



NOTE

The current translation includes only the following parts of the “Employability web based tool”:

- . good practices (within the sugar industry and outside the sugar industry)
- . success factors and recommendations (internal-external)
- . skills and competencies.

For other parts, like the “Context, Foreword, Definition, Lexicon” please refer to the English official version.

Regarding the “*Financial resources identified*” the interactive links present in the English version allow access to the specific Italian websites.

This translation was achieved with the support of the intertrade social partners (ETUC and BusinessEurope) through the “Integrated Programme of the European Social Dialogue 2009-2011 Translation Fund of joint texts agreed by the European social partners”

It was checked and finalized by the European sugar industry.
The English, French and German versions should be considered as the official versions.

Occupabilità nell’industria saccarifera nell’ambito della ristrutturazione



Progetto finanziato dalla Commissione Europea
VS/2008/0463

Indice

Contesto	5
Premessa	7
Definizione	9
Good practice	10
• Introduzione	11
Good practice all'esterno del settore dell'industria saccarifera	
• Sodie	14
• Employers' Groups (Gruppi di Lavoratori).....	16
• K4I Knowledge for Innovation	19
• Danone – Evolvance	24
• Futurum	29
Good practice all'interno del settore dell'industria saccarifera	
• Austria.....	33
• Francia	35
• Germania	39
• Italia	40
• Polonia	43
• Spagna	46
• Regno Unito	49
Fattori di successo e potenziamento dell'occupabilità	54
• Introduzione	55
Fattori di successo/potenziamento dell'occupabilità Esempi all'interno dell'industria saccarifera	56
Fattori di successo/potenziamento dell'occupabilità Esempi all'esterno dell'industria saccarifera	61
Raccomandazioni	65
Identificazione delle capacità	71
• Capacità attualmente richieste nell'industria saccarifera	72
• Capacità che potrebbero svilupparsi	77
• Capacità comuni a diverse attività commerciali o settori economici	78
Identificazione di risorse finanziarie	82
• Fondi Strutturali e Fondo di Coesione 2000-2006.....	85
• Fondi Strutturali 2007-2013	92
• Sviluppo rurale.....	93

• Informazioni nazionali: fogli dati per paese	95
- Austria	96
- Belgio	99
- Bulgaria	105
- Repubblica Ceca	108
- Danimarca	113
- Finlandia	116
- Francia	119
- Germania	122
- Grecia	128
- Ungheria	131
- Italia	136
- Lituania	141
- Polonia	144
- Portogallo	151
- Romania	155
- Slovacchia	159
- Spagna	164
- Svezia	169
- Paesi Bassi	171
- Regno Unito	175
Lessico	178

Context

Almost half of Europe's sugar factories have closed and almost 16,500 direct jobs have been lost since the reform of the sugar regime began in 2006.

At the plenary session of their Sectoral Social Dialogue Committee in February 2008, the social partners in the sugar industry acknowledged that, given the reform of the sugar regime and industrial change, workers could no longer be guaranteed long-term employment in the same company. They therefore decided to undertake jointly a project aimed at improving employability.

The work was carried out under standard 7 of the Code of Conduct, which stipulates that "In case of restructuring (...) the sugar industry acts in a socially responsible way. Steps are taken to improve the employability of employees." This joint initiative also ties in with standard 2 of the Code of Conduct, on Education, Vocational and Lifelong Training.

The "employability" project was launched in December 2008 with financial support from the European Commission. The initial results of this work were presented to the European Commission at a conference held on 28 October 2009.

The project has led to the creation of a specific, practical web-based tool that is accessible on the joint website www.eurosugar.org. These online materials provide the social partners with an interactive toolbox covering the following aspects:

- a definition of the concept of employability
- good practices both within and outside of the sugar industry, along with success factors
- an analysis of the skills required in the sugar industry, the skills that look like to develop and the skills common to different trades
- information on possible sources of funding for projects at European and national level.

This last section complements the Practical Guide to the Structural Funds, placed on the website [eurosugar.org](http://www.eurosugar.org) in 2006. The information about the European Union's financial perspectives for the period 2007-2013 has been updated (<http://www.eurosugar.org/en/guide.html>).

There is also a detailed lexicon explaining in various languages the meaning given to several terms used in this project concerning the concept of employability.

To carry out this project, the EFFAT and CEFS secretariats had the backing of an "employability" steering committee comprising experts from their member organisations and chaired by Jean Pierre Pinasseau and Thomas Buder. The members of the group made a major contribution to the success of this

initiative, thanks to their active participation throughout the project's 15-month lifespan.

The steering committee in turn received assistance from the Observatoire social européen for certain parts of the project. The work of the OSE, led by Anne Peeters and Claude Larsimont, involved in particular the identification of good practices, the section on financing, the coordination of translations and the formatting of the report's three language versions.

The members of the working group are:

Austria	Thomas BUDER (GMTN-PROGE)
Czech Republic	Richard VIT (Agrana)
France	Jean-Pierre PINASSEAU (S.N.F.S.), Régis DEGOUY and Jean-Michel DESMECHT (FGA-CFDT)
Germany	Norbert KAILICH (Südzucker)
Italy	Giorgio SANDULLI (Unionzucchero)
Poland	Stanisław LUBAŚ and Tomasz WIRKUS (Solidarnosc), Tomasz OLENDEREK (Polski Cukier)
Spain	Alberto SANCHEZ (Azucarera Ebro), Teresa LUIZ-RUIZ (AGFAE) Alberto DE FRUTOS (FTA-UGT), Félix FEO CASARES, Felix GONZALEZ DEL VAL and Montserrat SAGARRA FITÒ (CC.OO)
United Kingdom	Floyd MAJOR (Unite)

EFFAT Secretariat: contact Eric DRESIN (e.dresin@effat.org)

CEFS Secretariat: contact Dominique LUND (lund@cefs.org)

Foreword

Since the beginning of the reform of the sugar regime in 2006 and within the context of the globalisation of the economy, companies and employees in the sugar industry have been confronted - in four years - with the closure of about a half of the factories in the sector, leading so far to the loss of 16,500 direct jobs. In a spirit of anticipation and adaptation to change, following the creation in 2006 with the support of the Commission of a practical guide to using the structural funds, they decided in 2008 to implement a project aimed at improving employability in their sector.

Observing that it was no longer possible to guarantee an employee a long-term job in the same company, and within the spirit of the CSR Code of Conduct signed in 2003, the social partners have endeavoured to open up avenues of reflection on the basis of an in-depth and systematic analysis of different factors connected with employability: examples of good internal and external practices, success factors, skills currently required and skills to be developed, common to different trades, and financing possibilities.

This working tool, presented in a concrete and pragmatic manner in the form of interactive computerised pages, will be accessible to all the players concerned on the joint site of the European social partners in the sugar industry "eurosugar.org" as from March 2010. Conceived as an instrument of shared dynamic reflection, it is intended to serve as a source of inspiration to favour adaptation to a constantly changing industrial environment and will be regularly updated. Further to the 2008 Communication entitled "New Skills for New Jobs" and the awareness-raising efforts made to promote anticipation, the Commission warmly welcomes the initiative of the sugar industry's social partners and their proactive response to the challenge of constantly adapting to change.



Jean-François LEBRUN
Head of Unit "Working Conditions and & Adaptation to Change"
Directorate General Employment, Social Affairs and Inclusion
European Commission

Definition

Employability is the capability of an employee to competently exercise one or more functions within the employing company, within a different company in the sector, or to have access to potential opportunities in the labor market throughout her/his life.

In a responsible spirit of anticipation and adaptation to change, the social partners recommend taking all necessary initiatives to improve the individual skills and performance of employees, and thus their employability according to the CSR Code of Conduct in the sugar industry signed in 2003 (standards 2 & 7). The responsibility of developing this global approach will be jointly assumed by the employers and the employees.

Since the Code of Conduct on Corporate Social Responsibility is the tool of a lively and dynamic process, the progress on employability will regularly be assessed by the social partners within the frame of the CSR implementation report, with an annual update of the relevant examples of good practice.

Good practice

Introduzione

DI seguito vengono riportati otto esempi di *good practice* nell'industria saccarifera (o industria agroalimentare). Ogni esempio, con le sue differenze e peculiarità, illustra un tipo di risposta al problema dell'occupabilità a seconda dei diversi approcci a livello nazionale e a livello delle singole società. Ognuno di essi dà il proprio contributo al concetto generale dell'occupabilità. Considerato che questi esempi costituiscono un elemento dinamico di questo concetto, gli stessi saranno aggiornati su base regolare e dovrebbero essere considerati una fonte d'ispirazione e di scambio delle *best practice*.

Analogamente, sono stati esaminati cinque esempi tratti all'esterno del settore. Ognuno di essi contribuisce a definire meglio il processo di qualificazione del concetto di occupabilità come attualmente definito e fornisce un proprio contributo specifico. Senza pretesa di completezza, desideriamo suggerire alcuni modi per progredire in questo processo dinamico e in continua evoluzione.

***Good practice* all'esterno
del settore dell'industria saccarifera**

SODIE

LUOGO	Belgio e Francia del Nord
SETTORE	Tutti i settori
CONTESTO	SODIE è una struttura costituita dal gruppo dell'acciaio USINOR operante nell'ambito delle ristrutturazioni. Ha portato alla creazione di ARCELOR prima della fusione-acquisizione che ha visto la costituzione del gruppo ARCELORMITTAL. SODIE partecipa alle ristrutturazioni all'interno dei centri industriali, fornendo assistenza alle piccole e medio imprese con l'obiettivo di rivitalizzare detti centri.

PROGETTO

Obiettivi

Rivitalizzazione e ristrutturazione dei centri economici.

Implementazione

Negli anni 90, SODIE ha lavorato a diversi progetti in Francia per rivitalizzare i centri della produzione dell'acciaio. La decisione di bloccare il lavoro a caldo nella regione di Liegi ha portato ARCELOR, ed in seguito ARCELORMittal, ad avviare un progetto simile in Belgio. È stata organizzata un'équipe di ingegneri per supportare i proprietari o responsabili aziendali, i lavoratori dell'azienda ma anche quelli che non avevano alcuna relazione con essa.

Nel 2004, l'obiettivo era di creare 2.700 posti di lavoro in cinque anni, ovvero l'equivalente del numero di posti di lavoro persi dall'industria dell'acciaio. Gli aiuti consistevano in un prestito finanziario in termini favorevoli e a tasso fisso per un periodo di 5 - 7 anni ed assistenza nella definizione e formalizzazione di un piano aziendale. SODIE aiuta, inoltre, i potenziali imprenditori a cercare i finanziamenti e l'assistenza disponibili e a controllare le società una volta costituite. I fondi messi a disposizione sono fondi ARCELORMittal. La nuova piccola-medio impresa ha sottoscritto un accordo con SODIE specificante il numero di posti di lavoro da creare nell'arco di cinque anni.

Il progetto viene seguito con i sindacati che partecipano regolarmente agli incontri con i responsabili SODIE.

RISULTATI

Risultati qualitativi

Sono state aperte decine di imprese di diversi settori nella regione di Liegi. Il supporto di SODIE viene considerato un marchio di qualità da altri potenziali partner dell'impresa, come banche o società d'investimento pubblico.

Risultati quantitativi

2.283 posti di lavoro previsti entro il 1° aprile 2009.

Occupazioni e capacità

Tutte le occupazioni, tutte le capacità e tutti i settori

FATTORI DI SUCCESSO

- Controllo nell'ambito del dialogo sociale ARCELORMittal.
- Aiuto professionale nella messa a punto di piani aziendali e diversi anni di controllo.
- Subordinato alla creazione di nuovi posti di lavoro.

CONTATTO

Philippe Falla
Rue Sainte-Marie, 5
BE-4000 Liegi
Tel.: +32 (0)4 224 65 37
www.sodie.be

GRUPPI DATORI DI LAVORO (EG)

LUOGO E DATA	Francia 1985 Belgio 2000 Germania 2005
---------------------	--

SETTORE	Tutti i settori, ma molte prassi nell'industria alimentare.
----------------	--

CONTESTO	Agli inizi degli anni 2000, molti settori hanno dovuto far fronte al maggior fabbisogno di lavoro stagionale. L'industria alimentare è stata particolarmente colpita da queste fluttuazioni. Necessitava di lavoratori con poca o nessuna esperienza ma quelli con esperienza specifica dovevano essere trasferibili da un'attività all'altra, in particolare per quello che riguardava le norme di salute e sicurezza che si applicavano alle imprese interessate. Il Fondo Sociale Europeo ha garantito la propria assistenza per l'implementazione di detti progetti in Francia e Belgio (soggetti a disposizioni diverse nei due paesi).
-----------------	--

PROGETTO	1. Definizione
-----------------	-----------------------

Un Gruppo di Datori di Lavoro (EG) è una società costituita da altre società al solo scopo di mettere i lavoratori a disposizione dei soci. L'obiettivo è di soddisfare i requisiti d'esperienza su base part-time con lavoratori che, dal canto loro, hanno la garanzia di un contratto a tempo indeterminato.

2. Forma legale

In Belgio, un gruppo di interesse economico non a scopo di lucro (EIG).

In Francia può trattarsi di un'Associazione (legge del 1901) o SCOP (cooperativa di produzione di lavoratori).

Vengono oggi costituiti gruppi di datori di lavoro (EG) in Germania. Va fatto notare che l'EIG è la forma legale più idonea per il contesto europeo in quanto deriva direttamente dalla legislazione europea (l'EEIG). Gli EG oltre frontiera sono di facile creazione grazie a questo strumento legale.

3. Obiettivi

- Convertire i posti di lavori part-time in posti di lavoro a tempo pieno.
- Evitare l'esubero di lavoratori grazie alla loro condivisione.
- Rendere inutile il lavoro in nero adeguandolo alle esigenze reali.
- Superare i timori di società molto piccole che reclutano i primi lavoratori dato che il datore di lavoro è l'EG.
- Ottimizzare la gestione del tempo dei lavoratori temporanei.
- Riconoscere le capacità dei lavoratori nelle società appartenenti all'EG.

4. Progetto

- Evitare inutili esuberi di personale condividendo i lavoratori quando vi sono carenze di personale esperto o necessità di

- personale con "funzioni critiche".
- Scambiare i lavoratori in tutto il settore agroalimentare che, diversamente dal settore dell'industria saccarifera, non registra, in generale, una perdita di posti di lavoro.
- Condividere la formazione.

RISULTATI

- Identificazione e condivisione delle capacità in un'area locale.
- Divulgazione e diffusione delle *good practice*.
- Maggiore sicurezza dei lavoratori.

Da un lato, al lavoratore viene garantita un'occupazione per tutto l'anno lavorando per più di una società e beneficiando di un contratto d'assunzione a tempo indeterminato (Belgio).

Viene condivisa la formazione mentre l'occupabilità dei lavoratori risulta potenziata grazie alla diversa esperienza lavorativa e al riconoscimento delle qualifiche nell'ambito dell'EG.

Dall'altro, i livelli del personale di una società sono adattati alle sue esigenze. Risulta migliorato il mantenimento del personale.

Vantaggi per la società

- Livelli di personale perfettamente adeguati alle esigenze.
- Mantenimento di lavoratori part-time grazie ad un contratto a tempo indeterminato.
- Nessun altro obbligo burocratico, solo una fattura.
- Risparmio in termini di tempo e costi di reclutamento.
- Formazione fornita ai lavoratori non inutile.

Vantaggi per i lavoratori

- Contratti a tempo indeterminato a tempo pieno.
- Occupabilità grazie alla più vasta esperienza.
- Posti di lavoro più sicuri in quanto meno vulnerabili ad una diminuzione del fatturato di una singola società. Le società che assumono non producono tutte la stessa cosa.
- Non sono inseriti con altri lavoratori in posti non sicuri come per gli schemi di riassunzione.
- La società diventa parte di una rete che può essere fondamentale per il suo sviluppo. L'esperienza mostra che i partner di un EG iniziano ad impegnarsi in una collaborazione tangibile.

I lavoratori beneficiano di maggior lavoro rispetto all'occupazione in una sola società. Se una singola società registra un calo degli ordini, i lavoratori potrebbero diventare non indispensabili e quindi in soprannumero. Questo non succede in un EG in quanto le società membra operano in diversi settori e non registrano un calo di lavoro simultaneo.

Studio del Caso: Jobiris (dal 2001)

Il primo EG di Bruxelles viene costituito nel 2001 da quattro piccole-medio imprese del settore agroalimentare, nella fattispecie:

- Allmasse SA, un produttore di marzapane;
- Debaileul SA, una fabbrica di dolci ed esportatore di dolci congelati;
- Didden SA, un produttore di salse e condimenti;
- Liobel SA, un produttore di biscotti per gelati.

Queste società iniziarono a condividere l'orario di lavoro di un singolo lavoratore per un anno. Nel secondo anno, l'EG assume altri quattro lavoratori.

Nel 2004 si ha un cambiamento importante. Due grandi società si fondono: Viangros e Leonidas.

I direttori HR delle due società decidono di entrare nell'EG dopo aver esaminato diverse opzioni di flessibilità e pratiche di reclutamento, compreso il lavoro temporaneo, che di fatto stanno ancora utilizzando. L'EG ha consentito loro un notevole risparmio con il personale temporaneo adeguato alle rispettive esigenze stagionali. La forza lavoro è passata quindi a 32.

Nel 2007, tre nuove società entrano nell'EG portando il numero di soci a nove.

FATTORI DI SUCCESSO

Il coinvolgimento del settore in uno più ampio incoraggia il trasferimento di qualifiche.

Differenze stagionali distinte facilitano la creazione di EG rendendo il settore agroalimentare ideale per questo tipo di soluzione.

Previe **trattative datore di lavoro/lavoratore**.

I lavoratori migliorano la loro occupabilità grazie alla diversa esperienza in società dell'EG.

Inoltre, la fornitura di lavoro è decisamente migliore rispetto a quella di una singola società dove i lavoratori con poca esperienza sono spesso ritenuti inutili in tempi di crisi.

CONTATTO

www.cрге.com
claudelarsimont@skynet.be

K4I - KNOWLEDGE FOR INNOVATION

LUOGO	Regno Unito
SETTORE	Industria tessile
CONTESTO	<p>L'industria tessile rappresenta il 9° settore di produzione in termini di grandezza del Regno Unito con un reddito annuo di 48 milioni di sterline. Dà lavoro a 120.000 persone (rispetto alle 80.000 alla fine degli anni '70) in 11.000 aziende.</p> <p>Rappresenta circa il 6% della spesa totale dei consumatori, la percentuale più bassa della storia recente. Le principali ragioni di questa percentuale di spesa così bassa sono la deflazione e la penetrazione di prodotti d'importazione a basso costo: la maggior parte degli articoli di abbigliamento e calzature costa, oggi, meno rispetto a dieci anni fa non solo in termini relativi di guadagno ma anche in termini assoluti. Inoltre, il 90% delle linee di abbigliamento viene importato in particolare dalla Cina e da Hong Kong (ma anche dall'Italia, Turchia Vietnam e Bangladesh). Inevitabilmente, la base di produzione del Regno Unito si è drasticamente ridotta (ad es. fra il 1999 e il 2004 la produzione è diminuita del 30%) e sono solo le esportazioni di prodotti di lusso e di design a sostenere l'industria.</p> <p>La crisi è stata accelerata dallo spostamento globale verso un'economia basata sull'esperienza unitamente ad investimenti insufficienti in nuovi macchinari, scarso sviluppo ed innovazione e l'outsourcing della produzione di abbigliamento.</p>
PROGETTO	<p>Obiettivi</p> <p>I due principali obiettivi del progetto erano di aiutare le PMI del settore tessile a capire bene le opportunità derivanti da un'economia basata sull'esperienza e a sviluppare le loro capacità d'innovazione, migliorando le prassi e le tecnologie di lavoro inclusive, l'adattabilità, la capacità d'innovazione e la diversificazione in mercati ad alto valore aggiunto.</p> <p>In pratica, gli obiettivi erano:</p> <ul style="list-style-type: none">- creare una serie di materiali di alta qualità, economici e una formazione web sempre disponibili a tutte le società del settore tessile e al loro personale;- consentire ai proprietari e ai dipendenti delle PMI di selezionare moduli e studio negli orari e posti desiderati per adeguare le circostanze individuali e consentire l'accesso ad un'ampia gamma di materiale;- supportare le PMI del settore tessile guidandole attraverso il processo d'innovazione tecnologica. <p>Analisi del progetto</p> <p>Introduzione</p> <p>La Knowledge for Innovation Development Partnership (K4i) è stata</p>

finanziata dal Fondo Sociale Europeo attraverso il fondo EQUAL, Round 2, per il periodo 2005-2008.

L'iniziativa, focalizzata sulle sfide di adattabilità e sui problemi dell'industria tessile in Inghilterra, mira a supportare le società e i dipendenti nell'adeguamento al cambiamento economico strutturale e all'uso dell'ICT e di altre tecnologie nuove.

Le principali ragioni di questo progetto possono essere identificate esaminando il progetto Equal Round One "TASK" che mette in evidenza la mancanza di esperienza IT e un basso livello di istruzione nel settore, unitamente ad una scarsa comprensione del ruolo dell'IT. Dall'indagine Skillfas 2004 emerge, inoltre, che malgrado l'importanza strategica delle capacità tecniche per le PMI dell'industria tessile, vi è una mancanza di corsi tecnici pertinenti ed infrastrutture di formazione.

In sintesi, le barriere che impediscono lo sviluppo del pieno potenziale del settore comprendono:

1. barriere di formazione dovute a limitazioni di tempo e costi;
2. mancanza di disposizioni per esigenze di formazione tecnica specifiche;
3. mancanza di infrastruttura di formazione;
4. le PMI hanno ben poco aiuto dalle università per quanto concerne l'innovazione.

Il progetto esaminava i modi per aiutare le PMI del settore tessile a sviluppare la loro capacità innovativa in modo da migliorare le prassi di lavoro e le tecnologie inclusive, e diventare capaci di adattarsi e diversificarsi in mercati ad alto valore aggiunto.

Strategia d'implementazione

Il progetto era guidato dal William Lee Innovation Centre, un istituto di formazione di alto livello nell'ambito della Scuola di Tessuti e Carta dell'Università di Manchester caratterizzato da un'esperienza consolidata con un grande numero di PMI nel Regno Unito. Oltre ai partner industriali, altri partner comprendono: Skillfast UK, il Sector Skills Council for Fashion and Textiles, Stoll UK Ltd., l'agente delle macchine da maglieria, NWtexnet, che promuove l'industria tessile tecnica nell'Inghilterra nord-occidentale e DTI, il ministero nazionale dell'Attività, Innovazione e Capacità.

Per unirsi al progetto, le società potevano entrare direttamente nell'Unità d'Innovazione Industriale o in uno dei raggruppamenti costituiti. Questo consentiva loro l'accesso automatico al supporto di ricerca e alla guida tecnologica. È stato anche messo a punto un programma di diffusione per reclutare società.

Le attività studiate per raggiungere questi obiettivi sono state organizzate in due serie correlate, con il supporto di una terza unità.

1. Unità d'Innovazione Industriale: l'obiettivo di questa unità era di aiutare le PMI nel processo d'innovazione. Le attività di questa Unità comprendevano il risveglio della consapevolezza (riguardo a nuove opportunità dell'economia basata sulla conoscenza), la creazione di un database di società con competenze tecniche specifiche nel settore tessile, lo sviluppo di gruppi o raggruppamenti che seguono il modello guida (ad es. gruppi multidisciplinari costituiti da esperti e PMI per creare nuovi prodotti), creazione di nuovi prodotti, gestione dei diritti e licenze sulla proprietà intellettuale e produzione degli studi dei casi.

2. Unità di Gestione delle Conoscenze: quest'unità era responsabile dello sviluppo della *Knowledge Bank*, una piattaforma di formazione virtuale ad uso di società e dipendenti.
La *Knowledge Bank* mira a fornire diversi materiali di formazione: il materiale di "formazione su base web" è utilizzato per fornire il contenuto all'utente senza interazione significativa con i professionisti o i responsabili della formazione, mentre l'apprendimento on-line assistito è caratterizzato dall'interazione dell'apprendista con un tutor, dialogo con altri studenti, attività collaborative ed accesso a fonti e materiali addizionali. Questi due metodi si rivolgono di solito ad un gruppo di studenti attraverso un metodo di apprendimento formale basato su un corso, con un'ampia panoramica: gli obiettivi di apprendimento sono chiari ed è possibile avere una valutazione finale della formazione.
Un'altra opportunità offerta dalla *Knowledge Bank* è l'apprendimento elettronico informale sul luogo di lavoro: questo è particolarmente utile per organizzazioni di conoscenze intensive ed è personalizzato in base ai singoli, consente di approfondire un solo argomento, seguendo il metodo "just-in-time" e rispondendo alle esigenze immediate.
Per perfezionare lo sviluppo della *Knowledge Bank*, l'unità ha messo a punto un utile motore di ricerca conservando sempre la facilità d'approccio.

3. Unità per le Pari Opportunità: questa unità è stata creata per facilitare l'integrazione e lo sviluppo dei principi EQUAL (Partnership, Innovazione, Conferimento di Autorità, Transnazionalità, Pari Opportunità e Tendenza Dominante) attraverso tutte le attività K4I: le attività principali aiutavano e consigliavano il lavoro di implementazione e il monitoraggio dei principi.

RISULTATI

I principali risultati di K4I sono stati:

- fornitura di istruzione libera di alto livello a società troppo

- piccole per poter investire in formazione;
- opportunità per il personale di gestire e personalizzare il metodo di formazione con accesso flessibile alle risorse;
- fornitura di contenuti costantemente aggiornati per garantire una formazione mirata e pertinente;
- maggiore propensione all'innovazione attraverso l'esposizione alle ultime ricerche ed idee;
- maggiore capacità di proporre soluzioni pratiche da parte delle PMI del settore tessile;
- gli studenti dell'Università di Manchester studiano oggi i tessuti attraverso la *Knowledge Bank*;
- i Seminari sull'Innovazione hanno consentito la nascita di collaborazioni fra università e società;
- formazione di partnership nazionali ed internazionali a lungo termine (come mostra l'esperienza Learn2Innovate).

Per meglio evidenziare i risultati raggiunti è anche possibile esaminare separatamente i risultati delle unità.

1. L'Unità di Innovazione Industriale:

- è riuscita a realizzare un importante programma di attività di risveglio della consapevolezza, compresa la partecipazione a conferenze e seminari;
- ha completato un database di 3.834 società tessili;
- ha reclutato e formato persone all'innovazione allo scopo garantire assistenza pratica alle piccole società del settore tessile;
- ha sperimentato tre raggruppamenti dedicati allo sviluppo di nuovi prodotti, coinvolgenti 23 società dell'innovazione tessile medica, tessile di protezione ed elettro tessili: il "Scan2knit compression stocking" ha messo a punto il trattamento più efficace disponibile per ulcerazione venose, più economico rispetto alle alternative, votato come una delle migliori innovazioni dalla rivista "Future Material".

2. L'Unità di Gestione della Conoscenza:

- ha creato la *Knowledge Bank*, un'iniziativa diversa ed innovativa appositamente studiata per l'industria tessile, utilizzando le ultime tecnologie web per presentare informazioni complesse in modo chiaro e conciso;
- il materiale è completamente gratuito per le società tessili mentre la formazione sul lavoro è molto costosa;
- consente di personalizzare i programmi di apprendimento per ogni individuo utilizzando un metodo interattivo;
- i moduli di apprendimento costituiscono il contenuto principale della *Knowledge Bank*. Contiene anche alcuni

studi e altro materiale pertinente. I moduli di apprendimento coprono la produzione di Tessuti, i tessuti Medici (17 moduli), la tecnologia Informatica (5 moduli), i tessuti Tecnici e l'economia globale (2 moduli), le Pari Opportunità (2 moduli).

3. L'Unità dei Principi Equal:
questa unità ha promosso e monitorato l'integrazione dei principi EQUAL, organizzando un laboratorio di formazione su detti principi e uno sulle pari opportunità. Offre anche consulenza durante l'implementazione del progetto creando e pilotando con successo due moduli on-line per la formazione sulle pari opportunità.

I possibili futuri sviluppo di questa esperienza comprendono:

- espansione dei contenuti di formazione compresi nella *Knowledge Bank*;
- aggiunta di nuovi strumenti di valutazione e personalizzazione;
- maggiore partecipazione nell'ambito dell'industria tessile.

FATTORI DI SUCCESSO

1. La scelta della piattaforma web è stata la chiave del successo di questa esperienza.
2. La concentrazione sull'innovazione e sul potenziamento delle capacità rappresenta un'importante rottura con il passato.
3. La collaborazione fra istituti di istruzione e protagonisti industriali ha consentito di affrontare i problemi in modo positivo ed innovativo.
4. Il metodo di guida è stato apprezzato dalle industrie interessate.
5. Lo sviluppo della collaborazione transnazionale ha consentito un utile scambio di esperienze e *best practice* per affrontare i problemi del settore.

CONTATTO

William Lee Innovation Centre
Università di Manchester
P.O. Box 88 Sackville Street
GB-Manchester M60 1QD UK
Tel.: +44 (0) 161 306 5747
www.k4i.org.uk

DANONE – EVOLUANCE

LUOGO Francia

SETTORE Industria agroalimentare

CONTESTO **Industria alimentare**

L'industria alimentare è la più grande industria francese in termini di fatturato, e un importante contribuente del reddito commerciale nazionale. Questo è ampiamente comprovato dagli importanti investimenti fatti dalle società di alimenti e bevande nella ricerca e sviluppo. Il paese è, inoltre, uno dei leader mondiali nel settore alimentare funzionale.

L'industria alimentare francese ha reagito relativamente bene alla recessione con un aumento globale delle vendite e un aumento rilevante delle esportazioni. Le aziende che operano nel settore alimentare adeguano costantemente le proprie strategie mostrandosi capaci di adattarsi alle nuove normative e alle nuove abitudini alimentari dei consumatori.

Il settore è rappresentato dalla *National Association of Food Industries* (ANIA – Associazione Nazionale delle Industrie Alimentari), costituita da 21 federazioni nazionali del settore. Impiega attualmente 415.000 persone. Il settore dell'industria saccarifera è il solo a perdere posti di lavoro.

La società

Il gruppo Danone è una società multinazionale con sede a Parigi che vanta una leadership mondiale nei prodotti lattiero-caseari freschi, acqua, alimenti per l'infanzia e per il settore medico. Danone impiega oltre 80.000 persone nel mondo ed ha dichiarato, nel 2008, un fatturato superiore ai 15 miliardi di euro.

PROGETTO **Obiettivi qualitativi**

- Il programma Evoluance mira a qualificare i dipendenti con diversi certificati e diplomi.
- È possibile mettere in evidenza un duplice obiettivo del progetto: da un lato, il potenziamento dell'occupabilità e della carriera interna, concentrando la società sui dipendenti e, dall'altro, l'aumento del capitale umano e delle conoscenze all'interno della società per migliorare l'economia globale. Il programma si caratterizza anche per un aspetto sociale in quanto mira a migliorare il livello di istruzione.
- La strategia auspica di preparare i dipendenti ad affrontare i cambiamenti tecnologici, enfatizzando l'idea di un apprendimento costante, mobilità ed occupabilità, portando i dipendenti verso una maggiore autonomia, fiducia e responsabilità.

Obiettivi quantitativi

- Gli obiettivi quantitativi sono stati periodicamente aggiornati e revisionati (almeno una volta l'anno). Gli obiettivi di formazione prevedono la qualifica di 750 dipendenti entro il 2006, 1.000 entro marzo 2008. Le previsioni attuali mirano ad arrivare a 2.000 dipendenti entro il 2012.
- Obiettivi di composizione dei tirocinanti iniziali: 70% lavoratori nei reparti produttivi, 20% lavoratori nella logistica, 10% dipendenti amministrativi.
- Coinvolgono 40 punti di 6 società del gruppo: 22 stabilimenti, 10 magazzini, 6 siti e 1 centro di ricerca.

Perché: elementi che contribuiscono all'urgenza del programma

Il programma Evoluance è considerato parte di una strategia di risorse umane e formazione del gruppo: è iniziato nel 2000 con la creazione di "RH Partenaire", un'unità HR condivisa, al servizio delle società francesi del gruppo. L'unità mira allo sviluppo dell'occupabilità e delle capacità individuali e dei team.

Il gruppo Danone è caratterizzato dalla presenza di circa 9.000 dipendenti in Francia, di cui il 40% non ha neanche il diploma di scuola superiore e il 9 – 10% è analfabeta. Inoltre, il 43% della popolazione impiegata ha più di 45 anni ed è scarsamente qualificato. Da qui, l'evidente necessità di investimenti in formazione interna.

Chi e Dove: popolazione target e limiti geografici

Il programma si rivolge al personale di cinque società francesi del gruppo¹. In generale, la popolazione target è costituita da 8.500 dipendenti (di cui 6.000 lavoratori, impiegati e "agents de maîtrise"), escludendo espressamente solo il personale direttivo.

Cosa: descrizione del programma

Il programma Evoluance consente ai dipendenti di ottenere diversi certificati.

Il principale strumento per lo svolgimento del programma di formazione è il VAE (Validation of Acquired Competences), che fornisce l'opportunità di avere un certificato di conoscenze ed esperienza, con uno dei diplomi del sistema di Istruzione Nazionale. VAE consente di accedere ad oltre 50 diplomi diversi o diplomi tecnici di alto livello (BTS – Brevetto di Tecnico Superiore).

¹ Le società sono: LU, DANONE FRANCE, DANONE EAUX FRANCE, BLEDIAN, DANONE VITAPOLE e Siège.

Altri certificati professionali e tecnici che si possono ottenere con Evoluance sono il certificato CFG (Certificato di Formazione Generale), dedicato soprattutto ad eliminare l'analfabetismo e il CQP (Certificato di Qualificazione Professionale), riconosciuto dalle industrie alimentari francesi.

Attualmente, l'obiettivo del programma si muove verso competenze tecniche, per affrontare meglio le sfide tecnologiche.

Come: strategia d'implementazione, supporto finanziario, ruolo dei partner sociali

Il primo accordo sottoscritto nell'ottobre 2003 regolava la collaborazione fra Danone, Agefaforia e il Ministero dell'Istruzione Francese.

Agefaforia è un'organizzazione costituita nel 1997 che raggruppa 29 sindacati e associazioni di datori di lavoro dell'industria agroalimentare. Il suo ruolo è quello di finanziare i programmi professionali e di formazione, garantendo assistenza altamente specializzata: nel programma Evoluance Agefaforia copre la gestione amministrativa e finanziaria. Offre anche la possibilità di ottenere il CQP (Certificato di Qualifica Professionale), un certificato specifico riconosciuto dal settore alimentare francese².

Il Ministero dell'Istruzione offre la sua assistenza per semplificare il modo di ottenimento dei certificati d'istruzione e mettendo GRETA (GRoupements d'ETAbissements) e DAVA (Dispositif Académique de Validation des Acquis) a loro disposizione. GRETA è la rete nazionale di centri di istruzione pubblica e per adulti, caratterizzata da una vasta distribuzione territoriale: la sua partecipazione al programma Evoluance è considerata fondamentale da Danone, in quanto ha offerto una grande assistenza organizzativa e pratica. DAVA è la rete pubblica dedicata al riconoscimento e alla certificazione di attività di istruzione e formazione, accompagnando i dipendenti nel loro percorso VAE.

Il gruppo principale che gestisce l'esperienza di Evoluance è costituito oggi dalla coordinatrice Laurence Kopelman (Danone), la collaboratrice ministeriale Annie Lemoalle, la coordinatrice di Agefaforia Catherine Guyonnet e da 30 esperti GRETA e 20 accademici DAVA.

Il percorso per le qualificazioni è chiaramente organizzato in diverse fasi che comprendono incontri di consulenza manageriale, incontri informativi con i dipendenti mentre viene dedicata particolare attenzione agli incontri individuali per identificare le attitudini personali e scegliere uno schema fattibile.

² Per altre informazioni sul CQP

http://www.agefaforia.info/agefaforia.php?page=entreprise_demarches_pedagogiques_cqp.htm

Per diffondere la partecipazione dei dipendenti, il programma usa molti strumenti fra cui incontri con i partner sociali e pubblicità interna.

Quando: cronologia

Il programma ha preso il via nel 2003, quando il gruppo ha deciso di lanciare il programma biennale centrato sull'occupabilità, chiamato "Evoluance" (Evoluzione): nell'ottobre 2003 è stato sottoscritto un accordo a tre parti fra Danone, Agefaforia e il Ministero dell'Istruzione francese. Il programma è stato revisionato e prorogato nel 2005 e di nuovo nel 2007 per altri due anni (fino alla fine del 2009).

RISULTATI

Risultati qualitativi

- Per quanto riguarda i dipendenti, ha consentito di ottenere rapidamente diplomi riconosciuti internamente ed esternamente, aumentando la valutazione e stima personale, familiare e sociale. Ha aperto anche nuove opportunità di carriera e mobilità.
- Per quanto riguarda i datori di lavoro, l'elemento positivo è il maggior dinamismo delle conoscenze all'interno del gruppo che consente di innovare ed affrontare nuove sfide tecnologiche. Favorisce anche la mobilità e aiuta ad identificare le potenzialità nascoste fra i dipendenti.
- Ed infine la "strategia di accompagnamento" consente alla società di anticipare la pianificazione delle

strategie organizzative ad iniziare dalle competenze e capacità che saranno disponibili in un prossimo futuro.

Risultati quantitativi

(Novembre 2005 – fine della prima fase):

- 572 dipendenti hanno seguito il percorso per arrivare ad una qualifica;
- 114 dipendenti (100%) hanno ottenuto un CFG (Certificato di Formazione Generale);
- 368 dipendenti (80%) un diploma tramite VAE (validation des acquis de l'expérience);
- 74 dipendenti (100%) un CQP (Certificato di Qualifica Professionale);
- 16 dipendenti hanno partecipato a formazione in laboratorio certificata dal Gruppo Danone.

(Novembre 2007 – fine della seconda fase):

- 936 dipendenti hanno già partecipato al programma;
- il 90% dei candidati partecipanti a VAE ha ottenuto il diploma;
- il 100% dei candidati ha ottenuto il CFG (163 dipendenti);

il 100% dei candidati un CQP

FATTORI DI SUCCESSO

- Il personale altamente qualificato di GRETA, DAVA e Agefaforia ha contribuito al successo di questa esperienza. L'accordo a tre parti costituisce una base fondamentale per il successo del progetto.
- L'approccio anticipatore consente di affrontare con successo le sfide tecnologiche ed organizzative.
- L'approccio individuale e personalizzato utilizzato per trattare con i dipendenti è un elemento di successo per la diffusione dell'esperienza.
- Il duplice scopo e l'importanza sociale del programma mettono in evidenza i vantaggi sia per i dipendenti che per il Gruppo.
- Il costante monitoraggio dei risultati consente di aggiornare ed adeguare regolarmente gli obiettivi.
- Il coinvolgimento dei partner sociali garantisce un ambiente stabile ed un approccio trasparente e condiviso.

CONTATTO

Laurence Kopelman

E-mail : laurence.kopelman@rebond-rh.com

FUTURUM

LUOGO	Svezia
SETTORE	Servizi postali
CONTESTO	Nel 1993, Posten AB, l'operatore di servizi postali nazionali svedese, ha iniziato la liberalizzazione dei servizi postali. Questo ha messo in evidenza l'esubero di personale non qualificato e semi-qualificato. Il piano esuberi proposto è uno dei più importanti della storia dei rapporti industriali svedesi. Nell'ambito di una forte tradizione di dialogo sociale, la Svezia aveva costituito, sin dagli inizi degli anni '70, strutture comuni datore di lavoro - dipendente per supportare i lavoratori in esubero in ricollocamento. Nasce così il CRS ("Swedish Council of Redundancy Support") amministrato in modo paritario dalle organizzazioni dei datori di lavoro del settore privato e dai sindacati dei lavoratori. Il programma Futurum è stato appositamente creato per il settore postale nel 1999. Quasi dieci anni dopo il suo inizio, la valutazione data dai partner sociali è ampiamente positiva. L'85%, infatti, dei lavoratori che aveva preso parte al programma aveva trovato un altro lavoro nell'arco di dieci mesi dopo aver lasciato Posten AB.

PROGETTO	Obiettivi <ul style="list-style-type: none">- Organizzare il ricollocamento e la formazione adeguata dei dipendenti delle poste svedesi che avevano acconsentito di lasciare il lavoro, in condizioni socialmente accettabili;- tutelare l'immagine di Posten AB come datore di lavoro socialmente responsabile.
-----------------	--

Implementazione

Il progetto Futurum è una struttura autonoma a gestione comune, creata nel 1999, sei anni dopo l'inizio della liberalizzazione delle poste svedesi, in un contesto in cui l'esigenza di manodopera non qualificata era decisamente diminuita con le chiusure degli uffici postali e dei centri di smistamento. Il programma si basa sulla struttura CRS e su un accordo collettivo iniziale secondo il quale i lavoratori che partecipano al programma, di cui diventano impiegati per un periodo interinale fino ad un massimo di 18 mesi, conservano lo stipendio o i contributi sociali. I lavoratori interessati sono effettivamente rimossi dai loro compiti in modo da poter cercare attivamente un lavoro beneficiando, al contempo, di assistenza sotto forma di consulenza e apprendimento, ma anche della formazione finanziata interamente da Futurum. Posten AB e i sindacati interessati hanno fornito una guida per spiegare le procedure e le formalità per partecipare al programma. La partecipazione al programma è volontaria. Ad oggi, la percentuale di successo è alta (vedasi risultati).

RISULTATI

Risultati qualitativi

- Il programma rappresenta il più grande schema di ricollocamento nella storia dei rapporti industriali svedesi. Viene considerato dai partner sociali un modello per il successo del ricollocamento associato a formazione.
- La maggior parte delle persone interessate erano donne scarsamente qualificate.

Risultati quantitativi

- Circa l'85% dei partecipanti al programma ha trovato un lavoro nell'arco di dieci mesi e il 15% nell'arco di 18 mesi.

Occupazioni e qualifiche

Le occupazioni interessate erano soprattutto quelle richiedenti scarse qualifiche (postini e postine, impiegati di sportello e smistatori di posta), ma la formazione ha consentito il miglioramento delle qualifiche dei partecipanti al programma.

FATTORI DI SUCCESSO

L'aspetto comune datore di lavoro/lavoratore e il dialogo sociale rappresentano i principali fattori di successo. Il supporto di una struttura a tre parti esistente, il CRS, è stato di grande aiuto. Anche la comunicazione organizzata congiuntamente in relazione al progetto è stata un importante fattore di successo.

CONTATTO

Anders Rosell
Avtal och Villkor
SE-105 00 Stoccolma
Tel.: +46 (0)8 781 11 47
www.posten.se

***Good practice* nell'ambito del settore
dell'industria saccarifera**

**LUOGO E DATA Agrana Zucker – Stabilimento di Hohenau – Austria
2006 - 2009**

OGGETTO Fondazione di formazione professionale/riformazione creata da Agrana (Arbeitsstiftung Agrana).

Lo scopo di questa fondazione è di supportare, in diversi modi, gli ex dipendenti dello stabilimento di Agrana a Hohenau che hanno perso il lavoro: qualifiche, formazione, aiuto per cercare nuove prospettive di impiego o un nuovo lavoro, assistenza nella costituzione di una società.

CONTESTO Vista l'esigenza di ridurre i costi nel contesto della riforma del regime dello zucchero, lo stabilimento di Hohenau è stato chiuso dopo la campagna del 2005. Oltre ai lavoratori stagionali, sono stati colpiti anche i 136 lavoratori a tempo indeterminato. In base al piano sociale negoziato, la direzione ed il personale hanno cercato soluzioni ottimali per i lavoratori interessati. Alcuni hanno potuto continuare a lavorare nella società mentre altri hanno beneficiato del pre-pensionamento. L'obiettivo era di offrire al resto del personale le migliori opportunità di formazione o riformazione per ottimizzare il reinserimento nel mercato del lavoro.

PROGETTO In Austria, esiste la possibilità legale di ricevere un sussidio di disoccupazione durante un periodo di formazione fino a 209 settimane (legge sull'assicurazione di disoccupazione – Art. 18-5). Questo è possibile quando la società che impiega le persone in questione crea un istituto responsabile delle misure di pianificazione ed implementazione con un impatto economico. Questa istituzione deve essere riconosciuta dai datori di lavoro e dalle organizzazioni sindacali che hanno il potere di negoziare i contratti collettivi (Legge sull'assicurazione della disoccupazione - Art. 18-6).

La fondazione di formazione/riformazione Agrana Hohenau nasce ad opera del dipartimento responsabile del mercato di lavoro nell'Austria meridionale (Arbeitsmarktservice Niederösterreich), un'istituzione con esperienza nella creazione di fondazioni di formazione per l'industria agroalimentare (Aufleb GmbH), in collaborazione con Agrana.

Ad ogni lavoratore viene data la possibilità di scegliere fra una nuova carriera, un corso di formazione o riformazione o nuovi tipi di formazione. Durante questo periodo i lavoratori ricevono un sussidio di disoccupazione.

RISULTATI Il piano sociale viene finalizzato all'inizio del 2006. La fondazione nasce nel marzo 2006. Ai lavoratori viene data la

possibilità di registrarsi fino a dicembre 2006.

Risultati quantitativi

60 i lavoratori interessati di cui 49 ammessi con la prospettiva di una guida professionale e qualifiche.

Risultati qualitativi

Il risultato è la garanzia sociale di indirizzare i lavoratori verso il nuovo mercato del lavoro, in particolare i lavoratori più anziani, comune nell'industria saccarifera dato che il cambiamento sembra essere particolarmente difficile.

La percentuale di successo è superiore al 90% nell'ambito della struttura

della fondazione creata dall'industria alimentare austriaca. Si spera di ottenere lo stesso risultato per gli ex lavoratori di Hoenau.

FATTORI DI SUCCESSO	Finanziamento pubblico/privato. Collaborazione fra una regione e una società. Progetto condotto congiuntamente e riconosciuto dai sindacati e dalle organizzazioni dei datori di lavoro. Esistenza ed uso di una legge che consente di utilizzare i sussidi di disoccupazione per seguire corsi di formazione fino a 209 settimane.
ASSEGNAZIONI E DELLE RISORSE	I costi di formazione ammontavano a circa 6.000 euro ed erano finanziati dalla società e dai partner sociali (tramite la fondazione alimentare). I sussidi di disoccupazione possibilmente estesi sarebbero stati pagati dalle autorità.
OCCUPABILITÀ	Per i lavoratori ammessi, il risultato prevede migliori possibilità di un reinserimento di successo nel mercato del lavoro, in particolare per i lavoratori che avevano lavorato per lungo tempo nell'industria saccarifera, che rappresentavano la maggioranza, e per i quali sarebbe stato più difficile gestire un cambiamento.
CONTATTO	Gerhard ROBL Gerhard.robl@agrana.at Thomas BUDER Thomas.buder@agrana.at

POSTO E DATA OBSERVIA - Francia

Data: da gennaio 2005, dopo un accordo fra i partner sociali datato 6 dicembre 2004.

CONTESTO

Prima della riforma della produzione saccarifera iniziata in Europa nel 2007, la Francia si posizionava all'8° posto fra i maggiori produttori di zucchero del mondo, al secondo posto come produttore di zucchero di barbabietola e al primo posto come produttore di zucchero di tutti i tipi (Francia e possedimenti d'oltremare). Nel 2005, l'industria dava lavoro a 9.500 persone, due anni dopo il numero era sceso a 8.100, compresi i lavoratori stagionali. **La Francia potrebbe perdere circa un quinto della sua produzione a seguito della riforma europea.**

Il settore alimentare è rappresentato dall'ANIA (National Association of Food Industries) che raggruppa 18 federazioni nazionali. Conta attualmente 412.000 lavoratori. Il settore alimentare francese e le relative aziende vivono un costante cambiamento. L'industria saccarifera è la sola a registrare una perdita di posti di lavoro.

PROGETTO

L'iniziativa congiunta (datori di lavoro e sindacati) è nata a seguito dell'adozione di una legge francese che obbliga società e federazioni settoriali a creare **osservatori commerciali** dal 2004. L'industria saccarifera ha deciso di non essere da sola in questo progetto ma di unirsi ad altri settori alimentari, posizionandosi nella struttura più ampia possibile e coinvolgendo i partner sociali e questo non faceva parte dell'obbligo normativo. L'idea era di:

- 1. creare un meccanismo** in grado di gestire lavori e capacità;
- 2. definire punti di accesso** fra settori e qualifiche;
- 3. identificare percorsi di formazione.**

Perché creare un Osservatorio?

- Per migliorare la conoscenza delle attività esistenti (un inventario) facendo una **mappa** delle varie attività del settore.
- Per avere il più grande campo d'osservazione possibile e studiare un migliore approccio alle attività interessate.
- Per guardare avanti per quanto riguarda le attività e le esigenze di formazione.
- Per identificare meglio gli sviluppi delle attività del settore alimentare.
- Per agire come testa pensante per quanto riguarda i fattori che interessano le nostre attività.
- Per cercare soluzioni per affrontare nuove sfide.

Come è stato costituito l'Osservatorio?

Con il supporto dell'ANIA, attraverso l'impegno dei **partner sociali** e attingendo dai fondi propri del settore:

- firmando un accordo il 6 dicembre 2004 fra
 - 5 organizzazioni sindacali;
 - 18 organizzazioni dei datori di lavoro (da allora hanno firmato altre 17 federazioni)
 - raggruppando occupazioni che coinvolgono attività simili o correlate;
 - cercando sinergie fra i sotto-settori che registrano tagli trasversali e problemi specifici;
 - mettendo insieme risorse; un budget annuo di 300.000 euro;
 - adottando moderni mezzi di comunicazione;
 - creando un gruppo direttivo comune con il compito di:
 - implementare le linee di guida generali;
 - stabilire priorità per il programma di studio;
 - definire e supervisionare le risorse necessarie per questi studi;
 - definire proposte e scegliere esperti, monitorarne e convalidarne il loro lavoro.
-

RISULTATI

Cinque anni dopo il lancio di Observia, il settore aveva raccolto dati tali da poter intraprendere attività specifiche.

Se occupabilità significa la capacità di un lavoratore di continuare ad eseguire i propri compiti all'interno di una società o all'esterno della stessa, in questo caso la società e il lavoratore stesso devono avere una chiara "vision" dei loro compiti attuali e futuri.

Il lavoro dell'Osservatorio che porterà a questa "vision" è il seguente:

- **prevedere gli sviluppi del settore alimentare nei prossimi 5 o 10 anni;**
 - ipotesi di lavoro;
 - una struttura per comprendere ed analizzare le tendenze, basata su variabili pertinenti all'interno del contesto generale di un'economia globalizzata (costi energetici, accordi WTO, ecc.) e sulla situazione rispetto alla domanda (schemi di consumo, potere d'acquisto, ecc.) e sulla fornitura (tracciabilità, etichette, ecc.). Un confronto fra queste serie di dati consentirà di porgere i giusti quesiti.
- **Definizioni comuni** dei termini utilizzati (famiglia, commercio, impiego, ecc.).
- **Studio quantitativo:** creazione di un database numerico sul settore (società, dipendenti: numeri, età,

	<p>ecc.) in modo da avere una panoramica d'impiego attraverso il settore sotto la sfera dell'Osservatorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Studio degli elementi che rendono l'industria alimentare invitante ai giovani (attrarre giovani motivati è un elemento prioritario). Questo studio ha permesso al settore e alle società di introdurre un piano d'azione alla luce delle percezioni dei giovani. Forte di questi risultati, il settore ha lanciato l'operazione "Insieme per alimentare il futuro". L'intenzione è di ispirare entusiasmo facendo conoscere meglio il settore e le sue attività grazie all'offerta di 100.000 posti intraaziendali ai giovani per un periodo di tre anni. Questa operazione abbraccia tutte le attività. Lo studio viene, inoltre, condotto in collaborazione con i <u>Ministeri dell'Istruzione e dell'Alimentazione</u> (in base ad un accordo di collaborazione di diversi anni). - Mappatura delle attività – aggiornamento - Sono state mappate ed analizzate 9 famiglie di occupazioni e 46 attività principali (www.observia-métiers.fr – rapporto "<i>Métiers et Qualifications</i>"). - Studio retrospettivo che fornisce una panoramica delle tendenze del personale nelle società e nel settore globale negli ultimi 10 anni. - Studio sull'uguaglianza nel luogo di lavoro: un punto di riferimento totale di prassi, organizzato per porre rimedio alle disparità. - In futuro: studio (quantitativo e qualitativo) sull'occupabilità dei disabili nell'industria alimentare.
<p>FATTORI DI SUCCESSO</p>	<p>Sono stati identificati i seguenti fattori di successo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'Osservatorio è un ente comune derivante da negoziati e da un accordo fra le federazioni dei datori di lavoro e i sindacati; - portata dell'area sotto osservazione (35 federazioni rappresentanti altrettanti settori d'attività); - flessibilità della struttura: solo un membro del personale ed usando i migliori esperti per qualsiasi studio intrapreso (ad es. MANEXPERT per la mappatura delle attività e; FUTURIBLE per la parte di pianificazione futura, ecc.).
<p>ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE</p>	<p>La fase di avvio è stata facilitata dal supporto dell'ANIA, dall'impegno dei partner sociali e dalle risorse proprie del settore (attraverso le OPCA – enti di raccolta di redditi comuni per la gestione dei fondi di formazione). Si prevede un budget operativo annuale di 300.000 euro.</p>
<p>OCCUPABILITÀ</p>	<p>Observia è stata studiata in modo tale che i lavoratori</p>

gestiscano il proprio sviluppo, arricchiscano il proprio capitale (economico, sociale e simbolico) in modo da garantire il successo delle loro vite lavorative, ovvero possedere e potenziare le qualifiche richieste dal mercato del lavoro.

CONTATTO

Caroline Cohen
OBSERVIA
Observatoire des métiers des industries alimentaires
21, rue Leblanc
FR-75015 Parigi
Tel.: +33 01 53 83 92 34 / Fax: +33 01 53 83 92 39
ccoeh@observia-metiers.fr
www.observia-metiers.fr

LUOGO E DATA Südzucker - Germania

Politica aziendale permanente attuale

CONTESTO

Südzucker è il maggiore produttore di zucchero dell'UE. Conta 8.598 lavoratori nell'attività saccarifera e 17.000 dipendenti nell'intero gruppo.

Il fatturato totale del Gruppo Südzucker si aggira intorno ai 6 miliardi di euro.

**PROGETTO/
POLITICA
AZIENDALE**

Il miglioramento delle qualifiche dei lavoratori è stato organizzato a tutti i livelli:

- istruzione professionale dei giovani (oltre il 10% del personale a tempo indeterminato) nelle seguenti aree: elettrica, meccanica, laboratorio chimico, amministrazione aziendale;
- tutti i dipendenti, se necessario: formazione IT, attività commerciali, conoscenza software, R & D (per la direzione: formazione comportamentale come leadership, negoziazione).

Giovani laureati altamente qualificati vengono reclutati tenendo in considerazione la loro capacità di evolvere e di adeguarsi alle diverse attività.

Vi è una stretta collaborazione fra scuole e università.

Programmi specifici rivolti al personale a livello internazionale.

**ASSEGNAZION
E DELLE
RISORSE**

Nessun budget specifico.
Finora nessuna richiesta di fondi pubblici.

RISULTATI

Qualitativi

Buona immagine esterna della società che viene considerata interessante dai giovani qualificati ed altamente qualificati.

**FATTORI DI
SUCCESSO**

Possibilità per i lavoratori di migliorare la loro qualifica a tutti i livelli, di intraprendere una carriera e di essere preparati a nuovi compiti all'interno o all'esterno della società.

OCCUPABILITÀ

Legata allo sviluppo di qualifiche personali, alla capacità di gestire diversi compiti all'interno o all'esterno della società.

CONTATTO

Dott. Norbert Kailich
personal@suedzucker.de
<http://www.suedzucker.de>

**LUOGO E DATA Ferrara Food S.r.l. – GRUPPO SFIR SpA - Italia
2009**

CONTESTO S.F.I.R. è stato uno dei quattro gruppi del settore dell'industria saccarifera ad operare in Italia prima della riforma del 2006. Dopo la riforma, S.F.I.R. ha chiuso tre dei suoi quattro stabilimenti, in attuazione anche della legge nazionale sulla riforma del settore saccarifero. Lo zuccherificio di Pontelagoscuro (in provincia di Ferrara, Emilia Romagna) è stato l'unico a rimanere operativo dopo la campagna saccarifera del 2007-08. È stato poi chiuso nel 2008/09, dopo la rinuncia della restante quota di produzione dello zucchero. SUL sito dello Zuccherificio è stata pianificata una nuova attività economica - industriale.

PROGETTO L'obiettivo principale era quello di continuare la tradizione del gruppo nell'industria alimentare con una nuova iniziativa chiamata "Ferrara Food", mirante ad identificare alternative concrete alla coltivazione della barbabietola da zucchero, garantendo lo stesso livello di impiego di quello della produzione saccarifera e consolidando e conservando l'industria agroalimentare in Emilia Romagna.

Sulla base di un accordo firmato il 20.7.2007, il gruppo ha deciso di costruire un nuovo sito industriale per produrre e commercializzare conserve di pomodoro, sottoprodotti del pomodoro, zuppe, spezie e sottoprodotti della frutta, garantendo la possibilità di estendere la produzione ad alimenti organici, proteici e salutari negli anni successivi.

S.F.I.R. ha, inoltre, sviluppato una filiera (*supply chain*) specifica nell'area di coltivazione del pomodoro, rispettando alti standard qualitativi considerati l'elemento distintivo della nuova attività. La creazione della filiera (*supply chain*) ha implicato una stretta collaborazione con le associazioni agricole locali, garantendo un impatto rilevante sulle attività agricole e sul mercato del lavoro.

RISULTATI

Qualitativi

- La tempistica prevista dall'accordo è stata rigorosamente rispettata. L'intero processo è stato portato a termine in 16 mesi e l'avvio dell'attività di produzione ha avuto luogo nel luglio 2009.
- Nel 2009, la società ha realizzato un percorso formativo pragmaticamente ed espressamente mirato alla nuova attività. Nella prima campagna produttiva (estate 2009), è stato adottato anche il metodo "side-by-side" con i lavoratori che apprendevano il lavoro grazie all'assistenza ed all'aiuto degli stessi tecnici che avevano installato i macchinari dello stabilimento.

-
- A seguito degli accordi firmati nel dicembre 2007 a livello nazionale e regionale, è stata garantita un'assistenza un contributo finanziario costante per sostenere il mancato reddito dei lavoratori durante l'intero periodo di transizione. Questa copertura economica consisteva in contributi pubblici nazionali ed in una erogazione addizionale pagata direttamente dalla società.
 - Consolidamento dell'industria agroalimentare in Emilia Romagna con nuove prospettive economiche per l'immediato futuro.

Quantitativa

- La nuova società impiega già 12 lavoratori a tempo indeterminato dell'ex stabilimento di Pontelagoscuro e 90 lavoratori stagionali del mercato del lavoro locale.

FATTORI DI SUCCESSO

- Supporto combinato di sindacati, federazione nazionale (Unionzucchero) e autorità pubbliche (Regione Emilia Romagna, Provincia di Ferrara, comuni di Ferrara e Argenta).
- Assegnazione di ruoli chiaramente definiti fra i partner interessati e collaborazione ottimale.
- La nuova attività, combinata alla strategia regionale di ampliamento dell'attività agricola ed alimentare ed alla promozione delle industrie agro-energetiche, fornisce nuove prospettive all'economia locale e regionale e crea nuove opportunità nel mercato del lavoro.
- L'approccio nazionale precedentemente definito era concreto ed ha garantito l'avvio di un'attività nuova e redditizia in un tempo ragionevole. I risultati iniziali (agosto 2009) sono stati migliori del previsto.

ASSEGNAZIONI E DELLE RISORSE

Il piano industriale presentato da SFIR nel 2007 prevedeva un investimento di 25.000.000 di euro in 16 mesi e un fatturato annuo di 50.000.000 di euro.

OCCUPABILITÀ

- Anche se l'approccio all'occupazione potrebbe essere giudicato "*difensivo*", si è rivelato in realtà efficace: tutti i dipendenti sono stati coperti dal sistema nazionale di incentivi pubblici e dall'assistenza economica garantita dall'impresa, oltre che dalle opportunità di lavoro offerte dal nuovo stabilimento.
- Per quanto concerne lo sviluppo HR, la società mira a potenziare continuamente le competenze e il know-how dei dipendenti relativamente all'attività di crescita e ad attività economiche e produttive più estese.

CONTATTO

Avv. Giorgio Sandulli – Unionzucchero
sandulli@unionzucchero.it
<http://www.unionzucchero.it/>

LUOGO E DATA	Italia 2006/2007/2008 e gli anni successivi
CONTESTO	Sviluppo e sostegno del dialogo sociale con i lavoratori dopo la rinuncia alle quote e la chiusura degli zuccherifici. Il processo di ristrutturazione a seguito della riforma OCM, in Italia, ha coinvolto tutte le imprese e la prima fase (2006) ha visto la chiusura di 13 aziende su 19. Nel 2008, sono state chiuse altre due zuccherifici (per un totale di 15 su 19).
PROGETTO	Attraverso un dialogo sociale decisamente profondo ed intenso che ha coinvolto Imprese, Sindacati, Autorità Locali e Nazionali ed associazioni agricole, le Società Italiane si sono impegnate a sviluppare progetti alternativi (biocarburanti, energia...) per impiegare il maggior numero di persone possibile colpite dalle chiusure.
RISULTATI	E' stato sottoscritto un primo contratto nazionale nel febbraio 2006 fra Unionzucchero (l'Associazione nazionale rappresentante i produttori di zucchero Italiani) e i sindacati nazionali e locali, per garantire i lavoratori, dando loro anche un supporto finanziario addizionale (oltre ai contributi sociali pubblici). E' stato poi sottoscritto un secondo contratto nazionale (11.12.2007) per confermare il primo, aumentando il supporto finanziario garantito ai lavoratori. Grazie agli accordi raggiunti fra Unionzucchero e i Sindacati, i licenziamenti collettivi hanno riguardato solo i lavoratori più anziani in età pensionabile e i volontari invogliati da incentivi economici. Nel frattempo, sono stati sottoscritti diversi accordi locali, per definire dove, quando e come avviare nuove attività industriali con l'intento di impiegare i restanti lavoratori.
FATTORI DI SUCCESSO	<ul style="list-style-type: none">. Sviluppo di progetti alternativi come parte di un dialogo profondo coinvolgente datori di lavoro, sindacati, autorità locali e nazionali e associazioni agricole / bieticole.. Finanziamento pubblico/privato.. Il reddito viene mantenuto fin quando i lavoratori non vengono riavviati verso i nuovi lavori.
ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE	L'intero programma ha interessato oltre 1500 lavoratori. I lavoratori in età pensionabile e i volontari hanno ricevuto gli incentivi previsti dagli accordi collettivi (da 5.000 a 38.000 euro) per lasciare la società. I lavoratori rimasti fanno turni di lavoro, e quando non c'è lavoro per loro ricevono circa 1.000 euro al mese dai fondi pubblici e 600 euro lordi al mese dalla società). Questo programma implica una spesa di 8.000.000 euro/anno tratta dalle risorse pubbliche (contributi sociali). Per garantire questo piano sociale (supporto finanziario ed incentivi addizionali ai lavoratori), le società utilizzano una parte importante (circa il 14%) degli aiuti ricevuti per la ristrutturazione (Reg. 320/06/CE). Inoltre, per avviare nuove attività (in grado di offrire nuove opportunità di lavoro a tutti i lavoratori assunti), gli zuccherifici hanno programmato e realizzato investimenti (globalmente a livello nazionale) per oltre 1.300.000.000 euro. Sono state erogate misure di sostegno finanziario agli oltre 2.500 lavoratori stagionali che avevano perso opportunità di lavoro, anche questi tratti dalle risorse pubbliche (circa 9.000.000 euro nel 2006, 9.000.000 euro nel 2007; non ancora quantificato il 2008 ma da 4.000.000 a 9.000.000 euro).
CONTATTO	Avv. Giorgio Sandulli – Unionzucchero sandulli@unionzucchero.it http://www.unionzucchero.it

LUOGO E DATA **Polski Cukier - Polonia**
2008

CONTESTO

Negli ultimi cinque anni, sono stati chiusi in Polonia cinque zuccherifici. Nell'ottobre 2009, Pfeifer und Langen ha acquisito BSO Polska (società precedentemente di proprietà di British Sugar), lasciando in attività quattro produttori.

Krajowa Spółka Cukrowa S.A. (di seguito Polski Cukier o KSC) ha, in Polonia, una quota di mercato del 40%. Il restante 60% viene diviso fra Pfeifer und Langen, Südzucker, Nordzucker e, fino ad ottobre 2009, BSO Polska.

Lo stato polacco detiene l'85% delle azioni di Polski Cukier. Gli altri azionisti sono dipendenti e coltivatori di barbabietola da zucchero. Nel 2003 KSC (gruppo di capitali) dava lavoro ad oltre 6 mila persone e contava 27 impianti di produzione. Negli ultimi anni sono state prese incessantemente misure di ristrutturazione ma Polski Cukier ha adottato un approccio socialmente responsabile e sviluppato un programma specifico per supportare i lavoratori che lasciavano la società.

L'ultima fase del programma è iniziata nel 2008, quando la Società ha raggiunto l'obiettivo target e ridotto il numero di zuccherifici attivi a 7. Il personale è stato ridotto a 2.000 persone (solo nel 2008, circa 900 persone hanno perso il posto di lavoro).

**PROGETTO/
POLITICA
AZIENDALE**

Una quota significativa (circa il 40%) della riduzione di lavoratori di Polski Cukier ha avuto luogo volontariamente, ovvero ai lavoratori dimessi sono stati garantiti assistenza e supporto.

Assistenza significa supporto finanziario sulle basi del licenziamento (supporto addizionale, non collegato al pacchetto indennità di licenziamento garantita dalla legge), ausilio per la ricerca di un nuovo lavoro, supporto finanziario per avviare un'impresa in proprio ed organizzare formazioni di lavoro. Tutte queste misure mirano a garantire nuove capacità e qualifiche ai lavoratori. Il programma adottato dava anche la possibilità di esaminare la carriera precedente, trarre conclusioni e pianificare nuovi passi per un cambiamento di posizione o del luogo di lavoro.

È stato implementato un programma di ricollocamento (programma di licenziamento volontario). Una delle caratteristiche strategiche era il supporto finanziario sulla base del licenziamento (che poteva arrivare fino ad un salario medio per 24 mesi). Il programma di ricollocamento è stato adottato in stabilimenti che dovevano chiudere per la riforma del regime dello zucchero (ovvero 3 stabilimenti nel 2008). La maggior parte dei lavoratori licenziati viveva in piccole città o paesi ed era associata al settore agricolo.

Per questo motivo un supporto specifico poteva fare la differenza nella ricerca di lavoro.

All'interno della società viene annunciato il lancio di nuovi programmi e a tutti i lavoratori interessati vengono fornite informazioni dettagliate. In caso di quesiti relativi alle regole del programma, i dipendenti qualificati del reparto risorse umane forniscono tutte le informazioni richieste.

La formazione è stata incentrata sulle qualifiche dei lavoratori e sulle esigenze del mercato del lavoro locale. In genere, non vengono prese in considerazione le esigenze della società a breve termine.

È stata, inoltre, avviata la collaborazione con le università tecniche polacche. La **collaborazione**, ad esempio, con l'Università Tecnica di Łódź, l'Università di Tecnologia di Varsavia, l'Università di Tecnologia e Scienze Umane di Bydgoszcz **si è rivelata un successo.**

Alcuni lavoratori hanno trovato lavoro in altre strutture di Polski Cukier (passando ad altri zuccherifici o altri dipartimenti). Al fine di rendere invitante e di facilitare il ricollocamento del lavoratore, è stato messo a punto un programma di ricollocamento lavoratori con vantaggi finanziari per trasferimento, affitto, sistemazione e spostamento della famiglia.

I termini dei servizi e la forma dei programmi sono stati messi a punto con i partner sociali.

RISULTATI

La riduzione dei posti di lavoro è stata organizzata in modo da evitare problemi. Alcuni lavoratori hanno aperto un'impresa in proprio mentre altri forniscono servizi a Polski Cukier. Alcuni lavoratori hanno trovato lavoro nel settore agroalimentare e in quello edile.

Il programma di ricollocamento ha interessato tre stabilimenti nel 2008 e 571 lavoratori. 508 lavoratori hanno preso parte a formazione per lo sviluppo di nuove professionalità e per acquisire nuove qualifiche. 517 lavoratori hanno ricevuto l'assistenza di un esperto per tutta la durata del progetto. Sono state avviate 28 attività (che danno impiego ad altri ex lavoratori del settore dell'industria saccarifera).

ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE

I programmi sono realizzati utilizzando i fondi della società, gli aiuti finanziari del Fondo Sociale Europeo e del Fondo di Ristrutturazione del Settore dello zucchero (il programma è iniziato nel 2008 e gli aiuti sono stati versati nel 2009).

FATTORI DI SUCCESSO

- Collaborazione con i partner sociali durante la preparazione ed implementazione dei programmi;
 - programma a lungo termine dedicato ai lavoratori;
 - fondi significativi garantiti per le indennità di licenziamento;
-

-
- base volontaria.

OCCUPABILITÀ L'occupabilità dei lavoratori interessati è migliorata in modo decisivo grazie al programma di formazione e allo schema finanziario dedicato al supporto dei lavoratori che ha consentito loro di aprire imprese in proprio.

Allo stesso tempo, il mercato edile polacco si sta espandendo. Questo ha facilitato la riconversione di alcuni lavoratori che avevano le qualifiche essenziali per questo settore.

CONTATTO **Tomasz Olenderek** – Membro del Comitato, responsabile degli affari dei lavoratori (tomasz.olenderek@polski-cukier.pl), **Stanisław Lubaś** – Presidente della Commissione Aziendale del **Sindacato Autonomo "Solidarność" dell'Industria saccarifera** (stanislaw.lubas@polski-cukier.pl).

LUOGO E DATA **AZUCARERA EBRO – Spagna
2009**

CONTESTO

Azucarera Ebro è il maggiore produttore spagnolo con una produzione media annua di zucchero di 700.000 tonnellate. Azucarera è quindi il maggior fornitore spagnolo ma rifornisce anche il mercato portoghese. Nell'ambito della riforma dell'industria saccarifera, Azucarera EBRO ha aumentato la raffinazione dello zucchero dalla canna da zucchero, in particolare nello stabilimento di Guadalete oltre alla produzione di zucchero da barbabietola, sempre sovvenzionata. Attualmente, il 50% della produzione proviene dalla barbabietola da zucchero e il restante 50% dalla canna da zucchero.

Azucarera Ebro ha una lunga tradizione in materia di riorganizzazione. Agli inizi degli anni '90, vi è stata la fusione fra una società alimentare e una società di produzione di zucchero. Alla fine degli anni '90, si assiste ad una nuova riorganizzazione con "Azucarera Espanola". Dopo l'acquisizione del caseificio Puleva, la direzione dell'attività dello zucchero passa a "Azucarera Ebro". Dal 2003 al 2009 il numero totale di lavoratori a tempo pieno con contratti aperti diminuisce di oltre il 37%, mentre il numero di lavoratori temporanei (stagionali) diminuisce del 56%.

Nel maggio 2009 Ebro viene acquisita dalla holding ABF (Associated British Foods) presente in Spagna nel settore tessile (Primark – 300 lavoratori) e nel settore lieviti (Mauri). Azucarera Ebro dovrebbe potenziare le attività UE esistenti con British Sugar, anch'essa appartenente a ABF.

**PROGETTO/
POLITICA
AZIENDALE**

La politica costante della società è stata la **ridistribuzione**, il più tardi possibile, del personale negli altri stabilimenti della holding.

All'epoca dell'acquisizione di Puleva, numerosi lavoratori riciclabili sono stati trasferiti dall'industria saccarifera al settore lattiero-caseario. **Le condizioni salariali non sono state modificate** anche se la scala salariale non era identica da Puleva. È stato adottato lo stesso programma sociale per lo stabilimento di Rinconada, vicino Siviglia. 53 lavoratori sono stati trasferiti ad altre società con lo stesso stipendio. A Penafiel, nella provincia di Valladolid, sono state adottate misure analoghe. La forza lavoro è stata, infatti, trasferita allo stabilimento di Pinitol come parte della creazione di un'area industriale ai fini di un accordo concluso con l'amministrazione

regionale.

In questo contesto, Ebro ha messo a punto **un sistema di formazione su ampia scala** in modo da adattare le qualifiche dei lavoratori al cambiamento delle esigenze del settore. Questo sistema è gestito dal reparto risorse umane **come parte del programma di formazione annuale della società (€ 350.000)**. Si basa sulle esigenze percepite. Viene utilizzato sia per lavoratori a tempo pieno che per lavoratori stagionali.

La formazione ha luogo soprattutto all'interno della società, ma

alcuni programmi si svolgono esternamente in base alla collaborazione con università o con l'aiuto di consulenti privati. I programmi di formazione sono organizzati come parte di un programma globale e sono tenuti durante l'orario di lavoro. Non sono stati messi a punto strumenti di supporto specifici.

Alla fine della formazione non viene rilasciato un certificato e quindi questa non è riconosciuta all'esterno della società ma lo è, informalmente, dalle altre società del settore e dell'industria.

Nel 2007, è stato organizzato un sistema di mobilità interna per garantire la mobilità fra diverse attività, all'interno di un unico stabilimento (compiti uguali richiedenti nuove qualifiche o, in alternativa, compiti completamente diversi) e fra diversi stabilimenti. La mobilità viene adottata solo dove e quando necessario a seconda delle esigenze di produzione della società. Sono interessati solo i lavoratori con lavori a rischio.

RISULTATI**Qualitativi**

La sistematizzazione della formazione favorisce il trasferimento ad altre attività del gruppo e quindi l'adeguamento alle necessità individuate dalla **struttura gerarchica / funzionale** e dalla direzione HR. La mobilità riguarda solo i lavoratori con lavori a rischio. Con questa politica, il fatturato resta basso.

ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE

Alla formazione del personale viene dedicato un budget annuo di **350.000** euro.

FATTORI DI SUCCESSO

Una politica di formazione su vasta scala supportante l'adeguamento costante alle esigenze del gruppo.
Un sistema di mobilità interna che consente di mantenere un

fatturato basso.

Un dialogo sociale attivo con le due principali organizzazioni sindacali: CC OO (rappresentante il 60 % dei lavoratori) e UGT (il 38 %) che aiutano a mettere a punto programmi sociali ben recepiti.

OCCUPABILITÀ Formazione sistematica del personale con l'obiettivo di adeguarsi alle nuove attività all'interno del gruppo a seconda delle esigenze del settore.
Un sistema di mobilità interna con reclutamento del personale all'interno del settore.

CONTATTO www.azucarera.es
www.britishsugar.co.uk
Montse Sagarra: msagarra@agroalimentaria.ccoo.es

LUOGO E DATA British Sugar – Regno Unito **2009**

CONTESTO British Sugar è il terzo produttore di zucchero in ordine di grandezza d'Europa e il primo fornitore di zucchero del mercato inglese. È il secondo produttore di zucchero del mondo che opera non solo nell'UE ma anche in Cina ed Africa del Sud, dove ha acquisito Illovo Sugar nel 2006. La società madre è ABS (Associated British Foods). Di recente, BS ha acquisito il produttore spagnolo Azucarera Ebro (vedasi sito web www.britishsugar.co.uk). La società impiega 42.000 persone in 10 paesi del mondo.

**PROGETTO/
POLITICA
AZIENDALE** British Sugar sta mettendo a punto una vasta politica di formazione professionale a beneficio di tutta la forza lavoro. Tutti i lavoratori sono incoraggiati ad acquisire qualifiche pertinenti e a migliorare il proprio **sviluppo professionale**. La politica di formazione HR offre una **vasta gamma di opportunità di formazione**, e strategie di formazione specifiche: i candidati devono aver lavorato per almeno un anno, aver ottenuto l'autorizzazione del responsabile di linea, essere pronti a dedicare il tempo necessario per completare il corso di formazione, raggiungere risultati e rimborsare parte del costo della formazione se lasciano la società nei 24 mesi successivi alla fine del corso. Le richieste di sponsorizzazione e finanziamento devono essere relative allo sviluppo del lavoro e della carriera del lavoratore e devono essere nell'interesse della società.

Per quanto riguarda nello specifico **l'attività zaccarifera**, a tutti i lavoratori sono richieste **molteplici qualifiche**, in particolare in relazione al periodo di produzione (anno del raccolto di zucchero) e al periodo di mantenimento (periodo intermedio). Ad esempio, un apprendista potrebbe trovarsi a svolgere lavori elettrici o meccanici, a seconda delle esigenze dello zuccherificio e gestire (uno o più) siti di produzione durante l'anno del raccolto.

Oltre alle qualifiche multiple, il programma di avanzamento carriera di BS è stato studiato per riconoscere e premiare i lavoratori qualificati e flessibili ed offrire opportunità di carriera a chi accetta la **responsabilità di alcune attività operative dello stabilimento**. Vengono riconosciute specificatamente diverse responsabilità.

Fase di produzione

- Responsabilità per guidare e sviluppare le prestazioni in un settore specifico dello stabilimento rispetto a sicurezza, protezione ambientale e parametri dei costi. Il settore viene definito localmente ma può coprire più di

una unità.

- Responsabilità del funzionamento di sottogruppi all'interno di questi settori, come macchine da taglio, filtrazione, pelletizzazione, centrifughe, ecc.
- Conoscenze pratiche dettagliate sullo stabilimento, compresa l'ubicazione e il funzionamento di macchinari non abituali e non automatizzati e delle procedure operative.
- Comprensione dettagliata delle istruzioni/procedure di lavoro relative all'intero settore.
- Conoscenza dettagliata delle istruzioni/procedure di lavoro relative al settore di responsabilità del lavoratore.

- Comprensione dettagliata dei criteri operativi del settore, in particolare dell'impatto dei processi o dei cambiamenti su sicurezza, ambiente, qualità del prodotto, estrazione, costi operativi e produzione.
- Capacità di interpretazione dei dati e degli indicatori delle prestazioni settoriali e l'implementazione di misure correttive.
- Capacità di avviare ed interrompere le operazioni del settore in modo controllato e completamente sicuro.
- Capacità di testare e controllare il funzionamento del settore durante i test operativi e dopo la costruzione del nuovo stabilimento.
- Conoscenza dettagliata dell'impatto del settore operativo sul funzionamento del resto dello stabilimento, inclusa la comprensione dei rapporti fra clienti/fornitori del settore.
- Capacità di interagire con tutte le attività di engineering nei compiti di routine proattivi o interruzioni.
- Capacità di trattare (direttamente se necessario) con gli enti di supervisione come quelli che controllano i processi di essiccazione e riscaldamento.
- Capacità ed impegno di lottare costantemente per il miglioramento dei settori operativi correlati.
- Capacità di cogliere le opportunità di auto-miglioramento e di comunicarle alla persona responsabile.

Fase di manutenzione

Pianificazione

- Manutenzione dei macchinari per garantirne prestazioni ottimali ed alta affidabilità, manutenzione a lungo termine delle attrezzature e miglioramento dello stabilimento.
- Definizione ed aggiornamento di una pianificazione dei costi quinquennale.
- Definizione ed aggiornamento di un programma

finanziario annuale, delle esigenze di attrezzatura e personale.

- Emendamento del programma e redazione di un elenco di priorità relative a sicurezza, raccolti, elenchi di suggerimenti, analisi dei sistemi di gestione della manutenzione computerizzati, opportunità mancate, ispezioni fuori stagione, ecc.
- Laddove si ricorre a subappaltatori/appaltatori, garantire la conformità alle procedure di acquisto e gestione subappaltatori locali.

Implementazione

- Gestione del budget e della tempistica.
- Gestione delle risorse di personale e materiali.
- Garantire che tutti i compiti e i cambiamenti dello stabilimento siano incorporati nel sistema di gestione della manutenzione computerizzato.
- Collaborazione con altri responsabili della manutenzione per garantire la manutenzione di tutto lo stabilimento.
- Gestione efficiente dei membri del team.

- Garantire il monitoraggio adeguato di subappaltatori in linea con le procedure locali per la gestione di subappaltatori.
- Valutazione regolare dei progressi e dei costi rispetto agli obiettivi.
- Acquisti.
- Gestione di piccoli progetti di settore.
- Aggiornamento di programmi/documentazione con gli opportuni cambiamenti.

Collaudi

- Preparazione dello stabilimento per i collaudi nel rispetto della tempistica programmata.
- Collaborazione con il team di collaudo.
- Controllo delle conclusioni e dei provvedimenti.

Altre responsabilità

- Sistemi di controllo condivisi.
- Generazione di energia e distribuzione di elettricità.
- Laboratorio effluente e gestione.
- Gestione dei sistemi commerciali.
- Sicurezza alimentare.
- Responsabilità della sicurezza.
- Esperienza meccanica.

Questo programma di avanzamento offre ai lavoratori l'opportunità di **fare carriera**. Prevede incontri annuali per discutere e programmare nuovi corsi di formazione e/o nuove esigenze di qualifiche.

RISULTATI	Qualitativi Questa politica: <ul style="list-style-type: none">• motiva i lavoratori a gestire la propria carriera;• richiede un impegno personale in termini di tempo e sforzo;• incoraggia ad avere più qualifiche;• valorizza l'assunzione di responsabilità;• assicura una forza lavoro qualificata, versatile e motivata.
FATTORI DI SUCCESSO	I lavoratori e la società si assumono la responsabilità di continuare la formazione professionale. Molteplici qualifiche. Motivazione del personale e riconoscimento delle prestazioni.
OCCUPABILITÀ	<ul style="list-style-type: none">• Molteplici qualifiche relative alle due attività: durante il periodo di produzione e durante il periodo di manutenzione.• Apprendimento continuo.• Senso di responsabilità e motivazione.
CONTATTO	Floyd Major floyd.major@britishsugar.com

**Fattori di successo e
potenziamento dell'impiegabilità**

Introduzione

Per ogni esempio tratto all'interno e all'esterno del settore, abbiamo esaminato le caratteristiche che, secondo noi, sono fattori determinanti del successo e/o l'occupabilità. Si tratta di conclusioni parziali e con limitazioni temporali tratte dall'analisi condotta fino ad oggi. Questi elementi dell'analisi dovrebbero essere recepiti come parte di un insieme di strumenti destinati ad evolvere nel tempo e che deve essere progressivamente integrato con contributi esterni.

Esempi all'interno dell'industria saccarifera

ESEMPI DI <i>GOOD PRACTICE</i> INTERNI	PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI FATTORI DI SUCCESSO ELENCATI	IMPATTO SULL'OCCUPABILITÀ
<p>AUSTRIA - AGRANAZUCKER (Hohenau)</p> <p><i>La legislazione ha consentito ai lavoratori di partecipare ad un massimo di 209 settimane di formazione durante il periodo in cui viene percepito il sussidio di disoccupazione. La formazione viene garantita da un istituto creato da AGRANA in collaborazione con un dipartimento regionale ed è riconosciuta dalle organizzazioni di datori di lavoro e da quelle sindacali.</i></p> <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto condotto congiuntamente e riconosciuto dai sindacati e dalle organizzazioni di datori di lavoro. • Collaborazione fra una regione e una società. • Esistenza ed uso di una legge che consenta di utilizzare i sussidi di disoccupazione per seguire corsi di formazione fino ad un massimo di 209 settimane. • Finanziamento pubblico/privato. <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità per i lavoratori a cui sono stati concessi diversi anni di formazione di rientrare nel mercato di lavoro dopo un lungo periodo trascorso nell'industria saccarifera. <p>Link all'esempio "occupabilità"</p>
<p>FRANCIA - OBSERVIA</p> <p><i>Questa iniziativa comune è nata a seguito di una legge francese che obbliga le società e le federazioni settoriali a creare osservatori commerciali (legislazione del 2004). L'industria saccarifera ha scelto di non farlo da sola ma di unirsi in questo progetto ad altri settori alimentari, coinvolgendo i partner sociali. L'idea era di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • costituire un meccanismo per gestire lavori e qualifiche; • definire punti di incontro fra attività e qualifiche; • identificare i percorsi di formazione. <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ente comune derivante da negoziazioni e da un accordo fra federazioni di datori di lavoro e sindacati. • Portata dell'area sotto osservazione (35 federazioni rappresentanti altrettanti settori di attività). • Flessibilità della struttura: solo un membro del personale e usando gli esperti migliori per gli studi intrapresi (ad es. MANEXPERT per la mappatura delle attività; FUTURIBLE per la parte di pianificazione futura, ecc.). <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observia è stata studiata per consentire ai lavoratori di gestire il proprio sviluppo e di arricchire il proprio capitale (economico, sociale e simbolico) in modo da avere una vita lavorativa di successo, ad es. possedere e potenziare le qualifiche richieste dal mercato del lavoro. <p>Link all'esempio "occupabilità"</p>
<p>GERMANIA – SÜDZUCKER</p> <p>Politica di formazione che attira forza di lavoro qualificata e altamente qualificata, portata avanti in stretta collaborazione con i college professionali e le università.</p>	<p>Possibilità per i lavoratori di migliorare le proprie qualifiche a tutti i livelli, far carriera ed essere preparati per nuovi compiti all'interno o all'esterno della società.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di qualifiche personali. • Capacità di svolgere diverse funzioni all'interno o all'esterno della società. • I giovani apprendono la padronanza di diverse

Link all'esempio	Link all'esempio "fattori di successo"	attività utili all'interno o all'esterno del mercato del lavoro. Link all'esempio "occupabilità"
-------------------------	---	--

<p>ITALIA - FERRARA FOOD S.r.L. - SFIR SpA</p> <p><i>Dopo la riforma del regime dello zucchero del 2006, SFIR, uno dei quattro gruppi saccariferi operanti in Italia, ha chiuso tre dei quattro stabilimenti in attuazione anche della legge nazionale sulla riforma del settore saccarifero (vedasi richiamo di seguito). Dopo la chiusura dell'ultimo zuccherificio a Pontelagoscuro (in provincia di Ferrara, Emilia Romagna), è stata insediata una nuova attività. È stato costruito un nuovo stabilimento industriale per la produzione e commercializzazione di conserve di pomodoro, sottoprodotti a base di pomodoro e altri prodotti alimentari. È stata sviluppata una filiera (supply chain) specifica in stretta collaborazione con le associazioni agricole locali...</i></p> <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto combinato di sindacati, federazione nazionale (Unionzucchero) ed autorità pubbliche (regione Emilia Romagna. Provincia di Ferrara, comuni di Ferrara e Argenta). • Assegnazione di ruoli chiaramente definiti fra i partner interessati e collaborazione ottimale. • La nuova attività, associata ad una strategia regionale per ampliare le attività dell'industria agroalimentare, garantisce nuove prospettive all'economia locale e regionale creando nuove opportunità sul mercato del lavoro. • L'approccio nazionale precedentemente definito si è rivelato efficace ed ha offerto la prospettiva di iniziare una nuova attività redditizia in tempi ragionevoli. I risultati iniziali (agosto 2009) sono stati migliori del previsto. <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tutti i dipendenti sono stati coperti da un sistema di incentivi nazionale e da assistenza economica, oltre alle opportunità di lavoro offerte dal nuovo stabilimento. • Riguardo allo sviluppo HR, la società mira a potenziare continuamente le competenze e il know-how dei lavoratori riguardanti la crescita dell'attività oltre ad un'economia di più ampia portata e alle attività di produzione. <p>Link all'esempio "occupabilità"</p>
<p>LEGGE NAZIONALE SULLA RIFORMA DEL REGIME DELLO ZUCCHERO</p> <p><i>La legge italiana del 2006 sulla riforma del regime dello zucchero ha portato alla chiusura di 15 zuccherifici su 19. In caso di chiusura, i lavoratori ricevono sussidi pubblici e aiuti dalla società fin quando non sono stati riaddestrati per un nuovo lavoro garantito dalla società.</i></p> <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di progetti alternativi come parte di un dialogo approfondito fra datori di lavoro, sindacati, autorità nazionali e locali e associazioni di grossisti. • Finanziamento pubblico/privato. <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il reddito viene mantenuto fin quando tutti i lavoratori non sono stati riaddestrati per un nuovo lavoro. <p>Link all'esempio "occupabilità"</p>

<p>POLSKI CUKIER - POLONIA</p> <p><i>A partire dal 2008, nell'ambito della ristrutturazione, è stato perso in poco tempo il 40% dei posti di lavoro. I lavoratori interessati hanno ricevuto diversi tipi di supporto: formazione per nuove capacità e qualifiche, supporto finanziario per una nuova attività, ricollocamento...</i></p> <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazione con i partner sociali per preparare ed implementare nuovi programmi. • Fondi significativi garantiti nel contesto del licenziamento. • Base volontaria. <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'occupabilità è decisamente migliorata, soprattutto per le formazioni proposte e i fondi ottenuti per creare una nuova attività. In contemporanea al boom del mercato edile polacco, i lavoratori con capacità adeguate hanno trovato un nuovo posto di lavoro in questo settore. <p>Link all'esempio "occupabilità"</p>
<p>SPAGNA - EBRO</p> <p><i>Politica di formazione mirante all'adattamento continuo alle esigenze del Gruppo.</i></p> <p><i>Nessun riconoscimento ufficiale della formazione all'esterno del Gruppo, ma riconoscimento intraaziendale.</i></p> <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politica di formazione su vasta scala che supporta l'adattamento costante alle esigenze del gruppo. • Sistema di mobilità interno che consente un fatturato basso. <p>Un dialogo sociale attivo con le due maggiori organizzazioni sindacali: CC OO (rappresentante il 60% dei lavoratori) e UGT (il 38%) aiuta alla creazione di piani sociali ben percepiti.</p> <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione sistematica del personale per adeguarsi alle nuove attività del Gruppo a seconda delle esigenze del settore. • Sistema di reclutamento della mobilità interna nel settore. <p>Link all'esempio "occupabilità"</p>
<p>REGNO UNITO – BRITISH SUGAR</p> <p><i>Politica di supporto attivo per la formazione in modo da sviluppare le qualifiche e l'esperienza necessaria per rendere la società competitiva. Copre tutti i tipi di formazione pertinenti per la società. – Ai partecipanti viene richiesto di investire il proprio tempo ed avere risultati.– Impegno a restare nella società per un certo periodo di tempo dopo la formazione.</i></p> <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impegno del datore di lavoro e del lavoratore verso una formazione professionale su base continua. • Sviluppo di molteplici qualifiche (qualifiche tecniche specifiche – qualifiche comportamentali e di formazione del carattere generale). • Motivazione del personale a gestire la propria carriera. • Riconoscimento delle prestazioni. <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Molteplici qualifiche correlate ad entrambe le attività (produzione durante l'anno del raccolto – manutenzione fra un anno del raccolto e l'altro). • Formazione continua. • Senso di motivazione e responsabilità. <p>Link all'esempio "occupabilità"</p>

Esempi all'esterno dell'industria saccarifera

ESEMPI ESTERNI DI <i>GOOD PRACTICE</i>	PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI FATTORI DI SUCCESSO ELENCATI	IMPATTO SULL'OCCUPABILITÀ
<p>DANONE – Francia <i>Il programma Evoluance cerca di qualificare i lavoratori attraverso l'ottenimento di certificati e diplomi riconosciuti.</i></p> <p>Link all'esempio</p> <p>1. Formazione adeguata mirante alla reintegrazione nel mercato del lavoro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sottoscrizione di un accordo a tre parti fra: <ul style="list-style-type: none"> - la società Danone; - un ente che fornisce finanziamento e formazione al settore agro-alimentare (Agefaforia); - il Ministero dell'Istruzione francese. • Anticipazione di sfide tecnologiche ed organizzative. • Approccio individualizzato per ogni dipendente. • Politica di promozione e progressione dell'occupabilità all'interno della società/potenziamento del capitale umano e del and know-how per una maggiore competizione. • Monitoraggio costante dei risultati e adeguamento degli obiettivi. • Coinvolgimento dei partner sociali. <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione professionale continua personalizzata per ogni dipendente. • Ottenimento di diplomi riconosciuti <ul style="list-style-type: none"> - a livello nazionale (VAE – convalida della formazione ed esperienza precedenti – e CFG – certificato di istruzione generale) - a livello dell'industria agro-alimentare (CQP – certificato di qualifica professionale) • Opportunità per i lavoratori di progredire all'interno della società e di far carriera.
<p>FUTURUM – POSTE SVEDESI <i>A causa dell'esubero su vasta scala, è stato messo a punto un programma specifico per il ricollocamento di personale non qualificato o scarsamente qualificato.</i></p> <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un ente comune gestito da un'organizzazione di datori di lavoro e dai sindacati con l'obiettivo di ricollocamento dei lavoratori. • Un piano di esubero concordato congiuntamente dai partner sociali. • Il supporto di una struttura a tre parti preesistente per il ricollocamento a livello nazionale. • Una comunicazione definita congiuntamente. • Formazione studiata per reintrodurre i lavoratori nel mercato del lavoro. • I lavoratori continuano a percepire il salario durante il periodo di formazione e di ricerca del 	<ul style="list-style-type: none"> • Riportare il 100% dei lavoratori nel mercato del lavoro entro 18 mesi.

	<p>lavoro.</p> <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	
<p>GRUPPO DI DATORI DI LAVORO – Belgio <i>Un gruppo di società e di lavoratori non qualificati o scarsamente qualificati, in particolare nell'industria alimentare e del turismo.</i></p> <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I lavoratori con qualifiche specifiche trasferibili (ad es. "salute & sicurezza") sono disponibili, per periodi limitati, per società con esigenze stagionali (agroalimentare– Horeca). • Precedenti trattative datore di lavoro/lavoratore. <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di trovare lavoro per un periodo limitato, ma in diversi momenti dell'anno, in diverse società con esigenze in momenti diversi. • Formazione addizionale garantita dal Gruppo. • I lavoratori potenziano la loro occupabilità grazie alla diversa esperienza nella società appartenenti al Gruppo di Datori di Lavoro.
<p>K4I – TEXTILES – Regno Unito <i>Creazione di materiali di formazione ad alto valore aggiunto, disponibili on-line, ad uso delle società tessili per sviluppare l'innovazione e la capacità di diversificazione.</i></p> <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso di una piattaforma web. • Enfasi sull'innovazione. • Collaborazione fra gli istituti di istruzione superiore e l'industria. • Tutoring on-line. • Sviluppo di collaborazione transnazionali. <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento delle qualifiche basate sull'innovazione.
<p>SODIE – Belgio <i>Assistenza finanziaria e tecnica per il lancio di progetti di creazione di società nel contesto della ristrutturazione del settore dell'acciaio.</i></p> <p>Link all'esempio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assistenza nella definizione di un piano aziendale. • Prestiti a tassi favorevoli soggetti alla creazione di posti di lavoro. • Monitoraggio dei progetti a lungo termine nell'ambito del dialogo sociale ArcelorMittal. <p>Link all'esempio "fattori di successo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ristrutturazione di zone industriali.

Raccomandazioni

Introduzione

Per poter fare delle raccomandazioni basate su esempi di *good practice*, abbiamo messo in prospettiva i diversi fattori identificati come elementi fondamentali del successo e/o l'occupabilità negli esempi di *good practice* all'interno e all'esterno dell'industria saccarifera. Abbiamo, inoltre, suggerito alcuni modi per progredire alla luce di quelli che sembrano essere elementi ricorrenti e complementari. Questa non dovrebbe essere considerata un'analisi finale ma l'inizio di un processo di pensiero costante da arricchire gradualmente con l'esperienza acquisita nell'industria saccarifera europea e in altri settori economici che si trovano a dover affrontare lo stesso fenomeno di cambiamento dell'ambiente industriale e sociale.

Come parte della responsabilità sociale aziendale, ogni società, ogni lavoratore ed ogni settore dovrebbe utilizzare i risultati iniziali di questo processo per rafforzare l'occupabilità sul campo, accrescere la propria esperienza e contribuire a svilupparla ulteriormente nel tempo.

RACCOMANDAZIONI POSSIBILI – ESEMPI INTERNI	FATTORI DI SUCCESSO INTERNO RILEVATI
<p>A – Interazione di un numero massimo di azionisti: <i>. in termini di accordo datore di lavoro/lavoratore nell'ambito del dialogo sociale;</i> <i>. per alcuni progetti a livello nazionale, il dialogo sociale può comprendere datori di lavoro, sindacati, autorità nazionali e locali;</i> <i>. in termini di finanziamento (pubblico/privato;)</i> <i>. in termini di legislazione: legislazione favorevole che consente ai lavoratori di seguire corsi di riforma mentre percepiscono un reddito adeguato.</i></p>	<p>ATTORI... <u>Link alle pagine web</u> <i>Più specificatamente (ma non esaurientemente)</i> . Austria . Italia . Francia – Observia . Polonia</p>
<p>B – Acquisizione di diversi tipi di qualifiche collegate a: <i>. una o più funzioni specifiche (nell'industria saccarifera: specializzazione per l'anno del raccolto & periodo interinale};</i> <i>. comportamento in determinate situazioni (lavoro di squadra, comunicazione, leadership del team)</i> C – Convalida più ampia possibile di queste qualifiche (società, gruppo, settore, riconoscimento nazionale, ecc.). D – Incoraggiamento del personale a sviluppare le proprie capacità e impegno dei lavoratori ad investire nella propria formazione E – Politica di adeguamento della fornitura alla domanda, anche nell'ambito di un gruppo/settore F – Collaborazione fra società/università/scuole G – Sviluppo di apprendistati che consentono ai giovani di essere assunti nella società e un accesso facilitato nel mercato del lavoro (vedasi anche Dichiarazione congiunta EFFAT/CEFS del 1998 e Dichiarazione congiunta EFFAT/CEFS del 2000)</p>	<p>STRATEGIA AMBIZIOSA di continuare la formazione dei lavoratori... <u>Link alle pagine web</u> <i>Più specificatamente (ma non esaurientemente)</i> . British Sugar . Ebro . Südzucker . Observia Francia . Polonia</p>

<p><u>H – Creazione di strumenti per analizzare la tendenza della fornitura e impiego</u> in un settore/gruppo/industria</p> <p><u>I – Rendere il settore più invitante</u></p> <ul style="list-style-type: none">a) <u>Offrire la formazione ai giovani</u>b) <u>Stabilire collegamenti fra i diversi settori</u>c) <u>Riconoscere le qualifiche per garantire la trasferibilità</u>	<p><u>ANTICIPAZIONE DELLE RICHIESTE e sviluppi del mercato...</u></p> <p><i>Link alle pagine web</i> <i>Più specificatamente (ma non esaurientemente)</i></p> <ul style="list-style-type: none">. Francia – Observia. Ebro - Spagna
--	---

CHIAVI DEL SUCCESSO DERIVANTI DA ESEMPI DI <i>GOOD PRACTICE</i> ESTERNA	ESEMPI DI <i>GOOD PRACTICE</i> ESTERNA
<p>A. Interazione di diversi settori:</p> <ul style="list-style-type: none"> • autorità pubbliche. Ente di finanziamento congiunto. Società industriale. <p>B. Acquisizione delle qualifiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • riconosciute a livello settoriale o meglio ancora a livello nazionale. <p>C. Sviluppo del potenziale del lavoratore all'interno della società o del gruppo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rendere la società più invitante e migliorarne l'immagine, dinamismo e competitività. 	<p>Danone-Francia</p> <p><i>Link alle pagine web</i></p>
<p>D. Aiuto per la formazione e il reinserimento al lavoro garantendo un reddito adeguato.</p>	<p>Futurum – Poste svedesi</p> <p><i>Link alle pagine web</i></p>
<p>E. Creazione di un gruppo di società nell'ambito di un singolo settore che recluta lavoratori con qualifiche specifiche nei diversi periodi dell'anno, a seconda delle esigenze stagionali.</p>	<p>Gruppo di Datori di Lavoro (EG) – Belgio</p> <p><i>Link alle pagine web</i></p>
<p>F. Collaborazione fra istruzione ed industria promuovente l'innovazione tecnologica attraverso formazione di alto livello su base web.</p>	<p>K41 – Textiles Regno Unito</p> <p><i>Link alle pagine web</i></p>
<p>G. Assistenza finanziaria e manageriale per creazione di società nell'obiettivo di far rivivere la zona industriale.</p>	<p>Sodie – Belgio</p> <p><i>Link alle pagine web</i></p>

FATTORI DI SUCCESSO COMUNI CHE POTREBBERO PORTARE ALLA DEFINIZIONE DI ALCUNE RACCOMANDAZIONI

<p>A. Interazione di un numero massimo di azionisti pubblici/privati, partner sociali e enti di finanziamento.</p>	<p>Interna <i>Link</i> Agrana Austria - Italia – Observia Francia – Polski Cukier Polonia</p> <p>Esterna <i>Link</i> Danone Francia - Futurum Svezia - Sodie Belgio</p>
<p>B. Strategia di formazione continua per potenziare interesse, dinamismo e competitività della società potenziando al contempo le qualifiche dei lavoratori.</p> <p>=> Acquisizione di diversi tipi di qualifiche e relativo riconoscimento (società, gruppo, settore, a livello nazionale). => Incoraggiamento del personale a sviluppare le proprie capacità, e impegno dei lavoratori ad investire nella propria formazione. => Collaborazione società/università/scuole. => Apprendistati (<i>Link nelle pagine web dichiarazioni congiunte dell'industria europea dello zucchero</i>) e formazione di giovani.</p>	<p>Interna <i>Link</i> British Sugar – Ebro – Südzucker – Observia Francia – Polski Cukier Polonia</p> <p>Esterna <i>Link</i> Danone Francia – Futurum Svezia – K41 UK</p>
<p>C. Strumenti per l'analisi dei cambiamenti riguardo all'impiego.</p> <p>⇒ Definizione di collegamenti fra diverse attività nell'ambito di un'industria.</p> <p>⇒ Riconoscimento di qualifiche trasferibili.</p>	<p>Interna <i>Link a</i> Observia Francia – Ebro Spagna</p>

Identificazione delle capacità

Definizione

“La capacità di applicare la conoscenza, il know-how e il comportamento in una situazione professionale, al fine di risolvere problemi diversamente complessi che insorgono sul luogo di lavoro e svolgere le attività richieste da una particolare occupazione.”

“La conoscenza e il know-how di ogni cittadino europeo rappresenta un importante patrimonio in termini di competitività, creatività e produttività dell'economia europea. È quindi importante investire nello sviluppo delle capacità.”

(Social Agenda, la rivista della Commissione Europea dell'impiego e degli affari sociali)

N.B.:

Il legame fra capacità ed occupabilità nell'industria saccarifera è fortemente caratterizzato da un elemento specifico: la duplice occupazione del personale di produzione. I lavoratori sono reclutati per le loro qualifiche collegate ad un'attività al di fuori dell'anno del raccolto di zucchero (ad es. produttori di scaldabagni, elettricisti, ecc.) ma possono essere assegnati ad un'altra attività nell'anno del raccolto (ad es. lavorazione).

Indipendentemente dal primo aspetto, vorremmo esaminare le qualifiche da tre punti di vista diversi:

- qualifiche attualmente richieste dall'industria saccarifera;
- qualifiche probabilmente sviluppabili che siano presenti o meno;
- qualifiche comuni a diverse attività.

1. Qualifiche attualmente richieste dall'industria saccarifera

1.1 Qualifiche di base

1.1.1 Lettura

1.1.2 Scrittura

1.1.3 Calcolo

1.1.4 Redazione di documenti

1.1.5 Comunicazione

Queste qualifiche di base interessano tutte le attività dell'industria saccarifera. Il livello richiesto varia a seconda della posizione.

La redazione di documenti va dal semplice inserimento di dati (su carta o a computer) raccolti in modo da migliorare la tracciabilità delle operazioni (operatore di macchina) alla redazione di relazioni o documenti tecnici (tecnico della manutenzione).

La comunicazione va dalla semplice riformulazione di un'istruzione (operatore linea di imballaggio o di processo) alla consegna di un rapporto orale su un intervento (tecnico della manutenzione), alla formulazione di istruzioni (supervisore).

1.2 Qualifiche trasversali (comuni a diverse attività e periodi durante e al di fuori dell'anno del raccolto di zucchero)

1.2.1 Valutazione di informazioni, comprensione e monitoraggio degli indicatori di attività nell'ambito della propria sfera di responsabilità.

Sulla base delle informazioni raccolte dagli strumenti di misura (operatore di macchine per imballaggio) o computer (operatore della lavorazione), il livello richiesto è legato alla portata della responsabilità (ad es. una o più macchine, una o più fasi del processo di produzione).

1.2.2 Manutenzione delle attrezzature in buone condizioni operative (operatori di macchine)

Dalla manutenzione di primo livello (operatore macchine per imballaggio o operatore della produzione) alle operazioni di manutenzione preventiva, manutenzione al di fuori dell'anno del raccolto di zucchero o correttiva durante l'anno del raccolto (personale di manutenzione o tecnici di manutenzione), capacità di far funzionare le macchine in modalità ridotta o a velocità ridotte in modalità di sicurezza.

1.2.3 Valutazione della qualità e conformità (attività visiva, buon ascolto)

Questo è l'ultimo esempio di una qualifica trasversale, in quanto la qualità del prodotto finito dipende da ogni fase della produzione, imballaggio e spedizione (materia prima, prodotti, imballi).

Una valutazione della qualità e conformità può basarsi sull'ispezione visiva ma può anche richiedere l'interpretazione dei dati raccolti attraverso il processo. Monitoraggio della conformità e tracciabilità dei prodotti – familiarità con le procedure, i modi operativi, le istruzioni, le direttive e le registrazioni.

1.2.4 Identificazione, diagnosi e trattamento di un difetto, malfunzionamento o rischio

La precisione necessaria per l'identificazione di un difetto, malfunzionamento o rischio aumenta parallelamente alle responsabilità associate alla posizione che si ha (lavorare un semplice difetto nel modo descritto in un manuale di procedura, lavorando un semplice difetto non descritto in un manuale di procedura o implementando una soluzione temporanea, fino ad un'azione di manutenzione o pianificazione più complicata. Rispetto degli standard di pulizia – esecuzione di un test diagnostico per la manutenzione).

1.2.5 Valutazione dell'urgenza di un'azione (esterna alla stazione di lavoro, a seconda del grado di serietà interessato)

Questo implica il giudizio di chi esegue il lavoro in quanto deve distinguere fra trattare un difetto, malfunzionamento o rischio, e prendere la decisione di passare ad un'azione di livello più alto in una tempistica compatibile con il funzionamento dell'ambiente di lavoro.

1.3 Qualifiche legate ad occupazioni più specifiche o ad alcuni periodi (durante o al di fuori dell'anno del raccolto di zucchero)

1.3.1 *Regolazione del processo:* implica la capacità di elaborare i dati ricevuti per organizzare e pianificare le operazioni di produzione, e di comunicare a monte e a valle, prendendo le decisioni necessarie (o riferendo la situazione, a seconda del livello di decisione da prendere); la capacità di mettere a fuoco il lavoro all'interno della linea di produzione, e di apprezzarne gli effetti a monte e a valle del proprio lavoro; comprensione dei dati di produzione.

1.3.2 *Identificazione del processo di produzione:* implica la capacità di identificare le varie fasi del progetto di produzione, nel tempo e nello spazio, e di capire come funziona ed interagisce: familiarizzare con il processo nella sua globalità.

1.3.3 *Trattamento dei macchinari industriali:* implica la capacità di avviare, controllare e fermare una macchina industriale (ad es. una linea di imballaggio) in conformità con un ordine di produzione da eseguire e con le procedure definite; la capacità di fare un'analisi dettagliata dei malfunzionamenti e di far funzionare l'attrezzatura in modo più efficiente, di avere maggiore autonomia nel proprio lavoro e di identificare le informazioni necessarie per fare il lavoro; la capacità, di far fronte ad un dato tipo di interruzione o malfunzionamento, di scegliere il modo adatto per far funzionare o fermare la macchina; ed infine la capacità di individuare le strutture di produzione (macchine, prodotti di consumo ed accessori).

1.3.4 *Pianificazione e definizione dei parametri:* si potrebbe dividere questa qualifica in due parti a seconda del tipo di occupazione interessato:

1.3.4.1 la prima parte riguarda la capacità di pianificare le attività nel tempo (ad es. pianificazione delle operazioni di produzione) e di definire i parametri per il funzionamento delle macchine;

1.3.4.2 la seconda parte riguarda la capacità di intervenire in sistemi computerizzati per eseguire azioni di programmazione informatica e per personalizzare sequenze precedentemente impostate dai programmatori in modo che gli operatori possano effettuare gli adeguamenti necessari.

1.3.5 *Trattamento dei materiali e dei prodotti imballati*

Implica la capacità di rispettare le regole di sicurezza alimentare, l'ambiente e i requisiti di sicurezza, ad es. movimenti e posture durante il lavoro (operatori della linea di imballaggio e della logistica), partecipando all'implementazione delle istruzioni riguardanti salute, sicurezza o ambiente.

1.3.6 *Gestione* (dall'assegnazione diretta del lavoro, passando per informazione, definizione e monitoraggio degli obiettivi, supervisione delle attività o dei compiti e fornendo assistenza ai colleghi, gestendone le qualifiche e l'evoluzione della carriera). A seconda del livello di gestione interessato:

comprensione della propria attività in rapporto all'organizzazione aziendale; conoscenze delle procedure da seguire durante la comunicazione.

1.3.7 Organizzazione di mezzi e risorse (di un team o reparto): a seconda della definizione dei target di produzione, o dei target riguardanti i compiti, implica la capacità di pianificare e proporre o selezionare i mezzi e le risorse (finanziamento, personale, impianto, ecc.) necessari per raggiungere questi obiettivi definendo la scadenza; la conseguente capacità di implementare detti mezzi e risorse fino a completamento del compito o produzione; comprensione e definizione del ruolo delle principali persone che fungono da collegamento all'interno della struttura.

1.3.8 Organizzazione e pianificazione dell'attività: la capacità di redarre l'elenco dei compiti degli operatori nel rispetto del programma di produzione e, nel corso della giornata, ripartire gli operatori in modo tale da massimizzare la produttività, garantendo la disponibilità e conformità di prodotti, materie prime e prodotti di consumo, rispettando gli indicatori di gestione della produzione e garantendo che gli altri facciano altrettanto.

1.3.9 Condizione di una riunione di lavoro: la capacità di mettere insieme diverse persone e di portarle a lavorare con uno spirito di squadra, trasmettendo tutte le informazioni necessarie per tenere un incontro, raccogliere opinioni e sintetizzarle per trasmettere le informazioni chiave alle persone con potere decisionale e registrare i fatti.

1.3.10 Gestione di un progetto: la capacità di pianificare, preventivare, giudicare e quindi vendere il proprio progetto ma di creare anche uno spirito di squadra in modo che il team sia compatto quando si trova a dover affrontare eventuali problemi incontrati durante il progetto e garantendo che tutti gli interessati siano mobilitati per la durata del progetto.

1.3.11 Formulazione di decisioni e giudizi: la capacità, sulla base delle informazioni raccolte, di effettuare un'analisi delle diverse ipotesi, di prevedere le ripercussioni future della decisione o del giudizio, di prendere la decisione migliore in relazione alla politica definita, e di sostenerne le conseguenze.

1.3.12 Valutazione e sviluppo delle qualifiche e prestazioni del proprio team: la capacità di definire i criteri di valutazione dei membri del proprio team, di valutare le qualifiche (acquisite o da acquisire) dei membri del proprio team e trarre da questo le esigenze di formazione.

1.3.13 Esercizio della leadership: la capacità di introdurre i cambiamenti motivando i membri del proprio team, reparto o divisione. Questo implica la capacità di agire nei seguenti modi:

- sviluppare una "vision" del futuro, spesso del futuro a lungo termine e formulare strategie che rispecchiano detta "vision";

- entusiasmare gli altri, far condividere loro la "vision" in modo da ottenerne la collaborazione;
- motivarli prendendo in considerazione le loro esigenze, valori ed emozioni in modo da infondere loro l'energia necessaria per superare gli ostacoli.

1.3.14 Implementazione di soluzioni alternative: la capacità di analizzare una produzione o processo o situazione organizzativa, di determinare gli ostacoli e di pensare soluzioni nuove esplorando vie non ancora considerate in modo da ottenere almeno un buon risultato, eliminando le debolezze, o un risultato ancora migliore (risparmio di tempo, energia o risorse di ogni genere).

1.3.15 Analisi e progettazione dei processi (produttivi o amministrativi): la capacità di analizzare una situazione comportante lavoro o produzione amministrativa, e di modellarla in un processo diviso in fasi, dando significato ai compiti o attività interessate, nel contesto di un dato obiettivo come qualità, tempo, mobilitazione del risorse, prezzi, ecc.

1.3.16 Rapporti – documenti scritti: al termine di una riunione o alla vigilia di eventi speciali (incidentali o accidentali), la capacità di redigere un rapporto scritto dei punti chiave di una discussione o delle azioni decise e chi deve fare cosa.

1.3.17 Identificazione delle esigenze e delle aspettative (interne o esterne) dei clienti: la capacità di mettere insieme e organizzare le informazioni sull'attività e direzione nell'obiettivo di individuare le aspettative e priorità dei clienti, le principali aspettative in termini di gestione degli ordini, di leggere e comprendere le informazioni legate all'attività e al prodotto (rapporti, indicatori di prestazioni, storie di vendite, codici di clienti, ecc.), e di descrivere le procedure amministrative legate alla spedizione (Incoterms, dogana, ecc.). Questo implica saper adattarsi ai modi di pensare dei clienti ed usare gli strumenti di comunicazione remota (telefono, fax, e-mail, ecc.).

1.3.18 Identificazione e risoluzione dei problemi: la capacità di usare i processi per identificare e quindi mettere in pratica la soluzione di un problema quando esistono detti processi all'interno della società. Se non esistono, la capacità, in una data situazione, di porre il problema in modo tale da trovare tutte le soluzioni fattibili e da esaminare la soluzione migliore valutandone le conseguenze.

1.3.19 Ricerca di soluzioni nuove: la capacità, in una data situazione, di pensare a risposte diverse da quelle normalmente in uso, di valutarle in termini di risposta al problema posto valutando le conseguenze per la sequenza di attività o di operazioni, e di fornire le argomentazioni per far accettare dette soluzioni.

1.3.20 Comprensione del legame fra compiti, lavori ed operazioni: la capacità, durante una data attività, compito, lavoro o operazione di visualizzare le attività, i compiti, i lavori o le operazioni sia a monte che a valle, in modo da posizionare il lavoro svolto nell'ambito di questa catena completa. Ad esempio, per un operatore di processo responsabile della diffusione, significa concettualizzare le operazioni che hanno luogo prima del processo di lavaggio e quindi la parte successiva del processo di produzione saccarifera, dalla raffinazione fino alla spedizione dello zucchero ai silos.

1.3.21 Arbitraggio, negoziazione: la capacità di far prendere in considerazione dagli altri gli interessi di tutte le parti (di entrambe le parti quando si tratta di arbitrato, della propria società o reparto in caso di negoziazione con un numero opposto) in modo da trovare una soluzione che rispetti gli individui e le società, se possibile con reciproco beneficio.

2. Qualifiche di probabile sviluppo

In che modo possono essere focalizzate?

1. Determinare gli scenari del cambiamento della nostra attività in modo da apprendere le lezioni che riguardano i cambiamenti delle attività (studi come questo sono spesso condotti da gruppi di esperti di attività e lavori). Si potrebbe menzionare la necessità di una maggiore flessibilità organizzativa per rispondere meglio alla domanda del cliente e questo ha un impatto sulle qualifiche richieste ai lavoratori (maggiore capacità di autonomia, di identificare e trattare i difetti e risolvere un funzionamento errato).

Queste qualifiche possono riguardare anche attività non attualmente esistenti ma che potrebbero essere sviluppate in futuro (ad es. uno stabilimento di zucchero potrebbe allargarsi alla produzione di etanolo).

2. Osservare il cambiamento tecnologico: questo può essere fatto molto facilmente, ad esempio discutendo con i fornitori di macchinari (attraverso gli acquirenti, i responsabili tecnici). Anche se la società non intende acquistare detti macchinari, dalle informazioni raccolte si ricavano le qualifiche necessarie per operarle.

3. Osservare i cambiamenti degli standard: che si tratti di standard alimentari, di sicurezza, ambientali, ecc., detti cambiamenti ci invitano a riflettere sui modi di lavorare rispettando istruzioni rigorose, immaginare modi per garantire la tracciabilità di determinate azioni. Questi metodi di lavorare hanno un impatto sulle qualifiche necessarie. Ad esempio, il rispetto di alcuni standard ha portato gli operatori di macchine per imballaggio a tenere registri in modo da conservare traccia di determinate situazioni. Per questo primo lavoro, è stato necessario sviluppare qualifiche che oggi usiamo (vedasi capitolo su "qualifiche di base – scrittura, calcolo, redazione di documenti, comunicazione").

4. Osservare l'effetto della formazione sulla qualifica dei lavoratori e la conseguente qualifica dei lavori (queste qualifiche non erano necessarie all'inizio, ma l'averle

oggi andrà a beneficio della società di domani: se la persona che occupa una determinata posizione viene sostituita, il lavoratore dovrà possedere dette qualifiche).

Un inventario iniziale

Potremmo mettere come primo punto della lista un consolidamento di alcune qualifiche già ritenute necessarie ma che potrebbero diventare anche più importanti:

- redigere documenti
- comunicare
- aderire agli indicatori
- trattare un difetto o malfunzionamento.

3. Qualifiche comuni a diverse attività o settori economici

Come possono essere focalizzate?

Alcuni anni fa, tendevamo soprattutto a presentare la nostra attività, lo zucchero, per come si differenziava da altre occupazioni. Siamo orgogliosi della nostra attività e a ragione.

Ciononostante, questo approccio deve essere in un certo qual senso modificato se vogliamo qualifiche che potrebbe essere comuni a diverse attività o settori economici.

Iniziamo con due esempi chiari del lavoro svolto in Francia:

3.1. Qualifiche comuni a diversi settori economici

a) Qualifiche necessarie per il funzionamento di macchine per imballaggio

Le qualifiche chiave di un operatore di una macchina per l'imballaggio dello zucchero sono così diverse da quelle necessarie per operare un altro tipo di macchina per imballaggio, ad es. per il prodotto lattiero-caseari, farmaceutici o cosmetici?

Mentre le qualifiche relative alle normative sull'igiene alimentare possono essere specifiche delle industrie alimentari e meno pertinenti per altri tipi di imballaggio e mentre la conoscenza del prodotto è del tutto specifica, le altre qualifiche (ovvero **circa l'80% delle qualifiche**) possono essere definite identiche.

Si tratta soprattutto di qualifiche trasversali quali:

- redazione di documenti;
- comunicazione;
- valutazione di informazioni;
- comprensione e monitoraggio degli indicatori di attività;
- manutenzione delle attrezzature in condizioni operative.
- **Valutazione di qualità e conformità.**
- **Identificazione, diagnosi e trattamento di un difetto, malfunzionamento o rischio.**

- **Valutazione dell'urgenza di un'azione.**

b) Qualifiche relative ai processi di produzione

Analogamente, le qualifiche chiave di un operatore del processo di produzione saccarifera (o manovratore) sono così diverse da quelle necessarie per il funzionamento di altri processi (produzione di prodotti lattiero-caseari/cioccolato, rete di distribuzione dell'acqua, ecc.).

Osservando le qualifiche richieste da vari lavori operativi possiamo constatare che in questo caso le qualifiche relative al prodotto, e alle diverse fasi di produzione, sono alquanto diverse.

Notiamo, tuttavia, che altre qualifiche sono del tutto identiche, alcune meno, a quelle dell'esempio dell'operatore di macchine per imballaggio, ma sono per il 50% circa le stesse.

Le qualifiche trasversali identificate sono in particolare:

- redazione di documenti;
- comunicazione;
- regolazione del processo;
- identificazione del processo di produzione (anche se il processo è diverso, la capacità di comprensione delle diverse fasi è una qualifica identica);
- valutazione delle informazioni;
- comprensione e monitoraggio degli indicatori di attività;
- valutazione di qualità e conformità.

3.2. Qualifiche comuni a diverse attività nell'ambito dello stesso settore

Osservando le qualifiche necessarie per diverse attività nell'ambito dello stesso settore è possibile puntare su quelle che sono comuni o trasversali.

Se ci limitiamo ai due esempi sopra riportati (secondo i quali alcune qualifiche sono state definite in un elenco non esaustivo), possiamo immediatamente notare che alcune qualifiche sono ricorrenti (forse in diverso grado ma con una base comune):

- redazione di documenti;
- comunicazione;
- valutazione delle informazioni;
- comprensione e monitoraggio degli indicatori di attività;
- **valutazione della qualità e conformità;**
- ecc.

Una valutazione di queste qualifiche trasversali ci consente di identificare allo stesso tempo le qualifiche specifiche ad ogni attività e di valutare i divari di conoscenza che devono essere colmati nel caso di lavoratori che desiderano passare da un lavoro all'altro.

Questo approccio consente la creazione di aree di mobilità ovvero preparare gradualmente i lavoratori, che sono professionisti nei loro lavori, ad occupare posizioni diverse.

Questo approccio consente anche di definire dei punti di accesso.

Secondo Observia (il gruppo di esperti delle attività e qualifiche dell'industria alimentare):

un punto di accesso determina le possibilità di passare da un'attività ad un'altra. Esistono, infatti, qualifiche comuni fra alcune attività che non comportano la riformazione.

- Un punto di accesso breve corrisponde ad un periodo di adattamento breve nel settore e ad un periodo di formazione breve. Oltre questo, vi è più di un cambiamento di lavoro o specialità all'interno della stessa attività.
- Un punto di accesso lungo presuppone un investimento in formazione teorica, intrapreso spesso prima della mobilità. Oltre questo, sarebbe più un problema di riformazione.

Observia: <http://www.observia-metiers.fr/>

3.3 Un inventario iniziale

(Si tratta di una ripetizione della prima parte del capitolo "Qualifiche attualmente richieste dall'industria saccarifera")

1.4 Qualifiche basilari

1.4.1 Lettura

1.4.2 Scrittura

1.4.3 Calcolo

1.4.4 Redazione di documenti

1.4.5 Comunicazione

Queste qualifiche di base interessano tutte le attività dell'industria saccarifera. Il livello richiesto varia a seconda della posizione.

La redazione di documenti va dal semplice inserimento di dati (su carta o a computer) raccolti in modo da migliorare la tracciabilità delle operazioni (operatore di macchina) alla redazione di relazioni o documenti tecnici (tecnico della manutenzione).

La comunicazione va dalla semplice riformulazione di un'istruzione (operatore linea di imballaggio o di processo) alla consegna di un rapporto orale su un intervento (tecnico della manutenzione), alla formulazione di istruzioni (supervisore).

1.5 Qualifiche trasversali (comuni a diverse attività e periodi durante e al di fuori dell'anno del raccolto di zucchero)

1.5.1 Valutazione di informazioni, comprensione e monitoraggio degli indicatori di attività nell'ambito della propria sfera di responsabilità

Sulla base delle informazioni raccolte dagli strumenti di misura (operatore di macchine per imballaggio) o computer (operatore della lavorazione), il livello richiesto è legato alla portata della responsabilità (ad es. una o più macchine, una o più fasi del processo di produzione).

1.5.2 Manutenzione delle attrezzature in buone condizioni operative (operatori di macchine)

Dalla manutenzione di primo livello (operatore di macchine per imballaggio o operatore della produzione) alle operazioni di manutenzione preventiva, manutenzione al di fuori dell'anno del raccolto di zucchero o correttiva durante l'anno del raccolto (personale di manutenzione o tecnici di manutenzione), capacità di far funzionare le macchine in modalità ridotta o a velocità ridotte in modalità di sicurezza.

1.5.3 Valutazione della qualità e conformità (attività visiva, buon ascolto)

Questo è l'ultimo esempio di una qualifica trasversale, in quanto la qualità del prodotto finito dipende da ogni fase della produzione, imballaggio e spedizione (materia prima, prodotti, imballi).

Una valutazione della qualità e conformità può basarsi sull'ispezione visiva ma può anche richiedere l'interpretazione dei dati raccolti attraverso il processo. Monitoraggio della conformità e tracciabilità dei prodotti – familiarità con le procedure, i modi operativi, le istruzioni, le direttive e le registrazioni.

1.5.4 Identificazione, diagnosi e trattamento di un difetto, malfunzionamento o rischio

La precisione necessaria per l'identificazione di un difetto, malfunzionamento o rischio aumenta parallelamente alle responsabilità associate alla posizione che si ha (lavorare un semplice difetto nel modo descritto in un manuale di procedura, lavorando un semplice difetto non descritto in un manuale di procedura o implementando una soluzione temporanea, fino ad un'azione di manutenzione o pianificazione più complicata. Rispetto degli standard di pulizia – esecuzione di un test diagnostico per la manutenzione).

1.5.5 Valutazione dell'urgenza di un'azione (esterna alla stazione di lavoro, a seconda del grado di serietà interessato)

Questo implica il giudizio di chi esegue il lavoro in quanto deve distinguere fra trattare un difetto, malfunzionamento o rischio, e prendere la decisione di passare ad un'azione di livello più alto in una tempistica compatibile con il funzionamento dell'ambiente di lavoro.

Financial resources identified

1. Structural Funds and Cohesion Fund 2000-2006

A. Summary

The Structural Funds and the Cohesion Fund form part of the Community's structural policy, which aims to reduce the disparities in development between European Union (EU) Member States and regions. The funds participate, therefore, in pursuing the goal of social and economic cohesion. For the period 2000-2006, the budget allocated to the Community's regional policy stood at €213 billion: €195 billion for the Structural Funds and €18 billion for the Cohesion Fund, representing 35% of the Community's budget.

B. Three main Structural Funds

- ERDF: created in 1975, the European Regional Development Fund (ERDF) is the largest of the Structural Funds. It provides support for the creation of infrastructure and productive job-creating investment, mainly for businesses and local development projects;
- ESF: established in 1958, the European Social Fund (ESF) contributes to the integration into working life of the unemployed and disadvantaged sections of the population, mainly by funding training measures;
- EAGGF: also established in 1958 as the financial instrument of the Common Agricultural Policy, the European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF), comprises two sections: the "guidance" section supports rural development programmes and provides assistance to farmers in regions whose development is lagging behind; the "guarantee" section finances expenditure on the agricultural market organisations, in addition to rural development measures in other areas of the Community.

C. Three priority objectives

3

http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/160014_en.htm

http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/160014_fr.htm

http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/160014_de.htm

- Objective 1 promotes the development and structural adjustment of regions whose development is lagging behind, i.e. whose average gross domestic product (GDP) per capita is less than 75% of the European Union average;
- Objective 2 contributes to the economic and social conversion of regions in structural difficulties, such as areas undergoing economic change, declining rural areas or areas dependent on fishing, urban areas in difficulty, and geographic areas suffering from significant natural or demographic handicaps;
- Objective 3 supports the adaptation and modernisation of education, training and employment policies and systems in regions not eligible under Objective 1.

D. Supplementary initiatives

In addition, four Community Initiatives were introduced in order to experiment with new paths of development in response to specific problems. The initiatives received 5.35% of the budget allocated to the Structural Funds:

- Interreg III: aims to stimulate cross-border, transnational and inter-regional cooperation;
- Leader +: promotes the socio-economic development of rural areas;
- Equal: provides for the development of new ways of combating all forms of discrimination and inequality in access to the labour market;
- Urban II: encourages the economic and social regeneration of declining towns, cities and suburbs.

In order to further reinforce structural policy, a Cohesion Fund was introduced in 1994. It was intended for countries whose per capita gross national product (GNP) is less than 90% of the Community average - Greece, Spain, Ireland and Portugal. The aim of this fund is to provide balanced financing for infrastructure projects in the fields of the environment and transport.

2. Structural Funds 2007-2013⁴

⁴ Cohesion Policy 2007-2013. Commentaries and official texts:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007_en.pdf
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007_fr.pdf

A. Summary

In July 2004, following the accession of 10 new Member States, and in anticipation of the accession of Romania and Bulgaria, the European Commission presented its proposals for a new cohesion policy for the programming period 2007-2013. Two main principles lay at the heart of the Commission's proposals:

- simplifying procedures
- concentrating assistance on the least developed areas

The Cohesion Policy was designed to target resources in accordance with the following three priorities:

- improving the attractiveness of Member States, regions and cities by improving accessibility, ensuring adequate quality and level of services, and preserving their environmental potential;
- encouraging innovation, entrepreneurship and the growth of the knowledge economy by promoting research and innovation capacities, including new information and communication technologies;
- creating more and better jobs by attracting more people into employment and entrepreneurial activity, improving adaptability of workers and enterprises and increasing investment in human capital.

B. The financial instruments

For the programming period 2007-2013, the Cohesion Policy has a budget of €308 billion and is the largest budget item, ahead of the Common Agricultural Policy (CAP). The ERDF, ESF and Cohesion Fund remain as Structural Funds.

The ERDF finances:

- direct aid to investments in companies (in particular SMEs) to create sustainable jobs;
- infrastructures linked notably to research and innovation, telecommunications, environment, energy and transport;
- financial instruments (capital risk funds, local development funds, etc.) to support regional and local development and to foster cooperation between towns and regions;
- technical assistance measures.

The ESF sets out to improve employment and job opportunities in the European Union. It supports actions by Member States in the following areas:

- adapting workers and enterprises: lifelong learning schemes, designing and spreading innovative working organisations;
- access to employment for job seekers, the unemployed, women and migrants;
- social integration of disadvantaged people and combating discrimination in the job market;
- strengthening human capital by reforming education systems and setting up a network of teaching establishments.

The Cohesion Fund is aimed at Member States whose Gross National Income (GNI) per inhabitant is less than 90% of the Community average. It serves to reduce their economic and social shortfall, as well as to stabilise their economy. It supports actions in the framework of the Convergence objective. It is now subject to the same rules of programming, management and monitoring as the ESF and the ERDF. For the 2007-2013 period the Cohesion Fund concerns Bulgaria, Cyprus, the Czech Republic, Estonia, Greece, Hungary, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Portugal, Romania, Slovakia and Slovenia. Spain is eligible for a phase-out fund only as its GNI per inhabitant is less than the average of the EU-15.

The Cohesion Fund finances activities under the following categories:

- trans-European transport networks,
- environment. Here, the Cohesion Fund can intervene in projects related to energy, as long as they clearly present a benefit to the environment: energy efficiency, use of renewable energy etc.

The "guidance" section of the European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF) has become the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD). For information, the "guarantee" section is now the EAGF. Both are managed by the Directorate-General for Agriculture.

Three initiatives jointly launched by the European Commission, the European Investment Bank and other financial institutions help Member States and regions to establish sound and efficient management of the Funds and to better utilise financial engineering instruments:

- JASPERS will help Member States and regions prepare major projects;
- JEREMIE will enhance access to financing for the development of SMEs;
- JESSICA will encourage sustainable investment in urban areas.

C. New key objectives

The rationale of the Convergence objective is to promote growth-enhancing conditions and factors leading to real convergence for the least-developed Member States and regions. In EU-27, this objective concerns - within 18 Member States - 84 regions with a total population of 154 million and per capita GDP at less than 75 % of the Community average.

The Union's Cohesion Policy is based on "strategic guidelines".

The Community Strategic Guidelines for Cohesion contain the principles and priorities of cohesion policy and suggest ways the European regions can take full advantage of the European funds that have been made available for national and regional aid programmes over the next seven years. National authorities will use the guidelines as the basis for drafting their national strategic priorities and planning for 2007-2013, the so-called National Strategic Reference Frameworks (NSRFs).

Outside the Convergence regions, the Regional Competitiveness and Employment objective aims at strengthening competitiveness and attractiveness, as well as employment, through a two-fold approach. First, development programmes will help regions to anticipate and promote economic change through innovation and the promotion of the knowledge society, entrepreneurship, the protection of the environment, and the improvement of their accessibility. Second, more and better jobs will be supported by adapting the workforce and by investing in human resources.

The European Territorial Cooperation objective will strengthen cross-border cooperation through joint local and regional initiatives, trans-national cooperation aiming at integrated territorial development, and interregional cooperation and exchange of experience.

Objectives	Structural Funds and instruments		
Convergence	ERDF	ESF	Cohesion Fund
Regional Competitiveness and Employment	ERDF	ESF	
European Territorial Cooperation	ERDF		

http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/object/index_en.htm

D. The four fundamental principles remain⁵:

1 - Programming:

The objectives of the Funds shall be pursued in the framework of a multiannual programming system organised in several stages comprising the identification of the priorities, the financing, and a system of management and control.

2 - Partnership:

The objectives of the Funds shall be pursued in the framework of close cooperation (...) between the Commission and each Member State. Each Member State shall organise, where appropriate and in accordance with current national rules and practices, a partnership with authorities and bodies such as:

- a) the competent regional, local, urban and other public authorities;
- b) the economic and social partners;
- c) any other appropriate body representing civil society.

3 - Additionality:

1. Contributions from the Structural Funds shall not replace public or equivalent structural expenditure by a Member State.
2. For regions covered by the Convergence objective, the Commission and the Member State shall determine the level of public or equivalent structural expenditure which the Member State shall maintain in all the regions concerned during the programming period.

Furthermore, the level of expenditure shall be determined with reference to the general macroeconomic conditions in which the financing is carried out and taking into account certain specific or exceptional economic situations, such as privatisations as well as an exceptional level of public or equivalent structural expenditure by the Member State during the previous programming period.

The Commission shall, in cooperation with each Member State, verify additionality mid-term in 2011 for the Convergence objective.

4 - Complementarity, consistency, coordination and compliance:

1. The Funds shall provide assistance which complements national actions, including actions at the regional and local levels, integrating into them the priorities of the Community.

⁵[http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce_1083\(2006\)_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce_1083(2006)_en.pdf)
[http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce_1083\(2006\)_fr.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce_1083(2006)_fr.pdf)
[http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce_1083\(2006\)_de.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/general/ce_1083(2006)_de.pdf)

2. The Commission and the Member States shall ensure that assistance from the Funds is consistent with the activities, policies and priorities of the Community and complementary to other financial instruments of the Community.
3. The assistance co-financed by the Funds shall target the European Union priorities of promoting competitiveness and creating jobs.

SUMMARY6

Structural Funds: 2000-2006 vs. 2007-2013

Key principles that remain

The main principles concerning regional policy are unchanged:

- Complementarity
- Multiannual programming
- Partnership
- Subsidiarity and proportionality
- Shared management
- Additionality

New objectives

In order to simplify the allocation of funds and render it easier to understand, convergence policy will be based on three new objectives:

Convergence: This objective supersedes the former Objective 1. It aims to accelerate convergence for the least developed Member States and regions (GDP \leq 75 % of the Community average) by improving the conditions for growth and employment. It mainly concerns the new Member States.

Regional Competitiveness and Employment: This objective merges the former Objectives 2 and 3, in addition to the Community Initiative programmes. It concerns all Member States and aims to strengthen regions' competitiveness and attractiveness as well as employment.

European Territorial Cooperation: This objective supersedes the former INTERREG programme, and is structured around the three strands of cooperation (geographical basis, strategic priorities and assistance to regions).

Fewer funds

From now on, only three funds will contribute to financing the objectives: the ERDF, the ESF and the Cohesion Fund. In addition, since 1st January 2007, the EAGGF has been replaced by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD).

3. Rural development

Why have a rural development policy?

⁶<http://www.touteleurope.fr/fr/actions/economie/aide-au-developpement-des-regions/presentation/la-politique-de-cohesion-2007-2013.html>

The EU's rural areas are a vital part of its physical make-up and its identity. According to a standard definition, more than 91% of the territory of the EU is "rural", and this area is home to more than 56% of the EU's population. The EU's Lisbon Strategy for jobs and growth and its Göteborg strategy for sustainable development are just as relevant to our countryside as to our towns and cities.

The EU has a common rural development policy, which nonetheless places considerable control in the hands of individual Member States and regions. The policy is funded partly from the central EU budget and partly from individual Member States' national or regional budgets.

Structure of rural development policy

The essential rules governing rural development policy for the period 2007 to 2013, as well as the policy measures available to Member States and regions, are set out in Council Regulation (EC) No. 1698/2005.

Under this Regulation, rural development policy for 2007 to 2013 is focused on three themes (known as "thematic axes"). These are:

- improving the competitiveness of the agricultural and forestry sector;
- improving the environment and the countryside;
- improving the quality of life in rural areas and encouraging diversification of the rural economy.

To help ensure a balanced approach to policy, Member States and regions are obliged to spread their rural development funding between all three of these thematic axes.

A further requirement is that some of the funding must support projects based on experience with the Leader Community Initiatives. The "Leader approach" to rural development involves highly individual projects designed and executed by local partnerships to address specific local problems.

As before 2007, every Member State (or region, in cases where powers are delegated to regional level) must set out a rural development programme, which specifies what funding will be spent on which measures in the period 2007 to 2013.

A new feature for 2007 to 2013 is a greater emphasis on coherent strategy for rural development across the EU as a whole. This is being achieved through the use of National Strategy Plans which must be based on EU Strategic Guidelines. This approach should help to:

- identify the areas where the use of EU support for rural development adds the most value at EU level;
- make the link with the main EU priorities (for example, those set out under the Lisbon and Göteborg agendas);

Occupabilità nell'industria saccarifera nell'ambito della ristrutturazione

- ensure consistency with other EU policies, in particular those for economic cohesion and the environment;
- assist the implementation of the new market-oriented CAP and the necessary restructuring it will entail in the old and new Member States.

4. National information

USER'S GUIDE

- The country reports contain information on each objective: Convergence, and Regional Competitiveness and Employment, as well as a section on rural development policy.
- The "Convergence" regions are not covered by the Regional Competitiveness and Employment objective. This is the case for the eight sugar-producing countries that have joined the European Union since 2004.

IN SUMMARY

- If you are covered by the "Convergence" objective, please ignore the Regional Competitiveness and Employment objective (except for the Community Initiatives)
- If you are covered by the "Regional Competitiveness and Employment" objective, consult your regional plans and the programming documents.

In addition to direct access to the plans for your region, you will find the contact details of the relevant local/regional authorities, as well as the contact details for the national ERDF, ESF and regional programme authorities.

Reminder: it is useful to contact the authorities at both local/regional and national levels.

Austria

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment

The entire country is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective.

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/austria/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.oerok.gv.at/eu-regionalpolitik/eu-strukturfonds-in-oesterreich-2007-2013.html>

Operational Programme 'Lower Austria'

The principal objectives of the 2007-2013 programme are enhancing regional competitiveness and increasing the attractiveness of all the regions in Lower Austria. The programme is structured around the following priority axes:

- enhancing regional competitiveness through innovation and the knowledge economy;
- strengthening regions and sites by mobilising endogenous potential, the competitiveness of the tourism sector, and by improving environment policy, energy use and risk prevention.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=AT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1196&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

Regional Government of Lower Austria,
Obmann: Univ.-Prof. DI Dr. Friedrich Zibuschka
Department of Planning, Environment and Transport
Landhausplatz 1
AT-3109 St. Pölten
Tel.: +43 02742/9005-14241
Web: <http://www.regionalmanagement-noe.at/>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The Austrian ESF programme aims to increase employability, to support workers and businesses in anticipating and adapting to economic change, and to encourage social inclusion. Counselling, career advice and assistance in finding a job

will be offered to older workers, women and other disadvantaged groups who will be supported in developing skills. A series of education measures aimed first at schools and later at vocational development will help increase skill levels. The priorities are the following:

- Adaptability of workers and businesses
- Fighting unemployment
- Social inclusion
- Education and lifelong learning
- Territorial employment pacts

Contact:

Federal Ministry of Labour, Social Affairs and Consumer Protection
Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz
Abteilung VI/9
Stubenring 1
AT-1010 Vienna
Tel.: +43-1 71100-0
Web: <http://www.esf.at>

2. Rural Development Policy

The 2007-2013 rural development policy focuses on three areas, according to the priority initiatives established in the new regulation:

- the competitiveness of agriculture and forestry;
- environment and countryside;
- quality of life and diversification of the rural economy;
- A fourth axis is based on the experience of the LEADER programme and aims to create new approaches to rural development.

Contact:

National Contact Point
Austrian Conference on Spatial Planning
(Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK))
Ballhausplatz 1 (Hofburg)
(Entrance Michaelerkuppel - Michaelerplatz)
AT-1014 Wien
Tel: +43 1 53 53 444 0 / Fax: +43 1 53 53 444 54
Web: <http://www.oerok.gv.at/eu-regionalpolitik/laendlicher-raum.html>
Web: <http://land.lebensministerium.at/article/archive/4959>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/austria/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/at_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/au/index_en.htm

Belgium

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

Only the Hainaut region is covered by the Convergence objective.

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/belgium/index_en.htm

National information websites on the EU Structural Funds:

Wallonia: <http://europe.wallonie.be/>

Flanders:

http://ae.vlaanderen.be/html_europees/efro_nieuw/index_efro.html

Operational Programme 'Wallonia (Hainaut)'

The Operational Programme has three main priorities:

- job and business creation;
- development of human capital, knowledge, know-how and research;
- balanced and sustainable territorial development.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=BE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1078&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Secrétariat général

Département de la Coordination des Fonds structurels

Place Joséphine Charlotte n°2

BE-5100 Namur (Jambes)

E-mail: ldcfs@spw.wallonie.be

Web: <http://europe.wallonie.be/?q=node/8>

2. Regional Competitiveness and Employment

Operational Programme 'Flanders'

The Operational Programme for Flanders for the period 2007-2013 focuses on three strategic objectives:

- promoting knowledge transfer among companies, non-profit organisations and public administrations;

- encouraging entrepreneurship and innovation in order to boost job creation and strengthen economic structures so as to maximise economic growth;
- optimising support for development projects to make towns and cities more attractive in terms of entrepreneurship and innovation.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=BE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1079&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

EFRO

Agentschap Ondernemen

Afdeling Europa Economie

Koning Albert II-laan 35, bus 12

BE-1030 Brussels

Tel.: + 32 (0)2 553 38 64

Fax: + 32 (0)2 502 47 02

E-mail: economie.europa@vlaanderen.be

Web:

http://ae.vlaanderen.be/html_europees/html_agentschap_efro/doelstellingen.html

Operational Programme 'Wallonia (not including Hainaut)'

The Operational Programme has three main priorities:

- job and business creation;
- development of human capital, knowledge, know-how and research;
- balanced and sustainable territorial development.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=BE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1001&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Secrétariat général

Département de la Coordination des Fonds structurels

Place Joséphine Charlotte n°2

BE-5100 Namur (Jambes)

E-mail: ldcfs@spw.wallonie.be

Web: <http://europe.wallonie.be/?q=node/12>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

While Belgium's regions each have their own ESF programmes, the federal Operational Programme (OP), called 'Replenishing and Revitalising the Belgian Workforce', contains the overarching plan for Belgian ESF funds for 2007-2013, aiming to tackle low employment and an ageing population. In line with the Lisbon Strategy, the federal OP will address low employment levels by targeting disadvantaged groups, drawing them into the job market and keeping them there. Increasing employability within these groups and bringing about a fundamental change in attitudes will achieve this. These actions will build on previous experience and shared good practice.

Contact:

SPP Intégration Sociale - FSE

POD Maatschappelijke Integratie - ESF

Bureau 14.23, Boulevard Anspach 1/Anspachlaan 1
BE-1000 Brussels
Tel.: +32 (0)2 508 86 60
Fax: +32 (0)2 508 86 72
E-mail: esf.mi@mi-is.be
Web: <http://www.mi-is.be>

ESF Agency, Flemish-Speaking Community of Belgium
ESF-Agentschap Vlaanderen vzw
Gasthuisstraat 35 (5de verdieping)
BE-1000 Brussels
Tel.: +32 (0)2 546 22 11
Web: <http://www.esf-agentschap.be>

ESF Agency, French-Speaking Community of Belgium
Communauté française Agence FSE
Chaussée de Charleroi, 111
BE-1060 Brussels
Tel.: +32 (0)2 234 39 40
Web: <http://www.fse.be>

3. Rural Development Policy

The programme is organised according to Belgium's federal model: Flanders and Wallonia each have their own policy.

Rural Development Programme for Wallonia:

The programme approved by the European Commission will allow support for a series of measures in the agricultural (AIDA, etc.) and environmental (MAE, Natura 2000, etc.) sectors, in addition to measures to promote the economic development of rural areas. The axes are the following:

- enhancing the competitiveness of the agricultural and forestry sectors;
- improving the environment and countryside planning;
- quality of life in rural areas and diversification of the rural economy.

Contact:

Service Public de Wallonie
Direction Générale Agriculture, Ressources naturelles et Environnement (DGO 3)
Avenue Prince de Liège 15
BE-5100 Namur (Jambes)
Tel.: +32 (0)81 33 51 31 / Fax: +32(0)81 33 51 22
Web: <http://www.pwdr.be/>

Rural Development Programme for Flanders:

The programme is based on four axes, defined in the EU framework:

- enhancing the competitiveness of the agricultural and forestry sectors;
- improving the environment and countryside;
- quality of life in rural areas and diversification of the rural economy;
- Leader.

Contact:

Departement Landbouw en Visserij - Coördinerende Cel Europees Plattelandsbeleid

Koning Albert II-Laan 35, bus 40

1030 Brussels

Tel. +32 (0)2 552 77 29 / Fax : +32 (0)2 552 77 41

Web: <http://lv.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?fid=72>

4. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/belgium/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/be_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/be/index_en.htm

Bulgaria

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

The entire country is covered by the Convergence Objective.

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/bulgaria/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.eufunds.bg/index.php?cat=2>

Bulgaria has implemented several action programmes across the country. Those relevant to the sugar industry are outlined below. These 'Convergence' Objective programmes are co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF):

Operational Programme 'Development of the Competitiveness of the Bulgarian Economy':

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=BG&gv_reg=ALL&gv_PGM=1009&gv_defL=9&LAN=7

Contact:

Ministry of Economy and Energy

Directorate "European Funds for Competitiveness"

Slavianska 8

BG-1046 Sofia

Tel.: +359 2 940 75 00 / Fax: +359 2 981 17 19

Web: <http://www.opcompetitiveness.bg/en/index.html>

Operational Programme 'Regional Development':

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=BG&gv_reg=ALL&gv_PGM=1061&gv_defL=9&LAN=7

Contact:

Ministry of Regional Development and Public Works

Directorate General 'Programming of Regional Development'

17-19 Kiril and Metodii Street

BG-1000 Sofia

Tel.: +35929405439 / Fax: +35929877450

Web: <http://www.bgregio.eu/Default.aspx>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

Human Resources Development

This programme seeks to raise skills levels and productivity among the country's workforce by providing better training and easier access to lifelong learning. Bulgaria also wants to ensure that no one is left on the fringes of society, and is therefore rolling out special measures for disadvantaged groups.

Contact:

Ministry of Labour and Social Policy
EU Funds, International Programmes and Projects Directorate
General
2, Triaditza str.
BG-1051 Sofia
Tel.: +359 2 8119 600
Web: http://ophrd.government.bg/view_doc.php/2948

2. Rural Development Policy

The following overall objectives have been set for the National Strategy Plan for Rural Development:

1. to develop a competitive and innovation-based agriculture, forestry and food processing industry;
2. to protect the natural resources and environment of rural areas;
3. to improve the quality of life and diversify job opportunities in rural areas.

Contact:

Ministry of Agriculture and Food
Blvd. Hristo Botev 55
BG-Sofia 1040
Tel: +359 2 985-11-199
Web:
<http://www.mzh.government.bg/Article.aspx?lang=2&rmid=432&id=432&lmid=0>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/bulgaria/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/bg_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD
http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/bg/index_en.htm

Czech Republic

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

The entire country is covered by the Convergence Objective, except for the city of Prague, for which there is a specific development strategy.

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/czech/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.strukturalni-fondy.cz/>

Free phone line: Eurofon +420 800 200 200 or e-mail address:
info@strukturalni-fondy.cz

The Czech Republic has implemented several action programmes across the country. Those relevant to the sugar industry are outlined below. These 'Convergence' Objective programmes are co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF):

Operational Programme 'Environment' (national)

The objective of the 'Environment' Operational Programme is to support sustainable development, long-term competitiveness and employment in the Czech regions. Priority 3, 'Sustainable use of energy sources', in particular focuses on providing assistance in constructing new facilities and reconstructing existing facilities with the aim of increasing the use of renewable energy sources for heat generation, electric energy generation and for combined heat and electricity generation.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=CZ&gv_reg=ALL&gv_PGM=1029&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7

Contact:

Ministry of the Environment

EU Funds Department

Vršovická 65

CZ-100 10 Praha 10

Tel.: +420 267 122 530 / Fax: +420 272 744 944

Web: <http://en.opzp.cz/>

Operational Programme 'North-East'

The programme focuses on transport infrastructure, the development of urban and rural areas, on businesses and tourism.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=CZ&gv_reg=ALL&gv_PGM=1072&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Regional Council of the North-East region

Pražská 320/8

CZ-500 04 Hradec Králové

Fax: +420 498 501 010

Web: <http://www.rada-severovychod.cz/>

Operational Programme 'Moravia Silesia'

The programme concentrates on transport infrastructure and urban and rural development.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=CZ&gv_reg=ALL&gv_PGM=1032&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Regional Council of the Moravia Silesia region

Hrabákova 1/1861

CZ-702 00 Ostrava - Moravská Ostrava

Tel.: +420 552 303 501

E-mail: sekretariat@rr-moravskoslezsko.cz

Web: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/english>

Operational Programme 'Central Moravia'

The programme focuses on transport infrastructure, urban growth poles, improving the business environment and social and health care infrastructure.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=CZ&gv_reg=ALL&gv_PGM=1082&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Regional Council of the Central Moravia region

Jeremenkova 1211/40b

CZ-779 00 Olomouc

Tel: + 420 587 333 301

Web: <http://www.rr-strednimorava.cz/>

Operational Programme 'South-East'

The global objective is to strengthen the competitiveness of the region by creating the conditions for efficient utilisation of the development capacity in the region through the overall improvement of transport accessibility and by connecting the poles of growth in the region, leading in turn to the use of capacity in the sphere of tourism. The objective also includes improvement in quality of life in urban and rural areas, in line with the principles of sustainable development.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=CZ&gv_reg=ALL&gv_PGM=1081&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Regional Council of the South East region
Kounicova 271
CZ-602 00 Brno
Tel.: +420 532 193 500 / Fax: +420 532 193 599
Web: <http://www.jihovychod.cz/>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The Czech Republic takes a three-pronged approach to maximising the benefits of ESF funding - improving training and innovation potential, activating the workforce including by fighting against unemployment and social exclusion, and developing a special approach to human resources in Prague. This logic is reflected in three ESF operational programmes (OP) for the country, two thematic OPs on education and on employment, and a regional programme targeted at Prague.

Programme 1: Education for competitiveness

This programme aims to enrich the Czech workforce by improving primary, secondary, tertiary and further education, encouraging life-long learning and promoting research and development in order to meet the demands of the labour market more efficiently.

Programme 2: Human Resources and Employment

This programme focuses on increasing employees' and employers' adaptability by developing skills, introducing modern systems of human resources development in firms and unemployment prevention in restructured enterprises.

Contact:

Ministry of Labour and Social Affairs, Department for ESF Management
Na Porícním právu 1/376
CZ-128 01 Praha 2
Tel.: +420 226 206 841 / E-mail: esf@mpsv.cz
Web: www.esfcr.cz

Programme 2: Human Resources and Employment also has a website:

<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>

2. Rural Development Policy

The aim of the Rural Development and Multifunctional Agriculture Operational Programme is to support continual economic growth and an increase in the quality of life for the population based mainly on increasing the competitiveness of industry, securing employment and the development of human resources, reducing differences in social conditions, maintaining the cultural landscape and protecting and improving the environment.

Contact:

Managing Authority of the Operational Programme 'Rural Development and Multifunctional Agriculture' in the Czech Republic

Těšnov 17

CZ-117 05 Praha 1

Tel: +420 221 812 009 - +420 221 811 111 / Fax: +420 221 813 060

Web: <http://en.mze.cz/Index.aspx?ch=74>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/czech/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

Occupabilità nell'industria saccarifera nell'ambito della ristrutturazione

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/cz_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/cs/index_en.htm

Denmark

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment
--

The entire country is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective.

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/denmark/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.deaca.dk/regionaludviklingfokus/72502>

Operational Programme 'Innovation and Knowledge'

Denmark has implemented an action programme across the country. Those aspects relevant to the sugar industry are outlined below. This programme is financed by the European Regional Development Fund (ERDF).

The Strategy's core targets refer to four "Growth Drivers":

- Human Resources
- Innovation
- Use of new technology (ITC)
- Entrepreneurship

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=DK&gv_reg=ALL&gv_PGM=1004&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

Danish Authority for Enterprise and Construction

Vejlsøvej 29

DK-8600 Silkeborg

Tel.: +45 35 46 64 07

E-mail.: pgr@ebst.dk

Web: <http://www.deaca.dk/eusupport>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The national ESF operational programme concentrates on improving human capital as a driver of growth and takes an enterprise-based approach. The objective is to ensure that Danish enterprises, in particular SMEs, have access to all the skilled people they need - so they can better meet the challenges of global competition.

- Priority 1: A skilled workforce (better jobs)

This is about creating the framework conditions to improve the skills of workers - both employed and unemployed. These framework conditions cover the areas of human resources, innovation and new technologies.

- Priority 2: Expansion of the workforce (more jobs)
In certain industries and regions there are too few workers with too few skills. This priority aims to pull down barriers to workforce participation, for example among older workers, immigrants and the disabled.

Contact:

Danish Authority for Enterprise and Construction

Vejlsøvej 29

DK-8600 Silkeborg

Tel.: +45 3546 6000 / Fax: +45 3546 6001

E-mail: postru@ebst.dk

Web: <http://www.deaca.dk/eusupport>

2. Rural Development Policy

In accordance with the Community Strategic Guidelines for rural development, the following targets have been established:

- Support innovation and quality development, including the efforts of the agricultural trade to make the necessary adjustments to the development in agricultural market trends, achieve improved competitiveness, etc.;
- Contribute to the creation of alternative possibilities; improve quality of life and diversification of economic activity in rural areas. The diversification of economic activity can also be linked to the efforts to promote a cleaner aquatic environment, increased biodiversity, and a greater range of recreational possibilities;
- Continue the agricultural and environmental policy, which has been implemented through the national Aquatic Environment Plan III, the pesticide action plan and the forest programme, and through projects for the development, support and adaptation of regions in order to extend the natural and environmental improvements already achieved in relation to the agricultural trade.

Contact:

EU Coordination Office (EU-koordinationskontoret)

Nyropsgade 30

DK-1780 København V

Tel.: +45 339 58000 / Fax: +45 339 58021

E-mail: eu@ferv.dk

National Network Unit Hotline

Tel.: +45 33 95 89 89 / E-mail: netvaerkscenter@dfte.dk

Web:

http://ferv.fvm.dk/Rural_development_Programme.aspx?ID=42277

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/denmark/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/dk_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/dk/index_en.htm

Finland

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment

The entire country is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective.

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/finland/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.tem.fi/index.phtml?l=en&s=2071>

Operational Programme 'Western Finland' (Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelman)

The new EU programme for 2007-13 aims to build on the success of the previous programme; the objective of the Competitiveness and Employment Programme for Western Finland is the strengthening of balanced and sustainable regional development and the development of innovation and knowledge structures in key sectors.

The programme will be implemented through four main priorities:

- Promotion of business activity
- Promotion of innovation activity and networking, and reinforcing knowledge structures
- Improving regional accessibility and operational environments
- Development of larger urban areas

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=FI&gv_reg=ALL&gv_PGM=1035&gv_defL=9&LAN=7

Contact:

Ministry of Employment and the Economy

P.O. Box 32

FI-00023 GOVERNMENT

Tel.: +358 10 60 6000 / Fax: +358 9 1606 2166

Web: <http://www.tem.fi/index.phtml?l=en&s=2149>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The ESF programme for continental Finland applies nationwide, excluding the Åland Islands, and aims to promote competitiveness while working to reduce high levels of structural unemployment. Specific measures are being introduced or extended to help disadvantaged groups such as the disabled, migrants, and younger and older workers. In this respect, vocational training is a key development area, as are measures designed not only to help people back into work and training but also to help them stay there.

Contact:

Ministry of Employment and the Economy

Työ- ja elinkeinoministeriö

P.O. Box 32

FI-00023 GOVERNMENT

Tel.: +358 10 60 6000

Web: <http://www.tem.fi/index.phtml?l=en&s=2194>

2. Rural Development Policy

Finland aims to preserve a viable countryside, improve the state of the environment and ensure the sustainable use of renewable natural resources. The rural development priorities are laid out in the Finnish Rural Development Strategy for 2007-2013:

- Practise agriculture and forestry in a way that is economically and ecologically sustainable;
- Action favouring and furthering the competitiveness of businesses, new entrepreneurship, and networking among entrepreneurs to diversify economic activity and improve employment in rural areas;
- Strengthening local initiatives to improve the viability and quality of life of rural areas.

NB: This information applies only to continental Finland. The Åland Islands have their own programme, but do not have any sugar factories.

Contact:

Agency for Rural Affairs/ Department of Rural Business (MAVI)

P.O. Box 256,

FI-00101 HELSINKI

Tel.: +358 20 772 007 / Fax: +358 20 7725 502

Rural Network Unit

PO Box 167

FI-60101 Seinäjoki

Tel.: +358 40 550 5085

Web: <http://www.rural.fi> / <http://www.maaseutu.fi>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/finland/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/fi_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/fi/index_en.htm

France

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

Guadeloupe

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/france/fr91_en.htm

Programme Summary:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=FR&gv_reg=ALL&gv_PGM=1150&gv_defL=9&LAN=7

Contact:

Préfecture de la Guadeloupe

Rue de Lardenoy

FR-97109 BASSE-TERRE

Tel: +590 (0) 5 90 99 75 75

http://www.guadeloupe.pref.gouv.fr/sections/les_actions_de_l_eta/europe/fonds_europeens?id=programmes_co-financ

Martinique

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/france/fr92_en.htm

Programme Summary:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=FR&gv_reg=ALL&gv_PGM=1141&gv_defL=9&LAN=7

Contact:

Préfecture de la région Martinique

Secrétariat général pour les affaires régionales

82 rue Victor Sévère

FR-97262 Fort-de-France Cedex

<http://www.martinique.pref.gouv.fr/pages/edito.html>

La Réunion

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/france/fr94_en.htm

Programme Summary:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=FR&gv_reg=ALL&gv_PGM=1143&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

Préfecture de Région
Secrétariat Général des Affaires Régionales
Organisme de gestion du programme opérationnel
Place du Barachois
FR-97405 Saint-Denis Cedex
Tel.: +262 (0)262 40 76 07 - Fax: +262 (0)262 40 77 19
<http://www.reunioneurope.org/>

2. Regional Competitiveness and Employment

All regions of Metropolitan France are covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective. They are therefore eligible for ERDF and ESF funding.

The ERDF priorities under the Regional Competitiveness and Employment Objective in Metropolitan France are, however, structured around three axes:

- innovation and knowledge economy: strengthening regional capacities for research and technological development, fostering innovation and entrepreneurship and strengthening financial engineering;
- environment and risk prevention;
- access to transport and telecommunications services of general economic interest.

France's ESF programme for 2007-2013, which falls under the Regional Competitiveness and Employment Objective, will support national, regional and local policies on employment, vocational training and social inclusion, with the aim of sustaining economic growth and jobs. The priorities are the following:

- adaptability of workers and enterprises to economic change: this priority will help companies and workers to anticipate change by encouraging greater adaptability and by strengthening skills. Better access to vocational training and lifelong learning schemes will be fostered. Professional pathways will be developed and a more flexible approach to the skills base will be promoted;
- improving job seekers' access to employment;
- social inclusion and combating discrimination;
- development of human resources, innovation and transnational co-operation: investments in human capital will be made, particularly by stimulating innovation in training schemes and programmes.

Requests regarding EU support in the field of training should therefore be directed to the ESF.

National Contact:
Direction générale de l'emploi et de la formation
professionnelle

Département du Fonds social européen
7, square Max Hymans
FR-75741 Paris Cedex 15
Web: <http://www.fse.gouv.fr>

By geographical area:

Region	Contacts
Alsace	www.fonds-europeens-alsace.eu
Auvergne	www.europe-en-auvergne.eu
Basse-Normandie	www.calvados.pref.gouv.fr/sections/basse-normandie/l_europe/contacts?id=qui_contacter_pour_b
Centre	www.europe-centre.eu
Champagne-Ardenne	www.champagne-ardenne.pref.gouv.fr/index.php/europe
Haute Normandie	www.europe-haute-normandie.fr
Ile-de-France	www.europeidf.fr
Nord-Pas-De-Calais	www.nord-pas-de-calais.pref.gouv.fr/page.php?P=data/actions_de_l_etat/europe
Pays de La Loire	www.europe-en-paysdelaloire.eu
Picardie	www.picardie-europe.eu
Provence-Alpes-Côte d'Azur	www.europe-en-paca.eu

3. Rural Development Policy

France has developed six Rural Development Programmes (RDPs) for 2007-2013: one for the 'hexagon' (Metropolitan France) excluding Corsica, the Hexagonal Rural Development Programme (PDRH); one for Corsica, and one for each overseas 'département'. The PDRH has a common basis applicable to all 21 regions, which have each developed a Regional Document for Rural Development (DRDR). These programmes must contribute to the economic, social and environmental development of rural areas.

The regional plans have been developed to respond to local issues, but they are all structured around the following priorities:

- encouraging economic development, whether through training measures or support for knowledge transfer and innovation, or by assisting restructuring and modernisation (farm buildings plan, agri-food industry, timber industry, agricultural infrastructure, quality and marketing of products);

- preserving natural resources in targeted areas and around overarching issues (local agri-environmental measures, support for organic farming, preventing forest fires);
- maintaining and developing economic activities and employment, improving residential attractiveness, protecting rural heritage and supporting local projects (the whole of axis 3).

The Ministry of Agriculture and Fisheries is the managing authority. The 'Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles (CNASEA)' is the Paying Agency.

Contact:

Agence de services et de paiement - ASP

2, rue de Maupas -

FR-87040 Limoges cedex 01

Tel.: +33 05 55 12 00 00 - Fax: +33 05 55 12 05 24

Web: <http://www.asp-public.fr/>

For regional contacts, please refer to the list under point 2, or consult the regional contacts of the ASP:

[http://www.asp-](http://www.asp-public.fr/?q=prestationetsavoirfairelocal/accueil-information)

[public.fr/?q=prestationetsavoirfairelocal/accueil-information](http://www.asp-public.fr/?q=prestationetsavoirfairelocal/accueil-information)

4. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/france/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/fr_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/fr/index_en.htm

Germany

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

Brandenburg

European information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/germany/de4_en.htm

Brief summary of programmes:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=DE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1099&gv_defL=9&LAN=7

Contact:

Staatskanzlei des Landes Brandenburg

Koordinierungsstelle

Heinrich-Mann-Allee, 107

DE-14473 Potsdam

Tel.: +49 331 866 1474

Web:

<http://www.mwe.brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb1.c.153568.de>

Mecklenburg-Vorpommern

European information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/germany/de8_en.htm?8

Brief summary of programmes:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=DE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1103&gv_defL=9&LAN=7

Contact:

Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern

Gemeinsame Verwaltungsbehörde - Verwaltungsbehörden für den
EFRE, ESF und ELER

Schlossstraße 2-4

DE-19053 Schwerin

Tel.: +49 385 588 1760 / Fax: +49 385 5881769

Web: <http://www.europa-mv.de/fonds/europaeischeFonds.htm>

Lower Saxony (Lüneburg)

European information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/germany/de9_en.htm

Brief summary of programmes:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=DE&gv_reg=649&gv_PGM=1089&gv_defL=7&LAN=7

Contact :

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

Referat 14 (Europäische Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderung)

DE-30001 Hannover

Tel.: + 49 511 120 57 49 / Fax.: + 49 511 120 99 57 49

Web:

http://www.mw.niedersachsen.de/master/C31024701_N38017408_L20_D0_I712.html

Sachsen-Anhalt

European information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/germany/dee_en.htm

Brief summary of programmes:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=DE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1097&gv_defL=9&LAN=7

Contact:

Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt, EU-VB

Editharing 40

DE-39108 Magdeburg

Tel.: +49 391 567 1080 / Fax.: +49 391 567 3080

Web: <http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=30626>

2. Regional Competitiveness and Employment

Context:

With the exception of part of Lower Saxony, this Objective encompasses all the Länder of the former Federal Republic of Germany. The ERDF and the ESF can be used in the framework of this Objective.

The ERDF is used to support programmes in the areas of regional development, economic change and improved competitiveness. Funding priorities include research, innovation, environmental protection and support for private and public investment such as investment in infrastructure, so as to help reduce regional imbalances within the EU.

Germany has 18 ESF operational programmes in total. This large number is a reflection of the federal structure of the country, and also a response to the disparities in the socio-economic situation and challenges. There are 17 regional operational programmes (one for each Land apart from Lower Saxony, which has two), designed and managed by the

Bundesländer - the German Federal States. For the whole of Germany there is one multi-objective, federal programme that will manage 37% of the overall ESF resources in co-operation with five federal ministries.

Common ESF priorities are shared between the federal programme and the regions though with a different weighting. The federal programme concentrates on the ESF priorities 'Adaptability of workers and enterprises' and 'Access to the labour market'. The regional programmes focus on enhancing human capital, in particular by promoting basic and vocational training for young people.

The priority areas are:

- Adaptability of workers and enterprises: Support will be given to initiatives that promote entrepreneurship and business-start-ups, encourage life-long learning for the workforce and contribute to the design and dissemination of innovative and more productive forms of work in co-operation with social partners.
- Enhancing human capital
- Access to employment
- Transnationality

Requests regarding EU support in the field of training should therefore be directed to the ESF.

Contact:

Koordinierung der EU-Kohäsionspolitik in Deutschland
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
EA3 - Koordinierung EU-Kohäsions- und
Strukturpolitik/Transeuropäische Netze
Scharnhorststraße 34-37
DE-11015 Berlin
E-Mail: buero-ea3@bmwi.bund.de
Web: <http://www.bmwi.de>

ESF:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Gruppe Soziales Europa
GS 1 - Europäischer Sozialfonds
Rochusstr. 1
DE-53123 Bonn
Tel.: +49 (0) 228 99 527 - 3170
E-Mail: esf@bmas.bund.de
web: www.esf.de

In the Länder:

Land	Contact
------	---------

Baden-Württemberg	http://www.rwb-efre.baden-wuerttemberg.de/
Bayern	http://www.stmwivt.bayern.de/EFRE/
Hessen	http://www.efre-hessen.de/
Niedersachsen (excl. Lüneburg)	http://www.niedersachsen.de/master/C434028_N403313_L20_D0_I198.html
Nordrhein-Westfalen	http://www.ziel2-nrw.de/ http://www.mwvvlw.rlp.de/internet/nav/75b/75b21781-7897-011a-3b21-71e3742f2293&class=net.icteam.cms.utils.search.AttributeManager&class_uBasAttrDef=a001aaaa-aaaa-aaaa-eeee-000000000054.htm
Rheinland-Pfalz	

3. Rural Development

Based on measures set out in the Joint Task for the Improvement of Agricultural Structures and Coastal Protection (GAK), the "National framework regulation on the development of rural areas" was established in accordance with the EAFRD Regulation, notified to the European Commission and approved in September 2007 following some amendments. It contains common elements of the programmes drawn up by the German Länder on the development of rural areas and thus provides a link between the National Strategy Plan and the regional programmes.

The main objectives of the Joint Programme are:

- to improve the competitiveness and productivity of agriculture, forestry and the food industry
- to support locally appropriate and especially environmentally friendly practices and adaptation of agriculture and forestry to the requirements of environmental protection and nature conservation
- to ensure and enhance the viability of infrastructure in rural areas
- to improve coastal protection.

Contact:

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

Referat 521 - Gemeinschaftsaufgabe (GAK) und EU-Programme zur Entwicklung ländlicher Räume

DE-53123 Bonn, Rochusstraße 1

Postal address: Postfach 14 02 70 DE-53107 Bonn

Tel.: +49 (0)228) 99 529-0 (direct dialling 99 529; extension numbers are listed by name)

Fax: +49 (0) 228 99 529 4262

Berlin office
10117 Berlin, Wilhelmstr. 54
DE-11055 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 18 529-0 / Fax: +49 (0) 30 18 529-4262
Email: poststelle@bmelv.bund.de
Web: <http://www.bmelv.de>

In the Länder:

Land	Contact
Baden-Württemberg	http://www.landwirtschaft-bw.info/servlet/PB/menu/1194808/index.html
Bayern	http://www.stmelf.bayern.de/agrarpolitik/programme/eler/
Brandenburg	http://www.mugv.brandenburg.de/cms/detail.php/bb2.c.423045.de
Hessen	http://www.hmolv.hessen.de/irj/HMULV_Internet?cid=5290417c6c3762152735f27223759435
Mecklenburg-Vorpommern	http://www.europa-mv.de/fonds/eler/eler.htm
Niedersachsen	http://www.profil.niedersachsen.de/master/C20359226_L20_D0.html
Nordrhein-Westfalen	http://www.umwelt.nrw.de/landwirtschaft/nrw_programm/2007/
Rheinland-Pfalz	http://www.eler-paul.rlp.de/Internet/global/startpage.nsf/start/ELER-PAUL_Rheinland-Pfalz?OpenDocument
Sachsen-Anhalt	http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=31458

4. General information on financing

Atlas of objectives
http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/germany/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF
http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF
http://ec.europa.eu/employment_social/esf/index_en.htm

European Agricultural Fund for Rural Development: EAFRD
http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/de/index_en.htm

Greece

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/greece/gr11_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.espa.gr/en/Pages/Default.aspx>

Although there are several national operational programmes using the Cohesion Fund and the ERDF, none of them include priorities which could unquestionably be used to benefit the Greek sugar industry.

Operational Programme 'Central Macedonia - Western Macedonia - Eastern Macedonia & Thrace'

The Operational Programme is structured around three thematic objectives: accessibility to infrastructure and services; digital convergence and entrepreneurship; and sustainable development and quality of life. Three sets of thematic priority axes have been designed for each of the three regions covered by the programme. A fourth set of priority axes contains the budgets for technical assistance in implementing the three thematic axes in the regions.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=GR&gv_reg=ALL&gv_PGM=1248&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

Ministry of Economy and Finance

Metropolis 5

GR-101 80 Athens

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών

Μητροπόλεως 5

GR-101 80 Αθήνα

Tel.: + 30 210 333 20 00 / Fax: + 30 210 33 32 390

Web: <http://www.espa.gr/en/Pages/staticOPMacedoniaThrace.aspx>

In addition, Greece has four operational programmes under the European Social Fund.

These are: maximising human resources, enhancing education and lifelong learning, improving governance, and a contingency reserve of some of the funding for needs that arise during the 2007-2013 period. The country aims above all to boost the skills of disadvantaged groups (young people, women, migrants,

long-term unemployed and disabled people) to help them fulfil their potential and play more active roles in society.

Among these operational programmes, the most relevant to the sugar industry is 'Development of Human Resources' as its main priorities are helping companies and workers become more adaptable, and improving access to employment while combating social exclusion.

Contact:

Special Coordination and Monitoring Service for ESF actions

Agysilaou 23-25,

EL-104 36 Athens

Tel.: +30 210 52 71 400 / Fax: +30 210 52 71 420

E-mail: eysekt@mou.gr

Web: www.esfhellas.gr

2. Rural Development Policy

The overall objectives were chosen in accordance with the Community Strategic Guidelines (CSG) and the National Strategy Plan, and are:

- Strengthening the competitiveness of the primary and food industry sector by improving the infrastructure and the conditions in which businesses operate as well as the promotion of entrepreneurship. Solving the structural difficulties and restructuring the agricultural primary and secondary sectors will be priorities in this context;
- Protection of the environment and enhancing biodiversity, sustainable use of natural resources and countryside conservation;
- Improving quality of life of the rural population and encouraging diversification of the rural economy, mainly in the mountainous and disadvantaged regions.

Contact:

Ministry of Rural Development and Food

L. Athinon 58

GR- 10441 Athens

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Λεωφ. Αθηνών 58

TK: 10441, Αθήνα

Tel.: +30 210 -5275100 / Fax: +30 210 -5275124

E-mail: agrotikianaptixi@mou.gr

Web: <http://www.agrotikianaptixi.gr/index.php>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/greece/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/gr_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/el/index_en.htm

Hungary

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

Almost the entire country is covered by the Convergence Objective. One region is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective, but it is not the region where Hungary's only sugar factory is located.

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/hungary/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.nfu.hu/?lang=en>

Operational Programme 'Economic Development'

The Programme finances to a large extent the microeconomic measures of the National Reform Programme and complements its regulatory instruments. The overall objective of the Operational Programme is to promote sustained growth of the Hungarian economy by strengthening the competitiveness of its production sector. More specifically, the objectives are as follows:

- Increased research and development (R&D)/innovation capacity and activities, and related cooperation activities;
- Comprehensive development of corporate capacity;
- Development of the business environment;
- Facilitating access to finance by small and medium-sized enterprises (SME).

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=HU&gv_reg=ALL&gv_PGM=1174&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7

Contact:

Managing Authority for Economic Development Programmes

Pozsonyi út 56

HU-1133 Budapest

Tel.: +36 1 237 44 00 / Infoline: 06 40 638-638 (inaccessible from abroad)

E-mail: nfu@nfu.gov.hu

Web: <http://www.nfu.hu/?lang=en>

Operational Programme 'Environment and Energy'

The Environment and Energy Operational Programme covers the entire country and includes the following goals:

- Quality of life improvement through pollution reduction;
- Protection and preservation of natural assets;
- Prevention, economy, and efficiency: harmonising social and environmental sustainable development; prevention of pollution and waste creation; application of technologies that use low energy and few raw materials; increasing the share of renewable energy sources.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=HU&gv_reg=ALL&gv_PGM=1174&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7

Contact:

Managing Authority for Environmental Programmes

Pozsonyi út 56

HU-1133 Budapest

Tel.: +36 1 237 44 00 / Infoline: 06 40 638-638 (inaccessible from abroad)

E-mail: nfu@nfu.gov.hu

Web: <http://www.nfu.hu/?lang=en>

Operational Programme 'South Transdanubia' (Dél-Dunántúl)

The three specific aims identified in the Operational Programme are to develop a model region of high environmental quality; establish a competitive economy built on local characteristics; halt the increasing intra-regional social disparities.

The Programme is structured according to the following priorities:

- competitive economy based on the development of urban areas. This priority aims to increase the employment rate by developing small and medium-sized enterprises (SMEs) and business infrastructure. The main activities include providing support for business clusters and networks, reinforcing SME support services, developing industrial parks and incubation centres, and rehabilitating brown-field areas;
- strengthening the region's tourism potential;
- development of human public services;
- integrated urban development;
- improving accessibility and environmental development.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=HU&gv_reg=ALL&gv_PGM=1175&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Managing Authority for Regional Development Programmes (ROP)

Pozsonyi út 56

HU-1133 Budapest

Tel.: +36 1 237 44 00 / Infoline: 06 40 638-638 (inaccessible from abroad)

E-mail: nfu@nfu.gov.hu

Web: <http://www.nfu.hu/?lang=en>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

Operational Programme 'Social Renewal'

The Social Renewal Operational Programme consumes by far the largest part of ESF funding and aims at supporting both growth and employment through measures primarily focused on improving the quality of human resources. The main priorities are as follows:

- Improving employability and promoting entry into the labour market through training, help for job-seekers, the development of better employment services and support for the social economy.
- Improving the adaptability of individuals and organisations by facilitating access to training, developing the institutional system, and providing targeted support to social partners and non-governmental organisations.
- Providing quality education and access to it for all through the implementation of the national lifelong learning strategy.
- Developing the content and structure of higher education to support the needs of businesses and the knowledge economy. This includes the enhancement of research and development capacities.
- Strengthening social inclusion by improving access to social services for disadvantaged groups to join the labour market.

Contact:

Managing Authority for Human Resource Programmes

Pozsonyi út 56

HU-1133 Budapest

Tel.: +36 1 237 44 00 / Infoline: 06 40 638-638 (inaccessible from abroad)

E-mail: nfu@nfu.gov.hu

Web: <http://www.nfu.hu/?lang=en>

2. Rural Development Policy

The programme seeks to improve the competitiveness of the agricultural, food production and forestry sector (axis 1), by respecting sustainable development principles and protecting natural values and biodiversity (axis 2), and supporting entrepreneurship and improving access to services in rural areas (axis 3). The Leader approach will contribute to achieving the aims of all the RDP axes.

Contact:

Ministry of Agriculture and Rural Development

Kossuth Lajos tér 11.

HU-1055 Budapest

Tel.: +36 06 1 301 4000 / Fax: +3606 1 302 0408

Web:

<http://www.fvm.hu/main.php?folderID=2170&articleID=10731&ctag=articlelist&iid=1>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/hungary/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/hu_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/hu/index_en.htm

Italy

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment
--

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/italia/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://europa.formez.it/>

Operational Programme 'Emilia-Romagna Region'

The Operational Programme is structured around four priorities:

- Industrial research and technology transfer (this priority is dedicated to promoting industrial research and technology transfer to boost competitiveness within the economic system);
- Entrepreneurial development and innovation (this priority aims to support innovation in the production system);
- Improved energy and environmental efficiency and sustainable development (this priority focuses on sustainable development and more particularly on innovation in the fields of energy and the environment, in addition to promoting energy efficiency);
- Enhancing and better exploiting environmental and cultural heritage (this priority focuses on enhancing and better exploiting the region's cultural and natural resources to make them more attractive).

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=IT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1153&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Emilia-Romagna Region

Directorate General for Productive Activities, Commerce and Tourism

Regione Emilia-Romagna

Direzione generale Attività produttive, Commercio e Turismo

Viale Aldo Moro, 44

IT-40127 Bologna

Tel.: + 39 (0)51 6396419 / Fax: + 39 (0)51 6396511

E-mail: infoporfesr@regione.emilia-romagna.it

Web: <http://www.fondieuropei2007-2013.it/sezioni/scheda.asp?id=211>

Operational Programme 'Molise'

The Operational Programme is structured according to the following priorities:

- research and development, innovation and entrepreneurship (this priority aims to boost regional innovation by strengthening the role of the private sector through technological transfer and cooperation between firms and research institutes);
- energy (this priority will promote and support renewable sources and the diversified supply and use of energy saving instruments);
- accessibility (the accessibility strategy adopted is based on applying the principle of territorial and thematic concentration);
- environment and territorial development (environmental protection, risk prevention and physical rehabilitation; urban rehabilitation and development; and ICT services).

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=IT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1057&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Europe Office

Regional and Community Programming Service

General Directorate I of Programming

(Ufficio Europa

Servizio Programmazione regionale e comunitaria)

Corso Bucci, 54/A

IT-86100 Campobasso

Tel.: + 39 0874 424 731 /Fax: + 39 0874 424 742

E-mail: uffeuropa@regione.molise.it

Web: <http://www.regione.molise.it/ufficioeuropa>

Operational Programme 'Veneto'

The ERDF programme's main objectives for 2007-2013 are to promote research and innovation and to support clean urban transport and renewable energy. In addition, the OP will be an important tool for achieving the revised Lisbon Strategy objectives for growth and jobs, as it allocates 63.7% of its entire budget towards these ends. Another important part of the assistance will support inter-regional cooperation initiatives with other Italian and other Member State regions.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=IT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1053&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Veneto Region

Community Programme Directorate

(Regione del Veneto
Direzione Programmi Comunitari)
Via S. Croce 1187
IT-30125 Venezia
Tel.: +39 041 279 11 25 / Fax: +39 041 279 11 22
E-mail: progcomunitari@regione.veneto.it
Web:
<http://www.regione.veneto.it/Economia/Programmi+Comunitari/>

In addition, the European Social Fund is involved in financing several operational programmes.

Italy is undertaking 24 Operational Programmes (OP) in 2007-2013, comprising 19 regional OPs, separate OPs for the autonomous provinces of Bolzano and Trento, and three OPs covering the entire country. ESF funding is being channelled into five priority areas: adaptability, employability, social inclusion, human capital, and transnational/regional projects.

Contact:

Ministry of Labour and Social Security - Directorate-General
for Vocational Guidance and Training Policies
Ministero del lavoro e della previdenza sociale - Direzione
Generale per le politiche per l'orientamento e la formazione
Via Fornovo, 8 - pal. C
IT-00192 Roma
Tel.: +39 (0)6 367 54 802-931 / Fax: +39 (0)6 322 2358
Web: <http://www.lavoro.gov.it/lavoro/Europalavoro>

2. Rural Development Policy

Each region has established, presented and is implementing a regional Rural Development Plan (RDP).

For the Emilia-Romagna region, the general objective of the RDP is sustainable economic development from an environmental perspective in order to guarantee enhanced competitiveness and necessary social cohesion.

The financial resources should particularly boost producers', business and trade associations. The enhancement and upgrading of jobs and the development of workers' occupational skills must be encouraged in all sectors, as must the integration of immigrant workers, while ensuring full compliance with legislation in the fields of employment, social security, health and safety, and collective agreements.

For the Molise region, the strategy of the Rural Development Plan centres on three general objectives:

- improve the competitiveness of the agricultural and forestry sector;

- develop rural areas through land management;
- improve the quality of life in rural areas and promote the diversification of economic activity.

For the Veneto region, the overall aim of the RDP is to improve:

- the competitiveness of agriculture through modernisation, innovation and better distribution of added value through the main stakeholders in the production chain in the region;
- the environment/countryside by protecting the environment from the negative impact of agricultural practices by using a wide range of agri-environmental measures;
- the wider rural economy by supporting diversification into non-agricultural activities and the creation and development of (micro) enterprises; support for integrated and multifunctional development of agriculture in disadvantaged rural areas.

Contact:

Ministry of Agriculture, Food and Forestry

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali

Via XX Settembre, n. 20

IT- 00187 Roma

Tel.: +39 (0)6 46651 / Fax: +39 (0)6 4742314

Web:

http://www.politicheagricole.gov.it/SviluppoRurale/Programmi_2007_2013/default.htm

Web:

http://www.politicheagricole.it/SviluppoRurale/Programmi_2007_2013/Regioni.htm

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/italia/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/it_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/it/index_en.htm

Lithuania

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

The entire country is covered by the Convergence Objective. Two national operational programmes are combined and co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund. However, only one could potentially be useful to the sugar industry ('Promotion of Cohesion').

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/lithuania/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/>

Operational Programme 'Promotion of Cohesion'

The purpose of EU investment is to improve standards of living throughout the country, from both economic and social points of view. This should provide a basis for stable sustainable economic development in the long term. Key objectives:

- create preconditions for strengthening and unfolding the potential of local development;
- ensure accessible, high quality public services provided by healthcare, education and state employment promotion policy institutions, non-institutional social services and services to the disabled;
- improve the environment, with focus on improving energy efficiency.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=LT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1170&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7

Contact:

Ministry of Finance

J. Tumo-Vaižganto g. 8a/2

LT-01512 Vilnius

Tel.: +370 10 60 6000 / Fax: +370 9 1606 2166

Web: <http://www.esparama.lt/en/contacts>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The Lithuanian ESF programme aims to address labour force shortages by mobilising available human resources and upgrading skills and qualifications. Helping workers adapt to new market conditions by providing tailored training schemes is therefore key - as is improving the quality and accessibility of this training.

The priorities are as follows:

- High-quality employment and social inclusion
- Education and lifelong learning
- Increasing the competence of researchers and scientists
- Administrative capacity-building and improving efficiency in public administration

Contact:

Ministry of Finance
Finansu ministerija
J. Tumo-Vaižganto g. 8a/2
LT-01512 Vilnius
Tel.: +370 5 219 44 37
Web: <http://www.esparama.lt/en/>

2. Rural development policy

The general objectives have been selected in the framework of the Community Strategic Guidelines and the National Strategy Plan. They are:

- to develop modern and competitive agricultural, food and forestry sectors;
- to improve environment and landscape in order to halt the decline in biodiversity through rational use of land resources and promotion of sustainable development of agriculture and forestry;
- to improve the quality of life and increase employment of the population in rural areas;
- to promote rural development through local initiatives and partnerships.

Contact:

Address: Gedimino av. 19 (Lelevelio 6),
LT-01103 Vilnius (LIETUVA)
Tel.: +370 5 2391111 / Fax: +370 5 2391212
E-Mail: zum@zum.lt
Web:
http://www.zum.lt/min/index.cfm?fuseaction=displayHTML&file=File_202.cfm&langparam=EN
<http://www.zum.lt/lt/zemes-ukio-ministerija/kaimo-pletra/parama-pagal-2007-2013-m--programos-priemones/>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/lithuania/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/lt_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/lt/index_en.htm

Poland

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

The entire country is covered by the Convergence Objective.

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/poland/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/>

Poland has implemented several action programmes across the country. Those relevant to the sugar industry are outlined below. These 'Convergence' Objective programmes are co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF):

Operational Programme 'Opolskie'

The programme is structured according to the following priorities:

- Strengthening economic attractiveness of the region
- Information society
- Transport
- Environmental protection
- Social infrastructure and higher education
- Mobilisation of municipal and degraded areas

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=1512&gv_PGM=1206&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

Council of the Opolskie voivodship

ul. Piastowska 14

PL-45-082 Opole

Tel.: +48 77 54 16 510 / Fax: +48 77 54 16 512

Web: <http://rpo.opolskie.pl/rpo/index.php?id=5181>

Operational Programme 'Lower Silesia' (Dolnoślaskie)

The programme is structured according to the following priorities:

- Increase in competitiveness of enterprises
- Development of the information society
- Development of transport infrastructure

- Improvement of the natural environment, ecological safety and flood defences
- Environmentally friendly energy infrastructure
- Exploitation and promotion of the region's potential for tourism, culture and thermal spas
- Development and modernisation of education infrastructure
- Modernisation of health infrastructure
- Rehabilitation of degraded urban areas

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=1505&gv_PGM=1197&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

Council of the Dolnośląskie voivodship

ul. Wybrzeże Słowackiego 12-14

PL-50-411 Wrocław

Tel.: +48 71 776 9335 / Fax: + 48 71 776 9003

Web: <http://dolnyslask.pl/default.aspx?docId=3560>

Operational Programme 'Lubelskie'

The specific objectives of the programme are the following:

- increase the region's competitiveness by supporting development of modern economic sectors and stimulating innovativeness,
- improvement of investment conditions in the Voivodship respecting the principle of sustainable development,
- increase the attractiveness of the Lublin region as a place to live, work and rest.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1208&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

Council of the Lubelskie voivodship

ul. Spokojna 4,

PL-20-074 Lublin

Tel.: +48 81 4416600/ Fax: +48 81 4416602

Web: <http://www.lubelskie.pl/index.php?pid=449>

Operational Programme 'Mazovia' (Mazowieckie)

- Development of innovation potential and entrepreneurship
- Accelerating e-development
- Regional transport system
- Environment, prevention of natural disasters, and energy
- Strengthening the role of cities in the development of the region
- Using natural and cultural resources to develop tourism and recreational possibilities

- Creating and improving conditions for human capital development

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1205&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

Council of the Mazowieckie voivodship

ul. B. Brechta 3

PL-03-472 Warszawa

Tel.: +48 22 597 9104 / Fax: +48 22 597 9275

Web: <http://www.mazovia.pl/?a=news&id=3594>

Operational Programme 'Lesser Poland' (Małopolska)

The principal objectives of the 2007-2013 ERDF Lesser Poland Regional Operational Programme are to increase the competitiveness and innovative capacity of the region, to enhance internal cohesion based on the sustainable growth principle and to develop the institutional potential of entities based in Lesser Poland.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1216&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Council of the Małopolska voivodship

Basztowa 22

PL-31-156 Kraków

Tel.: +48 12 61 60 124 / Fax: +48 12 43 00 394

Web:

http://www.wrotamalopolski.pl/root_Fundusze/Wydarzenia/Aktualnosci/default.htm

Operational Programme 'Pomerania' (Pomorskie)

The specific objectives of the programme are the following:

- to improve the competitiveness and innovation of the economy and increase the skill levels of the population;
- to improve the attractiveness of cities for investment and the links between them;
- to improve attractiveness for settlement and tourism;
- to overcome development barriers in areas with lower development potential.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1215&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Council of the Pomorskie voivodship

Okopowa 21/27

PL-80-810 Gdańsk

Tel.: +48 58 32 61 500 / Fax: +48 58 32 61 503
Web: <http://www.pomorskiewunii.pl/>

Operational Programme 'Zachodniopomorskie'

The specific objectives of the programme are the following:

- promoting innovation and management effectiveness;
- improving attractiveness to investors and the territorial cohesion of the voivodship;
- improving living conditions through the preservation and protection of the natural environment and better social conditions in the voivodship.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1199&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Marshal's Office of the Zachodniopomorskie voivodship
ul. Korsarzy 34
PL-70-540 Szczecin
Tel.: +48 58 32 61 500 / Fax: +48 58 32 61 503
Web: <http://www.rpo.wzp.pl/>

Operational Programme 'Greater Poland' (Wielkopolska)

The programme is structured according to the following priorities:

- Competitiveness of enterprises
- Communication infrastructure
- Environment
- Revitalisation of problem areas
- Infrastructure for human capital
- Tourism and cultural environment

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1200&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Council of the Wielkopolska Region
al. Niepodległości 18
PL-61-713 Poznań
Tel.: + 48 61 854 19 88 / Fax: + 48 61 854 17 17
Web: <http://www.umww.pl/biznes/wielkopolski-regionalny-program-operacyjny.html>

Operational Programme 'Kujawsko-Pomorskie'

The specific objectives of the programme are the following:

- to improve the attractiveness of Kujawsko-Pomorskie voivodship;
- to increase the competitiveness of the region's economy;
- to advance the inhabitants' standard and quality of living.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1203&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Council of the Kujawsko-Pomorskie voivodship

Plac Teatralny 2

PL-87-100 Torun

Tel.: +48 56 62 23 131 / Fax: +48 56 62 18 553

Web: <http://fundusze.kujawsko-pomorskie.pl/>

Operational Programme 'Łódzkie'

The specific objectives of the programme are the following:

- improvement of the transport accessibility of the Lodz region;
- improvement of the state of the natural environment and energy security;
- development of an innovative and competitive economic sector in the region;
- development of the information society;
- creation of suitable conditions for the development of human resources;
- economic and social revitalisation in degraded urban areas;
- increase in the capability to absorb EU resources under ROP LR.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PL&gv_reg=ALL&gv_PGM=1325&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Council of the Łódzkie Voivodship

al. Piłsudskiego 8

PL-90-051 Łódź

Tel.: +48 42 663 3000 / Fax: +48 42 663 3002

Web: <http://www.rpo.lodzkie.pl/wps/portal/rpo/>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

Poland has the largest amount of ESF funding of any Member State for 2007-2013. A far-reaching Operational Programme - called Human Capital - manages this funding. It covers traditional ESF areas like employment, social exclusion and workforce skills, as well as addressing challenges in education and training. The Operational Programme will also support good governance, healthcare and rural development. It has ten priorities.

Priorities 1-5 concentrate on strengthening the labour market, social assistance, education and public administration

institutions, while priorities 6-10 target individuals and enterprises in regions.

Contact:

Ministry of Labour and Social Policy
Department for Implementing the European Social Fund
ul. Nowogrodzka 1/3/5
PL-00-513 Varsovie
Tel.: +48 (0)22 693 47 92 / Fax: +48 (0)22 693 40 72

Department for ESF Management
Ministry of Regional Development
Wspólna 2/4,
PL-00-926 Varsovie
Tel.: +48 22 501 52 00 / Fax: +48 22 501 50 31
Web: www.efs.gov.pl - www.mrr.gov.pl

2. Rural Development Policy

The implementation of the Rural Development Programme 2007-2013 is based on the multifunctionality of agriculture and rural areas. The Programme will strengthen the economic competitiveness of agricultural holdings and of the agri-food sector, contribute to land management and environmental protection, and enhance the quality of life and diversify the rural economy.

Contact:

Agricultural Advisory Centre in Brwinów
ul. Pszczelińska 99
05-840 Brwinów
Tel. / Fax +48 22 729 66 34 (38); +48 22 729 72 91
E-mail: brwinow_sekretariat@cdr.gov.pl
Web: <http://www.cdr.gov.pl>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/poland/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/pl_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/pl/index_en.htm

Portugal

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/portugal/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.qren.pt/>

Operational Programme 'Norte'

The Operational Programme is structured according to the following five priorities:

- competitiveness, innovation and knowledge;
- economic enhancement of specific resources;
- environmental and territorial rehabilitation and development;
- urban system development;
- governance and institutional enablement.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PT&gv_reg=ALL%0b&gv_PGM=1046&gv_defL=9&LAN=7

Contact:

Executive Committee of the Regional Programme

Comissão Directiva do Programa Regional

Rua Rainha D. Estefânia, 251

PT-4150-304 Porto

Tel.: +351 226 086 300 / Fax: +351 226 061 489

E-mail: novonorte@ccdr-n.pt

Web: O Novo Norte

Operational Programme 'Alentejo'

The main aim of the Operational Programme is to establish conditions for growth by:

- improving and promoting the region;
- enhancing human resources;
- business innovation and competitiveness;
- developing research and the information society;
- making use of the region's natural resources and heritage;
- improving the quality of the environment;
- improving the region's road network and its links with other regional and national transport systems;

- modernising the region's administrative and management system.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1219&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Operational Programme 'Alentejo'

Avenida Engenheiro Arantes e Oliveira, n° 193

PT-7004 - 514 Évora

Tel.: +351 266 740 300 / Fax: +351 266 706 562

E-mail: inalentejo@ccdr-a.gov.pt

Web: <http://www.ccdr-a.gov.pt/poaqren/>

Operational Programme 'Azores'

The Operational Programme is structured around five main priorities:

- encourage the creation of wealth and jobs in the Azores;
- strengthen society in the Azores and improve integration;
- improve regional infrastructure networks linked to accessibility;
- upgrade and enhance the environmental system;
- compensate for the additional costs linked to the remoteness of the Azores.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1221&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Studies and Planning Office (Azores Region)

Direcção Regional de Estudos e Planeamento dos Açores

Caminho do Meio, 58 - S. Carlos

PT-9701-853 Angra do Heroísmo

Tel.: +351 295 206 380 / Fax: +351 295 206 381 / 295 332 774

E-mail: drepa@azores.gov.pt

Web: <http://www.proconvergencia.azores.gov.pt/>

2. Regional Competitiveness and Employment

The Lisbon region is the only region covered by this objective.

Operational Programme 'Lisbon'

The main objectives of the programme are:

- regional competitiveness, based on the region's key position;
- boosting the skill levels of human resources;

- enhancement of the region;
- better quality of the environment and more effective governance by increasing the involvement of citizens.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=PT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1224&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Commission for the Coordination and Regional Development of Lisbon and the Tagus Valley
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo
Rua Artilharia Um, 33
PT-1269-145 Lisboa
Tel.: +351 213 837 100 / Fax: +351 213 847 985
E-mail: porlisboa@ccdr-lvt.pt
Web: <http://www.porlisboa.qren.pt/>

In addition, the European Social Fund is involved in financing several operational programmes.

Portugal has four ESF Operational Programmes. The largest covers mainland Portugal and is described below. There are also separate OPs for the autonomous island regions of the Azores and Madeira, with priorities that focus on their particular needs. The OP for mainland Portugal - Human Potential - has four objectives: improving general skill levels throughout the country; promoting science, innovation and modernisation; supporting the quality of work, entrepreneurship and the entry of the young into the workforce; and increasing social cohesion and equal opportunities. These objectives will be met through seven thematic priorities for funding:

- initial qualifications;
- adaptability and lifelong learning;
- reinforcing managerial and professional skills;
- advanced training for competitiveness;
- supporting entrepreneurship and active employment;
- citizenship, inclusion and social development;
- gender equality.

Contact:

European Social Fund Management Institute
Instituto de Gestao do Fundo Social Europeu
Rua Castilho, 5, 7o-8o
PT-1250-066 Lisboa
Fax: +351 21 359 16 01
E-mail: geral@igfse.pt
Web: <http://www.igfse.pt>

3. Rural Development Policy

Rural Development Plan for mainland Portugal

The overall objectives were chosen in accordance with the Community Strategic Guidelines (CSG) and the National Strategy Plan, and are:

- improving the competitiveness of the agricultural and forestry sectors;
- promoting the sustainability of the countryside and natural resources;
- economic and social revitalisation of rural areas.

Strong emphasis is placed on competitiveness, selectivity and the value chain approach. It is the main priority of the Rural Development Programme, and improving the competitiveness of the agricultural and forestry sector is the fundamental pillar on which the strategy is based.

Rural Development Plan for the Autonomous Region of Azores

The overall objective, which derives from the Community Strategic Guidelines (CSG) and the National Strategy Plan, is "to promote environmentally and socially sustainable competitiveness of enterprises and territories". Five strategic objectives have been defined:

- improving the competitiveness of the agricultural and forestry sectors;
- promoting sustainable management of rural areas and natural resources;
- promoting economic diversification and employment in rural areas;
- strengthening territorial and social cohesion;
- promoting the efficiency of intervention by public and private bodies and associations in sectoral and land management.

Contact:

PRODER

Rua Padre António Vieira, 1

PT-1099-073 LISBOA

Tel.: +351 213 819 333 / Fax: +351 213 856 858

E-mail: proder@gpp.pt

Web:

<http://www.proder.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=366&exmenuid=423>

4. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/portugal/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/pt_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/pt/index_en.htm

Romania

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/romania/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.fonduri-ue.ro/>

Romania has presented national Operational Programmes (OPs) only. Of the five existing programmes, only the OP 'Increase of Economic Competitiveness' may be of benefit to the sugar sector.

Operational Programme 'Increase of Economic Competitiveness'

The general objectives are increasing the productivity of Romanian companies while complying with the principles of sustainable development, and reducing disparities with EU average productivity. Taking into account the possibilities for improving the competitiveness of Romanian businesses, the following priority axes have been identified:

- an innovative and eco-efficient production system;
- research, technological development and innovation for competitiveness;
- ICT for the private and public sectors;
- increasing energy efficiency and security of supply, in the context of combating climate change.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=RO&gv_reg=ALL&gv_PGM=1045&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7

Contact:

Ministry of Economy and Finance

152 Victoriei Street

RO-Sector 1 Bucharest

Tel.: +40 21 202 52 72 / Fax: +40 21 202 52 75

Web: <http://amposcce.minind.ro/>

The European Social Fund in Romania

Romania's ESF Operational Programmes adopt a dual approach to tackling the challenges the country faces. The first OP is entitled Human Resources Development and is dedicated to optimising the Romanian workforce. It plans to increase the educational level, employability and adaptability. The second,

Administrative Capacity Development, is designed to improve the public policy and service infrastructure in order to achieve the Human Resources Development objectives.

Contact:

Managing Authority for the Sectoral Operational Programme
"Human Resources Development" Calea Plevnei no. 46 - 48
RO-Sector 1 Bucharest
Tel.: +40 21 315 02 09 / Fax: + 40 21 315 02 06
E-mail: posdru@fseromania.ro
Web: www.fseromania.ro

2. Rural Development Policy

On the basis of the key challenges identified, the Community Strategic Guidelines (CSG), and the Lisbon and Göteborg objectives, the following overall objectives have been defined:

- facilitate the transformation and modernisation of the agricultural and forestry production and processing sectors, improve competitiveness and ensure environmental sustainability;
- maintain and enhance the rural environment;
- facilitate the movement of labour out of agriculture into other sectors, and ensure adequate economic and social conditions for the rural population.

Contact:

Ministry of Agriculture, Forestry and Rural Development
Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale
B-dul Carol I, nr. 24
RO-sector 3 Bucuresti
codul postal 020921
oficiul postal 37
Tel.: 004-021-307-23-00
E-mail: feadr@madr.ro
Web:
<http://www.mapam.ro/pages/page.php?self=03&sub=0302&tz=030202>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/romania/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

Occupabilità nell'industria saccarifera nell'ambito della ristrutturazione

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/ro_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/ro/index_en.htm

Slovakia

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

The entire country is covered by the Convergence Objective. Two national Operational Programmes are combined and co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund. However, only one could potentially be useful to the sugar industry ('Competitiveness and Economic Growth')

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/slovakia/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.economy.gov.sk/strukturalne-fondy-5590/127275s>

Operational Programme 'Competitiveness and Economic Growth'

The programme aims to increase the level of expenditure on innovative actions within small and medium-sized enterprises (SMEs). In the area of energy, outputs will include a 15-fold increase in the amount of renewable energy used in industry. The principal objectives of the programme are:

- innovation and increase in competitiveness;
- energy efficiency, including use of renewable energies;
- tourism.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=SK&gv_reg=ALL&gv_PGM=1234&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

Ministry of Economy

Mierová 19

SK-827 15 Bratislava

Tel.: +421 2 4854 7021 / Fax: +421 2 4854 5010

Web: <http://www.economy.gov.sk/programove-obdobie-2007---2013-6117/127802s>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

Slovakia's ESF strategy will be implemented through two Operational Programmes.

Operational Programme: Education

Here the emphasis will be on completing reforms in the education system and building the learning culture needed for

a more mobile, educated and skilled workforce able to generate high, sustainable economic growth and meet the needs of a knowledge-based society.

Operational Programme: Employment and Social Inclusion
Higher employment will be supported by measures to invest in the workforce and reduce unemployment, especially long-term unemployment. Improving skill levels, particularly amongst vulnerable sectors of the population, will foster social inclusion, with particular reference to the Roma communities. This will have the effect, inter alia, of reducing intra-regional disparities in the unemployment level.

Contact:

OP Education

Ministry of Education

Stromová 1

SK-813 30 Bratislava

Tel.: +421 (0)2 6920 2244 / Fax: +421 (0)2 6920 2268

OP Employment and Social Inclusion

Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic

Špitálska 4-6

SK-816 43 Bratislava

Tel.: +421 (0)2 2046 2914 / Fax: +421 (0)2 2046 2913

Web: <http://www.esf.gov.sk>

2. Rural Development Policy

The objective of the programme is to increase the competitiveness of agriculture, the food industry and the forestry sector; to improve the environment by introducing suitable farming and forestry systems; and to improve the quality of life in rural areas with the emphasis on sustainable development.

The emphasis is put on:

- Improving the competitiveness of the agricultural and forestry sector by increasing the effectiveness and quality of production while adhering to the principles of sustainable development and the principles of environmentally friendly farming in rural areas;
- Improving the environment and the countryside by introducing suitable agricultural and forestry management systems;
- Improving the quality of life in rural areas and diversification of the rural economy in the framework of creating new employment opportunities in rural areas, promoting training activities and village renewal and development.

Contact:

Agricultural Paying Agency
Foreign Relations Department
Dobrovičova 12
SK-815 26 Bratislava
Web: <http://www.apa.sk/en/>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/slovakia/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

Occupabilità nell'industria saccarifera nell'ambito della ristrutturazione

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/sk_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/sk/index_en.htm

Spain

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Convergence

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/spain/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.dgfc.sggg.meh.es/index.jsp?Lng=es>

Operational Programme 'Andalusia'

The programme contributes to the objectives defined by the regional and national governments, namely to increase regional per capita GDP with a view to achieving convergence with the EU average; to increase regional productivity by improving production structures; and to increase activity and employment rates, especially for women. The Operational Programme has six main priorities:

- Knowledge economy
- Entrepreneurial development and innovation
- Environment, natural environment, water resources and risk prevention
- Transport and energy
- Sustainable local and urban development
- Social infrastructure

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=ES&gv_reg=ALL&gv_PGM=1110&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Andalusian Government (Junta de Andalucía)
Dirección General de Fondos Europeos y Planificación
Servicio de Gestión Financiera de Fondos Europeos
Consejería de Economía y Hacienda
C/ Juan Antonio de Vizarrón
Edificio Torretriana
Isla de la Cartuja
ES-41092 Sevilla
Tel.: +34 (0) 955065015

Web:

<http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/fondoseuropeosenandalucia/>

2. Regional Competitiveness and Employment

Operational Programme 'Castilla y León'

The Programme aims to support technology-based new businesses, and to promote projects on the rational use of energy and renewable energy sources. The Castilla y León Regional Operational Programme is structured around the following priorities:

- Development of the knowledge economy (R&D&I: information society and ICTs)
- Entrepreneurial development and innovation
- Environment, natural environment, water resources and risk prevention
- Transport and energy
- Local and urban sustainable development

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=ES&gv_reg=ALL&gv_PGM=1065&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Government of Castilla y León

Gobierno de Castilla y León

Dirección General de Presupuestos y Fondos Comunitarios

C/ José Cantalapiedra, 2 C.P.

ES-47014 Valladolid Castilla y León España

Tel.: +34 (0) 983 414 452 / Fax: +34 (0) 983 411 433

Web:

http://www.jcyl.es/web/jcyl/AsuntosEuropeos/es/Plantilla66y33/1248367073585/_/_/_

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

Spain's ESF strategy seeks to foster employment stability and improve workers' adaptability. With schemes to nurture new businesses and strengthen lifelong learning in the workplace, the country intends to build on its growth and employment rates. The priorities for the ESF programme in Spain are:

- foster entrepreneurship and improve the adaptability of workers, employers and businesses;
- enhance employability, social inclusion and equal opportunities for men and women;
- increase and improve human capital;
- promote transnational and inter-regional co-operation.

Contact:

Ministry of Labour and Social Affairs – European Social Fund Unit

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales – Unidad Fondo Social Europeo

Pío Baroja 6

ES-28009 Madrid

Tel.: +34 (0) 91 363 18 00

Fax: +34 (0) 91 363 20 36

Web: www.mtas.es/uafse

Each Autonomous Community has developed its own programme to implement the priorities established in the national strategy. The programmes can be accessed through the links below:

ESF Operational Programme in Castilla y León

Web:

<http://www.mtas.es/uafse/es/programando/programasOperativos/pdf/Castilla-Leon.pdf>

ESF Operational Programme in Andalusia

web:

<http://www.mtas.es/uafse/es/programando/programasOperativos/pdf/Andalucia.pdf>

3. Rural Development Policy

Spain has submitted a National Framework containing common elements of its regional programmes. The National Framework constitutes an important overarching instrument which contributes to the implementation of the Spanish National Strategy Plan, of which the main objectives, in compliance with the Community Strategic Guidelines, are:

- fight against depopulation of rural areas by strengthening the competitiveness of the agricultural and forestry sector;
- improve the environment and the countryside;
- maintain and improve quality of life, diversification of the rural economy and building of local capacity.

This programme includes 6 compulsory horizontal measures:

- management of water resources/other rural infrastructure;
- increase in the added value of agricultural and forestry products;
- establish advice services for farms;
- installation of young farmers;
- mitigation of desertification - prevention of forest fires;
- Natura 2000 in the forest environment.

RDPs in the Autonomous Communities:

Andalusia:

The priorities and objectives of this RDP can be summarised under four headings:

- competitiveness of the agri-food sector;
- sustainability and natural environment;
- diversification of quality of life in rural areas;
- development of local capacity and diversification.

Castilla y León:

The priorities and objectives of this RDP can be summarised under three headings:

- competitiveness of the agri-food sector;
- improving the environment and the rural environment;
- diversification of the economy and improvement of quality of life in rural areas.

Contact:

Web:

http://www.mapa.es/es/desarrollo/pags/programacion/plan_estrategico/plan_estrategico.htm

4. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/spain/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/es_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/es/index_en.htm

Sweden

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment
--

The entire country is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective.

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/sweden/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/euprogram/omeuprogram/deregionalastrukturfonprogrammen.4.21099e4211fdb8c87b800017248.html>

Operational Programme 'Skåne-Blekinge'

Specific objectives of the programme for Skåne-Blekinge include:

- innovation and renewal
- accessibility
- special urban measures

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=SE&gv_reg=ALL&gv_PGM=1026&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

Swedish Agency for Economic and Regional Growth
(Tillväxtverket)

Stortorget 9 Box 32

SE-201 20 Malmö

Tel.: +46 8 681 91 00

E-mail.: programkontoret.skaneochblekinge@tillvaxtverket.se

Web:

<http://www.tillvaxtverket.se/sidhuvud/englishpages/structuralfunds.4.3c4088c81204cca906180008263.html>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

ESF funding will support national efforts, in particular where it can contribute to strengthening regional competitiveness and employment. Funding will focus on training employees in the skills needed on the labour market, bringing more people into work including those who face difficulties in finding a

job, and helping young people into the workforce. It is estimated that more than 300 000 people will benefit from these measures.

There are two priorities in the Swedish ESF Operational Programme that address the major employment challenges that have been identified. These are 'Skills supply' and 'Increased labour supply'.

Contact:

Swedish ESF Council (Radet for Europeiska socialfonden i Sverige)

Box 471 41

SE- 100 74 Stockholm

Tel.: +46 8 579 171 00 or +46 8 203 333 90

Web: <http://www.esf.se/>

2. Rural Development Policy

The Swedish rural development programme comprises various forms of support. They are intended to encourage efforts to increase competitiveness, help the environment, and improve quality of life in rural areas.

Contact:

Swedish Board of Agriculture

SE-551 82 Jönköping

Sweden

Tel.: +46 771 223 223 / Fax: + 46 36 19 05 46

Web:

<http://www.sjv.se/swedishboardofagriculture/engelskasidor/ruralopportunities/ruraldevelopmentmeasures.4.6621c2fb1231eb917e680003958.html>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/sweden/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: FSE

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/se_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/sv/index_en.htm

The Netherlands

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment

The entire country is covered by the Regional Competitiveness and Employment Objective.

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/netherlands/index_en.htm

National information website on the EU Structural Funds:

http://www.ez.nl/Onderwerpen/Ruimte_voor_ondernemers/Structuur_fondsen

Operational Programme 'North Netherlands'

The programme covers the provinces of Drenthe, Friesland and Groningen and is structured according to the following priorities:

- knowledge economy, entrepreneurship and innovation;
- attractive regions;
- the urban dimension.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=NL&gv_reg=ALL%0b&gv_PGM=1184&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

SNN Uitvoeringsorganisatie

Laan Corpus den Hoorn 200

Postbus 779

NL-9700 AT Groningen

Tel: +31 050-5224 900

E-mail: uo@snn.eu

Web: <http://www.snn.eu/>

Operational Programme 'South Netherlands'

The programme covers the provinces of Noord Brabant, Limburg and Zeeland and is structured according to the following objectives:

- knowledge economy, entrepreneurship and innovation;
- attractive regions;
- the urban dimension.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=NL&gv_reg=ALL%0b&gv_PGM=1187&gv_defL=7&LAN=7

Contact:

Stimulus Programmamanagement
Gebouw Vierlander
Fellenoord 27
NL-5612 AA Eindhoven
Postbus 585
NL-5600 AN EINDHOVEN
Tel.: +31 040 2370100 / Fax: +31 040 2375905
E-mail: info@stimulus.nl
Web: <http://www.op-zuid.nl/>

In addition, the European Social Fund is involved through a specific operational programme:

The objective is to focus on job-seeking assistance for those distanced from the labour market, as well as on education and training, in particular for the least skilled. Raising the skills and employability of these groups will result in more and better workers, thus increasing participation and productivity. To this end, ESF funding in the Netherlands will support the following priorities:

- increasing labour supply;
- promoting the inclusion of disadvantaged people;
- promoting adaptability and investing in human capital.

Contact:

Ministry of Social Affairs and Employment
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Agentschap SZW
Wilhelmina van Pruisenweg 52
NL-2595 AN Den Haag
Tel.: +31 70 315 20 00 / Fax: +31 70 315 21 00
Web: <http://www.agentschapszw.nl>

2. Rural Development Policy

The Netherlands has incorporated the EU objectives into its National Strategy Plan for rural areas. The RDP is the practical elaboration of the strategy and has four objectives or "priority axes". Each axis contains different measures:

- enhancing the competitiveness of the agricultural and forestry sector;
- improving the environment and rural areas;
- quality of life in rural areas and diversification of the rural economy;
- implementation of the 'Leader' programme.

Contact:

Regiebureau POP
Postbus 2755
NL-3500 GT UTRECHT
Tel.: +31 030 275 6909
E-mail: regiebureau@rb.agro.nl
Web: [http://www.regiebureau-
pop.eu/nl/info/4/16/basisdocumenten](http://www.regiebureau-pop.eu/nl/info/4/16/basisdocumenten)

3. General information on financing

Atlas of objectives
http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/netherlands/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF
http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF
http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/nl_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD
[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/nl/index_en.h
tm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/nl/index_en.htm)

United Kingdom

The information presented in this document applies only to
areas
with one or more sugar factories

1. Regional Competitiveness and Employment
--

EU information website:

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/uk/index_en.htm

National Information website on the EU Structural Funds:

<http://www.berr.gov.uk/whatwedo/regional/european-structural-funds/index.html>

Operational Programme 'East Midlands'

The strategic objective of this Programme is to contribute to the East Midlands becoming a region of highly productive, innovative and sustainable businesses, and to support its most disadvantaged communities in an effort to use their economic potential. The Operational Programme is structured around the following priorities:

- innovation and sustainable business practice;
- sustainable economic and enterprise activity in disadvantaged communities.

Web:

http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=UK&gv_reg=ALL&gv_PGM=1243&LAN=7&gv_PER=2&gv_defL=7

Contact:

East Midlands Development Agency

Apex Court

City Link

GB-Nottingham NG2 4LA

Tel.: +44 115 947 1727 Fax: +44 115 853 3666

E-mail: europeanenquiries@emd.org.uk

Web: <http://www.eastmidlandserdf.org.uk/>

In addition, the European Social Fund is involved in financing several operational programmes.

The long-term aim of the UK is to forge a workforce with world-class skills, supported by a fairer social system. It is putting particular emphasis on greater investment in training, entrepreneurship, science, research and development. The UK's ESF operational programmes concentrate on employment and the five drivers of productivity: competition, enterprise, innovation, investment and skills. The OPs aim to remove barriers to employment, especially for disadvantaged groups, improve the skills of the workforce and boost lifelong

learning and to reform public administrations where necessary. As a whole, the programmes have two overarching themes:

- removing obstacles to people entering the labour market;
- improving the skills of the workforce.

Contact:

European Social Fund Division
N2, Moorfoot
GB-Sheffield S1 4PQ
Tel.: + 44 114 2677297
E-mail: esf.feedback@jiu.gsi.gov.uk
Web: www.esf.gov.uk

2. Rural Development Policy

The overall objectives were chosen in accordance with the Community Strategic Guidelines (CSG) and the National Strategy Plan, and are:

- to build profitable, innovative and competitive farming, food and forestry sectors that meet the needs of consumers and make a net positive contribution to the environment;
- to improve the environment and countryside;
- to enhance opportunity in rural areas, in a way that harnesses and builds upon environmental quality.

Contact:

Department for Environment, Food & Rural Affairs
Nobel House
17 Smith Square
GB-London SW1P 3JR
Tel.: +44 (0)20 7238 6000 (switchboard)
E-mail: RDP07-13@defra.gsi.gov.uk
Web: <http://www.defra.gov.uk/rural/rdpe/index.htm>

3. General information on financing

Atlas of objectives

http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/uk/index_en.htm

European Regional Development Fund: ERDF

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_en.htm

European Social Fund: ESF

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/gb_en.htm

European Agricultural Fund for Regional Development: EAFRD

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/uk/index_en.htm

LEXICON

NB . Each time a definition of the corresponding concepts existed in the European Industrial Relations Dictionary of the Dublin Foundation, we simply recalled this definition. In absence of definition, we mentioned the definition of the Lexicon developed by the French Observatory "Observia".

Adaptability Adaptability is one of the four pillars of the "European Employment Strategy". It covers adaptability in terms of organization of work, working patterns and contracts, as well as adaptability in terms of regulatory and training systems. It recognizes that a balance must be struck between the need of business for flexibility and the needs of employees for security and employability (European industrial relations dictionary - Dublin Foundation - so-called "Eurofound dictionary").

Employability Employability is a concept referring to terms used to assess the ability of a person to access a job (Eurofound dictionary).

Employee An employee is a party to an employment relationship characterised as a contract of employment between the employer and the employee. This is one of the different legal formulations of the concept of "worker". (Eurofound dictionary).

Employer An employer is a party to an employment relationship characterised as a contract of employment between the employer and the employee. However while the employee retains a human identity, the employer often has a corporate legal personality (Eurofound dictionary).

Employment Work situation relating to several posts/positions having common characteristics in terms of activities and skills (France-Observia).

Flexibility The concept of "Flexibility" includes three dimensions:
. employers' desire for variable labour inputs in terms of numbers employed or hours worked to match changes in demand for products or services.

. employees' desire for variable contractual arrangements and working conditions to match changing private or domestic needs.

. it is also often presented in the EU context as a policy response to "labour market rigidities". (Eurofound dictionary)

Flexicurity

Flexicurity is reported as "an optimal balance between labour market flexibility and security for employees against labour market risks" (Eurofound Dictionary - European Commission report on Employment in Europe)

Gateway

A gateway determines the possibilities of moving from one trade to another. In effect, common skills exist between certain trades which do not involve retraining.

=> A short gateway corresponds to a short adaptation time in the field and a short training period. Beyond that, it is more of a change of job or speciality within the same trade.

=> A long gateway presupposes an investment in theoretical training, usually undertaken before mobility. Beyond that, it would be more a question of retraining.(Observia)

Job

A job is a collection of activities. These are carried out within the context of procedures, assigned to a specific workplace using the resources made available. A job directly depends on the structure of the basic unit (department, workshop, line, etc.) to which it is assigned (Observia).

**Know-how/
knowledge**

Collection of theoretical and practical knowledge acquired through study or experience. Knowledge is not limited to academic knowledge; it can be acquired throughout one's life. It may be required for a trade, acquired by a person, accompanied or not by a certificate (diploma, title, etc). (Observia).

**Lifelong
learning**

All learning activity undertaken throughout life, with the aim of improving knowledge, skills and competence, within a personal, civic, social and/or employment-related perspective (Commission Communication of

December 1997 - Eurofound dictionary).

Occupational family	Group of occupations directed towards the same type of objectives and activities within the company (Observia).
Professional career	The professional career identifies a path from a "source" trade to a "target" trade. In particular, it indicates the different successive employment possibilities whose skill requirements are complementary and can be finalised on the basis of an employee's professional plan (Collection Formation Permanente en Sciences Humaines).
Professional know-how	Ability to use knowledge, know-how and behaviour in a professional situation in order to solve more or less complex problems in a work situation in order to carry out trade activities (Observia).
Professional mobility	Mobility of workers in a European-wide labour market has been a primary objective since the creation of the European Community (see Art. 39 of the EC Treaty). A Communication from the European Commission on "Mobility, an instrument for more and better jobs" was issued in 2007. It is also central to the priorities of the 2007-2010 Action Plan and the New Phase of the Lisbon Strategy (2008-2010). (Source: Eurofound dictionary).
Position	Work situation defined in terms of assignment. Several positions can correspond to the same type of employment (Observia).
Qualification	Some directives have been issued for the mutual recognition of diplomas, certificates and other evidence of formal qualifications. However automatic recognition of diplomas is provided for in only a few professions, mainly in health (Eurofound dictionary).
Seasonal work	Seasonal work is a form of temporary employment linked to specific periods of the year and sectors (Eurofound dictionary). For example in the sugar sector during the campaign period.
Skills	Recognised ability in such and such a field

by reason of knowledge possessed (from French Larousse dictionary)- (See Aptitudes - Qualifications).

Trade

Collection of jobs, posts or work situations within the company in which the activities and professional skills are identical or similar (Observia).