



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



# Terza indagine sulle imprese europee: prime risultanze

## > Sintesi <

*«La crisi non ha che confermato la necessità di cambiare il nostro modo di affrontare le sfide sociali ed economiche... Se sappiamo adattarci a un mondo in rapido cambiamento, affrontare le sfide economiche e sociali con intelligenza, avvieremo un'ondata di creatività e innovazione, creando nuove fonti di crescita sostenibile e occupazione. L'innovazione è quindi la pietra angolare della nostra strategia Europa 2020 in materia di crescita e occupazione.»*

José Manuel Barroso, in occasione dell'inaugurazione dell'iniziativa Social Innovation Europe, marzo 2011



## Introduzione

Le imprese europee possono svolgere un ruolo chiave nell'UE per raggiungere gli obiettivi Europa 2020 in termini di crescita intelligente, inclusiva e sostenibile. Il modo in cui organizzano il proprio lavoro facilita l'innovazione, migliora le performance e garantisce occupazione di buona qualità. L'innovazione sul luogo di lavoro è sempre più spesso indicata come fattore essenziale per la crescita, in quanto aiuta a sviluppare il capitale umano, oltre a stimolare creatività e produttività. L'iniziativa faro «L'unione dell'innovazione», nell'ambito della strategia Europa 2020, considera l'innovatività sui luoghi di lavoro un complemento all'innovazione tecnologica e premessa per la crescita intelligente. I sistemi di relazioni industriali sono fondamentali per definire il modo in cui le imprese affrontano queste sfide. Nei paesi in cui dialogo sociale e relazioni industriali sono consolidati, la situazione economica e sociale è tendenzialmente migliore, contribuendo così alla competitività.<sup>1</sup>

La terza indagine sulle imprese europee (ECS) fornisce una mappa delle prassi in imprese con almeno dieci dipendenti nell'UE-28, oltre che nell'ex Repubblica jugoslava di Macedonia, Islanda, Montenegro e Turchia. In tutto, Gallup Europa ha analizzato oltre 30 000 imprese, usando campioni di dimensione variabile da 300 a 1 650 per paese. Gli argomenti includono le prassi in materia di organizzazione del lavoro, risorse umane (RU), coinvolgimento dei dipendenti e dialogo sociale, oltre al modo in cui queste prassi sostengono la «crescita

## Risultanze chiave

- Alcuni paesi sono molto innovativi, sia nelle prassi lavorative sia nel dialogo sociale
- Retribuzione variabile – nel 63% degli stabilimenti
- Buona prassi documentata dai dipendenti – nel 62%
- Assenze per malattia – numero elevato nel 13% dei casi
- Innovazione – il 63% delle imprese con una situazione finanziaria buona sono innovative
- Qualifiche – il 39% delle imprese fa fatica a trovare personale con le qualifiche richieste

intelligente». Nella primavera del 2013 sono stati intervistati responsabili RU e rappresentanti sindacali (ove possibile). La terza indagine ECS contiene quindi nuovi dati sulla struttura delle organizzazioni – soprattutto su come i dipendenti e i loro rappresentanti sono coinvolti per migliorare l'organizzazione e i processi di lavoro. Lo scopo è capire meglio come facilitare la crescita economica negli Stati membri e sostenere i dipendenti. In questa sintesi si elencano le prime risultanze per quanto riguarda le prassi negli stabilimenti dove si svolgono attività commerciali – principalmente nel settore privato, escludendo pesca e agricoltura. Le prassi all'interno delle imprese che offrono specifici servizi pubblici (sanità, istruzione e pubblica amministrazione) sono descritte alla fine della sintesi. Altre analisi studiano se e come specifici insiemi di caratteristiche degli stabilimenti siano combinati e collegati ai risultati ottenuti.

<sup>1</sup> László Andor, Commissario europeo responsabile dell'occupazione, degli affari sociali e dell'inclusione, «Dialogo sociale come componente essenziale del modello sociale europeo, non un lusso», discorso tenuto il 15 aprile 2013.

## Performance e innovazione

### Dati finanziari

Nel 62% delle imprese nel 2013, i responsabili consideravano la situazione finanziaria «positiva» ovvero «ottima»; un altro 30% dei responsabili la riteneva «né positiva né negativa», mentre l'8% la valutava come «negativa».

Circa il 41% dei responsabili riteneva che la situazione finanziaria nella loro impresa era rimasta stabile nei tre anni precedenti. La stessa percentuale, il 29%, riteneva che la situazione fosse migliorata o peggiorata.

I responsabili nell'industria edile, con maggiore probabilità rispetto alla media, ritengono la situazione finanziaria nel loro stabilimento negativa o pessima: 13% rispetto al 9%. Ciò è dovuto all'impatto della crisi immobiliare in gran parte d'Europa su quel settore. I responsabili dei servizi finanziari sembrano molto ottimisti, in quanto solo il 5% di loro ritiene la situazione finanziaria nello stabilimento negativa o pessima.

### Innovazione

I responsabili riferiscono l'introduzione delle seguenti forme di innovazione:

- nel 34% dei casi, marketing o comunicazione nuovi o significativamente modificati;
- nel 41% delle imprese, prodotti o servizi nuovi o significativamente modificati;
- 36% di processi produttivi o servizi forniti che sono nuovi o significativamente modificati.

Le differenze tra imprese in termini di dimensioni e settore economico hanno importanza. Ci sono maggiori probabilità che le innovazioni siano introdotte in imprese medie e grandi.<sup>2</sup> I settori di vendita all'ingrosso, al dettaglio, alimentare e alberghiero spiccano dal punto di vista dell'introduzione di nuovi metodi di marketing, prodotti e servizi (col 41% delle imprese). Le imprese manifatturiere hanno maggior probabilità di introdurre nuovi processi (42%).

L'indagine indica che vi è un rapporto tra innovazione e risultati finanziari. Nel 63% delle imprese dove i responsabili hanno indicato una buona situazione finanziaria sono state introdotte una o più forme di innovazione tra quelle menzionate, mentre nei casi dove non ne è stata introdotta alcuna il risultato è del 59%. Nel 34% delle imprese che hanno introdotto innovazioni, i responsabili riferiscono che la situazione finanziaria è migliorata, rispetto al 23% delle aziende nelle quali non ne è stata introdotta alcuna.

<sup>2</sup> Le imprese nell'indagine sono divise in tre categorie: piccole (da 10 a 49 dipendenti), medie (da 50 a 249 dipendenti) e grandi (oltre 250 dipendenti).

## Organigrammi e organizzazione del lavoro

L'ECS ha preso in esame l'organizzazione del lavoro dai seguenti punti di vista: coordinamento e monitoraggio delle interazioni, all'interno e tra le imprese; gestione della conoscenza nell'impresa; revisione delle prassi a sostegno della flessibilità funzionale.

### Organigrammi

Una sfida organizzativa chiave consiste nel compensare normalizzazione, ottimizzazione dei processi di lavoro, innovazione e reattività rispetto alle richieste del mercato. La capacità di gestire queste tensioni concorrenti, a sua volta, dipende dalla combinazione tra una serie di tratti organizzativi. A titolo di esempio, la definizione dei reparti in un'impresa può rispecchiarne gli interessi. Le risultanze dell'indagine ECS indicano che le imprese dell'UE evidenziano la tendenza a concentrarsi di più su risorse, processi e sistemi amministrativi che su produzioni e mercati:

- il 72% delle imprese differenzia i reparti sulla base della funzione (vendite e produzione, per esempio);
- il 46% suddivide i reparti per prodotti;
- il 20% suddivide i reparti a seconda del mercato geografico.

I sistemi di controllo qualità sono essenziali per ridurre gli sprechi e migliorare la resa dell'organizzazione. Tuttavia, il controllo della qualità non è omogeneo nelle imprese europee. Nel 76% delle imprese il monitoraggio della qualità è continuativo, mentre nel 16% dei casi è condotto occasionalmente; infine l'8% delle imprese non attua alcun controllo della qualità. Il monitoraggio continuativo è più frequente nelle grandi imprese (per la precisione nell'87% dei casi). Il controllo continuo della qualità è più comune nelle filiali (con l'83% degli stabilimenti) che presso le sedi centrali (77% degli stabilimenti) e nelle società con una sede unica (75%). La frequenza maggiore si riscontra nel settore manifatturiero (83%).

Le imprese utilizzano sistemi informatici per collegare le fasi di produzione o i processi di servizio – per esempio nelle organizzazioni con produzione snella. Nel 44% degli stabilimenti l'uso di tali sistemi pare ridurre i livelli delle scorte e dei semilavorati – prodotti parzialmente completati o servizi consegnati in parte. Ciò avviene più spesso nell'industria manifatturiera (51%), oltre che nella vendita all'ingrosso, al dettaglio e nel settore alberghiero (48%).

### Collaborazione

Globalizzazione e sviluppo delle tecnologie di informazione e comunicazione hanno causato sostanziali cambiamenti nella distribuzione geografica delle attività economiche, oltre ad avere ampliato il panorama in cui le organizzazioni competono. Di conseguenza le unità locali si specializzano più di prima: ciò porta a una collaborazione interna ed

esterna alle imprese. Per approfondire il fenomeno, l'indagine ECS ha analizzato in che misura attività diverse siano svolte nelle imprese studiate ovvero esternalizzate, ottenendo la seguente ripartizione:

- produzione di beni e servizi: 58% delle imprese;
- progettazione o sviluppo di nuovi prodotti o servizi: 46% delle imprese;
- vendita o marketing di beni e servizi: 73% delle imprese.

Le differenze tra settori sono importanti. Le imprese nell'industria manifatturiera hanno più probabilità di svolgere attività di progettazione e sviluppo – il 61%, e l'82% degli stabilimenti manifatturieri, rispettivamente. Vendite e marketing hanno la maggior prevalenza nella vendita all'ingrosso, al dettaglio e nel settore alberghiero (nell'85% delle imprese).

Le filiere di valore sono organizzate attraverso collaborazione ed esternalizzazione ad altre unità aziendali. Circa il 55% delle imprese collabora con altre imprese od organizzazioni per le attività di progettazione e sviluppo, il 50% per la produzione, il 50% per vendite e marketing. Circa il 27% dei responsabili riferisce che la produzione è esternalizzata, in parte o del tutto. Per quanto riguarda progettazione e sviluppo, il 19% dei responsabili riferisce invece che l'impresa esternalizza queste attività; la stessa cifra vale per vendite e marketing.

### Processi decisionali e gerarchia

Una scelta importante dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro è se centralizzare i processi decisionali (per cui sono solo i dirigenti a occuparsene) ovvero decentrarli (lasciando al dipendente la possibilità di prendere decisioni). Una maggiore autonomia decisionale da parte dei dipendenti pare condurre a un loro maggior benessere. Inoltre le organizzazioni dispongono di vari livelli

gerarchici – nella maggior parte dei casi non più di tre. I responsabili o supervisor decidono riguardo alla pianificazione ed esecuzione del lavoro quotidiano nel 54% delle imprese. Nel 40% dei casi, invece, le decisioni sono prese insieme da responsabili e dipendenti. Solo nel 6% dei casi i dipendenti dispongono di autonomia decisionale.

In media, il 28% delle imprese ha uno o due livelli gerarchici, mentre nel 43% dei casi ne ha tre e il 29% riferisce di averne almeno quattro. Le categorizzazioni gerarchiche, con almeno quattro livelli, sono più frequenti nelle imprese che forniscono servizi finanziari. Gli organigrammi sembrano abbastanza stabili: a detta del 90% dei responsabili il numero di livelli gerarchici nell'impresa dove lavorano non è cambiato dall'inizio del 2010.

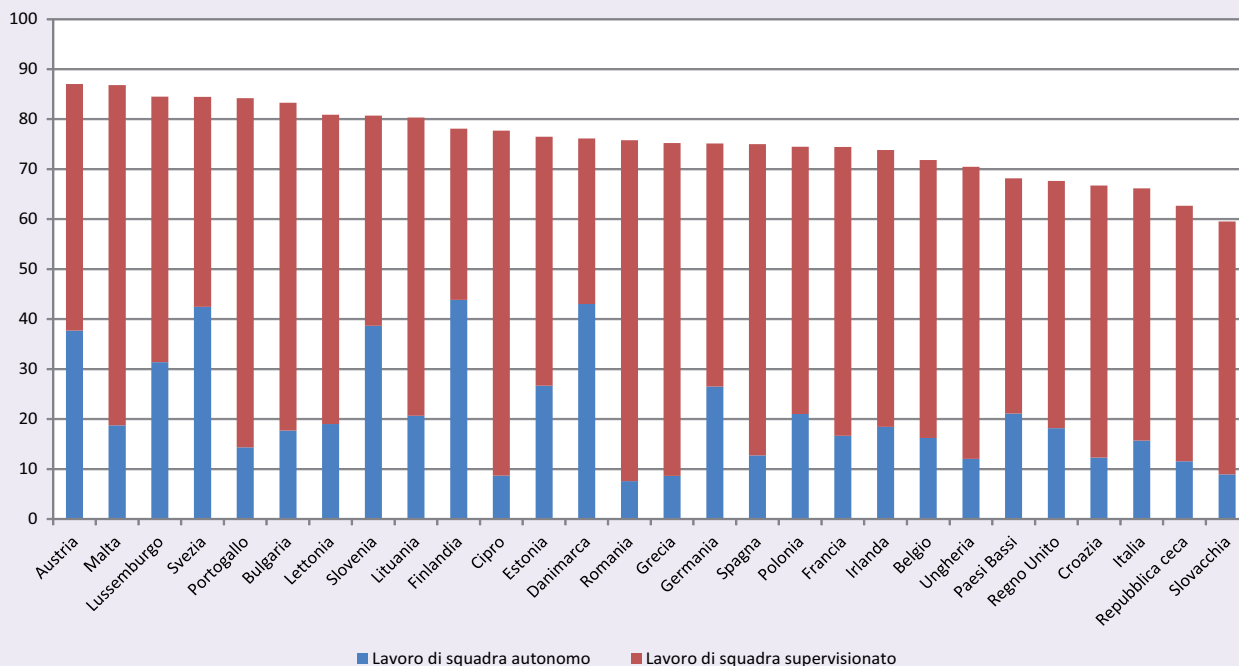
### Lavoro di squadra

Le organizzazioni adottano la flessibilità funzionale per aumentare la propria capacità di rispondere rapidamente a nuove condizioni di mercato: se i dipendenti sono più flessibili è più facile assegnare loro compiti diversi. Ciò richiede l'attuazione di svariati tipi di lavoro di squadra, oltre a una formazione dei dipendenti che permetta loro di svolgere mansioni diverse. Nel 57% delle imprese dove esiste il lavoro di squadra i dipendenti fanno parte di una sola équipe. È più probabile che i dipendenti appartengano a più di un'équipe nel settore edile.

Nel 23% delle imprese, la maggior parte dei dipendenti alterna le proprie mansioni con altri dipendenti, nel 44% solo alcuni lo fanno, mentre nel 33% dei casi non c'è rotazione. Nel 5% delle imprese, secondo i responsabili, un alto livello di qualifica ed esperienza impedisce la rotazione dei compiti tra i dipendenti. Tale situazione è più frequente nel settore edile e manifatturiero dove, rispettivamente nel 29% e nel 25% dei casi, gran parte dei dipendenti si scambia i compiti.

Nelle squadre indipendenti o semi-indipendenti, i dipendenti decidono come dividersi gli incarichi da

Figura 1: Lavoro di squadra autonomo e supervisionato, per paese (%)



svolgere (almeno in parte) per realizzare un prodotto o servizio e sono ritenuti collettivamente responsabili dell'esito raggiunto. Il lavoro di squadra è indipendente nel 20% delle imprese, mentre è gestito dalla direzione nel 53% dei casi. In generale il lavoro di squadra è più frequente in Austria, a Malta e in Lussemburgo, mentre i livelli più elevati di lavoro di squadra autonomo si rilevano in Finlandia, Danimarca e Svezia. I paesi dove il lavoro di squadra è più frequentemente gestito dalla direzione sono Romania, Cipro e Portogallo.

### Gestione della conoscenza

La conoscenza è vista sempre più come una fonte di vantaggio competitivo. La gestione della conoscenza richiede che un'organizzazione detenga il controllo di una risorsa intangibile essenziale – il sapere dei suoi dipendenti – raccogliendola e sistematizzandola in modo da renderla disponibile a tutta l'organizzazione. Il vantaggio che si prevede di ottenere dalla gestione della conoscenza è una maggiore adattabilità, quindi competitività. Le organizzazioni possono anche svolgere un monitoraggio del mercato e dell'evoluzione nelle altre imprese per stare al passo con sviluppi tecnologici o nuove idee in termini di prodotti, processi e servizi. Nel 62% delle imprese, i dipendenti documentano e registrano le buone prassi lavorative o le lezioni apprese in modo da condividerle coi colleghi. Nel 29% dei casi, le idee o gli sviluppi tecnologici riguardo a nuovi prodotti, processi o servizi sono tenuti sotto controllo da personale dedicato. Nel 39% delle imprese, il monitoraggio delle idee esterne fa parte delle responsabilità generiche del personale, mentre nel 32% dei casi non vi è alcun monitoraggio.

## Prassi a livello di RU

Le prassi a livello di RU sono un importante complemento all'organizzazione del lavoro, essendo fondamentali in termini di nuove assunzioni, premi per il rendimento e sviluppo del capitale umano. In quanto tali, hanno un impatto in termini di innovazione sul luogo di lavoro.

### Contratti

Nella maggioranza delle imprese (78%), quasi tutti i dipendenti (almeno l'80%) hanno un contratto a tempo indeterminato, forma utilizzata in modo variabile nei vari settori, soprattutto nei servizi finanziari, dove rappresenta l'86% dei casi, quasi tutti i dipendenti (almeno l'80%).

### Possibilità di carriera

Circa l'88% dei responsabili concorda con l'affermazione secondo cui «alla maggioranza dei dipendenti con un contratto a tempo determinato, il contratto viene rinnovato». Circa l'86% si è detto d'accordo o molto d'accordo con l'affermazione secondo cui «la direzione, al momento di assumere, di solito cerca prima candidati interni adatti». Nel 70% dei casi le imprese conducono valutazioni del rendimento o interviste di valutazione almeno su alcuni dipendenti, una prassi più diffusa nelle imprese medie (84%) e in quelle grandi (92%).

### Lavori qualificati

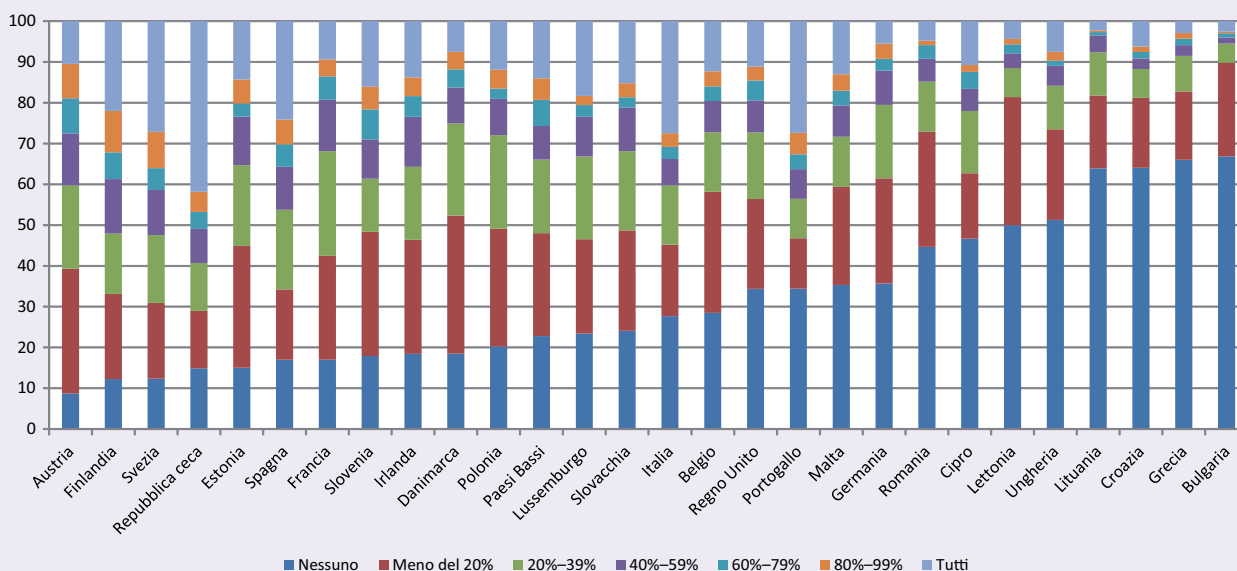
Nel 51% delle imprese, meno del 20% della forza lavoro occupa una posizione altamente qualificata (intesa come attività che richiede almeno un anno di specializzazione pratica per essere bene appresa). Al contrario, nel 24% dei casi, quasi tutti i dipendenti (almeno l'80%) occupano una posizione altamente qualificata.

### Formazione

Circa il 71% delle imprese ha remunerato i dipendenti per le attività di formazione nei 12 mesi prima dell'indagine. Al contrario, circa in un terzo (29%) delle imprese, il personale non è stato retribuito per alcun periodo di formazione. Le piccole imprese lo fanno con minor probabilità: nel 32% dei casi, nessun dipendente è stato remunerato per il tempo necessario alla formazione, mentre nel caso delle grandi imprese la percentuale è pari solo al 9%.

Garantire ai dipendenti attività di formazione retribuita è meno comune in Bulgaria, Grecia, Croazia e Lituania, dove nei precedenti 12 mesi in oltre il 60%

Figura 2: Percentuale di personale che svolge attività di formazione retribuita, per paese (%)



dei casi nessuna impresa lo aveva fatto. Garantire attività di formazione retribuita almeno ad alcuni dipendenti è più frequente in Austria, Finlandia e Svezia. Sotto questo aspetto, spicca in ogni caso la Repubblica ceca, dove il 42% delle imprese ha retribuito la formazione di tutti i propri dipendenti nell'anno prima dell'indagine, seguita da Svezia, Portogallo e Italia.

In caso di attività di formazione retribuita, l'obiettivo della formazione era principalmente estendere e migliorare le competenze dei dipendenti nella loro posizione in quel momento – soprattutto nei servizi finanziari, nel settore della vendita all'ingrosso, al dettaglio e alberghiero. Un altro obiettivo importante consiste nell'aumentare la consapevolezza riguardo a salute, sicurezza e prevenzione dei rischi, specialmente nei settori manifatturiero, edilizia e trasporti.

### Orari di lavoro

Sette imprese su dieci (il 69%) nell'UE hanno assunto dipendenti part-time. Tra gli Stati membri si rilevano molte differenze per quanto riguarda la prevalenza di questo tipo di assunzione. Quasi tutti gli stabilimenti nei Paesi Bassi (93%) e in Austria (90%) impiegano dipendenti part-time. Al contrario, ciò avviene solo nel 14% dei casi in Croazia e nel 22% in Portogallo.

Nel 65% delle imprese, almeno alcuni dipendenti hanno la possibilità di adattare l'orario di inizio o termine del lavoro alle rispettive esigenze personali («flexitime»). Le imprese nei paesi del Nord Europa e quelle austriache offrono con maggior frequenza ai dipendenti un orario flessibile, almeno nell'80% dei casi. Tale probabilità risulta invece inferiore per quanto riguarda le imprese cipriote (37%), bulgare (33%) e croate (30%). Nel 69% dei casi, i dipendenti possono usufruire delle ore di straordinario accumulate come ferie. Ciò è più diffuso nelle imprese di grandi e medie dimensioni (che danno questa possibilità rispettivamente nell'81% e nel 74% dei casi) rispetto alle imprese piccole (68%).

### Retribuzione variabile

La retribuzione variabile può assumere varie forme: pagamenti sulla base dei risultati (salario a cottimo, provvigioni, mediazione o commissioni); altre forme di retribuzione premiante, soprattutto i bonus, sono legate ai risultati dei singoli o collettivi (squadra o gruppo di lavoro); ovvero pagamenti legati ai risultati finanziari della società (sistemi di ripartizione degli utili). In alcuni casi, le imprese possono offrire un altro tipo di retribuzione variabile sotto forma di partecipazione al capitale azionario. Quasi i due terzi (il 63%) delle imprese adotta qualche forma di retribuzione variabile. La più diffusa è l'aumento retributivo legato ai risultati individuali, seguita da quello basato sulla produttività (lavoro a cottimo) ovvero legato ai risultati dell'impresa, della squadra e dalla partecipazione al capitale azionario. La retribuzione variabile è più diffusa nelle imprese grandi e medie (rispettivamente 84% e 78%) che in quelle piccole (60%). Si rilevano differenze simili tra le categorie basate sulla dimensione per tutti i tipi di retribuzione variabile.

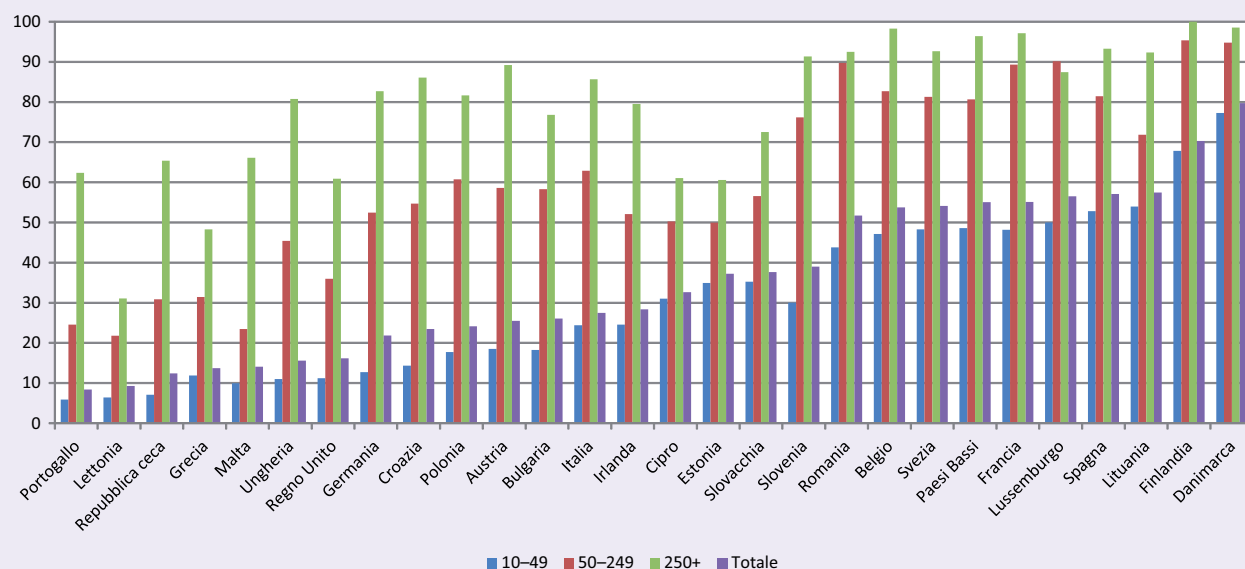
## Dialogo sociale e coinvolgimento dei dipendenti

Le modalità di coinvolgimento dei dipendenti nelle proprie vite lavorative sono un elemento essenziale dell'indagine, in quanto coprono sia il dialogo sociale a livello di impresa, sia le forme dirette di partecipazione dei dipendenti. Si è quindi proceduto a una mappatura della presenza di strutture formali per il dialogo sociale, come anche delle risorse disponibili per la rappresentanza sindacale.

### Strutture per il dialogo sociale

In media, una struttura ufficialmente eletta per la rappresentanza sindacale (sindacato riconosciuto, consiglio di fabbrica o variante nazionale per la rappresentanza statutaria) è presente nel 32% delle imprese.<sup>3</sup> La prevalenza varia molto a seconda della dimensione delle imprese: il 26% di quelle piccole

Figura 3: Presenza di una struttura ufficiale per la rappresentanza sindacale, secondo il paese e la dimensione dell'impresa (%)



<sup>3</sup> La mappatura della prevalenza delle strutture nazionali si basa su informazioni dalla rete dell'Osservatorio delle relazioni industriali (EIRO) di Eurofound; cfr. [http://www.eurofound.europa.eu/eiro/about\\_index.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/about_index.htm)

dispone di una rappresentanza sindacale ufficiale, rispetto al 60% di quelle medie e all'82% di quelle grandi. Le differenze tra Stati membri sono notevolissime. In Finlandia e Danimarca, rispettivamente il 68% e il 77%, delle piccole imprese prevede l'elezione di rappresentanti sindacali, mentre in quelle medie e grandi la copertura è pressoché totale. Al contrario, in Portogallo, Lettonia e nella Repubblica ceca si eleggono rappresentanti sindacali in meno del 10% delle piccole imprese. In questi tre paesi, in Grecia e a Malta la percentuale di rappresentanti sindacali relativa alle imprese di medie dimensioni oscilla tra il 20 e il 30%. In Lettonia e in Grecia, anche nelle imprese di maggiori dimensioni, la percentuale d'impresе con una rappresentanza sindacale ufficiale non supera il 50%.

L'iscrizione a un'associazione di categoria è leggermente meno comune della presenza di strutture ufficiali di rappresentanza sindacale: il 26% dei responsabili riferisce che la sua impresa fa parte di un'associazione di categoria coinvolta nella contrattazione collettiva. L'iscrizione è meno frequente nel settore della vendita all'ingrosso, al dettaglio, alimentare e alberghiero (23%), mentre risulta più diffusa nei trasporti e servizi finanziari (rispettivamente 31% e 32%). Le differenze tra paesi sono enormi. Poche imprese sono iscritte a un'associazione di categoria in Romania (6%), Bulgaria ed Estonia (entrambe al 7%); il tasso di iscrizione è molto superiore in Danimarca (59%), Austria (68%) e Svezia (78%).

### **Risorse per la rappresentanza sindacale**

La capacità di dialogo sociale dipende in larga misura dal tempo e dalle risorse a disposizione dei rappresentanti sindacali. Più di metà (56%) dei rappresentanti sindacali riferisce di poter avere la quantità di tempo lavorativo necessario per i loro incarichi. Circa un terzo (29%) risponde di avere un numero definito di ore sufficiente a svolgere tali incarichi. Una percentuale minore afferma di non poter usare il proprio orario di lavoro (6%), ovvero di disporre di un numero definito di ore insufficiente a svolgere i propri incarichi a (5%). Infine, il 3% lavora a tempo pieno come rappresentante sindacale. Circa un terzo (32%) dei rappresentanti sindacali ha risposto di avere partecipato ad attività di formazione attinenti alla propria funzione nei 12 mesi prima dell'indagine. Circa il 37% riferisce, infine, che i rappresentanti sindacali hanno accesso a finanziamenti per attività di consulenza esterna.

### **Livello di coinvolgimento nei processi decisionali**

È stato chiesto sia ai responsabili delle risorse umane sia ai rappresentanti sindacali in che misura i rappresentanti sindacali (ove presenti) fossero stati coinvolti nel processo decisionale in riferimento al cambiamento recente più importante nell'impresa (in

termini di impatto sulle condizioni di lavoro). In circa l'88% delle imprese con rappresentanti sindacali ufficiali, la direzione li ha informati a riguardo. Nel 69% dei casi è stata chiesta la loro opinione prima di prendere una decisione definitiva, mentre nel 60% dei casi la direzione li ha coinvolti nel processo decisionale. La probabilità che la direzione tenga informati, consulti e tratti coi rappresentanti sindacali tende ad aumentare leggermente in proporzione alle dimensioni dell'impresa.

### **Informazione e consultazione**

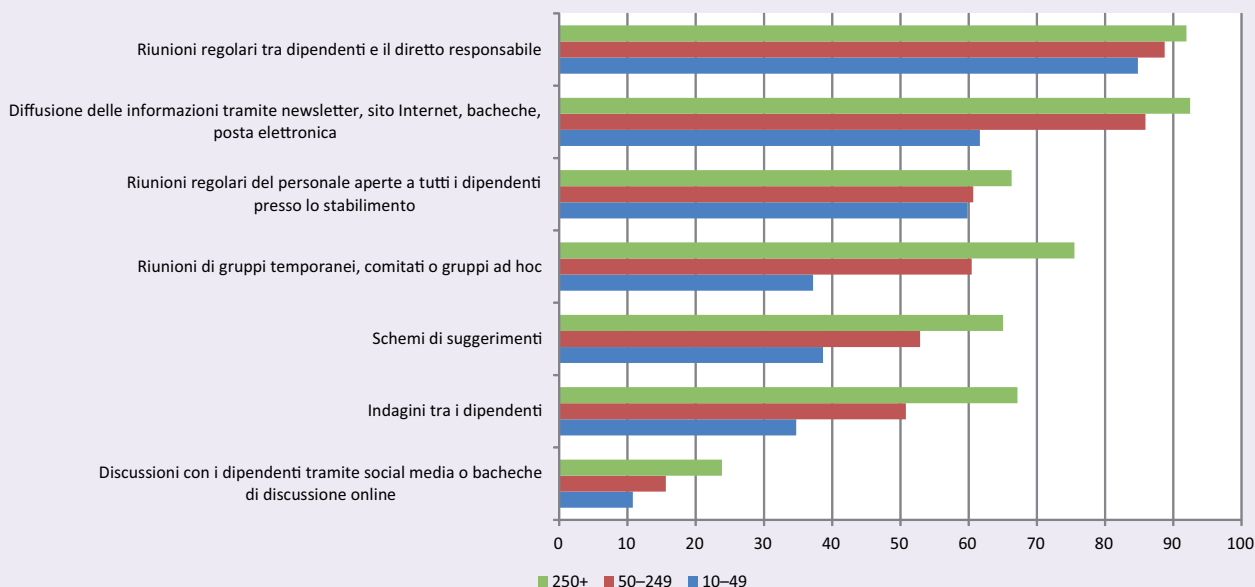
La direttiva su informazione e consultazione (2002/14/CE) prevede che i rappresentanti sindacali abbiano diritti di informazione e consultazione in tutte le ditte con almeno 50 dipendenti, ovvero negli stabilimenti dove lavorano più di 20 persone. L'informazione e la consultazione devono riguardare la situazione della ditta a livello finanziario e occupazionale, oltre alle decisioni che possono portare a cambiamenti sostanziali in termini di organizzazione del lavoro o di relazioni contrattuali.

In quasi tutte le imprese, quantomeno nell'80% dei casi, i rappresentanti sindacali confermano di essere tenuti aggiornati riguardo alla situazione dell'impresa a livello finanziario e occupazionale. In percentuale leggermente inferiore, affermano di ricevere informazioni riguardo a nuovi prodotti, processi e piani strategici dell'impresa. La probabilità che la direzione informi i rappresentanti sindacali aumenta con le dimensioni dell'impresa. Nell'85% dei casi in cui vi è una struttura per il dialogo sociale, le informazioni sulla situazione finanziaria contemplano le aspettative future. Queste ultime fanno parte delle informazioni relative alla situazione occupazionale nell'83% delle imprese. Quasi tutti i rappresentanti sindacali (83%) ritengono soddisfacente il tempismo con cui giungono le informazioni; l'87% è soddisfatto della loro qualità.

### **Comunicazione con i dipendenti**

La direzione usa tutta una serie di metodi per coinvolgere i dipendenti nelle decisioni prese dall'impresa. La misura in cui sono utilizzati i vari metodi di comunicazione varia a seconda delle dimensioni dell'impresa stessa. Tra i dipendenti e i loro diretti superiori si svolgono riunioni a cadenza regolare in oltre l'80% delle imprese, indipendentemente dalle dimensioni. Riunioni aperte a tutti i dipendenti sono organizzate solo nel 60% dei casi. Strumenti meno interattivi e personali, come newsletter, sondaggi tra il personale e piani dei suggerimenti sono più diffusi nelle imprese grandi, come lo sono anche i comitati ad interim o i gruppi ad hoc. Social media e gruppi di discussione online non si sono (per ora) affermati come modalità di interazione col personale; tuttavia il 24% dei responsabili nelle imprese grandi afferma di farne uso.

Figura 4: Metodi di coinvolgimento dei dipendenti, per dimensioni dell'impresa (%)



### Sfide a livello di RU e atmosfera nel luogo di lavoro

Nell'indagine, i responsabili si sono espressi su una serie di questioni riguardanti le risorse umane e in generale l'atmosfera di lavoro nell'impresa: assenze per malattia; assunzione di risorse umane con le giuste competenze; permanenza dei dipendenti; tagli al personale a causa della crisi; motivazione dei dipendenti.

Un'impresa su sette (il 13%) nell'UE trova difficoltà a causa dell'elevato tasso di assenza per malattia, un problema citato più di frequente nelle grandi imprese. La percentuale minore di responsabili che ha avuto questo problema si trova in Grecia e Romania (meno del 5% in entrambi i casi); quelle più alte si riscontrano in Lussemburgo (31%) e Germania (24%).

Quattro imprese europee su dieci (39%) fanno fatica a trovare personale con le competenze richieste. Il problema è riscontrato con maggior frequenza nel settore manifatturiero (43%), meno di tutti nei servizi finanziari (30%). Oltre il 60% delle imprese austriache e nei Paesi baltici ha difficoltà nel trovare personale con competenze adeguate, una percentuale sostanzialmente più alta che a Cipro, in Grecia o in Spagna (meno del 25% in tutti questi casi).

Gli anni di crisi precedenti la terza indagine ECS sono stati caratterizzati da un aumento della disoccupazione in tutta Europa. Ciononostante, il 10% delle imprese nell'UE afferma di avere ancora difficoltà a trattenere i dipendenti. Le difficoltà nel trattenere i dipendenti sono maggiormente frequenti in Lituania (per il 28% dei responsabili) e Ungheria (21%). All'opposto, la questione è meno sentita in Spagna (3%), Danimarca e nei Paesi Bassi (4%).

Nel 2013 molte imprese in Europa hanno ancora dovuto fare i conti col clima economico avverso; il 17% dei responsabili indica che l'impresa per cui lavora ha dovuto ridurre l'organico. Inoltre, il 38% delle

imprese che hanno ridotto il personale dal 2010, sono state costrette a ulteriori tagli. Ci sono notevoli differenze a seconda del paese: la percentuale di imprese i cui responsabili riferiscono di tagli all'organico è maggiore in alcuni paesi dell'Europa meridionale, ovvero Cipro (52%), Grecia (41%), Portogallo (35%) and Spagna (32%). All'opposto, solo nel 6% delle imprese tedesche e nel 10% dei casi per il Regno Unito è stato necessario ridurre l'organico. I responsabili di aziende nel settore edile indicano più spesso la necessità di tagli al personale (23%) rispetto ai servizi finanziari (13%).

Circa il 17% dei responsabili delle imprese dell'UE afferma di avere riscontrato difficoltà a livello di motivazione dei dipendenti. Il problema pare frequente nel settore dell'edilizia (20%) e manifatturiero (19%); risulta invece meno diffuso per quanto riguarda i servizi finanziari (13%).

Secondo l'84% circa dei responsabili delle risorse umane l'atmosfera nella loro impresa in generale è buona, ovvero ottima. Considerando la crisi economica, circa il 13% dei responsabili ritiene che la situazione sia peggiorata dal 2010, mentre secondo il 31% c'è stato un miglioramento. È più probabile che l'atmosfera sia buona ovvero ottima nelle piccole imprese che in quelle medie o grandi.

### Dati sui servizi pubblici

L'indagine ECS ha inoltre raccolto informazioni riguardo alle imprese (pubbliche e private) che si occupano di servizi pubblici nei settori di pubblica amministrazione, sanità e istruzione; queste sono state analizzate a parte rispetto a quelle che forniscono servizi commerciali. In questa sezione si evidenziano alcuni risultati dal settore pubblico per quanto riguarda organizzazione del lavoro, prassi a livello di RU, dialogo sociale e coinvolgimento dei dipendenti.

Figura 5: Lavoro di squadra autonomo e gestito dalla direzione (%)

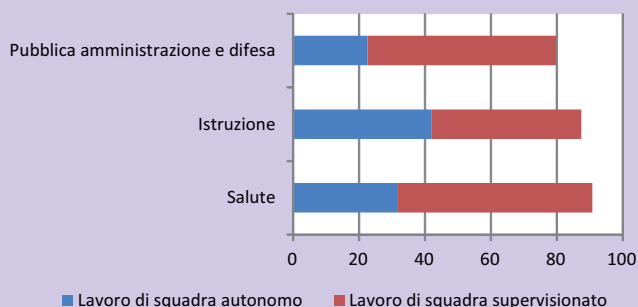


Figura 6: Percentuale del personale a cui è concesso tempo retribuito per la formazione (%)

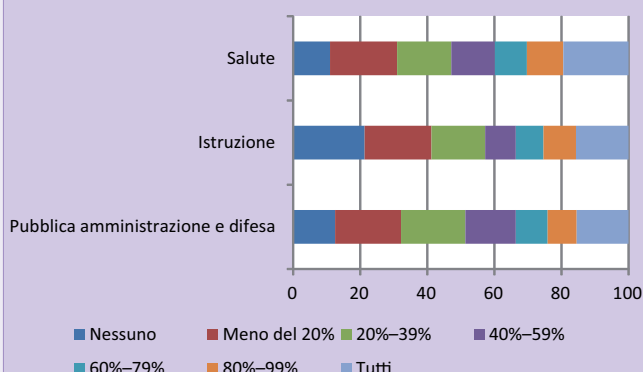


Figura 7: Presenza di una struttura ufficiale per la rappresentanza sindacale (%)

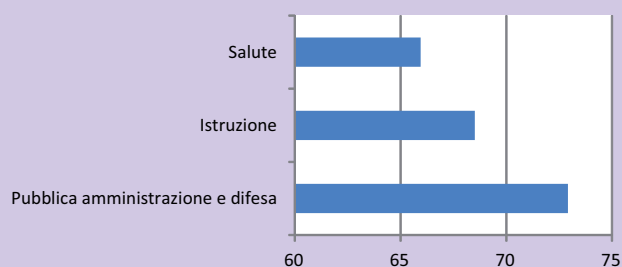
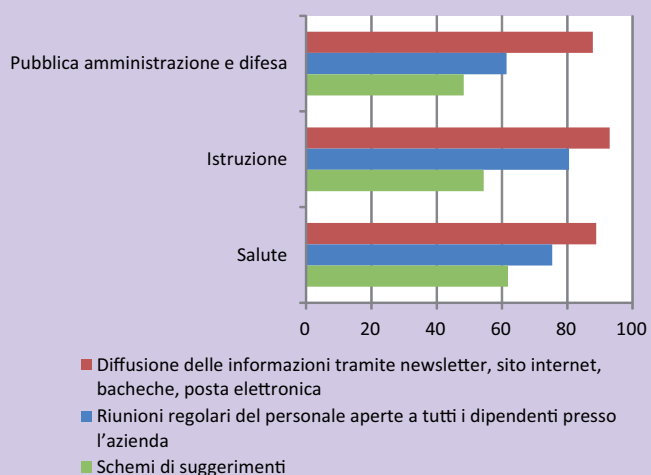


Figura 8: Metodi di coinvolgimento dei dipendenti (%)



## Organizzazione del lavoro

In generale, il lavoro di squadra è più diffuso nella sanità, seguita dall'istruzione. Ciononostante, il lavoro di squadra indipendente è più comune nel settore dell'istruzione.

### Per informazioni

Ulteriori informazioni sull'indagine sulle imprese europee sono disponibili alla seguente pagina interne:  
<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ecs/index.htm>

Sophia MacGoris, Assistente indagini: [smg@eurofound.europa.eu](mailto:smg@eurofound.europa.eu)

La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound) è un'agenzia europea tripartita, il cui ruolo consiste nel divulgare informazioni riguardo alle politiche in materia sociale e di occupazione. Eurofound è stata creata nel 1975 dal Regolamento del Consiglio (CEE) n. 1365/75, al fine di pianificare e progettare migliori condizioni di vita e di lavoro in Europa.

© Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, 2013.

Per informazioni relative ai diritti di traduzione o riproduzione, contattare il direttore della Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irlanda.

Telefono (+353 1) 204 31 00

E-mail: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)

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



Publications Office

## Prassi a livello di RU

Le imprese nel settore sanitario con maggiore probabilità retribuiscono il tempo per la formazione. Le imprese nel settore dell'istruzione e della pubblica amministrazione, più o meno nella stessa percentuale, erogano formazione a tutti i dipendenti o quasi (almeno il 60%). D'altro canto, nel settore dell'istruzione la probabilità che ai dipendenti non sia erogata alcuna formazione è molto maggiore che negli altri due casi.

## Dialogo sociale

Strutture ufficiali per la rappresentanza sindacale sono presenti in quasi tutti i servizi pubblici inseriti nel campione, con la frequenza maggiore nella pubblica amministrazione, con la frequenza maggiore nella pubblica amministrazione.

## Coinvolgimento dei dipendenti

Nei servizi pubblici, come in altri settori, la divulgazione d'informazioni mediante newsletter, internet o bacheche è il metodo più comune per coinvolgere i dipendenti nell'organizzazione del lavoro. È leggermente più diffusa nell'istruzione che nel settore sanitario e nella pubblica amministrazione. Le riunioni aperte a tutto il personale sono più diffuse nel settore dell'istruzione. Il piano dei suggerimenti, meno interattivo pur essendo il metodo dal basso verso l'alto per definizione, è maggiormente diffuso in ambito sanitario.