

POSIZIONE CONGIUNTA

# Assunzione e fidelizzazione del personale nei servizi sociali in Europa

Stato dell'arte, piste per il futuro e ruolo  
del dialogo sociale europeo

23/06/2020



*Il presente documento è frutto dei dibattiti e dei contributi raccolti nel corso del terzo Seminario tematico del progetto PESSIS+ "Assunzione e fidelizzazione del personale nei servizi sociali: migliorare l'attrattiva del settore", nonché delle principali richieste formulate in questi anni dalla FSESP e dalla Federazione dei datori di lavoro europei del sociale, sintetizzate nei documenti quadro presentati in occasione del seminario.*

*Il documento mira a identificare gli interventi da attuare per migliorare l'attrattiva del settore dei servizi sociali, sulla scia degli scambi avutisi tra la FSESP e i Datori di lavoro del sociale nell'ambito dei progetti PESSIS+ e DialogueS. Il documento sintetizza altresì alcune richieste e aspetti fondamentali cui occorre dar seguito nell'ambito del dialogo sociale europeo.*

***Il presente documento è stato redatto prima della pandemia di COVID-19. Di conseguenza, in futuro potrebbe essere integrato o modificato da un nuovo documento congiunto FSESP-Datori di lavoro del sociale che tenga conto degli esiti delle imminenti discussioni sul COVID-19 e i servizi sociali, in particolare per quanto riguarda la salute e la sicurezza in ambito professionale.***



*With financial support from the European Union*

# Sommario

<b>1</b>	<b>Introduzione: come soddisfare la crescente domanda di servizi sociali di qualità in Europa</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Assunzione e fidelizzazione del personale nei servizi sociali - Stato dell'arte</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Assunzione e fidelizzazione nei servizi sociali - quali piste per il futuro?</b> .....	<b>5</b>
	3.1 Condizioni lavorative decorose, salute e sicurezza sul lavoro, sviluppo organizzativo, conciliazione tra tempi di vita e di lavoro .....	5
	3.2 Migliorare l'immagine del settore .....	6
	3.3 Salute e sicurezza sul lavoro .....	7
	3.4 Formazione e apprendimento permanente .....	8
	3.5 Lavoratori migranti e "fuga delle risorse di cura" .....	8
	3.6 Digitalizzazione .....	9
	3.7 Assistenza nelle zone rurali, nelle aree scarsamente servite e nelle grandi città .....	9
	3.8 Questioni emergenti: forme di lavoro atipico, nuovi modelli di cura, migrazione .....	10
<b>4</b>	<b>Il ruolo delle Istituzioni europee</b> .....	<b>11</b>
	4.1 Il Pilastro europeo dei diritti sociali .....	11
	4.2 Semestre europeo .....	11
	4.3 Nuova agenda per le competenze per l'Europa .....	12
	4.4 Fondo sociale europeo .....	12
<b>5</b>	<b>Il ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva</b> .....	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Temi da trattare in un piano di lavoro congiunto</b> .....	<b>14</b>

# 1

## Introduzione: come soddisfare la crescente domanda di servizi sociali di qualità in Europa

In tutta Europa si registrano tendenze demografiche simili: aumenta l'aspettativa di vita e con una popolazione sempre più anziana aumentano anche i tassi di invalidità e di malattia. Molte persone sviluppano patologie croniche che possono influire sulla loro mobilità e capacità di vivere in autonomia.

Crescono anche la partecipazione delle donne alla forza del lavoro e la mobilità dei lavoratori, con conseguente innalzamento del numero di famiglie i cui membri vivono in città o paesi diversi e dove non è più possibile garantire un'assistenza informale e non retribuita ai famigliari.

I mutamenti del mercato del lavoro, inoltre, aumentano le condizioni di precarietà professionale per molti lavoratori e questo genera a sua volta un aumento della domanda di servizi sociali.

Di conseguenza, mutano anche i modelli assistenziali. Per rispondere alle nuove esigenze delle società sono necessari servizi sociali formali di alta qualità.<sup>1</sup> Servizi affidabili, che rafforzano anche le potenzialità dell'economia locale.

I servizi sociali di qualità rappresentano un diritto fondamentale dei cittadini nell'UE (art. 34 della Carta dei diritti fondamentali dell'UE). Di fronte alle crescenti sfide dei servizi sociali è necessario che l'UE e gli Stati membri si impegnino ad erogare e a garantire servizi efficienti e ad assicurare condizioni di lavoro decorose. A tal proposito occorrono risorse e organico sufficienti, una reale partnership sociale e una libera attività sindacale per il miglioramento dei salari e delle condizioni di lavoro, con contratti collettivi, personale qualificato e il libero accesso ai servizi sociali per tutti i cittadini dell'UE.

1 Rapporto di Social Services Europe: Recruitment & Retention in Social Services - Unlocking the Sector's Job Creation Potential, 2017. URL: <https://www.socialserviceseurope.eu/reports>

# 2

## Assunzione e fidelizzazione del personale nei servizi sociali - Stato dell'arte

Il settore dei servizi sociali è uno dei comparti che creano più posti di lavoro in Europa. **Impiega direttamente quasi 11 milioni di persone<sup>2</sup> sul nostro continente, pari al 4,7% dell'intera forza lavoro dell'UE.** Insieme ai servizi sanitari, i servizi sociali e assistenziali rappresentano il 7% della produzione economica totale dell'Unione europea.

A seguito dei cambiamenti demografici, della mobilità del lavoro, delle nuove tipologie di famiglia e dell'evoluzione delle mentalità, il settore dei servizi sociali è anche uno dei comparti economici a più rapido tasso di crescita. Nel corso degli ultimi dieci anni ha generato più di due milioni di posti di lavoro<sup>3</sup> e si prevede che nei prossimi decenni si svilupperà ulteriormente in modo significativo.

Nonostante la crescente domanda di servizi sociali accessibili, finanziariamente sostenibili e di qualità, molti datori di lavoro hanno grandi difficoltà nell'assumere, formare e conservare una forza lavoro adeguatamente preparata e qualificata. Analogamente, i dipendenti hanno difficoltà a entrare nel settore in modo stabile, con buone opportunità di sviluppo professionale, crescita personale e condizioni di lavoro eque.

Ai fini del presente documento, per assunzione e fidelizzazione del personale vengono adottate le seguenti definizioni:

- Assunzione: la capacità dimostrata di attrarre professionisti in possesso delle competenze e qualifiche richieste per occupare posizioni definite.
- Fidelizzazione: la capacità di mantenere il personale nel settore, limitando le fuoriuscite immotivate ("volontarie") verso altri settori.<sup>4</sup>

### Migliori condizioni lavorative e luoghi di lavoro sani per rafforzare l'immagine del settore

Per molti, lavorare nel settore dell'assistenza sociale non è la scelta di carriera preferita e questo per vari motivi. Il settore è spesso associato a orari di lavoro flessibili, retribuzioni più basse rispetto ai salari medi nazionali e condizioni di lavoro impegnative sia sul piano emotivo che fisico. Molti dipendenti dei servizi di assistenza sociale rimangono nel settore solo per alcuni anni o sono costretti a ridurre l'orario di lavoro. Inoltre, le difficili condizioni lavorative portano a

2 Secondo una rilevazione Eurostat sui codici NACE (ATECO) 87 e 88 relativa all'anno 2018, i dipendenti che lavorano in organizzazioni che rientrano in queste due categorie sono 10.918.600.

3 Fonte Eurostat, periodo dal 2009 al 2018.

4 [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/workforce/docs/2015\\_healthworkforce\\_recruitment\\_retention\\_frep\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/workforce/docs/2015_healthworkforce_recruitment_retention_frep_en.pdf)

tassi di assenza per malattia perennemente elevati, un aspetto che aggrava ulteriormente le carenze di organico esistenti. Migliorare le condizioni di lavoro è un aspetto essenziale per agevolare l'assunzione e la fidelizzazione del personale.

### Squilibri di genere

Il lavoro di cura è spesso considerato un "lavoro da donna" per una concezione stereotipata dei ruoli maschili e femminili nella società. Osservando i dati ufficiali dell'UE è possibile notare come questo si rifletta nella composizione di genere di questi settori: **istruzione, sanità e servizi sociali sono i settori con il maggior tasso di segregazione in termini di genere.** Secondo un rapporto dell'Osservatorio dei datori di lavoro del sociale sulla forza lavoro nei servizi sociali in Europa, l'82% di quest'ultima è donna. Il settore occupazionale in cui si registra il livello di segregazione di genere più alto nell'UE è la cura alla persona, con le donne che arrivano a rappresentare sino al 90% dei dipendenti del comparto.<sup>5</sup>

Per contro, le posizioni apicali nel settore dei servizi sociali sono principalmente occupate da uomini. Un aspetto dovuto ad atteggiamenti culturali stereotipati contro l'assunzione di un ruolo di cura da parte degli uomini, poiché nella maggior parte delle società questo lavoro è stato tradizionalmente lasciato alle donne. È necessario intensificare gli sforzi per eliminare gli stereotipi e riequilibrare sia la forza lavoro, sia i livelli direttivi, anche mettendo in discussione lo status quo e promuovendo attivamente l'assunzione di uomini e l'avanzamento di carriera delle donne. Le pari opportunità nello sviluppo dei percorsi professionali tra uomini e donne, così come la parità di retribuzione per lo stesso lavoro e per un lavoro di pari valore, sono misure

importanti per assicurare al settore un organico sufficiente, con professionisti ben preparati.

### Vincoli finanziari

Negli ultimi anni, un ulteriore elemento critico di cambiamento è rappresentato dalle misure di **austerità**: i servizi sociali spesso non dispongono di risorse adeguate per far fronte alla crescente domanda posta dalla società. Le politiche di austerità hanno portato a una riduzione dei finanziamenti erogati dalle amministrazioni centrali e locali, con una conseguente limitazione dei livelli retributivi e degli aumenti salariali, che non migliorano l'attrattiva e l'immagine del settore tra i potenziali nuovi lavoratori. In altri casi, i livelli di finanziamento non sono diminuiti, ma l'inflazione e i nuovi bisogni rendono insufficienti le risorse finanziarie.

Pertanto, anche le organizzazioni che erogano servizi nel settore dell'assistenza sociale incontrano attualmente notevoli difficoltà nel conservare la propria forza lavoro perché da tali vincoli derivano spesso contratti di lavoro a breve termine e part-time, un forte ricambio del personale, scarse condizioni lavorative e possibilità di carriera e bassi salari.

### Invecchiamento della forza lavoro

Inoltre, anche **nel settore dei servizi sociali la forza lavoro sta invecchiando.** Con la quota di lavoratori over 50 passata dal 28,63% del 2009 al 36,12% nel 2018<sup>6</sup> (a fronte di un 32,51% per tutti i settori di attività), le organizzazioni devono affrontare a sfide specifiche per rispondere alle esigenze dei lavoratori più anziani, ma anche per costituire una nuova forza lavoro più giovane che sostituisca i colleghi alla soglia del pensionamento.

5 Rapporto EIGE: Study and work in the EU: set apart by gender, 2018.

URL: <https://eige.europa.eu/publications/study-and-work-eu-set-apart-gender-report>

6 Fonte\_ Rilevazione Eurostat sul personale delle attività economiche NACE (ATECO) 87 e 88.

# 3

## Assunzione e fidelizzazione nei servizi sociali – quali piste per il futuro?

Nell'ultimo decennio, i servizi sociali hanno registrato una forte crescita in termini di occupazione. Si prevede che nei prossimi anni la richiesta di assistenza sociale sia destinata ad aumentare mentre, al contempo, il settore ha difficoltà a reperire nuove persone da assumere e a far fronte agli elevati tassi di ricambio e abbandono del personale. In assenza di interventi specifici sarà messa a repentaglio la capacità di garantire il diritto ai servizi assistenziali e ad un'adeguata protezione sociale per i bisogni di cura a lungo termine in una società che invecchia, con un conseguente aggravamento delle disuguaglianze.

Gli operatori dei servizi sociali annoverano le finalità e il riconoscimento del loro lavoro tra gli aspetti positivi, sebbene diverse questioni organizzative come gli orari, l'elevato carico di lavoro o la mancanza di sostegno da parte del personale impediscano di sentirsi soddisfatti sul piano professionale e accentuino l'intenzione di licenziarsi.

Ogni anno, un cospicuo numero di operatori dei servizi sociali cambia lavoro e alcuni di questi si orientano verso altri settori. Nei Paesi Bassi, 180.000 degli 1,2 milioni di dipendenti del settore dell'assistenza cambiano lavoro ogni anno. Quasi la metà (80.000 dipendenti) opta per un impiego al di fuori del settore dell'assistenza sociale.<sup>7</sup>

**Nell'attuale quadro demografico, garantire personale sufficiente e ben addestrato nel settore dell'assistenza sociale è una priorità assoluta per il benessere della popolazione dell'UE. L'assunzione e la fidelizzazione dei lavoratori del settore richiedono risposte immediate e urgenti, anche nell'ambito del dialogo sociale a livello nazionale ed europeo.**

Cosa si può fare allora?

### **3.1 Condizioni lavorative decorose, salute e sicurezza sul lavoro, sviluppo organizzativo, conciliazione tra tempi di vita e di lavoro**

Un approccio olistico all'assistenza sociale deve innanzi tutto considerare la qualità del lavoro e il benessere dei dipendenti e degli utenti dei servizi. Sul luogo di lavoro devono essere implementate e applicate efficacemente le disposizioni in materia di salute e sicurezza previste dalla normativa europea. Il management, gli operatori in prima linea e i rappresentanti dei lavoratori devono essere coinvolti nel processo di definizione delle tipologie di impieghi richiesti, nonché delle competenze e dell'esperienza necessarie per il loro svolgimento. Inoltre,

<sup>7</sup> <https://www.duobus.nl/nieuws/n:71:t:zorgsector-haalt-alles-uit-de-kast-om-werknemers-te-behouden>

per rispondere alla carenza globale di operatori del settore, le parti sociali dovrebbero discutere al livello più opportuno, in base a riscontri oggettivi, la gamma di qualifiche richieste per garantire personale correttamente formato e un corretto rapporto tra operatori e utenti.

Come indicato in precedenza, il settore è prevalentemente femminile e le retribuzioni sono generalmente basse. L'innalzamento dei salari a livello nazionale e il miglioramento delle condizioni di lavoro rappresentano una misura fondamentale che agevolerebbe l'assunzione di personale qualificato e motivato. Le parti sociali, attraverso una forte contrattazione collettiva nazionale e locale e altre iniziative di dialogo sociale, dovrebbero fare di questa misura una priorità.

Molte sono le evidenze a sostegno di una diretta correlazione tra leadership e salute e benessere dei lavoratori sul posto di lavoro. Un management impegnato e proattivo può aumentare la produttività e l'impegno dei dipendenti e ridurre i rischi a carattere psicosociale e lo stress.<sup>8</sup> In questo senso, una adeguata formazione dei manager svolge un ruolo importante per far sì che i dirigenti riconoscano la propria responsabilità nel garantire condizioni di lavoro di qualità per il personale e il benessere degli utenti.

Nel tentativo di creare un legame tra forza lavoro e organizzazione, alcuni datori sono particolarmente attenti a creare una cultura aziendale positiva, nonché a promuovere una comprensione condivisa del lavoro svolto, dei valori, delle strutture e delle attività comuni e del senso di responsabilità dei lavoratori. Favorire un clima organizzativo positivo è un fattore di fidelizzazione importante. I dipendenti che giudicano positivamente il proprio ambiente di lavoro, dove il loro contributo è apprezzato e riconosciuto, sono tendenzialmente meno esposti ai rischi

lavorativi quali infortuni, malattie professionali ed esaurimento emotivo e, soprattutto, sono più motivati. Per tutta la carriera lavorativa, un sostegno professionale e personale consono alle diverse fasi di vita dei dipendenti può costituire un importante strumento di fidelizzazione.

Uno dei risultati concreti del Pilastro europeo dei diritti sociali è l'iniziativa per l'equilibrio tra attività professionale e vita familiare, che affronta le sfide legate alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per genitori e prestatori di assistenza. La direttiva relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare<sup>9</sup> è stata adottata nel 2019 e consentirà a genitori e a tutti coloro che prestano assistenza di beneficiare di misure analoghe in tutta Europa per una migliore conciliazione tra tempi di lavoro e di vita familiare. Nell'ambito della contrattazione collettiva, le parti sociali dovrebbero collaborare allo sviluppo di modelli di orario che incentivino il lavoro nel settore e prevengano l'esaurimento o il burnout, soprattutto intervenendo per migliorare gli orari di lavoro e la titolarità del fattore tempo, da sempre aspetti difficili da programmare e gestire quando il bisogno di assistenza è continuo.

Con l'erogazione di servizi destinati a genitori e familiari di bambini, anziani e persone con disabilità, i servizi sociali contribuiscono anche al miglioramento dell'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro, un aspetto importante da tener presente.

### 3.2 Migliorare l'immagine del settore

L'assunzione e la fidelizzazione degli operatori del sociale richiedono un approccio globale che tenga conto delle condizioni di lavoro, delle strategie di comunicazione, della gestione delle risorse umane, di percorsi professionali continuativi e di una pianificazione lungimirante.

8 Rapporto FSESP-HOSPEEM (2016): *Assessing health and safety risks in the hospital sector and the role of the social partners in addressing them: the case of musculoskeletal disorders (MSDs) and psychosocial risks and stress at work (PSRS@W)*. URL: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Report%20Helsinki-Version-20.05.16-EN-Final.pdf>

9 Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza

Sia i datori di lavoro, sia i professionisti del settore dovrebbero promuovere un'ampia comunicazione sulle professioni del sociale e sulla loro varietà. A tale fine, diversi paesi europei hanno già varato campagne informative e promozionali che garantiscono una maggior visibilità ai servizi sociali presso il grande pubblico. È importante puntare su tutti i talenti disponibili, così da reclutare una forza lavoro diversa e diversificata per competenze e abilità, genere, età, cultura, provenienza etnica, orientamento sessuale e identità.

Invogliare i giovani a intraprendere una carriera nel settore assistenziale è fondamentale per creare una forza lavoro sostenibile nei servizi sociali. Poiché molti giovani hanno una scarsa conoscenza di tali servizi, diverse organizzazioni hanno istituito programmi per illustrare le professioni sociali a una potenziale forza lavoro, come programmi di volontariato e di apprendistato.<sup>10</sup>

Il sistema di "Garanzia per i giovani", un'iniziativa dell'UE che consente ai giovani di età inferiore ai 25 anni di accedere all'occupazione, all'istruzione continua, all'apprendistato o al tirocinio, può contribuire a sensibilizzare i giovani sullo sviluppo di una carriera nel settore dei servizi sociali.

Promuovere l'immagine pubblica dell'occupazione nei servizi assistenziali può contribuire a stimolare tra i lavoratori (anche tra coloro che desiderano cambiare percorso professionale) la tendenza a lavorare in settori in cui le proprie ambizioni professionali si combinano con i propri valori e obiettivi.

### 3.3 Salute e sicurezza sul lavoro

Tra i rischi professionali più frequentemente segnalati nel settore dei servizi sociali e di cura figurano i disturbi muscolo-scheletrici (MSD), i rischi psicosociali e lo stress sul luogo di lavoro. Investire

nella prevenzione e nella gestione di questi rischi professionali contribuisce a migliorare la salute dei lavoratori e ad aumentare i tassi di fidelizzazione.<sup>11</sup>

Definire un corretto quadro di riferimento è fondamentale per garantire condizioni e regole uniformi nei servizi assistenziali e ridurre i disturbi muscoloscheletrici e i rischi psicosociali: lo sviluppo di un quadro coerente a livello dell'UE sui MSD e l'effettiva attuazione della legislazione esistente sui rischi psicosociali dovrebbero essere considerati una priorità a livello nazionale ed europeo. Inoltre, nel definire il quadro in materia di salute e sicurezza, i legislatori e le parti sociali devono assicurare che vengano incluse anche la salute e le esigenze specifiche di genere, invece di applicare un approccio generalizzato esclusivamente basato sul "maschile neutro". Sebbene siano previste alcune tutele per le donne affette da patologie legate alla gravidanza, dovrebbero essere prese in considerazione anche altre questioni specifiche di salute di genere quali i problemi mestruali o la menopausa.

Lo stress fisico e mentale sul lavoro ha un impatto sugli operatori, sui dirigenti, sulle organizzazioni e sull'utenza e, di conseguenza, sul settore dei servizi sociali nel suo complesso. Questo si ripercuote negativamente sul benessere e sulla soddisfazione professionale, riduce la motivazione e l'efficienza, aumenta il tasso di incidenti e di infortuni.

La partecipazione dei lavoratori e un forte impegno del management possono svolgere un ruolo fondamentale nel prevenire e ridurre i rischi di natura psicosociale e lo stress sul lavoro. Negli ambienti professionali in cui vi è un'attiva collaborazione tra le rappresentanze dei lavoratori e il management è più probabile che venga riportata l'introduzione, ad opera dell'organizzazione, di efficaci misure in materia di salute e sicurezza e gestione dei rischi psicosociali.<sup>12</sup>

10 Rapporto Social Services Europe (2017): *Recruitment & Retention in Social Services - Unlocking the Sector's Job Creation Potential*. URL: <https://www.socialserviceseurope.eu/reports>

11 Ibidem.

12 Ibidem.

Solo con una stretta cooperazione tra le parti sociali – sindacati, organizzazioni dei datori di lavoro e, se del caso, governi – tali questioni possono essere prevenute e gestite in modo efficace e portare a una situazione vantaggiosa per tutti.

### 3.4 Formazione e apprendimento permanente

È importante che il personale disponga di qualifiche sufficienti e sviluppi le proprie competenze in modo da progredire professionalmente all'interno del settore. Garantire tempo e mezzi per l'istruzione e la formazione professionale è importante per l'avanzamento di carriera. La possibilità di conseguire ulteriori diplomi, certificazioni e competenze tramite una formazione professionale, in modo particolare quando manca una formazione iniziale, contribuisce fortemente a garantire un percorso di sviluppo professionale all'interno del settore dei servizi sociali. In alcuni casi, un'opzione da prendere in considerazione può essere una maggiore flessibilità delle norme professionali (ad esempio per gli operatori assistenziali parzialmente qualificati).

La formazione della forza lavoro esistente è ritenuta un fattore essenziale per lo sviluppo, l'arricchimento e la valorizzazione dell'esperienza professionale dei lavoratori. Le opportunità di riqualificazione per una carriera duratura nel settore per l'intero arco della vita rappresentano un altro importante strumento che può contribuire a evitare il riorientamento professionale, il prepensionamento o la necessità di emigrare.

Per quanto riguarda lo sviluppo professionale, i datori di lavoro devono assicurarsi che donne e uomini godano degli stessi diritti e opportunità e adottare i provvedimenti necessari per agevolare un equo sistema di progressione di carriera.

### 3.5 Lavoratori migranti e "fuga delle risorse di cura"

La libera circolazione dei lavoratori dell'UE facilita la mobilità della manodopera all'interno dell'Unione europea. I lavoratori nati all'estero, siano essi nati in un altro Stato membro o in un paese terzo, svolgono già un ruolo di spicco nell'ambito dell'assistenza. Molti Stati membri si affidano sempre più alla mobilità e alla migrazione per colmare le carenze del settore. Tuttavia, l'assunzione di personale proveniente da altri paesi, soprattutto al di fuori dell'UE, ha diverse implicazioni, ad esempio in termini di requisiti professionali, contratti equi, aspetti etici, ecc.

Due grandi temi a tale proposito sono: la mancanza di riconoscimento dei diplomi e delle qualifiche ottenuti nei paesi di origine e le difficoltà di accesso alla formazione professionale.

Inoltre, i lavoratori qualificati che lasciano il proprio paese per lavorare all'estero possono accentuare le carenze di personale nei rispettivi paesi di origine e questi ultimi devono poi rivolgersi ad altri paesi per soddisfare la domanda. Inoltre, la maggior parte di questi lavoratori è costituita da donne che spesso, soprattutto all'inizio, si spostano da sole, senza i propri famigliari, per trasferirsi in un altro Stato per svolgere un lavoro di cura. Questo ha portato a una "fuga delle risorse di cura" nei paesi di origine, sia per quanto riguarda gli operatori professionali che gli operatori informali, che forniscono sostegno e assistenza per la cura di bambini e anziani.<sup>13</sup> Questo gap può essere colmato ricorrendo ad altri lavoratori provenienti dalle zone rurali e più povere dello stesso paese o da altri Stati, creando così un fenomeno noto come "catene globali dell'assistenza". È pertanto necessario monitorare questi processi sia nei paesi riceventi, sia nei paesi di origine, ed elaborare modelli di migrazione positivi nel campo dei lavori di cura e di assistenza.<sup>14</sup>

13 Secondo l'OMS (2006), 57 paesi registrano gravi carenze di personale, pari a un deficit globale di 2,4 milioni di dottori, infermieri e ostetriche. Il Ministero della Salute e dall'Assistenza sociale del Regno Unito ha realizzato una [Lista di paesi da cui non si dovrebbe assumere attivamente personale](#).

14 Si veda ad esempio il [progetto tedesco "triple-win"](#).

D'altro canto, in alcuni paesi di origine dell'Europa centrale e orientale la situazione economica è in costante miglioramento e i salari in aumento. Questo spinge taluni lavoratori migranti a ritornare in patria, con nuove pressioni sul settore, in tutta Europa, per la mancanza di personale.

Occorre incoraggiare la mobilità dei lavoratori tra Stati membri in modo intelligente, equo ed etico. Questo include:

- consentire alle persone di lavorare e vivere dove desiderano;
- innalzare i salari e migliorare le condizioni di lavoro nel settore dei servizi sociali nei "paesi di origine";
- gestire e regolamentare la somministrazione di lavoro in modo equo per i lavoratori, i fornitori di servizi e gli utenti;<sup>15</sup>
- contrastare il lavoro sommerso.

In alcuni paesi europei la comunicazione in lingue diverse è un problema quotidiano; gli assistiti possono avere difficoltà a comunicare con gli operatori che non parlano la loro lingua e anche la comunicazione tra colleghi può rivelarsi difficile. Datori di lavoro e autorità dovrebbero agevolare l'accesso a corsi di lingua per assicurare l'inclusione personale e professionale.

### 3.6 Digitalizzazione

Le nuove tecnologie stanno cambiando il modo di coordinare ed erogare i servizi sociali. La Federazione dei datori di lavoro del sociale e la FSESP hanno già espresso la loro posizione sulle sfide e le opportunità della digitalizzazione nei servizi sociali in un documento comune.<sup>16</sup>

In tale documento, le tecnologie digitali vengono considerate utili strumenti per l'assunzione di per-

sonale: offrire un posto di lavoro con attrezzature moderne e aggiornate può rendere più interessante il datore di lavoro, anche agli occhi dei giovani professionisti. Attraverso portali online, i datori di lavoro possono autopromuoversi ed entrare in contatto con specifici gruppi target. Le tecnologie quali i software utilizzati per i colloqui di lavoro e la selezione del personale possono agevolare il processo di assunzione. Le tecnologie digitali possono inoltre diventare uno strumento per fidelizzare il personale, ad esempio se utilizzate per contribuire a una migliore gestione del carico di lavoro e alla riduzione dello stress fisico dovuto al lavoro di cura.

Al contempo, le nuove modalità lavorative (ad esempio tramite piattaforme online) sollevano questioni relative agli standard di qualità e all'organizzazione e alla regolamentazione del lavoro (questioni contrattuali, orario di lavoro, copertura dei regimi di previdenza sociale, ecc). In questo quadro, il dialogo sociale e la contrattazione collettiva a diversi livelli sono strumenti fondamentali per normare l'introduzione e l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Queste ultime richiedono formazione e ulteriori qualifiche. Quando e dove necessario, l'acquisizione di competenze digitali dovrebbe essere parte integrante della formazione professionale e dei programmi delle strutture educative correlate al settore. Sul luogo di lavoro, la formazione professionale è necessaria per garantire ai dipendenti di restare al passo con i progressi in corso.

### 3.7 Assistenza nelle zone rurali, nelle aree scarsamente servite e nelle grandi città

Le zone rurali hanno spesso notevoli difficoltà a reclutare personale in quanto le risorse e la forza lavoro tendono a concentrarsi principalmente nelle aree urbane. Sono pertanto necessarie strategie più sofisticate per assicurare che la forza lavoro abbia le

15 Si veda la Convenzione OIL n. 189 che prevede il diritto a una chiara comunicazione (preferibilmente scritta) sulle condizioni di lavoro che, in caso di assunzione internazionale, deve essere inviata prima della partenza del lavoratore.

16 Disponibile qui: <http://socialemployers.eu/en/news/joint-position-paper/>.

giuste competenze per lavorare nelle zone rurali e che i residenti di tali aree possano beneficiare degli stessi servizi di qualità degli abitanti delle città. La mancanza di personale nei territori rurali implica inoltre la necessità di investire nella digitalizzazione e in nuovi modelli di assistenza e cura.

Nella maggior parte delle grandi città europee il costo degli alloggi e, più in generale, il costo della vita è spesso un problema. Questo obbliga gli operatori del sociale che non possono permettersi di abitare in città a fare i pendolari anche su lunghe distanze, un elemento che incide negativamente sulla loro qualità della vita e che può portare alle loro dimissioni.

### **3.8 Questioni emergenti: forme di lavoro atipico, nuovi modelli di cura, migrazione**

Negli ultimi due decenni, il numero dei lavoratori precari è sostanzialmente aumentato anche in questo settore. Rientrano nel lavoro precario il part-time non volontario, il lavoro ad interim in somministrazione, i contratti di lavoro a tempo determinato, il lavoro autonomo fittizio e il lavoro indipendente. La diffusione di queste forme di lavoro atipico nel settore dei servizi socio assistenziali ha diverse implicazioni per quanto riguarda la relazione tra datore e dipendente e si ripercuote sull'organizzazione del lavoro e sui modelli lavorativi.<sup>17</sup> Inoltre, mette a rischio la copertura previdenziale dei lavoratori e impatta sul finanziamento dei regimi di sicurezza sociale, creando altresì povertà lavorativa. Le iniziative di dialogo sociale possono contribuire a

promuovere gli aspetti positivi e le opportunità offerte dal lavoro atipico, contrastando al contempo i possibili effetti negativi di queste nuove tipologie di contratto nel settore dei servizi sociali e alla persona. Esse rappresentano altresì un altro importante strumento per affrontare queste criticità.

Anche i nuovi modelli di assistenza, quali i servizi di comunità, sono nuovi sviluppi che meritano attenzione nel settore dei servizi sociali. Le professioni del sociale dovrebbero evolvere nella direzione indicata dalla Convenzione sui Diritti delle persone con disabilità (CRPD), nel senso di un approccio inclusivo ai servizi, più incentrato sulla persona, non solo nelle istituzioni ma anche all'interno della società. Un approccio che richiede un adattamento dei servizi e nuove competenze quali ad esempio il sostegno a una vita in autonomia.

La mobilità all'interno degli Stati membri dell'UE, così come la migrazione da paesi terzi, si ripercuotono direttamente sul settore della cura e dell'assistenza. Le persone provenienti da un contesto migratorio possono essere sia utenti, sia operatori dei servizi sociali. La diversità culturale tra personale e pazienti richiede competenze di natura interculturale da parte dei datori di lavoro e dei lavoratori. Questo include sistemi di cura e di assistenza attenti alla dimensione culturale, che consentano alle persone bisognose di sostegno di vivere secondo i propri valori religiosi e culturali, nonostante le condizioni esterne (ad esempio vivere in una casa di cura, avere un prestatore di cure proveniente da un diverso background culturale, ecc.).

17 <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/atypical-work>

# 4

## Il ruolo delle Istituzioni europee

Le politiche occupazionali dell'UE mirano a creare un maggior numero di posti di lavoro di migliore qualità in tutta l'UE. La strategia Europa 2020, l'agenda dell'UE per la crescita e l'occupazione per il decennio in corso, funge da quadro di riferimento per le attività a livello europeo, nazionale e regionale.

Diversi quadri di riferimento europei esercitano un impatto sulle politiche a livello nazionale e, in ultima analisi, anche sul modo in cui i servizi sociali vengono ideati ed erogati.

### 4.1 Il Pilastro europeo dei diritti sociali

Il Pilastro europeo dei diritti sociali (EPSR), proclamato dal Parlamento europeo, dal Consiglio e dalla Commissione europea nel novembre del 2017, intende garantire nuovi e più efficaci diritti ai cittadini. Il Pilastro europeo dei diritti sociali si fonda su 20 principi basilari.

Almeno sei di questi principi possono essere realizzati solo con sistemi socio-assistenziali efficaci e di qualità, come i principi n. 11 "Assistenza all'infanzia e sostegno ai minori", n. 17 "Inclusione delle persone con disabilità" e il principio n. 18 "Assistenza a lungo termine".

L'esplicita menzione del diritto a un'assistenza a lungo termine (LTC) di buona qualità e a prezzi accessibili nel pilastro europeo dei diritti sociali e la relativa inclusione della LTC nel Semestre europeo hanno aperto nuove opportunità per affrontare la LTC in modo più proattivo a livello europeo.

Oltre agli articoli che riguardano direttamente i servizi sociali, l'articolo 8 del Pilastro europeo dei diritti sociali mette in luce l'importanza del dialogo sociale e del coinvolgimento dei lavoratori, evidenziando come le parti sociali debbano essere consultate per l'elaborazione e l'attuazione delle politiche economiche, occupazionali e sociali nel rispetto delle prassi nazionali. Inoltre, l'articolo afferma che le parti sociali "sono incoraggiate a negoziare e concludere accordi collettivi negli ambiti di loro interesse, nel rispetto della propria autonomia e del diritto all'azione collettiva. Ove del caso, gli accordi conclusi tra le parti sociali sono attuati a livello dell'Unione e dei suoi Stati membri". È incoraggiato il sostegno per potenziare la capacità delle parti sociali di promuovere il dialogo sociale.<sup>18</sup>

### 4.2 Semestre europeo

Il Semestre europeo è un processo di scambio tra la Commissione europea e gli Stati membri che dovrebbe coinvolgere le parti sociali, a livello europeo

<sup>18</sup> [https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_it](https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_it)

e nazionale, in un ruolo consultivo. Dall'adozione del Pilastro europeo dei diritti sociali, il semestre affronta questioni di natura sociale con l'aiuto di indicatori che misurano i progressi e consentono analisi comparative. Questo processo può rivelarsi potenzialmente utile per la convergenza sociale. A tal fine, tuttavia, la partecipazione democratica e il coinvolgimento delle parti sociali devono essere ulteriormente potenziati a livello nazionale ed europeo.

### **4.3 Nuova agenda per le competenze per l'Europa**

Nel giugno del 2016 la Commissione ha adottato la nuova Agenda per le competenze per l'Europa nell'ambito della quale sono state varate dieci azioni per mettere a disposizione dei cittadini dell'UE formazione, competenze e sostegno adeguati. Queste azioni sono finalizzate a migliorare la qualità e la pertinenza della formazione e delle altre modalità di acquisizione delle qualifiche, a rendere le competenze più visibili e comparabili e a migliorare l'informazione e la comprensione delle tendenze della

domanda di qualifiche e di posti di lavoro (analisi del fabbisogno di competenze), al fine di garantire migliori scelte professionali e trovare un impiego di qualità.<sup>19</sup> Questa strategia potrebbe sostenere lo sviluppo delle competenze necessarie nel settore dell'assistenza sociale, quali le competenze digitali. Potrebbe altresì contribuire ad affrontare sfide quali la "fuga delle risorse di cura".

### **4.4 Fondo sociale europeo**

Il Fondo sociale europeo (FSE), attualmente FSE+, è il principale strumento finanziario dell'Unione europea per sostenere l'occupazione negli Stati membri dell'UE e promuovere la coesione economica e sociale. Poiché l'offerta di servizi sociali è in costante evoluzione (ad esempio verso l'assistenza e i servizi di comunità), i regimi di finanziamento quali il FSE possono sostenere lo sviluppo di nuovi servizi, la formazione del personale e la sperimentazione di nuove soluzioni. Le parti sociali hanno un importante ruolo da svolgere a tale proposito grazie alla loro funzione consultiva nei confronti delle istituzioni dell'UE.

<sup>19</sup> DG Occupazione: Nuova Agenda per le competenze per l'Europa, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=it>

# 5

## Il ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva

Un dialogo costruttivo tra le parti sociali a tutti i livelli è cruciale per orientare gli sviluppi in materia di assunzione e fidelizzazione del personale nei servizi sociali in un'ottica di sostenibilità. Preservare e ampliare i diritti di informazione, consultazione e partecipazione delle parti sociali nei servizi sociali può contribuire a garantire posti di lavoro e l'erogazione di servizi di alta qualità.

In questo settore, la contrattazione collettiva a livello nazionale è un aspetto fondamentale per le strategie di assunzione e fidelizzazione del personale, che contribuisce a migliorare la qualità dei servizi nonché la soddisfazione professionale.

Il diritto delle parti sociali a una libera contrattazione collettiva sulle condizioni salariali e lavorative e l'esito di tale contrattazione devono essere tutelati dalle autorità nazionali e locali responsabili del finanziamento o dei contributi al costo del lavoro nei servizi sociali. I punti più critici per il reclutamento e la fidelizzazione del personale nell'ambito della contrattazione collettiva nazionale, regionale e/o settoriale sono:

- retribuzione/reddito a livello nazionale o locale;
- orario di lavoro (durata, programmazione, discrezionalità sull'orario di lavoro e flessibilità sul breve periodo);

- prospettive – sicurezza del posto di lavoro, avanzamento di carriera e qualità del contratto;
- qualità del lavoro – competenze, buon ambiente di lavoro fisico e sociale, intensità del lavoro;
- introduzione di nuove tecnologie;
- organico e qualifica della forza lavoro.

Inoltre, l'Unione europea ha un'ampia competenza in materia di occupazione e politiche del lavoro, anche attraverso il **Dialogo sociale europeo**. Quest'ultimo può contribuire a garantire un attivo coinvolgimento del management (e delle organizzazioni dei datori di lavoro) e dei lavoratori (nonché dei loro rappresentanti, compresi i sindacati), valutando congiuntamente le sfide correlate all'assunzione e alla fidelizzazione di una forza lavoro adeguatamente qualificata per il settore dei servizi sociali. La condivisione delle buone pratiche a livello dell'UE e la creazione di un repository europeo di tali pratiche possono facilitare il reclutamento e la fidelizzazione del personale e migliorare l'esito delle valutazioni e delle misurazioni.

Inoltre, i finanziamenti dell'UE per progetti correlati possono aiutare le parti sociali a impegnarsi in attività di ricerca e sviluppo in materia di assunzione e conservazione del personale, a misurarne l'efficacia e a sviluppare pratiche di lavoro innovative.

# 6

## Temi da trattare in un piano di lavoro congiunto

La Federazione dei datori di lavoro europei del sociale e la Federazione sindacale dei servizi pubblici (FSESP) esprimono il proprio interesse a lavorare insieme, nell'ambito del dialogo sociale settoriale europeo, sui seguenti temi:

- Elaborare un quadro comune su come sostenere e aiutare il settore dei servizi sociali a rispondere alle sfide e alle opportunità in materia di assunzione e fidelizzazione del personale in una prospettiva di genere e diversità; definire in modo più approfondito alcune sfide e possibili soluzioni di cui sopra e formulare raccomandazioni all'attenzione dei responsabili delle politiche.
- Elaborare Linee Guida per il settore su come rispondere al meglio alle sfide e alle opportunità legate all'assunzione e alla fidelizzazione del personale, incentrate su pratiche ed esempi specifici, in funzione delle diverse sfide, per evidenziare possibili soluzioni. Il documento dovrebbe essere rivolto al settore, concentrandosi sull'attuazione pratica e su una proficua adozione di misure per la creazione e la conservazione di posti di lavoro nel settore dei servizi sociali e alla persona.
- Varare una campagna congiunta sull'assunzione e la fidelizzazione del personale, per sensibilizzare l'opinione pubblica sulle sfide in atto ed evidenziare pratiche promettenti provenienti da tutta Europa.

## **EUROPEAN PUBLIC SERVICE UNION**

Rue Joseph II, 40, Box 5  
1000 Brussels  
**[www.epsu.org](http://www.epsu.org)**

## **FEDERATION OF EUROPEAN SOCIAL EMPLOYERS**

Handelsstraat / Rue du Commerce 72  
1040 Brussels  
**[www.socialemployers.eu](http://www.socialemployers.eu)**



*With financial support from the European Union*