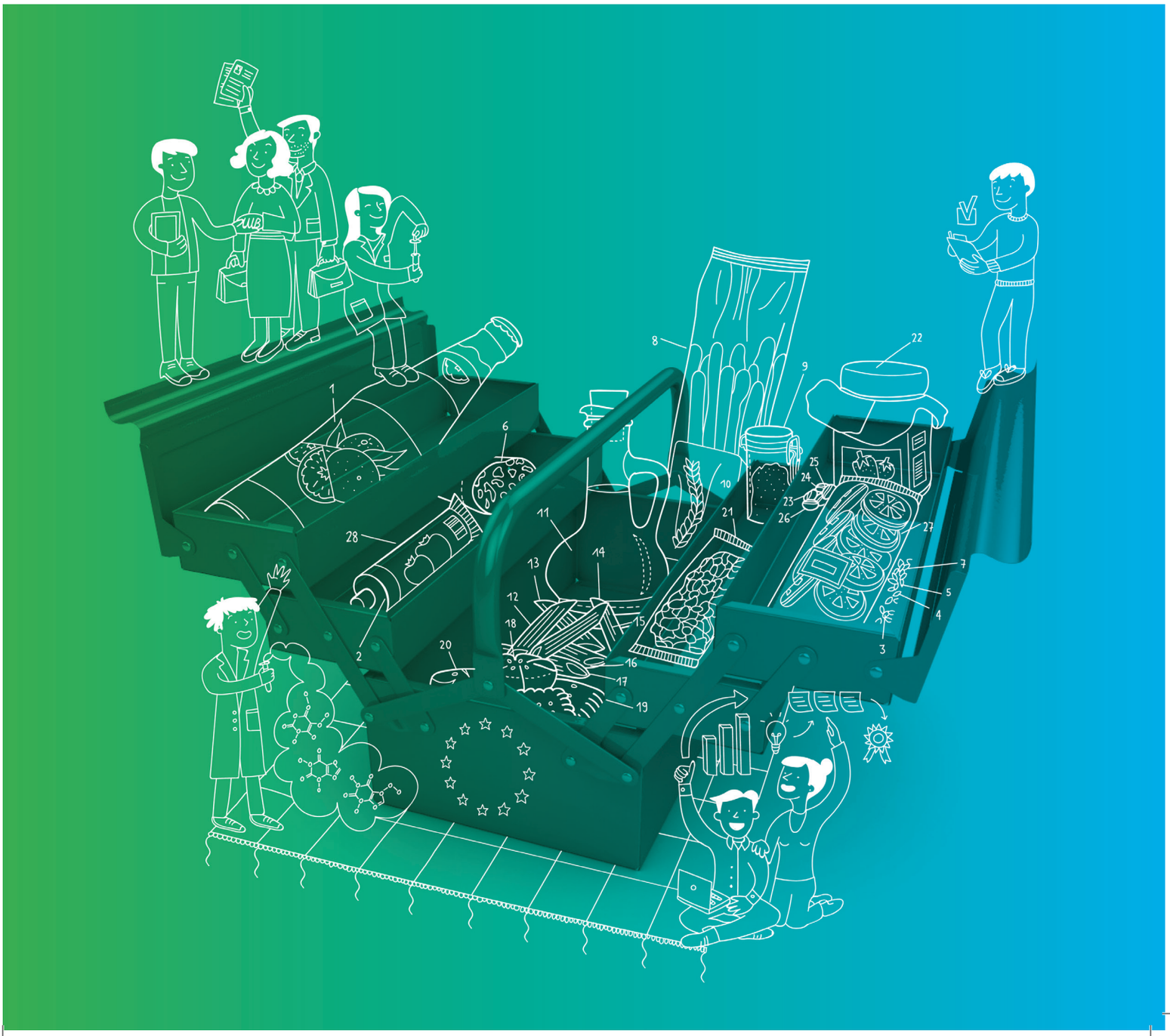
TOOLBOX:
BUONE PRASSI E STRUMENTI DAL SETTORE DEGLI ALIMENTI E BEVANDE IN EUROPA

Richiamare nuovi talenti e gestire l'invecchiamento della forza lavoro: due lati della stessa medaglia - Adottare buone prassi capaci di rendere più attraente il settore alimenti e bevande in Europa

Kim Schütze *wmp consult - Wilke Maack GmbH*
Fabrice Warneck *Syndex Europe & International*



FOODDRINKEUROPE

è l'organo di rappresentanza delle industrie del settore alimenti e bevande in Europa – il maggiore settore manifatturiero europeo in termini di fatturato, occupazione e valore aggiunto. FoodDrink Europe riunisce 25 federazioni nazionali del settore alimenti e bevande, 2 osservatori, 26 associazioni settoriali europee e 19 grandi aziende del settore.

EFFAT

è la Federazione sindacale europea degli addetti dell'Agricoltura, dell'Alimentazione e del Turismo. In quanto Federazione sindacale europea, l'EFFAT rappresenta 120 sindacati nazionali di 35 paesi europei, e difende gli interessi di oltre 22 milioni di iscritti presso le Istituzioni europee, le Associazioni europee dei datori di lavoro e le aziende multinazionali. L'EFFAT è affiliata alla CES e alla sezione regionale europea dell'UITA/IUF.

Bruxelles © 2016

SOMMARIO

4 Premessa
5 Sintesi

Con il sostegno finanziario dell'Unione europea

La presente pubblicazione riflette unicamente il punto di vista dei suoi autori. La Commissione europea non è responsabile di qualsiasi uso possa essere fatto delle informazioni che vi sono contenute.

PREMESSA

La presente relazione parte dai risultati di una precedente iniziativa congiunta per l'occupazione sostenibile e la competitività del settore alimenti bevande in Europa[1], uno studio sovvenzionato dalla Commissione europea. Dallo studio emergeva che, nonostante il settore della produzione e trasformazione di alimenti e bevande abbia dimostrato una notevole resilienza durante la recente crisi economica e finanziaria, purtroppo non è percepito come una scelta attraente da molti potenziali lavoratori e quindi ha difficoltà a reclutare talune competenze necessarie per migliorare la sua produttività e competitività internazionale.

Con l'ulteriore sostegno finanziario della Commissione europea, le parti sociali settoriali, FoodDrinkEurope ed EFFAT, hanno lavorato insieme ai consulenti Syndex e wmp consult per esaminare in che modo diversi segmenti del settore, in diversi Stati membri, si stanno adoperando per far fronte al problema richiamando nuovi talenti e gestendo l'invecchiamento della forza lavoro.

Il risultato ha condotto alla produzione di un "toolbox" in cui sono presentate diverse misure che, siamo convinti, possono aiutare gli affiliati di FoodDrinkEurope e dell'EFFAT nella loro ricerca di modi per affrontare questi problemi.

Ci auguriamo che l'attuazione di queste misure contribuirà anche a migliorare l'immagine del settore in Europa e a farne un datore di lavoro attraente per i potenziali lavoratori.

Il "toolbox", ovvero scatola degli attrezzi, proposto dalla relazione presenta numerosi esempi di buone prassi e casi di studio provenienti da datori di lavoro, grandi e piccoli, di vari Stati membri. Siamo convinti che sarà un'occasione, per gli affiliati di FoodDrinkEurope e dell'EFFAT, di condividere, sviluppare e consolidare prassi occupazionali sostenibili per il settore alimenti e bevande in tutta Europa.

Ringraziamenti
La presente relazione è il risultato di un lavoro di squadra.
I consulenti Syndex e wmp consult hanno steso la relazione e si sono occupati dell'elaborazione del sondaggio, della raccolta dei dati e dell'analisi empirica. Validi apporti sono venuti anche dagli affiliati delle parti sociali settoriali, FoodDrinkEurope ed EFFAT. Si ringrazia il piccolo comitato direttivo che si è speso per la gestione del progetto e per apportare le sue idee. Un particolare ringraziamento va a tutti gli altri colleghi di FoodDrinkEurope ed EFFAT che in vario modo hanno contribuito a questo progetto.

1. "Per l'occupazione sostenibile e la competitività del settore alimenti e bevande nell'UE: rispondere alle sfide del mercato del lavoro", http://www.fooddrinkeurope.eu/S=0/publication/food-and-drink-social-partners-highlight-need-for-targeted-action-to-ensure/.

SINTESI

Le parti sociali europee, FoodDrinkEurope ed EFFAT, hanno unito le loro forze per identificare le strozzature che ostacolano il reclutamento di nuovo personale qualificato e per far fronte ai problemi che insorgono in relazione all'invecchiamento della forza lavoro. In questo, sono state coadiuvate da due agenzie di consulenza, wmp consult e Syndex. Sempre tenendo presente che i soggetti locali operano in un loro ambiente specifico per quanto concerne le relazioni industriali, la legislazione del lavoro, i sistemi educativi e le caratteristiche occupazionali, le parti sociali europee hanno identificato una serie di strumenti in forma di buone prassi trasferibili, possibili scenari e linee guida destinati ai datori di lavoro, ai lavoratori e ai sindacati del settore. L'adozione di questi strumenti può inoltre contribuire a migliorare l'immagine de settore quale potenziale datore di lavoro.

Le seguenti raccomandazioni generali sono basate sulle esperienze tratte da 28 esempi di buone prassi presentate da affiliati di FoodDrinkEurope ed EFFAT di diversi Stati membri.

RICHIAMARE NUOVI TALENTI VERSO IL SETTORE ALIMENTI E BEVANDE IN EUROPA

Trovare e reclutare nuovo personale può essere difficile, specialmente in aree o regioni remote. In altri casi invece potrebbero esserci numerosi candidati, ma con formazioni e competenze che non corrispondono alle esigenze del settore. Come possono le aziende affrontare queste situazioni?

INIZIATIVE DI RECLUTAMENTO INNOVATIVE

Il primo passo consiste nel fare una mappatura dei bisogni in termini di qualifiche e di personale a livello aziendale o settoriale rispetto alla forza lavoro disponibile localmente. Ciò vuol dire anche anticipare gli sviluppi futuri del settore, comprese le richieste dei clienti e l'evolvere dei metodi di produzione. Anche dei partenariati a lungo termine tra le aziende e gli enti preposti all'istruzione e all'occupazione, compresi istituti e università, possono essere assai proficui.

In secondo luogo, può essere utile per i giovani parlare con i loro coetanei già occupati – che possono essere allo stesso tempo "ambasciatori" della loro azienda – in merito alle opportunità professionali, anche attraverso i social media. A loro volta, i sindacati hanno un ruolo positivo da svolgere perché possono contribuire a combattere i pregiudizi verso il settore nel quadro di campagne di reclutamento e visite agli istituti professionali.

Una buona campagna di reclutamento dovrebbe promuovere la diversità della forza lavoro anche concentrandosi specificamente su determinate fasce di potenziali candidati. Le donne, per esempio, sono poco rappresentate in gran parte delle aziende del settore alimenti e bevande e i lavoratori migranti spesso hanno le competenze necessarie per lavorare nel settore.

Da ultimo, le aziende multinazionali possono adottare una strategia di reclutamento paneuropea definendo degli obiettivi per i loro responsabili nazionali. I dirigenti locali sono nella migliore posizione per conoscere i vincoli e le opportunità del loro specifico mercato del lavoro, pertanto possono definire al meglio, e raggiungere, i loro obiettivi di reclutamento.

CONDIZIONI DI LAVORO ATTRAENTI

È importante posizionarsi come un "great place to work", una grande azienda in cui lavorare. L'ambiente di lavoro e l'immagine di un'azienda sono spesso legati all'attenzione che questa presta alla voce del suo personale. Sondaggi, riunioni, comitati aziendali e rappresentanti sindacali o aziendali sono altrettanti fattori che possono mantenere un alto livello di comunicazione e soddisfazione sul lavoro. Nel quadro degli organi del dialogo sociale si dovrebbe dare la priorità alla politiche per la salute e la sicurezza.

Investire in programmi per l'equilibrio lavoro-vita privata e alla stesso tempo promuovere iniziative per la leadership femminile sono iniziative che possono migliorare l'immagine di un'azienda come "datore di lavoro preferenziale". Per i potenziali dipendenti, oltre a una retribuzione attraente, è importante che ci siano buone condizioni di lavoro con forme innovative di organizzazione del lavoro, opportunità di formazione, maggiore controllo sul proprio orario di lavoro e possibilità di carriera.

SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Talvolta il profilo dei candidati non corrisponde alle esigenze dell'azienda. A livello aziendale o settoriale, i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori possono lavorare insieme per esaminare i profili professionali, promuovere differenti tipi di qualifiche e favorire una migliore formazione e istruzione di base. Questo può portare alla creazione di nuove qualifiche che meglio riflettano i bisogni attuali e futuri del settore e accrescano l'occupabilità della forza lavoro a livello settoriale. I lavoratori possono avere un ruolo rilevante nel processo di innovazione, in particolare grazie alle esperienze pratiche che possono condividere con i loro manager. Da ultimo, l'occupabilità dei lavoratori non specializzati può essere migliorata mediante corsi di formazione specifici.

GESTIRE L'INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO

Nella stragrande maggioranza dei paesi europei si sta innalzando l'età della pensione. D'altra parte però, taluni lavoratori anziani non hanno la capacità fisica o le competenze professionali per adattarsi alla costante evoluzione dei bisogni del settore. Alcune aziende tuttavia, insieme alle parti sociali, hanno elaborato politiche efficaci per gestire l'invecchiamento della forza lavoro e fidelizzarla.

CONDIZIONI DI LAVORO A MISURA DEI LAVORATORI ANZIANI

Talune aziende hanno adattato le loro condizioni di lavoro per adeguarle ai lavoratori anziani. Anche qui, il dialogo sociale può essere un fattore di traino per trovare soluzioni e adeguare i requisiti di lavoro. In alcuni casi le parti sociali, analizzando la struttura demografica, hanno lavorato insieme all'introduzione di politiche per la promozione della salute e la riorganizzazione del lavoro incentrate sulla prevenzione dei rischi, la riduzione dello stress, nuovi modelli di turni, ergonomia, ecc. Altre iniziative hanno introdotto la polivalenza, creando una maggiore autonomia di lavoro e facendo dei lavoratori anziani i mentori dei giovani, oppure proponendo ulteriori ferie pagate con l'avvicinarsi del pensionamento e prepensionamento. L'obiettivo che sottende l'introduzione di una politica di gestione dell'invecchiamento della forza lavoro è quello di innescare un cambiamento di mentalità nei lavoratori e nella dire-

zione onde sintonizzare la cultura aziendale con un sano invecchiamento del personale. Molte di queste iniziative prevedono uno sforzo finanziario da parte dell'azienda, ma con un ritorno in termini di maggiore produttività e minore assenteismo dei lavoratori anziani.

APPRENDIMENTO LUNGO TUTTO IL CORSO DELLA VITA

Per evitare che perdano il contatto con le tecnologie moderne, i lavoratori anziani devono essere regolarmene riqualificati. In alcuni casi, laddove mancassero le basi minime di competenza alfabetica e aritmetica – requisiti indispensabili per accedere a qualsiasi formazione ulteriore – si dovrà "partire da zero". In altri casi, l'azienda avrà bisogno dell'assistenza di organi settoriali o di consulenti esterni per adeguare le sue politiche per il personale. Numerosi esempi indicano che è possibile elaborare soluzioni a misura delle caratteristiche della forza lavoro di un'azienda.

SENSIBILIZZAZIONE A LIVELLO AZIENDALE

In certi casi il personale anziano troverà difficile adattarsi alle nuove modalità di lavoro e alle relative esigenze di formazione. Per risolvere il problema può essere necessario coinvolgere il personale stesso nell'elaborazione delle politiche di gestione dell'invecchiamento della forza lavoro. Questo comporterà una più ampia accettazione dei cambiamenti e in questo processo i rappresentanti dei lavoratori possono giocare un ruolo fondamentale.
Al contempo, il successo di una politica di gestione dell'invecchiamento della forza lavoro richiede anche un supporto positivo da parte di quadri e dirigenti, che devono comprendere che questa politica non è un obbligo, anzi è un aspetto importante della gestione aziendale. L'andata in pensione di figure professionali chiave deve essere prevista sufficientemente in anticipo, questo per evitare che l'azienda perda conoscenze e competenze. Il tutorato è uno dei metodi più usati per garantire il trasferimento delle conoscenze tra generazioni.

MIGLIORARE L'IMMAGINE DEL SETTORE

Tutte le 28 buone prassi illustrate nella relazione possono aiutare anche a migliorare l'immagine del settore presso i potenziali lavoratori. Ma non basta fare. È importantissimo anche comunicare i successi ottenuti, e per il settore questo deve essere una priorità.

Gli esempi di iniziative aziendali partite dal basso possono essere utili a tutto il settore, specialmente se le aziende o le parti sociali dispongono di un sistema di scambio di buone prassi, per esempio attraverso una piattaforma web o una campagna di comunicazione condotta insieme agli organi consultivi che le promuovono. Un approccio settoriale dall'alto può essere più efficace in termini di copertura, ma deve comunque basarsi su fatti concreti per essere credibile. La soluzione migliore è condurre queste campagne di immagine coinvolgendo le parti sociali nella fase iniziale e nella fase di diffusione.

EFFAT
Rue du Fossé-aux-Loups 38, Box 3
B-1000 Brussels
Tel: +32 2 218 77 30
Fax: +32 2 218 30 18
effat@effat.org
www.effat.org

FoodDrinkEurope
Avenue des Nerviens 9-31
1040 Bruxelles
Tel: +32 2 514 11 11
Fax: +32 2 511 29 05
info@fooddrinkeurope.eu
www.fooddrinkeurope.eu

European Commission

diversiassociati