

Nuove forme di occupazione: sviluppare il potenziale della condivisione strategica dei dipendenti

Introduzione

Anche se le pratiche di lavoro standard sono ancora predominanti nei mercati del lavoro europei, sta emergendo sempre più una combinazione di nuove forme di occupazione, caratterizzate da diverse implicazioni in termini di condizioni di lavoro, alcune delle quali sono più vantaggiose rispetto ad altre. Lo studio analizza il modello di occupazione basato sulla “condivisione strategica dei lavoratori dipendenti”, che può essere applicato quando un gruppo di datori di lavoro ha esigenze specifiche e ricorrenti in termini di risorse umane che possono essere pianificate in anticipo e combinate tra più imprese. Le imprese partecipanti creano un “gruppo di datori di lavoro”, che diviene il datore di lavoro formale di uno o più lavoratori condivisi dei quali coordina gli incarichi presso le aziende partecipanti. In questo modo, i lavoratori riescono a ottenere un posto di lavoro fisso e a tempo pieno con un unico datore di lavoro (pur lavorando in diverse aziende) che non sarebbe stato altrimenti disponibile.

Lo studio analizza come sviluppare il potenziale di questa forma di occupazione identificando i fattori che ne favoriscono o ostacolano la creazione e la crescita, valutando inoltre gli effetti positivi e negativi di tale modello di occupazione per i lavoratori e le imprese. Infine, fornisce indicatori su come favorire l'introduzione e la diffusione della condivisione strategica dei lavoratori dipendenti in Europa.

Contesto delle politiche

In Europa, le nuove forme di occupazione possono riferirsi a un mutato rapporto tra il datore di lavoro e il lavoratore dipendente (o tra il cliente e il lavoratore); a nuove forme di organizzazione del lavoro (per quanto riguarda l'orario e il luogo di lavoro o l'uso delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione); o a una combinazione di entrambi. Queste nuove forme nascono in seguito a mutate circostanze economiche, ma anche ai cambiamenti occorsi dal punto di vista tecnologico e sociale. Se da un lato la maggior parte delle nuove forme di occupazione è ancora marginale, dall'altro si può

presumere che alcune di loro abbiano la possibilità di determinare un cambiamento strutturale completo del mercato del lavoro.

Negli ultimi decenni, l'Europa ha profuso un notevole sforzo per migliorare l'occupazione e le condizioni di lavoro. Gli scarsi elementi di prova disponibili, tuttavia, puntano verso una più ampia diffusione di nuove forme di occupazione, con implicazioni potenzialmente negative per i lavoratori. In questo contesto, sembra ragionevole esplorare ulteriormente la condivisione strategica dei lavoratori dipendenti quale modello di occupazione che dà alle aziende quella flessibilità in termini di risorse umane di cui hanno bisogno, offrendo al contempo ai lavoratori un posto di lavoro, un'occupazione e la sicurezza del reddito.

Risultati principali

La condivisione strategica dei lavoratori è una forma di gestione cooperativa delle risorse umane a livello regionale. Le imprese con specifiche esigenze in termini di risorse umane, esigenze che si presentano occasionalmente e possono essere previste in anticipo ma non giustificano la creazione di un posto di lavoro fisso e a tempo pieno, possono unire le forze per assumere congiuntamente uno o più lavoratori che ricevono ripetutamente singoli incarichi in seno alle singole imprese partecipanti. Queste ultime hanno una responsabilità comune nei confronti dei lavoratori che condividono tra loro e ai quali viene garantita “parità di retribuzione e di trattamento” rispetto al proprio personale fisso. Tale forma di occupazione fornisce sicurezza ai lavoratori che altrimenti si troverebbero costretti ad accettare condizioni di lavoro più precarie.

La condivisione strategica dei lavoratori dipendenti è stata, finora, utilizzata solo marginalmente in Europa. Tale limite può essere spiegato in parte dal fatto che questo modello di occupazione rappresenta una soluzione per un tipo specifico di domanda in termini di risorse umane e non può essere utilizzato per tutte le situazioni di lavoro quotidiane. Tuttavia, si ritiene in generale che il potenziale di questa forma di occupazione non sia sviluppato appieno.

La ricerca ha studiato che cosa potrebbe incoraggiarne la creazione e l'ulteriore sviluppo, concludendo che le condizioni necessarie possono essere raggruppate in quattro aree che si influenzano a vicenda.

Domanda: le imprese devono essere consapevoli dell'esistenza di questo modello di occupazione ed essere disposte ad adottarlo. Questo modello è influenzato da quadri giuridici, ma anche dall'esistenza di possibilità di impiego alternative e dalle attitudini proprie delle imprese verso l'innovazione e la cooperazione in materia di risorse umane. Inoltre, occorre che le esigenze in termini di risorse umane delle singole imprese siano complementari e previsibili in modo affidabile.

Offerta: i lavoratori condivisi devono essere adattabili, flessibili, autonomi, affidabili e possedere determinate abilità sociali.

Quadro: gli operatori del mercato del lavoro devono sostenere questa forma di occupazione. Devono essere concepite condizioni adeguate a livello di quadro giuridico, è necessario un sostegno finanziario per l'attuazione operativa del modello di occupazione e le informazioni devono essere condivise con le imprese e i lavoratori.

Supporto operativo: l'uso della condivisione strategica dei lavoratori dipendenti ha bisogno di incentivi. Sono necessari centri di risorse per sensibilizzare gli attori istituzionali, le imprese e i lavoratori, e per guidare coloro che applicano questo modello di occupazione. I vari modelli di condivisione dei lavoratori dipendenti sono amministrati da un team di gestione del gruppo di datori di lavoro, che svolge un ruolo fondamentale nel comunicare con le aziende e i lavoratori: assicura che il modello di occupazione venga applicato solo quando e per chi è veramente adatto, si occupa dei vari compiti amministrativi a esso collegati e coordina gli incarichi dei lavoratori.

Il vantaggio principale della condivisione strategica dei lavoratori per le aziende è il modo in cui questo modello può fornire un accesso flessibile ed economicamente vantaggioso ai lavoratori (qualificati). Ci sono altri vantaggi quali il miglioramento della gestione delle risorse umane, delle relative pratiche e della reputazione dell'azienda. Vi sono, tuttavia, potenziali svantaggi. La responsabilità comune all'interno del gruppo di datori di lavoro può obbligare le imprese a coprire le carenze di altri membri, e le sfide legate al flusso di lavoro e all'organizzazione del lavoro possono anche influenzare negativamente i livelli di produttività.

Per i lavoratori partecipanti, il vantaggio principale è l'accesso a posti di lavoro fissi e a tempo pieno che altrimenti non sarebbero stati creati e che danno loro un impiego e la sicurezza del reddito. Avere un impiego con un gruppo di datori di lavoro può migliorare l'occupabilità, perché i lavoratori acquisiscono una serie di competenze sui vari posti di lavoro mentre si spostano tra le imprese. Tuttavia, vi è la possibilità che si verifichi un aumento dei livelli di stress e dell'intensità del lavoro e una minore integrazione nelle singole imprese, oltre al fatto che tali lavoratori potrebbero essere insufficientemente rappresentati.

Spunti per le politiche

Per sfruttare il potenziale della condivisione strategica dei lavoratori dipendenti, dovranno essere messi in atto i presupposti individuati per la sua creazione e per un ricorso più ampio a tale formula. Ciò suggerisce i seguenti spunti per le politiche:

- sensibilizzazione tra le istituzioni, le imprese e i lavoratori;
- riconoscimento del modello di occupazione attraverso un quadro giuridico stabile e semplice che chiarisca il concetto e le sue implicazioni per le parti interessate;
- sostegno attivo alla condivisione strategica dei lavoratori dipendenti da parte dei governi e delle parti sociali, ivi compreso il sostegno finanziario per i centri di risorse e l'istituzione di gruppi di datori di lavoro;
- creazione di uno spirito di collaborazione tra le imprese, promuovendo l'innovazione delle relative risorse umane nonché la pianificazione di tali risorse a medio e lungo termine;
- sostegno alla gestione dei gruppi di datori di lavoro, ad esempio attraverso la predisposizione di codici di condotta e modelli di contratto o l'offerta di corsi di formazione.

Ulteriori informazioni

Il testo integrale della relazione "New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing" (Nuove forme di occupazione: sviluppare il potenziale della condivisione strategica dei lavoratori dipendenti) è disponibile all'indirizzo <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Per ulteriori informazioni, rivolgersi a Irene Mandl, responsabile della ricerca, all'indirizzo ima@eurofound.europa.eu.