27 % dei dipendenti europei lavora in organizzazioni "ad alta partecipazione" - vale a dire organizzazioni in cui i dipendenti hanno un ampio margine di partecipazione al processo decisionale, a livello sia



dell'attività sia dell'organizzazione più ampia. Per contro, il 38 % lavora in organizzazioni che offrono livelli relativamente bassi di partecipazione. Circa il 20 % dei lavoratori è impiegato in organizzazioni con un'elevata distinzione delle mansioni ma una scarsa partecipazione organizzativa e il 15 % lavora in organizzazioni con un'alta partecipazione organizzativa ma una bassa distinzione delle mansioni.

### I paesi ad alta diffusione

A livello di paese, i più alti livelli di partecipazione dei dipendenti si registrano in Danimarca, Finlandia e Svezia. All'estremo opposto dello spettro, i lavoratori in Grecia, Italia, Portogallo, Spagna, Bulgaria e Romania registrano i più bassi livelli di partecipazione. Estonia, Lettonia e Lituania presentano un livello di partecipazione relativamente alto, più vicino a quello dei paesi nordici.

### Occupazioni ad alta partecipazione

In termini di attività sul posto di lavoro, la partecipazione dei dipendenti è più comune in attività altamente qualificate, orientate ai servizi e in rapida evoluzione. La partecipazione è anche più comune dove il lavoro comporta un grande utilizzo di tecnologie informatiche e dove sono più frequenti le relazioni con i clienti. I dipendenti più qualificati hanno una maggiore possibilità di influenzare le loro mansioni e di partecipare al quadro organizzativo più ampio.

### Sostegno alla partecipazione dei dipendenti

Le pratiche di organizzazione del lavoro volte a favorire la flessibilità funzionale e le pratiche relative alle risorse umane che puntano a sviluppare i dipendenti si trovano con maggiore frequenza in organizzazioni ad alta partecipazione. Una maggiore partecipazione è anche più frequente in situazioni in cui si applica la flessibilità funzionale. Non vale però lo stesso nei casi in cui si pratica la flessibilità numerica (utilizzo di contratti a tempo determinato e part-time), che è più comune in organizzazioni a bassa partecipazione.

Le politiche relative alle risorse umane che promuovono lo sviluppo dei dipendenti prevedono il lavoro in équipe

semiautonoma, disponibilità di prospettive di carriera per i lavoratori e messa in atto di forme di leadership in cui le autorità di vigilanza mostrano un interesse attivo per lo sviluppo delle competenze e il benessere dei propri dipendenti.

Inoltre, la presenza di spazi istituzionali per il dialogo favorisce la partecipazione dei lavoratori. Un'analisi statistica più sofisticata dei risultati dell'indagine europea sulle condizioni di lavoro conferma che la forza dei sindacati è un fattore importante a livello nazionale per spiegare le differenze nazionali nella partecipazione dei lavoratori, al di là delle differenze di composizione demografica della forza lavoro e della struttura economica.

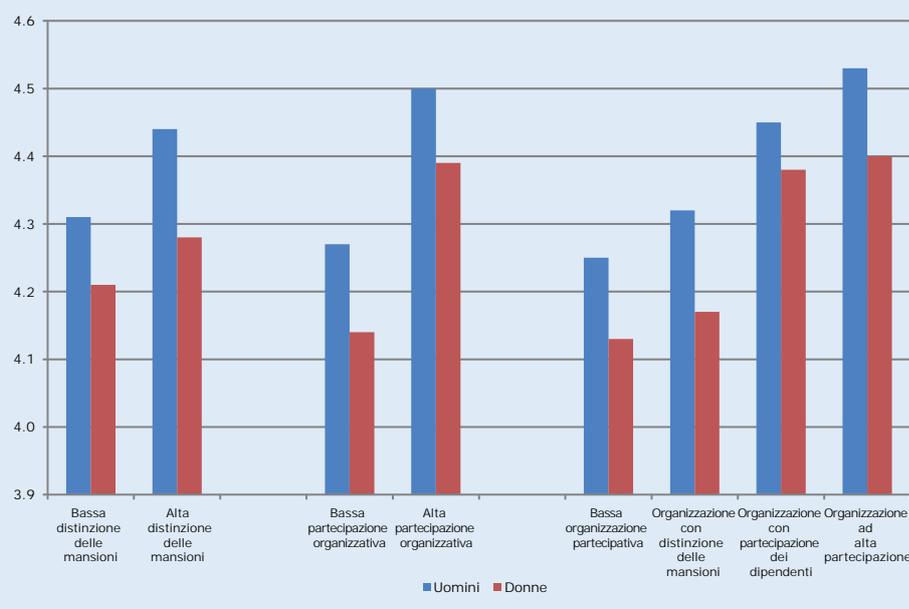
## Cogliere i benefici

L'esposizione a maggiori opportunità di apprendimento sul luogo di lavoro - sia esso formale o informale - è più diffusa nelle organizzazioni ad alta partecipazione. I dipendenti di organizzazioni ad alta partecipazione segnalano anche un maggiore impegno nei confronti delle loro mansioni e dell'organizzazione. Nel complesso, una maggiore partecipazione è associata a una minore esposizione a rischi fisici e a una maggiore salute e sicurezza sul lavoro.

Come mostrano le cifre, la partecipazione al processo decisionale è chiaramente associata a livelli più elevati di benessere. Tuttavia, le donne generalmente riferiscono livelli più bassi per quanto riguarda il benessere rispetto agli uomini; questo modello vale anche quando vengono presi in considerazione i singoli e altre caratteristiche della situazione di lavoro.

La partecipazione a decisioni organizzative più ampie ha un effetto maggiore sul benessere dei lavoratori rispetto alla capacità di influenzare le decisioni relative alle mansioni di lavoro,

**Figura 2: Partecipazione dei lavoratori e livelli di benessere psicologico, per genere**



e questo effetto persiste anche in condizioni di alta intensità di lavoro. Ciò significa che, in qualche misura, elevati livelli di distinzione delle mansioni e della partecipazione organizzativa possono compensare gli effetti negativi di esigenze di lavoro pressanti.

## Implicazioni politiche

L'esperienza empirica dimostra chiaramente l'importanza della partecipazione dei dipendenti sia nel migliorare la qualità della vita professionale sia nell'aumentare i livelli delle prestazioni professionali. Inoltre, sebbene il lavoro ad alta partecipazione sia più frequente in certe attività professionali - nell'economia della conoscenza, ad esempio - l'analisi dimostra chiaramente come le politiche, sia a livello nazionale sia a livello di posto di lavoro, possano fare la differenza.

Le politiche che accrescono la partecipazione dei dipendenti incoraggiano i datori di lavoro a investire in strategie delle risorse umane volte a promuovere il benessere dei dipendenti e a favorire lo sviluppo delle loro competenze e capacità. L'esistenza di chiari canali di comunicazione istituzionali sul posto di lavoro, sostenuti dalla normativa nazionale, agevola anch'essa l'effettiva partecipazione dei lavoratori.

Infine, politiche nazionali che promuovono il miglioramento della vita professionale e dell'apertura sia sul lavoro sia nel mercato del lavoro favoriscono anche una maggiore partecipazione.

**Agnès Parent-Thirion**



## Sostegno alle persone che prestano assistenza pur lavorando e agli operatori nel settore dell'assistenza



**Il Pacchetto di investimenti sociali 2013 della Commissione europea ha sottolineato le importanti sfide poste dal cambiamento demografico sia per le imprese sia per le comunità. In particolare, è stata rivolta una specifica attenzione alla crescente domanda di assistenza a lungo termine in un contesto di carenza, attuale e prevista, sia di operatori del settore dell'assistenza sia di persone che prestano assistenza a livello informale. Contribuendo al dibattito, la ricerca Eurofound ha documentato una serie di iniziative, sia nei servizi pubblici sia nei luoghi di lavoro, volte a migliorare l'offerta di prestatori di assistenza.**

### Creare le premesse

Nel suo rapporto del 2013 dal titolo *More and better jobs in home-care services* [Posti di lavoro più numerosi e migliori nei servizi di assistenza domiciliare] Eurofound ha delineato le strategie per l'assunzione e il mantenimento degli operatori nel settore dell'assistenza formale. Tuttavia, le persone che prestano assistenza a livello informale rappresentano la maggior parte degli operatori in questo settore; di conseguenza, le aziende devono affrontare le difficoltà incontrate dai loro lavoratori che hanno anche responsabilità di assistenza familiare.

Più di recente, il comitato dell'UE per la protezione sociale e la Commissione europea hanno preparato congiuntamente il rapporto intitolato *Adequate social protection for long-term care needs in an ageing society* [Necessità di un'adeguata protezione sociale per l'assistenza a lungo termine in una società che invecchia], che mette in evidenza la crescente domanda di assistenza e sostiene che la prestazione di assistenza, sia formale che informale, non potrà farcela senza nuove iniziative.

Il rapporto evidenzia la diminuzione della disponibilità di persone che prestano assistenza informale, ma potrebbe essere più pertinente sottolineare la crescente probabilità che tutti gli adulti, a un certo punto, dovranno prestare assistenza.

### Lavoratori e responsabilità familiari

Dall'Indagine europea sulla qualità della vita (EQLS) 2011-2012 condotta da Eurofound è emerso che un adulto su sette in età lavorativa prestava assistenza a un familiare anziano o disabile almeno una o due volte a settimana: queste percentuali erano più alte (più del 20%) tra le donne di età compresa tra 35 e 49 anni e fra 50 e 69 anni.

In quasi tutti i paesi, più della metà delle persone che prestano assistenza con un'età inferiore ai 65 anni combinano l'assistenza familiare con la vita professionale, e questa proporzione è pari a quasi due terzi nell'UE28.

Nel complesso, è più probabile che coloro che prestano assistenza lavorando abbiano adeguato il loro orario di lavoro rispetto ai lavoratori che non hanno responsabilità familiari; nel primo gruppo, infatti, il 15% lavora meno di 35 ore a settimana rispetto al 10% delle persone del secondo gruppo.

È probabilmente questo uno dei motivi per cui chi presta assistenza lavorando, in linea di massima, riferisce solo percentuali di difficoltà leggermente più alte nel compito di conciliare la vita professionale con la vita familiare: complessivamente il 17% riferisce problemi sia a casa che sul lavoro, rispetto al 13% delle persone che non prestano alcuna assistenza. Ma tra i lavoratori che prestano assistenza ad anziani "tutti i giorni", il 21% riferisce, ad esempio, pressioni a casa e sul lavoro, rispetto al 16% dei lavoratori che si occupano dei figli ogni giorno.

### Personae che prestano assistenza disoccupate

In pratica, una percentuale significativa di persone che prestano assistenza in età lavorativa è esclusa dall'occupazione per svariate ragioni, tra cui il pesante fardello dell'assistenza ai familiari, gli esigui benefici finanziari dell'occupazione e la mancanza di opportunità di lavoro adeguate che consentano di conciliare il lavoro con le responsabilità familiari.

Infatti, queste persone in età lavorativa che sono escluse dall'occupazione riferiscono tassi molto più alti di cattiva salute, esclusione sociale e difficoltà finanziarie (questo argomento sarà analizzato in modo approfondito in un prossimo documento strategico di Eurofound).

### Misure di sostegno alle persone che prestano assistenza con un'occupazione

Le persone che prestano assistenza e hanno un'occupazione si trovano anche in una situazione di svantaggio finanziario a causa della riduzione del loro orario di lavoro; inoltre, la ricerca segnala le ridotte opportunità di formazione, promozione e sviluppo di carriera.

In generale, vi è stata una mancanza di consapevolezza e azione sul posto di lavoro a sostegno delle persone che prestano assistenza pur lavorando. Tuttavia, alcune aziende hanno adottato delle misure volte a mantenere la competitività e la qualità della vita professionale per i lavoratori con responsabilità di assistenza familiare.

Il rapporto 2011 di Eurofound dal titolo *Company initiatives for workers with care responsibilities for disabled children or adults* [Iniziativa aziendale per lavoratori con responsabilità di assistenza familiare

a bambini o adulti disabili] documenta 50 studi di casi di imprese di 11 Stati membri.

Questo rapporto evidenzia gli sviluppi essenziali che si devono mettere in atto per quanto riguarda l'orario di lavoro e le modalità di congedo per consentire alle persone che prestano un qualche tipo di assistenza di conciliare meglio il lavoro con i loro compiti di assistenza.

Alcune imprese adottano misure specifiche a sostegno di queste persone nelle loro mansioni principali –ad esempio, sensibilizzando responsabili e colleghi, rinviando e dando accesso a servizi di consulenza e persino aiutando a organizzare o a prestare l'assistenza ai loro familiari.

## Le sfide future

Il cambiamento demografico in Europa sottolinea la necessità di un più alto profilo sia nella politica sia nella pratica di un'azione che consenta ai lavoratori di adempiere alle loro responsabilità familiari e alle persone che prestano solo assistenza di rientrare nel mondo del lavoro.

Le aziende che hanno preso l'iniziativa in questo tipo di azione lo hanno fatto perché ne vedono i vantaggi: i lavoratori che possono conciliare meglio il lavoro e l'assistenza familiare portano benefici a se stessi, all'impresa e alle persone di cui si prendono cura.

Il livello relativamente basso di sviluppo di iniziative sul posto di lavoro indica la necessità di sensibilizzare e promuovere le buone prassi, ma anche di incoraggiare misure più coerenti sia attraverso strumenti normativi sia attraverso il dialogo sociale.

Naturalmente, la conciliazione fra lavoro e responsabilità familiari non è solo una questione che riguarda datori di lavoro e dipendenti. Essa dipende anche profondamente dallo sviluppo di servizi di qualità nelle comunità locali – in particolare l'assistenza domiciliare, l'assistenza di sollievo e i centri diurni, ma più in generale attraverso un maggiore riconoscimento degli accompagnatori nei servizi sanitari di base.

In particolare, richiede molta più attenzione la qualità della vita delle persone che prestano assistenza e sono escluse dal mondo del lavoro.

**Robert Anderson**

## Soluzioni vincenti per le relazioni industriali

**L'UE punta alla ripresa dalla crisi; un modo per raggiungere questo obiettivo passa attraverso soluzioni reciprocamente vantaggiose che rilancino l'innovazione e la crescita, migliorando così le sorti delle imprese. Tuttavia, tale obiettivo è reso se possibile ancora più difficile dall'impatto della crisi sulle relazioni industriali. Parallelamente al calo del volume complessivo di contrattazione collettiva si è registrato un aumento del numero di accordi non rinnovati, una tendenza verso accordi più brevi, nonché pause nella progressione salariale, blocchi e tagli, e riduzioni dell'orario di lavoro. In questo contesto, quindi, quale contributo può dare il dialogo sociale alle prestazioni e all'innovazione dell'impresa? Due rapporti di Eurofound, uno sull'impatto della crisi sulle relazioni industriali e l'altro sul ruolo del dialogo sociale nelle politiche industriali, esplorano le possibili soluzioni.**

Sebbene sia difficile separare gli effetti della crisi da altri fattori all'interno delle relazioni industriali, i dati di molti paesi indicano che le parti sociali stanno collaborando per trovare soluzioni attraverso il dialogo – pur avendo punti di vista divergenti su come affrontare la crisi.

### Ripercussioni della crisi

Diverse macro tendenze, fra cui un calo del tasso di sindacalizzazione e della qualità e del volume di contrattazione, stanno minando il processo di dialogo sociale, e non tutte sono innescate dalla crisi. In alcuni casi, questo fenomeno è stato accompagnato da una relazione più antagonista tra lavoratori e direzione.

Le tensioni sono state foriere di proteste, dimostrazioni e scioperi contro i tagli del bilancio pubblico. Sia per i datori di lavoro sia per i sindacati, il problema di mantenere l'occupazione è emerso come una priorità comune ed è per questo che hanno dovuto modificare le loro posizioni.



In Germania, ad esempio, c'è stata una maggiore cooperazione tra le parti sociali e in molti altri paesi le parti sociali si sono discostate dalle loro consuete posizioni per trovare dei compromessi. Sotto pressione, alcuni sindacati hanno riscontrato che la loro visibilità e importanza è aumentata a seguito della crisi, arrestando la tendenza calante del tasso di sindacalizzazione in quanto i dipendenti si rivolgevano ai sindacati per chiedere appoggio. E anche se gli Stati con sistemi di contrattazione collettiva centralizzata, come Spagna e Portogallo, hanno trovato difficile rispondere in modo flessibile alla crisi, alcuni paesi dell'Europa centrale e settentrionale sono stati capaci di adeguarsi meglio alle nuove condizioni.

La diversa risposta di ogni paese alle sfide di questi tempi è dipesa dai quadri di relazioni industriali preesistenti. Dove prevalgono sistemi tripartiti ben funzionanti, rispondere alla crisi economica si è rivelato più facile. In questi casi, i miglioramenti del dialogo sociale offrono una base che può sopravvivere alla crisi.

### Strategia di politica industriale

I risultati di Eurofound mostrano un lato più positivo della crisi: la partecipazione di parti sociali importanti sta iniziando a svolgere un ruolo innovativo nelle politiche industriali.

In molti paesi, la velocità di risposta alla crisi ha teso a ridurre la portata della consultazione. Tuttavia, dove le parti sociali sono state regolarmente coinvolte a fianco di altre parti interessate, un approccio coerente e strutturato ha prodotto strategie innovative per la crescita industriale.

In particolare, la Commissione europea ha proposto la creazione di piattaforme di specializzazione intelligente, nelle quali si combinano strumenti di politica regionale e industriale. In questo modo le regioni sono state aiutate a introdurre programmi di specializzazione intelligente,

migliorando l'accesso a tecnologie innovative e opportunità di mercato.

Tali strategie di specializzazione intelligente sono già in atto in Lituania e Romania, e approcci di cluster regionali alla politica industriale esistono in Austria e Romania. Questi esempi positivi di buona pratica potrebbero essere riprodotti in altri Stati membri.

### Consigli per la produttività

In comune con Finlandia e Norvegia, la Francia ha istituito consigli nazionali per la produttività che rappresentano organizzazioni datoriali e sindacati attraverso organizzazioni delle parti sociali. Ogni settore può sviluppare piani d'azione specializzati e programmi di investimento e innovazione finanziati dallo Stato.

### Approcci innovativi

La Germania offre l'innovativa piattaforma nazionale per la mobilità elettrica. Coinvolgendo imprese automobilistiche, società energetiche ed elettriche, dal 2009 questa iniziativa di politica industriale rappresenta uno sforzo congiunto delle parti sociali per accrescere la competitività e portare avanti la "transizione energetica" verso fonti di energia rinnovabili.

Analogamente, in Lituania lo sviluppo biotecnologico fa parte di una più ampia strategia di ricerca e innovazione orientata verso la specializzazione intelligente. L'obiettivo è accelerare lo sviluppo del settore delle biotecnologie in

Lituania con l'uso di finanziamenti statali.

Le parti sociali selezionano, nel campo delle biotecnologie, imprese e istituti di ricerca che possano creare nuovi posti di lavoro e imprese spin-off nell'intera catena di valore aggiunto.

### Adeguamento delle competenze

Utilizzando un approccio collaborativo, l'Italia ha introdotto il programma Ammortizzatori sociali straordinari, che aiuta i lavoratori cui hanno ridotto l'orario di lavoro o che sono stati temporaneamente licenziati.

Il programma sostiene l'adeguamento della base di competenze dei lavoratori e finanzia la loro formazione o riqualificazione. Cofinanziato dal governo nazionale e regionale e assistito dal Fondo sociale europeo, coinvolge le parti sociali in tutte le fasi.

### Migliorare la competitività

In Romania un programma per l'innovazione ha contribuito a rafforzare la competitività in cluster di imprese e a migliorare la competitività industriale. Istituti di ricerca, studi di consulenza e organizzazione dei cluster di imprese si riuniscono allo scopo di creare centri per la produzione regionale e internazionale e lo sviluppo tecnologico attraverso la specializzazione intelligente. Uno degli obiettivi dell'innovazione è integrare le industrie di rete per creare una catena di valore aggiunto. L'iniziativa mira ad aumentare e confrontare con uno

standard la competitività dei settori manifatturieri e industriali attraverso la cooperazione tripartita.

## Il ruolo del partenariato sociale

I successi delle varie innovazioni indotte dalla crisi ha dimostrato sia ai datori di lavoro sia ai sindacati che possono rendere più forti i loro settori partecipando al dialogo sociale. Mettendo in comune le loro idee, le parti sociali possono rafforzare specifiche iniziative politiche. In alcuni paesi le parti sociali hanno svolto un ruolo attivo nella definizione dell'agenda per particolari politiche industriali e hanno dato un contributo sostanziale alla loro formulazione. Dalla ricerca di Eurofound è emerso, sorprendentemente, che le parti sociali hanno partecipato più attivamente a iniziative a livello orizzontale e intersettoriale piuttosto che a iniziative settoriali più mirate. Tuttavia, numerosi esempi dimostrano che un approccio sistemico, utilizzando l'innovazione guidata dalla domanda, offre interessanti possibilità di sviluppo.

*Camilla Galli da Bino*



Eurofound (2011), *Company initiatives for workers with care responsibilities for disabled children or adults* [Iniziativa aziendali a sostegno dei lavoratori con responsabilità di assistenza nei confronti di bambini o adulti disabili], Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo.

Eurofound (2012), *Active inclusion of young people with disabilities or health problems* [Il coinvolgimento attivo dei giovani con problemi di salute o disabilità], Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo.

Eurofound (2012), *Third European Quality of Life Survey - Quality of life in Europe: Impacts of the crisis* [Terza indagine europea sulla qualità della vita - Qualità della vita in Europa: ripercussioni della crisi], Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo.

Eurofound (2012), *Work organisation and innovation* [Organizzazione del lavoro e innovazione], Dublino.

Eurofound (2013), *Impact of the crisis on industrial relations* [Impatto della crisi sulle relazioni industriali], Dublino.

Eurofound (2013), *More and better jobs in home-care services* [Nuovi e migliori posti di lavoro nei servizi di assistenza a domicilio], Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo.

Eurofound (2014), *Third European Company Survey: First findings* [Terza indagine sulle imprese europee: prime risultanze] Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo.

Eurofound (2013), *Work organisation and employee involvement in Europe* [Organizzazione del lavoro e partecipazione dei dipendenti in Europa], Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo.

Eurofound (2013), *Work organisation and innovation in Ireland* [Organizzazione del lavoro e innovazione in Irlanda], Dublino.

Eurofound (2013), *Work organisation and innovation in Ireland – Case study: Kirchoff Automotive Ireland* [Organizzazione del lavoro e innovazione in Irlanda - Studio di caso: Kirchoff Automotive Ireland], Dublino.

Eurofound (2013), *Work organisation and innovation in Ireland – Case study: SAICA Pack Ashbourne* [Organizzazione del lavoro e innovazione in Irlanda - Studio di caso: SAICA Pack Ashbourne], Dublino.

Eurofound (2014), *Industrial relations practices related to psychosocial constraints at work in the steel sector* [Prassi relative alle relazioni industriali correlate agli stress psicosociali nel settore siderurgico], Dublino.

Eurofound (2014), *Role of social dialogue in industrial policies* [Il ruolo del dialogo sociale nelle politiche industriali], Dublino.

Commissione europea (2008), "Raccomandazione della Commissione, del 3 ottobre 2008, relativa all'inclusione attiva delle persone escluse dal mercato del lavoro", 2008/867/CE, Bruxelles.

Comitato UE della protezione sociale, *Adequate social protection for long-term care needs in an ageing society: Report jointly prepared by the Social Protection Committee and the European Commission* [Necessità di un'adeguata protezione sociale per l'assistenza a lungo termine in una società che invecchia: relazione congiunta elaborata dal Comitato per la protezione sociale e dalla Commissione europea] (di prossima pubblicazione).





[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

La Fondazione europea per il miglioramento della vita e delle condizioni di lavoro (Eurofound) è un'agenzia tripartita dell'Unione europea, il cui ruolo è quello di fornire conoscenze nel settore delle politiche sociali e delle politiche legate al lavoro. Eurofound è stata creata nel 1975 dal regolamento del Consiglio (CEE) n. 1365/75, per contribuire alla pianificazione e alla creazione di condizioni di vita e lavoro migliori in Europa.

