

Coordinamento e Interazione nei Comitati Aziendali Europei



With the financial support of
the European Union



Coordinamento e Interazione nei Comitati Aziendali Europei

AGOSTO 2022

Eckhard Voss

Senior advisor e membro del consiglio di amministrazione di wmp consult
eckhard.voss@wilke-maack.de

Fabrice Warneck

Direttore di Syndex Europe e International
f.warneck@indewo.eu

Sarah-Schulze Marmeling

Consulente e ricercatrice di wmp consult
Sarah-schulze-marmeling@wilke-maack.de

Niklas Franke

Coordinatore del progetto presso la CES
nfranke@etuc.org

Stefan Gran

Consulente senior per la partecipazione dei lavoratori
sgran@etuc.org

INDICE

| | | |
|----------|---|----|
| | PREFAZIONE | 6 |
| 1 | INTRODUZIONE | 8 |
| | 1.1 Scenario, contesto politico e obiettivi della ricerca | 8 |
| | 1.2 Metodologia e casi di studio | 9 |
| 2 | RICERCA DOCUMENTALE: PROBLEMI NOTI E POSSIBILI SOLUZIONI | 11 |
| | 2.1 Vantaggi e valore dei comitati aziendali europei | 12 |
| | 2.2 L'interazione e le interconnessioni tra i diversi livelli di voce dei lavoratori come sfida importante per i CAE | 13 |
| 3 | DALLA DIVERSITÀ NEI RAPPORTI INDUSTRIALI E NEL DIALOGO SOCIALE A UN QUADRO FRAMMENTATO? | 16 |
| | 3.1 Qualità ed efficienza del dialogo sociale nelle società transnazionali | 16 |
| | 3.2 Anche le modifiche delle leggi sul dialogo sociale a livello nazionale ed europeo incidono | 17 |
| | 3.3 Ruolo dei sindacati nei CAE: evidente valore aggiunto, ma senza un chiaro mandato | 18 |
| | 3.4 La partecipazione agli organi direttivi fa la differenza... a determinate condizioni | 19 |
| | 3.5 Gli esperti giuridici ed economici rafforzano la posizione dei membri del CAE | 20 |
| | 3.6 Sfide attuali e ulteriori sfide future | 20 |
| 4 | INTERAZIONE E COORDINAMENTO | 22 |
| | 4.1 Conferma di quanto già noto in materia di processi di comunicazione e flussi informativi dall'alto verso il basso e viceversa e articolazione degli interessi | 22 |
| | 4.2 Il ruolo crescente del comitato ristretto: democrazia contro efficienza? | 23 |
| | 4.3 Passaggio al virtuale: impatto ed effetti duraturi della pandemia di COVID | 24 |
| | 4.4 Ruolo di coordinamento dei sindacati settoriali a livello europeo e nazionale in relazione ai CAE | 24 |
| | 4.5 Collegare i CAE, la politica sindacale settoriale europea e il dialogo sociale settoriale a livello UE | 25 |

| | | |
|----------|---|----|
| 5 | RISTRUTTURAZIONE TRANSNAZIONALE: DALLE PROCEDURE FORMALIZZATE A UN REALE IMPATTO | 26 |
| 5.1 | Ristrutturazione transnazionale: non più un caso eccezionale, ma una realtà quotidiana: conseguenze per l'informazione, la consultazione e il coordinamento | 26 |
| 5.2 | Qualità ed efficacia delle modalità e delle procedure di informazione e consultazione a livello europeo, nazionale e aziendale | 27 |
| 5.3 | Coinvolgimento e ruolo dei sindacati nazionali | 28 |
| 5.4 | Partecipazione delle federazioni sindacali nazionali ed europee | 29 |
| 5.5 | Pratiche critiche | |
| 6 | CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI | 31 |
| 6.1 | Perché coordinamento e interazione sono essenziali | 31 |
| 6.2 | Cambiamento giuridico: allineare la direttiva CAE alle esigenze attuali ed emergenti | 32 |
| 6.3 | Raccomandazioni su altre misure | 33 |

PREFAZIONE



L'importanza della democrazia sul lavoro è particolarmente evidente nel caso dei Comitati Aziendali Europei (CAE). In tempi in cui le multinazionali prendono le loro decisioni nelle sedi centrali, a centinaia di chilometri di distanza dalle filiali, è importante che i lavoratori possano far valere i loro diritti anche sul posto di lavoro. Purtroppo, questa è un'eccezione.

Troppo spesso la dirigenza sfrutta scappatoie legislative per indebolire i CAE, ignorando gli obblighi di informazione e consultazione, limitando la libertà dei CAE di comunicare con a livello locale, limitando l'accesso ai siti delle multinazionali, e applicando disposizioni abusive in materia di riservatezza, per citare solo alcuni esempi.

Mentre questo studio va in stampa, il Parlamento europeo sta lavorando a una relazione d'iniziativa che chiede di rivedere la direttiva sui CAE e di porre fine a queste scappatoie. Ciò che rende questa relazione particolare è che è stata approvata in seduta plenaria: Se viene approvata in plenaria, la Commissione europea è obbligata a reagire. Si tratta di un'opportunità per rafforzare i CAE che la Confederazione Europea dei Sindacati (CES) chiede da tempo.

Mentre le istituzioni europee devono risolvere queste scappatoie nel lungo periodo, i CAE devono investire in altre soluzioni per rafforzare la loro capacità nel breve termine. La comunicazione e il coordinamento tra il CAE e i rappresentanti dei lavoratori delle multinazionali sono fondamentali. Che si tratti del sindacato locale e dei rappresentanti dei lavoratori nella sede nazionale, dei rappresentanti a livello di consiglio di amministrazione o della Federazione sindacale europea, la rete di voci dei lavoratori dovrebbe includere i membri del CAE e facilitare lo scambio e il sostegno. Questo è fondamentale per influenzare le decisioni dei dirigenti.

Le statistiche dimostrano che la connettività e i legami tra i membri dei CAE e i loro colleghi rappresentanti possono essere ulteriormente rafforzati. La CES ha quindi commissionato questo studio per diffondere la conoscenza e le migliori pratiche per i membri dei CAE quando si coordinano con altre istituzioni di rappresentanza dei lavoratori. La CES contribuirà ulteriormente al rafforzamento delle capacità interne dei CAE, mantenendo la pressione sulle istituzioni europee per migliorare la legislazione.

Isabelle Schömann

Segretario confederale della CES

INTRODUZIONE

1

1.1 Scenario, contesto politico e obiettivi della ricerca

Come sostiene la CES, la democrazia sul luogo di lavoro rientra in un approccio più ampio per un'Europa più sociale. Sancita dai trattati dell'UE e dalla Carta sociale europea del Consiglio d'Europa, essa implica maggiori diritti di informazione e consultazione, oltre che la partecipazione dei lavoratori agli organi direttivi.

Tuttavia, il profondo e grave impatto della pandemia di COVID e l'attuale sovrapposizione di diverse tendenze e transizioni nel nostro mercato del lavoro – digitalizzazione, decarbonizzazione e attuazione del Green New Deal, oltre alla ristrutturazione legata al COVID in molti settori – hanno ancora una volta messo in luce significative lacune e inadeguatezze della democrazia sul luogo di lavoro. Carenze strutturali sono state rimarcate, ad esempio, nella relazione sulla situazione del dialogo sociale del consigliere speciale del Commissario europeo Nicolas Schmit¹ o, per quanto riguarda l'informazione e la consultazione transnazionale, dai risultati di un ampio e completo sondaggio tra più di 1.500 delegati di quasi 400 CAE.² Inoltre, quanto alle disparità esistenti tra gli Stati membri dell'UE in termini di qualità del dialogo sociale e di democrazia sul luogo di lavoro, uno studio comparativo condotto per il Comitato economico e sociale europeo su cinque paesi ha dimostrato l'impellente necessità di rafforzare la democrazia sul luogo di lavoro per evitare ulteriori squilibri tra i paesi. Occorre poi rafforzare la resilienza e gli aspetti sociali delle transizioni e dei cambiamenti.³

Oltre alle debolezze e carenze strutturali della direttiva rifusa sul CAE, occorre anche migliorare l'informazione, la consultazione e la partecipazione dei lavoratori a livello transnazionale: la riforma legislativa nel campo della ristrutturazione e della mobilità transnazionale delle imprese è stata intensificata (pacchetto sul diritto societario) senza prevedere solide disposizioni a tutela dei diritti dei lavoratori e a prevenzione di abusi e frodi.

La ricerca condotta dovrebbe inoltre essere integrata nella richiesta di iniziative legislative volte a garantire che la partecipazione dei lavoratori mantenga il passo con l'accelerazione delle ristrutturazioni e dei cambiamenti transnazionali facilitati dal quadro di diritto societario dell'UE.

Gli obiettivi principali del progetto di ricerca erano:

- ▶ illustrare come i diversi diritti e scambi di informazione, consultazione e partecipazione sono combinati tra loro;
- ▶ esaminare se i lavoratori e i loro rappresentanti siano in grado di utilizzare efficacemente simili diversi strumenti per ottenere informazioni in anticipo e incidere sulle decisioni aziendali;
- ▶ evidenziare le carenze e le sfide degli attuali quadri giuridici e dei settori che dovrebbero essere modificati e migliorati, nonché individuare le migliori pratiche e le buone interazioni tra i diversi livelli e i diversi strumenti di partecipazione dei lavoratori.

¹ Report on strengthening EU social dialogue (Relazione sul rafforzamento del dialogo sociale nell'UE) di Andrea Nahles, consigliere speciale sul dialogo sociale di Nicolas Schmit, Commissario per il lavoro e i diritti sociali, Bruxelles, febbraio 2021.

² De Spiegelaere S. e Jagodziński R. 2019: *Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives*, Bruxelles, ETUI.

³ Voss, E. e Pulignano, V. 2020: *An EU legal framework on safeguarding and strengthening workers' information, consultation and participation. Study for the European Economic and Social Committee*, Bruxelles.

Pertanto, sulla base di una ricerca qualitativa, lo studio dovrebbe fornire una migliore comprensione della combinazione di diversi strumenti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori (quadro concettuale); esaminare le prassi attuali in termini di buone pratiche, nonché di carenze e lacune; fare proposte per migliorare il quadro giuridico attuale.

1.2 Methodology and case studies

In linea con gli obiettivi dello studio di ricerca di valutare la collaborazione e il coordinamento tra i diversi livelli di partecipazione dei lavoratori, l'approccio e la metodologia analitica si sono concretizzati nella ricerca documentale, ma essenzialmente nell'elaborazione di casi di studio di singole pratiche ed esperienze di CAE.

I casi di studio riflettono le diverse condizioni degli scenari contestuali nazionali (diversi modelli di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori agli organi direttivi, diverse aree geografiche nell'UE), nonché le specifiche condizioni del dialogo sociale. Inoltre, sono stati selezionati casi di studio in diversi settori.

Un campione di CAE corrispondenti ai criteri di ricerca summenzionati è stato selezionato in stretta collaborazione con le Federazioni sindacali europee a livello settoriale (FETBB, EFFAT, EPSU, ETF, industriAll Europe e UNI Europa). Sulla base di un lungo elenco di 25 casi stilato dal team wmp-Syndex, sono state organizzate riunioni virtuali con ciascuna delle FSE e l'elenco è stato consolidato, arrivando a 20 società transnazionali i cui CAE corrispondevano ai criteri di selezione.

Va inoltre rilevato che, per varie ragioni, diversi casi sono stati eliminati dagli elenchi iniziali, in particolare a causa di complessi casi di ristrutturazione e di procedure di consultazione in atto, oltre a un eccessivo carico di lavoro dei membri senior dei CAE.

Il campione di 20 casi concordato con le FSE comprende casi ritenuti pertinenti ai fini della ricerca in quanto riflettono:

- ▶ un'ampia varietà di condizioni quadro settoriali;
- ▶ sedi in paesi diversi, culture aziendali, tradizioni di dialogo sociale e relazioni industriali differenti, anche in termini di partecipazione dei lavoratori agli organi direttivi;
- ▶ CAE eterogenei in termini di dimensioni e contenuti/disposizioni degli accordi;
- ▶ esperienze e tipologie diverse di ristrutturazione e riorganizzazione, dalla chiusura alle fusioni transnazionali;
- ▶ esperienze positive e negative diverse dal punto di vista dei membri senior dei CAE e delle Federazioni sindacali europee;
- ▶ esperienze diverse in termini di presenza sindacale, partecipazione e coordinamento a livello transnazionale e nazionale.

Nonostante il lavoro sul campo sia stato fortemente facilitato dalle FSE attraverso l'offerta di contatti ai rispettivi coordinatori dei CAE, in molti casi si è rivelato abbastanza difficile condurre colloqui con le segreterie e il personale senior dei CAE. In ogni caso, è stato previsto un colloquio con il presidente/la segreteria del CAE nel paese della sede centrale e con un delegato senior in un altro paese (selezionato d'intesa con il presidente e/o il coordinatore sindacale del CAE). Sono stati inoltre condotti colloqui con i coordinatori sindacali dei CAE. In totale, tra l'inizio e la fine dell'estate/autunno 2022 sono stati effettuati 36 colloqui.

Nella maggior parte dei casi, le difficoltà erano imputabili a carichi di lavoro eccessivi derivanti dalle misure di riorganizzazione e ristrutturazione in atto. Nel campione sono stati inseriti anche 2-3 casi relativi a CAE dei quali le Federazioni sindacali europee non avevano indicato alcuna conoscenza né contatto, ovvero casi che non sembrano essere coordinati (per lo meno non a livello europeo).⁴

⁴ Questa esperienza di esistenza di un CAE senza coordinamento a livello UE è espressa in un caso di studio del campione.

La tabella seguente offre una panoramica del campione finale dei 14 casi di studio che copre 15 società⁵ che sono state considerate nel contesto della ricerca.

Tabella 1 Panoramica del campione di casi CAE

| Società | Settore | CAE | SEDE | Anno di istituz. del CAE | Ultima modifica / rinegoziazione |
|-------------------------------------|--|---|------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Alstom | Metallurgia / Settore ferroviario | European Works Forum | Francia | 1996 | 2015 |
| Antalis | Servizi / Commercio | CAE Antalis | Francia | 1996 | 2021 |
| Arctic Paper | Prodotti chimici / Carta | CAE Arctic Paper | Polonia | 2011 | 2018 |
| Asahi Breweries Europe | Prodotti alimentari / Birrificio | CAE Asahi Breweries Europe Group (ABEG) | Giappone / Regno Unito | 2006 | 2018 |
| Compass Group | Prodotti alimentari / Catering e pulizie | CAE Compass Group | Regno Unito / Germania | 1996 | 2015 |
| General Electric | Metallurgia / Energia | CAE General Electric | USA / Regno Unito | 1998 | 2018 |
| Gruppo Generali | Servizi / Finanza | CAE Gruppo Generali | Italia | 1997 | 2012 |
| Gruppo FNAC | Servizi / Commercio | CAE Gruppo FNAC | Francia | 2016 | 2021 |
| H&M | Retail e abbigliamento | CAE H&M | Svezia | 1997 | 2007 |
| Gruppo Korian | Servizi / Assistenza | CAE Gruppo Korian | Francia | 2019 | 2019 |
| Gruppo ÖBB | Trasporti / Settore ferroviario | Comitato aziendale europeo Gruppo ÖBB | Austria | 2011 | 2019 |
| Philipp Morris International | Prodotti alimentari / Tabacco | Comitato europeo dei lavoratori Philip Morris | USA / Svizzera | 1996 | 2016 |
| Stellantis | Metallurgia/ Automotive | --- | Francia | In corso | --- |
| Uniper & Fortum | Energia | Comitato aziendale SE Uniper | Germania | 2009 | 2016 |
| | | --- | --- | --- | --- |
| | | Comitato europeo Fortum | Finlandia | Francia | 2019 |

* Le informazioni sulla data dell'accordo iniziale del CAE e sulle dimensioni della forza lavoro sono ricavate dalla banca dati CAE dell'ETUI e dalla segreteria CAE.

⁵ Nel momento in cui scriviamo, uno dei casi di studio copre in realtà due aziende in previsione di una fusione dei comitati aziendali CAE/SE.

RICERCA DOCUMENTALE: PROBLEMI NOTI E POSSIBILI SOLUZIONI

2

La ricerca condotta da wmp e Syndex colma un vuoto nella ricerca precedente, concentrandosi sulla questione di come diversi livelli di coinvolgimento dei lavoratori e diversi strumenti di informazione, consultazione, contrattazione e partecipazione funzionino insieme.

Finora, la maggior parte degli studi scientifici disponibili si concentrava solo sul funzionamento dei CAE o sui diritti e sulle procedure nazionali di informazione e consultazione o di rappresentanza negli organi direttivi, senza fornire un'analisi più approfondita dei diversi diritti e livelli e della loro relazione da un punto di vista più prettamente qualitativo.⁶

I quasi trent'anni di esperienza acquisita in materia di informazione e consultazione transnazionale nei comitati aziendali europei dalla loro istituzione, nel 1994, hanno consentito di produrre una vasta letteratura in materia. La ricerca ci mostra che i CAE si sono mossi in direzioni molto diverse:

Un vasto sondaggio condotto dall'ETUI nel 2019 tra oltre 1.600 rappresentanti di 365 CAE e comitati aziendali SE ha dimostrato che, anche in relazione a chiusure e tagli del personale in ambito transnazionale, solo circa la metà di tutti i membri del CAE riteneva che vi fossero state informazione e consultazione significative. Su tutti gli altri temi relativi alle ristrutturazioni transnazionali, meno della metà degli intervistati considerava utile la consultazione. Ad esempio, solo il 27% riteneva che la consultazione sull'esternalizzazione e sul subappalto fosse utile.⁷

D'altra parte, come illustrato da un gran numero di strumenti congiunti (dichiarazioni, orientamenti, codici di condotta, ecc.), vi sono CAE che hanno superato la mera informazione e consultazione attraverso pratiche descritte come "partenariati sociali" transnazionali o "cogestione".

Questa grande varietà di pratiche dei CAE è specchio anche di un quadro giuridico piuttosto vago e del fatto che ogni CAE si basa su un accordo specifico per singola azienda e su una soluzione negoziata per il suo funzionamento e coinvolgimento. Ogni CAE ha quindi una propria storia da raccontare, con i propri punti di forza e debolezze ovvero, come dice la ricerca, un "CAE non è monolita, ma comprende una vasta gamma di forme e tipologie che riflettono percorsi di sviluppo diversi"⁸.

⁶ Tuttavia, dal punto di vista della gestione e del lavoro, nonché della gestione delle risorse umane, recenti ricerche degli autori hanno affrontato la questione dei collegamenti tra i livelli transnazionale e nazionale/locale dei dialoghi sociali nelle società transnazionali. Si veda: Voss, Eckhard, con Broughton, Andrea e Rodriguez Contreras, Ricardo 2020: *Multi-level forms of social dialogue and HR practices in multinational companies*. Eurofound Dublin. Voss, Eckhard, con Broughton, Andrea, Pulignano, Valeria e Franca, Valentina 2020: *Case studies on social dialogue and HR practices in four European global companies*, Documento di lavoro Eurofound. Voss, Eckhard; Broughton, Andrea; Pulignano, Valeria; Franca, Valentina; Rodriguez Contreras, Ricardo 2018: *Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue*. Eurofound, Dublin.

⁷ De Spiegelaere, S. e Jagodziński, R. 2020: *Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives*, Bruxelles, ETUI. https://www.etui.org/sites/default/files/2020-06/09_ETUI_Survey_UK_print%20and%20web_0.pdf

⁸ Pulignano, V./Turk, J. (2016): *European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue*. Working paper Centre for Sociological Research (CeSO) Employment (industrial) Relations and Labour Markets 2016-1, Lovanio, KU Leuven, p. 99. Per quanto riguarda i CAE e le pratiche di informazione e consultazione nelle multinazionali, si veda anche il recente studio Eurofound: Voss, Eckhard, con Broughton, Andrea e Rodriguez Contreras, Ricardo 2020: *Multi-level forms of social dialogue and HR practices in multinational companies*. Eurofound Dublin. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/social-dialogue-and-hr-practices-in-european-global-companies>

2.1 Vantaggi e valore dei comitati aziendali europei

I CAE sono un elemento unico nelle relazioni industriali transnazionali che non esiste in altre parti del mondo. Dal punto di vista del personale, consentono ai rappresentanti dei lavoratori di ottenere legittime informazioni transnazionali e di avere l'opportunità di essere coinvolti nel processo decisionale attraverso la consultazione⁹. Considerando la portata transnazionale delle ristrutturazioni, le procedure di informazione e consultazione prettamente locali non sono sufficienti per garantire ai lavoratori un pieno accesso alle informazioni, tanto sulla decisione in sé quanto sulle sue conseguenze. Inoltre, laddove è probabile che l'impatto di una misura possa farsi sentire simultaneamente in diversi paesi, procedure di informazione e consultazione locali e isolate non consentono ai rappresentanti dei lavoratori di coordinare le loro posizioni e azioni su tali ristrutturazioni. I CAE sono quindi concepiti per affrontare proprio queste incongruenze tra il processo decisionale aziendale e i diritti del personale all'informazione e alla consultazione. La ristrutturazione transnazionale è infatti una delle competenze fondamentali dei CAE e dei comitati aziendali SE. Soprattutto sul piano della ristrutturazione, il valore aggiunto dei CAE non dovrà essere misurato in rapporto ai diritti di codecisione esistenti, ad esempio, nelle grandi aziende tedesche. Piuttosto che sostituire i diritti dei lavoratori nazionali, il valore aggiunto dei CAE si manifesta nell'arena transnazionale, dove hanno riempito un vuoto, considerato che, prima della loro istituzione, non esisteva alcun diritto giuridico di rappresentanza dei lavoratori a livello transnazionale e non esisteva alcun obbligo per la direzione transnazionale di coinvolgere i lavoratori nel processo di informazione e decisione.¹⁰ Tuttavia, anche in assenza di diritti vincolanti di codecisione, si possono trovare esempi di pratiche di fatto che mostrano il potenziale dei CAE di influire sulle decisioni delle multinazionali.

Guardando al potenziale valore aggiunto dal punto di vista del personale, la trasformazione dell'organismo dall'essere usato principalmente come strumento di informazione, consultazione e coordinamento dei flussi informativi europei e nazionali in un organismo incentrato sulle pratiche, anche al di là delle disposizioni della direttiva CAE, si sta intensificando, come illustrano sia i colloqui con i coordinatori sindacali dei CAE, sia quelli con i rappresentanti della direzione¹¹. I CAE sono riusciti a incidere su precedenti decisioni di ristrutturazione in modo da ridurre il numero di dipendenti colpiti. Inoltre, le operazioni di ristrutturazione sono state accompagnate da piani sociali a livello europeo e da ulteriori misure. Nei paesi in cui i rappresentanti dei lavoratori e i sindacati si trovano in una posizione più debole, i CAE possono avere un impatto positivo o di supporto sulle pratiche e sul peso di un'azienda. I CAE possono svolgere un ruolo attivo nelle operazioni di ristrutturazione di società transnazionali integrando e articolando gli interessi del personale sul piano locale e nazionale. Dal punto di vista del personale, un CAE che partecipa tempestivamente alla ristrutturazione transnazionale può avere diverse funzioni: può essere determinante nel coordinare le risposte dei dipendenti alla ristrutturazione e fungere da catalizzatore per la creazione di una strategia o azione autenticamente europea. Può essere utilizzato per ottenere maggiori informazioni e per guadagnare del tempo che potrebbe rivelarsi utile a livello locale per la negoziazione di piani sociali. Ancora, il CAE può convocare esperti che partecipino alla valutazione dei piani dell'azienda e suggeriscano alternative. Può sostenere strategie locali esercitando un'influenza sulla direzione a livello europeo e ha un potenziale unificante e identificativo per le forze lavoro di diversi paesi.¹²

Anche dal punto di vista della direzione, i CAE rappresentano uno specifico valore aggiunto. Secondo uno studio che ha comportato oltre cinquanta colloqui con dirigenti responsabili dei CAE, il 55% degli intervistati ha riferito che dal punto di vista della direzione, i benefici dei CAE superano i loro costi, mentre il 70% ha convenuto che dal punto di vista dell'azienda i CAE apportano valore¹³. Più nello specifico, gli intervistati hanno riferito che i CAE svolgono determinate funzioni per l'azienda, soprattutto sotto forma di forum per lo scambio di informazioni: permettono di migliorare la comunicazione dall'alto verso il basso e viceversa; possono essere utilizzati come mezzo per promuovere l'identità aziendale delle multinazionali, soprattutto dopo eventi di ristrutturazione; la direzione può anche utilizzare il CAE come "meccanismo per facilitare il cambiamento" e contribuire all'introduzione di iniziative strategiche transnazionali.¹⁴

⁹ Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. ETUI Policy Brief 7/2019.

¹⁰ Le prime strutture transnazionali di rappresentanza dei lavoratori risalgono agli anni '80. Ancora prima dell'entrata in vigore della direttiva CAE, già esistevano circa 430 CAE basati su accordi volontari, molti dei quali in Francia. Si veda: Hoffmann, J./ Hoffmann, R./ Kirton-Darling, J./ Rampeltshammer, L. (eds., 2002): *The Europeanisation of industrial relations in a global perspective*, Eurofound, Dublino, p. 78.

¹¹ Waddington, J. et al. (2016). *Managers, BusinessEurope and the development of European Works Councils*, Bruxelles. Documento di lavoro ETUI 2016.06.

¹² Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. ETUI Policy Brief 7/2019.

¹³ Pulignano, V./Turk, J. (2016): *European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue*. Working paper Centre for Sociological Research (CeSO) Employment (industrial) Relations and Labour Markets 2016-1, Lovanio, KU Leuven.

¹⁴ Ibid.

2.2 L'interazione e le interconnessioni tra i diversi livelli di voce dei lavoratori come sfida importante per i CAE

Nonostante i chiari vantaggi apportati dai CAE, negli ultimi anni la ricerca ha rivelato alcuni problemi che emergono regolarmente durante l'attuazione pratica e l'operatività dei CAE.

Tra essi figurano i tipici problemi associati alle interazioni tra i livelli transnazionale e locale di dialogo sociale. Più in particolare, si tratta della qualità dell'articolazione¹⁵, della questione delle relazioni basate sulla fiducia e della creazione di un'identità e di obiettivi collettivi tra i diversi livelli di dialogo sociale e i membri del CAE di diversi paesi¹⁶. Ad esempio, definire obiettivi condivisi e accordarsi su una comprensione condivisa della nozione di transnazionalità sembrano rappresentare problemi che si verificano regolarmente sul piano pratico.¹⁷

Per quanto riguarda l'articolazione tra i diversi livelli di rappresentanza degli interessi, la rifusione della direttiva del 2009 impone che i nuovi accordi CAE includano disposizioni in materia di relazioni tra di essi, al fine di collegare meglio i livelli europeo e nazionale/locale e migliorare la chiarezza sui diritti e doveri di riferire. Le analisi degli attuali accordi CAE hanno dimostrato che la maggior parte di essi prevede la consulenza e il supporto di esperti¹⁸ e comprende disposizioni per vari aspetti dell'articolazione.¹⁹ Inoltre, secondo il primo sondaggio su larga scala condotto dall'ETUI nel 2010 tra membri dei CAE²⁰, più del 90% degli intervistati ha dichiarato di riferire regolarmente al personale locale. Tuttavia, solo pochissimi accordi definiscono pratiche più concrete sul ruolo specifico e sulla responsabilità dei diversi livelli di partecipazione dei lavoratori²¹. Sono dunque emerse incertezze riguardo alla forma appropriata di comunicazione e dopo l'attuazione della direttiva rifiuta non si è registrato alcun aumento delle comunicazioni tra una riunione e l'altra²².

Le difficoltà a riferire in modo efficace tra diversi livelli possono spesso essere ricondotte a un altro problema tipico dei CAE: una generale mancanza di tempo, competenze e risorse finanziarie e organizzative necessarie per il funzionamento ottimale di un CAE. In un simile contesto, va rilevato che la direttiva rifiuta ha riconosciuto solo la necessità di risorse sufficienti per la delegazione speciale di negoziazione e l'importanza del sostegno esterno dei consulenti sindacali. La disposizione non tocca i CAE. Inoltre, a causa di questa lacuna giuridica, nella maggior parte dei CAE la situazione è considerata insoddisfacente: oltre la metà dei CAE ha una sola riunione plenaria all'anno e non è in grado di coinvolgere esperti esterni, svolgere attività di qualificazione e formazione in modo soddisfacente o non ha il diritto di visitare gli stabilimenti locali.

¹⁵ Non esiste una definizione riconosciuta di articolazione. In sociologia e nella ricerca delle relazioni industriali il concetto è stato esplorato per analizzare la capacità di fissare significato, interesse e identità (Laclau e Mouffe) e comprendere il coordinamento organizzativo all'interno di associazioni (Crouch). In un'ottica di sistema di dialogo sociale europeo multilivello, "l'articolazione è definita come l'instaurazione di interrelazioni coesive sia verticalmente (tra i livelli europeo, nazionale, settoriale e aziendale) che orizzontalmente (tra paesi e/o settori diversi e/o tra filiali della stessa multinazionale)". (Voss, E.; Broughton, A. e Pulignano, V. (2018): Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue, Eurofound, Lussemburgo.

¹⁶ Si veda Pulignano, V. (2017): Articulation and the role of EWC: explaining the social effects within (and across) transnational workplaces, European Journal of Industrial Relations; Voss, E./ Broughton, A./ Pulignano, V./ Franca, V./Rodriguez Contreras, R. (2018): Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo; De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives. ETUI, Bruxelles. Si veda anche: Peter Kerckhofs (2015): European Works Council developments before, during and after the crisis. Eurofound, Lussemburgo.

¹⁷ Si veda Pulignano, V./Turk, J. (2016): European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue. Working paper Centre for Sociological Research (CeSO) Employment (Industrial) Relations and Labour Markets 2016-1, Lovanio, KU Lovanio; Commissione europea (2018): Evaluation accompanying the Report on the implementation by Member States of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast), p. 45.

¹⁸ De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2016): The right and duty of European Works Councils to report back to the workforce: broad uptake, little specificity, ETUI Policy Brief 2/2016.

¹⁹ De Spiegelaere, S. (2016): Too little, too late? Evaluating the European Works Councils Recast Directive, Report 138, Bruxelles, ETUI.

²⁰ Waddington, J. (2010): European Works Councils and industrial relations: a transnational industrial relations institution in the making, Londra, Routledge.

²¹ Jagodzinski, R. et al. (2015). Variations on a theme? The Implementation of the EWC Recast Directive, Bruxelles, p. 60-62.

²² De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives. ETUI, Bruxelles.

Nonostante i ben noti ostacoli a efficaci pratiche per i CAE, esistono diversi strumenti e buone prassi che potrebbero fornire soluzioni concrete a tali problemi.

La ricerca individua due diverse attività dei CAE: da un lato, l'informazione e la consultazione in relazione all'attività "ordinaria" e dall'altro, le riorganizzazioni e altre forme di ristrutturazione. In molti casi, CAE e direzione hanno sviluppato un dialogo sociale transnazionale che va oltre i requisiti legislativi di informazione e consultazione. Un simile dialogo, spesso collegato a tematiche legate alle risorse umane, può essere formalizzato attraverso dichiarazioni congiunte, codici di condotta o linee guida. Tuttavia, l'ufficializzazione di questo dialogo sociale non garantisce necessariamente l'attuazione degli obiettivi individuati (p.es. impatto della digitalizzazione sulla forza lavoro, protezione dei dati, politiche di uguaglianza, ecc.) e tali documenti raramente prevedono procedure di attuazione e benchmarking.

Come già detto, l'attuale squilibrio di potere in favore della direzione impedisce sovente azioni comuni. Interventi giuridici più ampi e approfonditi, accompagnati da iniziative sussidiarie, potrebbero risolvere il problema, così come un impegno più serio da parte della Commissione europea ad attuare realmente e pienamente la direttiva rifiuta in tutti gli Stati membri dell'UE²³. Secondo molti rappresentanti di CAE e sindacati, considerato che tre membri del CAE su quattro desiderano meccanismi di sanzione e di applicazione più efficaci, un cambiamento positivo potrebbe essere rappresentato da norme giuridiche che possano annullare decisioni prese dalla direzione senza previa consultazione del CAE. Per migliorare la qualità dell'informazione e della consultazione, le norme giuridiche potrebbero anche definire la gamma di questioni sulle quali i membri del CAE devono essere informati o la frequenza delle riunioni del CAE. Inoltre, il quadro giuridico potrebbe anche ampliare le risorse fornite ai membri del CAE per lo svolgimento del loro lavoro²⁴.

Tuttavia, i membri del CAE non sono totalmente dipendenti dalla buona volontà del datore di lavoro e dal quadro giuridico: vi sono molti casi in cui il CAE può (in quanto sostenuto dalla direttiva CAE) impegnarsi in azioni autonome.

Come dimostra l'esperienza, un fattore chiave che contribuisce al funzionamento del CAE è stata la maggiore professionalizzazione nell'organizzazione delle consultazioni con la direzione, nonché il rafforzamento e l'istituzionalizzazione delle interconnessioni tra i livelli di rappresentanza di interessi europei e locali e le attività sindacali. Anche rappresentanti dei lavoratori dedicati e formati, nonché il radicamento del CAE nelle più ampie strutture di partecipazione dei lavoratori a livello aziendale, si sono dimostrati fattori importanti²⁵.

Un simile cambiamento, però, non può essere realizzato solo attraverso la documentazione e la diffusione di informazioni sulle buone prassi o un manuale pratico, come proposto dalla Commissione europea sulla base della valutazione della direttiva rifiuta del 2018.²⁶

Laddove esistono e sono attivamente utilizzati collegamenti con le strutture di partecipazione dei lavoratori a livello aziendale, il CAE avrà migliore accesso a informazioni più aggiornate e complete, prerequisito per anticipare i processi di cambiamento e ristrutturazione ed esservi coinvolti. Uno scambio di informazioni molto più regolare e un reporting sistematico sarebbero quindi utili, creando, ad esempio, legami più stretti tra il CAE e i rappresentanti dei lavoratori negli organi direttivi.²⁷

Anche l'interconnessione tra le attività sindacali locali ed europee e il ruolo delle Federazioni sindacali europee è fondamentale per aiutare i CAE a ottenere le risorse, le competenze e il coordinamento di cui hanno bisogno, soprattutto in uno scenario di ristrutturazione. L'impegno del movimento sindacale europeo può essere fonda-

²³ Commissione europea (2018): *Report on the implementation by Member States of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast)*.

²⁴ De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): *Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives*. ETUI, Bruxelles.

²⁵ Rosenbohm, S. / Hertwig, M. (2017): *Employee interests in multinational companies: European Works Councils and the problem of articulation*, documento presentato alla 33a Conferenza EGOS, Copenhagen.

²⁶ Commissione europea (2018): *Report on the implementation by Member States of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast)*.

²⁷ Secondo un recente studio di ricerca, una collaborazione rafforzata tra i CAE e i rappresentanti dei lavoratori negli organi direttivi richiederebbe "(i) una solida normativa in materia di rappresentanza dei lavoratori negli organi direttivi (BLER) a livello nazionale ed europeo (UE); (ii) formazione e risorse specifiche per costruire reti di comunicazione, con l'impegno dei sindacati; e (iii) disposizioni volte a garantire la stabilità. Si veda: Lafuente, S.; De Spiegelaere e Jagodzinski, R. (2022): *Friends in high places Relations between European works councils and board-level employee representatives*, ETUI Policy Brief 2022.02.

mentale per il futuro successo dei CAE. Le organizzazioni sindacali nazionali possono inoltre svolgere un ruolo importante per rafforzare il funzionamento dei CAE: oltre a informare i rappresentanti dei lavoratori sul valore aggiunto dei CAE e aiutarli a definire le procedure²⁸, i CAE in cui è presente un coordinatore sindacale funzionano semplicemente meglio: hanno una migliore organizzazione interna, si incontrano più spesso, ricevono più formazione, comunicano di più e mostrano livelli di fiducia più elevati tra i rappresentanti dei diversi paesi.²⁹

Nel consolidare queste buone pratiche, la direttiva dovrebbe includere disposizioni relative al ruolo dei vari soggetti, tra cui le Federazioni sindacali europee, i sindacati e i comitati aziendali. Si dovrebbe inoltre rafforzare altre strutture di rappresentanza locale dei dipendenti³⁰. Tuttavia, tale necessità non è stata sufficientemente affrontata dalla Commissione europea nella sua valutazione della direttiva rifiuta.³¹

Di recente, il Parlamento europeo ha presentato diverse iniziative per rafforzare la democrazia sul luogo di lavoro, alcune delle quali sono riprese nella relazione Bischoff e nel progetto di relazione Radtke.³² Si tratta di:

- ▶ richiesta di una nuova direttiva quadro sull'informazione, la consultazione e la partecipazione dei lavoratori *“nei diversi tipi di società europee, nonché nelle società che si avvalgono di strumenti UE di mobilità aziendale, al fine di stabilire norme minime su questioni quali l'anticipazione dei cambiamenti, anche in relazione a misure in materia di cambiamento climatico, la trasformazione digitale e le ristrutturazioni, in particolare a livello aziendale”*;
- ▶ richiesta di chiarimenti o miglioramenti di termini giuridici chiave quali “transnazionalità” e “riservatezza”;
- ▶ richiesta di un miglioramento dei diritti dei lavoratori prevedendo come requisito minimo un'ulteriore riunione annuale;
- ▶ sostegno alla revisione della direttiva nel tentativo di ottenere risultati più significativi delle controversie, come la “sospensione temporanea” di piani/decisioni di gestione e maggiori sanzioni finanziarie.

Come dimostra questo capitolo, gli sviluppi legislativi relativi ai CAE dovrebbero essere rafforzati per cogliere tutte le opportunità offerte dalla democrazia sul luogo di lavoro. Analizzando i casi di studio, il capitolo che segue mira a illustrare l'eterogeneità delle pratiche, che può sollevare interrogativi sul principio fondamentale dell'efficacia della legge.

²⁸ Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. ETUI Policy Brief 7/2019.

²⁹ De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): *Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives*. ETUI, Bruxelles.

³⁰ Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. ETUI Policy Brief 7/2019.

³¹ Commissione europea (2018): *Report on the implementation by Member States of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast)*.

³² *Progetto di relazione recante raccomandazioni alla Commissione concernenti la revisione della direttiva sui comitati aziendali europei (2019/2183(INL), 12.04.2022* https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/EMPL-PR-730043_IT.pdf. *Relazione sulla democrazia sul luogo di lavoro: quadro europeo per i diritti di partecipazione dei lavoratori e revisione della direttiva sui comitati aziendali europei (2021/2005(INI)),* https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0331_IT.html

DALLA DIVERSITÀ NEI RAPPORTI INDUSTRIALI E NEL DIALOGO SOCIALE A UN QUADRO FRAMMENTATO?

3

3.1 Qualità ed efficienza del dialogo sociale nelle società transnazionali

La ricerca mostra che, in termini di qualità e di efficienza del dialogo sociale, vi sono notevoli differenze tra le società transnazionali analizzate. Sono stati individuati una serie di fattori che contribuiscono alla qualità e all'efficienza secondo gli stakeholder dei CAE.

Risultati principali

- ▶ I 14 casi di studio e le 15 società analizzate riflettono una profonda eterogeneità nelle pratiche dei CAE dal punto di vista della qualità e dell'efficienza in termini di impatto reale su condizioni di lavoro, risorse umane aziendali e politiche del lavoro;
- ▶ Da un lato, abbiamo identificato pratiche ancora caratterizzate da un CAE quale organo puramente simbolico, dove la direzione fornisce perlopiù informazioni e non ha luogo alcuna vera consultazione;
- ▶ Sul fronte opposto, esistono pratiche in cui il CAE è assunto a rappresentanza degli interessi a livello europeo, riconosciuto dalla direzione centrale quale partner a tutti gli effetti. Simili casi hanno generato impatti concreti e misurabili sulla ristrutturazione e sulla gestione dei cambiamenti e il CAE è diventato un importante attore del dialogo sociale in tutta l'azienda;
- ▶ Le buone pratiche riportate nello studio sono spesso nate da conflitti con la direzione centrale su questioni come la rinegoziazione di un accordo obsoleto e debole (ad es. Compass, Philip Morris, H&M, ecc.).

Tra i fattori che contribuiscono alla qualità e all'efficienza figurano:

- ▶ chiaro valore aggiunto per il personale (rappresentanti a livello aziendale e sindacati settoriali) a seguito dell'utilizzo del CAE;
- ▶ pressione sulla direzione (comprese azioni legali e di altra natura);
- ▶ legami forti e integrazione del CAE nelle strutture sindacali settoriali e aziendali di livello nazionale, nei comitati aziendali e/o nei comitati dei dipendenti;
- ▶ buoni rapporti e approccio proattivo del CAE rispetto al sindacalismo a livello europeo (comunicazione, richiesta di sostegno/consulenza, interesse ad apprendere dalle buone pratiche, ecc.);
- ▶ coinvolgimento del comitato aziendale sindacale e di altri leader senior del personale (ad es. membri del consiglio di vigilanza) nel CAE;
- ▶ Quest'ultimo è anche un prerequisito per incoraggiare la direzione centrale ad ascoltare e a impegnarsi in modo più attivo e serio.

Istituzione di gruppi di lavoro / comitati



Il valore aggiunto dei gruppi di lavoro include: una migliore comprensione delle esigenze reali; la possibilità di coinvolgere nella pratica del CAE i lavoratori a livello nazionale; la tendenza ad avere incontri più frequenti; un impatto positivo sulla collaborazione e gli scambi transfrontalieri.

Korian: il Comitato dispone di due gruppi di lavoro permanenti, uno per la salute e la sicurezza e l'altro per le questioni sociali (occupazione, mobilità, formazione, parità, ecc.).

FNAC DARTY: il CAE ha la possibilità di organizzare gruppi di lavoro, uno dei quali è dedicato allo sviluppo sostenibile, tema chiave legato all'obiettivo aziendale di sviluppare un proprio vantaggio competitivo in tale ambito.

Altri esempi sono Korian, ÖBB, General Electric o Philipp Morris International.

- ▶ H&M: la divisione dell'Europa in subregioni è un punto di partenza per lo sviluppo di ulteriori strutture di coordinamento interno nel CAE;
- ▶ Secondo l'accordo CAE, *"i costi delle attività preparatorie nazionali in relazione alle riunioni del CAE saranno stabiliti in conformità alle leggi e agli accordi nazionali"* (articolo 7 dell'accordo). È inverosimile che le leggi o gli accordi nazionali prevedano tali costi di preparazione delle riunioni, ma l'articolo rappresenta a) un invito a organizzare attività preparatorie (riunioni, comunicazioni, ecc.) e b) un modo per i rappresentanti sindacali locali o per i rappresentanti dei lavoratori di chiedere l'accesso ai lavoratori e ai loro luoghi di lavoro nel quadro del mandato di appartenenza al CAE;
- ▶ In alcuni paesi, infatti, sono necessari più crediti temporali per assolvere al mandato. Se l'accordo CAE (ri) negoziato si scontra con la direzione, il livello nazionale potrebbe essere un'alternativa per rafforzare la posizione di gruppo dei lavoratori, a condizione che tali iniziative siano ancora una volta ben coordinate con l'aiuto delle FSE e delle loro organizzazioni affiliate.

3.2 Anche le modifiche delle leggi sul dialogo sociale a livello nazionale ed europeo incidono

Alcuni casi dimostrano che i cambiamenti legislativi incidono sulla qualità del dialogo sociale e sul funzionamento del CAE. Ciò non riguarda solo le modifiche giuridiche in risposta alla rifusione della direttiva sui CAE, ma anche altre norme che disciplinano gli obblighi di due diligence dei datori di lavoro.

Impatto positivo della legislazione nazionale sul dovere di vigilanza delle imprese



Korian: l'accordo rimanda alla legge francese sul dovere di vigilanza del 2017, che consente di prevedere che il CAE possa partecipare all'elaborazione di piani di vigilanza (due diligence) per la prevenzione dei rischi legati alle attività del Gruppo Korian e dei suoi partner commerciali consolidati.

KORIAN

Altri esempi:

- ▶ La direttiva rifiuta del 2009 ha prodotto migliori accordi. In alcuni casi, la rinegoziazione è stata possibile solo dopo la risoluzione del vecchio accordo CAE (Compass);
- ▶ È sempre più necessario informarsi su quanto accade a livello UE in termini di iniziative e cambiamenti giuridici (energia e clima, politiche dei trasporti, controllo delle concentrazioni, politiche sociali e occupazionali, due diligence, ecc.);
- ▶ Brexit: nella maggior parte dei casi pertinenti, il CAE si applica anche ai (potenziali) ex paesi UE e conferma la partecipazione dei loro delegati (Antalis, Korian, Compass, ecc.).

Cambiamenti giuridici che comportano nuove sfide: esempi da Francia e Spagna



I sindacati e i rappresentanti dei lavoratori sono sotto pressione: le ordinanze Macron del 2017³³ hanno contribuito a una notevole riduzione del numero di rappresentanti e delle ore concesse agli organi rappresentativi del personale. Di conseguenza, nel caso di Korian, i rappresentanti dei lavoratori eletti in Francia rappresentano 400 stabilimenti attraverso 10 soli organismi rappresentativi. La legge, infatti, prevede un accumulo di mandati che pone un onere eccessivo a carico di ciascun rappresentante, soprattutto in considerazione della diversità dei temi da affrontare. Significa anche che va persa gran parte della prossimità al settore e quindi ai problemi del personale.

Lo stesso vale per la Spagna, dove appare impossibile visitare o persino contattare la maggior parte dei luoghi di lavoro prima di partecipare al CAE. Gli intervistati hanno espresso il desiderio di avere un maggior numero di ore di delega per esercitare il proprio mandato, non solo a livello nazionale, ma anche come membri del CAE.

Esperienze positive e negative di adattamento e miglioramento dell'accordo CAE e di allineamento alla direttiva rifiuta 2009/38/CE:

- ▶ H&M: il CAE intende rinegoziare il proprio accordo per allinearli alla direttiva 2009/38/CE; l'accordo è molto conciso e non molto dettagliato. Non contempla la consultazione dei membri del CAE, ma prevede un forum di "informazione, scambio e discussione". In risposta alla strategia dilatoria della direzione durante la rinegoziazione, il CAE ha deciso di rescindere l'accordo nel 2022.

3.3 Ruolo dei sindacati nei CAE: evidente valore aggiunto, ma senza un chiaro mandato

Gli intervistati hanno sottolineato la necessità e/o il valore aggiunto di avere uno stretto rapporto con i coordinatori FSE e gli esperti CAE dei sindacati europei.

Ciò conferma i risultati relativi al valore aggiunto del coordinamento europeo e dell'offerta di supporto: i CAE funzionano meglio se è presente un coordinatore sindacale: hanno una migliore organizzazione interna, si incontrano più spesso, ricevono più formazione, comunicano di più e mostrano livelli più elevati di fiducia tra i rappresentanti dei diversi paesi.³⁴

³³ Il 2/09/2017 sono state adottate dal governo 5 ordinanze che rivedono il codice del lavoro francese sui seguenti punti: contrattazione collettiva, prevenzione dei rischi sul luogo di lavoro, organi rappresentativi dei lavoratori, licenziamenti individuali e collettivi, redistribuzione della forza lavoro.

³⁴ De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): *Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives*. ETUI, Bruxelles.

Tuttavia, l'attuale contesto giuridico dei CAE prevede solo il coinvolgimento delle Federazioni sindacali europee nell'ambito della DSN e della negoziazione e rinegoziazione di un CAE.³⁵ Il valore aggiunto, tuttavia, va oltre l'istituzione o la rinegoziazione di un CAE: è essenziale anche per la formazione, per l'accesso alla consulenza legale e in situazioni di ristrutturazione e, aspetto forse ancora più importante, per migliorare la reciproca fiducia e la comprensione all'interno del CAE.

Esempi:

- ▶ Antalis: la formazione nell'ambito del CAE da parte di Uni Europa ha un impatto fondamentale sulla capacità dei rappresentanti del personale di lavorare insieme;
- ▶ Uniper: stretta collaborazione con industriAll Europe ed EPSU nel contesto della negoziazione dell'accordo sul Comitato aziendale SE;
- ▶ Stellantis: industriAll Europe svolge un ruolo importante nel coordinare e moderare la partecipazione dei sindacati nazionali nella fusione di tre grandi aziende automobilistiche. I sindacati nazionali svolgono inoltre un ruolo significativo nella diffusione e condivisione delle informazioni tra diversi livelli di rappresentanza a livello nazionale (vale a dire tra comitato aziendale centrale nazionale e altri organi nazionali).

3.4 La partecipazione agli organi direttivi fa la differenza... a determinate condizioni

A determinate condizioni, uno stretto legame tra CAE e rappresentanti del personale che partecipano agli organi direttivi ha un impatto positivo sul dialogo sociale transnazionale a livello aziendale, sulla fiducia e sul rispetto reciproci e sull'integrazione delle diverse filiali nazionali.

Valore aggiunto di uno stretto rapporto tra il CAE e i rappresentanti interni agli organi direttivi



Benché manchi l'elemento della codeterminazione, in Austria comitati aziendali e rappresentanti che partecipano agli organi direttivi svolgono un ruolo importante nel caso del CAE ÖBB. In Austria, il dialogo sociale è facilitato anche dalla rappresentanza del personale all'interno degli organi direttivi e dal fatto che i rappresentanti dei lavoratori di grado elevato non solo occupano funzioni chiave nei comitati aziendali centrali e divisionali dell'ÖBB, ma sono anche rappresentati all'interno degli organi direttivi e nel Comitato aziendale europeo. Secondo la legge austriaca in materia di governance societaria, un terzo dei membri del consiglio di sorveglianza è costituito da rappresentanti del personale. Va inoltre rilevato che ÖBB è un datore di lavoro importante in Austria (nonché maggiore fornitore di apprendistato professionale) e pertanto diversi rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale sono anche figure di spicco all'interno del sindacato Vida (lo stesso vale per la società ungherese MÁV).

- ▶ Compass e Asahi: una situazione vantaggiosa per entrambe le parti. I lavoratori nei comitati di vigilanza spesso non hanno informazioni su difficoltà, problematiche, risorse umane e condizioni di lavoro in altri paesi. Per loro, lo scambio con il CAE e le informazioni che ricevono sono importanti. Di contro, i rappresentanti dei lavoratori all'interno del comitato di vigilanza e degli organi direttivi rafforzano la legittimità del CAE non solo nei confronti della direzione, ma anche a livello nazionale.

³⁵ Direttiva CAE, considerando 27 e articolo 5, paragrafo 4.



Normative che limitano ulteriori mandati dei rappresentanti dei dipendenti negli organi direttivi

In alcuni paesi (ad es. Francia, Paesi Bassi, ecc.) è illegale per i membri del comitato di vigilanza o del consiglio di amministrazione avere qualsiasi altro mandato come rappresentante dei dipendenti, incluso l'essere membri del CAE o delegati sindacali. I rappresentanti del personale di nuova nomina nel consiglio di amministrazione sono tenuti a rimettere immediatamente tali mandati. Benché possano esistere legittimi flussi di comunicazione tra questi rappresentanti e il CAE, è necessario prestare attenzione alle limitazioni giuridiche.³⁶ In diversi casi (Alstom, Stellantis), i rappresentanti del personale che partecipano agli organi direttivi sono vincolati da obblighi di riservatezza e quindi non sono in grado di fornire informazioni ai membri del CAE. Una questione che in alcuni casi viene discussa con la direzione

Solo in Francia esiste una norma giuridica che vieta l'accumulo di mandati rappresentativi nella stessa società.

3.5 Gli esperti giuridici ed economici rafforzano la posizione dei membri del CAE

Un risultato importante della ricerca è che le risorse in termini di ore pagate in relazione al lavoro del CAE, nonché le risorse per formazione ed esperti, sono una condizione importante per il buon funzionamento del CAE.

- ▶ Come dichiarano gli intervistati di vari CAE (ad es. Korian, Fortum) il supporto dei consulenti legali è fondamentale. Possono infatti chiarire incertezze giuridiche in merito alla sufficienza dell'informazione e della consultazione o alla natura transnazionale di una misura, ecc. La legge olandese di recepimento è un esempio di buona prassi in materia: il CAE e il comitato ristretto possono essere assistiti da un esperto per ogni punto in agenda e la società ha anche l'obbligo di pagare il supporto di esperti in procedimenti legali;
- ▶ Tuttavia, l'accesso ad esperti giuridici e ad altri esperti è estremamente ineguale: alcune segreterie CAE dispongono di una solida base di risorse e di personale con orario pagato, compresi fondi per esperti/consulenti a tempo pieno, mentre altri non dispongono di tali risorse e il lavoro deve essere svolto in aggiunta al lavoro "normale" (esempi: colleghi della segreteria del CAE Arctic Paper in Polonia; membri senior italiani o spagnoli nei CAE ÖBB e Compass);
- ▶ FNAC DARTY: durante la pandemia, grazie al lavoro comparativo svolto da un esperto esterno, il CAE è stato in grado di illustrare le differenze di trattamento tra i dipendenti dello stesso gruppo, ottenendo l'impegno della direzione a porre fine a simili disparità.

3.6 Sfide attuali e ulteriori sfide future

Come evidenziato dai delegati CAE, dai coordinatori sindacali e dalle Federazioni sindacali europee, è importante che i CAE non solo reagiscano alle decisioni della direzione, ma sviluppino una propria agenda e affrontino le sfide comuni della forza lavoro in modo proattivo.

³⁶ Secondo un Policy Paper ETUI, tuttavia, solo in Francia esiste una norma giuridica che vieta l'accumulo di mandati rappresentativi nella stessa società, come un mandato all'interno del CAE e un mandato come rappresentante del personale all'interno degli organi direttivi. Si veda Lafuente, S.; De Spiegelaere e Jagodzinski, R. (2022): *Friends in high places Relations between European works councils and board-level employee representatives*, ETUI Policy Brief 2022.02, p. 5.

- ▶ ÖBB: l'accordo su un memorandum d'intesa sul telelavoro raggiunto nel novembre 2021 è considerato dal CAE e dalle federazioni sindacali nazionali ed europee come un importante risultato del CAE, assolutamente necessario alla luce del massiccio aumento del lavoro da casa durante la pandemia. Il memorandum è considerato un primo passo, piccolo ma importante, verso la definizione di standard minimi di regolamentazione del lavoro a distanza per tutto il gruppo;
- ▶ Un accordo sul lavoro a distanza è stato negoziato e firmato anche da Generali;
- ▶ In altre aziende (ad es. Compass) il CAE e i sindacati coinvolti hanno cercato di convincere la direzione sulla necessità di una normativa simile a livello di gruppo, trovando però l'opposizione del datore di lavoro che sostiene che la questione non è transnazionale ma nazionale.

INTERAZIONE E COORDINAMENTO

4

4.1 Conferma di quanto già noto in materia di processi di comunicazione e flussi informativi dall'alto verso il basso e viceversa e articolazione degli interessi

Per quanto riguarda l'interazione e il coordinamento dei diversi livelli di rappresentanza di interessi, la partecipazione dei lavoratori e le politiche sindacali e settoriali, la ricerca ha individuato una serie di buone pratiche, ma anche problematiche tuttora in essere.

La buona prassi di collegare il livello europeo e nazionale



Korian: l'accordo definisce un processo di collegamento molto dettagliato tra i livelli nazionale ed europeo.

Fortum: in allegato all'accordo è inclusa una descrizione dettagliata per singolo paese del "flusso informativo" dal CAE agli organi nazionali/aziendali di rappresentanza dei lavoratori. Per ciascun paese, i rispettivi rappresentanti dei lavoratori sono indicati nella relativa tabella.

Compass: l'accordo CAE include una sezione su "Collegare i processi di informazione e consultazione europei e nazionali" incentrata principalmente sulla sincronizzazione di tali processi di informazione e consultazione tra i livelli europeo e nazionale, ad es. se il CAE debba essere informato prima o contemporaneamente agli organismi nazionali/locali.

Il campione di casi della ricerca ha tuttavia fornito anche esempi di esperienze e pratiche negative dal punto di vista dei lavoratori:

- ▶ H&M e Asahi: l'accordo limita gli scambi tra membri del CAE e membri dei comitati aziendali nazionali in quanto adotta un approccio restrittivo in tal senso, imponendo che le informazioni riservate siano condivise solo tra membri del CAE e non con altri rappresentanti dei dipendenti;
- ▶ Asahi: il CAE può definire regole operative interne. Il margine di manovra dei rappresentanti del personale per sviluppare un meccanismo di coordinamento è però limitato dall'accordo che stabilisce che *"nessuna disposizione di tali regole sarà considerata vincolante per il Gruppo AEI salvo previa accettazione da parte del presidente del CAE. Tali norme non conterranno disposizioni contrarie alle condizioni dell'accordo CAE"*.

Ulteriori sfide sono state segnalate dalla presidente del CAE Compass:

- ▶ quando le informazioni vengono ricevute in ritardo, spesso non è possibile coinvolgere i sindacati locali. Ciò accade di frequente e risulta pertanto estremamente difficile organizzare una procedura di consultazione completa e significativa;
- ▶ Laddove in una controllata non è presente alcun sindacato, il coinvolgimento e la consultazione con i rappresentanti locali dei dipendenti semplicemente non è possibile;
- ▶ Secondo EFFAT e UNITE, è importante che il coordinamento sindacale a livello UE e transnazionale svolga un ruolo più forte nel mantenere i contatti e le comunicazioni con i sindacati settoriali a livello nazionale. Circostanza alquanto difficile considerata la carenza di risorse e di tempo.

Va osservato che i dettagli dell'accordo e le differenze negli scambi e nella comunicazione transfrontalieri hanno un impatto anche sulla comunicazione e l'articolazione, come illustra il caso FNAC Darty:

- ▶ la maggioranza dei seggi è occupata da un solo paese, la Francia, con un'importante varietà di sindacati. Due marchi sotto un unico gruppo. Difficile stabilire una coesione;
- ▶ Oggi gli scambi sembrano interessare maggiormente i rappresentanti di paesi con condizioni di lavoro più precarie (Spagna e Portogallo). Tuttavia, gli obiettivi devono essere adeguati a tutti i paesi rappresentati per evitare un deterioramento della solidarietà.

4.2 Il ruolo crescente del comitato ristretto: democrazia contro efficienza?

Per quanto riguarda il ruolo dei comitati ristretti, molti delegati CAE hanno riferito che – anche in virtù dell'aumento delle riunioni (virtuali) con la direzione transnazionale durante la pandemia di COVID – il comitato ristretto svolge un ruolo sempre più importante nell'ambito dell'informazione e della preparazione delle consultazioni nei piani di ristrutturazione transnazionali e nelle decisioni. Questo ruolo viene giudicato in modo molto diverso dai membri del CAE: se alcuni accolgono favorevolmente questa tendenza, in quanto facilita e perpetua i flussi di informazioni e un dialogo basato sulla fiducia, altri temono che questa tendenza indebolisca il ruolo delle sessioni plenarie del CAE.

- ▶ Antalis: secondo gli intervistati, la direzione ha cercato di sostituire il CAE con il comitato ristretto (5 persone), idea respinta dai membri del CAE quando è stato negoziato il nuovo emendamento;
- ▶ Generali: il comitato ristretto, composto da 8 membri, a determinate condizioni può essere informato e consultato al posto del CAE. Successivamente, il CAE viene informato dell'azione del comitato ristretto. Il CAE resta tuttavia autorizzato ad approvare dichiarazioni congiunte con la direzione;
- ▶ Asahi: i delegati CAE hanno riferito che occasionalmente il comitato ristretto sostituisce il CAE, ad esempio in occasione di riunioni straordinarie. L'accordo CAE prevede due riunioni ordinarie all'anno, la direzione preferisce consultare il comitato ristretto in caso di riunioni supplementari.

Esiti

Dai casi di studio è emerso quanto segue.

- ▶ Sembra esserci una tendenza generale per cui la direzione centrale preferisce impegnarsi più strettamente con il comitato ristretto in merito a scambi e discussioni su questioni societarie quali riorganizzazioni e ristrutturazioni;
- ▶ Ne consegue che il comitato ristretto avrà un ruolo importante nell'illustrare decisioni o piani all'intero CAE. Una simile situazione può risultare problematica, in quanto esiste il rischio che il CAE possa essere strumentalizzato dalla direzione centrale;
- ▶ Gli intervistati hanno inoltre evidenziato la necessità di mantenere fiducia e rapporti stretti, comunicando in modo aperto e trasparente, riferendo a tutti i delegati CAE e ai sindacati coinvolti.

4.3 Passaggio al virtuale: impatto ed effetti duraturi della pandemia di COVID

Tutte le parti intervistate hanno riferito che la pandemia di COVID e il suo impatto sul lavoro da casa e da remoto, nonché la necessità di organizzare riunioni virtuali sul web anziché riunioni fisiche, hanno avuto conseguenze significative sul lavoro e sul funzionamento del CAE.

- ▶ H&M: la pandemia di Covid-19 ha dato nuovo impulso al CAE, in quanto sono state organizzate numerose riunioni in videoconferenza. Simili scambi frequenti presentano una dinamica interessante, consentendo un follow-up più regolare e tempestivo degli scambi. Attualmente c'è una riunione mensile del comitato ristretto e il team riceve maggiori informazioni dalla direzione;
- ▶ Uniper & Fortum, Generali, Stellantis e Philip Morris riferiscono un'esperienza analoga: il passaggio agli incontri virtuali ha permesso di organizzare molte più riunioni che, secondo gli intervistati, hanno avuto un impatto positivo sul flusso di informazioni e sullo sviluppo di comprensione e reciproca fiducia tra i membri del gruppo;
- ▶ Generali: ogni lunedì si tengono incontri settimanali online tra il segretario, il vicesegretario e la direzione HR del gruppo per un rapido esame degli eventi in corso nei paesi europei: è una prassi messa in atto in seguito alla pandemia che gli intervistati vorrebbero vedere formalizzata nell'accordo CAE;
- ▶ Sfide: il presidente del CAE Compass ha inoltre evidenziato l'impatto positivo di un maggior numero di riunioni virtuali del comitato ristretto, ma ha anche sottolineato che durante la pandemia non erano possibili riunioni fisiche dell'intero CAE. In base alla sua esperienza, le riunioni fisiche in occasione delle sessioni plenarie sono assolutamente essenziali e non possono essere sostituite da riunioni virtuali, soprattutto quando si tratta di integrare nuovi delegati, affrontare temi difficili e sviluppare pareri comuni per i negoziati con la direzione. Questa minaccia di sostituzione è una realtà anche in altri casi di studio che, in questa fase, rimane informalmente espressa dalla direzione. Secondo gli intervistati, la direzione identifica questa sostituzione come una grande opportunità per tagliare i costi legati alle riunioni, ma a spese della coesione dei membri del CAE.

4.4 Ruolo di coordinamento dei sindacati settoriali a livello europeo e nazionale in relazione ai CAE

- ▶ UNI Europa ha nominato un coordinatore che si è impegnato molto a rendere efficace la comunicazione tra i membri del CAE. Insieme al segretario hanno democratizzato l'accesso alle piattaforme online e al software di traduzione automatica (Antalis);
- ▶ Korian e Fortum: l'accordo definisce un processo estremamente dettagliato per collegare i livelli nazionale ed europeo (vedi casi di studio in appendice);
- ▶ Asahi: un membro del CAE ha proposto di mobilitare risorse supplementari per le FSE, al fine di rafforzare le attività di coordinamento e di sostegno dei CAE.

Stellantis: importanza del coordinamento europeo e forte mandato dei sindacati nazionali



A seguito della fusione del gruppo francese PSA e dell'italo-americano Fiat Chrysler Group nel 2021, che ha coinvolto 16 marchi automobilistici, si fonderanno tre diversi CAE. A tal fine è stato istituito un organo della DSN composto da 30 membri.

Il Comitato di coordinamento della DSN è composto da un rappresentante di ciascuno dei tre CAE preesistenti, assistito da un esperto di IndustriAll Europe. La DSN gode inoltre del sostegno e di stretti legami con i sindacati nazionali dei metalmeccanici in Francia, Germania e Italia.

I tre CAE hanno storia e abitudini culturali diverse, ma gli attuali rappresentanti di ciascuno dei tre CAE preesistenti comunicano tra loro quasi mensilmente (attraverso riunioni Teams) per condividere informazioni e mostrarsi come un fronte unico alla direzione. Tutti gli intervistati hanno dichiarato di essere soddisfatti di questi scambi regolari.

STELLANTIS

4.5 Collegare i CAE, la politica sindacale settoriale europea e il dialogo sociale settoriale a livello UE

Un'ulteriore dimensione dell'interazione e del coordinamento, che finora ha richiamato meno l'attenzione del dibattito sulla ricerca e sulle politiche, riguarda le politiche sindacali settoriali europee e il dialogo sociale con le organizzazioni dei datori di lavoro a livello europeo, vale a dire i comitati del dialogo sociale settoriale.

- Il CAE Generali è collegato al dialogo sociale settoriale europeo che comprende le federazioni europee dei datori di lavoro nel settore assicurativo e i sindacati affiliati a UNI Europa Finance. Così facendo, il CAE propone una pratica che potrebbe essere replicata.

Compass: collegare il CAE alla politica sindacale settoriale e al dialogo sociale settoriale a livello UE



Un'ulteriore dimensione del coordinamento e dell'interazione riguarda il rapporto tra il CAE e le Federazioni sindacali europee (FSE) a livello settoriale: il CAE Compass ha uno stretto rapporto con l'EFFAT, in quanto la stragrande maggioranza delle attività di Compass riguarda il settore dei servizi alimentari e nella maggior parte dei paesi i lavoratori di questo settore sono iscritti a organizzazioni affiliate a EFFAT. Inoltre, fin dall'inizio l'EFFAT ha partecipato alla negoziazione degli accordi e al coordinamento dei lavori del CAE. Considerato però che Compass è attiva anche nel settore servizi e pulizie immobiliari, l'EFFAT mantiene aggiornata UNI Europa, la FSE responsabile di questi settori. Indipendentemente dal comitato ristretto del CAE, il coordinatore UNITE svolge un ruolo importante in tal senso. Per l'EFFAT è molto importante il coinvolgimento attivo delle società transnazionali e dei loro CAE nello sviluppo della politica settoriale europea. Ciò vale anche per il ruolo dei rappresentanti del CAE e delle direzioni delle società transnazionali nelle attività di dialogo sociale settoriale europeo.

RISTRUTTURAZIONE TRANSNAZIONALE: DALLE PROCEDURE FORMALIZZATE A UN REALE IMPATTO

5

5.1 Ristrutturazione transnazionale: non più un caso eccezionale, ma una realtà quotidiana; conseguenze per l'informazione, la consultazione e il coordinamento

Alcune riflessioni alla luce dell'esperienza dei casi di studio.

Abbiamo riscontrato differenze significative nella comprensione e nel modo in cui vengono affrontate le "questioni transnazionali", che variano da approcci manageriali basati su un'interpretazione estremamente rigida e ristretta (vedi Arctic Paper, chiusura del sito in Germania), ad approcci (Philipp Morris) che considerano qualsiasi significativa ristrutturazione a livello nazionale materia di discussione e consultazione dei CAE, se le parti lo accettano.

- ▶ In Stellantis, dopo la fusione di Fiat Chrysler Automobiles e del Gruppo PSA nel 2021, cambiamenti e operazioni di ristrutturazione a livello nazionale e internazionale sono stati una presenza costante. Secondo gli intervistati, ciò ha sollevato questioni sulla delimitazione tra ristrutturazione nazionale e transnazionale e sull'avvio della ristrutturazione. Gli intervistati hanno espresso la necessità di una chiara ridefinizione (cosa non ancora avvenuta, essendo i negoziati sul nuovo accordo CAE ancora in corso) per garantire che il CAE sia informato e consultato quando ne ha diritto;
- ▶ Di contro, l'accordo CAE Alstom contiene una definizione molto precisa di transnazionalità che stabilisce chiaramente quando occorre consultare il CAE. La consultazione è prevista quando almeno l'1% della forza lavoro europea in almeno due paesi rappresentati sia interessato da un progetto relativo alla struttura del gruppo (fusioni e acquisizioni, cessioni, ecc.), a un cambiamento dell'organizzazione del lavoro o a una ristrutturazione;

Al contrario, il trattamento delle questioni transnazionali e delle ristrutturazioni sembra invece essere legato alla qualità del dialogo sociale a livello transnazionale piuttosto che a quanto scritto e definito nell'accordo CAE. .

- ▶ In alcuni casi (ad es. FNAC Darty), pur stabilendo l'accordo che i piani di gestione che incidono su un solo paese di attività possono costituire un tema transnazionale che rientra nell'ambito di azione del CAE (in linea con il considerando 16 della direttiva UE del 2009), la direzione non ha informato e consultato i membri del CAE prima di ritirarsi da un paese. Sono stati comunque organizzati altri incontri meno formali per le ristrutturazioni nazionali (riunione del responsabile HR francese con la delegazione belga a Parigi sui tagli di posti di lavoro);
- ▶ Ancora una volta, un altro esempio informale (Asahi) suggerisce che, sebbene la direzione abbia rifiutato di discutere un piano nazionale di esuberi collettivi a livello di CAE, un rappresentante sindacale ha potuto viaggiare dalla Polonia al paese del quartier generale dell'azienda e influenzare la decisione della direzione, determinando una significativa riduzione del numero di esuberi (da 130 a 20).

5.2 Qualità ed efficacia delle modalità e delle procedure di informazione e consultazione a livello europeo, nazionale e aziendale

Secondo la ricerca, la qualità e l'efficacia dell'informazione e di una significativa consultazione dal punto di vista dei lavoratori semplicemente non sono garantite dall'accordo CAE. Gli esempi che seguono, per quanto diversi, dimostrano che eventuali miglioramenti e significativi processi di informazione e consultazione sono spesso realizzati solo esercitando pressione alla luce di esperienze pratiche negative o sulla base di un processo di apprendimento congiunto.

- ▶ Antalis: circa dieci anni fa, il CAE ha lasciato collettivamente la sala riunioni per manifestare il proprio disappunto per la mancanza di informazioni a disposizione, una presa di posizione che ha dato i suoi frutti;
- ▶ Korian: d'intesa con il CAE, il tempo concesso per la consultazione viene adeguato alle conseguenze delle misure previste dalla direzione, il che consente potenzialmente di organizzare efficacemente il processo di informazione e consultazione;
- ▶ Fortum: un allegato all'accordo CAE riporta un quadro dettagliato del flusso di informazioni dal livello europeo a quello nazionale. Il quadro è dettagliato per tutti i paesi coinvolti nel CAE, tenendo conto delle specificità dei rispettivi sistemi nazionali di rappresentanza degli interessi del personale e di informazione e consultazione.

Gli intervistati hanno inoltre riferito di esperienze e pratiche negative.

- ▶ In H&M, in caso di chiusura di punti vendita, non è possibile individuare quali aree geografiche sono più colpite e quanti posti di lavoro sono andati persi. Secondo gli intervistati, la direzione si rifiuta di fornire informazioni per singolo paese, ma offre solo dati aggregati;
- ▶ Anche FNAC Darty si rifiuta di fornire dati per singolo paese: la direzione riunisce i paesi almeno in gruppi di due.

Buone prassi.

- ▶ Allo stesso tempo, il caso DNAC illustra la necessità di una stretta cooperazione tra la rappresentanza dei lavoratori a livello europeo e nazionale: quando la direzione si è rifiutata di fornire agli esperti economici del CAE risultati specifici per paese (i dati annuali dell'azienda sono presentati e resi pubblici per sotto-regioni), i membri del CAE hanno deciso di fornire ai propri esperti informazioni specifiche per paese. Quando i rappresentanti dei lavoratori di un paese comunicano in merito a un progetto della direzione e alle sue implicazioni sociali, gli altri rappresentanti possono prepararsi meglio per le sessioni di informazione, consultazione e negoziazione nei rispettivi paesi;
- ▶ In Fortum, Finlandia, il CAE ha reagito con azioni legali alla mancanza di informazioni fornite dalla direzione e al ritardo di quest'ultima nel fornire informazioni sufficienti, con un impatto positivo sulla prassi aziendale di fornire informazioni. Secondo gli intervistati, è importante ricevere il sostegno del sindacato nazionale.

5.3 Coinvolgimento e ruolo dei sindacati nazionali

Come illustrato negli esempi che seguono, le buone prassi per definire le decisioni di ristrutturazione e la loro attuazione devono basarsi sulla stretta cooperazione e interazione tra i CAE e gli organi nazionali di rappresentanza dei lavoratori.

- ▶ Antalis: in base all'accordo, il CAE riceve le informazioni specifiche relative al suo mandato, nonché quelle trasmesse dalla direzione agli organismi nazionali dei lavoratori e sindacali interessati dalla ristrutturazione;
- ▶ Sincronizzazione delle informazioni: quando ha avuto luogo una ristrutturazione europea (semi-esternalizzazione del reparto IT), grazie a un buon coordinamento la posizione del CAE è stata comunicata ai comitati aziendali nazionali e i due livelli di informazioni sono stati confrontati per ottenere una comprensione più accurata ed evitare voci infondate. La posizione del CAE ha aiutato i comitati aziendali nazionali a prendere posizione in questo processo (Generali);
- ▶ Il caso Generali suggerisce inoltre che è importante che i CAE rilascino dichiarazioni congiunte con la direzione centrale, circostanza utile per i rappresentanti nazionali dei lavoratori per avviare negoziati locali (importante in paesi con un dialogo sociale debole).

Stellantis: organizzare la voce dei lavoratori nella ristrutturazione



I presidenti dei CAE OV e PSA, il coordinatore sindacale che sostituisce temporaneamente la presidenza del CAE FCA e i coordinatori industriAll Europe che assistevano in precedenza tali CAE, coadiuvati dall'esperto SDN di industriAll Europe, hanno creato un gruppo informale per condividere informazioni e unire le forze prima dell'insediamento definitivo del nuovo CAE.

Tutti gli intervistati sembrano concordare sulle priorità per il futuro CAE. Gli aspetti ricorrenti includono:

- Informazione e consultazione su tutte le principali questioni e in una fase iniziale (quando è ancora utile).
- Definizione precisa di transnazionalità per coprire il gran numero di progetti di ristrutturazione in corso e futuri. L'inclusione di Regno Unito, Serbia e Turchia, anche se non Stati membri dell'UE, perché importanti in termini di dipendenti.
- Più di una riunione annuale e diritto a diverse riunioni del comitato ristretto.
- Diritto alla consulenza di esperti.
- Riconoscimento nell'accordo del ruolo dei sindacati.
- Altri diritti (interpreti, assistenza legale, formazione, ecc.).

STELLANTIS

5.4 Partecipazione delle federazioni sindacali nazionali ed europee

L'esempio del CAE ÖBB mostra il chiaro valore aggiunto di pratiche sindacali CAE e nazionali strettamente coordinate in relazione a risultati concreti, in paesi in cui le relazioni industriali sono meno favorevoli per i lavoratori e per i sindacati.



CAE Gruppo ÖBB: se il CAE ha un mandato forte per tutti i soggetti interessati, un reale progresso è possibile

Secondo gli intervistati del CAE ÖBB, un esempio di buona prassi nella ristrutturazione è il ruolo del CAE all'inizio della sua istituzione, nel contesto dell'integrazione e della ristrutturazione di MÁV Cargo.

Il Comitato aziendale europeo ha avuto un ruolo nel pacifico adeguamento strutturale, pur con una riduzione molto significativa dell'organico (da 3.000 a 2.000). Al termine del processo è stato concluso un accordo con garanzie occupazionali.

Un altro esempio di buona prassi, evidenziato dagli intervistati in Austria, riguarda l'esternalizzazione.

L'esternalizzazione delle attività in paesi a basso salario è stata una circostanza frequente. Sono andati persi posti di lavoro e la qualità ne ha risentito, le chiusure erano imminenti e avrebbero colpito centinaia di lavoratori. Grazie ai negoziati dei comitati aziendali, non solo sono state conservate le officine ÖBB, ma sono stati anche fatti investimenti negli stabilimenti. Secondo il vicepresidente del CAE, "i comitati aziendali nazionali coinvolti nel CAE combattono insieme per un salario equo e per un corretto orario di lavoro".

In una filiale slovena del settore merci ÖBB, il CAE e i comitati aziendali nazionali coinvolti sono riusciti a far sì che tutte le parti negoziali concordassero condizioni di lavoro eque per il personale conducente.

5.5 Pratiche critiche

I membri senior del CAE, i coordinatori sindacali e le federazioni sindacali europee hanno segnalato una serie di pratiche che devono essere considerate critiche, perché non previste dalla direttiva (in particolare il ruolo negoziale del CAE) o perché implicano comportamenti della direzione in situazioni di ristrutturazione non in linea con gli obiettivi della direttiva.

Dichiarazioni e accordi transnazionali

- ▶ Il CAE Generali ha adottato diverse dichiarazioni congiunte con la direzione su temi quali telelavoro, gestione della crisi, diritti umani, ecc., ma si tratta solo di linee guida; le misure e le attività previste per la loro attuazione dovrebbero *“rispettare pienamente l'autonomia locale delle rispettive parti sociali nella formulazione di dichiarazioni, nella conclusione di accordi e qualsiasi altro atto in questo campo”*, il che significa che le parti sociali locali non sono tenute ad agire. Tuttavia, più di recente, è stato istituito un meccanismo di follow-up con il CAE e il suo comitato ristretto sotto forma di riunioni informative periodiche;
- ▶ In Philip Morris International, la decisione della direzione centrale di esternalizzare i “servizi condivisi” ha portato alla (riuscita) rivendicazione del CAE di arrivare a un accordo transnazionale sulla privacy e la protezione dei dati.

Cattive pratiche

- ▶ Riservatezza: la direzione di Antalis mantiene riservata la maggior parte delle informazioni fornite al CAE. Il verbale viene talvolta convalidato un anno dopo la riunione, in altre parole quando non è più rilevante;
- ▶ Philip Morris: la consultazione manca di disposizioni chiare per quanto riguarda l'inizio e la fine della procedura di consultazione;
- ▶ Generali: nonostante diverse ristrutturazioni nazionali, i rappresentanti locali non sono ricorsi al CAE per mancanza di interesse, dato che i loro organismi nazionali sono probabilmente ben preparati per la gestione delle crisi. Tuttavia, è stata un'occasione mancata per verificare se altri paesi sono interessati o meno da progetti della direzione simili e per promuovere la solidarietà;
- ▶ Generali: in merito a società di recente acquisizione del gruppo, un intervistato ha osservato che “i rappresentanti locali dei dipendenti non hanno alcun accesso legale alla direzione estera dell'azienda e non esistono disposizioni per incontrare i loro colleghi di altri paesi per discutere insieme”.

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

6

I diversi casi esaminati mostrano che la qualità degli accordi (ri)negoziati tra la direzione e le SDN/i CAE varia notevolmente. Un buon accordo è fondamentale per sostenere i membri del CAE, ma da solo non è sufficiente a garantire la democrazia sul luogo di lavoro. La qualità del dialogo sociale può essere infatti rafforzata da un rapporto costruttivo tra gli stessi membri del CAE, che dovrebbero esprimersi con una sola voce. Inoltre, il riconoscimento del ruolo del CAE rispetto alle strutture nazionali di rappresentanza dei lavoratori è un elemento importante per una maggiore efficienza ed efficacia. Da ultimo, le attuali lacune legislative individuate nella relazione dimostrano ancora una volta l'urgente necessità di rafforzare i diritti dei lavoratori.

6.1 Perché coordinamento e interazione sono essenziali



► Solidarietà e coesione

In alcuni casi, la mancanza di visibilità del CAE (comunicazione, attività, risultati, membri del CAE, ecc.) presso i rappresentanti nazionali e locali è citata come principale ostacolo alla sua efficacia. Di conseguenza, i rappresentanti nazionali e locali non pensano di coinvolgere il CAE quando sarebbe necessario.

Il campione di casi mostra che l'influenza e l'impatto reale del CAE sono più forti quando tutti i tipi e i livelli di sindacati e rappresentanti dei lavoratori lo sostengono e partecipano attivamente al dialogo sociale transnazionale.

In simili casi, il CAE ha il potenziale di integrare e rafforzare la rappresentanza degli interessi a livello nazionale e la contrattazione collettiva, come è apparso evidente per i CAE che sono riusciti a confermare i rappresentanti britannici mentre il loro paese stava lasciando il campo di applicazione legislativo dell'UE.

► Mancanza di mezzi

Tuttavia, a dispetto di talune pratiche direzionali delle società transnazionali, la rappresentanza e il coordinamento degli interessi dei lavoratori sono ancora fortemente radicati nel contesto nazionale. La rappresentanza d'interesse transnazionale in termini di risorse, tempo libero, formazione continua e acquisizione di competenze dipende interamente dalla buona volontà della direzione. Una situazione tutt'altro che soddisfacente, in quanto ostacola la qualità e l'efficienza del dialogo sociale transnazionale.

► **Influenza a livello nazionale**

I quadri legislativi nazionali hanno un impatto significativo che potrebbe essere maggiormente orientato verso il rafforzamento dei poteri dei membri del CAE. A seconda della composizione dei seggi per paese, l'impatto può essere positivo o negativo, soprattutto nel negoziare l'accordo CAE. In alcuni paesi, le leggi nazionali conferiscono diritti e prerogative progressiste ai rappresentanti dei lavoratori (ad es. credito temporale illimitato, accesso a tutti i siti), mentre in altri paesi è vero il contrario. Nelle strategie dei rappresentanti dei sindacati e dei lavoratori si dovrebbe tenere maggiormente conto dell'evoluzione dei sistemi di relazioni industriali. In Francia, ad esempio, da un lato la drastica riduzione dei rappresentanti nazionali dei lavoratori indebolisce la loro possibilità di coordinarsi a livello europeo, mentre dall'altro vengono conferite nuove prerogative nazionali in relazione all'impatto della loro azienda sui cambiamenti climatici, tematica assai utile nei dibattiti CAE.

► **Due diligence**

Ciò vale anche per paesi come Francia, Germania e Norvegia che hanno recentemente adottato una nuova legislazione in materia di due diligence che potrebbe consentire ai membri del CAE di influenzare la direzione aziendale per quanto riguarda la catena di approvvigionamento.

6.2 Cambiamento giuridico: allineare la direttiva CAE alle esigenze attuali ed emergenti



► **FSE e coordinatore sindacale**

Il ruolo essenziale dei sindacati europei e nazionali non solo nella negoziazione e nella rinegoziazione degli accordi, ma anche nella vita quotidiana, e l'efficienza e l'elevata qualità nella prassi dei CAE dovrebbero essere riconosciuti dalla direttiva. Ogni CAE dovrebbe avere un proprio coordinatore sindacale.

► **Processi e metodologie**

Nei CAE più grandi, nei gruppi di lavoro ad hoc e permanenti, i comitati per i diversi rami di un'azienda hanno un forte impatto sulla qualità del lavoro dei CAE, compresa la "prossimità" ai luoghi di lavoro e l'interazione tra il livello europeo e locale.

► **Consulenza di esperti**

Nella maggior parte dei casi e degli accordi analizzati è prevista la possibilità per il CAE di coinvolgere esperti tecnici (in materia economica, legale, di salute e sicurezza, ecc.) in situazioni di ristrutturazione. Le disposizioni olandesi e francesi dovrebbero essere promosse, perché prevedono un sostegno regolare da parte degli esperti.

► **Il coordinamento è importante per raccogliere informazioni di qualità**

I CAE e gli esperti sono in genere limitati dalle informazioni fornite dalla direzione. I casi di studio dimostrano che i membri del CAE potrebbero comunicare ai rappresentanti locali le informazioni nazionali ricevute, salvo qualora vietato da un accordo CAE. Gli esperti e i membri del CAE potrebbero quindi beneficiare di un quadro più coerente e dettagliato per analizzare le strategie e i piani della direzione.

► Riservatezza

Purtroppo, un simile coordinamento può essere vietato da accordi o dalla direzione caso per caso, nonostante l'iniziale intenzione dei legislatori dell'UE di promuovere collegamenti tra i livelli nazionali ed europei di rappresentanza dei lavoratori. Resta il fatto che non sembra esserci alcuna giustificazione oggettiva per imporre un velo tra diversi livelli di partecipazione dei lavoratori.

► Rappresentanti dei lavoratori nel CAE e negli organi direttivi

La questione della riservatezza riguarda anche la necessità di cooperazione tra i rappresentanti del personale negli organi direttivi e i membri del CAE. Per ridurre la pressione su questi rappresentanti andrebbero trovate soluzioni giuridiche equilibrate.

► Formazione

I diritti nei sistemi nazionali di relazioni industriali differiscono notevolmente da paese a paese. La necessità di moduli di formazione su questo tema è stata espressa in diverse occasioni come un modo per ridurre al minimo l'impatto delle differenze culturali e migliorare la comprensione delle norme in vigore; ciò aiuterebbe i CAE a lavorare meglio insieme. Diversi casi di studio suggeriscono che, in generale, la formazione è un elemento chiave dell'efficienza dei CAE in termini di coesione e capacità di agire. A tal fine, occorre rafforzare l'accesso di formatori esterni, comprese le FSE, alle sessioni di formazione.

6.3 Raccomandazioni su altre misure



► L'azione ripaga

In molti casi, membri dei CAE che si sono scontrati con una mancanza di collaborazione della direzione hanno dovuto adottare soluzioni estreme come l'uscita dalla sala riunioni, la minaccia di intraprendere azioni legali, il rilascio di dichiarazioni pubbliche, la risoluzione dell'accordo CAE... In ogni caso, simili azioni hanno dato i loro frutti, agevolando il raggiungimento degli obiettivi.

► Transnazionalità

Una precisa definizione di transnazionalità nell'accordo CAE è di estrema importanza, perché il concetto è spesso male interpretato dagli attori sul campo. La direzione cerca di ridurre il campo di applicazione della transnazionalità per limitare al minimo la competenza del CAE, ad esempio cercando di imporre una percentuale di dipendenti interessati o un fatturato minimo annuo. Simili pratiche andrebbero respinte ogni qual volta possibile. Anche in presenza di un buon accordo, i membri del CAE devono accertarsi che sia attuato correttamente.

► Dialogo sociale settoriale

Quando le FSE incontrano difficoltà a sviluppare un dialogo sociale con le federazioni europee dei datori di lavoro su un punto specifico, potrebbero coinvolgere i rappresentanti CAE a condividere le loro esperienze "sul campo", se vi sono buone pratiche da condividere. Inoltre, i rappresentanti CAE potrebbero anche trarre vantaggio dagli orientamenti e dalle raccomandazioni del CESE per rafforzare il dialogo con i datori di lavoro a livello aziendale su temi di loro pertinenza.

► **Rappresentanti CAE esperti**

Per garantire la legittimità del CAE, la sua efficacia in termini di procedure di informazione e consultazione, nonché la qualità complessiva del lavoro, è essenziale che sia costituito da figure di spicco sia sul fronte dei lavoratori che di direzione. Ciò dovrebbe sicuramente riguardare anche i rappresentanti del personale che partecipano agli organi direttivi.

► **Comitati ristretti**

In alcuni casi analizzati nella presente relazione, i comitati ristretti sono fondamentali per garantire una diffusione efficace del coordinamento e delle informazioni. In alcuni casi, tuttavia, il comitato ristretto può avere un ruolo dominante nella misura in cui può sostituire le riunioni plenarie del CAE per i processi di informazione-consultazione. In linea di principio, una situazione gradita alle direzioni che potrebbero cercare di accelerare procedure a basso costo. Tuttavia, la democrazia sul luogo di lavoro conta. Comitati ristretti e portavoce devono sempre rimanere entro i limiti della loro responsabilità operativa ed esecutiva.

► **CAE orientati ai risultati**

Fatto salvo il diritto alla contrattazione collettiva dei sindacati, i CAE dovrebbero adottare una politica/strategia orientata ai risultati. Nei casi analizzati, CAE con un programma di lavoro annuale sono assai rari. È tuttavia importante che i CAE passino da una posizione difensiva a un ruolo proattivo per raggiungere risultati concreti. Ciò faciliterebbe l'impegno dei membri del CAE nel dibattito europeo, ove necessario. Piuttosto che essere soggetti all'agenda della direzione, i CAE dovrebbero cercare di spingere sulle questioni che considerano prioritarie. Alcuni CAE, ad esempio, sono riusciti a ottenere impegni dalla direzione europea su questioni importanti come il telelavoro, un fenomeno in rapida crescita. Simili impegni possono stimolare il dialogo sociale nazionale, laddove debole. Peraltro, anche l'effettiva attuazione o trasposizione di tali impegni europei è una questione che i CAE possono affrontare, come dimostrato da alcune delle migliori pratiche segnalate.

► **Riunioni da remoto**

L'impatto della crisi del Covid-19 sui CAE consiste in un numero sempre crescente di riunioni virtuali, spesso in sostituzione di quelle fisiche. In molti casi, la minaccia di una maggiore sostituzione è già una realtà che, in questa fase, rimane informalmente espressa dalla direzione che ha individuato una grande opportunità per tagliare le spese correlate e minare la coesione dei membri del CAE. I CAE dovrebbero evitare simili pratiche e, se necessario, concordare con la direzione uno schema scritto di riunioni virtuali in aggiunta a quelle previste nell'accordo CAE.

► **Accesso alla giustizia**

Nei casi analizzati, raramente il contenzioso è stato un'opzione per i membri del CAE. Un chiarimento sullo svolgimento dei procedimenti giudiziari nazionali sarebbe di grande aiuto per garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori. Il ricorso a procedimenti giudiziari dovrebbe essere semplice e diretto in ogni paese. Ciò vale in particolare per i numerosi casi analizzati in cui la direzione sembra nascondere informazioni a livello nazionale aggregando dati o dove sono negate riunioni straordinarie malgrado sia in corso l'elaborazione di piani di ristrutturazione.



Per ulteriori informazioni sulle nostre azioni, sulle nostre richieste e sul nostro sostegno agli affiliati, visitate il nostro sito web:

www.democracyatwork.eu

www.worker-participation.eu

ETUC - European Trade Union Confederation

Boulevard du Roi Albert II, 5 - B - 1210 Brussels

Tel +32 (0)2 224 04 11 - E-mail etuc@etuc.org

www.etuc.org



With the financial support of
the European Union

CONFEDERATION
**SYNDICAT
EUROPÉEN
TRADE UNION**

The logo of the European Trade Union Confederation (ETUC), featuring a stylized white figure with arms raised, set against a red background.