



Crearea și gestionarea de organizații eficiente ale angajatorilor în sectorul serviciilor sociale

Ghid practic



Co-funded by
the European Union

Cuprins

- 3 [Introducere](#)
- 4 [Guvernanță și strategie](#)
- 6 [Calitatea de membru și crearea de rețele](#)
- 8 [Finanțarea organizațiilor de angajatori](#)
- 12 [Dialogul social](#)
- 15 [Comunicare](#)
- 18 [Reprezentare și influență](#)
- 19 [Principalele concluzii](#)

Introducere

Este bine cunoscut faptul că, în general, condițiile de muncă tind să fie mai bune în sectoarele cu un dialog social și acorduri colective puternice. Într-un domeniu precum cel al serviciilor sociale, în care condițiile de muncă pot fi adesea dificile, încurajarea unui astfel de dialog este esențială - nu în ultimul rând din cauza legăturii puternice dintre calitatea locurilor de muncă și calitatea serviciilor furnizate. Dialogul social joacă, de asemenea, un rol esențial în abordarea unor provocări precum deficitul de competențe și lipsa de personal, care sunt frecvente în sectorul serviciilor sociale.

Importanța consolidării dialogului social la nivel european și național a fost, de asemenea, reafirmată de Strategia europeană privind serviciile de îngrijire¹ și de Inițiativa privind dialogul social 2023² ale Comisiei Europene.

În multe țări europene, dialogul social rămâne slab dezvoltat, în special la nivel sectorial, în domeniul serviciilor sociale. Deși sindicatele pot exista în aceste regiuni, acestea nu au adesea omologi din partea organizațiilor patronale.

Aceasta este una dintre principalele preocupări abordate de proiectul IWorCon. IWorCon (prescurtarea de la Improving Working Conditions - Îmbunătățirea condițiilor de muncă) își propune să consolideze capacitatea organizațiilor de angajatori din domeniul serviciilor sociale și să faciliteze învățarea reciprocă. În acest scop,

partenerii de proiect au participat la vizite de studiu la organizațiile patronale din Țările de Jos, Belgia, Spania, Franța, Austria și Republica Cehă.

Vizitele de studiu au oferit partenerilor o oportunitate valoroasă de a afla mai multe despre serviciile sociale și dialogul social în diferite țări și de a explora funcționarea și gestionarea organizațiilor de angajatori eficiente din sector. Partenerii au învățat despre **afilierea și rețeaua organizațiilor gazdă, finanțarea acestora, practicile de dialog social, precum și despre comunicare, reprezentare și influență**. Vizitele au inclus, de asemenea, o prezentare și o discuție ulterioară cu un reprezentant al sindicatului din sectorul serviciilor sociale din fiecare țară.

Acest ghid își propune să ofere sfaturi și exemple practice privind modul de creare și gestionare a organizațiilor patronale (de angajatori) eficiente în domeniul serviciilor sociale.

Acesta servește drept rezumat al principalelor lecții desprinse din vizitele de studiu. În plus, acesta include elemente ale unui sondaj realizat de Federația angajatorilor sociali europeni în rândul membrilor săi în ianuarie 2025.

Pentru mai multe informații despre IWorCon, vizitați pagina web a proiectului: <https://www.socialemployers.eu/iworcon/>

¹ https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/news/european-care-strategy-caregivers-and-care-receivers-2022-09-07_en#navItem-relatedDocuments

² https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_290

Guvernanță și strategie

În majoritatea organizațiilor implicate în activitățile proiectului IWorCon, organizațiile de angajatori erau structurate, de obicei, ca asociații sau organisme similare, cum ar fi sindicatele angajatorilor. Aceste organizații se concentrează în principal pe reprezentarea intereselor angajatorilor din cadrul sectorului, în special în relațiile lor cu sindicatele.

Organizațiile patronale sunt în general conduse de o adunare generală, formată din toți membrii. Adunarea generală numește un consiliu responsabil cu supravegherea organizației, care include alegerea unui președinte și a altor reprezentanți cheie, precum un vicepreședinte, un secretar și un trezorier.

Această structură de guvernanță promovează funcționarea democratică, bazată pe alegeri periodice, o viziune sau o misiune clar definită, o strategie actualizată și un program de lucru aliniat la un buget convenit.

Conform ghidului OIM „**Organizația patronală eficientă**”, o bună declarație de viziune sau de misiune trebuie să cuprindă următoarele elemente:

→ Scop - O propoziție care descrie rezultatul final pe care o organizație încearcă să îl obțină (și pentru cine), de exemplu, „îmbunătățirea mediului concurențial pentru întreprinderi”;

→ Activitate - O descriere a mijloacelor principale utilizate pentru îndeplinirea scopului, de exemplu, „prin susținerea eficientă a autorităților de reglementare și furnizarea de servicii membrilor”;

→ Valori - O listă a valorilor, convingerilor sau principiilor directe împărtășite de membrii unei organizații, de exemplu „rezultate de calitate și servicii la prețuri avantajoase”.

Obiectivele-cheie și strategiile pentru atingerea acestor obiective ar trebui, de asemenea, să fie definite de un grup de lucru format din membri.

Această misiune și strategie contribuie la atragerea de noi membri potențiali și stabilesc modul în care organizația și personalul său ar trebui să funcționeze, să negocieze, să comunice și să influențeze politicile.



Exemple de misiuni ale organizațiilor de angajatori:

- *„Dezvoltarea funcției de angajator pentru a răspunde mai bine așteptărilor persoanelor îngrijite și sprijinite în cadrul și serviciile noastre.”*
- *„Scopul de bază al Asociației este de a contribui la dezvoltarea și îmbunătățirea nivelului serviciilor sociale furnizate de membrii săi.”*
- *„Organizația își sprijină și își consolidează membrii în producția de servicii sociale de interes general care sunt vitale pentru întreaga populație și care, prin urmare, trebuie să fie de înaltă calitate și (financiar) accesibile tuturor”.*
- *„Asociația are responsabilitatea socială de a face ca organizarea îngrijirii persoanelor în vârstă și a bolnavilor cronici să fie pregătită pentru viitor. Aceasta înseamnă: reducerea birocrăției, reducerea deficitului de personal, stimularea inovării în sector și facilitarea și protejarea profesionalismului profesioniștilor din domeniul îngrijirii.”*
- *„Misiunea Federației este de a reprezenta și de a contribui la dezvoltarea organizațiilor competitive, eficiente, creatoare de valoare socială și economică, care favorizează ocuparea forței de muncă și îmbunătățesc nivelul de angajabilitate al persoanelor cu handicap.”*

Calitatea de membru și crearea de rețele

Calitatea de membru este esențială pentru o organizație a angajatorilor, deoarece constituie baza eficienței, influenței și durabilității acesteia.

O bază puternică și largă de membri permite organizației să reprezinte mai eficient interesele sectorului serviciilor sociale în fața factorilor de decizie politică, a autorităților de reglementare și a părților interesate și să se angajeze în dialogul social. Printr-o voce colectivă, organizația poate pleda pentru politici care sprijină sustenabilitatea și creșterea serviciilor sociale, cum ar fi finanțarea, condițiile de muncă, dezvoltarea forței de muncă și reglementările în domeniul muncii.

Un număr mare și divers de membri permite organizației să dobândească o înțelegere cuprinzătoare și reală a diverselor provocări cu care se confruntă sectorul. De asemenea, crește credibilitatea organizației ca organism reprezentativ pentru angajatorii din domeniul serviciilor sociale și consolidează capacitatea acesteia de a negocia acorduri colective cu sindicatele.

Pe lângă membrii lor, organizațiile de angajatori cooperează în cadrul unui ecosistem mai larg cu parteneri, entități guvernamentale și alte organizații conexe.

Rețeaua promovează comunicarea, colaborarea și schimbul de idei, bune practici și inovații în domeniul serviciilor sociale.

Construirea unei baze puternice de membri necesită o abordare strategică ce pune accentul pe valoare, relevanță și implicare. Următoarele puncte ar trebui luate în considerare pentru a demonstra beneficiile de a deveni membru al organizației.

1 Definirea și comunicarea valorii

→ Explicarea clară a modului în care organizația abordează provocările cu care se confruntă angajatorii din domeniul serviciilor sociale, cum ar fi constrângerile de finanțare, deficitul de forță de muncă și de competențe, precum și conformitatea cu reglementările.

→ Începeți să definiți valorile și misiunea organizației cu o primă carte albă, dezvoltată ulterior în timp. Abordarea unei provocări împreună cu mai multe organizații poate fi un punct de plecare.

2 Înțelegerea și abordarea provocărilor din sector

→ Realizarea unui dialog periodic și a unor sondaje sau focus grupuri cu membrii pentru a înțelege nevoile, așteptările, prioritățile și problemele acestora.

→ Să dezvolte programe și inițiative care să abordeze direct aceste probleme, cum ar fi programe de dezvoltare a forței de muncă, sprijin pentru conformitate sau promovarea finanțării.

3 Demonstrarea impactului

- Demonstrați impactul prin negocierea contractelor colective sectoriale cu sindicatele sau prin participarea la delegația angajatorilor pentru negocierile intersectoriale.
- Prezentați succesele anterioare în influențarea politicilor, asigurarea finanțării sau abordarea provocărilor sectorului.
- Implicarea activă a membrilor în inițiative de susținere pentru a sublinia impactul colectiv.
- Promovați beneficiile tangibile, cum ar fi susținerea, formarea, negocierea colectivă, consultanța juridică, oportunitățile de relaționare și accesul la resurse. Împărtășiți povești de succes și mărturii de la membrii actuali pentru a ilustra impactul calității de membru.

4 Construiți relații și încurajați implicarea

- Folosiți contactele personale, evenimentele și implicarea sectorului pentru a consolida încrederea și a demonstra angajamentul față de nevoile membrilor.
- Crearea unui sentiment de comunitate în care membrii se simt apreciați și sprijiniți.

5 Furnizarea unei platforme pentru schimburi între membri

- Organizați evenimente cu pauze de networking, ateliere și activități de grup, permițând membrilor să depășească izolarea și să împărtășească cu colegii lor atât provocările cu care se confruntă, cât și succesele pe care le obțin.
- Dacă organizația nu este reprezentată în toate regiunile, dialogați cu membrii prin intermediul reuniunilor și sesiunilor de formare și creați oportunități de cooperare.

De exemplu, unele dintre organizațiile vizitate în timpul proiectului organizează întâlniri locale periodice, reunind managerii de resurse umane din regiune pentru a se interconecta, a se informa cu privire la evoluția forței de muncă și a împărtăși cele mai bune practici.

Crearea de rețele nu este importantă doar pentru membri, ci și pentru organizație în sine, în special în ceea ce privește influența. Organizația își poate valorifica rețelele, precum și poate colabora cu alte organizații sectoriale, organisme intersectoriale și sindicate, pentru a crea coaliții în vederea susținerii.

Finanțarea organizațiilor de angajatori

Asigurarea finanțării pentru o organizație de angajatori nou înființată în domeniul serviciilor sociale este esențială pentru durabilitate. Combinarea diverselor surse de finanțare poate asigura un flux constant de resurse, minimizând în același timp dependența de o singură sursă.

Indiferent de mărimea bugetului, este esențial să se demonstreze rentabilitatea investițiilor prin beneficii tangibile, cum ar fi promovarea, formarea și sprijinul.

Nu există o soluție unică pentru finanțarea unei organizații a angajatorilor. Cu toate acestea, pentru a garanta o finanțare durabilă, este recomandabil să se adopte o abordare diversificată, care să includă unele, dacă nu toate, sursele menționate mai jos.



Un sondaj efectuat în rândul membrilor Federației de Angajatori Sociali a evidențiat o diversitate semnificativă în bugetele organizațiilor de angajatori, variind de la doar câteva mii de euro la peste zece milioane de euro pentru cele mai mari organizații. Aceste bugete sunt utilizate în principal pentru angajarea de personal, rezultatele sondajului indicând că organizațiile de angajatori au între 3 și 82 de angajați.

1 Taxe de membru

→ Să perceapă membrilor o cotizație anuală pe baza unei structuri diferențiate care ia în considerare dimensiunea sau capacitatea financiară a organizației.

→ Oferiți tarife mai mici pentru organizațiile mai mici, abonamente de probă sau tarife promoționale temporare. În astfel de cazuri, orice reduceri potențiale ar trebui să fie transparente pentru a minimiza riscul de litigii.



Cotizațiile membrilor constituie o parte semnificativă a veniturilor organizațiilor de angajatori. Conform sondajului Federației Angajatorilor Sociali, 57% dintre respondenți au raportat că aceste cotizații reprezintă peste 75% din venitul lor total. Sondajul a relevat, de asemenea, o diversitate considerabilă în ceea ce privește modul de calcul al acestor taxe. Unele organizații stabilesc taxele în funcție de un procent din salariile brute plătite angajaților, altele în funcție de numărul de angajați, iar unele utilizează

2 Subvenții și sprijin guvernamental

→ Aplicați pentru subvenții UE sau pentru subvenții guvernamentale destinate sprijinirii serviciilor sociale, dezvoltării forței de muncă sau inițiativelor de consolidare a capacităților.

→ În unele țări, programul FSE+ poate sprijini consolidarea capacităților partenerilor sociali, inclusiv în domenii precum dotarea cu personal și dezvoltarea competențelor. Cu toate acestea, pentru organizațiile la nivel național, este important ca finanțarea publică să nu conducă la o dependență prea mare de guvern. Păstrarea autonomiei partenerilor sociali este esențială.

→ Colaborați cu organismele guvernamentale la proiecte precum îmbunătățirea standardelor de ocupare a forței de muncă sau furnizarea de programe de formare.

→ Obțineți subvenții pentru înființarea de noi organizații de la fundații sau programe publice care promovează inovarea în sectorul social.

3 Sponsorizări și parteneriate

→ Parteneriatul cu întreprinderi sau furnizori de servicii care se aliază sectorului serviciilor sociale, cum ar fi companiile de software pentru resurse umane, furnizorii de formare sau finanțatorii.

→ Co-dezvoltarea proiectelor finanțate cu alte organizații sau părți interesate din sector.

4 Servicii generatoare de venituri

Tradițional, organizațiile de angajatori (organizațiile patronale) oferă consultanță juridică, cel puțin în ceea ce privește convențiile colective la care sunt semnate. Cu toate acestea, acest serviciu s-a extins acum pentru a acoperi și alte domenii, cum ar fi gestionarea resurselor umane.

→ Oferă, contra cost, **consiliere extinsă** pe probleme de resurse umane, dreptul muncii, contracte colective, securitate și sănătate în muncă și dezvoltare organizațională. În astfel de cazuri, serviciile sunt furnizate de funcționari cu expertiză și cunoștințe aprofundate ale sectorului, la un cost competitiv în comparație cu avocații și consultanții externi. Marea majoritate a organizațiilor de angajatori oferă consultanță juridică.

→ Vînd **rapoarte sectoriale, ghiduri, seturi de instrumente**, versiuni consolidate ale convențiilor colective sau cercetări adaptate angajatorilor din domeniul serviciilor sociale.

→ Gestionează sau dezvoltă un parteneriat cu un **centru de formare**, care răspunde în principal nevoilor de formare ale membrilor. Organizațiile oferă **sesiuni de formare plătite** sau ateliere de lucru privind gestionarea forței de muncă, tendințele sectorului sau gestionarea zilnică a serviciilor. **Conform sondajului Federației Angajatorilor Sociali, 80% dintre membrii federației oferă formare (de departe cel mai popular serviciu oferit).**

→ Organizează **evenimente** cu plată axate pe teme specifice sectorului, inclusiv sponsori. Aceste evenimente oferă, de asemenea, membrilor oportunități de a-și crea rețele și de a-și crea propriile conexiuni.

Trebuie stabilit un echilibru între serviciile potențial incluse în taxa de membru și serviciile plătite care depășesc oferta de bază.

Studiul Federației Angajatorilor Sociali a arătat că 60% dintre membri oferă servicii plătite membrilor lor, care contribuie, în mare parte, într-o măsură limitată (mai puțin de 25%) la bugetul lor general.

5 Sprijin în natură și partajarea costurilor

→ Colaborați cu alte organizații pentru a împărți spațiul de birouri, tehnologia sau sprijinul administrativ în vederea reducerii costurilor.

→ Angajați profesioniști sau experți pensionați pentru a oferi servicii pro-bono în domenii precum promovarea, sensibilizarea cu privire la provocările sectoriale sau furnizarea de formare.

→ Aprofundați cooperarea cu universități, centre de cercetare sau entități de formare pentru a primi sprijin în natură pentru realizarea de studii sectoriale, rapoarte de impact sau proiecte de sensibilizare, fără a genera costuri suplimentare pentru organizație.



Analiza SWOT a diferitelor fluxuri de finanțare pentru organizațiile de angajatori (OA):

- 1 Finanțarea OA din cotizațiile membrilor**
 → *Puncte forte: Independență, finanțare stabilă și previzibilă și stimulente pentru a rămâne relevante.*
 → *Puncte slabe: Depinde de capacitatea financiară a membrilor, creșterea sarcinii administrative în cazul membrilor cu cotizații reduse.*
 → *Oportunități: Baza de membri în creștere.*
 → *Amenințări: Limitările financiare ale membrilor.*
- 2 Finanțarea OA din granturi naționale**
 → *Puncte forte: Acces la finanțări importante.*
 → *Puncte slabe: Risc pentru independență, lipsa diversificării finanțării.*
 → *Oportunități: Stabilitate prin sprijin guvernamental.*
 → *Amenințări: Schimbări politice care afectează finanțarea.*
- 3 Finanțarea OA din proiecte UE**
 → *Puncte forte: Potențial pentru granturi mari.*
 → *Puncte slabe: Imprevizibil, fără continuitate a proiectului, povară administrativă.*
 → *Oportunități: Colaborarea și crearea de rețele.*
 → *Amenințări: Perturbarea cauzată de ciclurile de finanțare inconsecvente.*
- 4 Finanțarea OA din servicii contra cost**
 → *Puncte forte: Diversificarea veniturilor și servicii bazate pe cerere.*
 → *Puncte slabe: Absorbția serviciilor oferite depinde, de asemenea, de capacitatea membrilor de a plăti pentru aceste servicii.*
 → *Oportunități: Venit durabil dacă cererea este ridicată.*
 → *Amenințări: Devierea de la misiunea de bază a organizației, care este de a reprezenta sectorul.*

De la vizitele de studiu IWorCon

Dialogul social

Potrivit Organizației Internaționale a Muncii (OIM), dialogul social „include toate tipurile de negocieri, consultări sau pur și simplu schimburi de informații între reprezentanții guvernelor, ai angajatorilor și ai lucrătorilor, sau între aceștia, cu privire la chestiuni de interes comun legate de politica economică și socială”.³

Angajarea în dialogul social nu numai că abordează provocările imediate, dar contribuie și la stabilitatea, inovarea și creșterea pe termen lung în sectorul serviciilor sociale, prin:

→ Promovarea politicilor care abordează nevoile unice ale sectorului serviciilor sociale, cum ar fi finanțarea forței de muncă, legislația muncii și standardele de angajare adaptate sectorului.

→ Asigurarea faptului că reglementările sunt practice și durabile, prin exprimarea perspectivelor partenerilor sociali în timpul consultărilor.

→ Negocierea cu sindicatele sau reprezentanții lucrătorilor a unor condiții care să echilibreze condițiile de muncă echitabile cu sustenabilitatea operațională

→ Promovarea creșterii finanțării pentru sectorul serviciilor sociale pentru a asigura sustenabilitatea și creșterea acestuia.

→ Colaborarea pentru găsirea de soluții la provocări precum deficitul de personal și de competențe, prin strategii comune și inițiative de formare.

→ Demonstrarea valorii sectorului prin evidențierea rolului său în sprijinirea bunăstării societății în cadrul platformelor de dialog social.

→ Abordarea situațiilor de urgență sau a provocărilor sistemice, precum pandemiile sau recesiunile economice, prin răspunsuri coordonate.

O organizație de angajatori nou înființată poate începe să se implice în dialogul social prin consolidarea credibilității, stabilirea de relații și participarea treptată la platformele în care au loc discuții legate de muncă. Credibilitatea este, de asemenea, transmisă prin cunoașterea aprofundată a sectorului și a provocărilor sale de către reprezentantul angajatorilor.

În același timp, organizația trebuie să își demonstreze reprezentativitatea prin membrii și activitățile sale. Acest lucru este esențial pentru a fi recunoscut ca partener social, în conformitate cu sistemul național de reglementare, care poate prezenta uneori provocări.

³ <https://www.ilo.org/resource/social-dialogue-0>

Etapele cheie includ:

→ **Construirea unei identități organizaționale puternice**, prin articularea clară a misiunii, priorităților și angajamentului organizației de a reprezenta angajatorii din sectorul serviciilor sociale, demonstrând astfel reprezentativitatea organizației.

→ Stabilirea de relații cu principalele părți interesate

- Contactați ministerele muncii, agențiile de reglementare și alte organisme guvernamentale pentru a prezenta organizația și a solicita includerea în discuțiile relevante.
- Inițiați contactul cu sindicatele pentru a promova relații constructive bazate pe respect reciproc și obiective comune și obțineți recunoașterea acestora ca partener social.
- Colaborați cu organizații similare din sectoare conexe pentru a învăța cele mai bune practici și a forma coaliții pe probleme care se suprapun.

→ **Obțineți reprezentare în cadrul platformelor de dialog social**, devenind membri ai platformelor de dialog social existente, precum comitetele economice și sociale naționale (din care fac parte mulți membri ai Patronatului social), structurile de negociere colectivă la nivel intersectorial și organismele guvernamentale consultative. Verificați dacă unii membri fac deja parte din platformele existente poate fi, de asemenea, un punct de plecare pentru reprezentare.

→ **Pledăm pentru participarea angajatorilor** la deciziile care afectează sectorul serviciilor sociale, subliniind rolul esențial pe care aceștia îl joacă în asigurarea calității serviciilor și a stabilității forței de muncă.

→ **Pregătirea pentru negocieri și susținere**, prin consultări periodice cu membrii pentru a înțelege nevoile și provocările acestora, elaborarea de documente de poziție, recomandări sau soluții cu privire la aspecte-cheie și echiparea reprezentanților organizației cu abilități și cunoștințe de negociere pentru a se angaja eficient în dialogul social.

→ Reprezentanții angajatorilor trebuie, de asemenea, să fie disponibili pentru a dedica timp pregătirii și participării la reuniuni.

În ceea ce privește conținutul, sondajul realizat în rândul angajatorilor sociali arată că membrii negociază convenții colective pe o gamă largă de subiecte, inclusiv clasificarea locurilor de muncă și salariile, sănătatea și siguranța la locul de muncă, formarea profesională și multe altele.



Dialogul social formal conduce la progrese în sectorul serviciilor sociale. Aceasta poate contribui la stabilirea unor standarde comune care să promoveze stabilitatea economică și socială, îmbunătățind condițiile de muncă.”

Participant la vizita de studiu IWorCon



„Un dialog social bun are nevoie de recunoaștere și încredere reciprocă, de o structură solidă, de un teren comun între partenerii sociali și de flexibilitate din partea guvernului.”

Participant la vizita de studiu IWorCon



Care credeți că ar trebui să fie problemele prioritare pentru negocierile din sectorul social din țara dumneavoastră?

- *Atractivitate / retenție și recrutare*
- *Recunoașterea importanței sectorului*
- *Competențe și formare*
- *Mai multe fonduri*
- *Salarii*
- *Tranziția ecologică, așteptările utilizatorilor de servicii, cu impact asupra competențelor personalului*

Din discuțiile din timpul vizitei de studiu IWorCon

Comunicare

Ghidul OIM „Organizația eficientă a angajatorilor - Comunicare persuasivă” identifică opt obiective-cheie pentru comunicarea unei organizații a angajatorilor:

- Guvern
- Organizații internaționale
- Lumea politicii
- Parteneri economici
- Opinia publică
- Personalul actual și solicitanții de locuri de muncă
- Membri actuali și viitori
- Sindicate

Identificarea țintelor ajută la definirea unei strategii pentru a le atinge în mod eficient.

Atât comunicarea externă, cât și cea internă sunt esențiale pentru consolidarea credibilității și a încrederii, pentru creșterea gradului de conștientizare și pentru atragerea și păstrarea membrilor.

Ambele tipuri de comunicare ar trebui să se bazeze pe viziunea și obiectivele strategice ale organizației și să fie puse în aplicare în cadrul unui plan de comunicare, evaluat și actualizat periodic.

Realizarea unei comunicări externe eficiente

Colaborarea cu mass-media, factorii de decizie politică și alte părți interesate asigură abordarea și înțelegerea preocupărilor sectorului.

→ Definirea clară a mesajelor și a scopului

- Articulați clar misiunea, viziunea și propunerea de valoare organizației.
- Adaptați mesajele la diferite categorii de public, precum angajatorii, factorii de decizie politică și publicul larg.
- Dezvoltați o identitate vizuală coerentă (logo, modele) și un stil propriu de comunicare.

→ Utilizați instrumente și canale digitale

- Creați un site web ușor de utilizat, implicați părțile interesate pe rețelele de socializare și utilizați o gamă largă de instrumente de marketing pentru a împărtăși în mod eficient actualizările și perspectivele.
- Pentru a ajunge la audiențe diverse, utilizarea mass-mediei tradiționale, precum presa locală, completează instrumentele digitale, în special în regiunile în care platformele digitale nu sunt la fel de accesibile tuturor grupurilor sociale.

→ Promovarea relațiilor cu principalele părți interesate

- Construiți conexiuni cu factorii de decizie politică, mass-media și organizațiile partenere, inclusiv prin întâlniri față în față și online, pentru a vă amplifica aria de acțiune și influența.
- Editați buletine informative periodice, cu elemente urgente evidențiate pe site-ul web.

→ Prezența valorii organizației prin conținut și evenimente

- Împărtășiți rapoarte, povești de succes și alte publicații, precum reviste, care evidențiază expertiza și contribuțiile organizației.
- Organizați conferințe, webinarii, prezentări video pentru a discuta provocările și soluțiile din sector, pentru a demonstra impactul organizației.

→ Consolidarea capacității de comunicare

- Angajați sau formați personal care să se ocupe de comunicare sau să încheie parteneriate cu agenții externe pentru sprijin profesional (foarte puțini membri ai angajatorilor sociali angajează mai mult de 3 responsabili de comunicare).
- Alocarea resurselor: Asigurați-vă că este disponibil un buget pentru activitățile de comunicare, inclusiv instrumente, design și acțiuni de promovare.

Construirea unei comunicări interne eficiente

Deși membrii sunt vizați prin comunicarea externă, comunicarea internă este esențială pentru implicarea acestora. Organizația poate furniza buletine informative dedicate și o serie de informații și resurse exclusiv pentru membri.

Această comunicare poate include actualizări exclusive, cum ar fi informații privind noua legislație, negocierile în curs, cauzele judiciare, seturi de instrumente, ghiduri, bune practici și baze de date, printre altele.

Acesta poate servi, de asemenea, ca o platformă de interacțiune între organizație și membrii săi, precum și pentru ca membrii să intre în contact unii cu alții. Adesea, acest lucru se bazează pe un sistem Intranet, iar accesul la astfel de sisteme poate fi un stimulent puternic pentru a deveni membru al organizației.

Instrumente de comunicare internă:

→ **E-mailuri, apeluri și întâlniri:** Comunicarea periodică prin e-mailuri, apeluri telefonice și întâlniri directive este utilizată pe scară largă, unele organizații punând un accent suplimentar pe întâlniri frecvente de tip Zoom și în persoană. Întâlnirile în persoană, precum evenimentele, adunările generale pot fi, de asemenea, esențiale pentru informarea și feedback-ul membrilor.

→ **Buletine informative:** De obicei, se publică săptămânal sau bisăptămânal pentru actualizări și știri, cu elemente urgente evidențiate pe site-ul web. În unele organizații, contribuțiile la conținut sunt de obicei organizate pe domenii de expertiză.

→ **LinkedIn:** Recunoscută ca o platformă de social media de top pentru implicarea membrilor.

→ **Website și intraneturi:** Unele organizații acordă prioritate site-urilor lor web, în special secțiunilor intranet, ca instrumente-cheie pentru accesul membrilor la informații esențiale, modele, ghiduri și resurse diverse. Deși sunt disponibile buletine informative, membrii se bazează adesea direct pe intranet pentru actualizări.

Focus: Comunicarea personalului și a resurselor între organizații

→ *Unele organizații se bazează pe agențiile externe pentru design vizual și suport pentru format, completate de creatorii interni de conținut pentru mesaje și strategie.*

→ *În organizațiile cu personal limitat în domeniul comunicării, aceste sarcini sunt adesea gestionate de un angajat cu jumătate de normă, care operează de obicei fără un buget dedicat.*

→ *Organizațiile mai mari au de obicei o echipă dedicată care supraveghează diverse funcții de comunicare, inclusiv crearea de conținut, gestionarea rețelelor sociale, relațiile cu presa și coordonarea evenimentelor.*

Reprezentare și influență

Reprezentarea și influența trebuie să se bazeze pe o înțelegere profundă a sectorului și a nevoilor părților interesate, pe baza informațiilor furnizate de Consiliul de administrație și a interacțiunilor regulate cu membrii.

Multe organizații ale angajatorilor din domeniul serviciilor sociale organizează întâlniri cu membrii la nivel local de mai multe ori pe an, pentru a-i informa cu privire la cele mai recente evoluții și pentru a aduna contribuții cu privire la aspectele relevante. Acestea pot fi, de asemenea, completate prin cercetări și sondaje în rândul membrilor.

Mai mulți parteneri au subliniat că statutul de partener social și, ocazional, colaborarea cu omologii sindicalii, reprezintă un avantaj semnificativ în activitățile de reprezentare și susținere.

Aspectele cheie ale **reprezentării** includ:

→ **susținerea intereselor angajatorilor** în forurile legislative, de reglementare și de elaborare a politicilor.

→ apărarea intereselor angajatorilor în cadrul organismelor tehnice consultative.

→ reprezentarea membrilor în **negocieri cu sindicatele** privind salariile, competențele, condițiile de muncă și alte aspecte legate de ocuparea forței de muncă.

→ **reprezentarea** angajatorilor în conflictele de muncă.

→ participarea la **parteneriate** în numele membrilor.

Influența se referă la capacitatea organizației patronale de a modela politicile, reglementările și opinia publică în beneficiul membrilor săi. Acest lucru se poate întâmpla prin:

→ **comunicarea cu legiuitorii** (guvern, membri ai Parlamentului, autorități locale, sisteme de protecție socială), pentru a influența legislația muncii, reglementările comerciale, politicile sociale și economice.

→ furnizarea de **date și cercetări** care pot contribui la modelarea discuțiilor politice și a înțelegerii publice.

→ **construirea de coaliții** cu alte organizații la nivel național și european pentru a crește influența asupra problemelor-cheie.



Principalele concluzii

Guvernanță și strategie

- Concentrați-vă pe construirea unei structuri de guvernanță solide care să asigure claritatea rolurilor, responsabilitatea și procese decizionale eficiente.
- Definirea unei misiuni clare, stabilirea de relații cu principalele părți interesate și dovedirea reprezentativității prin calitatea de membru și participarea activă la dialogul social.
- Acordarea de prioritate dezvoltării de politici și servicii care abordează provocările sectorului, cum ar fi dezvoltarea forței de muncă, formarea și promovarea unor politici favorabile în domeniul muncii.

Calitatea de membru și crearea de rețele

- Construiți o bază de membri puternică și diversă prin oferirea de servicii valoroase și încurajarea implicării.
- Construiți încredere printr-o comunicare transparentă și creați oportunități de networking care să faciliteze colaborarea și schimbul de cunoștințe.
- Dezvoltarea de parteneriate cu alte organisme sectoriale și sindicate pentru a spori influența organizației și a sprijini eforturile sale de susținere.

Finanțarea organizațiilor de angajatori

- Concentrarea pe asigurarea unei finanțări durabile prin diversificarea fluxurilor de venituri, în principal prin intermediul cotizațiilor de membru și al serviciilor suplimentare, precum formarea.
- Stabilirea unei structuri transparente a taxelor, analizarea opțiunilor de finanțare publică, dacă este cazul, și garantarea că resursele financiare sunt alocate în mod eficient pentru a sprijini activitățile de bază.
- Consolidarea stabilității financiare pe termen lung prin dezvoltarea de parteneriate strategice și implicarea în inițiative de strângere de fonduri.

Dialogul social

- Consolidarea credibilității și a încrederii atât în rândul angajatorilor, cât și al sindicatelor, pentru a se angaja eficient în dialogul social.
- Participarea la discuții sectoriale, susținerea politicilor care abordează provocările legate de forța de muncă și demonstrarea reprezentativității prin statutul de membru puternic și implicarea în platformele decizionale.

Comunicare

- Elaborarea unor strategii de comunicare clare și coerente pentru implicarea membrilor interni și a părților interesate externe.
- Stabilirea de canale de comunicare internă pentru a ține membrii informați, creând în același timp o prezență externă puternică pentru a susține nevoile sectorului.
- Utilizarea platformelor digitale pentru a spori vizibilitatea, a partaja resurse și a promova colaborarea cu alte organisme sectoriale și cu factorii de decizie politică.

Reprezentare și influență

- Construiți o bază solidă de membri, angajați în dialogul social și participați la discuții politice relevante pentru a influența deciziile care au impact asupra forței de muncă.
- Consolidați parteneriatele cu factorii de decizie, sindicatele și alte părți interesate.
- Furnizați date și cercetări care pot contribui la modelarea discuțiilor politice.