

COSTRUIRE SULLE ESPERIENZE:
UN APPROCCIO WIN-WIN
ALLE RELAZIONI INDUSTRIALI
TRANSNAZIONALI
NELLE SOCIETÀ MULTINAZIONALI

RELAZIONE FINALE





Con il sostegno finanziario dell'Unione europea

COSTRUIRE SULLE ESPERIENZE:
UN APPROCCIO WIN-WIN
ALLE RELAZIONI INDUSTRIALI
TRANSNAZIONALI
NELLE SOCIETÀ MULTINAZIONALI

RELAZIONE FINALE

Contratto VS/2016/0414

Progetto congiunto della CES e di BUSINESSEUROPE



in collaborazione con le associazioni dei datori di lavoro



e con le federazioni sindacali europee



INFORMAZIONI SUGLI AUTORI

La CES e BusinessEurope desiderano ringraziare Marie-Nöelle Lopez e Stefania Marassi per il lavoro svolto ed esprimere il loro massimo apprezzamento per la loro dedizione e professionalità.

Marie-Nöelle Lopez è fondatrice e direttrice di Planet Labour, un quotidiano newswire specializzato in diritto del lavoro e relazioni industriali in Europa e a livello internazionale. Lopez è stata incaricata di istituire la banca dati della Commissione europea sui TCA e ha partecipato a diversi progetti relativi a questo tipo di accordi in qualità di esperto.

Stefania Marassi è docente e ricercatrice di diritto del lavoro europeo e internazionale presso l'Università di scienze applicate dell'Aia. Lavora inoltre come consulente indipendente.

DICHIARAZIONE DI NON RESPONSABILITÀ

I punti di vista e le opinioni espressi nella relazione sono quelli degli autori e non rappresentano l'opinione della Commissione europea. La CES e BusinessEurope sono autori delle conclusioni congiunte, per le quali hanno esclusiva responsabilità.



INDICE

Introduzione	4
1. Perché negoziare un TCA? Il punto di vista di un datore di lavoro	5
2. Fattori trainanti per la negoziazione di TCA	6
3. Vantaggi reciproci e condivisi	9
4. La negoziazione: una fase critica ma essenziale per la successiva implementazione di un accordo	12
5. La fase di implementazione: una sfida comune ma anche un'occasione per elaborare soluzioni innovative	15
6. Lezioni apprese	18
Conclusioni congiunte della CES e di BusinessEurope	19
Elenco di accordi aziendali transnazionali	20
Elenco delle interviste	21



INTRODUZIONE

Costruire sulle esperienze: il contesto di riferimento del progetto congiunto

Negli ultimi anni, gli accordi aziendali transnazionali (TCA) sono diventati una pratica sempre più diffusa nelle società multinazionali (MNC). Attualmente sono stati firmati oltre 280 accordi. Si tratta del risultato dell'internazionalizzazione delle relazioni industriali in cui i sindacati europei e internazionali da un lato e alcune multinazionali dall'altro, hanno trovato un terreno operativo comune.

Nell'ultimo decennio, i TCA hanno attirato l'attenzione anche delle istituzioni dell'UE, in quanto hanno dimostrato di essere in grado di affrontare argomenti delicati in modo concertato (come anticipare i cambiamenti e le ristrutturazioni) e di contribuire agli obiettivi politici dell'UE, come ad esempio alcuni degli obiettivi della strategia UE 2020. Nel 2008 la Commissione europea ha istituito un comitato di esperti (con al suo interno rappresentanti sia dei sindacati sia delle organizzazioni dei datori di lavoro) e ha commissionato diverse relazioni su argomenti correlati (come gli effetti dei TCA nei diversi sistemi giuridici, la risoluzione delle controversie, ecc.). Il Parlamento europeo, a sua volta, ha adottato una risoluzione che approva la relazione intitolata "Contrattazione collettiva transfrontaliera e dialogo sociale transnazionale (2012/2292 (INI))" in data 12 settembre 2013 (relatore l'onorevole Thomas Händel) e ha invitato la Commissione stessa a prendere in considerazione misure ad hoc per i TCA.

Il tema dei TCA è stato al centro dell'attenzione anche a livello internazionale. L'ILO ha condotto alcuni studi in merito e il ruolo che i TCA possono svolgere per una governance sostenibile delle catene di fornitura globali è stato uno dei temi principali affrontati in occasione della Conferenza internazionale sul lavoro dell'OIL tenutasi nel giugno del 2016.

Il numero crescente di accordi ha indotto le parti sociali europee a concordare l'apertura di un dibattito su tale fenomeno. Per la prima volta in assoluto, il recente progetto ha riunito intorno a un tavolo sindacati, organizzazioni dei datori di lavoro e aziende e avviato un dibattito, basandosi sui risultati delle discussioni interne delle loro organizzazioni e di altri progetti sui TCA realizzati negli ultimi anni sia dalla CES sia da BusinessEurope.

Sul fronte sindacale, molte federazioni sindacali europee hanno intensificato la loro opera per negoziare e concludere TCA e la CES ha sostenuto attivamente il loro operato dal 2009, con l'obiettivo di affrontare eventuali problemi emergenti nel corso del processo. La CES ha realizzato due diversi progetti che hanno portato a una proposta per la creazione di un ambiente favorevole per questo tipo di negoziazioni.

Allo stesso tempo, BusinessEurope e le sue affiliate hanno preso in esame la questione dei TCA e stimolato gli scambi tra le aziende. Nel 2010 un progetto congiunto con ITC-ILO ha discusso le esperienze di una serie di multinazionali. Più recentemente, un altro progetto con ITC-ILO ha discusso le sfide e le opportunità legate ai TCA e alle catene di fornitura globali.

La caratteristica comune di tali azioni era che entrambe le organizzazioni desideravano basarsi sulle pratiche correnti al fine di individuare soluzioni che potessero essere di supporto agli agenti negoziali. In questo contesto, la CES e BusinessEurope hanno elaborato il progetto congiunto "Costruire sulle esperienze: un approccio win-win alle relazioni industriali transnazionali nelle società multinazionali". Nell'arco degli ultimi due anni ci sono stati diversi incontri. Dopo una fase preparatoria che ha avuto luogo durante la prima metà del 2017, le parti sociali europee si sono incontrate per il primo seminario a Helsinki nell'ottobre 2017. In tale occasione hanno discusso dei fattori trainanti e dei vantaggi dei TCA. Durante il secondo seminario, che si è svolto a Berlino alla fine del gennaio 2018, il dibattito si è incentrato sulle negoziazioni e sull'attuazione degli accordi. Un evento finale per discutere la relazione e trarre conclusioni comuni si è tenuto a Bruxelles nel maggio 2018. Le interviste e le discussioni tenutesi durante tutto il progetto hanno contribuito alla formulazione sia della relazione finale – elaborata dai due esperti indipendenti, Marie-Nöelle Lopez e Stefania Marassi – sia delle conclusioni politiche tratte dalla CES e da BusinessEurope che chiudono il testo.

I risultati del progetto: la relazione finale

Questa relazione finale identifica e delinea i risultati principali delle interviste condotte tra luglio 2017 e marzo 2018 con dirigenti centrali e rappresentanti sin-

dacali di otto società che avevano stipulato accordi transnazionali (TCA), in particolare accordi quadro europei (EFA) a livello aziendale e/o accordi quadro globali (GFA).

Il comitato direttivo ha selezionato otto società con sedi in Italia, Francia e Germania. Il progetto, inoltre, è incentrato sullo studio di sei accordi quadro europei (EFA) e/o due accordi quadro globali (GFA). Il campione di aziende copre un ampio spettro di situazioni. Una delle società selezionate è relativamente nuova alle negoziazioni a livello europeo mentre tre, a oggi, hanno stipulato un solo TCA. Per contro, quattro delle società selezionate sono state molto attive nell'ambito delle negoziazioni transnazionali: la prima ha già concluso sette TCA (cinque EFA e due GFA), la seconda tre TCA (due EFA e un GFA), la terza due EFA e la quarta e ultima società tre EFA.

Il campione, inoltre, include due EFA che hanno subito un processo di rinnovo e rinegoziazione. Lo studio di questi accordi è risultato utile ai fini di una maggiore comprensione di questioni specifiche relative al processo di rinegoziazione: in che modo le parti sociali possono identificare i problemi incontrati nel processo attuativo, come elaborare una diagnosi congiunta della situazione e come lavorare insieme per trovare soluzioni al fine di migliorare l'attuazione degli accordi a livello locale.

Infine, i TCA studiati affrontano diverse questioni, che vanno dall'inclusione dei giovani all'occupabilità, dall'anticipazione dei cambiamenti alla salute e alla sicurezza sul lavoro e ai diritti fondamentali del lavoro. Sono tutti frutto di negoziazioni con federazioni sindacali europee (ETUF) o federazioni sindacali internazionali (GUF).

Le interviste si sono basate su un questionario preparato in precedenza dal comitato direttivo. L'elenco delle domande copriva una vasta gamma di ambiti: a) i fattori trainanti che hanno spinto le parti firmatarie a impegnarsi in negoziazioni e a stipulare questo tipo di accordi, b) i vantaggi derivanti dalla stipula di TCA per tutte le parti interessate e quindi la loro capacità di negoziare accordi win-win e c) i processi di negoziazione e implementazione e la capacità delle parti firmatarie di superare le problematiche e di pervenire a soluzioni che vadano a vantaggio di tutte le parti interessate quando si presenta un problema.

Sul fronte sindacale, sono state condotte interviste con 17 rappresentanti di federazioni sindacali europee/internazionali e di sindacati a livello nazionale che sono stati coinvolti nella negoziazione e/o implementazione dei TCA selezionati. Sul fronte manageriale, sono stati intervistati 12 rappresentanti della direzione centrale.

1. PERCHÉ NEGOZIARE UN TCA? IL PUNTO DI VISTA DI UN DATORE DI LAVORO

I TCA condividono una certa unicità nella misura in cui sono elaborati ad hoc, cercano di rispondere a problemi significativi affrontati da un gruppo aziendale e sono in grado di sviluppare una specifica politica sociale o delle risorse umane in grado di rispondere a tale sfida. Il punto di partenza per le imprese è il problema e la sfida che devono affrontare. Solo allora la direzione dell'azienda decide se stipulare un TCA. Questo avviene dopo aver valutato il valore che tale accordo potrebbe generare rispetto all'alternativa, vale a dire una politica unilaterale attuata dall'azienda.

Anche se i fattori trainanti e gli argomenti affrontati sono chiaramente specifici per le singole società, le interviste condotte con i team manageriali delle aziende hanno evidenziato diversi fattori comuni che guidano le decisioni delle società di perseguire negoziazioni e concludere un TCA.

Quali sono, quindi, gli aspetti trasversali e alcuni motivi comuni che hanno spinto queste aziende a scegliere di concludere un TCA anziché elaborare una politica su base unilaterale?

a. I TCA consentono di mettere in discussione il management di un'azienda per quanto riguarda pratiche e risultati

Tra le società incluse nello studio, molti team dirigenziali hanno dichiarato che i loro impegni hanno un impatto maggiore quando sono definiti in un TCA. Di fatto, la stipula di questi accordi implica determinate procedure di follow-up da parte delle parti firmatarie. È proprio questo livello di requisiti che viene richiesto da coloro che si impegnano nel processo.

In altre parole, le aziende sembrano ricercare e apprezzare l'obbligo sancito in molti TCA di riferire su ciò che è stato fatto per attuare l'accordo e sui progressi compiuti. Anche la possibilità di essere messe in discussione per quanto riguarda pratiche e risultati, attraverso un'influenza compensativa all'interno dell'azienda, è qualcosa che le società apprezzano.

b. I TCA consentono al management di un'azienda di fare affidamento sul coinvolgimento dei rappresentanti dei dipendenti per attuare con successo la politica interna

Quando si negozia un TCA, i team manageriali si aspettano non solo di essere messi in discussione dai rappresentanti dei dipendenti, ma anche di ottenere il sostegno di questi attori nell'implementazione della politica interna. Di fatto, per molte aziende, negoziare un TCA e, di conseguenza, coinvolgere i rappresentanti

dei dipendenti è un modo per andare oltre i limiti dei canali di implementazione delle politiche manageriali e fare affidamento sui canali della rappresentatività dei lavoratori. Di conseguenza, nella maggior parte degli accordi presi in esame - e questo è il caso più frequente con gli EFA - le parti firmatarie spesso ricorrono alla negoziazione a livello locale o al dialogo sociale per l'attuazione dell'accordo.

Gli accordi in materia di salute e sicurezza (società A e società G) sono piuttosto rappresentativi di questo approccio, in quanto cercano di promuovere il dialogo sociale su questi temi a livello locale. Nella società G, il TCA consente ai rappresentanti dei lavoratori di richiedere una discussione annuale sulle questioni relative a salute e sicurezza laddove non esista un organismo dedicato.

Il TCA di Schneider Electric prevede l'implementazione di strutture per il dialogo sociale nazionale in quei paesi in cui non ne esistano a questo livello. Questi organismi dovranno quindi incontrarsi periodicamente per discutere le questioni relative all'evoluzione delle mansioni lavorative e delle competenze. Il TCA stipulato da Engie prevede un incontro annuale in ciascuna divisione, dedicato a presentare e discutere con i rappresentanti dei dipendenti la strategia della divisione e le conseguenze sulle mansioni lavorative e sulle relative competenze. Tutte queste disposizioni consentono ai sindacati locali di assumere il controllo dell'accordo a livello locale e consentono alle politiche in materia di occupabilità e competenze di operare a livello locale coinvolgendo i manager locali sui temi trattati.

2. FATTORI TRAINANTI PER LA NEGOZIAZIONE DI TCA

Come accennato in precedenza, i TCA consistono in accordi ad hoc che affrontano questioni/problematiche fronteggiate da datori di lavoro e lavoratori su scala globale o europea. Entrambe le parti riconoscono la necessità di stabilire disposizioni che serviranno da quadro di riferimento per affrontare le problematiche comuni. Le sezioni seguenti presentano alcuni esempi di fattori trainanti che sono stati identificati sulla base dei case study delle aziende.

Tali sfide possono essere collegate all'espansione e alla trasformazione aziendale (a) o correlate ad altri argomenti più specifici come salute e sicurezza o il rinnovamento della forza lavoro (b). Stabilire una visione e/o un'immagine di gruppo che possa anche rafforzare la reputazione dell'azienda potrebbe costituire un altro fattore trainante (c), come potrebbe esserlo il rafforzamento della fiducia reciproca e della cooperazione

tra i firmatari e la diffusione di una cultura del dialogo sociale tra le diverse entità aziendali (d) o l'omogeneizzazione delle risorse umane / pratiche di relazioni sindacali tra le consociate (e).

a. Rispondere a problematiche legate all'espansione e trasformazione aziendale

Per alcune delle aziende prese in esame, la loro trasformazione è stata il fattore motivante alla base della stipula di un accordo TCA, sia perché l'azienda era in pieno sviluppo in termini di ampliamento della propria attività a livello internazionale (Enel), sia perché si stava preparando ad adottare un diverso modello imprenditoriale (Engie), o stava anticipando diversi cambiamenti nel proprio business, in particolare in relazione ai cambiamenti tecnologici e ai nuovi mercati (Schneider Electric).

Quando il fattore trainante è un cambiamento aziendale, l'iniziativa per avviare le negoziazioni spesso proviene dai rappresentanti dei lavoratori. In tali casi, l'accordo dimostra che i lavoratori e i loro rappresentanti sono preoccupati per l'impatto di questo cambiamento (Enel ed Engie). Nel frattempo, il bisogno di trasparenza e di garanzie dei dipendenti riecheggia alcune delle preoccupazioni del management della società, come mostrato negli esempi riportati di seguito.

- Quando il cambiamento contempla la globalizzazione, i sindacati desiderano stabilire un quadro di riferimento in cui le pratiche sociali possano convergere per creare una sorta di parità di condizioni in cui le regole del gioco siano le stesse e le disparità ridotte al minimo (Enel). Ciò può essere in sintonia con gli interessi stessi della società di diffondere la cultura aziendale attraverso le proprie attività operative, specialmente in termini di gestione della trasformazione del business attraverso il dialogo sociale.
- Nel contesto della trasformazione del business, le richieste del sindacato per un quadro di riferimento al fine di anticipare e gestire meglio l'impatto della trasformazione sui posti di lavoro sono in sintonia anche con l'interesse stesso della società di assicurare i dipendenti sulla trasformazione del business e sulla capacità del gruppo di gestire i cambiamenti in maniera socialmente responsabile. La Engie è un esempio

di come l'obiettivo di stabilire la fiducia non sia una nozione astratta come potrebbe apparire a prima vista. L'accordo stabilisce impegni molto concreti che salvaguardano l'occupabilità, con particolare attenzione sia alla formazione che alla mobilità. L'obiettivo era che i dipendenti potessero trovare la propria collocazione nella futura organizzazione. In questo modo, la direzione dell'azienda stava cercando di fare in modo che il personale considerasse la trasformazione aziendale in maniera più positiva.

- La prospettiva di un cambiamento significativo legato all'azienda è anche un'opportunità, per le parti sociali, di rivitalizzare lo slancio in previsione del cambiamento. L'implementazione di meccanismi volti a contribuire all'identificazione dei bisogni dell'azienda, ad esempio in termini di occupazione e competenze, è vantaggiosa per entrambe le parti (Schneider Electric).

b. Lavorare congiuntamente e in modo collaborativo per il raggiungimento di obiettivi comuni che soddisfino le esigenze o le sfide di un'azienda

La disponibilità della direzione centrale e dei sindacati a collaborare per il conseguimento di obiettivi comuni è uno dei principali fattori alla base della stipula della maggior parte dei TCA presi in esame. Ciò solleva la questione riguardante quali obiettivi intendano raggiungere le parti firmatarie, utilizzando quindi un TCA come veicolo a tale fine.

Come menzionato nella sezione 2, questi accordi e gli argomenti affrontati sono formulati ad hoc in base alle esigenze e alle problematiche prioritarie affrontate dall'azienda, dai rappresentanti dei lavoratori e dai lavoratori in un dato momento. Le caratteristiche del settore di attività in cui opera l'azienda possono anche svolgere un ruolo nella gamma di argomenti trattati da un TCA (ad esempio, se un'azienda fa affidamento su una forza lavoro altamente specializzata per svolgere le attività operative principali, molto probabilmente sarà interessata a trovare nuovi modi per mantenere il know-how internamente trasferendo le competenze a una generazione più giovane di lavoratori).

Di conseguenza, le parti firmatarie di alcuni dei TCA presi in esame hanno fatto uso di questi accordi per raggiungere un'ampia varietà di obiettivi e risolvere le problematiche in modo congiunto e collaborativo.

Tali problematiche vanno dalla carenza di forza lavoro qualificata all'anticipazione e all'identificazione delle competenze richieste nei ruoli futuri (cfr. sezione 3.a) e alla necessità di assicurare un cambiamento nella mentalità della dirigenza e dei lavoratori riguardo all'importanza degli standard relativi a salute e sicurezza.

A titolo esemplificativo, la necessità dell'azienda di espandere ulteriormente le proprie attività operative e di mantenere all'interno le conoscenze e le competenze acquisite da una generazione di lavoratori prossimi al pensionamento ha spinto i firmatari di uno dei TCA a cercare un modo coordinato per attrarre e integrare i giovani nella società tramite, ad esempio, programmi di apprendimento basati sul lavoro (Safran).

Allo stesso modo, il miglioramento degli standard relativi a salute e sicurezza nell'intero gruppo è stato anche il fattore chiave che ha portato le parti firmatarie a negoziare tre dei TCA presi in esame (Barilla, Suez e ThyssenKrupp). Data la natura del business, la società H era fortemente interessata a gestire e superare le situazioni pericolose affrontate dai suoi dipendenti nello svolgimento delle proprie mansioni lavorative quotidiane. Per quanto riguarda Barilla, l'obiettivo "zero incidenti" è stato esplicitamente stabilito nell'accordo e perseguito dalle parti firmatarie. Per Suez, in considerazione dell'elevata frequenza e della gravità degli incidenti correlati a salute e sicurezza, si trattava di una vera e propria priorità per il management e i rappresentanti dei dipendenti, ed entrambe le parti erano ansiose di mettere a punto un TCA su questo argomento.

c. Stabilire una visione e/o un'immagine di gruppo che possa anche rafforzare la reputazione dell'azienda

La creazione di un'identità di gruppo è un importante fattore trainante che ha portato alla stipula di alcuni dei TCA presi in esame, in particolare dal punto di vista della direzione centrale. A tale riguardo, vale la pena di evidenziare tre aspetti:

- a) in primo luogo, un TCA può essere un modo per canalizzare e dare visibilità alla visione di un gruppo sul tema affrontato dall'accordo e/o la problematica affrontata dall'azienda. Pertanto, una società può utilizzare un TCA per formulare una visione di gruppo a sostegno di un cambiamento nel business (Engie) oppure può ritenere che creare e mantenere

un insieme di valori e principi comuni (ad esempio sull'importanza del dialogo sociale e il rispetto per diritti fondamentali nell'ambito del lavoro) all'interno del gruppo sia un fattore chiave e un trampolino di lancio fondamentale quando si intraprende il processo di espansione del business (Enel). Naturalmente, ciò deve sempre avvenire prendendo in considerazione e rispettando la legislazione nazionale e le consuetudini nazionali e locali nell'ambito delle relazioni industriali.

- b) In secondo luogo, per un'azienda un TCA può essere un mezzo per sviluppare un nuovo marchio e una nuova immagine di datore di lavoro paneuropeo che da lì in avanti vada al di là del paese della sede centrale. Questo è particolarmente vero quando l'attuale immagine aziendale è fortemente radicata e connessa alle attività operative dell'azienda in un paese (Safran). Questo fattore trainante riecheggia inoltre quello che i rappresentanti dei dipendenti considerano un fattore importante per la stipula di un TCA: la creazione di fondamenta sociali a livello europeo in un'azienda in cui questa funzione non sia ancora presente (Safran).
- c) In terzo luogo, secondo i sindacati, la stipula di un TCA può essere considerata uno strumento importante per promuovere la reputazione della società in un'area specifica (ad esempio quello della salute e sicurezza), in particolare laddove gli standard lavorativi nella sede della società siano già molto elevati (Barilla).

d. Rafforzare, approfondire e/o formalizzare il dialogo sociale fra management e sindacati sia a livello centrale che locale

I TCA possono contribuire al rafforzamento e al consolidamento del rapporto di lavoro e del dialogo tra management e sindacati di un'impresa, a livello centrale o locale. A tal fine, la stipula di TCA può essere considerata un importante strumento per rafforzare la fiducia reciproca e la cooperazione tra le parti interessate e per diffondere una cultura del dialogo sociale attraverso le diverse attività operative dell'azienda, sulla base di una partnership sociale collaborativa tra management e sindacati, anziché di un rapporto conflittuale.

In questo contesto, sia dal punto di vista dell'impresa che da quello sindacale, un TCA può aiutare a "espor-

tare” il modello riuscito di dialogo sociale che esiste nella sede centrale dell’azienda in uno specifico ambito (ad es. salute e sicurezza) negli altri siti aziendali, nel tentativo di intraprendere un percorso di crescita comune finalizzato al miglioramento continuo degli standard di salute e sicurezza in tutto il gruppo (Barilla).

Allo stesso modo, i TCA possono contribuire ad approfondire e ampliare il dialogo sociale a un livello diverso e, potenzialmente, più ampio. L’istituzione, ad esempio, di un ulteriore livello di processi partecipativi nella dimensione transnazionale (ad esempio attraverso la creazione di un comitato aziendale internazionale, Global Works Council - GWC) va a vantaggio non solo dei rappresentanti dei lavoratori (e, in ultima analisi, dei lavoratori), ma anche dell’azienda stessa. In questo modo, i primi sono meglio informati sulle operazioni e le strategie della società in tutto il mondo, mentre l’azienda ha a disposizione un canale importante per la comunicazione in merito alle prestazioni delle diverse entità del gruppo (Enel).

Inoltre, un rapporto di lavoro positivo tra un’azienda e un sindacato può talvolta arrivare a un punto in cui entrambe le parti percepiscono la necessità di istituzionalizzare le pratiche di dialogo sociale già in atto (ad esempio lo scambio di opinioni e informazioni su presunte violazioni dei diritti fondamentali del lavoro). Questa formalizzazione può servire a sensibilizzare le diverse entità del gruppo e il mondo esterno sul rapporto di lavoro collaborativo tra la società e il sindacato per quanto riguarda i diritti dei lavoratori (Metro). Allo stesso tempo, il rafforzamento del dialogo sociale attraverso la stipula di TCA può anche costituire una solida base per il progresso dei diritti dei lavoratori, cosa che costituisce un fattore trainante centrale specialmente

per i sindacati. Può inoltre mitigare il rischio di campagne e azioni, cosa che, secondo i sindacati, può essere una ragione importante alla base della decisione di un’azienda di impegnarsi in negoziazioni transnazionali (Metro).

e. Assicurare che gli impegni sociali siano omogenei in tutto il gruppo

La sezione 3.c ha sottolineato che l’istituzione delle visioni e/o dell’immagine di un gruppo può essere uno dei fattori alla base della stipula di un TCA. In alcuni dei TCA presi in esame in questo studio, questo fattore trainante ha una portata ancora maggiore, al punto che le parti riconoscono che questi accordi hanno il potenziale valore aggiunto di riaffermare e rendere omogenei / armonizzare gli impegni sociali dell’azienda in tutte le entità del gruppo all’interno dell’ambito di applicazione dell’accordo. Ciò non è, e non deve essere, a scapito del rispetto della legislazione nazionale e delle consuetudini nazionali e locali, in particolare durante la fase di attuazione dei TCA.

Più specificamente, la stipula di TCA può contribuire ad armonizzare gli impegni dell’azienda nelle aree toccate dall’accordo, ad esempio la formazione e l’integrazione dei giovani (Safran). Inoltre, può essere un vettore per garantire che tutte le entità del gruppo condividano una visione comune in merito all’importanza del dialogo sociale e alle conseguenze positive che potrebbero derivare da un rapporto di lavoro collaborativo tra un’azienda e i sindacati, tra le altre cose (Enel). Dal punto di vista dei rappresentanti dei dipendenti, un TCA può anche garantire che il comportamento di un’azienda sia simile in tutte le sue sedi (Barilla).

3. VANTAGGI RECIPROCI E CONDIVISI

I risultati delle interviste indicano che aziende e sindacati possono nutrire un profondo interesse nella negoziazione di TCA, in quanto non solo i vantaggi derivanti dalla loro stipula e implementazione sono spesso condivisi da entrambe le parti, ma si tratta anche di accordi di mutuo beneficio. Cinque principali ambiti di vantaggi possono essere identificati in relazione

ai TCA esaminati in questo studio. Alcuni dei benefici rispecchiano i fattori trainanti delineati nella sezione 2, dimostrando in tal modo che le parti firmatarie hanno avuto in larga misura successo nell’attuazione degli accordi. È inoltre importante notare che, per alcuni dei TCA presi in esame (ad esempio quelli oggetto di rinegoziazioni e il più recente), è decisamente prematuro

stabilire se abbiano già prodotto un risultato positivo. In ogni caso, gli intervistati hanno identificato alcuni vantaggi (indiretti).

a. Risultati concreti su come i TCA hanno affrontato le problematiche comuni

I risultati delle interviste evidenziano che i TCA hanno consentito alle parti interessate di introdurre meccanismi innovativi e di mutuo beneficio per rispondere all'ampia gamma di esigenze e di sfide affrontate da un'azienda (si vedano le sezioni 2a e 2b per i relativi esempi).

Ne sono prova i risultati positivi derivanti dal TCA stipulato alla Safran, la cui implementazione ha portato le parti firmatarie a raggiungere diversi degli obiettivi (quantitativi) fissati in precedenza, come il numero di giovani professionisti da integrare nell'azienda attraverso programmi di apprendimento basati sul lavoro, lo sviluppo di partenariati con università e scuole e l'individuazione di prassi virtuose in questo ambito come strumento per migliorare infine l'attuazione dell'accordo a livello locale.

Inoltre, il TCA concluso presso ThyssenKrupp è uno degli strumenti che hanno portato a uno spostamento nell'atteggiamento e nella mentalità della direzione e dei lavoratori riguardo all'importanza del miglioramento continuo degli standard in materia di salute e sicurezza. A titolo esemplificativo, il cambiamento di prospettiva su questi argomenti ha portato alla creazione di nuovi meccanismi e sistemi per migliorare gli standard in materia di salute e sicurezza all'interno dell'azienda. Allo stesso modo, la salute e sicurezza è ora un argomento che viene regolarmente presentato alle riunioni e discusso dagli attori interessati.

Pur essendo stato concluso di recente, si può affermare che il TCA stipulato dalla Barilla abbia già prodotto alcuni - seppur indiretti - benefici. L'organizzazione di eventi simbolici dedicati a salute e sicurezza in due paesi in cui opera la società è la dimostrazione dell'importanza attribuita a questo argomento da entrambe le parti firmatarie.

Tra i TCA che la Suez ha concluso in seguito al deconsolidamento del gruppo societario originario, è il TCA in materia di salute e sicurezza ad aver prodotto i maggiori risultati. Il motivo è che questo TCA ha affrontato un problema prioritario sia per l'azienda che per le parti sociali. Il dialogo sociale ben sviluppato sul gruppo di

lavoro dedicato a salute e sicurezza, che gestisce l'attuazione del TCA, è considerato da entrambe le parti come la base di un circolo virtuoso. Il feedback proveniente dalla base e dai rappresentanti dei dipendenti sulle iniziative politiche consente al management di adattare e migliorare la strategia complessiva relativa a salute e sicurezza.

Sia la direzione che i sindacati hanno sottolineato l'importanza di un sondaggio tra i dipendenti sugli argomenti inerenti a salute e sicurezza condotto congiuntamente dalla direzione e dal gruppo di lavoro su questo tema ed è stata avviata un'indagine a livello europeo. Il gruppo di lavoro su salute e sicurezza ha selezionato un sottogruppo dei suoi membri per collaborare con la direzione a un sondaggio tra i dipendenti. Il sondaggio riguardava tre temi, uno scelto dalla direzione e due dai rappresentanti dei dipendenti. Il sottogruppo ha lavorato sul contenuto e il formato del questionario con l'aiuto di un consulente. Sono stati organizzati diversi incontri specifici per analizzare i risultati del sondaggio e le sue conclusioni hanno portato alla formulazione di una serie di punti di intervento nell'ambito della politica in materia di salute e sicurezza del gruppo. I risultati hanno mostrato, per esempio, che il personale della sede centrale possedeva scarse conoscenze sulle politiche di salute e sicurezza intraprese dalla società. Pertanto, uno dei punti di azione politica era che ciascuna unità aziendale si focalizzasse in particolare sull'informare i dipendenti in merito a questioni e sviluppi su salute e sicurezza.

Alla Engie, le parti firmatarie del TCA hanno riscontrato un cambiamento nella forma mentis delle parti. Per la maggior parte, il TCA affronta questioni di occupabilità e formazione. A tale riguardo, i sindacati hanno osservato che, grazie a questo accordo, l'atteggiamento di alcuni manager a livello locale era passato alla percezione che la formazione fosse più un investimento essenziale per il mantenimento dell'occupabilità che non una mera voce di costo.

Il TCA ha inoltre incoraggiato le entità coinvolte nella riorganizzazione aziendale, nei trasferimenti di imprese e nelle chiusure a destinare maggiori risorse alle misure di accompagnamento e a dedicare più tempo al dialogo sociale. Così è stato, per esempio, per il Regno Unito, dove si sono verificate diverse ristrutturazioni, compresa la chiusura di una sede, e per le quali l'accordo ha permesso di andare al di là dei requisiti legali relativi al coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori.

b. I TCA hanno rafforzato e/o formalizzato le relazioni e le pratiche di dialogo sociale tra le parti firmatarie

La stipula di tre dei TCA presi in esame è la riprova di questo vantaggio, in quanto entrambe le parti firmatarie riconoscono che il loro rapporto e le pratiche di dialogo sociale sono stati rafforzati grazie al TCA.

Alla Barilla, il TCA ha rafforzato il rapporto fra la direzione e la federazione sindacale europea firmataria. Pertanto, è strumentale istituire meccanismi di dialogo sociale e, più specificamente, una procedura centralizzata volta a monitorare e migliorare gli standard di salute e sicurezza in tutti gli stabilimenti europei dell'azienda. La federazione sindacale firmataria (EFFAT) e il comitato aziendale europeo (CAE) svolgeranno un ruolo centrale in questo processo.

Allo stesso modo, all'Enel, il TCA ha portato all'istituzione di un comitato aziendale globale, i cui membri sono nominati dai sindacati, e di tre comitati multilaterali. La creazione di questi meccanismi di dialogo sociale ha potenziato il canale di comunicazione tra l'azienda e i rappresentanti dei lavoratori. Il coinvolgimento attivo del comitato aziendale internazionale in un'importante riorganizzazione che ha avuto luogo nell'azienda un paio di anni fa conferma la maggiore attenzione e importanza attribuita sia dall'azienda sia dai sindacati alla creazione di un robusto e solido sistema di relazioni industriali all'interno dell'azienda.

Da ultimo, alla Metro, il TCA ha formalizzato il processo che regola il rapporto di lavoro tra le parti firmatarie, soprattutto per quanto riguarda il monitoraggio dell'aspetto attuativo. Dalla conclusione dell'accordo, le parti firmatarie si sono incontrate regolarmente in riunioni bilaterali durante tutto l'anno e su base annuale per la riunione tenuta tra tutti i sindacati locali / rappresentanti dei lavoratori presenti nelle sedi dell'azienda / nei paesi di tutto il mondo.

c. I TCA hanno consentito alla direzione centrale e alle federazioni sindacali europee/internazionali di pervenire a una maggiore comprensione di come l'azienda opera nelle sue attività in Europa o nel mondo

In alcuni dei TCA presi in esame, l'istituzione o il rafforzamento dei meccanismi di dialogo sociale all'interno dell'azienda non solo ha creato un importante veicolo attraverso il quale le informazioni vengono

canalizzate e condivise dalla società e dai rappresentanti dei dipendenti (vedi precedente sezione), ma il processo ha anche contribuito a migliorare il livello di conoscenza della direzione centrale e dei sindacati sul comportamento (sociale) dell'azienda nei diversi paesi in cui opera. Si tratta di un valore aggiunto importante e reciprocamente vantaggioso per entrambe le parti.

Pertanto, a seguito della stipula del TCA e della successiva creazione del comitato aziendale globale, i rappresentanti dei dipendenti dell'Enel hanno acquisito una migliore comprensione di come l'azienda operi a livello internazionale sia da un punto di vista sociale (ad esempio per quel che riguarda i diritti fondamentali del lavoro) che da quello imprenditoriale (ad esempio, decisioni strategiche che possono avere conseguenze sul piano sociale). In modo analogo, dal punto di vista del sindacato, la partecipazione della direzione centrale alla riunione annuale a cui hanno partecipato i sindacati locali ha permesso alla Metro di ricevere e raccogliere informazioni dettagliate sulle questioni relative al lavoro che si presentano nelle sue unità operative in tutto il mondo. Lo stesso vale per la federazione sindacale internazionale (GUF) firmataria, che ha potuto coordinare meglio le azioni con i sindacati locali grazie al TCA.

d. I TCA hanno inoltre contribuito a istituire e migliorare il dialogo sociale a livello locale, grazie al ruolo attivo svolto dalla federazione sindacale europea/internazionale insieme al management della società nella ricerca di soluzioni per le problematiche emerse a questo livello

I risultati delle interviste hanno evidenziato che i TCA sono un importante veicolo per migliorare il dialogo sociale a livello locale non solo perché favoriscono una cultura del dialogo sociale in paesi in cui quest'ultimo è meno sviluppato, ma anche perché creano un quadro di riferimento che aiuta a sensibilizzare gli attori locali sull'importanza delle relazioni di natura collaborativa.

A titolo di esempio, secondo l'opinione dei sindacati, il TCA concluso dalla Metro ha contribuito all'affermazione del sindacalismo. A riprova di ciò c'è stata la creazione del primo sindacato nel settore del commercio in uno dei paesi in cui la società opera immediatamente dopo la stipula del TCA. Lo stesso accordo ha inoltre aiutato la direzione centrale a ribadire, tra i manager locali, che solide pratiche di dialogo

sociale costituiscono un aspetto fondamentale nella gestione di un'impresa.

Sulla base di tutto ciò, alcuni dei TCA presi in esame sono stati anche strumentali per la direzione centrale e le federazioni sindacali europee/internazionali per risolvere le controversie a livello locale e hanno contribuito al miglioramento generale delle pratiche di dialogo sociale tra gli attori locali. A questo proposito, i TCA hanno consentito alla direzione centrale e ai sindacati di intervenire con successo in paesi in cui il dialogo tra attori locali si era interrotto (Enel) o dove la società aveva presumibilmente assunto comportamenti antisindacali (Metro). Inoltre, in relazione al TCA concluso dalla Schneider Electric, l'intervento di IndustriAll Europe in una controversia a livello locale ha avuto esito positivo aiutando le parti a riaprire il processo di dialogo e a raggiungere una soluzione negoziata sulla chiusura di un impianto.

e. L'implementazione di un TCA ha portato all'istituzione di una politica aziendale

I risultati delle interviste mostrano che l'implementazione di un TCA può essere un veicolo per adottare le politiche interne di un'azienda. Un esempio di questa pratica è il TCA concluso dall'Enel, che ha recepito le raccomandazioni congiunte emanate da uno dei comitati multilaterali istituiti tramite il TCA in una politica interna sulla diversità e l'inclusione.

Si tratta di un buon esempio che illustra come un'azienda possa capitalizzare il lavoro svolto per implementare un TCA al fine di migliorare ulteriormente le condizioni di lavoro e operative. Allo stesso tempo, l'introduzione di politiche aziendali grazie all'attuazione di un TCA potrebbe essere considerata un fattore chiave per spingere le parti interessate a impegnarsi in negoziati e a stipulare tali accordi. In altre parole, la conclusione di un TCA potrebbe essere il passo chiave per sostenere l'istituzione di politiche aziendali successive.

4.LA NEGOZIAZIONE: UNA FASE CRITICA MA ESSENZIALE PER LA SUCCESSIVA IMPLEMENTAZIONE DI UN ACCORDO

La negoziazione è solo una fase preliminare del processo che porta a un accordo. Il modo in cui si svolge ha un impatto cruciale sulla capacità degli attori di rivendicare la titolarità dell'accordo e di metterlo in pratica. Ecco perché negoziare con una federazione sindacale europea/internazionale fa parte della riflessione del gruppo sulla propria strategia nell'ambito delle relazioni industriali. Le aziende che decidono di interagire e avere uno scambio con federazioni sindacali europee o internazionali lo fanno con l'obiettivo di riconoscere il ruolo di controparti a livello transnazionale con le quali l'azienda cerca di stabilire rapporti positivi, nonché il ruolo di coordinatori per le organizzazioni sindacali nazionali (a).

I TCA necessitano inoltre di un'appropriazione a livello nazionale per poter produrre risultati concreti. Ciò significa che i team direzionali locali devono essere coinvolti in un modo o nell'altro prima che questi

accordi entrino in vigore, vale a dire durante le fasi di negoziazione (b), e che le specificità locali debbano essere prese in considerazione in tale fase (c).

Infine, la collaborazione continua significa anche che i firmatari sono pronti "a tornare al tavolo da disegno" e che ogni esperienza di rinegoziazione serve sia a chiarire gli impegni rispetto alle sfide in evoluzione, sia a migliorare le modalità di attuazione dell'accordo (d).

a. Negoziare con una federazione sindacale europea/internazionale

I TCA richiedono che entrambe le parti collaborino fra loro per superare le stesse sfide e per adottare un approccio basato sulla collaborazione continua. Questo processo ha inizio nella fase di negoziazione.

i. Negoziare con una federazione sindacale europea

La scelta di negoziare un accordo quadro europeo (EFA) con una federazione sindacale europea dipende da un principio fondamentale alla base di numerosi sistemi di relazioni industriali, vale a dire il principio del riconoscimento reciproco. Per essere riconosciuti come controparte nelle negoziazioni, le federazioni sindacali europee sottolineano il loro livello di rappresentatività all'interno di un'impresa, nonché la loro capacità di coinvolgere e coordinare altri sindacati attivi nell'azienda. Le procedure negoziali basate su una federazione sindacale europea fanno affidamento sui mandati ricevuti dalle organizzazioni sindacali nazionali e sulla convalida degli accordi preliminari da parte dei sindacati nazionali, nonché sul coinvolgimento dei rappresentanti sindacali nazionali. Il coinvolgimento dei rappresentanti nazionali è anche un modo per aumentare le possibilità che un accordo venga attuato in modo efficace.

Un altro punto degno di nota è che le federazioni sindacali europee sono in grado di dimostrare un approccio pragmatico adattando il processo negoziale alle preoccupazioni espresse dalle aziende o dai rappresentanti nazionali. Inoltre, le federazioni sindacali europee possono svolgere un ruolo chiave nel coordinamento dei sindacati nazionali coinvolti nel processo negoziale e nell'assicurarsi che la delegazione sindacale parli con una sola voce quando interagisce con una società. Tuttavia, al di là di ogni aspetto procedurale, è utile affrontare il tema di come altri attori, dirigenti e rappresentanti dei lavoratori percepiscono le negoziazioni condotte da una federazione sindacale europea.

A. Le organizzazioni sindacali apprezzano la natura democratica delle procedure negoziali tra aziende e federazioni sindacali europee

I sindacati nazionali considerano il coinvolgimento in tutte le fasi delle negoziazioni (preparatoria, in corso e di convalida dell'accordo) come un'espressione di democrazia e un modo per diventare parte integrante del processo. In effetti, è stata la richiesta da parte dei sindacati nazionali di partecipare alla negoziazione che ha spinto la federazione europea dei metalmeccanici (FEM) a elaborare una procedura negoziale. Quest'ultima è poi servita come base per le procedure elaborate da altre federazioni sindacali europee.

B. I datori di lavoro vedono il potenziale ai fini della semplificazione

Dal punto di vista di un datore di lavoro, il fatto che le federazioni sindacali europee siano in grado di fornire

una soluzione "chiavi in mano" ha contribuito a convincere i team dirigenziali delle società in merito alla loro efficienza, laddove altrimenti potrebbero essere riluttanti o incerti su come procedere nei diversi scenari di negoziazione. Alcune delle aziende prese in esame hanno considerato un'ampia gamma di possibilità in termini di partner negoziali. Alla fine, hanno optato per negoziare con IndustriAll Europe, perché trattare con una federazione sindacale europea significava usufruire di un coordinamento a livello europeo pur continuando a coinvolgere i rappresentanti dei dipendenti dell'azienda (Safran). In un altro caso (Engie), inizialmente si sono svolte negoziazioni a livello europeo con i rappresentanti sindacali del paese in cui era presente il gruppo. Tuttavia, dopo la sua prima esperienza negoziale con le federazioni sindacali europee, la società ha scelto di negoziare ulteriori accordi con tali organizzazioni. In questo senso, la negoziazione con le federazioni sindacali europee viene percepita da alcune aziende intervistate come in grado di introdurre un elemento di semplificazione in quello che è, per sua stessa natura, un processo complesso, in particolare se si considera la diversità delle culture del dialogo sociale e la varietà dei quadri giuridici.

C. I datori di lavoro riconoscono le competenze delle federazioni sindacali europee quando si tratta di formulare un compromesso

La direzione delle aziende ha spesso applaudito il modo in cui i partner negoziali sono stati in grado di proporre soluzioni e di presentare al tavolo delle trattative proposte in grado di portare a compromessi ma anche a soluzioni dei problemi che costituivano fonte di preoccupazione anche per il management. La ragione di questo è che le federazioni sindacali europee hanno molta pratica ed esperienza di negoziazione con altre società e sono quindi in grado di adattare le soluzioni precedenti a nuove situazioni, ecc.

ii. Negoziare con una federazione sindacale internazionale: stabilire una partnership a lungo termine

Scegliere di negoziare un accordo quadro internazionale con una federazione sindacale internazionale si basa a sua volta sul principio del riconoscimento reciproco. Negoziare con una federazione sindacale internazionale è un modo per stabilire una partnership sociale con un attore globale, in modo che il gruppo possa gestire meglio qualsiasi problema che potrebbe sorgere, in particolare nei paesi remoti.

Ad esempio, la Metro è impegnata in scambi di opinioni e informazioni su questioni relative al lavoro che si pre-

sentano a livello nazionale e che vengono segnalate dai sindacati. Questa relazione consente al management del gruppo di venire precocemente a conoscenza di eventuali problemi, di incrociare le informazioni con quelle fornite dal canale direzionale e quindi di lavorare con la federazione sindacale internazionale per risolvere il problema. Da questo punto di vista, una federazione sindacale internazionale può diventare un valido partner sociale in grado di coordinare la raccolta di informazioni dai sindacati locali mettendole, se necessario, a disposizione della direzione centrale.

A. Il coinvolgimento del management nella fase negoziale: una questione fondamentale e al tempo stesso complessa

Coinvolgere i rappresentanti nazionali è un problema sia sindacale sia manageriale. A tal fine, alcune società hanno persino adattato le loro pratiche negoziali dopo aver deciso che sarebbe stato utile coinvolgere in qualche modo i dirigenti locali. Di conseguenza, li coinvolgono nel processo, anziché dare loro l'impressione che la sede centrale prenda le decisioni senza tenere conto delle loro opinioni o delle eventuali conseguenze a livello locale.

Alla Barilla, Safran e Schneider Electric, i team manageriali sono stati tenuti informati nelle diverse fasi negoziali. Il coinvolgimento precoce e tempestivo con i dirigenti locali è di fatto percepito come un fattore di "appropriazione" a livello locale dell'accordo quando questo deve essere messo in atto.

Tuttavia, allo stesso tempo, negoziando un accordo quadro europeo, i team manageriali delle società cercano di "imporre" una determinata visione di gruppo su varie questioni o sulle politiche sociali. Questo ha portato alcune società (ad es. Engie e Suez) a presumere che, includendo solo marginalmente i team manageriali locali, la direzione centrale avesse più possibilità di manovra nel negoziare standard in linea con la visione a livello centrale.

B. L'importanza di tenere conto delle consuetudini locali

Il secondo aspetto importante che, in una certa misura, rappresenta anche una sfida che può avere un ruolo nella fase negoziale dei TCA, è l'impatto che le diverse consuetudini locali possono avere sul modo in cui il contenuto specifico di un accordo viene definito e concordato dalle parti negoziali. A titolo di esempio, opinioni e punti di vista diversi tra gli attori locali coinvolti nelle negoziazioni sul fronte sindacale possono allungare la fase negoziale e rendere più difficile

la possibilità di arrivare a un compromesso. Questa situazione può essere il risultato di un diverso punto di partenza tra le organizzazioni sindacali locali su un tema specifico, diversità dovuta alle caratteristiche dei rispettivi sistemi giuridici e/o delle consuetudini in termini di relazioni industriali.

Alla ThyssenKrupp, ad esempio, la principale problematica incontrata nel processo negoziale riguardava le diverse opinioni all'interno della delegazione sindacale sulla proposta della società di introdurre un sistema di gestione delle idee basato su una ricompensa per i dipendenti che presentano suggerimenti per il miglioramento della situazione / dei rischi nell'ambito della salute e sicurezza all'interno dell'azienda.

La direzione centrale e la federazione sindacale internazionale che ha condotto la negoziazione sul fronte sindacale hanno lavorato insieme per trovare una soluzione condivisa volta a superare questa problematica. A tal fine, la federazione sindacale internazionale ha cercato di coinvolgere le affiliate nazionali chiedendo loro di esprimersi sulle diverse bozze dell'accordo e chiarendo che il TCA sarebbe stato attuato a livello locale in conformità con le legislazioni e le consuetudini nazionali. Allo stesso tempo, la società ha svolto un ruolo importante in questo processo, chiarendo che le consuetudini locali non sarebbero state minate dall'attuazione del TCA.

C. Rinegoziare un accordo: lavorare insieme per apportare migliorie

Lavorare costantemente per migliorare l'attuazione dell'accordo è una sfida comune per entrambe le parti. Ciò implica anche che le parti sono in grado di affrontare i limiti dell'accordo che hanno negoziato. Due case study (Safran e Schneider Electric) trattano accordi rinegoziati e mostrano con esattezza cosa abbia contemplato il processo di rinegoziazione degli accordi.

Questi studi dimostrano che la questione del miglioramento del processo attuativo si è collocata al centro di ogni passaggio della rinegoziazione. Questo al fine di rendere più efficiente l'accordo. Inoltre, gli studi sottolineano come le parti sociali siano state in grado di identificare le sfide presenti nel processo di implementazione, come abbiano elaborato una diagnosi congiunta della situazione e infine come abbiano trovato insieme soluzioni per migliorare l'implementazione dell'accordo.

Alla Safran, in termini numerici, i firmatari potrebbero essere orgogliosi del loro lavoro sullo sviluppo dell'ap-

prendistato e sull'integrazione dei giovani. Tuttavia, erano anche consapevoli del fatto che il dialogo sociale sviluppatosi su questi temi era meno soddisfacente.

Alla Schneider Electric, il primo accordo risale al 2007 e ha indubbiamente portato a risultati favorevoli per quanto riguarda le problematiche questioni di ristrutturazione che l'azienda stava affrontando in quel momento. L'accordo, tuttavia, ha avuto meno successo

per quanto riguarda la capacità di anticipare il cambiamento.

In entrambe le aziende, le parti sociali hanno destinato del tempo a valutare congiuntamente le storie di successo, ma anche a identificare carenze e punti deboli. Ciò ha contribuito a creare le condizioni per stabilire i nuovi termini dell'accordo futuro e, in definitiva, per garantire un'attuazione più efficace.

5. LA FASE DI IMPLEMENTAZIONE: UNA SFIDA COMUNE MA ANCHE UN'OCCASIONE PER ELABORARE SOLUZIONI INNOVATIVE

Le interviste mostrano che i team manageriali e i sindacati hanno incontrato una sfida comune nella fase di implementazione dei TCA, ovvero la difficoltà di rivendicare la titolarità dell'accordo a livello locale. Tuttavia, non si può trascurare il fatto che le parti firmatarie hanno intrapreso diverse misure e iniziative per trovare soluzioni autonome in grado di superare tale sfida. Nel farlo, hanno anche sperimentato la ricerca di diversi modi per garantire un'attuazione più efficace dei TCA. Detto questo, la seguente sottosezione (a) esaminerà nel dettaglio la sfida comune affrontata dalle parti e le ragioni sottostanti. La sottosezione (b) delinea quindi quattro esempi di come le parti firmatarie dei TCA presi in esame abbiano individuato con successo una soluzione per superare le diverse sfide nella fase di implementazione. Le interviste mostrano che queste quattro pratiche rappresentano aree di innovazione in questo campo. Da questo punto di vista, le parti firmatarie dei TCA potrebbero svilupparle ulteriormente in futuro al fine di gestire con successo e migliorare l'attuazione dei TCA a livello locale.

a. La sfida comune: gli attori possono avere difficoltà a rivendicare la titolarità degli accordi a livello locale

La problematica comune che le parti firmatarie hanno incontrato nella fase di attuazione di alcuni dei TCA presi in esame riguarda la difficoltà che gli attori

locali possono avere nel rivendicare la titolarità dell'accordo a livello locale. Questo punto riguarda sia il fronte sindacale che quello manageriale. Più specificamente, una volta negoziati, alcuni TCA potrebbero non trovare efficace attuazione a livello locale a causa di quattro motivi legati al modo in cui l'accordo viene disseminato a livello locale (sezione i), alla differenza tra gli argomenti trattati dall'accordo e quelli che gli attori locali considerano più urgenti (sezione ii), alle risorse di cui dispongono i sindacati nazionali per monitorare l'attuazione dell'accordo (sezione iii) e alle differenze in termini di pratiche di dialogo sociale e di consuetudini locali (sezione iv). Le seguenti sottosezioni esamineranno ciascuno di questi motivi nel dettaglio.

i. Disseminazione dell'accordo

I risultati delle interviste mostrano che, in alcuni casi, gli attori locali hanno incontrato delle difficoltà nel "rivendicare" e "accettare" il TCA e questo ha ripercussioni sulla misura in cui l'accordo viene poi implementato a livello locale. La problematica inerente alla rivendicazione dell'accordo a livello locale è talvolta strettamente legata al modo in cui l'accordo è stato disseminato. Una scarsa conoscenza e/o mancanza di comprensione del contenuto dei TCA, nonché un certo grado di distacco tra le parti, possono avere un impatto significativo sul processo di implementazione.

A titolo di esempio, alla Safran, una maggiore conoscenza dell'accordo a livello locale è stato uno dei punti principali della fase di rinegoziazione del TCA. In questo processo, entrambe le parti negoziali hanno stabilito che la traduzione dell'accordo in tutte le lingue dei paesi rientranti nell'ambito di applicazione del TCA rappresenta uno dei modi per superare un'attuazione potenzialmente inefficace dovuta alla misura in cui l'accordo viene disseminato.

ii. Argomenti trattati dai TCA e quelli che risultano più urgenti a livello locale

La seconda ragione alla base della difficoltà di rivendicare la titolarità dei TCA a livello locale è la discrepanza tra gli argomenti trattati nell'accordo e quelli che sembrano essere più urgenti per gli attori locali. Alla ThyssenKrupp, ad esempio, la priorità assegnata dall'azienda o dai sindacati locali al fatto di affrontare necessità più urgenti, come le difficoltà economiche, è una delle ragioni alla base della mancata attuazione del TCA in alcuni dei paesi rientranti nel suo campo di applicazione.

iii. Risorse dei sindacati nazionali

I risultati delle interviste evidenziano che i sindacati nazionali possono non disporre delle risorse necessarie per comprendere appieno il contenuto dei TCA e per contribuire efficacemente a monitorarne l'attuazione a livello locale, attuazione che di conseguenza può essere messa a repentaglio. All'Enel, ad esempio, la misura limitata in cui i sindacati nazionali/locali sono stati coinvolti nel monitoraggio dell'attuazione dell'accordo in alcuni dei paesi in cui opera la società è stata considerata un problema. L'organizzazione di sessioni di formazione con i sindacati locali è stata identificata come una soluzione importante per superare questa problematica.

iv. Disparità delle pratiche di dialogo sociale e delle consuetudini locali

La disparità delle pratiche di dialogo sociale, delle consuetudini locali (per quanto riguarda le relazioni industriali) e dei sistemi giuridici esistenti nei paesi in cui opera un'impresa multinazionale possono avere un impatto non solo sulla fase di negoziazione di un TCA, ma anche sul grado di attuazione dell'accordo a livello locale. Ad esempio, alla ThyssenKrupp, i risultati delle interviste dimostrano che l'accordo è stato efficacemente implementato nei paesi in cui un sistema di gestione delle idee nell'ambito della salute

e sicurezza fa tradizionalmente parte delle relazioni industriali locali ed è già presente nell'azienda indipendentemente dal TCA. Per contro, è stata riscontrata maggiore resistenza nei paesi in cui tale sistema non è diffuso.

b. Quattro ambiti per l'innovazione e la sperimentazione in relazione all'attuazione dei TCA

I risultati delle interviste hanno identificato quattro pratiche in cui le parti firmatarie sono attualmente coinvolte e che potrebbero essere considerate aree importanti per ulteriori innovazioni e sperimentazioni.

i. La direzione comprende che più si pubblicizza il contenuto di un accordo, maggiori sono le probabilità che gli attori locali lo comprendano appieno

La disseminazione di un accordo a livello locale non è solo una preoccupazione e un elemento di attenzione delle federazioni sindacali europee firmatarie e, più in generale, dei sindacati. A tale riguardo, i risultati delle interviste indicano che la direzione centrale condivide la stessa opinione, in particolare se si considera la relazione tra la diffusione del TCA e la sua effettiva attuazione, come spiegato in dettaglio nella sottosezione 6.a.i.

È in questo contesto che la maggior parte delle aziende intervistate ha intrapreso diverse iniziative per promuovere e migliorare la conoscenza dell'accordo a livello locale. All'Engie, ad esempio, la direzione centrale si è assunta la responsabilità di tradurre un opuscolo di presentazione che i sindacati avevano preparato sul contenuto dell'accordo in tutte le lingue in cui opera la società. Grazie a questo opuscolo e a un video realizzato dalla direzione, il TCA è ben noto, il che è positivo sia per il management che per i sindacati. Come esempio significativo, la direzione sottolinea che la maggior parte degli organismi nazionali di rappresentanza dei dipendenti evocano questo TCA quando devono affrontare una riorganizzazione aziendale.

Inoltre, come accennato in precedenza, la Safran ha provveduto alla traduzione del rinnovo dell'accordo in tutte le lingue in cui opera la società. Inoltre, l'accordo più recente preso in esame in questo studio (Barilla) sottolinea che la traduzione del testo del TCA è un aspetto chiave per un'efficace disseminazione e attuazione dell'accordo.

ii. I responsabili delle risorse umane possono svolgere un ruolo attivo nel promuovere la disseminazione dell'accordo

Il modo in cui la funzione RU/RI e i relativi ruoli sono organizzati all'interno del gruppo aziendale può avere un impatto significativo sul grado di attuazione dell'accordo a livello locale. Alla Safran, ad esempio, la società si è impegnata a garantire che il responsabile delle risorse umane in Europa presenti e promuova il rinnovo dell'accordo in tutti i paesi in cui opera la società, spiegando alle diverse entità del gruppo come rivendicare la titolarità dell'accordo. Questa potrebbe essere una soluzione innovativa che le parti firmatarie di futuri accordi potrebbero potenzialmente adottare.

iii. Nuovi strumenti vengono sviluppati per migliorare l'attuazione dell'accordo a livello locale

L'introduzione di nuovi strumenti (come indicatori quantitativi e qualitativi, piani di azione nazionali) per valutare l'attuazione di un TCA a livello locale è un altro elemento innovativo introdotto dalle parti firmatarie, che sembrano concordare sull'importanza di tali strumenti. Essi vengono quindi utilizzati per valutare periodicamente l'attuazione degli accordi nelle riunioni del comitato di sorveglianza o in qualsiasi altro contesto, secondo quanto stabilito dalle parti firmatarie.

Questo sviluppo è particolarmente evidente nei TCA più recenti e nei TCA che hanno subito un processo di rinnovo. Questo è il motivo per cui, ad esempio, considerando le sfide incontrate nell'attuazione del TCA precedente, le parti firmatarie della Safran hanno compiuto un ulteriore passo avanti e hanno accettato di includere un indicatore qualitativo specifico ("mappatura dei piani di intervento locali") nell'elenco degli indicatori. Questo li aiuterà a valutare in che misura le diverse filiali europee implementino l'accordo durante le riunioni del comitato di sorveglianza. Questo nuovo indicatore si va solo ad aggiungere agli indicatori quantitativi che sono stati utilizzati e continueranno a essere utilizzati a tale riguardo nel monitoraggio dell'attuazione dell'accordo rinnovato.

iv. Il ruolo svolto dal comitato aziendale europeo/internazionale nel monitorare l'attuazione dell'accordo

In alcuni casi, il comitato aziendale europeo/internazionale può svolgere un ruolo significativo nel monitorare l'attuazione dell'accordo. Alla Barilla, ad esempio, le

parti firmatarie hanno concordato che il CAE assumerà un ruolo più incisivo nel monitorare il miglioramento del benessere dei lavoratori nel gruppo. Allo stesso modo, all'Enel, il comitato aziendale internazionale è stato molto attivo durante la riorganizzazione che ha avuto luogo in azienda un paio d'anni fa.

In Engie e Suez, il CAE svolge anche un ruolo fondamentale nel monitorare l'attuazione dell'accordo, in aggiunta alla procedura di follow-up prevista dal TCA. Le risorse e le prerogative di questo organismo sono pienamente mobilitate per consentire il successo dell'accordo. Il contenuto del TCA di Engie sulla riorganizzazione e lo sviluppo dell'occupazione rientra nell'ambito dei diritti di informazione/consultazione del CAE. Ogni volta che il CAE deve affrontare cambiamenti aziendali, garantisce anche che gli impegni del gruppo vengano applicati a livello locale.

Per quanto riguarda il TCA della Suez, l'accordo che istituisce il CAE ha lo scopo di creare un gruppo di lavoro su salute e sicurezza. In base al TCA stipulato da questa società, il gruppo di lavoro su salute e sicurezza ha il compito di garantire il rispetto di impegni e principi e prevede un riesame annuale della politica in maniera di salute e sicurezza così come è applicata, oltre al monitoraggio degli sviluppi e dei risultati della stessa. Tuttavia, in realtà, il comitato svolge questo compito nell'ambito del normale dialogo sociale in corso con la direzione all'interno del gruppo.

In questa azienda, vengono inoltre mobilitate risorse del CAE per garantire che l'accordo funzioni efficacemente a livello locale (18 viaggi all'anno). L'accordo che istituisce il CAE consente ai suoi membri di recarsi in diversi altri paesi. Uno di questi viaggi si è svolto nel Regno Unito, dove sono iniziati i lavori con il team manageriale responsabile di salute e sicurezza per stabilire come l'accordo potesse essere trasferito alla business unit britannica. L'ufficio del CAE ha inoltre deciso che durante ogni viaggio dedicherà fino a un giorno intero su questioni inerenti a salute e sicurezza, in modo che i rappresentanti locali siano perfettamente aggiornati sul TCA e possano discuterne l'implementazione.

Per concludere, si può sostenere che un ruolo attivo di un comitato aziendale europeo/internazionale, coordinato da una federazione sindacale europea/internazionale, potrebbe garantire un monitoraggio efficace dell'attuazione di un accordo a livello locale. Ciò è particolarmente vero alla luce della conoscenza che un CAE/CAI ha del business.

6. LEZIONI APPRESE

1. Le aziende che si impegnano in un TCA lo fanno perché ritengono che l'accordo sia, per sua stessa natura, atto a garantire un impatto più ampio per quanto riguarda gli impegni assunti dalla società.
2. Gli argomenti trattati nei TCA sono formulati ad hoc per le esigenze e le sfide affrontate dal management di un'azienda, dai rappresentanti dei dipendenti e dai dipendenti.
3. Aziende e sindacati hanno spesso condiviso o, in ogni caso, raggiunto convergenze su fattori che stimolano il loro coinvolgimento nelle negoziazioni transnazionali. Ciò riflette il fatto che i benefici che i TCA possono produrre non sono unilaterali.
4. Le aziende che accettano di negoziare con federazioni sindacali europee/internazionali lo fanno basandosi sul principio del riconoscimento reciproco.
5. Le federazioni sindacali europee hanno sviluppato procedure negoziali considerate positivamente sia dalle aziende che dai rappresentanti dei dipendenti locali che le hanno sperimentate. Questi ultimi riconoscono la capacità delle federazioni sindacali europee sia di condurre efficacemente le negoziazioni coordinandosi con gli organismi sindacali nazionali, sia di svolgere un ruolo significativo quando l'accordo viene implementato, soprattutto in termini di risoluzione di eventuali problemi che potrebbero sorgere durante la sua attuazione.
6. Il coinvolgimento di attori locali è essenziale per garantire un'efficace attuazione dei TCA. Le federazioni sindacali europee contribuiscono a questo obiettivo coordinandosi con le organizzazioni sindacali nazionali sia nella fase di negoziazione che in quella di attuazione e in particolare durante il follow-up dell'accordo. Inoltre, la direzione ha interesse a coinvolgere in qualche modo i manager locali in questo processo.
7. Aziende e sindacati sono entrambi consapevoli delle conseguenze che una scarsa disseminazione o una mancanza di comprensione dei TCA tra gli attori locali può avere sull'attuazione degli accordi. Per questo motivo, sono aperti nei confronti della sperimentazione di nuovi modi per garantire l'ampia diffusione di un accordo (ad esempio, la traduzione in tutte le lingue dei paesi in cui opera la società).
8. Le parti firmatarie di accordi quadro europei fanno affidamento sulla contrattazione collettiva nazionale/locale e sul dialogo sociale quando implementano a livello locale gli impegni previsti da un accordo. Ciò contribuisce allo sviluppo del dialogo sociale e di negoziazioni collettive a livello locale.
9. Aziende e sindacati sono entrambi disposti a lavorare sullo sviluppo di strumenti (ad esempio indicatori di rendimento) che possono contribuire a valutare e, in ultima analisi, migliorare, l'effettiva attuazione dei TCA a livello locale.
10. Le aziende accolgono con favore il fatto di diventare responsabili dei progressi che sono in grado di compiere nell'attuazione degli accordi, sono aperte alle sfide dei rappresentanti dei lavoratori in merito e possono fare affidamento sugli organi di rappresentanza dei dipendenti per garantire un'implementazione più efficace a livello locale.
11. Insieme alle federazioni sindacali europee, i CAE svolgono spesso un ruolo nel processo di implementazione degli accordi. A livello globale, tale ruolo può essere svolto dai comitati aziendali internazionali.
12. Le federazioni sindacali europee/internazionali e la direzione centrale svolgono un ruolo attivo non solo nel processo negoziale ma anche nel garantire l'attuazione dell'accordo a livello locale. Nel farlo, in ultima istanza, contribuiscono a risolvere le controversie che sorgono a livello locale, promuovendo in tal modo e rafforzando lo sviluppo del dialogo sociale tra gli attori locali. Il contributo positivo arrecato dal coinvolgimento di federazioni sindacali europee/internazionali nell'affrontare le controversie locali sottolinea il loro valore come parti sociali e potrebbe influire sulla scelta delle controparti contrattuali da parte dell'azienda.

CONCLUSIONI CONGIUNTE DELLA CES E DI BUSINESS EUROPEE

Per noi, in qualità di partner sociali europei, questo progetto ha rappresentato un contributo prezioso per aumentare la nostra competenza in materia di accordi aziendali transnazionali, attraverso la condivisione di opinioni ed esperienze, insieme a manager e sindacalisti personalmente coinvolti nelle trattative e nell'attuazione di tali accordi. Abbiamo deciso di riassumere i nostri scambi in queste conclusioni congiunte, contenenti alcuni elementi condivisi che desideriamo evidenziare.

L'autonomia delle parti sociali può essere esercitata in modi diversi. I TCA sono uno strumento importante per il dialogo sociale, uno strumento che i sindacati e le multinazionali possono utilizzare, tenendo conto della specificità delle circostanze nazionali. Tuttavia, quando decidono autonomamente di impegnarsi in tale esercizio, le discussioni tenutesi nel corso del progetto hanno dimostrato una capacità consolidata di lavorare insieme in un ambiente transfrontaliero. Di fronte a sfide comuni, si sono dimostrati in grado di trovare soluzioni collaborative per superare le difficoltà, attuare politiche e azioni di interesse comune e pianificare meglio gli sviluppi futuri del business. Ciò crea una situazione win-win per tutti gli attori interessati: aziende, sindacati e lavoratori stessi.

Il progetto e la relazione raccolgono esperienze e dati ricavati da otto esempi aziendali operanti in settori diversi, in cui è possibile trovare un filo conduttore comune. Ad esempio, chiariscono che esiste una serie di fattori diversi che può portare alla negoziazione e alla conclusione dei TCA. Questi vanno, ad esempio, da politiche riguardanti l'anticipazione del cambiamento o la salute e sicurezza, fino al miglioramento della formazione professionale. I fattori trainanti sono identificati caso per caso in base alla situazione specifica in ciascuna società e condivisi da entrambe le parti, ovvero direzione e sindacati. Inoltre, nei casi trattati, tali fattori vanno sempre di pari passo con la promozione (o il rafforzamento) di una cultura aziendale basata sul dialogo sociale continuo, sulla cooperazione e sulla fiducia tra management e sindacati.

Le differenze riguardanti il dialogo sociale e le pratiche di contrattazione collettiva nei diversi paesi europei sono spesso ritenute un ostacolo insormontabile allo sviluppo di relazioni industriali transnazionali in

Europa. Ciò nonostante, in base alla nostra esperienza i sindacati e le aziende sono in grado di superare tali ostacoli tramite l'adozione di un approccio pragmatico e inclusivo. Il successo di un TCA risiede infatti nella capacità di coinvolgere tutti gli stakeholder interessati (da entrambe le parti) fin dall'inizio. Ciò aiuta a identificare i problemi in una fase iniziale, spianando la strada ad accordi migliori e a un'attuazione più agevole. Inoltre, il rafforzamento della rivendicazione di titolarità di entrambe le parti a tutti i livelli fa sì che tutte le parti interessate condividano la responsabilità per l'attuazione dell'accordo raggiunto. In altre parole, si rendono reciprocamente "responsabili".

Mentre l'iniziativa di stipulare un TCA viene, nella maggior parte dei casi, presa dal lato della direzione, la capacità di coordinare i diversi livelli (europeo, nazionale, locale) trae beneficio dal ruolo svolto dalle federazioni sindacali europee in qualità di rappresentanti dei sindacati nazionali. Le multinazionali che partecipano al progetto hanno espresso apprezzamento per il lavoro svolto dalle federazioni sindacali europee nel coordinare e coinvolgere tutti i sindacati interessati, sia nella fase di negoziazione che in quella di attuazione. Durante i negoziati, grazie all'esperienza e alle loro procedure interne, le federazioni sindacali europee si sono dimostrate in grado di gestire la complessità dei contesti e delle consuetudini nazionali, nonché di dimostrare la capacità di coordinare i sindacati in tutta Europa (sia all'interno dei paesi che fra un paese e l'altro). Nella fase di attuazione, le federazioni sindacali europee contribuiscono a rilevare, attraverso le loro reti, omissioni e problematiche a livello locale e aiutano la direzione centrale a mediare con gli attori locali, al fine di risolvere i conflitti, contribuiscono a rilevare omissioni e sfide a livello locale, attraverso le loro reti, e aiutano la gestione centrale a mediare con gli attori locali, al fine di risolvere i conflitti. Grazie a questi fattori, le parti hanno consolidato la fiducia reciproca e hanno ulteriormente rafforzato la loro volontà di continuare a collaborare, portando le direzioni centrali delle società e le federazioni sindacali europee a riconoscersi reciprocamente come legittimi interlocutori a livello europeo.

ELENCO DI ACCORDI AZIENDALI TRANSNAZIONALI

Accordi quadro europei

Barilla European Convention on Health and Safety (2017):

[http://www.effat.org/en/node/14594;](http://www.effat.org/en/node/14594)

Engie European Labour Relations agreement (2016):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=281;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=281)

Safran European Framework Agreement for Professional Integration of Young People (2013, rinnovato nel 2017):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=221;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=221)

Schneider Electric European agreement on the anticipation and development of competencies and employment with respect to its business strategy (2007, rinnovato nel 2017):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=147;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=147)

Suez European agreement on fundamental principles for health and safety at work (2014):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=253;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=253)

ThyssenKrupp Elevator Implementation of an Idea management Health & Safety at ThyssenKrupp Elevator Operating Units Central-Eastern-Northern Europe and Southern Europe-Africa-Middle East (2012):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=204.](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=204)

Accordi quadro internazionali

Enel Global Framework Agreement (2013):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=232;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=232)

Metro Joint Statement with UNI Global Union (2013):

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=236>

ELENCO DELLE INTERVISTE

NOME	COGNOME	AZIENDA O ORGANIZZAZIONE SINDACALE
Barilla European Convention on Health and Safety (2017)		
Giorgio	Grandi	Barilla
Mauro	Macchiesi	Flai Cgil (Italia)
Enrico	Somaglia	EFFAT
Engie European Labour Relations agreement (2016)		
Jonathan	Hayward	Unite (Regno Unito)
<i>Olivier</i>	<i>Hérout</i>	<i>ENGIE*</i>
Claire	Jourdain	ENGIE
Nicolas	Lefebure	ENGIE
Sylvain	Lefebvre	IndustriAll Europe
Thomas	Léopold	Membro CAE (Germania)
Robert	Textoris	FNME-CGT (Francia)
Safran European Framework Agreement for Professional Integration of Young People (2013, rinnovato nel 2017)		
Isabelle	Barthes	IndustriAll Europe
Chloé	Demulder	SAFRAN
Alain	Lorgeoux	SAFRAN
Bart	Samyn	ABVV (Belgio) – intervistato per la sua esperienza all'interno di IndustriAll Europe
Corinne	Schievene	FGMM-CFDT (Francia)
Schneider Electric European agreement on the anticipation and development of competencies and employment (2007, rinnovato nel 2017)		
Laure	Collin	Schneider Electric
Thierry	Jacquet	FGMM-CFDT (Francia)
Sabia	Moussaoui	Schneider Electric
Philippe	Saint-Aubin	FGMM-CFDT (Francia)
Suez European agreement on fundamental principles for health and safety at work (2014)		
Corinne	Borrhalho	SUEZ
Franck	Reinhold	FNSCBA-CGT (Francia)
ThyssenKrupp Elevator Implementation of an Idea management Health and Safety (2012)		
José	Durán Batalla	ThyssenKrupp Elevator
Juan Carlos	García	CCOO (Spagna)
Ralf	Goetz	IGMetall (Germania) – intervistato per la sua esperienza all'interno di IndustriAll Europe
Klaus	Neuberger	ThyssenKrupp Elevator
Enel Global Framework Agreement (2013)		
Cristina	Cofacci	ENEL
Antonio	Losetti	Flaei Cisl (Italia)
Luigi	Sedran	Flaei Cisl (Italia)
Metro Joint Statement with UNI Global Union (2013)		
Mathias	Bolton	UNI Global Union
Pierre	Wiesenekker	Metro

* Durante la stesura della relazione finale, gli esperti hanno preso in considerazione la presentazione di Olivier Hérout durante il seminario tenutosi a Berlino.

Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



ETUC - European Trade Union Confederation
CES - Confederazione Europea dei Sindacati

Boulevard du Roi Albert II, 5
B - 1210 Brussels
Tel +32 (0)2 224 04 11
E-mail etuc@etuc.org
www.etuc.org



Business Europe

Avenue de Cortenbergh, 168
B - 1000 Brussels
Tel +32 (0)2 237 65 11
E-mail main@businessseurope.eu
www.businessseurope.eu