

Progetto europeo – “Il ruolo dei sistemi di informazione e consultazione dei lavoratori a livello nazionale ed europeo, per il miglioramento della competitività, crescita e occupazione” (INFORMIA II)



L’informazione e la consultazione dei lavoratori in Europa. Quale futuro?

Un rapporto comparativo di ricerca

ISTUR-CITUB

Sofia, giugno 2012



Autori:

Ekaterina Ribarova – ISTUR/CITUB
Kevin O'Kelly – ICTU
Frank Vaughan - ICTU
Salvo Leonardi – IRES
Darko Seperic - UATUC
Andreas Matsas – SEK
Nicos Epistithiou – SEK
Michael Gold – RHUL
Chris Rees - RHUL

Partners:

CITUB, Confederation of Independent Trade Unions in Bulgaria
BIA, Bulgarian Industrial Association
ICTU, Irish Congress of Trade Unions
UATUC, Union of Autonomous Trade Unions of Croatia
IRES-CGIL, Istituto di Ricerche Economiche e Sociali, Italy
RHUL, Rhul Royal Holloway University of London
SEK, Cyprus Workers Confederation

Curatori ed editori:

Ekaterina Ribarova – ISTUR/CITUB
Ina Atanasova - CITUB

Progettazione e redazione

Donka Raykova
Martin Ivanov

Traduzione dall'inglese all'italiano

Franco Esposito Soekardi

Responsabili di questo rapporto sono esclusivamente i loro autori. La Commissione europea non è responsabile di qualsiasi uso che si volesse fare delle informazioni contenute nel rapporto.

Questo rapporto può essere scaricato nella sua versione inglese da:

<http://informiaproject>

2.org/language/en/uploads/files/materials__0/events__7b7a453613fc057deb2dd49311f8e575.pdf

Indice

Introduzione	5
PARTE I	
QUADRO GENERALE	
1. Contesto generale	8
1.1. Informazione, consultazione e partecipazione - dimensioni nazionali e transnazionali	8
1.2. Lo stato di relazioni sociali e industriali dialogo. Un'analisi comparativa.....	12
PARTE II	
ANALISI DEI RISULTATI DELL'INDAGINE	
1. Metodologia	16
2. I risultati dell'indagine: i casi di studio	18
2.1 Settore chimico e industria farmaceutica	18
2.2 Il settore delle bevande analcoliche	32
2.3 Servizi – Il settore del turismo	41
2.4. Settore bancario.....	43
2.5. Settore assicurativo – situazione generale e quadro delle relazioni industriali.....	61
PARTE III	
CONCLUSIONI GENERALI E uno sguardo al futuro	
FONTI.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	72

Introduzione

Questo rapporto contiene i risultati di uno studio condotto a livello europeo nell'ambito del progetto INFORMIA II, promosso dalla Confederazione dei sindacati indipendenti della Bulgaria (CITUB) e dal suo istituto di ricerca (ISTUR). Il progetto aveva l'obiettivo di analizzare il ruolo svolto dai vari sistemi di informazione e consultazione (I&C) a livello aziendale, inclusi i Comitati Aziendali Europei (CAE), in alcuni Paesi membri dell'Unione Europea, segnatamente Bulgaria, Cipro, Irlanda, Italia e il Regno Unito, e un paese candidato all'adesione, la Croazia. Il progetto ha in questo modo incoraggiato lo scambio di esperienze e di casi di *best practice* fra i Paesi e le organizzazioni che componevano il partneriato. L'obiettivo era infatti anche quello di promuovere e migliorare l'impatto della rappresentanza e della partecipazione sul posto di lavoro rispetto alla produttività, *governance* e competitività, e portare avanti un modello sociale e una responsabilità sociale dell'azienda nei Paesi partner.

L'esigenza di un ulteriore approfondimento, rappresentato appunto da INFORMIA II, è stata dettata dalle conclusioni emerse dalla precedente indagine realizzata l'anno prima nell'ambito del progetto INFORMIA I (VS/2010/0142)¹, che analizzava su un piano più generale e normativo i sistemi I&C aziendali in Bulgaria, Croazia, Irlanda, Italia e Francia. I risultati, che hanno riguardato il diritto all'informazione e alla consultazione nei momenti di crisi, l'impatto dei sistemi I&C sulle decisioni del management e sull'internalizzazione delle relazioni industriali sia nelle realtà multinazionali che in quelle operanti a livello nazionale, hanno fornito la base per un ulteriore approfondimento.

I risultati emersi dai rapporti nazionali realizzati nell'ambito di INFORMIA I hanno portato alla luce alcuni trend riguardanti l'impatto della normativa europea nei rispettivi paesi che l'anno trasposta con apposite leggi e pratiche applicative. Emergeva allora come a dispetto dei dati normativi, il diritto all'informazione e alla consultazione non era considerato prioritario per il management aziendale, specialmente in quei Paesi dove tale istituto esiste solo da pochi anni. Si era visto anche come in alcuni Paesi – ad esempio Bulgaria e Irlanda – il diritto all'informazione e alla consultazione si era venuto consolidando durante la crisi.

Nella maggior parte dei Paesi, lo scopo della rappresentazione nonché l'impatto dei processi di informazione e consultazione dipendono dalla qualità delle informazioni condivise con il management e dalla capacità dei singoli rappresentanti di ottenere e utilizzare tali informazioni. Diventa quindi di importanza fondamentale il rapporto che si instaura fra il management e i membri delle rappresentanze dei lavoratori. Ma anche il miglioramento del coordinamento fra rappresentanti sindacali aziendali e membri dei CAE, che potrebbero influenzare più efficacemente le politiche e le strategie aziendali. In quei casi dove tale coordinamento è migliore, emergeva come i risultati aziendali, nonché i diritti dei lavoratori, fossero risultati migliori.

Tuttavia, lavoratori nei vari stati membri nei paesi candidati dispongono di opportunità molto diverse quando si tratta di rendere più incisiva la loro partecipazione e la rappresentanza. Ve ne sono infatti alcuni – e l'esempio classico è la Germania – che a livello societario prevedono per legge una presenza sindacale. Secondo il rapporto stilato dal centro studi della Confederazione Europea dei Sindacati (CES), l'ETUI, intitolato *'The Current Financial and Economic Crisis: A Trigger for Developments in National Corporate Governance and Worker Participation'*, risulta che la rappresentanza dei lavoratori negli

¹ Progetto INFORMIA, *Per il miglioramento dei diritti di informazione e consultazione nei luoghi di lavoro in Europa*, coordinato da ISTUR-CITUB e finanziato dalla Commissione europea, DG Occupazione e affari sociali (VS/2010/0142). Grazie ad esso è stato possibile pubblicare in Italia, S. Leonardi (a cura di), *La partecipazione nell'impresa. I diritti di informazione e consultazione dopo il D.lgs. 25/2007*, Ediesse, Roma, 2010.

organismi societari è sancita in 18 dei 27 Paesi membri dell'UE, oltre che in Norvegia². Ciò accade, sia pure in ambiti minoritari, anche in alcuni Paesi che partecipano al network di INFORMIA II, l'Irlanda o anche la Croazia. In altri Paesi – fra cui l'Italia, la Bulgaria, il Regno Unito e il Cipro – non sono previsti assetti societari di questo tipo.

Per quanto riguarda invece la partecipazione finanziaria, essa non è contemplata nella maggior parte dei Paesi membri dell'UE e neppure di quelli candidati.

Si osservi che durante le fasi di crisi economica il ruolo della rappresentanza sindacale può avere margini di rafforzamento. I sindacati si trovano a dover gestire una mole crescente di istanze e vertenze allo scopo di salvaguardare il posto di lavoro, nonché di ammortizzare gli effetti più drammatici delle ristrutturazioni industriali³

Anche la strategia Europa 2020 potrebbe contribuire ad aumentare il peso della rappresentanza dei lavoratori europei nelle vicende aziendali sia nelle multinazionali che in società operanti nel mercato nazionale. Varie forme di rappresentanza e di dialogo sociale – quali la consultazione settoriale o intersettoriale, i negoziati fra partner europei e la rappresentanza attraverso i CAE – potrebbero contribuire a rilanciare crescita, ristrutturazione e competitività e anche a migliorare i diritti dei lavoratori dal punto di vista europeo.

Ma le sfide sono davvero grandi; il Fiscal compact – ad esempio – e le politiche di austerità impongono misure molto severe, in grado di produrre ripercussioni estremamente critiche per i sistemi contrattuali, le dinamiche salariali, il grado complessivo di welfare di ciascun paese.

Gli obiettivi del progetto INFORMIA II erano i seguenti:

- Paragonare le procedure per l'informazione, la consultazione e la partecipazione dei lavoratori nei vari Paesi e di valutare le differenze che esistono fra i Paesi di più antica tradizione liberista e quelli che hanno instaurato il mercato libero solo negli ultimi 20 anni;

- Analizzare le procedure per l'informazione, la consultazione e la partecipazione dei lavoratori sancite a livello legislativo;

- Approfondire l'interazione fra le strutture I&C e i sindacati in vari ambiti quali, per esempio, la motivazione al lavoro, la produttività, la formazione, la competitività aziendale e la contrattazione collettiva.

- Studiare l'impatto della rifusione della Direttiva 2009/38/EC per il miglioramento della procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori a livello di CAE, specialmente a livello nazionale, e i collegamenti fra esistenti in questo ambito fra i Paesi membri e i Paesi candidati all'adesione;

- Contribuire alla elaborazione di nuove proposte ed emendamenti delle procedure per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie, allo scopo di rafforzare la rappresentanza dei lavoratori a livello di CDA e di migliorare i collegamenti fra le procedure di partecipazione a livello europeo.

Il progetto si è concentrato sull'influenza di I&C (sia a livello nazionale che transnazionale) sulla produttività, competitività, *corporate governance* e la promozione del modello sociale europeo con particolare attenzione sui CAE.

Nel corso del progetto sono stati effettuati alcuni studi di caso aventi come oggetto grandi gruppi e imprese multinazionali (MNC), coinvolgendo le varie filiali nazionali. Sono stati organizzati diversi workshop transnazionali e seminari, nonché che una conferenza finale, allo scopo di scambiare informazioni e diffondere i risultati delle indagini.

I risultati dell'indagine, dei workshop e della conferenza verranno diffusi a un pubblico più ampio attraverso la pubblicazione e la diffusione a livello europeo di questo rapporto, tradotto in tutte le lingue del partenariato, con l'auspicio che esso possa concorrere a all'elaborazione di idee e suggerimenti per il miglioramento delle politiche nazionali e

² See N. Kluge and S. Vitols, *The Current Financial and Economic Crisis: A Trigger for Developments in National Corporate Governance and Worker Participation*. ETUI, March, 2010

³ Ibid.

pratiche, nonché il coordinamento e lo scambio di esperienze tra le parti sociali dei paesi partner sia a livello nazionale che a livello UE.

Il rapporto

La prima parte contiene una panoramica sintetica sui sistemi nazionali di informazione, consultazione e partecipazione nei paesi partner. Essa offre anche una breve analisi dello sviluppo delle relazioni industriali dei sei paesi partner nel periodo 2010-2012, e il legame tra i processi di I&C e il ruolo dei CAE, dopo il recepimento della nuova direttiva nelle legislazioni nazionali.

La seconda parte descrive la metodologia dello studio e fornisce una sintesi dei risultati. Studi di casi sono stati condotti in quattro settori principali e sette multinazionali, come segue:

- industria chimica - GlaxoSmithKline (GSK) nel Regno Unito e in Irlanda, Solvay in Bulgaria;
- industria alimentare (produzione di bevande analcoliche in particolare) – Coca-Cola Hellenic Bottling Company in Bulgaria, Croazia, Cipro, Italia e Irlanda;
- settore dei servizi - hotel Hilton a Cipro;
- settore dei servizi finanziari - UniCredit Group in Bulgaria, Croazia, Italia e Regno Unito; Société Générale; e Banca Popolare di Cipro a Cipro; in Irlanda Aviva.

Abbiamo esaminato le relazioni industriali e dialogo sociale all'interno di ogni settore, nonché alle relazioni industriali nelle filiali nazionali delle aziende selezionate.

Abbiamo posto l'attenzione sulle caratteristiche generali dei sistemi di informazione e consultazione, sull'impatto dei processi di I & C e del CAE per migliorare la gestione aziendale, la produttività sul lavoro e la motivazione al lavoro, la competitività e lo sviluppo sociale, così come la loro importanza allo scopo di migliorare il rapporto ai livelli del diritto nazionale, europeo e internazionale.

Abbiamo infine esaminato quanto sia eventualmente migliorato il legame tra I&C e le organizzazioni sindacali e l'impatto del processo di informazione e consultazione sulla contrattazione collettiva.

PARTE I

QUADRO GENERALE

1. Il contesto generale

1.1. Informazione, consultazione e partecipazione - dimensioni nazionali e transnazionali

Malgrado la partecipazione dei lavoratori costituisca un'istanza capace di assumere negli anni un'importanza teorica sempre più rilevante⁴, a livello del sistema delle imprese i diritti di informazione e consultazione rappresentano ancora, in tanta parte d'Europa, un oggetto di discussione ancora inadeguatamente sviluppato. Se il tema della partecipazione gestionale interessa soprattutto gli addetti alla gestione delle relazioni umane, le questioni relative all'I&C continuano a essere retaggio principalmente della letteratura riguardante in modo specifico le relazioni industriali. Questo è probabilmente dovuto al fatto che, anche se hanno una lunga storia, la loro applicazione sul posto di lavoro, in molti paesi europei, è stata effettuata per lungo tempo attraverso i sindacati o in modo diretto (individuale o di gruppo), e ha riguardato principalmente aspetti squisitamente tecnici e inerenti all'organizzazione del lavoro e della produzione.

La creazione di un contesto europeo particolarmente favorevole alla diffusione dei diritti di informazione e consultazione si è diffuso in modo relativamente capillare a partire dalla metà degli anni '90. Ciò è particolarmente vero nei nuovi Stati membri, laddove nel nucleo storico dell'UE esso fa stabilmente parte degli ordinamenti nazionali, in alcuni casi già a partire dall'inizio degli anni '50 (ad esempio in Germania) ma soprattutto a partire dagli anni '70.

In questo contesto, analisti e studiosi hanno solitamente rivolto maggiore attenzione alla partecipazione alla gestione nel suo complesso, piuttosto che concentrarsi esclusivamente sul diritto all'informazione e alla consultazione. L'adozione della direttiva 14/2002/EC del Parlamento europeo e del Consiglio, che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori nella Comunità europea, ha contribuito a una maggiore attenzione su questi due processi.

Le dimensioni transnazionali dell'I&C (e della partecipazione dei lavoratori) è diventato oggetto di indagine più frequente e approfondita negli ultimi anni, anche se la prima direttiva CAE risale addirittura al 1994 (94/45/CE). Dopo l'adozione delle direttive riguardanti il coinvolgimento dei lavoratori nelle società europee, *Societas Europaea* (2001), e nella

⁴ Fra i tanti: F. Garibaldi and F. Telljohann (eds.), *The Ambivalent Character of Participation*, Peter Lang, 2010; G. Arrigo e G. Casale, *La partecipazione dei lavoratori*, Ediesse, 2011; N. Kluge, *Employee participation and trade union in europe – quo vadis?*, in W. Kowalsky and P. Scherrer (ed.), "Trade unions for a change of course in Europe. The end of a cosy relationship", ETUI, Bruxelles, 2011; P. Cressey, *Employee Participation*, in M. Gold (ed.), *Employment Policy in the European Union Origins, Themes and Prospects*, Basingstoke, 2009; B. Bercusson (eds), *European Labour Law and the EU Charter of Fundamental Rights*, ETUI, Brussels, 2002, pp. 45-53; Jones D., *Participation in Transitional Economics: Evidence from Bulgarian Managers*, IRRA Series, 47 Annual Meeting, 1995. R. Bean, *Comparative Industrial Relations. An introduction to cross-national perspective*, Routledge, 1994; M. Bol de Bal, *Participation: Contradictions, Paradoxes, Expectations*, Euroglobus, issue No. 4/1992; T. Blanke, *Workers' right to information and consultation within the undertaking (Article.27)*; K. Brown, *Understanding Industrial Organisations*. Routledge, London, 1992; N. Gauzner, *On the So called Economy of Participation. Trade Union Interpanorama/Euroglobus*, 1992, issue No. 4 (translation); M. Poole *Industrial Relations. Origins and Patterns of the National Diversity*, 1990; T. Schuller, *Democracy at Work*, 1985; S. Clegg, *Organisational Democracy, Power and Participation*, in C. Crouch and F. Heller (eds.), *Organisational Democracy and Political Process*, 1983;

Società cooperativa europea (2003), l'attenzione ai meccanismi di rappresentanza dei lavoratori in imprese multinazionali appare in costante crescita.

L'informazione e la consultazione sono comunemente considerate in relazione ai diritti dei lavoratori alla rappresentanza dei loro interessi. Al contempo, ci sono studi in cui tali diritti sono indicati come parte integrante della partecipazione alla gestione, un processo che interessa sia i lavoratori che i datori di lavoro. Tuttavia, una quota significativa di rappresentanti delle imprese continua a trascurare l'importanza della partecipazione dei lavoratori e, in particolare, del diritto all'informazione e alla consultazione, non cogliendone le opportunità per una effettiva valorizzazione del lavoro nelle imprese.

E' interessante osservare l'I&C nel contesto del sistema generale di partecipazione. Secondo Negrelli, la 'partecipazione' ha tre importanti implicazioni: l'acquisizione di competenze (che significa partecipazione diretta nella definizione dei compiti e migliorare l'organizzazione del lavoro sul posto di lavoro); un aspetto finanziario / economico, che include la partecipazione nella proprietà e di partecipazione agli utili; la realizzazione di una democrazia consultativa, che permette lo svolgersi di una discussione fra le parti che influisce sul processo decisionale nelle imprese⁵.

Non vi è dubbio che dal punto di vista della concettualizzazione, la partecipazione dei lavoratori nella gestione⁶, l'I&C, possono essere messe in pratica sia attraverso la partecipazione diretta che per il tramite di quella rappresentativa. Dunque sia attraverso il coinvolgimento dei sindacati ma anche senza di loro. Quando i processi di I&C vengono effettuati direttamente, ad esempio a livello di organizzazione del lavoro oppure mediante organismi elettivi formalmente a-sindacali (comuni in tanta parte dell'Europa continentale), essi possono rappresentare una modalità informale e non particolarmente istituzionalizzata di partecipazione. Tuttavia, nel lungo periodo, si è visto come esse tendano a istituzionalizzarsi e ad assumere assetti relativamente più formalizzati.

L'adozione della nuova direttiva CAE (2009/39)⁷ ha svolto un ruolo importante di chiarimento⁸. Si è potuto infatti dare una nuova interpretazione, più chiara e precisa, delle nozioni di informazione e consultazione. S'intende per '*informazione*' la trasmissione di dati da parte del datore di lavoro ai rappresentanti dei lavoratori al fine di consentire loro di prendere conoscenza della questione trattata e di esaminarla. Le informazioni sono fornite nei tempi, secondo modalità e con contenuti che consentano ai rappresentanti dei lavoratori di procedere a una valutazione approfondita delle eventuali conseguenze che possano scaturire e di preparare la consultazione con l'organo competente della società o del gruppo di società che operano a livello comunitario.

S'intende invece per '*consultazione*' l'apertura di un dialogo e lo scambio di opinioni tra i rappresentanti dei lavoratori e la direzione centrale o qualsiasi altro livello di direzione più appropriato. Nei tempi, secondo modalità e con contenuti che consentano ai rappresentanti dei lavoratori di esprimere un parere in merito alle misure proposte, fatte salve le responsabilità

⁵ S. Negrelli, *Social dialogue and Social Processes of the Deliberative (Consultative) Democracy in the European Union* in K. Vladimirova (eds.), *Transformations in Labour, Social Security and Social Dialogue*, CIELA.2009, p. 610

⁶ Per ulteriori dettagli cfr Bol de Bal M. *Participation: Contradictions, Paradoxes, Expectations. Trade Union*, op. cit.

⁷ Cfr Direttiva del Consiglio e del Parlamento europeo 2009/38/CE, dal 6 maggio 2009, per l'*istituzione del Comitato Aziendale Europeo della procedura di informazione e consultazione dei lavoratori e dei dipendenti delle imprese di dimensioni comunitarie o dei gruppi di dimensioni comunitarie imprese* (rifusione), art. 2, punto 1., F)

⁸ Fra i numerosi contributi a riguardo, v. R. Jagoddzinski, *EWC after 15 years – success or failure?*, in "Transfer", 17 (2), 2011; J. Waddington, *EWC: the challenge for labour*, in "Industrial Relations Journal", vol. 42, Issue 6, 2011.

della gestione, ed entro un termine ragionevole, che possono essere presi in considerazione dalla società o del gruppo di società operanti a livello comunitario⁹.

La transnazionalizzazione delle relazioni industriali (e conseguenti variazioni delle forme e dei meccanismi di rappresentanza dei lavoratori) ha attirato maggiore attenzione negli ultimi anni grazie ai processi di globalizzazione, a l'espansione del ruolo delle imprese multinazionali, alla formazione di reti di imprese di vari settori e paesi diversi¹⁰, all'impatto della crisi economica e finanziaria globale sulle strutture economiche e al trasferimento e chiusura di imprese.

La presenza di nuove forme e reti di imprese in diversi settori ha complicato il quadro tradizionale, rendendo più difficile e articolato il processo di *decision making*. Questo nuova organizzazione economica ha generato nuovi aspetti nel campo dell'occupazione, nuove condizioni di lavoro e nuove forme di conciliazione vita privata e lavorativa. Le disuguaglianze tra aziende in termini di condizioni di lavoro sono in aumento. Vi è dunque la necessità di immaginare nuove forme di rappresentanza dei lavoratori, delineando quindi una nuova sfida ai sindacati¹¹.

Il numero d'impres multinazionali è rimasto sostanzialmente invariato, anche se nel periodo di crisi il numero globale di imprese straniere è diminuita. Nella creazione di nuove imprese e la gestione di imprese esistenti, altri aspetti di internazionalizzazione sono: l'outsourcing transnazionale, subappalti, trasferimento di capacità (filiali e capogruppo). Altri fattori significativi per la transnazionalizzazione dei rapporti di lavoro e industriali sono il distacco dei lavoratori, l'assunzione di lavoratori attraverso agenzie di lavoro interinale (per lavoro all'estero), la migrazione costante di forza lavoro, lavoro stagionale e transfrontalieri (viaggio quotidiano da casa al lavoro oltrefrontiera) e così via. Tutti questi processi modificano sostanzialmente le condizioni di attuazione dei diritti dei lavoratori, quali il diritto di associazione, di rappresentanza, contrattazione collettiva e di protesta, così come il diritto all'informazione, alla consultazione e alla partecipazione della gestione. A livello di normativa alcuni di questi processi sono organizzati attraverso direttive europee e accordi europei o internazionali firmati dalle parti sociali, o attraverso accordi transnazionali di gruppo o, più debolmente, codici di comportamento, ecc. Ciò nondimeno, i sistemi tradizionali della rappresentanza degli interessi dei lavoratori, e dei diritti in generale, vengono oggi seriamente messi in discussione dalla natura sempre più transnazionale dell'impresa e dei suoi interessi. I processi di globalizzazione sfidano la tutela dei diritti fondamentali nel lavoro (tra cui la libertà di associazione, contrattazione collettiva, il diritto di sciopero e di informazione e consultazione).

Il processo di europeizzazione delle relazioni industriali e l'attuazione di norme comunitarie, che dovrebbero costituire l'argine principale a questa involuzione, è stata negli ultimi anni lenta e complicata. In alcuni dei nuovi Stati membri dell'UE, l'adozione delle norme e degli standard europei in tema relazioni industriali (il coordinamento della contrattazione collettiva, l'informazione e la consultazione, e anche in alcuni casi persino la stessa libertà di associazione) è avvenuta in modo piuttosto macchinoso e insufficiente. In buona parte dei nuovi Stati membri (tra cui Bulgaria e Cipro), ma anche in alcuni dei 'vecchi' Stati dell'UE (ad esempio l'Italia e Regno Unito), non esiste un vero quadro normativo per la partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese (ad esempio è assente la rappresentanza negli organi di vigilanza o governo dell'impresa); la partecipazione finanziaria, che è un modello che si è consolidato in alcuni fra gli Stati membri dell'UE, è assente in altri e, anche qui, non vi è un quadro normativo comune a livello europeo. La verità è che, a livello europeo, manca ancora un quadro giuridico comune per le relazioni industriali

⁹ Idem., art.2, point 1., g)

¹⁰ F. Garibaldo, prefazione in 'The Ambivalent Character of Participation', cit.; p. 19

¹¹ Idem; p. 19

standard (ad eccezione di alcuni principi, di cui i principali accordi e la Carta dei diritti fondamentali), e ciò vale anche per quanto riguarda le politiche sociali (sempre con l'eccezione di alcuni principi e alcune direttive).

I sindacati sono più lenti rispetto ai datori di lavoro per quanto riguarda la preparazione e l'attuazione di politiche e prassi di dimensione globale. Quindi sono molto più propensi ad arroccarsi in difesa dei propri modelli nazionali di relazioni industriali, che non sono sempre attrezzati per le sfide della globalizzazione e della concorrenza mondiale, della libera circolazione dei capitali, dei servizi e delle merci.

Si tratta di fattori gravi che rallentano l'adozione di aspetti transnazionali di relazioni industriali in alcuni degli Stati membri (sia nuovi che vecchi). A questo proposito si potrebbe puntare alla integrazione relativamente più lenta nel dialogo sociale europeo, e il coordinamento europeo della contrattazione collettiva, particolarmente urgente rispetto ai livelli molto più bassi di remunerazione e qualità delle condizioni di lavoro in buona parte dell'Europa centrale e orientale. Lo stesso vale per la partecipazione dei lavoratori nei comitati aziendali europei che hanno filiali in questi paesi.

Nel complesso, i diritti di I&C e la partecipazione alla gestione delle aziende, sia a livello nazionale che transnazionale, sono pressoché ovunque soggetti a una serie di sfide. In molti paesi l'ambito dei soggetti a cui si applica la rappresentanza e i risultati concreti ottenuti col sistema dell'I&C, dipendono a) dalla qualità delle informazioni condivise dai datori di lavoro, b) dalla capacità dei singoli rappresentanti di cogliere e comprendere tali informazioni.

I risultati sono anche collegati alla prassi dei rapporti sindacali e alle diverse forme di rappresentanza dei lavoratori nei luoghi di lavoro. Il coordinamento tra i diversi livelli in cui si realizza la rappresentanza (ad esempio fra i delegati nazionali/aziendali e quelli CAE) sembra essere indispensabile e il suo progresso potrebbe migliorare l'influenza dei lavoratori sulle politiche e strategie aziendali. Laddove vi è un migliore coordinamento, i risultati sono sensibilmente più efficaci¹².

I CAE svolgono un ruolo molto importante nella transnazionalizzazione delle relazioni industriali e il miglioramento dei diritti dei lavoratori; in particolare i diritti di informazione e consultazione, ma anche di altri diritti, della contrattazione collettiva. Esiste una vasta letteratura sull'efficacia dei CAE, con una netta divisione fra i pessimisti, che si concentrano sulle problematiche che inficiano l'operatività dei CAE, e gli ottimisti, che si concentrano invece sul loro potenziale, ad esempio nel fare networking sindacale sovranazionale¹³.

Secondo vari studi, il loro impatto sulla gestione del processo decisionale è risultato essere maggiore nelle imprese singole, le cui operazioni sono diffuse in vari paesi e in cui le attività di produzione sono integrate nel contesto europeo. L'efficacia dei CAE risulta invece essere piuttosto carente nelle società multi-business, le cui attività sono concentrate in un paese o dove vi è poca o nessuna integrazione transfrontaliera per quanto riguarda la produzione¹⁴.

Ci sono vari casi di studio riguardanti CAE in società che operano nell'area UE / SEE. In alcuni di loro le attività e i processi di informazione e consultazione sono utilizzati dai dipendenti; in altre i CAE diventano operativi solo in occasione di specifiche situazioni e quasi mai durante le fasi di ristrutturazione aziendale. Mentre in altre ancora, i CAE sono praticamente strutture con funzioni di «pubblicità». Allo stesso tempo, i rappresentanti dei nuovi Stati membri dell'UE di solito non sono pienamente coinvolti nelle attività CAE.

¹² Ibid, p. 28

¹³ Basato sulle citazioni di P. Cressey, *Employee Participation*, in M. Gold (eds) *Employment Policy in the European Union Origins, Themes and Prospects*, Basingstoke, Palgrave 2009; J. Waddington, 2011, op. cit.

¹⁴ M. Hall and P. Marginson. *Development in European Works Councils*, Eurofound. EIROnline.2004.

In generale, il ruolo dei CAE nel migliorare l'informazione e la consultazione è ancora 'sotto esame'. La nuova direttiva CAE ha allargato la piattaforma di base per migliorare, ma i risultati dalla sua attuazione pratica ha bisogno di ulteriore approfondimento.

1.2. Lo stato di relazioni sociali e industriali dialogo. Un'analisi comparativa

Lo studio INFORMIA II ha coinvolto sei paesi, cinque Stati membri – Bulgaria, Cipro, Irlanda, Italia e Regno Unito – e un paese di adesione, la Croazia, che ha già firmato un accordo di adesione nel 2011 e prevede di far parte dell'UE il 1 ° luglio 2013. Tra gli Stati membri dell'UE, l'Italia è uno dei paesi che ha istituito la Comunità europea, due (Regno Unito e Irlanda) sono divenuti Stati membri nel corso del primo ampliamento nel 1973, e gli altri due hanno aderito all'UE nel processo del quinto allargamento (Cipro nel 2004 e Bulgaria nel 2007). Quattro paesi hanno partecipato al progetto INFORMIA I, nel 2009-2010 (Bulgaria, Croazia, Irlanda e Italia).

Pur presentando analogie nei loro sistemi di relazioni industriali, le differenze fra i sei paesi sono decisamente molto grandi. La maggior parte di essi registra livelli medi di densità sindacale (Bulgaria 20%, UK 28%, Italia 33%, Croazia 33%, Irlanda 34%), laddove essa è piuttosto elevata a Cipro (oltre il 60%). Nel Regno Unito, al pari dell'Irlanda, vi è una sola confederazione sindacale nazionale e alcune organizzazioni sindacali non affiliate. Ma in entrambi i paesi vi è multi-sindacalismo a livello aziendale e settoriale. In Italia e Cipro vi è un contenuto pluralismo fra confederazioni sindacali, distinte storicamente per orientamento politico e strategico. Anche in Bulgaria e Croazia vi sono svariate confederazioni e alcuni sindacati non affiliati, con differenze basate sullo sviluppo storico ('vecchi' e 'nuovi' sindacati), nonché sulle differenze politiche precedenti e attuali tattiche. Alcuni praticano il doppio canale di rappresentanza nei luoghi di lavoro, ma nella maggior parte di questi paesi – diversamente che nel resto dell'Europa continentale – prevale il canale unico sindacale, con qualche adattamento misto nel caso italiano delle rappresentanze sindacali unitarie.

Nei sei paesi ci sono vari livelli di densità e pluralismo associativo dei datori di lavoro. Nella maggior parte dei paesi la densità delle associazioni datoriali è nella media. La frammentazione è piuttosto elevata in Bulgaria: le associazioni dei datori di lavoro a livello nazionale sono sei mentre altre associazioni minori non sono rappresentate a livello nazionale. Anche in Italia vi è una forte frammentazione, in relazione alle dimensioni delle imprese (grande industria o commercio; piccole e media), o di certe sue caratteristiche (artigiane, cooperative), alla polverizzazione dei comparti, dei legami "storici" con le principali famiglie politiche del paese. Questa frammentazione, così come le cosiddette doppia o tripla iscrizione di singoli datori di lavoro in varie associazioni, rende il processo di relazioni industriali e della contrattazione collettiva estremamente complicato. In Italia, ad esempio, il grande numero di contratti nazionali (all'incirca 450) si spiega in buona parte con la polverizzazione della rappresentanza datoriale.

In alcuni paesi - come l'Irlanda, Italia e Regno Unito – il volontarismo è stato storicamente il principio dominante nelle relazioni industriali. In Italia i temi della contrattazione, della rappresentanza e dello sciopero, pur evocati nella Carta costituzionale del 1948, non dispongono di alcuna disciplina legale nei settori privati. Vi è invece un assetto che stabilisce a livello tripartito a bipartito la cornice regolativa su ognuno dei temi suddetti. Nel Regno Unito dove viene si presta molta attenzione alle esigenze dell'azionista. Con molti legami d'affari e con molte filiali che operano in Irlanda, il modello tradizionale di relazioni industriali è quello della contrattazione collettiva. Vi è poi in Irlanda anche un sistema di collaborazione tripartita a livello nazionale – eliminato nel 2009 ma ripristinato l'anno successivo per il settore pubblico 2010). A Cipro vi è un compromesso tra volontarismo (ereditato dal sistema coloniale britannico) mentre sono state migliorate la regolamentazione legislativa delle relazioni industriali e attuate alcune modifiche del quadro giuridico. In Bulgaria i datori di lavoro – specialmente nel settore delle imprese piccole e piccolissime –

esercitano pressione affinché vengano liberalizzate normative, spesso mancando di applicare le disposizioni di legge.

Allo stesso tempo, il dialogo sociale sembra rivestire una funzione importante nella maggior parte dei paesi (ad eccezione del Regno Unito). La caratteristica più evidente del sistema di relazioni industriali nel Regno Unito oggi è il predominio dell'impresa e del posto di lavoro come oggetto della contrattazione regolazione collettiva - ove esiste - per le condizioni di lavoro e per la retribuzione. L'importanza del mercato azionario del Regno Unito si riflette nel primato degli interessi degli azionisti. Questo approccio ha generato ciò che viene definito il *short-termism*, ossia la visione a breve termine, il cui scopo è di aumentare il valore delle azioni nell'immediato anche a scapito degli interessi a lungo termine della società. Ciò ha portato a sua volta a sminuire in qualche modo il valore del lavoro. Il lavoro viene considerato come una variabile del costo, con licenziamenti ed esuberanti effettuati semplicemente per ridurre i costi in caso di crisi e mantenere quindi il corso azionario.

La copertura della contrattazione collettiva è molto elevata in Italia (si stima oltre il 70%), media a Cipro (58%), piuttosto bassa - sotto la media dell'UE - in Irlanda (44%), Bulgaria (35%) e Regno Unito (33%).

In Bulgaria, Cipro e Italia la contrattazione di livello settoriale ha un ruolo più importante rispetto a Irlanda, Regno Unito e Croazia, dove prevale il livello aziendale. Tuttavia in Bulgaria, e in misura ancora contenuta in Italia, è in atto un processo di de-centralizzazione - in buona parte subita dai sindacati - della contrattazione collettiva. Il risultato, in Italia, è stato finora un processo che potremmo definire di "decentramento disorganizzato" (Traxler, 1995), nel quale i livelli apicali della negoziazione - nazionali/settoriali - determinano ambiti e procedure suscettibili di eventuali deroghe a livello aziendale o territoriale.

La contrattazione collettiva non è formalmente regolamentata a Cipro. Tuttavia è il metodo accettato per fissare gli stipendi, gli orari di lavoro e le condizioni generali di lavoro. Neanche nel Regno Unito, al cui modello Cipro si è storicamente ispirata, i contratti collettivi sono legalmente vincolanti. La contrattazione pluri-datoriale, ad esempio quella settoriale, è diminuita notevolmente nel corso degli anni, sebbene non si può dire vi sia mai stata una tradizione di regolamentazione interconfederale del tipo di quella praticata in alcuni paesi dell'Europa continentale.

Le relazioni industriali del Regno Unito sono state spesso conflittuali. Oggi il livello del conflitto industriale è probabilmente inferiore a quello che si è ultimamente registrato in Irlanda o che connota l'esperienza italiana, e tuttora il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali nella preparazione di scioperi è molto alto. A Cipro, in Irlanda e nel Regno Unito ci sono sistemi di conciliazione, mediazione e arbitrato del contenzioso collettivo di lavoro ben sviluppati. In Italia, dove è stato sostanzialmente assente (a parte che nel pubblico impiego), l'indirizzo più recente è quello di generalizzare procedure di raffreddamento, tramite clausole di tregua e procedure arbitrali. In Bulgaria vi è un quadro di riferimento istituzionale per risolvere le controversie, ma la pratica è ancora nella fase embrionale.

La rappresentanza di lavoratori è anch'essa regolata secondo una varietà di disposizioni e modelli. A Cipro essa, per decenni, non è stata regolata dalla legge. Ma proprio nel 2011 si è avuta una modifica a riguardo, sebbene con regole liberali che non sconvolgono il quadro ereditato dal passato. Situazione per alcuni versi analoga nel Regno Unito. Fino al recepimento della direttiva del 2002 su informazione e consultazione, nella legislazione britannica non vi era alcuna base di legge per la rappresentanza nel luogo di lavoro. I lavoratori erano rappresentati dai sindacati o da una qualche forma di comitato non sindacale di consultazione, che non aveva il mandato di tutti. Per essere riconosciuti dai datori di lavoro, i sindacati devono ora superare una certa soglia di consenso, da verificare con una consultazione tra i lavoratori. Non esiste una disciplina legale della rappresentanza nel settore privato in Irlanda. Solo quelli che lavorano nei luoghi di lavoro sindacalizzati - devono essere almeno un terzo del totale - hanno diritto a una rappresentanza. Tuttavia, nuove procedure

sono state introdotte a seguito del recepimento della direttiva-quadro sull'informazione e consultazione (2002/14/CE). Nella maggior parte dei casi i dipendenti sono rappresentati dai loro sindacati, o non affatto rappresentati¹⁵.

La libertà è l'attività sindacale nei luoghi di lavoro trova in Italia un forte fondamento garantista nello Statuto dei lavoratori del 1970, grazie al quale i lavoratori hanno diritto ad eleggere proprie rappresentanze nelle aziende con almeno 15 dipendenti. Soglia che tuttavia, nel corso di questi decenni, si è rivelata alta rispetto alle caratteristiche tipiche del tessuto produttivo di questo paese. La disciplina di dettaglio, con la quale eleggere rappresentanze sindacali unitarie (RSU) nei luoghi di lavoro, è scaturita da alcuni accordi apicali, come quello tripartito del luglio 1993. Esse sono elettive, ad opera di iscritti e non iscritti al sindacato e per liste in competizione. Un terzo dei delegati è riservato alle organizzazioni firmatarie di accordi collettivi che si applicano in quel luogo di lavoro. Tale organismo dispone tanto di poteri contrattuali che di diritti di I&C. L'argomento è divenuto particolarmente caldo, dopo che la Fiat – il più grande gruppo industriale del paese – ha adottato una interpretazione particolarmente formale delle norme, al fine di escludere dai suoi stabilimenti l'organizzazione più forte e combattiva, la FIOM-CGIL.

Le direttive UE di informazione e consultazione, compresa la direttiva rivista sul CAE (2009) sono state recepite in tutti i paesi.

In tutti i paesi, la disciplina europea dell'informazione e consultazione è stata recepita. In Bulgaria, Cipro, Irlanda e Regno Unito i sistemi sono stati creati sotto il vincolo di recepimento della normativa dell'UE. In questi paesi i sindacati esercitano un ruolo dominante nella costituzione delle strutture di rappresentanza. Lo sforzo è stato quello di impedire che la rappresentanza potesse assumere connotati a-sindacali, col rischio di ingerenze datoriali, particolarmente forti, specie in un paese come la Bulgaria. Una caratteristica di questi paesi è anche la presenza di più sindacati sul posto di lavoro che pure aderiscono alla stessa confederazione generale. In Italia una contesa analoga riguarda sigle che però aderiscono a confederazioni diverse. Qui i diritti di informazione e di consultazione esistevano ben prima della trasposizione della direttiva comunitaria, sin dalla seconda metà degli anni '70, attraverso la contrattazione collettiva, nazionale e aziendale. Un ruolo importante lo svolgono comitati e organismi paritetici. In Croazia, i comitati aziendali esistono dal 1990 e il modello è simile a quello tedesco e austriaco, con una forte presenza delle organizzazioni sindacali a livello di posto di lavoro.

In tutti i paesi ci sono filiali di multinazionali che sono soggetti alle direttive del CAE e in ognuno di essi i rappresentanti del CAE sono eletti. Le disposizioni per i CAE sono stati realizzati in tempi diversi. In Italia e in Irlanda già nel 1990. Il Regno Unito non era inizialmente coperto dalla direttiva 94/45 in un primo momento a causa della resistenza del governo conservatore; ma la applica dal 1997 quando il governo laburista è salito al potere. Le direttive CAE e sulla partecipazione dei lavoratori nelle imprese europee e cooperative sono state attuate in Bulgaria e Cipro, poco prima della loro adesione all'UE. Una situazione analoga si registra in Croazia.

Nel Regno Unito, Italia e Irlanda ci sono anche le sedi centrali di importanti multinazionali. Il ruolo dei CAE in alcuni paesi è cresciuto negli ultimi anni. Il numero dei rappresentanti eletti nei CAE è aumentato in Bulgaria. Tuttavia la mancanza di tradizione (Bulgaria) e il processo incompleto di adesione all'UE (Croazia), sono ragioni per la limitata influenza dei CAE in questi paesi. Le piccole dimensioni dell'economia cipriota e le piccole dimensioni della maggior parte delle imprese dell'isola sembrano essere stati ragioni principali per la portata limitata di attuazione CAE nella prassi.

¹⁵ C. O'Mara, *Informing and Consulting with the Workforce - What the New Directive means for Ireland's Voluntarist Tradition*, Commercial Law Practitioner 15 at 16/2003

Nella maggior parte dei paesi (Bulgaria, Cipro, Italia, Regno Unito) non vi sono disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione o di rappresentanza a livello societario (CDA). E se tale prassi esiste, lo è su base volontaria. In Irlanda, vi sono disposizioni che disciplinano la partecipazione dei lavoratori a livello di CDA nel settore pubblico. In Croazia, comitati aziendali hanno alcuni diritti alla partecipazione sancendo la partecipazione, in alcuni casi, dei lavoratori a livello di CDA.

In nessuno dei sei paesi ci sono disposizioni normative per la partecipazione dei lavori a utili e/o profitti, anche se su base volontaria si registrano esperienze in tal senso.

PARTE II

ANALISI DEI RISULTATI DELL'INDAGINE

1. Metodologia

Il progetto ha esaminato i sistemi di informazione e consultazione (nonché la partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese) nei sei paesi partner, con particolare attenzione alle dimensioni transnazionali di questi processi, e dunque sul ruolo dei CAE.

Si è analizzato quindi l'impatto che i processi di informazione e consultazione hanno su alcuni aspetti chiave, quali:

- Produttività e competitività delle imprese
- Miglioramento della gestione aziendale
- Miglioramento dei nessi fra livello nazionale e transnazionale delle relazioni industriali.

Vi sono stati anche diversi ulteriori obiettivi conseguiti nel quadro della ricerca, per determinare:

- l'importanza delle modifiche legislative in ciascun paese (compreso il recepimento della direttiva rifiuta sui comitati aziendali europei) per il miglioramento dei processi di I & C;
- il ruolo delle relazioni industriali e (informazione e consultazione) nelle aziende scelte per la realizzazione delle relazioni industriali in generale, e per i processi I & C nel settore, ed in particolare nei settori già menzionati;
- il significato dei processi di I & C processi (e in alcuni casi i processi di partecipazione dei lavoratori) a livello nazionale e transnazionale per il miglioramento della contrattazione collettiva e delle relazioni industriali nelle aziende selezionate e controllate;
- le specificità dei modelli nazionali di relazioni industriali e di I&C e l'influenza della rappresentanza dei lavoratori nella *governance* aziendale, la competitività, la produttività del lavoro e i legami a livello nazionale / internazionale, i livelli, nonché per il miglioramento delle condizioni di lavoro e la qualità della vita lavorativa nelle imprese.

Il team di ricerca ha condotto l'indagine in società controllate di multinazionali che operano in sei paesi partner. Abbiamo studiato due grandi gruppi multinazionali, presenti quasi ovunque nei paesi partner: la Coca-Cola HBC e UniCredit Group. Nei casi in cui invece le imprese non erano presenti in ognuno dei paesi del partenariato, è stata scelta un'altra impresa dello stesso settore.

Nel corso della preparazione dell'indagine tre settori principali sono stati scelti: chimica/farmaceutica, trasformazione dei prodotti alimentari (bevande analcoliche) e servizi finanziari (banche). In Irlanda il settore bancario è stato sostituito dal quello dei servizi assicurativi. A Cipro un altro settore è stato selezionato (turismo) in considerazione della sua importanza per l'economia.

Il settore dei servizi la ricerca ha interessato il comparto del turismo (Hotel Hilton a Cipro) e soprattutto quello dei servizi finanziari; banche: filiali del Gruppo UniCredit in Italia Bulgaria, Croazia, e Regno Unito, la Société Générale, Banca Popolare di Cipro, e Aviva in Irlanda. Nel comparto delle bevande lo studio ha interessato il caso di Coca-Cola HBC e delle sue controllate in Italia, Bulgaria, Cipro, Croazia, e Irlanda. Per il settore chimica/farmaceutico sono stati effettuati due casi di studio principali: GlaxoSmithKline (filiali in Irlanda e Regno Unito) e Solvay (filiale in Bulgaria).

I settori scelti sono simili in termini di stabilità relativa. Essi sono stati generalmente colpiti da piccole contrazioni a causa della crisi economica e anche una certa crescita dei redditi e posti di lavoro. Ma sono diversi nelle loro sfere di attività industriali, le strutture delle relazioni e il dialogo sociale. La caratteristica comune dei settori di destinazione è la

presenza di imprese multinazionali e degli investimenti esteri, e le imprese di società con CAE e rappresentanti eletti dei paesi partner.

L'indagine è stata condotta principalmente attraverso interviste semi-strutturate con i rappresentanti dei lavoratori, membri del CAE, rappresentanti sindacali, nonché i rappresentanti dei datori di lavoro (di solito Direzione HR).

Le informazioni statistiche sono state raccolte anche attraverso l'elaborazione dei dati economici per i settori e le imprese industriali, le relazioni, i dati del settore / dati partenariato filiali sociali, ecc

Per l'analisi abbiamo utilizzato anche le seguenti informazioni:

- Le conclusioni della INFORMIA I progetto realizzato da CITUB e organizzazioni partner s nel 2009 - 2010 e finanziato dalla Commissione Europea;
- I dati provenienti da istituzioni europee, come la Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, l'Osservatorio europeo delle relazioni industriali (EIRO), l'Istituto sindacale europeo (ISE), la Confederazione europea dei sindacati (CES) e BusinessEurope;
- Il rapporto sulle «Relazioni industriali transnazionali: esperienza teorica e empirica» 2010-2011, attuato dalla Fondazione M. Biagi, Università di Modena e Reggio Emilia – Italia, come promotore principale di un progetto finanziato dalla Commissione Europea;
- I dati raccolti dagli istituti nazionali di statistica e le banche nazionali dei paesi partner;
- I dati provenienti da altre indagini condotte da istituzioni accademiche nei paesi partner,

2. I risultati dell'indagine: i casi di studio

2.1 Settore chimico e industria farmaceutica

2.1.1. Quadro generale del settore

Il settore dell'industria chimica e farmaceutica è di grande importanza nell'economia mondiale. L'Unione europea è leader mondiale nella produzione, con una quota del 28% della produzione mondiale¹⁶. Il settore chimico europeo rappresenta la seconda più grande industria in Europa, impiegando due milioni di persone direttamente mentre un numero maggiore di dipendenti sono a carico del settore chimico indirettamente. Nell'UE i principali produttori sono Germania, Francia, Regno Unito e Italia¹⁷. Fanno parte del comparto non solo grandi multinazionali ma anche una serie di PMI di successo¹⁸.

Pur ricoprendo un ruolo indispensabile di volano per l'economia internazionale e per altri settori produttivi, l'immagine e la percezione che ha l'industria chimica in Europa, è spesso offuscata¹⁹, in rapporto alla crescente sensibilità verso un'economia verde e sostenibile.

I principali partner sociali del settore chimico in UE, fino al 31 maggio 2012 sono stati la *Federazione europea dei lavoratori minerari, chimici ed energetici* (EMCEF) e l'*Associazione europea dei datori di lavoro* (ECEG). Dopo il proprio scioglimento, il 15 maggio 2012, la EMCEF, affiliata CES, è confluita nella nuova Federazione europea dei lavoratori industriali (industriAll)²⁰, frutto della fusione con la federazione europea dei metalmeccanici (FEM).

Il Comitato per il dialogo sociale nel settore chimico è stato istituito nel dicembre 2004.

2.1.2. GlaxoSmithKline (GSK) Caso di studio: l'Irlanda e il Regno Unito

Il settore farmaceutico in Irlanda²¹ e nel Regno Unito: una breve premessa

Irlanda

E' uno delle sedi più importanti per l'industria farmaceutica europea. Nel 2008, quattro su dieci posti di lavoro creati in Europa nel settore farmaceutico erano in Irlanda. L'industria farmaceutica in Irlanda comprende un mix di aziende internazionali e locali. L'industria farmaceutica è relativamente nuova per l'economia irlandese. La maggior parte delle aziende che operano in questo settore sono presenti in Irlanda solo a partire dal 1960. L'industria farmaceutica in Irlanda è molto avanzata. Dotata della più recente tecnologia e caratterizzata da severissimi controlli di qualità, essa è emersa come uno dei principali motori della crescita dell'economia irlandese negli ultimi anni. Il settore impiega attualmente 24.500 lavoratori, con approssimativamente lo stesso numero impiegato indirettamente nell'indotto. Nel 2008, le esportazioni nette hanno superato farmaceutici € 14 miliardi facendo dell'Irlanda il secondo più grande esportatore netto di prodotti farmaceutici in tutto il mondo. Allargando la gamma dei prodotti farmaceutici, le esportazioni superano € 44 miliardi, ossia oltre il 50% di tutte le esportazioni dal paese.

Centoventi aziende svolgono attività in Irlanda, di cui 13 fra le prime 15 al mondo, che insieme effettuano investimenti che superano € 40 miliardi. Oltre € 7 miliardi sono stati

¹⁶ See <http://ec.europa.eu/social>

¹⁷ Cfr. Z. Kirilova, K. Jelyaskov, Y. Pelovski, T. Jelyaskova, *L'analisi delle competenze della forza lavoro nel settore "Produzione di prodotti chimici"*. Nell'ambito del progetto "La preparazione e l'attuazione del sistema di informazione, sulla valutazione delle competenze della forza lavoro in settori e regioni" (in bulgaro).

¹⁸ See <http://ec.europa.eu/social>

¹⁹ Ibid., p. 18

²⁰ See www.emcef.org; www.industrialall.eu

²¹ Questa sezione si basa su sito web della Irish Pharmaceutical Healthcare Association: <http://www.ipha.ie/alist/contribution-to-the-irish-economy.aspx>

investiti negli ultimi dieci anni. L'industria farmaceutica è il maggior contribuente fiscale generando un gettito annuale di circa € 3 miliardi.

Regno Unito

Quella del chimico-farmaceutico rappresenta una delle maggiori industrie del Regno Unito. Con un fatturato di oltre € 50 miliardi, negli ultimi dieci anni è cresciuta a un tasso cinque volte più veloce rispetto alla media di tutta l'industria. E' altresì il principale Esportatore del settore manifatturiero con un bilancio commerciale annuale di poco meno di £ 5 miliardi. Spende annualmente oltre £ 2 miliardi in nuovi investimenti. La spesa per la R & S è pari al 10 per cento delle vendite.

L'industria farmaceutica nel Regno Unito impiega direttamente circa 72.000 lavoratori, contribuendo al PIL Regno Unito £ 8,4 miliardi nel 2007 e investendo £ 3,9 miliardi in ricerca e sviluppo. Una *success story* del comparto industriale nel Regno Unito, il settore farmaceutico continua a porre l'enfasi sulla R & S. Nel 2007 le esportazioni di prodotti farmaceutici provenienti dal Regno Unito ammontava a £ 14,6 miliardi, generando un surplus commerciale di prodotti farmaceutici di £ 4,3 miliardi. Il Regno Unito è la patria di GlaxoSmithKline (GSK) e AstraZeneca, rispettivamente, che erano nel 2009 rispettivamente la quinta e sesta compagnia farmaceutica nel mondo in termini di quota di mercato. Le società straniere con una presenza importante nel settore farmaceutica britannica includono Pfizer (il cui unico centro di ricerca al di fuori degli Stati Uniti ha sede a Sandwich, Kent), Novartis, Hoffmann – La Roche ed Eisai. Uno su ogni cinque farmaci più venduti al mondo è sviluppato nel Regno Unito.

GSK

Presenza nei paesi partner

Con sede nel Regno Unito, la GSK è un'organizzazione globale con uffici in oltre 100 paesi e centri di ricerca più importanti del Regno Unito, Stati Uniti, Spagna, Belgio e Cina. In Irlanda oltre ai siti di produzione globale a Cork e Dungarva, GSK ha uffici finanziari, marketing, risorse umane e altri servizi di 'back-room' a Dublino. In totale, GSK impiega 1600 persone in tutta l'Irlanda.

Lavoro

GSK occupa oltre 97.000 persone in circa 100 paesi. Circa 12.500 persone lavorano in team di ricerca nel Regno Unito, Stati Uniti, Spagna, Belgio e Cina per sviluppare nuovi farmaci. La società ha investito quasi £ 600 milioni nella ricerca e sviluppo di vaccini nel 2011 impiegando uno staff di 1,600 scienziati.

- GSK ha 97.389 dipendenti, dislocati nei seguenti paesi:
- Europa 38.696
- Mercati emergenti m 29.466
- Stati Uniti d'America 16.707
- Asia-Pacific 7.039
- Giappone 3.573
- Altro 1.908

Modello / stile di HRM

GSK afferma che il proprio modello di gestione del personale si basa sulla ricerca di una cultura del lavoro grazie al quale i dipendenti si sentano valutati, rispettati, legittimati e motivati. L'azienda parla di comunicazione e consultazione dei lavoratori nella sua relazione annuale sotto il titolo più ampio della partecipazione dei lavoratori.

GSK dialoga con la sua forza lavoro per fornire aggiornamenti sui progressi verso gli obiettivi prefissati e sulle eventuali modifiche del business plan, impegnandosi ad ascoltare i feedback e a stimolare l'elaborazione di idee innovative. La compagnia utilizza una varietà di canali di comunicazione per raggiungere il maggior numero possibile di dipendenti. Essi comprendono:

- Dialogo faccia a faccia tramite incontri di gruppo, meeting aziendali e congressi
- Web (trasmissioni in diretta e registrati) per raggiungere gruppi più grandi e geograficamente dispersi
- Un sito intranet globale, connectGSK, che fornisce aggiornamenti sulle società e le novità del settore, fungendo da archivio di informazioni e risorse per i dipendenti
- Una sistema *cascade* di posta elettronica grazie al quale i vertici aziendali sono informati su notizie aziendali, ad esempio sugli ultimi risultati finanziari
- *Spirit*, un house organ contenete notizie e reportage su prodotti GSK, persone e programmi, disponibili in formato cartaceo e su intranet
- Un sondaggio biennale, aperta a tutti i dipendenti GSK, oltre che indagini effettuati dai si singoli reparti
- Programmi di induzione che forniscono ai nuovi iscritti una panoramica di GSK e le risorse a disposizione dei dipendenti
- Comunicazioni dai vertici aziendali, come Andrew Witty, il Chief Executive Officer (CEO), che parla regolarmente ai dipendenti attraverso forum globali e trasmissioni. Il CEO Advisory Board che ha istituito è composto da rappresentanti dei lavoratori provenienti da tutto il gruppo e agisce come un comitato informale oltre a una cassa di risonanza per le idee.

In termini di consultazione, GSK riconosce ai sindacati il ruolo di consultazione e contrattazione collettiva in molti paesi in tutto il mondo.

In Europa, GSK ha meccanismi aggiuntivi per la consultazione dei lavoratori in merito agli sviluppi significativi o modifiche per il business. Il personale e i comitati aziendali si incontrano regolarmente, offrendo ai dipendenti la possibilità di parlare direttamente al management aziendale. I rappresentanti dei lavoratori provenienti da 28 paesi europei partecipano anche al Forum europeo di consultazione dei dipendenti (o comitato aziendale europeo), che affianca i processi di consultazione nazionali (si veda oltre).

Il resto di questa relazione si basa sulle interviste con le persone elencate nella tabella seguente. Il management in Irlanda ha rifiutato di essere intervistato.

Relazioni industriali in GSK (UK)

GSK è organizzato in diverse unità di business. Gli intervistati sono tutti i lavori per il settore produttivo GSK globale e di alimentazione (GMS). Le unità di business principali sono costituiti da Customer Care, prodotti biologici, ricerca e sviluppo, farmaceutici, GMS e funzioni di supporto globale.

Si stima che il 20% dei dipendenti GSK nel Regno Unito sono membri del sindacato. Tuttavia, due sindacati (GMB e Unite) sono riconosciuti ai fini di contrattazione solo in GMS, dove di recente hanno negoziato un accordo triennale a pagamento. I sindacati incontrano due volte l'anno la gestione, su base formale. Nelle altre unità operative, condizioni di retribuzione e sono determinate attraverso la gestione delle prestazioni e sistemi di valutazione (ad esempio contratti di lavoro personali). Mentre ci sono stati chiusura di fabbriche e licenziamenti nel corso degli ultimi tre anni, non ci sono stati scioperi.

Disposizioni nazionali di informazione e di consultazione

In GMS ci sono quattro livelli di informazioni e forum di consultazione: sito (GMS), business unit di coordinamento di gruppo, nazionale GSK Forum e CAE. Il Forum per l'informazione e consultazione (I & C) del sito elegge due rappresentanti al coordinamento GMS Gruppo. Uno è un rappresentante sindacale, l'altro è un rappresentante non iscritto al sindacato (nel gergo GSK, rispettivamente un "negoziato" e un "non-negoziato"). Ventidue rappresentanti sono eletti al coordinamento GMS di Gruppo. Esso elegge poi cinque dei suoi membri a partecipare al Forum nazionale GSK e cinque per partecipare al CAE.

Gli intervistati hanno dichiarato che il Forum nazionale GSK era stato creato nel 2006 e costituito nel 2007. La prima revisione del suo funzionamento ha avuto luogo dopo quattro anni. Dispone di 26 membri in base alle unità di business e viene eletto da singoli Forum per l'informazione e consultazione (I&C). Dei 26 membri, quattro o cinque sono sindacalizzati ma il resto non lo sono. R&S e il commercio hanno solo una piccola parte del personale sindacalizzato, anche se altri gruppi hanno percentuali più elevate. Eventuali cambiamenti politici - come questioni di uguaglianza o cambiamenti nella legislazione - sono gestiti attraverso il Forum nazionale.

Il Forum nazionale si riunisce tre volte l'anno (primavera, estate, autunno). Nel corso della riunione primavera del 2012, ci sono stati quattro singole relazioni all'ordine del giorno riguardanti quattro settori. Fra i temi affrontati ci sono stati quelli riguardanti i viaggi durante le Olimpiadi, le statistiche relative al personale di Londra e la politica della gestione presenze. La riunione plenaria può essere preceduta da un incontro che coinvolge esclusivamente la parte datoriale allo scopo di discutere "temi scottanti", come le modifiche dell'età pensionabile (vedi oltre). Il successo del Forum è stato almeno in parte attribuito alla personalità di Andrew Witty, l'amministratore delegato, che è emerso come un buon comunicatore.

Il Forum nazionale è stato creato a seguito dell'istituzione del Comitato Aziendale Europeo (CAE) poiché vi era la necessità di reperire rappresentanti della forza lavoro da inviare al CAE. La direttiva del 2002 in materia di informazione e consultazione dei lavoratori è stato descritto come il 'motore' dietro il Forum nazionale. HRM ha risposto alla direttiva. Prima di allora, infatti, c'erano forum di comunicazione sindacalizzati, ma non rappresentanti indipendenti. Questi forum sono stati visti come parte della struttura negoziale nazionale per il personale sindacalizzato. A quel tempo, vi erano due sindacati riconosciuti dalla società: il *Transport and General Workers' Union* (TGWU) e lo *Amalgamated Engineering Union* (AEU), ora entrambi confluiti nello Unite. Ogni sindacato ha inviato un membro attivo di ogni sito al Forum nazionale di comunicazione, ma i lavoratori non iscritti al sindacato non erano rappresentati. La Corte europea di giustizia ha stabilito che i sistemi

nazionali devono coprire tutti i lavoratori - non solo quelli iscritti ai sindacati - da qui la direttiva del 2002 e la dinamica di istituire forum nazionali onnicomprensivi.

Lo HRM comunica alla forza lavoro la necessità di eleggere rappresentanti sindacalizzati e non sindacalizzati, e possono avviare contatti con i dipendenti che, a suo avviso, potrebbero essere interessati. I rappresentanti di sito hanno un mandato di due anni mentre quelli del CAE quattro. Il Forum nazionale del Regno Unito non ha alcun rapporto formale con il CAE. In Irlanda, è operativo il Forum consultivo per l'informazione GSK con iscritti provenienti da vari luoghi: 1 rappresentante del sindacato e 1 membro del personale da Cork (SIPTU) e da Dungarvan (UNITE); la sede di Dublino non è sindacalizzata, ma ha due rappresentanti e ci sono tre persone delle risorse umane in rappresentanza del management. Quando il Forum è stato istituito, i vertici aziendali hanno insistito per avere rappresentanze di 'location' piuttosto che di 'sito', il che significa che l'appartenenza non è proporzionale alla forza lavoro tra i vari siti. Per esempio, ci sono 750 dipendenti in due siti a Dungarvan, 500 membri di UNITE, mentre 250 non sono iscritti; a Cork invece ci sono circa 150 dipendenti, per lo più membri delle SIPTU, eppure le 'location' hanno due membri ciascuno nel Forum. Di conseguenza, la rappresentanza sindacale è sempre in inferiorità numerica nel Forum rispetto ai non iscritti.

Il Comitato aziendale europeo (CAE)

I membri del CAE sono eletti dai gruppi di coordinamento delle varie *business unit* (come il gruppo di coordinamento GMS). Un CAE era operativo in GSK sin dalla sua costituzione nel 2000 a seguito di fusioni. La Costituzione CAE è stata modificata nel settembre 2011, alla luce delle disposizioni della direttiva rifiuta:

Il CAE ha ora il diritto di ottenere informazioni sulle acquisizioni di società e di discutere con i membri del CAE della società di destinazione, qualora esistesse, su come integrare quel CAE nel CAE della GSK. Il CAE ha anche il diritto di ottenere informazioni e di discutere con il management qualsiasi riorganizzazione o ristrutturazione che avrà un impatto su un paese e sui dipendenti in quel paese.

Il sottocomitato operativo può richiedere l'assistenza di un esperto (art. 10 della Costituzione CAE) e qualora il vertice aziendale non fosse d'accordo, spetterà al management di dimostrare che un esperto non è necessario. Questo è un punto di contesa con il vertice. Sezione 11 della nuova Costituzione definisce le procedure per fornire un resoconto alla 'forza lavoro nel suo complesso'. Il membro supplente sottocomitato operativo del Regno Unito considera la possibilità di accedere all'esperto come il miglioramento più significativo.

Ci sono dai 48 a 50 membri del CAE, tra cui sostituti (i membri provengono da 28 paesi, tutti gli Stati membri dell'UE più la Norvegia). Tuttavia, la partecipazione in occasione dell'Assemblea Generale è limitato a 33 membri, con sei che rappresentano il Regno Unito, Cipro e Malta, quattro in rappresentanza del Belgio, tre della Francia e due oppure uno per gli altri paesi (per esempio Bulgaria, Slovacchia e Slovenia e i tre Stati baltici hanno un rappresentante). Dei sei rappresentanti del Regno Unito, tre sono eletti dal GMS, e uno ciascuno da Consumer Health Care, Ricerca e Sviluppo e Farmaceutica. Circa la metà del numero totale dei membri del CAE è sindacalizzato. Tuttavia, i sindacati sono attivi in alcuni paesi nell'elezione dei membri del CAE. Il CAE si riunisce una sola volta annuale in un incontro che un intervistato ha definito una 'bottega di chiacchiere'.

Anche se sono state stabilite soglie al numero di rappresentanti per ogni paese o gruppo di paesi, alcune anomalie permangono. Per esempio, il membro proveniente dagli stati baltici rappresenta 200 persone, mentre quello irlandese rappresenta 1.380. Il rappresentante britannico preferisce un sistema di rappresentanza proporzionale (PR), ma è stato difficile ottenere modifiche: 'i tacchini - ha detto - non amano il Natale.'

Il CAE è anche dotato di un sottocomitato di sei membri (più un supplente). Quattro su sei sono membri di un sindacato (quattro su sei secondo il membro supplente del Regno Unito,

tutti e sei secondo uno degli intervistati irlandesi). Attualmente i membri provengono da Belgio, Francia, Germania, Irlanda, Italia e Paesi Bassi. Un membro è in procinto di andare in pensione, e l'elezione si svolgerà non più tardi nel 2012. PR contribuirebbe a garantire che vi sia un rappresentante britannico nel sottocomitato (il membro olandese rappresenta infatti non più di 300 dipendenti). L'ex presidente del CAE è concorde sul fatto che ci dovrebbe essere un numero minimo di rappresentanti dal Regno Unito, e ritiene che anche i vertici aziendali stiano finalmente arrivando a questa stessa convinzione: Finora è stato come all'Eurofestival della canzone – va bene tutti tranne il Regno Unito! Il sottocomitato si riunisce ‘almeno cinque volte l'anno’, ma in pratica sei volte, in quanto la società preferisce trattare con un piccolo gruppo - non trova efficace il dialogo con ben 33 persone diverse.

I punti all'ordine del giorno, sia per la riunione annuale che le riunioni del sottocomitato operativo sono fissati congiuntamente dai presidenti comuni, i quali dettano i termini per la partecipazione alle riunioni dei rappresentanti del vertice aziendale. Il sottocomitato operativo riceve gli aggiornamenti dal management e discute le modifiche all'operatività e alla produzione, come eventuali ristrutturazioni o dismissioni di aziende. Ne è un esempio la recente vendita in Germania di tre centri *consumer healthcare* in Germania. I membri ricevono informazioni qualche giorno prima delle riunioni. Tuttavia, i dipendenti non si rivolgono al sottocomitato per i problemi che possono avere ma sembrano preferire seguire i canali aziendali: ‘Non abbiamo portato nulla di particolarmente rilevante al tavolo di discussione’ ha detto un intervistato dal Regno Unito. I dipendenti tendono a sollevare questioni al Forum nazionale del Regno Unito piuttosto che al CAE.

Gli intervistati del Regno Unito non sapevano che ci fosse un membro della *European Mine, Chemical and Energy Workers' Federation* (EMCEF), la Federazione europea del sindacato dei chimici, nel CAE. L'esperto fa parte del sindacato francese di gruppo, ma il suo ruolo nella EMCEF non era conosciuto.

Informazione e consultazione: i risultati della ricerca

A titolo di introduzione generale, l'ex presidente del CAE ha diviso la storia del CAE di GSK in due periodi: dal 2000 al 2010 e dal 2010 in poi. Nel primo, la GSK attraversava un periodo caratterizzato da ristrutturazione, riorganizzazione e M & A. L'operatività del CAE era dettata da questo contesto e dalla necessità di reagire ai licenziamenti, alle chiusure di siti, alla politica di outsourcing, alle ristrutturazioni e all'innovazione tecnologica. L'obiettivo principale a quel tempo era quello ‘di accertarsi che il management dicesse la verità’ a fronte della mancanza di informazioni tempestive. Successivamente, ossia nel periodo in corso, la GSK si è stabilizzata e potrebbe cominciare a consolidarsi. Il CAE sarebbe quindi in grado di concentrarsi meglio sulle ‘cose di tutti i giorni’. L'ex presidente CAE è altresì convinto che pur permanendo un atteggiamento di diffidenza nei confronti dei sindacati, la nuova dirigenza è sempre più consapevole dei benefici della consultazione anche perché nel CAE vi fanno sempre personale sempre altamente qualificato.

Né la produttività né la competitività erano state discusse come elementi specifici sia a livello nazionale che europeo, anche se la riorganizzazione è un tema chiave (vedi sotto in “ristrutturazione”). Tuttavia, la questione dell'età pensionabile (che viene considerato forse non propriamente come un problema di produttività) era stata sollevata dai lavoratori. Era in vigore periodo di scivolo (“run-down”) per coloro che andavano in pensione: negli ultimi tre mesi un dipendente lavorava tre giorni, negli ultimi due mesi, due giorni e nell'ultimo mese un giorno. La compagnia avrebbe voluto eliminare questo sistema ‘per via della legge’, alla fine però le parti hanno raggiunto un accordo, riducendo il periodo in questione a un mese. I rappresentanti dei lavoratori hanno sostenuto che la GSK aveva cercato di manipolare le modifiche nella legislazione a proprio vantaggio. Il Forum ha inoltre discusso i ponti feriali (bank holidays) e altre tematiche ma senza che queste modificassero la politica aziendale.

Ristrutturazione. Il Forum nazionale vaglia attentamente le relazioni scritte dalle unità di business riguardanti le iniziative di riorganizzazione. Ristrutturazioni che comportino la perdita di un terzo della forza lavoro sono state affrontate attraverso questo processo di consultazione. Anche il programma di eccellenza operativa è stato gestito da un analogo processo di consultazione, anche se si è riferito ad esso ‘non a un licenziamento, ma a una riorganizzazione.’ Il Forum ha delineato le strutture per ciascuna area allo scopo di massimizzare l’operatività. La fase di ristrutturazione è in corso dagli ultimi tre anni, e viene riportato nelle relazioni ogni qualvolta comporti ‘cambiamenti significativi e rilevanti.’

Nel 2011, la notizia della riorganizzazione delle attività di R & D è stata data prima al CAE e diramata due settimane più tardi. Tale notizia è stata classificata riservata e “sensitive to the business”. Per quanto riguarda le principali questioni discusse dal CAE, gli intervistati irlandesi hanno confermato che sia la ristrutturazione che le misure per evitare i licenziamenti sono temi centrali per il CAE, visto che la GSK attua costantemente tagli alla forza lavoro. Un altro problema, che è una sfida chiave per il CAE, è la questione dell’outsourcing e il suo impatto sui posti di lavoro.

Corporate governance. Secondo il membro aggiunto in quota Regno Unito del CAE, la *corporate governance* non rientrava fra le tematiche discusse di recente. La GSK non ha rappresentanti dei lavoratori a livello di CDA. Tuttavia, l'ex presidente del CAE ha osservato che il CAE aveva sollevato l'opportunità di non disporre di James Murdoch come consigliere non-esecutivo di GSK a seguito alle accuse di intercettazioni telefoniche illecite effettuate da giornalisti di News Corps. (Murdoch, va precisato, si è dimesso dal CDA della GSK nel mese di gennaio 2012). Il membro irlandese del CAE, al contrario, ha affermato che il CAE è molto attivo nel trattare questioni di *corporate governance* (anche se non sono stati forniti dettagli ulteriori).

Ruolo dei rappresentanti dei lavoratori, dei sindacati e delle risorse umane. I rappresentanti dei dipendenti nel Forum nazionale hanno sminuito il loro ruolo consultivo: ‘ne parlano, ma in realtà decidono tutto loro per noi.’ I dipendenti affermano che vengono informati dei cambiamenti e poi ‘il management si aspetta che noi facciamo sì con il capo.’ Si tratta per lo più di ‘riempire le caselle.’ Si trattava di informazione non di consultazione - ‘non è un sistema tedesco!’ La parte dipendente ha sollevato la necessità di avviare consultazioni e non semplicemente di ricevere informazioni. Ma non è cambiato nulla. ‘Il management ti dà tutta l’informazione che vuoi, ma non ti concede la consultazione.’

Detto questo, cambiamenti di personale potrebbe essere d’aiuto. Un nuovo direttore HR, per esempio, forniva informazioni in modo più tempestivo, ma sottolineava la necessità di non divulgarle adducendo a motivo che esse ‘potrebbero influenzare il corso azionario, contribuendo a criticità finanziaria.

Materiale proveniente dai Forum nazionali filtra alla base per poi tornare al centro, ossia ai sindacati per diventare argomento di contrattazione). Ma non si tratta di un sistema strutturato. In realtà, nulla di tutto ciò rientra poi nella contrattazione collettiva. Alcune delle questioni sollevate, come la compartecipazione azionaria (“share save”), per esempio, nemmeno arriva al tavolo delle contrattazione.

Per quanto riguarda il CAE, i responsabili delle unità di business sono tenuti a presentare nella riunione annuale relazioni sulle questioni transnazionali(‘roba d’alto livello’), relative anche alla situazione finanziaria e operativa. Il direttore delle risorse umane e il presidente del sottocomitato operativo stabiliscono congiuntamente l’ordine del giorno. Le informazioni vengono poi fornite alle unità di business e al sottocomitato operativo.

Secondo gli intervistati, l’obiettivo della compagnia nell’organizzare il CAE era ‘di attenersi alle disposizioni di legge’ - a ‘spuntare le caselle.’ ‘Fanno tutto loro, non ne siamo realmente coinvolti.’ In effetti la compagnia non ha cercato di usare il CAE in modo proattivo per creare o proiettare la propria identità a livello europeo.

Un risultato la direttiva CAE rifiuta ha però prodotto: è stato riconosciuto il ruolo degli esperti. Questo è di per sé un fatto molto importante, “perché i rappresentanti dei CAE non possono essere esperti di tutto.” Gli intervistati hanno affermato che avevano fatto richiesta di poter consultare esperti nel passato, ‘ma senza alcun risultato.’ Alla fine la GSK ha dovuto accettare grazie alla nuova normativa. L'ex presidente del CAE, tuttavia, ha sottolineato che in passato non aveva avuto ‘problemi’ nel poter consultare esperti, alcuni dei quali provenienti dalla Warwick University e dal suo stesso sindacato, che era allora il TGWU.

Vi sono alcuni legami di carattere informale tra i membri del CAE. Scambio di email, l'occasionale circolare, la richiesta di informazioni su ciò che fanno gli altri paesi nei confronti di una particolare pratica o legislazione specifica (nel contesto di negoziare una modifica, per ottenere l'applicazione di una *best practice*). È stato in questo modo discusso istanze relative a questioni salariali, alla sicurezza sul posto di lavoro. L'ex presidente del CAE ha, per esempio, fornito esempi specifici di *best practice* al rappresentante ungherese.

C'è stato qualche disaccordo circa l'esistenza di legami formali attraverso il CAE degli ordini del giorno di contrattazione collettiva. Se i tre rappresentanti del Forum nazionale britannico hanno sostenuto che tali legami non esistevano, l'ex presidente del CAE ha invece sostenuto che le informazioni dal CAE sono stati accolti negli ordini del giorno di contrattazione collettiva e con anche più successo nelle agende dei Forum nazionali. Sono state accolte istanze riguardanti la salute, la sicurezza e la R & S.

Ambiente di lavoro, compresa la formazione. Secondo i tre intervistati del Forum nazionale lo *Advisory, Conciliation and Arbitration Service* (ACAS) ha condotto alcuni corsi di formazione a livello di unità operativa affrontando temi quali il *downsizing*. L'azienda ha anche provveduto alla formazione attraverso propri dirigenti e revisori dei conti in materia di informazione e pensioni. I lavoratori avevano chiesto formazione in materia di pensioni ma non di finanza aziendale. Il Chief Financial Officer è intervenuto al Forum Nazionale e al CAE con presentazioni che seppur assai dettagliate erano piuttosto semplicistiche. Secondo gli intervistati, le persone che hanno ascoltato tendevano a non fare domande.

Nessuna formazione è stata invece fornita per quanto riguarda la costituzione del CAE. Tuttavia, un esperto (il sindacalista francese) aveva intrapreso la revisione della costituzione CAE. I rappresentanti del Regno Unito hanno poi rivisto la Costituzione CAE rigo per rigo. Se lo standard era complessivamente soddisfacente, v'erano state variazioni nelle disposizioni concernenti il congedo per attività CAE. Se in Francia sono previsti 28 giorni per le attività attinenti al CAE, nel Regno Unito si concede ‘un ragionevole lasso di tempo.’ Nessuna formazione formale è fornita ai membri del sottocomitato operativo ad esempio in materia di legislazione o finanza. Membri del CAE devono essere in grado di parlare inglese, ma per il resto chiunque può candidarsi: ‘Informazione è data in un modo che sia comprensibile.’

L'ex presidente del CAE – che è stato anche membro del comitato operativo CAE per dieci anni - ha una visione diversa sulla formazione. Fornire una adeguata formazione ai membri del CAE è difficile a causa del loro elevato ricambio. Va anche considerato che comunque sia Unite che EMCEF forniscono formazione ai propri iscritti. Secondo la sua opinione, i membri del comitato operativo, la cui adesione è più stabile, sono comunque addestrati in settori come la finanza.

In Irlanda e da UNITE nel Regno Unito un grado di formazione viene fornito, creando quindi una risorsa per tutte le questioni giuridiche che potrebbero interessare il CAE.

Impatto dei risultati di I&C. Le unità operative della GSK nel Regno Unito, quali per esempio la GMS, hanno i loro propri siti web in cui sono pubblicati, previo accordo con la presidenza, i verbali delle riunioni del Forum nazionale e del CAE. Tuttavia gli intervistati hanno affermato che il Forum nazionale era “in mezzo al guado; la compagnia è conforme alla legislazione ma non si spinge oltre”. Hanno aggiunto: ‘È scoraggiante constatare che si tratta di semplice informazione e non di consultazione, e per giunta informazione spesso retroattiva.’ Gli intervistati hanno dato l'impressione che potevano ben poco per cambiare la

direzione intrapresa dalla società: 'Questo è quello che stiamo facendo e lo stiamo facendo per te.' 'Possiamo ottenere piccoli, piccolissimi cambiamenti, ma nulla di più.' Questi punti di vista riflettono l'atteggiamento dei vertici aziendali riscontrato a tutti i livelli.

L'unico esempio recente in cui il sistema I&C ha cambiato qualcosa riguardava la proposta della società di abolire il periodo immediatamente l'andata in pensione. La proposta originale era di eliminarlo del tutto, ma la società optato per la riduzione del periodo di tre mesi a un solo mese. Ai dipendenti viene ora concesso un periodo di quattro settimane invece che 12. Se fosse passato la proposta la società avrebbe potuto risparmi ben 64 giorni – particolarmente significativo perché riguardano dipendenti che stanno lavorando oltre i 65 anni. Poiché non c'era stato alcun cambiamento in questo campo in altri settori, compreso il settore pubblico, si è ritenuto che la società stava sfruttando recenti modifiche legislative per risparmiare.

Nemmeno in Irlanda il diritto all'informazione e alla consultazione viene più considerato molto efficace. Quando il Forum I & C è stato istituito, esso ha funzionato bene grazie all'impegno dell'allora direttore delle Risorse Umane. Egli ha lasciato l'azienda e l'operatività del Forum ne ha risentito. I rappresentanti del management esercitano sul Forum un controllo ferreo.

L'ex presidente del CAE osserva che il management aveva imparato a spiegare ai CAE non solo le proprie proposte su un tema particolare ma anche perché le alternative non avrebbero funzionato. In questo modo, il vertice aziendale riusciva a prevenire le possibili obiezioni che potevano essere sollevate. Egli ritiene che il CAE aveva esercitato la propria influenza su una vasta gamma di questioni, tra cui l'organizzazione di reti di distribuzione della società che era stata migliorata di conseguenza. Per quanto riguarda l'influenza esercitata, egli ha assegnato al CAE sei su dieci e al Forum nazionale sette su dieci. (Il punteggio più alto per la seconda è dovuto anche al fatto 'che c'era conoscenza reciproca maggiore.')

Il membro irlandese del CAE ha convenuto che, nel complesso, il CAE funziona bene e non vi è buona volontà da parte del management. Egli fa notare che si tratta esclusivamente di un forum di informazione, anche se il management si è impegnato attivamente con il sottocomitato operativo su una serie di questioni e proposte. Tuttavia, c'era stato poco o nessun sostegno dal movimento sindacale quando è stato eletto la prima volta al CAE. Pur non sapendo molto del CAE, il funzionario locale irlandese dello UNITE trova il CAE utile per ottenere informazioni sui piani aziendali e nel contribuire a definire strategie per affrontare i cambiamenti proposti.

2.1.3. Solvay - il caso della Bulgaria

Settore chimico in Bulgaria

L'industria chimica, o 'Produzione di prodotti chimici (compresi i prodotti farmaceutici e cosmetici)²² in Bulgaria, è in stato relativamente buono. Nonostante l'impatto della crisi, ci sono tendenze di recupero. Già nella fase iniziale delle grandi privatizzazioni di imprese industriali (1998-2003), un numero di imprese sono state chiuse con conseguente riduzione della capacità produttiva. Durante la prima fase della crisi economica (2008-2010) ci sono state difficoltà del settore e il numero di imprese e persone impiegate hanno mostrato una tendenza alla diminuzione. Malgrado la crisi, una gran parte delle imprese medie e grandi del settore stanno operando bene. Si tratta di un settore ad alto valore aggiunto e della produttività relativamente elevata del lavoro. Nuovi processi e tecnologie sono state introdotte nel settore. Nel 2010 il settore ha prodotto il 3% dell'output industriale e il 2% dell'industria a creato valore aggiunto²³. Il comparto chimico impiega 13.900 lavoratori (2,8% degli occupati del

²² I. Pelovski, K. Petkov, Z. Kirova, T. Zhelyazkova, K. Zhelyazkov, BIA.2011. <http://www.competencemap.bg>

²³ Ibid, p.42

settore industriale nel suo complesso) suddivisi in 640 aziende²⁴. Ci sono alcuni grandi imprese nel settore, la maggiore delle quali è Lukoil Neftochim, che da sola genera il 40% della produzione nel settore. Gli investimenti esteri nel settore dei prodotti chimici sono arrivati nel paese già alla metà del 1990. Al momento continuano ad essere operative diverse filiali di grandi multinazionali – Solvay, Actavis, Kodak (la chiusura della filiale è previsto nel 2012) e Lukoil. Agropolichim, Orgachim Sviloza e sono di proprietà di investitori stranieri.

Secondo i rappresentanti delle federazioni sindacali del settore, la densità sindacale è di 10-12% e la densità di affiliazione dei datori di lavoro nelle organizzazioni datoriali è di circa 12-15%, ma in pratica solo le grandi e medie imprese sono affiliate alle organizzazioni di categoria. Ci sono, tuttavia, molte piccole imprese. I principali partner sociali sono la Camera bulgara di industria chimica, che è membro della *Bulgarian Industrial Association* (BIA) e le due principali federazioni di categoria affiliate alla CITUB TU e CL 'Podkrepa'. Ci sono varie organizzazioni datoriali affiliate comprese quelle dell'industria farmaceutica e quelle dei datori di lavoro di piccole associazioni, che non hanno però partecipato al censimento. Le organizzazioni dei datori di lavoro nel settore sono altamente stratificate, impedendo quindi lo svolgimento del dialogo sociale, specialmente la contrattazione collettiva.

Dopo il 2002, anche se ci sono state le iniziative per lo svolgimento di contrattazione collettiva a livello settoriale, nessun contratto collettivo di lavoro (CCNL) è stato concluso nel settore. Fino alla metà del decennio (2001-2011) c'era solo la contrattazione parziale delle linee di reddito minimo assicurabile (e rispettivamente - salario minimo per i settori e le categorie professionali), ma dal momento che non hanno avuto successo, queste linee sono stati determinate a livello amministrativo negli ultimi anni. Alcune delle organizzazioni datoriali si rifiutano di contrattare a livello di settore. Inoltre, a causa del numero significativo di organizzazioni datoriali non si riesce a raggiungere un accordo sui parametri di contrattazione collettiva neppure fra di loro.

La contrattazione collettiva si svolge nell'ambito delle medie e grandi imprese con le strutture TU, riuscendo a concludere CCNL. Tali contratti coprono circa il 12-15% dei dipendenti. In piccole e micro imprese con nessuna struttura TU non c'è contrattazione collettiva e non sono stati firmati CCNL a livello di settore. Questo è il motivo per cui le norme sul lavoro in queste imprese dipendono dalla legge e in una certa misura dalla buona volontà dei datori di lavoro. I temi principali di contrattazione sono i salari, le condizioni di lavoro, la salute, la sicurezza sul luogo di lavoro, l'orario di lavoro e le prestazioni sociali.

Sistemi di informazione e di consultazione sono stati istituiti nel settore, ma soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni. Nelle imprese sindacalizzate la forma preferita è quella di delegare i diritti di I & C ai sindacati o di rafforzare il ruolo delle strutture TU esistenti in materia di informazione e consultazione. Le assemblee generali dei lavoratori e dei dipendenti sono utilizzate anche per questo scopo. A questo proposito le filiali di Solvay in Bulgaria sono un'eccezione. In alcuni casi, le strutture TU delle strutture nonché le assemblee generali dei rappresentanti dei lavoratori e rappresentanti sono informati dei parametri della situazione finanziaria ed economica delle imprese e la produttività del lavoro. In molti casi i problemi relativi all'occupazione, all'organizzazione del lavoro e all'orario di lavoro sono messi in discussione dai datori di lavoro²⁵, soprattutto in relazione ai problemi di produzione ed efficacia. Nelle CCNL firmate da una parte di queste imprese vi sono clausole che obbligano il datore di lavoro di informare i sindacati regolarmente su questioni economiche e finanziarie.

Alcune imprese non sindacalizzate eleggono rappresentanti I & C (o in alcuni casi "I rappresentanti per la protezione degli interessi dei lavoratori e dei datori di lavoro" ai sensi dell'art.7, comma 2, del Codice del Lavoro) spesso per iniziativa del datore di lavoro. I

²⁴ Ibid, p.42

²⁵ T.Mihaylova, V.Mikova 2011 T.Mihaylova, V.Mikova, op. cit.

rappresentanti I & C, quelli per la protezione degli interessi dei lavoratori e dei datori di lavoro, che sono il più delle volte una alternativa ai sindacati e in alcuni casi i le assemblee dei lavoratori e dei dipendenti delegati nelle imprese non sindacalizzate, sono utilizzati dai datori di lavoro principalmente per effettuare le procedure di I & C relativi il più delle volte ai cambiamenti nel mondo del lavoro (generalmente licenziamenti), all'orario di lavoro e all'organizzazione del lavoro, ma in alcuni casi anche I & C sulle questioni economiche e finanziarie²⁶.

Nell'ambito del settore, due rappresentanti dei CAE sono eletti - in Solvay e Codak. Per le società controllate Actavis, si stabiliscono contatti e informazioni preliminari sono previste per l'istituzione di un corpo speciale di negoziazione all'interno della società, ma dal momento che la procedura viene ostacolata, la creazione è in ritardo per il momento. Le società AstraZene, Clariant, Sanofi, Aventis, GlaxoSmithKline e altri sono presenti in Bulgaria e hanno CAE, ma dal momento che non ci sono i sindacati in queste aziende, il team di informatori non è stato in grado di scoprire se ci sono rappresentanti eletti dal personale bulgaro.

Solvay - alcune osservazioni di carattere generali

Solvay è stato fondato nel 1863 da Ernest Solvay in Belgio. Attualmente si tratta di un player fra i Top-10 della chimica, con un fatturato di € 12,7 miliardi nel 2011 e una forza lavoro di 29,000 in tutto il mondo. Solvay è presente in 55 paesi²⁷ fra i quali i 22 paesi della UE, SEE e alcuni paesi di adesione e candidati. In Solvay, il CAE è stato istituito nel 1995, coinvolgendo rappresentanti delle società affiliate negli Stati membri dell'Unione Europea, ma anche i membri dei paesi candidati con lo status di osservatori. Attualmente il CAE coinvolge rappresentanti di tutti i paesi di UE, SEE, di adesione e dei paesi candidati.

Una Carta per lo sviluppo sostenibile e la responsabilità sociale delle imprese è stata istituita e realizzata in azienda nel 2008. E' stata firmata dal consiglio di amministrazione e del CAE. La Carta contiene disposizioni per il sostegno dello sviluppo sostenibile a livello di gruppo e riguardanti tutte le relative organizzazioni, il supporto ai Valori di Gruppo, il dialogo con gli azionisti, i clienti e altri. I principi specifici menzionati nella Carta sono le pari opportunità, la promozione della diversità, la libertà di scelta di posti di lavoro e divieto del lavoro minorile, il dialogo sociale, la formazione e le competenze, la sicurezza del lavoro, la retribuzione, la salute e la sicurezza, benessere sul posto di lavoro, la salute, la sicurezza e l'ambiente.

Solvay Bulgaria

Le parti principali delle società controllate bulgare di Solvay sono state acquisite dalla casa madre società nel periodo 1997-2007. Solvay ha fatto ingenti investimenti nel paese, circa BGN 300.000.000. Solvay Bulgaria è una delle più grandi aziende del settore chimico con la percentuale più alta di vendite (senza tener conto di Lukoil), anche se non occupa il primo posto in funzione del numero di lavoratori: 601 per il 2010, la maggior parte occupata negli impianti di carbonato di soda²⁸.

Solvay Bulgaria possiede l'impianto di carbonato di soda Solvay Sodi a Devnya; Devnya Limestone, l'impianto di calcare in Devnya; Provadsol, una miniera per l'estrazione di salgemma in Provadia; Bulgaria Fluorite, miniera sotterranea per l'estrazione di fluoro in Chiprovtsi; e Deven, una centrale termoelettrica a Devnya. Quasi tutte le imprese si trovano nella Regione di Pianificazione del Nord-Est, distretto di Varna, ad eccezione di Bulgaria Fluorite che è in Chiprovtsi, regione nord-occidentale di pianificazione, Montana District.

²⁶ T.Mihaylova, V.Mikova, CITUB. 2011p.12-16

²⁷ Cfr www.solvay.com

²⁸ I.Pelovski, K.Petkov, Z.Kirova, T. Zhelyazkova, K.Zhelyazkov. BIA.2011. <http://www.competencemap.bg>,

Solvay detiene una grande quota dell'economia della Regione di Pianificazione del Nord-Est e del Varna District, così come una parte importante dell'economia del paese nel suo complesso.

Relazioni industriali

Il Gruppo Solvay in Bulgaria è conosciuta per le sue relazioni industriali ben sviluppate e l'ottimo livello dialogo sociale. Ci sono tre organizzazioni TU all'interno del Gruppo – con CITUB e CL Podkrepa (affiliata alle rispettive federazioni di settore) e con il sindacato Promyana. La densità sindacale è del 70%. Sono state stabilite buone relazioni con i vertici esecutivi e la dirigenza delle risorse umane, e si svolgono regolarmente riunioni periodiche e consultazioni. Una Commissione speciale per la Collaborazione è stata istituita con la partecipazione di sindacati e rappresentanti dei datori di lavoro in Solvay Sodi, allo scopo di trovare soluzioni ai problemi più pressanti. La contrattazione collettiva per il contratto nazionale – che generalmente ha validità di un anno – si svolge all'interno del Gruppo. Le principali questioni che emergono in relazione al CCNL del Gruppo Solvay in Bulgaria sono collegati all'occupazione, l'orario di lavoro, la salute e la sicurezza sul lavoro, i salari, lo sviluppo sociale del personale, le condizioni per l'attività sindacale. Di norma, l'aumento salariale e le condizioni di lavoro sono oggetto di contrattazione ogni anno a prescindere dalle controversie o differenze che possano emergere nel corso del processo negoziale. Nell'ambito del Gruppo, sia i datori di lavoro che i sindacati si sforzano di raggiungere un accordo su questioni di interesse comune e superare le differenze attraverso negoziati e compromessi.

Informazione e consultazione

L'accordo sulla creazione di un sistema di informazione e consultazione è stato concluso all'interno del Gruppo Solvay nel 2006, dopo il recepimento nel Codice del lavoro bulgaro della direttiva 14/2002/CE del Parlamento europeo e del Consiglio. Rappresentanti di informazione e di consultazione sono stati eletti nelle singole controllate di Solvay dal 2006. Solvay Sodi ha eletto sette rappresentanti, tutti membri del sindacato (sei appartenenti all'organizzazione TU di CITUB). La maggior parte dei rappresentanti delle rimanenti società controllate sono anch'essi membri del sindacato. Una struttura comune di I&C opera all'interno del Gruppo. A metà degli anni novanta, con l'assistenza del comitato aziendale europeo della Solvay e della (FGTB, Federazione Generale del Lavoro - Belgio), lavoratori / dipendenti bulgari sono stati coinvolti nel lavoro dei CAE. L'Assemblea dei delegati dei lavoratori e dipendenti hanno eletto un rappresentante bulgaro, un iscritto al sindacato (TU organizzazione di CITUB). Bisogna notare, però, che il rappresentante è stato eletto come compromesso tra le strutture separate di TU in quanto la proposta prima candidatura non è stata accettata. Fino al 2007 il rappresentante bulgaro ha partecipato ai lavori del CAE con lo status di osservatore. In seguito fu legittimato come rappresentante titolare del personale bulgaro.

Il Gruppo Solvay non prevede forme di partecipazione alla gestione o alla partecipazione di lavoratori / rappresentanti dei lavoratori negli organi di vigilanza o gestione delle imprese. Tuttavia rispetto a molte altre aziende del paese (incluse quelle dello stesso settore) i sindacati sono complessivamente ben integrati nei sistemi di I & C.

Attraverso i sistemi I&C, il sistema comune per il gruppo e attraverso la rappresentanza nel CAE, si forniscono informazione e consultazione su molti aspetti legati al miglioramento della situazione economica e finanziaria delle imprese del Gruppo Solvay Bulgaria. Come ha sottolineato il direttore HR, i rappresentanti I & C e i sindacati spesso fungono da un correttivo alle decisioni prese dai vertici aziendali e nelle strutture organizzative del Gruppo. Nelle interviste il rappresentante CAE e quello sindacale indicano che possono esercitare un'influenza sulle seguenti aree: la produttività e la motivazione del lavoro, la competitività, il

miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, la *corporate governance*, l'occupazione e la ristrutturazione delle imprese.

L'impressione emersa è che i rappresentanti I&C (singolarmente e come gruppo) così come i sindacati (che hanno designato / nominato la maggior parte di loro) offrono un contributo significativo al miglioramento dei sistemi di I & C e alla risoluzione dei problemi nei settori di cui sopra. Secondo il rappresentante CAE, che è anche rappresentante di I & C della Solvay Sodi, i rappresentanti I&C hanno avanzato proposte allo scopo di tagliare i costi e di migliorare la struttura occupazionale, i livelli di remunerazione (nel contesto della produttività), l'organizzazione e la qualità del lavoro. Hanno altresì elaborato modi per motivare i lavoratori (nel contesto della competitività) e per applicare migliori misure sociali per evitare gli effetti di licenziamenti, ecc. In alcuni casi i vertici aziendali hanno accettato le proposte presentate, discutendole negli organi di governo o semplicemente applicandole.

Il ruolo della rappresentazione nel CAE

Un certo numero di questioni importanti sono state discusse nel CAE. Alcuni dei suggerimenti fatti sono connessi alla motivazione e alla qualità del lavoro, preparazione della forza lavoro, flessibilità dell'orario di lavoro e occupazione (miglioramento della produttività e della competitività), questioni legate allo sviluppo sostenibile, l'introduzione di un codice di condotta etica in azienda, sistemi sociali di ammortamento quando i licenziamenti sono inevitabili, ecc. Per esempio la proposta circa l'introduzione di un codice di condotta etica in azienda è stata presentata per la discussione in questo modo.

Ci sono ottimi rapporti tra i rappresentanti I&C e il rappresentante CAE all'interno delle società di gruppo, tanto più che quest'ultimo è stato eletto rappresentante per Solvay Sodi ed è iscritto al sindacato. E' lui che fa arrivare le istanze discusse a livello MNC ai rappresentanti dei lavoratori/dipendenti e alle organizzazioni sindacali, che poi diramano le informazioni a tutto il personale. Secondo il direttore di HR Manager le informazioni riguardano i problemi relative all'integrazione di Solvay con le altre imprese, la ristrutturazione, l'occupazione, ecc. Secondo il presidente del sindacato le informazioni provenienti dal CAE riguardano principalmente il governo societario, la ristrutturazione e le misure per evitare licenziamenti.

Informazione e consultazione nel quadro delle relazioni industriali

Dobbiamo sottolineare un fatto molto importante: le varie funzioni in materia di rappresentazione dei lavoratori e dei dipendenti sono chiaramente differenziate. Da un lato abbiamo la contrattazione collettiva e le trattative condotte dai sindacati, dall'altro il processo di cooperazione sociale a livello di società in cui i sindacati partecipano e che sostiene la contrattazione collettiva contribuendo a risolvere i conflitti emergenti, mentre da un terzo lato vi sono i processi di informazione e consultazione a livello di posto di lavoro. I processi di informazione e consultazione indirettamente sostengono la contrattazione collettiva (almeno attraverso le informazioni che vengono utilizzate) presso le filiali nazionali di Solvay, ma le due procedure, ovviamente, non si intrecciano. Inoltre il sistema di informazione e di consultazione è stabilito nell'ambito di un accordo separato non nell'ambito della contratto nazionale. Allo stesso tempo le questioni discusse nel CAE potrebbero influenzare la contrattazione collettiva in misura minore (secondo quanto affermato dal direttore HR), o affatto (secondo il rappresentante CAE) dal momento che questi problemi riguardano il Gruppo Solvay nel suo complesso o almeno due filiali in due paesi diversi, mentre la contrattazione collettiva ha un carattere nazionale specifico. Quest'ultimo dovrebbe essere visto come una conseguenza della ancora breve esperienza dei rappresentanti bulgari del CAE e dei sistemi nazionali di I&C e anche dello scarso coordinamento della contrattazione collettiva a livello transnazionale.

Le Federazioni sindacali e le direzioni forniscono ai rappresentanti dei lavoratori e dipendenti la necessaria formazione collaborando con gli altri sindacati. Il datore di lavoro

offre corsi di formazione per i rappresentanti I&C e il rappresentante del CAE. Gli organi MNC offrono formazione ai membri del CAE. Nel complesso gli intervistati non evidenziano sostanziali difficoltà nel loro lavoro. Le difficoltà semmai sono indirette. Per esempio si è scoperto che gli intervistati hanno informazioni insufficienti sulla direttiva CAE rivista del 2009. La mancata o insufficiente capacità da parte dei sistemi di informazione e consultazione del CAE di influenzare i processi di contrattazione collettiva a livello di società controllate bulgare può anche essere vista come una sfida per le relazioni industriali.

Per quanto riguarda l'operato dei rappresentanti I & C e CAE gli intervistati ne danno una valutazione sostanzialmente simile: il direttore HR dà loro il punteggio più alto mentre il presidente dell'unione ne dà uno relativamente basso. Il responsabile delle Risorse Umane fornisce valutazioni quasi identiche a tutte le domande. Il presidente del sindacato e il rappresentante CAE dà voti alti ai rappresentanti del sistema I & C nazionale (il membro del CAE ha anche valutato l'operato del sistema di I & C migliore di quello del CAE). I due partecipanti, che rappresentano i lavoratori e i dipendenti, danno una valutazione leggermente superiore alla capacità del CAE e del sistema I & C di influenzare la sfera sociale – lavoratori e i diritti dei lavoratori, la qualità della vita e del lavoro, il dialogo sociale, ecc. – rispetto alla loro capacità di influenzare le questioni economiche e finanziarie e di *corporate governance*.

Conclusioni per il caso-studio di Solvay:

A) Sta crescendo l'influenza dei sistemi I & C (nazionali e attraverso il CAE) sui risultati economici e delle relazioni industriali all'interno del Gruppo Solvay. Il focus è sull'occupazione, il miglioramento dell'organizzazione e sulla spinta motivazionale al lavoro e sulle condizioni di lavoro. Continua a essere debole invece la capacità di influenzare i problemi economici e finanziari dell'impresa e la sua competitività – una debolezza causata anche dalle restrizioni del quadro normativo I & C.

B) I rapporti e collegamenti relativamente buoni fra il livello nazionale e transnazionale (il sistema I & C in Solvay Bulgaria è fra i migliori del paese) offre la possibilità ai influire sui processi che portano al miglioramento della produttività del lavoro, della motivazione al lavoro e delle condizioni di lavoro. L'impatto della rappresentanza CAE sulle relazioni industriali è ancora troppo debole e non produce conseguenze pratiche alle contrattazioni per CCNL.

C) I sindacati sono ben integrati nei sistemi di informazione e consultazione, e nel suo complesso i sistemi I & C sono molto ben integrati nel sistema di relazioni industriali (in particolare all'interno delle società del Gruppo Solvay in Bulgaria). Ci si sta adoperando per la differenziazione netta delle diverse procedure di relazioni industriali. Informazioni su questioni economiche e finanziarie, l'occupazione, ecc., vengono ricevute attraverso diversi canali: la commissione per la cooperazione sociale, la contrattazione collettiva e sistemi di I & C. Ovviamente questo non offre alcuna difficoltà per i rappresentanti dei datori di lavoro (o almeno ciò non risulta), e al tempo stesso dà la possibilità di effettuare una selezione e un raffronto migliori delle questioni importanti dei dati ricevuti.

2.2 Il settore delle bevande analcoliche

2.2.1. Quadro generale e le relazioni industriali nel settore

Le bevande analcoliche rappresentano una parte significativa del grande settore *food & drinks* nell'Unione Europea, che è il maggiore settore manifatturiero, con una quota del 16% del volume d'affari del 2011. Il settore *food & drink* dà lavoro a 4,1 milione di persone, rappresentando il principale datore di lavoro nell'Unione Europea tra i settori produttivi²⁹. Le bevande rappresentano il 15% del fatturato, generando il 18% del valore aggiunto; impiegano il 10% dei dipendenti e l'8% delle aziende³⁰. Nel 2008-2010 la produzione di bevande ha registrato la più alta crescita della bilancia commerciale rispetto agli altri rami del settore alimentare e bevande³¹.

L'importo totale della produzione di bevande analcoliche nel 2008 era di € 41.864,22 milioni, con un valore aggiunto di € 9.615,36 milioni e numero totale di dipendenti di 157.100³². Nel 2008 il numero complessivo delle imprese nell'UE-27 era 4.196, con un numero medio di dipendenti di 37 unità³³.

Nel 2009 il fatturato annuo della produzione di bibite nell'UE-27 è stato di 42.181.87.000.000 euro e il tasso di crescita era del 10,55%³⁴.

I principali partner sociali del settore cibo e bevande sono la *European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions* (EFFAT) e la *Food Drink Europe*, che rappresenta i datori di lavoro. In particolare l'associazione dei datori di lavoro, che rappresenta l'industria delle bevande analcoliche, è la *Union of European Soft Drinks Associations* (UNESDA) e anche la *European Federation of Bottled Waters* (EFBW) e la *European Fruit Juice Association* (AIJN), che fanno parte del Food Drink Europe.

Nel gennaio 2012 EFFAT e *Food Drink Europe* hanno firmato un accordo congiunto per avviare il dialogo sociale europea degli alimenti e delle bevande.

2.2.2 La Coca-Cola Hellenic Bottling Company³⁵

Introduzione

La società Coca-Cola è una multinazionale americana di bevande non-alcoliche che produce, commercializza e distribuisce bevande analcoliche, concentrati e sciroppi³⁶. La società gestisce un sistema di franchising di distribuzione che risale al 1889 nel quale la Coca-Cola Company (TCCC) produce solo il concentrato di sciroppo sulla base di una ricetta segreta, che vende poi a vari imbottiglieri in tutto il mondo.

Gli imbottiglieri Coca-Cola, che sono titolari di un contratto in esclusiva territoriale con la società, producono il prodotto finito in lattine e bottiglie utilizzando il concentrato in combinazione con acqua filtrata e dolcificanti. Gli imbottiglieri poi vendono e distribuiscono i prodotti Coca-Cola a negozi, distributori automatici, ristoranti e distributori di servizi alimentari.

²⁹ Cfr. Data and Trends of the European Food and Drink Industry. 2011. Fooddrink Europe. 2011., p.3

³⁰ Ibid., p.3

³¹ Data and Trends of the European Food and Drink Industry. 2011. Fooddrink Europe. 2011., p.12

³² Cfr. I. Pavlova, T. Bosveliev, Analysis of the work-force competences in the sector of soft drinks, mineral water and beverages production in Bulgaria (in Bulgarian) www.competencemap.bg; pp 15-17

³³ Ibid, pp 15-17

³⁴ Ibid, p.14

³⁵ *Basato sui casi in Bulgaria, Croazia, Cipro, Irlanda e Italia*

³⁶ I suoi circa 130 prodotti includono Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Minute Maid, Sprite, Powerade e varie marche di acqua in bottiglia.

La Coca-Cola Company ha sede in Atlanta, Stati Uniti d'America, con attività in oltre 200 paesi. Al 31 dicembre 2010, la struttura della società includeva gruppi operanti in Eurasia e Africa, Europa, America Latina, Nord America, Pacifico, e investimenti per l'imbottigliamento e Corporate.

Operazioni in Europa. Questo complessa struttura societaria globale ben si riflette nelle operazioni europee della società. In Europa infatti è a capo di molte società, ma tre in particolare sono quelle dominanti. Queste tre società principali sono alla base di ciò che è conosciuto come il *sistema Coca-Cola*, che non rappresenta una singola entità dal punto di vista giuridico o gestionale. Le tre società sono:

TCCC Europe Group opera come una holding che possiede tutto o in parte le altre due società. Come nei suoi altri gruppi operativi, in Europa la TCCC produce il concentrato di sciroppo dalla formula segreta e controlla il sistema (principalmente controllando il prezzo del concentrato e il marketing di prodotto), ma in principio non produce bevande né le imbottiglia per vederle ai rivenditori. Per questo motivo TCCC ha una forza lavoro relativamente piccolo, per lo più colletti bianchi non sindacalizzati che si occupano di marketing e contabilità, ecc. TCCC opera in 38 paesi, fra i quali gli Stati membri dell'UE, i paesi della European Free Trade Association e gli stati balcanici. L'azienda impiega circa 1.600 lavoratori in Europa e ha sedi in Germania, Spagna, Francia, Italia e Gran Bretagna (ad eccezione dell'Irlanda del Nord).

Nei sei paesi partecipanti al progetto INFORMIA II, TCCC opera in Croazia, con il nome di TCCC Adria; in Irlanda, dove ha quattro sedi per la produzione di concentrato di sciroppo; in Gran Bretagna con TCCC GB che è responsabile del marketing, dello sviluppo di nuovi marchi e la tutela del marchio Coca-Cola in GB.

Coca-Cola Enterprises (CCE) produce e distribuisce prodotti Coca-Cola in Belgio, Francia, GB (ad eccezione dell'Irlanda del Nord), Lussemburgo, Paesi Bassi, Norvegia e Svezia. Tra i sei paesi partecipanti al progetto INFORMIA II, la CCE opera solo in Gran Bretagna, che ospita la seconda più grande operazione di imbottigliamento CCE in Europa. La società opera attraverso cinque uffici regionali, sette siti produttivi e otto centri di distribuzione in Inghilterra, Scozia e Galles.

Per quanto riguarda il progetto INFORMIA II, la Coca-Cola Hellenic Bottling Company (HBC CC) è la più importante delle tre società con una presenza in cinque dei sei paesi analizzati. L'eccezione è rappresentata dal Regno Unito, dove HBCCC è presente solo con un impianto di produzione in Irlanda del Nord. Qui viene prodotto il concentrato di sciroppo e si tratta della più grande società di imbottigliamento e distribuzione del gruppo in Europa.

Coca-Cola Hellenic Bottling Company

Data l'importanza di CC HBC per il progetto INFORMIA II, lo studio porrà gran parte dell'attenzione su questa società pur facendo riferimento alle altre due società del gruppo.

CC HBC opera in 27 paesi europei e in quindici Stati membri dell'Unione europea. Impiega 60.000 lavoratori e ha sede ad Atene. Per quanto riguarda i paesi che partecipano al progetto INFORMIA II, in Bulgaria CC HBC ha iniziato l'attività nel 1992 e oggi impiega 1.170 lavoratori in tre impianti di imbottigliamento e nove centri di distribuzione. Il tasso di sindacalizzazione non è ampia e si sta riducendo negli ultimi anni grazie alla razionalizzazione e alla chiusura degli impianti tanto da poter parlare di una presenza sindacale 'quasi simbolica'.

In Croazia la società è presente con impianti di imbottigliamento sin dal 1968 e attualmente ha 640 dipendenti che lavorano in due stabilimenti produttivi e sei centri di distribuzione. Il 36% della forza lavoro è iscritto al sindacato. Anche qui si registra negli ultimi anni una diminuzione del livello occupazionale a seguito di chiusure e fusioni.

Coca-Cola Hellenic è una delle maggiori imprese di Cipro vantando una lunga tradizione di intensa sindacalizzazione. Opera attraverso Bros Lanitis, che è stato istituito nel 1943. La

società dispone di due impianti di imbottigliamento e quattro magazzini e centri di distribuzione. Impiega 475 unità.

In Irlanda la società, che opera su base territoriale coprendo l'intera isola, possiede il proprio principale centro di produzione in Irlanda del Nord (NI). Ha anche cinque centri di distribuzione nella Repubblica e due in NI. Impiega 1.100 impiegati nella produzione, distribuzione, marketing e vendite, la maggioranza dei quali sono rappresentati da SIPTU, il più grande sindacato in Irlanda

Coca-Cola Italia ha operato in varie forme sin dal 1927, e ha continuato ad ampliare la sua dimensione attuale. Molti prodotti e marchi Coca-Cola, come la Fanta, sono stati infatti sviluppati in Italia. Ci sono sette stabilimenti produttivi, tre magazzini, quattro uffici e un centro tecnico, per un totale di quindici centri che impiegano circa 3.100 lavoratori in tutto il paese. Di questi, 650 sono coinvolti nel processo di produzione e il 35% è iscritto al sindacato, in linea con la media nazionale.

Le imprese Coca-Cola nei paesi del network INFORMIA II

<i>Paese</i>	<i>CC Company</i>	<i>Forza lavoro (Ca.)</i>	<i>Anno fondazione</i>	<i>Organizzazioni Sindacali</i>	<i>I & C locale/ nazionale</i>
Bulgaria	CC HBC	1170	1992	Sì	Sì
Croazia	CC HBC Hrvatska TCCC Adria	640 *	1968	Sì	Sì
Cipro	CC HBC	745	1943	Sì	*
Irlanda	CCHBC TCCC	1100 600	1952 (1934 in NI)	Sì Sì	No No
Italia	CC HBC	3100	1927	Sì	Sì
Regno Unito	CCE TCCC GB	5000 130	1900	Sì	Sì

* Nessuna informazione

Relazioni industriali - Strutture

Come parte del *sistema Coca-Cola* l'azienda si è impegnata a buoni rapporti di lavoro: *Ci impegniamo a promuovere un ambiente di lavoro aperto e inclusivo in cui i dipendenti si sentano apprezzati e sono fortemente motivati. Le politiche della Coca-Cola Company e dei nostri imbottiglieri per un ambiente del lavoro gestito in modo responsabile offrono un quadro di riferimento per le problematiche inerenti al luogo di lavoro. Tali problematiche riguardano la salute e la sicurezza, l'idoneità del luogo di lavoro, l'orario di lavoro, la retribuzione e i benefit*³⁷.

Nel 2004 la Coca-Cola ha svolto un'indagine sull'atteggiamento della sua forza lavoro globale alla quale ha partecipato circa il 90% dei dipendenti in Europa. La parte europea della indagine ha rilevato che l'85% dei lavoratori era "orgoglioso di far parte della Coca-Cola Company"; il 73% ha dichiarato che "il più delle volte si può parlare liberamente senza correre rischi"; 61% era del parere che la società "agisce con integrità nei rapporti con i suoi dipendenti". Sono stati, tuttavia, registrati dei punteggi bassi relativi alle politiche di promozione – appena il 43% degli intervistati affermava che le promozioni fossero eque – e alla questione riguardante la conciliazione fra tempo del lavoro e tempo personale, con solo il

³⁷ Coca-Cola Europe Business and Social Review 2005

38% convinto che fosse sufficientemente flessibile. La società si è poi impegnata ad affrontare questi due problemi³⁸.

Il Business e Social Review definisce la politica aziendale per i rapporti di lavoro all'interno di CC HBC nel seguente modo:

Coca-Cola HBC rispetta il diritto dei lavoratori di aderire o non aderire a sindacati e di consultarsi con la direzione su temi di interesse comune. Oltre il 30% della forza lavoro è iscritto a un sindacato e un ulteriore 60% dei dipendenti è coperto da contratti collettivi di lavoro. La Coca-Cola Company ha istituito un forum nel 1998 per consultarsi con i propri dipendenti nello Spazio economico europeo in merito allo sviluppo del business e per consentire loro di dar voce alle loro preoccupazioni³⁹.

Nei sei paesi INFORMA II questo impegno dell'azienda a promuovere buone relazioni di lavoro è attuata attraverso varie strutture locali e nazionali. A livello teorico, le strutture di relazioni industriali a livello nazionale nel settore alimentare – che comprende aziende produttrici di bevande analcoliche – sono ben sviluppate in Bulgaria. Tuttavia, in pratica, queste strutture sono deboli a causa del basso livello di organizzazione sindacale. Tale situazione si aggrava nel settore dei soft drink poiché non vi sono accordi separati di contrattazione collettiva. All'interno del HBC CC Bulgaria, che è una delle più grandi società produttrici di bevande non alcoliche, operano sindacati, tuttavia è una presenza vista come 'simbolica', utile per lo più alla contrattazione collettiva e alla risoluzione di controversie. La presenza dei sindacati in CC HBC Bulgaria si è ridotta negli ultimi anni a causa della chiusura di impianti e dei processi di razionalizzazione.

In Croazia il 36% della forza lavoro della società è sindacalizzato e non ci sono strutture formali di contrattazione collettiva in vigore. E' in vigore dal 1998 un accordo collettivo che viene regolarmente ri-negoziato ma che è in gran parte rispettato sia dall'azienda che dai rappresentanti sindacali. Un contratto collettivo è altresì in vigore in Cipro – un accordo che nel suo complesso funziona bene. Infatti, vi è un ottimo livello di cooperazione tra i sindacati e dirigenti nel Bros Lanitis, la locale società CC HBC⁴⁰.

CC HBC in Irlanda negozia attraverso un *House Committee* che è il luogo deputato di contatto tra il sindacato (SIPTU) e il management. Il funzionario responsabile del SIPTU partecipa a tutte le riunioni del *House Committee*. Vi è un buon scambio di informazione e livello di discussione sui temi all'ordine del giorno che, allo stato attuale, comprendono a) la salute e la sicurezza sul lavoro, e b) politiche aziendali sull'alcol e droga. Sia il vertice aziendale che i rappresentanti sindacali sono concordi nell'affermare che questa struttura funziona bene e molti potenziali problemi di relazioni industriali sono evitati da un impegno positivo e da un'azione tempestiva da parte della *House Committee*.

Le relazioni industriali in CC HBC Italia sono gestite attraverso il quadro di accordi nazionali (contratti) per l'industria alimentare. L'ultimo accordo nazionale è stato firmato nel 2009 e, a seguito degli accordi inter-confederali e di settore firmati nel 1993-94, dalle rappresentanze sindacali unitarie (RSU); i loro comitati esecutivi sono le uniche strutture che hanno il diritto di negoziare a livello di gruppo. Nel CC HBC la RSU opera a due livelli; in primo luogo per ciascun impianto i quindici centri italiani e, in secondo luogo, per il Comitato nazionale di coordinamento RSU, che è l'organismo sindacale che firma contratti aziendali che si applicano a tutti i siti aziendali.

Il primo contratto aziendale triennale è stato firmato nel 2002 e impegnava entrambi le parti a una serie di incontri su obiettivi aziendali e su come raggiungerli. Riguardavano

³⁸ ibid

³⁹ ibid

⁴⁰ È stato osservato nella relazione nazionale cipriota che la ricerca per il II INFORMA progetto è stato 'accolto con favore dal management della società in modo amichevole e cooperativo'.

obiettivi quali lo sviluppo di carriera e il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro. Un nuovo accordo è stato firmato nel 2011 dai rappresentanti di Coca-Cola HBC Italia e dal Comitato di coordinamento RSU. Il recente accordo valuta la situazione globale della società e della propria “costante ricerca per l'eccellenza”, con un focus particolare sulle sue strutture commerciali. Vi è anche un impegno per un investimento importante da parte della società per il periodo di contratto 2011 al 2013.

Sia l'azienda che le organizzazioni sindacali sono positivi sullo stato delle relazioni industriali, definendo la contrattazione aziendale come un'opportunità per allineare, in un quadro di cooperazione partecipativa, le dinamiche di gestione alle esigenze della società. Questo può avvenire sia a livello di gruppo nazionale, attraverso il dialogo con il Coordinamento RSU, sia a livello locale, “mantenendo un legame costante con RSU locali in modo da essere in grado di fornire una risposta rapida alle esigenze organizzative e di mercato che si presentano, elaborando soluzioni che siano sostenibili per l'equilibrio famiglia-lavoro”.

Nel Regno Unito la CCE ha stabilito una serie di ‘gruppi di rappresentanza dei lavoratori’ a livelli nazionali e di sito. Vi sono anche sedi congiunte di consultazione per la risoluzione delle controversie in cui sono rappresentati i sindacati riconosciuti.

Conflitti industriali

Dato l'impegno della Coca-Cola per la creazione di un ‘ambiente di lavoro aperto e inclusivo’, la maggior parte dei paesi partecipanti a INFORMIA II ha segnalato negli ultimi anni conflitti di lavoro. Tali controversie sono principalmente dovute alla chiusura degli impianti, alla razionalizzazione e alla perdita di posti di lavoro.

In Croazia ci sono stati tre contenziosi di una certa importanza negli ultimi dodici anni. Il primo, nel 2000, ha comportato l'introduzione di apparecchiature di sorveglianza per monitorare i dipendenti dello stabilimento di Zagabria. Il consiglio di fabbrica decise di avviare un'azione giudiziaria, che vinse, e la società fu costretta a rimuovere l'apparecchiatura in questione. La seconda controversia, nel 2006, fu il risultato della esternalizzazione delle attività di trasporto e la conseguente perdita di lavoro per 120 conducenti aziendali e riguardò anche il livello di TFR offerto. La disputa dell'anno scorso è stata a causa della chiusura di un impianto in Solin con la perdita di 50 posti di lavoro.

A Cipro c'è stato un recente sciopero allo scopo di garantire la piena applicazione del contratto collettivo esistente da parte del management. Lo sciopero è riuscito a raggiungere tutti gli obiettivi sindacali.

In Irlanda anche se le relazioni industriali sono sostanzialmente buone ci sono state controversie che hanno coinvolto sia la TCCC che la CC HBC in questi ultimi anni. Nel mese di giugno 2009, CC HBC ha annunciato la sua decisione di esternalizzare quel che rimaneva delle operazioni di distribuzione e magazzino, colpendo 130 dipendenti sparsi nei sei siti. L'azienda aprì una finestra allo scopo di avviare consultazioni per trovare possibili alternative all'outsourcing. Il tentativo non è andato a buon fine trovandosi le parti troppo distanti sul salario che dei lavori qualora dovessero rimanere in casa. La società ha offerto ai lavoratori di lasciare il lavoro o di continuare l'attività presso i tre nuovi contraenti in outsourcing. Il SIPTU, in rappresentanza dei lavoratori interessati, ha sostenuto che era ancora possibile evitare l'outsourcing attraverso un'opera di razionalizzazione interna. Con la rottura dei negoziati uno sciopero è stato indetto fra agosto e la fine di ottobre 2009, con una serie di interventi non riusciti da parte della Commissione Relazioni del Lavoro e il Tribunale del Lavoro. La disputa è stata alla fine risolta grazie alle raccomandazioni formulate dal Tribunale del Lavoro.

Nel quadro di una razionalizzazione delle proprie attività europee nel 2007, TCCC ha annunciato la chiusura dello stabilimento di Drogheda di produzione dove si produceva il concentrato di sciroppo con la conseguente perdita di 250 posti di lavoro. Alla decisione di chiudere ha fatto seguito una disputa sull'indennità di licenziamento, alla fine risolta.

L'impianto di Drogheda è stato sindacalizzato e la produzione è stata spostata in altri impianti dove i tassi di sindacalizzazione sono più bassi. Un nuovo impianto non-sindacalizzato è stato inaugurato nel 2011 a Wexford.

Mentre è opinione generale dei rappresentanti dei lavoratori che le relazioni industriali in CC HBC Italia 'sono solide', alcuni problemi sono tuttavia venuti alla luce negli ultimi anni. Nel 2010 a seguito di una decisione unilaterale della società di rivedere la reperibilità del personale di manutenzione dell'impiantistica di fabbrica, è stato proclamato un giorno di sciopero ed è stato imposto divieto al lavoro straordinario in un certo numero di impianti. Si è quindi soprasseduto sulla decisione di penalizzare coloro che non abbiano raggiunto i target di vendita ma un nuovo accordo è stato però firmato

Diritto all'informazioni e alla consultazione

Pur se con diversi gradi di efficacia strutture di informazione e di consultazione sono in vigore nella società Coca-Cola in tutti i paesi ad del progetto INFORMIA II. In Bulgaria le strutture sono considerate deboli e in qualche misura 'inadeguatamente' sviluppate. Se esiste un processo di informazione e consultazione lo si deve solo al gruppo dei delegati dei lavoratori / dipendenti. In pratica, i sindacati non sono ufficialmente inclusi nel processo di informazione e consultazione, anche se i membri del sindacato hanno partecipato all'assemblea come delegati. Non è chiaro dalle interviste svolte nell'ambito dello studio INFORMIA II fino a che punto questa assemblea influenza la produttività, la competitività e la gestione aziendale. Risulterebbe infatti che la sua influenza è a carattere troppo generale, se esiste affatto.

Le modalità di informazione e consultazione in CC HBC Croazia sono in linea con la legislazione nazionale. Nel 2011 il Consiglio di fabbrica si è trovato in prima linea nella lotta contro la paventata chiusura dello stabilimento di Solin con la perdita di 52 posti di lavoro. Ha tenuto una trentina di incontri fra riunioni straordinarie e online per affrontare la questione. Il contenzioso principale è stato il trattamento di fine rapporto offerto dalla direzione. I negoziati sono stati duri, ma alla fine le parti hanno raggiunto un accordo soddisfacente. L'azienda ha accolto in una certa misura le richieste congiunte del Comitato aziendale e dei sindacati, aumentando la sua offerta di fine rapporto.

Oltre alla ristrutturazione, il comitato aziendale in Croazia ha affrontato altre importanti questioni affrontate fra le quali:

Produttività – ponendo l'attenzione sull'organizzazione e la flessibilità dell'orario di lavoro oltre che sulla redistribuzione dell'orario di lavoro e dello lavoro straordinario;

Cambiamenti dei livelli di occupazione, per esempio la creazione o eliminazione di posti di lavoro e gestione degli eventuali licenziamenti;

Salubrità e sicurezza del posto di lavoro – per esempio, il comitato aziendale ha portato alla conoscenza dei vertici aziendali alcuni problemi incontrati dai lavoratori nei magazzini di cui la direzione non era a conoscenza.

Il management afferma che il comitato d'azienda è ben informato sulle attività corporate e sulle decisioni prese dai vertici aziendali e che esso mantiene un atteggiamento propositivo nei confronti della direzione. La società riferisce periodicamente alla casa madre a Atene sui rapporti intrattenuti con il comitato aziendale. In effetti, è la direzione centrale che deve approvare tutte le spese supplementari risultanti da procedure di informazione e consultazione. Una di queste spese che ha avuto un impatto sull'influenza del comitato d'azienda è stata la richiesta fatta nel 2008 di utilizzare il sistema di posta elettronica per recapitare i report delle riunioni a tutti i lavoratori, tanto che questi verbali sono diventati, nelle parole del presidente del consiglio di fabbrica, "la lettera circolare più letta all'interno della società".

A Cipro i rappresentanti dei lavoratori partecipano, attraverso accordi formali, per discutere vari temi legati alle politiche aziendali prima di qualsiasi processo decisionale. Le

preoccupazioni principali sono l'aumento della produttività e della competitività, promuovere la formazione e le politiche di riqualificazione al fine di ridurre al minimo i licenziamenti. La società è attiva anche in politiche di responsabilità sociale e nella promozione di un approccio più sociale sia all'interno dell'azienda che nella società cipriota tout court.

Infine, i programmi di formazione professionale sono stati progettati e offerti sia attraverso strutture interne che da esperti esterni. I sindacati non sono coinvolti in questo processo, anche se i membri del sindacato ricevono congedo straordinario, durante l'orario di lavoro, per partecipare ai programmi di formazione forniti dai sindacati.

A livello nazionale in Irlanda CC HBC non ha un forum di informazione e consultazione. Tuttavia, vi è un *House Committee* che è, in primo luogo, un organo di contrattazione nell'ambito delle relazioni industriali e il luogo privilegiato di contatto tra il sindacato (SIPTU) e il management. Lo *House Committee* è composto da sette soci dipendenti che rappresentano le diverse regioni («territori» nel gergo CC) e i reparti operativi. Il funzionario responsabile SIPTU partecipa a tutte le riunioni dello *House Committee*. Vi è un buon scambio di informazioni e di discussione sui temi all'ordine del giorno che, allo stato attuale, comprendono a) la salute e la sicurezza, e b) uso di alcol e droga nel lavoro.

Il sistema di informazione e consultazione della CC HBC Italia è molto sviluppato ed è organizzato su due livelli, nazionale e locale. A livello nazionale, il Comitato di coordinamento si riunisce due volte l'anno e ha un programma molto ampio, che comprende:

Una presentazione del bilancio d'esercizio per l'anno precedente

- Cenni sulla situazione attuale
- Programmazione delle ore di lavoro e l'organizzazione dell'orario di lavoro a livello locale

- I target di produzione per ciascun impianto
- Una panoramica sul turnover occupazionale
- Programmi di formazione

In aggiunta a tali questioni a livello nazionale i forum di informazione e consultazione affrontano anche i seguenti problemi:

- Orario di lavoro
- Formazione professionale
- Flessibilità
- Lavoro e e qualifica professionale
- Efficienza e produttività
- Clima sul posto di lavoro.

La CCE Regno Unito ha istituito gruppi di rappresentanza nazionali dei lavoratori sia a livello nazionale che a livello aziendale che coprono tutti i dipendenti.

Comitato aziendale europeo (CAE)

Ognuna delle tre società ha il suo proprio CAE e le loro attività sono coordinate attraverso la Federazione europea dei sindacati nel settore agricoltura, alimentare e turismo (EFFAT). Infatti, riunioni congiunte con i rappresentanti dei tre CAE CC sono state organizzate attraverso la EFFAT in passato, quattro ogni anno.

Per quanto riguarda i paesi che partecipano al progetto INFORMIA II, la maggior parte ha rappresentanti nel CAE HBC CC che è stato istituito nel 2002. L'accordo prevede che il suo ruolo sia il seguente: *di migliorare l'informazione e la consultazione tra i lavoratori dell'azienda nella zona geografica in cui si applica l'accordo (Art. 1).*

Sono membri del CAE l'amministratore delegato CC HBC, o di un altro dirigente da lui delegato, così come i rappresentanti dei lavoratori, come indicato nella Tabella 2. I rappresentanti dei lavoratori eleggono cinque dei loro membri da vari paesi a far parte del comitato permanente, le cui funzioni sono di concordare l'odg delle riunioni, di avere contatti

con la direzione, di richiedere riunioni straordinarie, se necessario, di invitare esperti esterni, allo scopo di favorire la formazione dei delegati CAE, e di risolvere le controversie qualora queste si presentano. Il CAE si riunisce in sessione plenaria una volta l'anno, ma il comitato permanente può indire ulteriori riunioni qualora fosse necessario. I delegati si incontrano prima o dopo la sessione plenaria così da poter programmare un'azione comune.

L'accordo CAE prevede la possibilità da parte dei rappresentanti dei dipendenti di poter far ricorso alla consulenza di esperti. Tali esperti sono forniti da EFFAT e, al momento, l'esperto che collabora con il CAE è Pietro Pellegrini che vanta una grande esperienza non solo come membro della segreteria centrale dell'Unione Italiana del Lavoro Agroalimentari (Uila-Uil), ma anche come membro del CAE del burrificio SABMiller. Egli partecipa alle riunioni dei delegati CAE prima delle riunioni annuali e anche a tutte le riunioni delle commissioni permanenti.

Negli ultimi due anni ci sono stati una serie di incontri addizionali per affrontare alcune questioni chiave come la proposta dei vertici aziendali in Bulgaria di unificare la gestione dei servizi creando dei specifici pool (*Centro Servizi Condivisi Omega*) che avrà come effetto il licenziamento in altri paesi. La riunione annuale nel maggio 2012 ha discusso come migliorare la comunicazione fra i livelli locali / nazionali alla luce della direttiva rifiuta.

Rappresentanti dei lavoratori nella HBC CC CAE⁴¹

PAESE	NO. RAPPRESENTANTI
Austria	2
Bulgaria	2 *
Cipro	1 **
Repubblica Ceca	2
Estonia	1
Grecia	3
Ungheria	2
Irlanda	1 ***
Italia	3 ****
Lettonia	1
Lituania	1
Irlanda del Nord	1 ***
Polonia	4
Romania	3
Slovenia	1
Slovacchia	1
Totale	28

Note sulla composizione del HBC CC CAE dai paesi INFORMIA II:

* Solo uno dei membri bulgari è iscritto al sindacato

** A Cipro l'adesione si alterna ogni anno tra il commercio dei due principali confederazioni sindacali, SEK e PEO. I due membri si alternano e si tengono reciprocamente informati degli sviluppi

*** CC HBC, che opera su tutto il territorio dell'isola, ha due membri irlandesi, uno dal Nord e uno da la Repubblica

**** I tre membri italiani rappresentano ciascuno dei tre sindacati maggiori Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil.

⁴¹ Per quanto riguarda la Croazia, l'alta direzione di Atene ha rifiutato una richiesta di rappresentanza, o anche lo status di osservatore, al HBC CC. D'altra parte, EFFAT e l'Unione Internazionale dei Lavoratori alimentari (UITA) ha incluso i delegati sindacali croati della CC HBC Hrvatska alle riunioni di Coca-Cola rappresentanti aziendali.

Alcuni membri del CAE affermano che il CAE offre l'opportunità di poter vedere il 'quadro generale' oltre che a essere una buona fonte di informazione sia per i sindacati che per il management. Ad esempio, una nuova politica di outsourcing è stata illustrata e discussa con il CAE prima di essere presentata ai vertici locali. Si evince dalle interviste un'opinione secondo la quale vi è una certa riluttanza da parte delle società CC di condividere informazioni e di consultarsi con i CAE. L'esperto EFFAT Pietro Pellegrini afferma: *Se si va al di là del valore nominale, la verità è che le aziende non dispiacerebbe affatto evitare tutto questo. Ti informano, ma in realtà non si consultano; e l'informazione che ti danno è spesso incompleto e superficiale e spesso arriva pure in ritardo*⁴².

Lingua e interpretazione sono state anch'esse considerate una questione chiave in particolare quando è necessaria una chiara comprensione degli argomenti da discutere. Questo problema è stato solo parzialmente risolto e il Comitato permanente ha cercato di affrontarlo organizzando corsi di lingua per i membri della Comitato stesso. Un altro problema è come trattare le informazioni che il management designa come 'confidenziale', presentando i rappresentanti dei lavoratori con il dilemma delle informazioni che possono o non possono essere diffuse alla forza lavoro.

L'accordo per il CAE della CCE è stato rinnovato nel 2011 allo scopo di portarlo in linea con la direttiva rifusa. Va rilevato che in questo nuovo accordo il numero di delegati GB è diminuito da 10 a 8. Di questi otto delegati, solo sono membri del sindacato e due sono delegati sindacali.

Infine, vi è anche un CAE per TCCC, con membri provenienti da tutti i paesi dello Spazio economico europeo (SEE) con l'eccezione dei paesi più piccoli, come Lussemburgo e Liechtenstein.

Questo CAE ora sembra essere entrato in una fase più operativa dopo un periodo un po' turbolento nel 2008 quando i sindacati erano scontenti per ciò che consideravano un comportamento sleale da parte del management in relazione a un processo di ridimensionamento in dieci paesi europei che esso sosteneva riguardasse singoli ristrutturazioni locali e pertanto non tema di discussione con il CAE.

L'azienda è in un continuo processo di ristrutturazione e cambiamento e i membri del CAE sono concordi nel ritenere che la compagnia si comporta bene quando si tratta di condividere informazioni con loro, come con l'HBC CC. Tuttavia alcuni membri del CAE è dell'opinione che il vertice aziendale continua a controllare il flusso di informazione e che, pertanto, "non si è mai sicuri se si sta ricevendo il quadro completo"! Una delle sfide che i membri del CAE dovranno affrontare è rappresentata dal fatto che spesso la compagnia insiste sul fatto che questioni sulle quali il CAE vorrebbe discutere sono di carattere nazionale piuttosto che transnazionale come già accaduto nel 2008.

Un nuovo accordo è stato firmato ed è entrato in vigore il 1 ° gennaio 2012, e le elezioni per i membri del Comitato Permanente si è svolta nel mese di febbraio. Secondo l'esperto EFFAT, questo è il più interessante dei tre CAE, nonché il più innovativo: "Il vantaggio del CAE TCCC è che tutti i membri sono in grado di comunicare in inglese e hanno familiarità con tutti i mezzi tecnologici che permette loro di essere in contatto in ogni momento. Inoltre, molti di loro si incontrano per motivi legati alla natura internazionale del loro lavoro e non solo esclusivamente per le funzioni CAE. Questo fattore stimola la condivisione delle informazioni, a differenza della situazione in altri CAE in cui lo scambio avviene quasi esclusivamente nel corso delle riunioni del CAE, una o due volte l'anno. I delegati CAE TCCC sono in grado, non solo di diffondere i loro messaggi, ma anche a farle approvare in una sola voce – fatto molto apprezzato dai vertici aziendali".

⁴² Intervista facente parte dello studio INFORMIA II

Conclusioni

Nel complesso, l'opinione è che le società Coca-Cola sono disponibili a fornire informazione a livello nazionale e UE, ma ci sono timori che le informazioni fornite siano troppo strettamente controllate e filtrate dal management.

Tuttavia, vi è anche l'opinione che i CAE siano una fonte primaria di informazione per lavoratori e sindacati, anche se continua a esserci preoccupazioni in merito al controllo delle informazioni fornite al CAE e alla grave mancanza di 'consultazione'.

Mentre Coca-Cola afferma il suo impegno a mantenere buone relazioni con i dipendenti, sono emerse nelle società in quattro dei paesi partecipanti al progetto INFORMIA II alcune controversie negli ultimi anni, soprattutto a causa di licenziamenti, dell'*outsourcing* di posti di lavoro o di modifiche alle disposizioni contrattuali. In alcuni paesi, l'influenza del CAE sui vari processi e decisioni gestionali è minima.

Il collegamento tra i CAE e le varie strutture nazionali di informazione e consultazione non è stato pienamente sviluppato ed è lasciato per lo più al singolo membro del CAE che provvede a dare un feedback.

Il sostegno della Federazione europea dei sindacati nel settore alimentare, dell'agricoltura e del turismo (EFFAT) e l'invio di esperti alle tre CAE è di vitale importanza per il funzionamento dei CAE e la partecipazione effettiva dei rappresentanti dei lavoratori.

2.3 Servizi – Il settore del turismo

2.3.1. Il quadro generale del settore

Il settore del turismo dell'UE genera più del 5% del PIL dell'UE, con circa 1,8 milioni di imprese che occupano circa il 5,2% della forza lavoro totale (circa 9,7 milioni di posti di lavoro). Pertanto il turismo rappresenta la terza maggiore attività socioeconomica dopo la distribuzione e l'edilizia⁴³.

HORECA, che fa parte dei servizi turistici, comprende hotel, ristoranti, bar, mense, alloggi per brevi soggiorni e stabilimenti analoghi. Il settore è in gran parte dominato da PMI, con il 99% delle imprese che occupano meno di 250 unità. Le società del settore di solito possono anche assumere un numero elevato di lavoratori stagionali nei periodi di punta in aggiunta al personale stabile⁴⁴.

I principali partner sociali di Horeca a livello comunitario sono la EFFAT – European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions, che è anche responsabile di tutto il settore turistico, e la HOTREC – Hotels, Restaurants and Cafes in Europe. Vi è un comitato di dialogo sociale all'interno di HORECA istituito nel 1999.

2.3.2 L'hotel Hilton (Cipro)

Importanza del turismo a Cipro

Il turismo (compresi alberghi e ristoranti) è il settore più importante a Cipro. Nel 2009-2010 il settore è stato colpito dalla crisi malgrado i redditi percepiti in valuta estera sono aumentati nel 2010 del 4% rispetto al 2009. Il contributo del settore al PIL nazionale e il livello di occupazione rimane tra i più elevati per l'economia nel suo complesso⁴⁵.

⁴³ Cfr. la comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. Europa-le parole N 1 destinazione turistica-un nuovo quadro politico per il turismo in Europa. Commissione europea. Bruxelles. 30.06.2010., P.3 <http://ec.europa.eu/enterprise/settori/turismo>.

⁴⁴ Cfr <http://ec.europa.eu/social/main>

⁴⁵ Cfr Antoniu. L. Employment and Industrial relations at the Hotels and Restaurants –Cyprus. 2010. www.eurofound.europa.eu/eiro/studies

L'organizzazione del partenariato sociale per i settori a Cipro sono la Cyprus Hotel Association and Association of Cyprus Tourist Enterprises e, dal lato dei datori di lavoro e dei sindacati principali, la Hotel, Catering and Restaurant Employees' Federation, che è affiliata alla Cyprus Workers' Confederation (SEK), la Union of Hotel and REcreational Establishment Employees in Cyprus, che è affiliata alla Pancyprrian Federation of Labour (PEO), e la Hotel and Tourism Employees' Union, che è affiliata Labour Federation of Cyprus (DEOK)⁴⁶.

Hilton Hotel Corporation

La Hilton Hotel Corporation è di proprietà del Blackstone Group, con sede negli Stati Uniti. La Hilton Hotel Corporation ha invece sede nel Regno Unito e opera in molti paesi dell'UE e del SEE. La forza lavoro per l'UE e del SEE nel 2008 era 135.000. Lo Hilton International Consultative Forum è stato istituito nel 1999⁴⁷.

Il caso Hilton Hotel a Cipro

Nonostante il fatto che l'hotel Hilton Cyprus partecipava al CAE circa sei anni fa, il management dell'hotel non è stato informato circa le ragioni perché dal 2006 non ha più partecipato. Anche se il direttore vedrebbe di buon occhio tale partecipazione e coinvolgimento, non vi era alcuna informazione per quanto riguarda le ragioni della sua esclusione dal CAE.

Tuttavia, la partecipazione precedente del albergo al CAE, è stata un'esperienza positiva⁴⁸ sia in termini di riunioni che di informazione distribuita.

L'esperienza positiva della partecipazione precedente crea una base importante nella creazione di nuove prospettive di integrazione, a condizione che non vi siano altri ostacoli di cui non ne sono a conoscenza la direzione.

Tuttavia, l'Hilton Hotel Cipro costituisce un ottimo esempio della positiva applicazione delle relazioni industriali e della piena attuazione dei contratti collettivi in Cipro.

Il sindacato è informato e consultato sugli sviluppi, e la collaborazione reciproca con la direzione dell'hotel è un presupposto importante per il buon funzionamento dell'albergo. Inoltre, i dipendenti hanno la possibilità di ricevere informazioni adeguate e di partecipare attivamente alle riunioni del forum. Particolare attenzione in termini di informazione e di consultazione viene data alle problematiche legate a eventuali ristrutturazioni o altri importanti sviluppi.

Normalmente, la consultazione è inizialmente fatta da rappresentanti sindacali, a cui fa seguito la promozione di informazioni ai dipendenti stessi. Nonostante ciò in relazione alle problematiche legate al funzionamento interno della struttura che colpiscono direttamente i dipendenti, l'informazione e la consultazione sono promossi in modo più diretto.

La formazione di consigli locali di lavoratori porta a una rappresentazione sindacale più avanzata rafforzando la partecipazione. Ne consegue un rapporto di rispetto reciproco oltre che maggiore comprensione e cooperazione tra le due parti interessate.

Particolare enfasi viene data alla formazione, che viene promossa da Hilton Cyprus per questioni attinenti alle politiche nazionali e da la casa madre per le tematiche più complesse. La formazione è fornita sia da esperti interni ed esterni allo scopo di massimizzare la produttività e la professionalità dei dipendenti, migliorando i servizi forniti.

L'hotel investe nella costruzione di buone relazioni tra i dipendenti – relazioni fondate sulla comprensione reciproca nelle quali l'informazione svolge un ruolo di primo piano.

⁴⁶ Cfr Antoniu. L. Employment and Industrial relations at the Hotels and Restaurants –Cyprus. 2010. www.eurofound.europa.eu/eiro/studies

⁴⁷ Cfr www.ewcdb.eu

⁴⁸ Come affermato dal rappresentante dei lavoratori sul retro CAE nel 2006.

L'informazione è di norma promossa a livello di reparto in base ai temi di maggiore interesse e alle questioni relative alle attività sindacali o che abbiano priorità, e viene normalmente gestita dai sindacati stessi.

Infine, l'esistenza di buoni rapporti tra i dipendenti e la direzione dell'hotel promuove la creazione di un ambiente sano basato sulla fiducia e sul rispetto. In questo quadro le proposte presentate dai lavoratori vengono presi in considerazione da parte del management che le discute faccia a faccia in particolare sulle questioni che riguardano il lavoro di tutti i giorni e il ruolo in azienda.

Va da sé che questo clima e cultura aziendale possono contribuire moltissimo alla positiva partecipazione di dirigenti e dipendenti nei rispettivi CAE. Vale a dire che una forte esperienza nazionale nel processo di informazione e consultazione e la cooperazione può essere un vantaggio significativo alla piena e riuscita attuazione una struttura CAE.

2.4. Il settore bancario

2.4.1. Quadro generale del settore

Lo sviluppo delle principali economie europee nel corso degli ultimi tre decenni è stata guidata dalla globalizzazione dei mercati e da un aumento senza precedenti dell'utilizzo delle nuove tecnologie. Ciò ha avuto un impatto profondo e diversificato sul settore del credito sia a livello istituzionale che tecnico. Le conseguenze sono state:

- La struttura della proprietà è cambiata dato che sono emersi gruppi bancari sempre più grandi aventi lo scopo di migliorare la competitività in un mercato sempre più globalizzato;
- Le ristrutturazioni hanno comportato dei cambiamenti nelle relazioni sul posto di lavoro e nell'organizzazione del lavoro. I processi di lavoro sono sempre più flessibili sia in termini di organizzazione del lavoro che di gestione delle risorse umane all'interno di società che cercano di venire a patti con le esigenze in continua evoluzione dei clienti e con l'innovazione tecnologica continua. In questo contesto, i cambiamenti nei modelli di lavoro sono diventati sempre più frequenti;
- I prodotti hanno subito profondi cambiamenti come le banche che si sono evolute da essere istituti dove i clienti depositavano il loro denaro fino a diventare istituti dove si vendono prodotti come le polizze assicurative e pacchetti di investimento, si concedono prestiti e si applicano misure sempre rigorose per valutare la solvibilità dei clienti e le garanzie che possono fornire
- La recente crisi a livello globale ha avuto un grande impatto sul settore finanziario e le conseguenze devono essere capite così da poter prevenire cambiamenti nei processi di lavoro
- L'organizzazione del lavoro viene fortemente impattato dall'orientamento del mercato, dai frequenti cambiamenti nelle esigenze e aspettative dei clienti, dalla concorrenza globale e dalla innovazione tecnologica.

La globalizzazione dei mercati, l'istituzione dell'Unione europea e la moneta unica, il processo di liberalizzazione e la diffusione di tecnologie sempre più sofisticate hanno contribuito a stimolare il cambiamento nel settore del credito. In effetti, l'Europa e l'Italia hanno bisogno di banche non solo sempre più grandi ma anche più solide al fine di sostenere l'economia reale che opera in un contesto globale.

Fino allo scoppio della bolla finanziaria l'azione del settore creditizio è stata una risposta alle nuove esigenze dettate dal mercato globale. In particolare le banche hanno puntato alla crescita dimensionale e del volume delle attività attraverso enormi fusioni e acquisizioni e la ricerca di nuovi capitali sul mercato. Le banche hanno anche tentato di cogliere le opportunità derivanti dal nuovo scenario internazionale, trasferendo una parte dei servizi ai clienti in paesi dove il costo del lavoro erano più bassi.

Negli ultimi dieci anni l'occupazione del settore bancario in Europa ha tendenzialmente registrato un aumento medio pur con significative differenze da un paese all'altro. Posti di

lavoro nel settore bancario sono in aumento principalmente nei paesi dell'Europa orientale a differenza di quanto è avvenuto in Germania, per esempio, dove un numero significativo di posti sono stati soppressi.

Un recente studio condotto dalla European Banking Federation (EBF) che copre 45 paesi – dall'Unione europea all'Ucraina e la Turchia – ha rivelato che ci sono 8.852 istituti di credito, 262.000 filiali per un totale di 3,5 milioni di lavoratori. Considerando esclusivamente il Regno Unito, l'Italia, la Francia, la Spagna e la Germania un impiegato di banca costa mediamente € 70.500 all'anno. Eppure anche in questo gruppo ristretto di paesi le differenze di retribuzione sono enormi. *Die Welt* ha dimostrato che mentre i costi di un dipendente della Deutsche Bank è di € 166.000, un impiegato della Barclay in Inghilterra e del Banco Bilbao Argentaria costano rispettivamente € 95.100 e € 45.700. UniCredit è quint'ultimo con € 56.000. Tale importo è il 20% in meno rispetto alla media registrata in questi paesi, ma anche 5,4% inferiore rispetto al costo sostenuto in altre banche. UniCredit si è distinta negli ultimi tempi per aver concesso al suo ex amministratore delegato la buonuscita più alta che si sia mai pagata in Italia tra gli individui che detengono simili ruoli aziendali.

I principali partner sociali del settore bancario nell'UE sono UNI-Europe-Finance, che è affiliata alla ETUC e tre associazioni datoriali collegati – European Banking Federation – Banking Committee for Social Affairs (EBF-BCESA), European Savings Banks Group (ESBG) e Ala European Association of Cooperative Banks (EACB).

La situazione in Italia

Il settore bancario in Italia produce più del 5% del valore aggiunto totale, una percentuale che è aumentata dello 0,6% dal 2000, impiegando il 3% della forza lavoro. Anche in Italia i livelli di occupazione nel settore bancario sono in calo dal 1990. Il calo è dovuto, da un lato, a una nuova visione aziendale e, dall'altro, al mutevole contesto microeconomico. L'occupazione è diminuita in seguito al processo di privatizzazione che ha caratterizzato il settore nel corso degli ultimi due decenni. Allo stesso tempo le banche si sono concentrate sul taglio dei costi e la massimizzazione dei profitti principalmente attraverso politiche volte a ridurre i costi relativi al personale. Una caratteristica del sistema bancario italiano dal 1996 è stata la riduzione del personale, un processo che ha continuato tra il 2004 e il 2007 quando i livelli occupazionali si sono stabilizzati. Da questo punto di vista l'attuale tendenza non può essere attribuita esclusivamente alla crisi globale in corso, che senza dubbio ha colpito duramente, ma all'obiettivo di massimizzare la redditività che è arrivato prima.

Secondo i dati della BCE il numero dei dipendenti del settore bancario tra il 2004 e il 2009 è rimasto stabile. Nel 2009 il numero dei dipendenti è diminuito drasticamente con la perdita di 18.000 posti di lavoro. Questo calo del 5% tra il 2008 e il 2009 è stata la quinta più alta nell'UE-27.

La crisi che è esplosa nel 2008 ha innescato ulteriori cambiamenti. Secondo Nicola Cicala, un economista esperto nel settore bancario, il processo di cambiamento si è svolta principalmente in due fasi. La prima fase ha coinciso con la crisi economica, che ha avuto inizio negli Stati Uniti a seguito del crollo di alcune grandi banche e con la recessione e successivo rallentamento economico in Europa. La situazione ha avuto un impatto sulle banche in tutta l'UE in modi diversi. Le banche in alcuni paesi – tra cui l'Italia – che hanno registrato una minore redditività nei primi anni del 2000 sono state colpite di meno. Agostino Megale, segretario generale della Fisac-Cgil, spiega: “Il settore bancario in Italia ha reagito alla crisi meglio che in altri paesi. *Stress test* recenti, infatti, hanno dimostrato che per una serie di ragioni il sistema creditizio italiano si è rivelato più solido di quanto, al contrario, è emerso in paesi di lingua inglese e di alcune aree del Nord Europa dove le banche si sono rivelate essere più vulnerabili”.

Le banche che nel corso degli anni si sono basate su strumenti finanziari sempre più sofisticati per ottenere ROE da due cifre – il *Return on Equity* è l'indicatore più usato per

misurare la redditività – sonora state alla fine travolte proprio da quei stessi strumenti che hanno creato. Una parte dell'Europa era convinta di aver superato la tempesta e che l'economia potrebbe essere avviato dalle potenze economiche statunitense e tedesca. Ma poi è iniziata la Fase B con la crisi del debito sovrano.

Fase B è stato causato dalla mancanza di fiducia dimostrata da parte degli investitori per un certo numero di paesi europei, in particolare Italia, Spagna, Portogallo e, naturalmente, la Grecia, che erano stati meno colpiti dalla fase A della crisi finanziaria in virtù del loro sistema creditizio più prudente. (Qualche anno fa l'aggettivo sarebbe stato 'sottosviluppato'.) Come conseguenza di questa mancanza di fiducia dimostrata per la solvibilità di questi paesi europei, le banche europee si sono trovate nei guai seri.

Attualmente le dieci maggiori banche in Italia hanno confermato nel 2010 e nel 2011 le difficoltà che aveva affrontato a partire dal 2008. Se la redditività è in una fase di stagnazione, i livelli di riserve sono insufficienti e i costi invariati, la prestazione in termini di capitalizzazione è stata debolissima. L'indice FTSE MIB ha mostrato che le banche italiane hanno perso metà del loro valore nel 2011, costringendole a ricapitalizzare. Inoltre, mentre la performance incerta dell'economia e i tassi di interesse più bassi hanno contribuito negativamente a ridurre la redditività dell'attività bancaria tradizionale, la contrazione dei mercati finanziari hanno ridotto i proventi dai servizi che forniscono. Tuttavia l'incongruenza tra i risultati annuali e la performance della borsa deve essere presa in considerazione.

Un sintomo delle gravi difficoltà che attraversa il sistema creditizio italiano è rappresentato dal declino del risparmio privato e della famiglia come proporzione della raccolta complessiva, crollato dell'80% in un anno a causa delle difficoltà che le famiglie hanno a risparmiare. Un altro indicatore significativo della crisi è il forte calo dei crediti d'investimento fissi concessi dalle banche nel quarto trimestre del 2011 (-50%).

Il valore di mercato delle banche è in calo a prescindere dalle loro prestazioni. Ciò può essere dovuto in parte alla mancanza di fiducia degli investitori per i titoli del debito pubblico degli stati europei che costituiscono una parte significativa del portafoglio investimenti delle banche. Altre cause sono rappresentate dalla perdurante incertezza macroeconomica e dalla speculazione.

La redditività lorda e netta è diminuita. I costi operativi sono rimasti sostanzialmente stabili nel 2011, mostrando un lieve miglioramento del tasso del costo sulla redditività rispetto al precedente esercizio. Il calo è principalmente dovuto al taglio dei posti di lavoro e al turnover grazie ai lavoratori più giovani, con stipendi più bassi, che hanno sostituito personale dirigente.

L'associazione bancaria italiana (l'ABI) ritiene che questa crisi è peggiore di quella che ha colpito il settore nel 1998. In Italia sei gruppi bancari – UniCredit, Intesa Sanpaolo, Ubi, BPM, MPS e BTL – prevedono di tagliare un totale di 16.500 posti di lavoro entro il 2015. L'emorragia sarà più grave in Unicredit dove 7.290 posti di lavoro saranno tagliati, di cui 5.200 solo in Italia.

Il sistema bancario italiano sta attraversando un periodo di grande cambiamento, probabilmente il più drammatico della sua storia. Considerando la rapidità in cui la crisi si è manifestata uno 'straordinario' sforzo pragmatico è richiesto come sono ben consapevoli le parti sociali.

Due fatti positivi, però, sono emersi a fornire un qualche sollievo al sistema bancario italiano: a) il cambiamento di governo che ha ridato credibilità internazionale che si riflette sulla performance dei fondamentali economici (significativo miglioramento dello spread nei confronti dei bund tedeschi), b) la decisione da parte della BCE, presieduta da Mario Draghi, di concedere un prestito a tassi agevolati di € 500 miliardi al sistema creditizio europeo, che in Italia ha prodotto un significativo aumento delle attività bancarie.

2.4.2. Il Gruppo UniCredit in Europa e in Italia.

Una breve cronologia di espansione della banca in Europa

Il Gruppo UniCredit è il risultato di una fusione che nel 1998 coinvolge nove delle maggiori banche italiane che insieme formano il Gruppo Unicredito Italiano⁴⁹. Nel 1999, UniCredito Italiano inizia la sua espansione in Europa centrale e orientale con l'acquisizione di Bank Pekao in Polonia. La presenza internazionale diventa ancora più forte negli anni successivi con il take over di Pioneer Investments, che diventa Pioneer Global Asset Management, e con acquisizioni strategiche in Bulgaria, Slovacchia, Croazia, Romania, Repubblica Ceca e Turchia. Nel 2003, UniCredito Italiano perfeziona la riorganizzazione delle sue strutture a seguito della realizzazione del cosiddetto Progetto S3. Tale progetto prevede la costituzione in Italia di tre banche, che operano in specifici segmenti di mercato (UniCredit Banca, UniCredit Banca d'Impresa e UniCredit Private Banking), e della Divisione New Europe. Nel 2005, UniCredit si fonde con HVB, un gruppo bancario tedesco risultante dalla fusione nel 1998 di Bayerische Vereinsbank e Bayerische Hypotheken-und Wechsel-Bank, due banche bavaresi. La fusione con HVB, un gruppo che ha un tie-up con Bank Austria Creditanstalt nel 2000 e può contare su una forte presenza territoriale nella nuova Europa, permette al Gruppo UniCredit di crescere e rafforzare ulteriormente la sua vocazione europea. Nel 2007, grazie alla fusione con Capitalia – il terzo gruppo italiano – UniCredit Group consolida e rafforza la propria posizione in Italia, uno dei mercati chiave delle operazioni. Capitalia era stato stabilito nel 2002 a seguito della fusione di due istituzioni: il Gruppo Banca di Roma, il risultato della fusione tra le più antiche banche di Roma (Cassa di Risparmio di Roma, Banco di Santo Spirito, Banco di Roma), Medio Credito Centrale e del Banco di Sicilia, con il Gruppo Bipop-Carire. Anche FinecoGroup fa parte di Unicredit.

La struttura di UniCredit in Italia è la seguente:

- UniCredit Spa – banca e Capogruppo del Gruppo
- UBIS – fornitore di servizi del Gruppo, che a partire dal 1 Gennaio 2012 ha assorbito UCBP (back office), UGIS (Information Technology), URE (Real Estate)
- Pioneer (fondi di investimento)
- UniCredit Audit (auditing)
- Cordusio Fiduciaria
- UniCredit Factoring
- Unicredit Leasing
- UniCredit Management Bank (recupero crediti)
- Fineco Bank (on-line/banca web)

Modello societario e organizzazione

La legislazione italiana prevede tre sistemi alternativi di *governance*: il sistema tradizionale, il sistema duale, il sistema monistico. UniCredit applica il sistema tradizionale di gestione che comporta un Consiglio di Amministrazione, con funzioni amministrative, e un Collegio Sindacale, la cui funzione è quella di controllare l'amministrazione. In entrambi i membri sono eletti dagli azionisti.

Una società quotata e banca, UniCredit è soggetto al quadro normativo sulla *governance* come viene definito dal codice civile italiano, alla legge quadro sul finanziamento (Testo Unico sulla Finanza - TUF), alla legge quadro che disciplina l'attività bancaria (TUB) e al Codice di Autodisciplina emanato dalla Borsa Italiana. In particolare lo statuto stabilisce specifici requisiti in termini di condotta onorevole e professionale e di interdipendenza in relazione ai Consigli di Amministrazione e dei Sindaci (articoli 20 e 30 dello statuto).

⁴⁹ Credito Italiano; Rolo Banca; Cariverona; Banca CRT; Cassamarca; Caritro; Cassa di Risparmio di Trieste; Banca dell'Umbria; Cassa di Risparmio di Carpi

La nomina del Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale è regolato da procedure specifiche secondo le quali gli amministratori devono essere eletti sulla base di liste di candidati in possesso di un quota minima dello 0,5% del capitale sociale rappresentato da azioni ordinarie con diritto di voto all'Assemblea.

A fine 2010 i risultati in Italia hanno registrato una perdita di € 50 milioni, la prima volta che la banca ha chiuso l'esercizio negativamente dalla sua creazione nel 2002. Anche se a livello di gruppo, Unicredit non ha mai chiuso l'esercizio in perdita, ha registrato una perdita molto grave nel terzo trimestre del 2011 di € 9 miliardi dovuta principalmente a una questione di trasparenza riguardanti le partecipazioni in Kazakistan e Ucraina. L'andamento del Gruppo UniCredit durante la crisi in corso è in linea con quello registrato dal settore bancario nel suo complesso.

Fin dall'inizio il Gruppo ha continuato a espandersi in Italia e in Europa orientale attraverso acquisizioni e crescita organica, consolidando il proprio ruolo in settori significativi al di fuori dell'Europa, quali la gestione patrimoniale negli Stati Uniti.

I livelli occupazionali del Gruppo sono strettamente collegati alle sue significative fusioni e acquisizioni nel corso degli ultimi anni. Il periodo tra il 2007 e il 2008 ha registrato un forte aumento nell'organico – da 137,000 a 160,000 – a seguito dell'acquisizione di Capitalia. Nel settembre 2008 il Gruppo impiegava 186,000, sceso a 160.000 dipendenti nel settembre 2011.

<i>Paese</i>	<i>Organico 2010</i>	<i>Organico 2009</i>	<i>Organico 2008</i>
Italia	55.814	57.969	60.673
Germania	24.195	23.906	25.790
Austria	11.742	11.987	12.517
Polonia	21.166	21.167	21.918
Bulgaria	4.595	4.562	4.598
Croazia	5.278	5.251	5.422
Rep. Ceca	2.838	2.715	2.777
Romania	4.761	4.443	4.544
Russia	4.251	4.573	4.574
Ungheria	2.548	2.501	2.351
Altro	37.733	38.540	41.520
Totale	174.921	177.614	186.684

Il Gruppo opera in 22 paesi europei: 33% in Italia, 13% in Germania, il 12% in Polonia, il 10% in Turchia, il 6% in Austria e il restante 26% per lo più nell'Europa centrale e orientale (CEE). UniCredit occupa una posizione strategica in Austria, Germania e Italia. Una rete bancaria leader nei suoi tre mercati principali di attività in Europa occidentale, Unicredit può contare su 330 filiali in Austria, 780 in Germania e 4.700 in Italia. Questi tre paesi sono fortemente interconnesse con le economie in espansione della CEE. Operazioni di UniCredit nei Paesi CEE si sono intensificate nel corso degli anni, registrando una crescita sia organica che esterna attraverso acquisizioni strategiche. UniCredit è leader di mercato nella CEE con 4.000 filiali.

In Italia, il Gruppo UniCredit ha una forza lavoro di 55.000, di cui 40.000 sono nel libro paga della banca. 96,5% dei dipendenti del Gruppo hanno contratti a tempo indeterminato, mentre solo 3,5% ha contratti a tempo determinato.

Secondo il piano strategico 2011-2015 presentato nel novembre 2011, UniCredit prevede una revisione del modello di servizio in Italia con un rafforzamento dei *call center* e una riduzione del numero di filiali. La banca prevede una perdita di 3.500 posti di lavoro. La

riforma delle pensioni effettuata dal governo Monti nel Dicembre 2011 ha influito sul piano occupazionale del Gruppo in Italia, colpendo in particolare i lavoratori che si erano qualificati per la pensione entro il 2015. Secondo il vecchio sistema circa 35.000 lavoratori potevano andare in pensione, ma con la riforma il numero dei lavoratori che avrebbero potuto andare in pensione da qui al 2015 è sceso a 750. Questo ha seriamente influenzato piano industriale del Gruppo. L'avvio dei negoziati è in ritardo e non è nemmeno iniziato con il termine che viene ulteriormente rinviato allo scopo di vedere cosa si propone ai sindacati in alternativa alla pensione al fine di attuare le misure di taglio dei costi sul fronte delle risorse umane come previsto nel *business plan*.

Rappresentanza sindacale, la contrattazione collettiva e il diritto di informazione e consultazione

Il tasso di sindacalizzazione nel settore bancario è di circa 80%, molto più alto rispetto alla media nazionale, che è di circa il 33%.

La copertura della contrattazione collettiva (100%) nel settore bancario è superiore alla media nazionale (80%). In linea con il quadro nazionale il settore bancario prevede due diversi livelli di contrattazione collettiva: a livello di settore e a livello aziendale. Quest'ultimo implica questioni diverse e non ricorrenti che non sono specificamente disciplinate a livello di settore. Ulteriori contratti a livello aziendale hanno una durata di tre anni e devono essere conformi alle norme quadro e ai riferimenti indicati nel contratto a livello di settore.

Il settore bancario in Italia è caratterizzato dalla presenza sul posto di lavoro di una struttura sindacale aziendale per sigle (RSA), e non invece da una struttura sindacale unitaria (RSU) come previsto nell'accordo quadro tripartito del luglio 1993, che disciplina questa materia. Ogni sindacato firmatario dei contratti collettivi ha il diritto di istituire una struttura separata di rappresentanza all'interno della società. Le RSA non sono state trasformate in RSU come è avvenuto altrove nel settore privato, a causa della significativa presenza di sindacati autonomi nei settori bancari, che temono di perdere parte dei loro diritti di rappresentanza.

Sono presenti anche i rappresentanti della sicurezza sul posto di lavoro (RLS) che vengono eletti su base territoriale e regionale.

Un accordo di settore in materia di libertà sindacale firmato il 7 luglio 2010 ha introdotto la possibilità per otto lavoratori iscritti alla stessa organizzazione sindacale di stabilire una RSA nelle unità produttive che impiegano almeno 15 persone. E' possibile stabilire un'unità di coordinamento RSA in quelle aziende in cui sia stata istituita più di una RSA.

A livello aziendale, il sistema della rappresentanze sindacale è composto da una delegazione sindacale di gruppo per ogni organizzazione sindacale e dagli organi di coordinamento territoriali. Queste strutture sono quelle che detengono il diritto di essere informati sui livelli occupazionali, i processi di revisione organizzativa, la gestione del part-time, il monitoraggio degli straordinari, l'attività di formazione e riqualificazione professionale.

Le relazioni sindacali sono regolate in base alle norme e ai regolamenti stabiliti nel contratto del settore bancario che è stato firmato l'ultima volta l'8 dicembre 2007⁵⁰. Ogni anno le banche sono tenute a fornire alle strutture sindacali che operano a livello aziendale informazioni riguardanti:

⁵⁰ I sindacati firmatari dell'ultimo accordo di settore (2007) sono i seguenti:.

- Federazione Italiana Sindacale Lavoratori Assicurazione e Credito, Fisac), affiliata alla (Confederazione Generale Italiana del Lavoro, Cgil);
- Federazione Italiana Bancari e Assicurativi, Fiba, affiliata alla Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, Cisl;
- Uil Credito Esattorie e Assicurazioni, Uilca, affiliata all'Unione Italiana del Lavoro, Uil;
- Ugl Credito, affiliata all'Unione Generale del Lavoro, Ugl;
- Sindacato Autonomo Lavoratori del Credito Enti Assimilati, Silcea;
- Federazione Autonoma Bancari Italiani, Fabi.

- a) la visione strategica con un focus particolare sui risultati economici e produttivi, sui processi di ristrutturazione e cambiamenti organizzativi, sulla qualità dei servizi forniti
- b) il profilo strutturale, vale a dire il numero di dipendenti in servizio, le tendenze occupazionali all'interno del gruppo e le singole unità operative, i trasferimenti del personale, le previsioni a livello di posti di lavoro;
- c) la qualità delle risorse umane per quanto riguarda in particolare la formazione e gli incentivi relativi, flessibilità dell'orario di lavoro, part-time, il telelavoro;
- d) le azioni specifiche, ad esempio nel settore della salute e della sicurezza o misure proattive per migliorare le pari opportunità (per i quali una commissione nazionale congiunta è operativa) e contro le molestie sessuali e per aiutare i disabili.

Oltre alla riunione annuale, i sindacati possono anche organizzare un evento annuale per discutere i livelli occupazionali o i carichi di lavoro.

A livello di gruppo, le relazioni devono comprendere la divulgazione di informazione, la consultazione e negoziato per quanto riguarda in particolare l'impatto della ristrutturazione delle società del Gruppo in termini di trasferimenti, i livelli occupazionali, la formazione e riqualificazione professionale. Il management del Gruppo è tenuto a presentare i suoi piani su questi temi alla delegazione sindacale.

Il 24 ottobre 2011 le parti sociali del settore bancario hanno sottoscritto un accordo quadro unitario sulle regole contrattuali in cui si è convenuto della centralità del contratto a livello di settore rispetto al contratto di secondo livello, ossia quello aziendale. I contratti aziendali, si è convenuto, potrebbero modificare e adattare alcuni aspetti che sono stati definiti a livello nazionale o dalla legge ma sempre nell'ambito del quadro definito a livello nazionale. L'accordo ha anche introdotto il voto certificato per i negoziati ai livelli di settore e aziendale. L'accordo sarà incluso nel nuovo contratto bancario che è scaduto da un anno e sta per essere concluso.

Secondo il piano industriale 2011-2015 presentato nel novembre 2011, UniCredit prevede una revisione del modello di servizio in Italia con un rafforzamento dei *call center* e una riduzione del numero di sportelli. Si stima che 3.500 posti di lavoro andranno persi. La riforma delle pensioni effettuata dal governo Monti nel Dicembre 2011 ha colpito piani di lavoro del Gruppo in Italia in relazione soprattutto ai lavoratori che avevano maturato il diritto alla pensione entro il 2015.

Alla fine di febbraio 2012 Unicredit ha convocato i rappresentanti sindacali per delineare i suoi nuovi piani a seguito delle modifiche delle pensioni. Nel confermare gli obiettivi del taglio dei costi definiti nel piano 2011-2015 il management ha presentato una serie di proposte alternative. I punti chiave di queste proposte sono le seguenti: i 750 lavoratori con il diritto alla pensione potranno andare in quiescenza nel 2015, il congelamento delle qualifiche di lavoro definite in contratti aziendali e il successivo rinvio dei compensi relativi, ridefinizione dei bonus; obbligo di utilizzare ... in luogo di risarcimento; concessione del part-time e dell'orario flessibile; insourcing di attività esternalizzate con possibilità correlata di trasferimenti del personale (nei limiti stabiliti dal contratto di settore).

In caso di un accordo in linea con gli obiettivi da raggiungere, Unicredit sarebbe disposto a discutere il pagamento di un bonus aziendale e assumere nuovo personale. Ha inoltre dichiarato che potrebbe aprire, in un secondo momento, i negoziati per l'attuazione di misure di riduzione dei costi aggiuntivi sul fronte delle risorse umane, applicando per esempio i contratti di solidarietà.

Il contratto collettivo è stato rinnovato il 19 gennaio 2012, un anno e mezzo dopo che era scaduto il 31 dicembre 2010. Nella parte economica, i lavoratori hanno ricevuto un aumento medio del 6%, corrispondente ad un incremento lordo di € 170 (i sindacati avevano chiesto € 205 per il periodo 2011-13), da erogare in tre rate tra il 2012 e il 2014. Degli scatti di anzianità automatici sono stati congelati per un anno e mezzo. Le società del Gruppo potranno estendere l'orario di lavoro presso le filiali dalle 8:00-20:00, senza modificare il tempo di

lavoro individuale di 7,5 ore. Se per questa fascia di orario la società potrà decidere autonomamente, per iniziare il lavoro prima delle 07:00 e per prolungare l'orario dopo le 20:00 fino alle 22:00 sarà necessario un accordo sindacale. L'accordo introduce anche il contratto complementare con un orario di lavoro di 40 ore invece che di 37,5, con una riduzione dei salari del 20% e una classificazione di posti di lavoro di un livello più basso. Questo sarebbe compensata dall'internalizzazione di funzioni attualmente esternalizzate. Verrà istituito un fondo bilaterale in cui Unicredit pagherà il 4% della retribuzione annua dei lavoratori per sostenere i livelli di lavoro. Ciò dovrebbe permettere l'assunzione di 6.000 nuovi dipendenti nei prossimi cinque anni. Il nuovo assunto riceverebbe uno stipendio che è inferiore del 18%. L'attenzione deve essere data alla creazione di "buoni posti di lavoro" e di soddisfare le aspettative dei giovani disoccupati o occupati a tempo determinato, con la stabilizzazione in tre anni di 30.000 precari, che verrebbero assunti con parametri professionali da stipendio d'ingresso.

Anche se il 90% della forza lavoro nel settore continua ad avere contratti a tempo indeterminato, negli ultimi anni solo il 35% dei nuovi dipendenti sono stati assunti con questo tipo di contratto "L'idea di base – spiega Agostino Megale spiega – è quello di accompagnare i lavoratori più anziani alla pensione attraverso contratti a tempo parziale così da incoraggiare l'assunzione di giovani che adesso lavorano con contratti a tempo determinato".

Un capitolo importante riguarda la formazione continua. Per quanto riguarda le relazioni industriali, la domanda è di rafforzare la concertazione ampliando i diritti di informazione e consultazione in connessione con processi di ristrutturazione. Le trattative a livello aziendale verranno rafforzate allo scopo di coprire un più ampio raggio di questioni. L'intero processo di negoziazione – gestito fino a questo momento dalle sette sigle sindacali presenti nel settore – è animato da un forte senso di democrazia in cui vi è un grande impegno per ottenere massimo consenso tra i lavoratori.

Le parti sociali hanno dato una valutazione positiva dell'accordo sottolineando che è stato raggiunto in un periodo critico. L'approccio pragmatico ha consentito ai partner di fare compromessi accettabili. Risultati significativi per i sindacati sono stati il recupero del potere d'acquisto e la tutela dei posti di lavoro e della solidarietà tra le generazioni. Il dissenso è stato espresso dalla minoranza di sinistra all'interno di Fisac-Cgil, che ha fortemente criticato lo stipendio più basso del 18% per i neo assunti; gli orari di lavoro più lunghi e il fondo dei lavoratori giovani, finanziato con i soldi dei lavoratori ma gestito bilateralmente con i datori di lavoro.

Ristrutturazione e dialogo sociale

Nel settore bancario sia i lavoratori che i datori di lavoro possono contare su un fondo nazionale comune di solidarietà istituito per sostenere il reddito, l'occupazione e la formazione professionale dei dipendenti. Fondata nel 1998, il suo compito è quello di prendere misure volte a

- a) migliorare la formazione professionale e il cambiamento
- b) sostegno alla reddito e all'occupazione per i lavoratori nelle aziende che hanno subito l'impatto di ristrutturazioni, crisi e riorganizzazioni societarie e tagli di posti di lavoro.

L'accesso a questo finanziamento da parte della società sarà regolata secondo le procedure contrattuali previste in caso di ristrutturazione aziendale che incide sulle condizioni di lavoro dei lavoratori.

Questo strumento si è rivelato fondamentale nel garantire una gestione relativamente consensuale dei processi di ristrutturazione che hanno profondamente influito sul settore. Negli ultimi dieci anni, ci sono stati 30,000 i beneficiari del Fondo.

Grazie ai cosiddetti contratti di solidarietà, che sono stati finanziati dal Fondo, è possibile gestire le situazioni di crisi temporanee che richiedono orari di lavoro ridotti (fino a un massimo del 50%), garantendo nel contempo che i salari lordi restino intorno a 80%.

Tuttavia nel giugno 2011, l'Associazione che raggruppa tutti gli istituti di credito in Italia (ABI) ha respinto le procedure per l'accesso volontario al Fondo. In autunno un nuovo accordo è stato firmato che ristabilisce l'accesso al Fondo su base volontaria e negoziato in sede di contrattazione collettiva. Il Fondo continuerà quindi a essere uno strumento indispensabile nelle fasi di ristrutturazione.

Per quanto riguarda Unicredit, gli accordi aziendali firmati nel 2009 e nel 2010 hanno mirato l'utilizzo ottimizzato del cosiddetto Flexi-time.

Il 18 ottobre 2010, i sindacati e Unicredit hanno firmato un accordo per l'attuazione del progetto di riorganizzazione societaria nel triennio 2010-2013. Il progetto 'ONE4C' ha coinvolto il pensionamento volontario di 3.000 dipendenti che ne avevano maturato i presupposti o che ne soddisfacevano i requisiti entro il 31 dicembre 2013. Per quanto riguardava invece le assunzioni il piano prevedeva la stabilizzazione dei 1.077 impiegati che lavoravano in banca con contratti di apprendistato e l'assunzione di 1.000 nuovi dipendenti nel corso di un triennio.

L'accordo è stato accolto con favore dai sindacati di categoria. Il segretario generale della FISAC-CGIL, Agostino Megale, detto che era molto "importante e positiva. Anche perché l'accordo è stato firmato in uno scenario difficile dove le prospettive poco rosee e le difficoltà dalla banca, a partire dal cambio di amministratore delegato, hanno gettato un'ombra sulle trattative" ha aggiunto. "Il numero dei licenziamenti è sceso dai 4.700 inizialmente richiesti da parte della banca a 3.000 nel periodo di tre anni con lo strumento del prepensionamento volontario. Ma ci sono stati anche degli aspetti positivi soprattutto per i giovani. L'accordo infatti prevede la stabilizzazione e le nuove assunzioni per un totale di 2.100 giovani nel pieno rispetto degli accordi di settore. L'accordo è stato firmato da tutte le organizzazioni sindacali a dimostrazione che l'unità sindacale su obiettivi chiari può ottenere ottimi risultati".

Tuttavia questo clima sostanzialmente positivo è progressivamente peggiorato nel corso del 2010.

Nell'estate del 2010 la banca ha presentato ai sindacati il "Piano Triennale di Riorganizzazione" del Gruppo in Italia. Il Piano è la conseguenza dell'operazione di fusione chiamato 'One4C' e della necessità per l'azienda di ridurre i costi a seguito del peggioramento dei risultati economici specialmente nel perimetro italiano. Il piano prevede nel periodo 2011-2013 il congelamento di aumento dei costi del personale (circa € 422 milioni) con 4.700 esuberanti (di cui 600 rappresentati da lavoratori che non sono riusciti a entrare nel Fondo di solidarietà il 1° luglio). Secondo il management gli esuberanti hanno coinvolto personale che hanno maturato il diritto di andare in pensione da ora fino al 2013. Il numero dei licenziamenti potrebbe aumentare se fosse stato coinvolto personale meno anziano. Sempre secondo l'azienda, altri pilastri al fine di ridurre i costi potrebbero essere: la mobilità professionale / territoriale, nuove figure professionali e la flessibilità per i nuovi assunti e per specifiche attività come già previsto dall'art. 23 dell'accordo di settore bancario nazionale riguardante la revisione totale delle attuali classificazioni professionali.

Secondo i sindacati l'andamento negativo è stato determinato non solo dalla crisi economica ma anche dalle politiche commerciali perseguite dal Gruppo a cui i sindacati hanno sempre opposto e mai condiviso. Il piano prevede una riduzione dei costi significativi, ma manca una politica esplicita di crescita dei ricavi. I sindacati sostengono che la riduzione dei costi deve essere guidata da criteri di correttezza e trasparenza. Ciò significa che i vertici aziendali faranno la loro parte e daranno l'esempio. Inoltre le altre attività internazionali del Gruppo dovranno contribuire. Ciò comporta che il taglio dei costi non deve essere realizzato attraverso delocalizzazioni delle attività italiane come il Gruppo ha concordato con i sindacati. Anche le politiche in materia di sistemi di incentivazione devono essere in linea con lo scenario dei tagli. I sindacati si lamentano che il numero annunciato dei licenziamenti non è mai stato comunicato né condiviso con le organizzazioni sindacali. Hanno chiesto di proseguire con la politica del consenso e pensionamento volontario. Quanto richiesto alla

direzione rientrerà nel vigente contratto settore bancario nazionale. Nonostante le difficoltà del momento, il Gruppo conferma la propria solidità e la volontà di proseguire il dialogo con le organizzazioni sindacali nella tradizione di trovare soluzioni condivise.

Alcune misure adottate dal Gruppo per far fronte alla ristrutturazione e riduzione dei costi hanno provocato la reazione dei sindacati. Come nel caso della decisione aziendale di procedere con l'assegnazione del centro condiviso dei servizi HR a una Newco che non fa parte del Gruppo UniCredit e che è controllato da una società non bancaria. Un progetto di esternalizzazione di attività e di lavoratori che arriva proprio alla vigilia della presentazione del nuovo piano industriale, contro il quale i sindacati hanno proclamato uno sciopero nazionale di tutti i lavoratori del Gruppo Unicredit il 10 ottobre 2011 come parte del pacchetto di 15 ore di agitazione deciso dopo il fallimento del tentativo di mediazione. I sindacati condannano la crescente pressione esercitata sui lavoratori della rete agenziale da pressioni commerciali, carenza di manodopera e l'azzeramento delle qualifiche professionali. Essi denunciano che il clima estremamente negativo ha prodotto un drastico peggioramento della vita in generale e delle condizioni di lavoro e delle professionalità e competenze esistenti. Di conseguenza, tutti i contatti sindacali sono temporaneamente sospesi per l'intero Gruppo e a tutti i livelli.

Secondo Giusy Cucinotta, delegato Fisac-Cgil di Gruppo: “Le relazioni industriali all'interno di UniCredit sono stati tradizionalmente molto innovativi, ma ora sono sempre più sotto pressione. Le relazioni sono tese a causa dalle difficoltà incontrate dalla banca in questo momento e dal piano aziendale di esternalizzare una serie di attività – le risorse umane – a una newco in cui HP detiene la maggioranza. La mossa ha portato i sindacati a proclamare uno sciopero che è stato però sospeso vista la decisione del management di rinviare il progetto”.

Produttività, risorse umane e formazione continua

Come stabilito nel contratto di settore firmato l'8 dicembre 2007 un premio aziendale viene assegnato quando gli obiettivi aziendali vengono raggiunti. Il bonus è dovuto a tutti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato, i contratti di apprendistato e contratto a tempo determinato che hanno superato la fase di prova nel 2010.

Da perseguire a seguito di un accordo tra le parti sociali, gli obiettivi aziendali consistono nello stimolare la crescita in termini di produzione, qualità e risultati. L'entità del bonus – correlata nelle società del gruppo alla classificazione professionale – sarà calcolata in base a uno o una combinazione dei seguenti indicatori elencati nel contratto a livello nazionale: la redditività, l'efficienza, la produttività, la qualità, il grado di rischio. Qualora si optasse per una combinazione di indicatori da utilizzare, ognuna sarebbe attentamente valutata in base ai parametri che sono stati approvati dai sindacati. Il bonus in ogni caso terrà conto delle prestazioni del gruppo e delle aziende che lo riguardano. Qualora il risultato della gestione ordinaria fosse negativo, nessun bonus sarà pagato. Né sarebbe pagato in caso di un rapporto professionale negativo. Al fine di migliorare la produttività aziendale, la banca può creare incentivi sotto forma di stock option o di grant in base al raggiungimento di specifici obiettivi diversi da quelli definiti nel contratto a livello nazionale.

Secondo Megale (Fisac-Cgil): “La produttività deve essere assunta come una sfida comune. L'Italia ha avuto un problema di produttività che, combinata con la distribuzione del reddito e dei salari, si è aggravato nel corso degli anni. Vi è un problema che riguarda la produttività totale dei fattori che è inferiore anche quando la produttività pro capite è sostanzialmente simile. Questa è la conseguenza del sistema produttivo che è eccessivamente frammentato in piccole imprese, dove la produttività è significativamente inferiore alla media e in cui vi è un certo grado di sottocapitalizzazione. Il problema qui non si tratta di una presunta rigidità del mercato del lavoro, come molti in Italia e in Europa vorrebbero farci credere, la produttività è un tema che deve essere affrontato con senso di responsabilità e di onestà intellettuale”

Al fine di incrementare la produttività uno strumento essenziale è rappresentato dagli investimenti in formazione continua. L'Unicredit e i rappresentanti dei lavoratori condividono la convinzione che una forza lavoro qualificata e competente è un fattore chiave che genera un vantaggio competitivo in ogni settore di attività. La formazione permanente e lo sviluppo possono quindi diventare fondamentale per garantire sostenibilità a lungo termine dei risultati economici, assicurando il ricorso continuo alle persone, essendo il capitale umano riconosciuto come base fondamentale per il successo della strategia di ogni impresa.

In particolare il settore bancario e finanziario richiede costantemente un alto livello di servizi e soluzioni innovative per garantire la competitività sul mercato. La formazione e lo sviluppo professionale in questa prospettiva rappresentano elementi fondamentali di 'impegnabilità' in un contesto dinamico spesso caratterizzato da significative riorganizzazioni e dalla globalizzazione dei mercati, prodotti e servizi. Le competenze acquisite permettono alle persone che lavorano nel Gruppo di cogliere nuove opportunità, migliorare la flessibilità e ridurre possibili impatti sociali.

Nel 2002 le parti sociali del settore bancario avevano firmato un accordo di dialogo sociale sul tema del *Life Long Learning*. I quattro temi chiave del contratto europeo che hanno trovato applicazione nell'accordo nazionale di settore in Italia del 2007 sono stati: 1) la definizione delle competenze professionali, livello professionale e l'ingresso, 2) riconoscimento delle competenze e capacità, 3) informazione e supporto sui principi, i diritti e responsabilità, 4) l'occupazione e riqualificazione attraverso la mobilitazione delle risorse.

Le azioni della banca con i sindacati dal punto di vista della formazione continua come strumento chiave per lo sviluppo personale e crescita aziendale sono in linea con i suoi valori etici e di responsabilità sociale. Un accordo del 2005 aveva confermato il ruolo fondamentale della formazione per lo sviluppo della carriera, riconversione e riqualificazione del personale. Un nuovo accordo firmato il 4 dicembre 2008 concernente il personale in eccesso, pur riconoscendo le risorse umane come patrimonio fondamentale del Gruppo, ha evidenziato ancora una volta l'impegno del Gruppo nel fornire formazione continua al personale. La formazione professionale è stata un tratto distintivo del gruppo fin dall'inizio. Infatti tutti i processi di riorganizzazione sono sempre stati accompagnati da un'offerta articolata e a ampio raggio di formazione non solo tecnica e professionale, ma anche per quanto riguarda la condotta e la gestione. A seguito di un accordo interconfederale, un Fondo interprofessionale per la formazione continua nel settore del credito e delle assicurazioni - Fondo Banche Assicurazioni (FBA) - è stato istituito in data 8 gennaio 2008 da ABI e ANIA con CGIL, CISL e UIL. Tutte le società del gruppo UniCredit ha aderito al FBA. Il programma 'benessere sul luogo di lavoro' è stato lanciato nel 2008 per valutare le condizioni di lavoro e di identificare gli standard di qualità che consentano alle persone di esprimere pienamente il proprio potenziale professionale in una situazione di continuo cambiamento. L'obiettivo è quello di sviluppare le meta-competenze di adattamento – sia professionale e personale – e di realizzare le condizioni di sostenere il miglioramento delle condizioni complessive di vita e di lavoro.

Le organizzazioni sindacali, a livello di delegazione e in seno alla Commissione di formazione, vengono regolarmente informati sulle iniziative di sviluppo di carriera che sono state definite per sostenere lo sviluppo e la competitività del Gruppo.

A seguito di un accordo del 2009, UniCredit ha definito per "il valore delle persone allo scopo di raggiungere l'eccellenza organizzativa e qualità della vita" un programma di miglioramento di carriera che comprende tre progetti di formazione:

- formazione, miglioramento di sé e impiegabilità nel Gruppo UniCredit; sviluppo integrato delle competenze relazionali e manageriali
- la cultura della prevenzione nel campo della salute e del benessere organizzativo. Benessere organizzativo – un concetto che include la qualità delle relazioni industriali e del clima aziendale e, di conseguenza, i loro effetti sulla qualità della vita – è considerata una

precondizione per il pieno sviluppo del potenziale professionale e personale dei lavoratori, che costituiscono la base per raggiungere l'eccellenza sul lavoro e garantire l'impegnabilità.

Ogni anno, la banca organizza la cosiddetta Giornata UniCredit, dedicandola a un tema specifico, che nel 2011 era la sostenibilità. La banca afferma che la sostenibilità è un impegno quotidiano così come la trasparenza è un valore fondamentale nei rapporti con gli *stakeholder*. Il bilancio di sostenibilità, rilasciato la prima volta anche a livello europeo nel 2008, è stato descritto come uno degli strumenti attraverso i quali la banca evidenzia il suo impegno per le parti interessate. La centralità del cliente è, infatti, il concetto di base dietro la strategia del Gruppo in cui il coinvolgimento degli *stakeholder* deve essere perseguito e mantenuto in ogni momento. La banca ha affermato che i suoi dipendenti sono indispensabili al suo funzionamento, ma i sindacati sono attualmente piuttosto scettici, osservando che il clima aziendale è continuato a peggiorare.

Il CAE UniCredit

L'accordo costitutivo del Comitato Aziendale Europeo di UniCredit (CAE) è stato firmato in data 26 Maggio 2007. E' entrato in vigore nel settembre 2007 per mandato di 4 anni che termina nel settembre 2011. Secondo quanto previsto all'art. 19.2, il CAE ha chiesto di modificare alcuni articoli incorporati nell'atto costitutivo del 2007 secondo lo stato attuale del Gruppo in termini di dati e presenza geografica.

Il EUWC è composto da rappresentanti di 15 Stati membri (Austria, Bulgaria, Repubblica Ceca, Estonia, Germania, Ungheria e Irlanda), 4 paesi candidati all'adesione all'UE (Bosnia-Erzegovina, Croazia, Serbia, Turchia), e gli altri paesi (Russia, Ucraina).

Ai sensi dell'Art. 4 e 4 dell'accordo istitutivo: *'... sulla base del numero di dipendenti delle società di UniCredit in ogni paese (..) i membri del CAE - e sostituti - sono Dipendenti del Gruppo UniCredit e sono nominati in conformità alle disposizioni delle leggi e pratiche nazionali. Per i Paesi in cui non esistono disposizioni specifiche, i rappresentanti dei lavoratori sono eletti a scrutinio tra i dipendenti di quel Paese. ... I processi di nomina dei membri vengono avviati e sostenuti dalla Direzione Centrale con il supporto degli uffici locali e la supervisione del comitato ristretto.*

Il CAE è un organo di gestione che coinvolge tutti i Paesi europei in cui la banca è presente, tra cui l'UE e non-UE membri. Secondo l'accordo istitutivo i rappresentanti dei lavoratori hanno il diritto di essere tempestivamente informati e consultati dalla Direzione su tutte le pertinenti questioni transfrontaliere, in particolare su quelle che possono avere un impatto sui lavoratori. Non ha il diritto di negoziare ma solo informativo e consultivo.

La delegazione della direzione centrale di Unicredit è composta dai responsabili delle risorse umane e delle relazioni industriali provenienti da Austria, Germania, Polonia e Turchia.

L'approccio adottato dalla società e condiviso dal rappresentante dei lavoratori è che le relazioni industriali rappresentano uno strumento complesso e strategico attraverso il quale ascoltare e comprendere le aspettative sia della società che dei dipendenti con l'obiettivo di creare un business e ambiente di lavoro sostenibile.

Il flusso continuo di informazione, la consultazione e l'interazione tra azienda e rappresentanti dei lavoratori è gestito dalle *relazioni industriali - Funzione internazionale*, che informa costantemente i membri del CAE sulle questioni più rilevanti del Gruppo attuale e sulle prospettive di mercato. Il Gruppo UniCredit Group e i rappresentanti dei lavoratori si impegnano al dialogo sociale e a una forte cooperazione a tutti i livelli, utilizzando tutte le opportunità e strumenti disponibili allo scopo di assicurare l'attualità della presente dichiarazione sempre attuale e vitale.

Due volte l'anno i rappresentanti dei lavoratori designati al CAE hanno l'opportunità di incontrare il Top Management (assemblee plenarie e ordinarie) al fine di essere informati e

consultati sulla situazione corrente delle attività del Gruppo. Di conseguenza i risultati delle riunioni sono diffusi a livello locale attraverso i membri del CAE.

Un comitato ristretto, composto da sette rappresentanti dei lavoratori, oltre al Presidente (otto in tutto), rappresenta il punto di contatto con la Direzione Centrale, e ha il compito di ricevere informazioni e comunicare con esso in modo tempestivo. Fino ad ora ci sono state nove riunioni ordinarie del CAE e 22 del comitato ristretto (14 con la partecipazione diretta del Top Management). Informazioni pertinenti relative al Gruppo sono tempestivamente fornite al comitato ristretto.

Di solito durante la prima parte delle riunioni ordinarie, il top management presenta e illustra i principali risultati raggiunti, le sfide del futuro e i progetti in corso. Poi, nella seconda parte della giornata i membri del CAE di tre Paesi CEE scelti presenteranno un quadro dello stato attuale delle relazioni industriali e dialogo sociale in collaborazione con i rispettivi responsabili delle Risorse Umane. L'attenzione dovrebbe essere sulle aspettative e le priorità per il futuro, i suggerimenti e le iniziative concrete che dovranno essere attuate dalla Società per sostenere e facilitare lo sviluppo del dialogo sociale

Informazione e consultazione riguardano:

- Struttura del Gruppo, la situazione economica e finanziaria, possibile sviluppo del business
- Situazione attuale e probabile evoluzione dei livelli dell'occupazione
- Piani Strategici, ristrutturazioni significativi, modifiche all'organizzazione, fusioni e acquisizioni
- Licenziamenti collettivi
- Temi della CSR (formazione, apprendimento e lo sviluppo professionale, salute e sicurezza, le pari opportunità e la non discriminazione, lavoro, e questioni ambientali).

Per la Società il beneficio di un tale sistema consiste nel

- rafforzamento del dialogo sociale
- A livello aziendale veicolo di informazione trasparente, tempestiva e costante
- Miglioramento della comprensione dei lavoratori dei motivi alla base delle decisioni di gestione a livello di Gruppo
- Diffusione della cultura del dialogo sociale nei livelli superiori della gestione
- Innovazione e cambiamento basati sulla comprensione reciproca e la cooperazione
- Sviluppo di una cultura europea.

Il CAE e il Gruppo hanno rilasciato due documenti congiunto, uno su 'Formazione, Apprendimento e sviluppo professionale e un altro su "Pari opportunità e non discriminazione". Questo testi mirano a diventare punto di riferimento per tutti i dipendenti attraverso la definizione di linee guida su questioni delicate come la diversità, le pari opportunità e la non discriminazione, con l'obiettivo di creare una cultura aziendale della diversità, migliorare il senso di appartenenza e migliorare la qualità della vita sul posto di lavoro.

Anche se il CAE non ha diritto di sedersi sul tavolo delle trattative il processo sviluppato nel concludere le dichiarazioni comuni sono considerati dai sindacati come una sorta di accordi de facto anche se non sono definiti tali. Essi possono essere considerati come accordi aziendali transnazionali (TCA) indipendentemente dal loro status giuridico, e che garantire la loro attuazione e rispetto è fondamentale per l'immagine della società.

La diffusione della qualità delle dichiarazioni congiunte è considerata un passo fondamentale per aumentare la consapevolezza dei loro principi, la creazione di una cultura comune e una direzione condivisa. Al fine di raggiungere tale scopo, le iniziative adottate sono stati le seguenti:

- Traduzione in 22 lingue e il caricamento del testo sul sito intranet di UniCredit (nella sezione CAE

- con segnalazioni nella sezione HR a cui i dipendenti accedono ogni giorno e attraverso portali locali (Bank Austria, Bank Pekao, HVB)

- Due siti esterni

http://www.unicreditgroup.eu/en/Governance/European_Works_Council.htm ed e

<http://www.unicreditgroup.eu/en/Careers/Careers.htm>

- HR newsletter e WebCall

- Kit di benvenuto per i nuovi assunti

- Inclusione della dichiarazione su “Sviluppo Formazione, Apprendimento e Sviluppo Professionale” nel bando

- posta per la formazione e seminari e in tutti i questionari di feedback dato ai partecipanti

- Inclusione della Dichiarazione su "Pari opportunità e non discriminazione" nel Corso di formazione sulla diversità

- Bilancio di Sostenibilità

- Incontri con rappresentanti dei lavoratori da organizzare in ogni paese

- Pagine web dei sindacati

- Iniziative locali

L'iniziativa per l'istituzione del CAE è partita dalla banca, che deve essere riconosciuto per questo. La HVB già aveva un CAE ai sensi art. 13 della direttiva 45/94. Un ruolo chiave nel corso del processo che ha portato alla costituzione della delegazione speciale per le trattative (SMB) è stato svolto dalla banca. “Noi italiani abbiamo certamente stimolato il management, ma se non fosse stato per la banca non saremmo andati troppo lontani”. Giusy Cucinotta spiega: “I sindacati italiani avevano puntato sulla creazione di un CAE da un bel pezzo considerando che la fusione con HVB, pur ampliando la portata internazionale non aveva in realtà rafforzato i sindacati, che non potevano contare su una solida base locale. I sindacati sono stati, infatti, molto deboli soprattutto in Europa orientale, con l'eccezione di Germania e Austria.

Una normativa sul lavoro e sul sindacato molto debole nell'Est Europa ha reso praticamente impossibile da parte delle organizzazioni sindacali italiane avviare procedure in quei paesi per l'istituzione del CAE. In un contesto di miglioramento delle relazioni industriali, la banca si è reso conto che avrebbe fatto avere una controparte con cui parlare. Da questo punto di vista, il CAE avrebbe potuto funzionare come strumento per favorire una cultura comune di Gruppo, considerando anche che questi paesi hanno fornito un contributo significativo al risultato aziendale. Dove esistevano rappresentanze sindacali, esse hanno proceduto a nominare i propri rappresentanti della BNS, altrimenti è stata la banca stessa a organizzare elezioni in ciascun territorio di operatività. Secondo Elisa Ottavio e Giusy Bellina, che hanno il compito di monitorare le relazioni della società con il CAE, l'approccio di UniCredit è stato quello di garantire, in linea con la prassi locale, la possibilità che i lavoratori potessero essere rappresentati da a) organizzazioni sindacali, b) consigli di fabbrica; c) altri rappresentanti. “Per quanto ci riguarda, l'applicazione delle direttive europee in materia di diritti di informazione e consultazione sono strettamente correlati ai vari quadri normativi nei diversi sistemi di relazioni industriali. Nel rispetto di tali normative locali, UniCredit continua a puntare sull'obiettivo di coinvolgere tutti i rappresentanti dei lavoratori a livello di Gruppo al fine di promuovere il dialogo sociale e la salvaguardia delle condizioni di lavoro e dei diritti di tutti i dipendenti di UniCredit”.

La trattativa è iniziata nel settembre 2006 e si è chiusa nel gennaio 2007. La “UniFinance” – spiega Giusy Cucinotta che ha partecipato alle trattative per conto della Fisac-Cgil – ci ha aiutato a definire la piattaforma di negoziale. E' stata una trattativa complessa perché la società si poneva l'obiettivo di definire un accordo di base che non è stato quello che abbiamo

alla fine firmato. E questo è anche quello che la Federazione bancaria europea aveva in mente: firmare un accordo di basso cabotaggio. La composizione stessa del BNS non era equilibrata in conseguenza dei meccanismi stabiliti dalla legge. Anche se l'Italia rappresentava circa il 30% della forza lavoro complessiva, aveva solo due delegati, come la Germania, mentre gli altri delegati rappresentavano gli altri paesi. Per quanto riguardava questi – per lo più paesi CEE – non solo la cultura sindacale debole, ma c'erano molti pregiudizi nei confronti dell'Italia, in particolare da parte dei polacchi che accusano gli italiani di essersi presi le loro banche con gravi conseguenze in termini di posti di lavoro persi dopo la ristrutturazione. Austriaci e tedeschi invece se ne stavano in disparte a vedere come sarebbero andate le cose. Noi italiani, invece, eravamo desiderosi di andare oltre la direttiva 2004. Il nostro obiettivo era quello di includere anche i CAE dei paesi non europei e in questo abbiamo avuto l'appoggio della banca. Abbiamo anche voluto fare in modo che tutte le procedure di consulenza e di informazione andassero ben al di là della direttiva. Tale direttiva, la n. 14/2002 sul diritto all'informazione e alla consultazione, era stata trasformata in legge in Italia nel 2007, il che è stato un vantaggio per noi. Un terzo elemento riguardava gli argomenti trattati e le questioni correlate, ovvero le riunioni sia ordinarie che straordinarie”.

Andrea Bonansea, membro del comitato direttivo del CAE, ha fornito un quadro del lavoro svolto nel corso degli ultimi anni. I rappresentanti di UniFinance hanno attivamente partecipato a questi incontri. Gli argomenti discussi sono stati sostanzialmente tre:

1) La formazione dei membri del CAE come stabilito nell'accordo istitutivo attraverso la partecipazione a workshop incentrati sulle relazioni industriali, la partecipazione e la legislazione sociale in vari paesi.

2) Relazione sulla performance del Gruppo con un focus particolare sul fronte dell'occupazione in particolare nei paesi dell'Europa orientale.

3) Il rafforzamento delle relazioni industriali a livello centrale e locale, soprattutto in quei paesi in cui le relazioni sindacali sono deboli (Polonia).

Giusy Cucinotta spiega: “La qualità delle persone e dell'informazione fornita in occasione della sessione plenaria è alta. Ma lo stesso non può dirsi riguardo alla consultazione. La consultazione si svolge presso il comitato direttivo CAE e si occupano di questioni relative al paese in questione”.

A livello CAE, i rappresentanti sindacali di vari paesi hanno la possibilità di conoscersi l'un l'altro e confrontare le loro rispettive situazioni. Angelo Di Cristo, sindacalista FABI e attuale presidente del CAE di UniCredit, ha detto: “L'Italia è il paese in Europa in cui i lavoratori del settore creditizio sono meglio protetti. L'industria a livello di contratto è solido a differenza del Regno Unito dove la contrattazione si svolge solo a livello aziendale, o in Francia dove la questione è regolata dalla legge. Il contratto è praticamente onnicomprensiva in Francia (93%) ed è imposto dalla legge, in Italia la copertura è dell'80%, mentre la Germania e il Regno Unito sono molto indietro. Per quanto riguarda i contenuti abbiamo accettato la moderazione salariale in cambio di garanzie di lavoro con ulteriori vantaggi in termini di assistenza sanitaria e sicurezza sociale. Il fatto che i bancari italiani siano la categoria più sindacalizzata in Italia – oltre il 60% - fornisce ampia prova della situazione. Anche questo è molto diverso da quanto avviene in altri paesi in cui i tassi di sindacalizzazione sono molto bassi: la Francia e la Germania 8%, salendo al 20% nel Regno Unito.

Goffredo Molteni, delegato CAE, ha affermato: “Il lavoro del CAE sembra essere molto efficace non solo per lo scambio di informazione con il management del Gruppo, ma anche per l'atteggiamento propositivo emerso al fine di promuovere, in tutti i paesi, il dialogo sociale e il valore delle relazioni industriali. In particolare, tali attività sono state svolte in una contrattazione aziendale concreta e la risoluzione dei problemi a livello collettivo in paesi come la Slovacchia, la Romania, dove per la prima volta un accordo sul livello collettivo aziendale è stato finalmente firmato. Un passo importante è stato anche fatto in Polonia dove

le relazioni industriali sono state molto difficili dopo l'acquisizione di Bank BPH da parte di UniCredit nel 1999, che ha comportato il taglio di 10,000 posti di lavoro. Dal 2008 in poi il CAE – attraverso i suoi quattro delegati polacchi (da tre sindacati diversi) – è riuscito a ricostruire un sistema decente di relazioni industriali a livello nazionale contribuendo a migliorare la situazione dei lavoratori”.

I rappresentanti sindacali hanno notato la difficoltà di diffondere accordi societari transnazionali (TCA) nei paesi in cui i sindacati non sono presenti e ha sottolineato la necessità creare un collegamento al dialogo sociale di settore a livello europeo, facendo in particolare riferimento al documento Unicredit del 2002 su apprendimento permanente nel settore bancario. Commentando l’affermazione da parte dell’esperto sindacale polacco circa la buona riuscita del TCA Unicredit in Polonia, il signor Di Cristo ha preso atto della corrispondenza con il sistema nazionale delle relazioni industriali in questo paese in cui vengono stipulati contratti collettivi a livello aziendale.

I dirigenti hanno affermato “di avere un ruolo attivo e responsabile nell’aumentare la consapevolezza delle forme esistenti, nonché di condividere e diffondere la comprensione reciproca. Particolare attenzione viene data alle iniziative di formazione utili a sostenere il ruolo centrale”. La responsabilità di ogni individuo rappresenta un impegno prioritario che dà concretezza ai principi di parità di opportunità e non discriminazione.

Pur rispettando i sistemi socioeconomici e giuridici locali, la condivisione di buone pratiche, la loro valorizzazione e ulteriore miglioramento rappresentano un obiettivo comune perseguito attraverso la diffusione delle attività che sono già state adottate con successo all'interno del Gruppo.

L'accordo è stato rifiuto il 19 aprile 2011. Il documento ha poi ottenuto il pieno appoggio della UEWC nel corso della riunione plenaria del 2011. Il numero dei membri del CAE – il cui nuovo mandato inizia il 2011 e termina il 2014 – è stato ricalcolato, confermando i 44 membri, ma aumentando i rappresentanti di Italia, Russia, Ucraina e Ungheria. Il numero dei rappresentanti in altri paesi è stato ridotto. Aumentando a 100 dipendenti per paese la soglia minima per ottenere un seggio nel CAE.

Il CAE nuovo ha già iniziato il suo nuovo mandato con una riunione plenaria del comitato ristretto. Lo scopo immediato – ha spiegato Molteni, uno dei delegati italiani – è la firma di un accordo quadro globale che definisca alcuni diritti di base comuni a livello di Gruppo in tutti i paesi. E’ il caso, per esempio, della libertà di associazione (sindacale), il rispetto dei diritti umani e della dignità delle persone, orario di lavoro, la sicurezza e le condizioni di lavoro, l'occupazione e lo sviluppo delle competenze, la sicurezza sociale, la sanità e la copertura assicurativa. “Per il momento – ha affermato – siamo ancora nel processo di definire e completare la piattaforma di richieste da discutere e approvare alla seduta plenaria”.

Studiosi italiani ed esperti di relazioni industriali hanno giudicato l'accordo Unicredit CAE “come uno dei migliori attualmente in vigore in Italia”. Gianni Arrigo, docente di diritto del lavoro presso l'Università di Bari, ritiene che il documento contiene elementi di grande impatto e valore al di là del mera trasposizione “copia e incolla” della direttiva. Per esempio, c'è l'impegno da parte della società di perseguire un orientamento socialmente responsabile, di diffondere le *best practice* tra le società del gruppo in diversi territori di attività e di definire meglio il concetto di informazione e di consultazione che sono una anticipazione di ciò che di positivo è contenuto nella nuova direttiva. Vi è poi “l'innovazione senza precedenti” rappresentata dalle dichiarazioni comuni che costituiscono il presupposto di veri e propri accordi di gruppo transnazionali. Vi è inoltre un ampliamento degli argomenti trattati dalla procedura I & C, oltre a quello che è prescritto nella direttiva CAE o nella normativa italiana. Due riunioni plenarie ordinarie del CAE sono da tenersi ogni anno, mentre ulteriori due sono possibili nel caso dovessero verificarsi eventi straordinari, per un massimo di quattro riunioni all'anno. Questi sono tutti elementi che hanno reso l'accordo Unicredit, secondo il parere di Arrigo, uno dei migliori della generazione.

Nel 2009, la direttiva 1994/45 sui comitati aziendali europei è stata incorporata nella nuova direttiva no. 38, modificando le parti che erano state criticate dagli esperti e dai sindacati. L'Italia deve ancora trasformare in legge la direttiva. La Commissione europea ha redarguito l'Italia per il mancato rispetto. Il governo ha ora due mesi di tempo per rispondere, e non riuscendo a farlo, la UE può deferire l'Italia alla Corte di giustizia europea.

L'impatto sulle relazioni industriali nelle società controllate nei paesi partner

In generale, la cultura organizzativa del Gruppo UniCredit promuove il rispetto dei diritti umani (non discriminazione, i diritti per l'organizzazione, la libertà di agire), così come la trasparenza e la fiducia. Il Gruppo sostiene in linea di massima una gestione efficace delle risorse umane e promuove il dialogo sociale tra cui la contrattazione collettiva, i negoziati e gli accordi a livello transnazionale, così come i diritti di informazione e consultazione in particolare a livello europeo. La responsabilità sociale delle imprese è anche tra i principali valori della società.

In molti casi tale cultura influenza le relazioni industriali nelle controllate nazionali, che però dipende anche dalla tradizione delle relazioni industriali nazionali. Ad esempio nel Regno Unito, anche se ci sono iscritti al sindacato, non vi è alcuna contrattazione collettiva né procedure di informazione e consultazione sul posto di lavoro nelle unità di UniCredit. Nonostante il buon livello di retribuzione e condizioni di lavoro, le relazioni industriali sono deboli ad eccezione del CAE di rappresentanza. Allo stesso tempo non c'erano controversie collettive di lavoro, ma rimostranze individuali.

La cultura organizzativa di UniCredit ha un impatto più incisivo in Bulgaria, poiché le relazioni industriali nel settore bancario in linea di massima esistono solo nelle principali banche e la gran parte della forza lavoro non è iscritta ai sindacati. In UniCredit Bulbank vi è una gestione efficace delle risorse umane e relazioni industriali adeguate, e il sindacato coinvolge oltre il 50% dei dipendenti. C'è contrattazione collettiva e anche procedure di informazione e consultazione nel posto di lavoro. Nella filiale bulgara la rappresentanza dei dipendenti è svolta prevalentemente attraverso le strutture sindacali. I rappresentanti sindacali sono anche membri del CAE. Il dialogo è promosso nella controllata nazionale e anche i rapporti tra i livelli nazionale ed europeo sono caratterizzati da un buon coordinamento. Allo stesso tempo, i processi di contrattazione collettiva e di informazione e consultazione sono fortemente separati. UniCredit Bulbank promuove anche la responsabilità sociale delle imprese nel paese.

La filiale croata di UniCredit – Zagrebacka banka – ha un sistema sviluppato di gestione delle risorse umane ed è tra le aziende leader nel campo della responsabilità sociale delle imprese. La forza lavoro è organizzata (circa il 40%) e vi è anche un processo di contrattazione collettiva. Vi sono disposizioni per l'istituzione di CAE nella legge croata, ma le loro funzioni in Zagrebacka banka sono esercitate attraverso la leadership sindacale. Vi sono anche due rappresentanti del CAE entrambi iscritti al sindacato, in quanto rappresentano non solo i dipendenti di Zagrebacka banka, ma anche tutti i dipendenti delle unità UniCredit in Croazia.

In conclusione, la cultura UniCredit è relativamente forte in Bulgaria e Croazia e debole nel Regno Unito. Tuttavia in entrambi i paesi dell'Europa orientale le relazioni industriali sono chiuse a livello aziendale in quanto non vi è alcuna contrattazione collettiva nel settore finanziario / bancario in Bulgaria né al momento non un accordo settoriale applicabile in Croazia. Il diritto all'informazione e alla consultazione è esercitato dai sindacati dei due paesi a livello nazionale ed europeo, che anche coordinano i due livelli di rappresentazione.

2.4.3. Settore bancario - Cipro

Il settore bancario a Cipro coinvolge 353 aziende, impiegando complessivamente 13,000 dipendenti (2008), equivalente al 3,2% della forza lavoro nel paese. Come in molti altri Stati

membri dell'UE, il settore bancario non è tra i più colpiti dalla crisi. Le parti sociali del settore sono la Cyprus Union of Bank Employees e la Cyprus Bankers' Employers' Association⁵¹.

Société Générale

Société Générale Alsasienne de Banque è una grande banca multi-nazionale con sede in Francia. Essa ha numerose filiali negli Stati membri dell'UE e nei paesi SEE, tra cui Cipro, Bulgaria, Italia e Regno Unito. Il CAE è stata fondata nel 1996 e coinvolge i rappresentanti di tutti i paesi⁵².

Société Générale – Cipro

Anche se Société Générale non è considerata come una delle principali banche dell'isola in quanto principalmente una *corporate bank*, essa segue un approccio sindacale, offrendo ai suoi dipendenti il diritto e la possibilità di partecipare nel CAE e di impegnarsi nelle procedure di informazione e consultazione.

Dipendenti della Banca fanno parte delle strutture di rappresentanza, e ricevono un sostegno adeguato da parte loro sindacato, attraverso cui il diritto di essere coinvolti nelle questioni relative alla salute e alla sicurezza professionale e nel altre specifiche attività di formazione diventa fondamentale.

Malgrado gli impiegati di banca abbiano il diritto di partecipare alle strutture CAE in modo privilegiato dal momento che le informazioni vengono fornite con largo anticipo e l'intera struttura funziona in modo molto professionale, sembrerebbe che le decisioni prese a quel livello non abbiano alcun effetto diretto sul loro ambiente di lavoro.

La banca segue un approccio meno strutturato nell'affrontare i problemi esistenti nel sistema bancario.

Le piccole dimensioni della banca e della natura molto specifica dei servizi non sembrano non lascia ho molto spazio a una partecipazione ampia e “aggressiva” dei dipendenti. Pertanto non sarebbe esagerato affermare che il diritto di informazione, consultazione e partecipazione non solo è disatteso, ma spesso non viene nemmeno utilizzato. Da un lato, questo atteggiamento potrebbe dipendere dalla cultura interna creata dalla banca stessa, e da un altro dalla riluttanza da parte dei dipendenti di trarre vantaggio dai propri i diritti.

Tuttavia, questo caso specifico non può servire come migliore esempio nel settore bancario in cui i diritti di informazione, consultazione e partecipazione e le opportunità sono evidenti nel più ampio contesto delle relazioni industriali. Tuttavia, dimostra la gamma di approcci, le percezioni e le pratiche che esistono nella cultura o sono promossi dal management. Tali esempi non sono affatto rari nel settore bancario a Cipro dove la liberalizzazione dei servizi ha creato nuove tendenze e culture.

La Banca Popolare di Cipro

La Banca Popolare di Cipro è una delle principali organizzazioni finanziarie sull'isola (il secondo operatore del settore), estendendo i suoi servizi a un certo numero di altri paesi a livello mondiale. Attualmente dispone di una rete di 478 filiali a Cipro, Grecia, Russia, Ucraina, Romania, Serbia, Regno Unito e Malta. L'alto livello di sindacalizzazione nel settore bancario ha creato le basi per un coinvolgimento di successo nel CAE.

La banca serve come un buon esempio in cui vengono rispettati informazione, consultazione e partecipazione e promosso da una serie di questioni principali che vengono discussione. In questo quadro, i problemi riguardanti la salute e la sicurezza ricevono molta attenzione così come quelli relativi alla formazione professionale e a fattori specifici che contribuiscono al miglioramento dei servizi forniti dalla banca.

⁵¹ See www.eurofound.europa.eu/eiro/studies

⁵² See www.ewcdb.eu

Inoltre le politiche bancarie specifiche (ad esempio l'espansione dei servizi bancari, delle risorse umane, ecc.) sono discusse nel CAE e nell'ambito di un costruttivo dialogo nazionale interno, con i rappresentanti dei lavoratori e dei sindacati.

Strutture consolidate e cooperazione hanno portato a una lunga pace industriale contribuendo alla ulteriore espansione della banca.

Va inoltre sottolineato che le politiche di assunzioni nonché quelle relative agli avanzamenti professionali e ai bonus sono state il risultato di una cooperazione costruttiva fra tutte le parti coinvolte allo scopo di massimizzare il vantaggio reciproco.

Oltre a informazioni di cui sopra, i rappresentanti dei lavoratori ricevono ogni supporto necessario per l'adeguata partecipazione al CAE con largo anticipo in modo da essere in grado di prepararsi a livello individuale e di gruppo.

Vale la pena ricordare che le persone coinvolte in queste strutture sentono un forte legame con la propria banca essendo questo il risultato di una vera cooperazione. Infine, i dipendenti della Banca Popolare di Cipro hanno il diritto di partecipare a livello di CDA, uno sviluppo della normativa complementare all'informazione, consultazione e partecipazione e la politica, sia a livello nazionale sia a livello europeo, dal momento che fornisce ai dipendenti il diritto di partecipare attivamente al processo decisionale processo non solo indirettamente ma anche direttamente.

Tuttavia i recenti sviluppi della Banca, a seguito dello scenario di recessione in corso e del fatto che l'azionista principale abbia lasciato, stanno creando un ambiente molto difficile in cui la redditività della banca è in discussione. Il fatto che c'è un pericolo evidente del coinvolgimento EFSF per salvaguardare l'operatività della banca indica la serietà del problema.

In questi tempi estremamente difficili, le strutture esistenti legate alla cooperazione tra la direzione ed i dipendenti saranno testati una volta per tutte. Questo potrebbe forse portare a distinguere tra teoria e pratica in materia del buon funzionamento delle strutture esistenti non solo in periodi di congiuntura favorevole, ma ancor più importante, durante le crisi.

Attendiamo risposte adeguate e convincenti dal momento che sembra inevitabile che una ristrutturazione avrà luogo e delle nuove condizioni di lavoro dovranno essere ridiscusse.

2.5. Settore assicurativo – situazione generale e quadro delle relazioni industriali

Negli ultimi dieci anni il settore è cresciuto (anche se in modo discontinuo nel 2008 a causa della crisi), registrando numerose fusioni e acquisizioni. Vi lavora nel settore nel 2008 circa 920.000 dipendenti a livello europeo. I principali partner sociali a livello UE sono UNI-Europe-Finance, a fianco dei lavoratori, e la European Federation of National Insurance Associations (CEA), la Association of Mutual Insurers and Insurance Cooperatives in Europe (AMICE) e la European Federation of Insurance Intermediaries (BIPAR), dalla parte datoriale⁵³.

2.5.2. AVIVA Assicurazioni (Irlanda) ⁵⁴

Settore assicurativo in Irlanda

Il settore assicurativo in Irlanda occupa meno dell'1% della forza lavoro totale. Nel 2009 vi erano 63 compagnie di assicurazione in Irlanda con 14.300 dipendenti. I principali partner sociali sono Unite, SIPTU, Irish Bank Officials Association (tutti affiliati allo Irish Congress of Trade Unions) sul lato dei lavoratori, e la Irish Business and Employers' Confederation, la Irish Insurance Federation, la Professional Insurance Brokers' Association e la Irish Brokers' Federation dalla parte dei datori di lavoro. Il tasso di sindacalizzazione nel 2008 era del 31%,

⁵³ Cfr. Representativeness of the European Social Partner Organisations-Insurance. Comparative study.2012. www.eurofound.europa.eu/eiro/studies

⁵⁴ Interviste con Ed Thompson, membro EWC, e John Gibson, presidente di UNITE AVIVA Committee

ma nel 2009 l'indagine dell'Istituto di ricerca economico e sociale ha scoperto che i tassi di riconoscimento sindacale nel settore delle assicurazioni è stata del 22% con il 14% di copertura della contrattazione collettiva⁵⁵

AVIVA - Panoramica

AVIVA Assicurazioni è la più grande compagnia di assicurazione britannica con sedi in Francia, Spagna, Irlanda, Italia, Polonia e Regno Unito all'interno dell'UE, e anche in Russia e Turchia. E' stata creata in seguito alla fusione di CGU (Commercial Union and General Accident) e Norwich Union nel maggio 2000, ed è stata ribattezzata Aviva nel luglio 2002. Nel 2008 ha acquisito Hibernian Insurance in Irlanda, impiegando circa 1.800 dipendenti in un certo numero di sedi in tutto il paese.

Il CAE presente, denominato Forum consultivo europeo (ECF), ha sostituito i comitati aziendali europei esistenti nelle società incorporate e ha 18 membri provenienti da otto paesi⁵⁶. Non è operativo un comitato ristretto e i contatti con il management sono gestiti dal Segretariato di cui fanno parte un irlandese e un membro del Regno Unito, entrambi membri della UNITE.

Il vertice aziendale ha avanzato proposte per la revisione dell'accordo esistente – quello che ha istituito lo ECF – per portarlo in linea con la rifusione della direttiva, ma a seguito di consultazione con esperti legali in UNITE, queste sono state congelate poiché sono preoccupazioni sono state espresse dai lavoratori in occasione della riunione annuale nel 2011. Queste revisioni sono ancora in fase di trattative tra la direzione aziendale e lo ECF.

Per quanto riguarda le principali questioni che sono state discusse con lo ECF, hanno destato preoccupazioni la questione della ristrutturazione e l'impatto questa può avere sui posti di lavoro. Oggetto di ulteriore preoccupazione è la questione dell'outsourcing e dell'impatto che potrà avere sull'occupazione. Ad esempio, nel 2008 l'azienda ha deciso di trasferire nel corso di un triennio servizi e funzioni di supporto al centro globale servizi AVIVA a Bangalore, con la perdita di 600 posti di lavoro. Il sindacato ha sostenuto che il trasferimento non avrebbe servito a migliorare le operazioni della società. Tali previsioni sono sembrate essere corrette, poiché l'intero processo di outsourcing è ora in riesame, con la possibilità che i posti di lavoro potranno essere 'rimpatriati'. Lo ECF sfida continuamente la società per quanto riguarda il *corporate governance*. Tuttavia, le misure per evitare i licenziamenti e ridurre al minimo le perdite di posti di lavoro, derivanti da tali decisioni, è un problema che riguarda le relazioni industriali e non viene trattato attraverso lo ECF.

Il nocciolo della questione per lo ECF è che le decisioni vengono annunciate senza che esso venga informato, violando quindi la direttiva, la legislazione britannica e l'accordo ECF. La società molto spesso non fornisce sufficienti informazioni sui piani aziendali, strategie e politiche, di fatto ignorando lo ECF. L'approccio del vertice è quindi minimalista richiedendo agli impiegati di riempire i caselli. Si teme in questo modo che vi sia in realtà un "ordine del giorno nascosto" per unificare le operazioni irlandesi e britanniche.

AVIVA - il caso dell'Irlanda

AVIVA Irlanda non ha un forum di informazione e consultazione, ma opera attraverso il team di negoziazione che è composto da quattro membri UNITE e del funzionario sindacale responsabile della UNITE per il territorio irlandese. Il team si riunisce mensilmente con il management e di comune accordo una riunione trimestrale (quattro l'anno) viene organizzata per l'informazione e la consultazione. Alla fine di ogni riunione si rilascia un documento

⁵⁵ Cfr. Representativeness of the European Social Partner Organisations-Insurance. Comparative study; Farrelly R Representativeness of the European Social Partner Organisations-Insurance.- the case of Ireland.. 2012. www.eurofound.europa.eu/eiro/studies

⁵⁶ Francia (2 membri); Italia (1); Irlanda (2); Polonia (2); Spagna (1); Russia (1); Turchia (1); e Regno Unito (8)

congiunto da diramare a tutti gli impiegati. Quasi il 70% del personale in Irlanda sono membri di UNITE (sindacalizzazione in AVIVA Regno Unito è di circa il 13%). Il rapporto con il team di gestione in Irlanda è soddisfacente, ma ci sono problemi continui con la direzione centrale a Londra.

C'è un riconoscimento complessivo circa il sostegno sostanziale fornito da UNITE per la formazione, specialmente in materia di salute e sicurezza, di programmi per la formazione di *shop steward* e per migliorare capacità negoziali. Inoltre, la sezione legale di UNITE fornisce consulenza legale allo ECF in caso di necessità, ad esempio nel quadro dei negoziati sulle modifiche proposte dell'accordo ECF esistente. UNI-Finance e UNI-Youth (entrambe affiliate a UNI-Europa) appoggiano i membri ECF offrendo vari programmi di formazione e scuole estive.

PARTE III CONCLUSIONI GENERALI

Uno sguardo al futuro

1. In generale, le Direttive UE e il quadro normativo nazionale di riferimento costituiscono le forze trainanti per l'attuazione dei diritti di informazione e consultazione in tutti i paesi che hanno partecipato al progetto.

In alcuni casi vi sono consolidate prassi di informazione e consultazione, in cui la priorità è data al ruolo delle strutture sindacali. Si noti infatti come in tutti i paesi del network vige di fatto un sistema di rappresentanza a canale unico. Il canale doppio c'era solo in Croazia. I sindacati sono dunque il principale canale attraverso il quale tali diritti sono implementati, ma anche gli unici che possano sedersi al tavolo della contrattazione collettiva e di informazione e di consultazione.

Allo stesso tempo ci sono strutture consolidate esistenti che fanno riferimento al CAE, in cui i rappresentanti dei lavoratori sono già presenti. I sindacati sono ben rappresentati in tali strutture, ma ci sono anche casi in cui i rappresentanti sindacali, i membri del sindacato, non sono direttamente coinvolti nei CAE. Questo potrebbe essere dovuto alla tendenza di alcuni aziende di mantenere *l'acquis comunitario*, escludendo la rappresentanza sindacale da quelle sedi. In pratica, le strategie manageriali nella gestione delle relazioni industriali potrebbero coesistere accanto alla promozione dei CAE. Si sono così messe in campo sofisticate manovre per evitare la rappresentanza sindacale e la contrattazione collettiva, in particolare attraverso il CAE. Manovre anti-sindacali, utilizzando le procedure di informazione e consultazione (soprattutto il CAE) come canale principale per eludere la rappresentanza più autenticamente sindacale delle maestranze.

Il punto di vista sindacale a riguardo dev'essere invece quello della promozione di rappresentanze dei lavoratori mediante i sindacati e una migliore integrazione fra diritti di informazione e consultazione e contrattazione collettiva. Serve infatti un approccio più consultivo che non meramente informativo, forzando inoltre la separazione della contrattazione collettiva dalle pratiche partecipative;

2. Nella maggior parte dei casi, gli organi di informazione e di consultazione dei sindacati offrono chiaramente una notevole opportunità di influenzare il vertice aziendale, ma le testimonianze attualmente disponibili suggeriscono che sono sotto-utilizzate, in particolare nel Regno Unito e Bulgaria.

Gli organismi di informazione e consultazione a livello nazionale ed europeo si concentrano maggiormente sulla diffusione dell'informazione piuttosto che sulla consultazione. La consultazione, ammesso che vi sia, è limitata ad aree ristrette e possono essere richieste solo dai rappresentanti dei lavoratori. Tuttavia ci sono diversi modelli ai due livelli di informazione e di consultazione. C'è un punto di vista secondo cui i CAE hanno funzionato meglio come fonte di informazione rispetto al sistema vigente in alcuni paesi (Irlanda, Regno Unito). Ma ci sono alcuni dubbi anche lì circa il controllo dei vertici delle informazioni fornite alle strutture nazionali di informazione e consultazione e anche nel CAE. Tuttavia in alcune aziende multinazionali, e in particolare in alcune delle loro controllate, il ruolo di entrambi i canali sostanzialmente si equivale. La ragione principale di ciò è che i lavoratori e gli impiegati sono molto più interessati alle questioni specifiche locali, che non alle questioni delle altre società controllate o della multinazionale nel suo complesso.

3. Dalla ricerca e dall'indagine di campo sono emerse una serie di questioni chiave per il ruolo che rivestono i CAE. Esse possono essere riepilogate nei seguenti titoli:

- struttura di gruppo, situazione economica e finanziaria;
- ristrutturazioni e impatto sui posti di lavoro
- esternalizzazione di funzioni;
- mutamenti nella produzione;
- livelli di occupazione;
- situazione attuale e evoluzione probabile dell'occupazione;
- licenziamenti collettivi;
- questioni legate alla formazione, l'apprendimento e lo sviluppo professionale;
- questioni ambientali del lavoro e della salute e sicurezza sul lavoro;
- possibile sviluppo del business;
- piani strategici;
- modifiche all'organizzazione, fusioni e acquisizioni;
- pari opportunità e non discriminazione;
- temi legati alla responsabilità sociale delle imprese.

Ci sono tendenze per includere le questioni relative allo sviluppo sostenibile, la motivazione del personale, i codici di condotta delle imprese, ecc., tuttavia la priorità delle strutture I&C nelle società intervistate riguardano il miglioramento del flusso decisionale, le questioni di lavoro, le istanze sociali e, in secondo luogo, le questioni in materia di *corporate governance*, competitività e produttività (su cui vi è un flusso di informazioni maggiore).

I rappresentanti dei lavoratori svolgono un ruolo reattivo piuttosto che proattivo. Non si ha notizia che i rappresentanti dei dipendenti facenti parte degli organi oggetto di questo studio abbiano avuto la possibilità di proporre temi all'ordine del giorno o – ancor meno – di sviluppare le proprie politiche alternative nei riguardi, per esempio, di chiusure o licenziamenti. Questo è molto evidente specialmente nei comitati aziendali europei che nelle locali strutture I & C.

4. Nonostante il fatto che nella direttiva di rifusione vi sia una definizione più circostanziata sia di “consultazione” che “informazione”, ci sono diversi approcci, interpretazioni e prassi tra imprese diverse, fra lavoratori e anche tra sindacati e dipendenti. I datori di lavoro e i dirigenti esprimono diversi approcci, a seconda dei paesi in cui si trovano le società controllate e anche a seconda dei paesi di origine delle multinazionali (*home country effect*).

Unito. Nella maggior parte delle società multinazionali, dove ci sono relazioni industriali ben sviluppate e una buona pratica I & C, l'impatto della cultura aziendale è fondamentale, ad esempio, in molti casi, l'elezione dei rappresentanti bulgari del CAE è avvenuto non solo con il concorso attivo dei CAE stessi, delle federazioni europee e delle multinazionali, ma spesso anche dei vertici aziendali stessi. Vi è un atteggiamento piuttosto positivo dei datori di lavoro nei confronti dell'esistenza e corretto funzionamento del CAE a Cipro, per esempio, laddove si registrano molti casi di disimpegno datoriale nel Regno

5. Ci sono sia diversità che analogie nell'impegno sindacale riguardo al tema dell'informazione e consultazione e nel lavoro dei CAE in particolare. C'è una lunga tradizione sindacale e di strutture di rappresentanza sul luogo di lavoro che riescono a sostenere l'intero processo in un modo promettente (Cipro, Italia). L'impegno è nella media in Croazia, ma tende a essere medio a basso in Irlanda e Bulgaria (con anche una certa resistenza alle nuove strutture) e relativamente basso nel Regno Unito (anche con un po' di

resistenza). In quasi tutti i paesi, i sindacati preferiscono controllare la funzione di informazione e di consultazione o, almeno, di esserne ben integrati e ad esercitare un'influenza sostanziale sul processo.

Di solito i sindacati considerano il diritto all'informazione e alla consultazione in primo luogo come uno strumento per garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori previsti in altre norme di leggi. Questo vale anche per paesi come la Croazia, nonostante il fatto che i diritti di informazione e consultazione in questo paese vadano oltre gli standard normativi dell'EU, e che un'intera sezione del codice del lavoro sia dedicata alla "co-determinazione dei lavoratori".

6. Anche laddove la maggior parte dei datori di lavoro e dei sindacati è fortemente coinvolto nel processo di informazione e consultazione tramite CAE, alcune delle conclusioni a cui siamo giunti dimostrano che ci sono alcuni benefici da trarre da parte delle imprese da questo processo.

Alcuni di questi vantaggi sono:

- il rafforzamento del dialogo sociale;
- il conseguimento di informazioni trasparenti, tempestive e costanti a livello aziendale;
- il miglioramento della comprensione delle ragioni che stanno dietro le decisioni dei vertici a livello di gruppo da parte dei dipendenti;
- la diffusione della cultura del dialogo sociale nei livelli superiori del management;
- l'innovazione e il cambiamento basato sulla comprensione reciproca e la cooperazione;
- Lo sviluppo di una cultura comune europea delle relazioni industriali.

Mentre i diritti e le procedure di informazione e consultazione sono stati valutati come strumenti relativamente utili, non sono generalmente visti come uno strumento per un dialogo utile tra dirigenti e rappresentanti dei lavoratori al fine di trovare nuove soluzioni in settori quali la produttività e la competitività vantaggiosi sia ai lavoratori che all'azienda, né come uno strumento che potrebbe garantire maggiore diritti dei lavoratori rispetto a quelli già concessi e applicabili da altri documenti.

Ci sono anche diverse tendenze nello sviluppo nelle pratiche di informazione e consultazione, in particolare per quanto riguarda il CAE.

In primo luogo, in alcune aziende i processi di informazione e consultazione sono relativamente ben sviluppati, e costituiscono parte integrante delle relazioni industriali nelle imprese / società controllate, i sindacati sono ben integrati nelle strutture di I & C, sia a livello nazionale e CAE.

Secondo, siamo in grado di delineare l'isolamento dei sindacati (in misura variabile) dovuto alla bassa densità sindacale e all'atteggiamento antisindacale dei datori di lavoro (velato e meno velato), dal mancato rispetto delle relazioni industriali e la ricerca di meccanismi volti a informare il personale senza la partecipazione dei sindacati.

Terzo, siamo in grado di vedere lo sviluppo di tale processo in un ambiente dove sono assenti i sindacati. Per quanto riguarda il diritto all'informazione e alla consultazione nelle società non sindacalizzate, esso si deve nella maggior parte dei casi a un'iniziativa da parte dei datori di lavoro e di conseguenza il processo può essere manipolato. Le procedure I & C sono sviluppate dipendono dalla capacità dei sindacati di influire o non esistono affatto. Tali tendenze possono essere osservate non solo nei nuovi stati membri come la Bulgaria, ma anche in paesi come l'Irlanda e il Regno Unito.

7. Nel contesto dei casi di studio e le altre informazioni raccolte, appaiono alcuni problemi riguardano il contenuto e l'organizzazione dell'informazione e consultazione.

1) la mancanza di interesse dei dipendenti è del tutto evidente, soprattutto per quanto riguarda il loro ruolo di rappresentare i lavoratori nei CAE. I dipendenti sono più interessati a

tematiche legate direttamente al loro posto di lavoro. L'attuale crisi finanziaria allontana i dipendenti da tali strutture e fa aumentare la sfiducia verso i sindacati.

2) ci sono pochissime informazioni disponibili sull'uso di tali strutture, sia a livello nazionale che a livello europeo, che limita il processo quasi esclusivamente all'interno delle aziende. I diritti all'informazione e alla consultazione non sono ben noti tra il pubblico anche tra la maggior parte dei lavoratori e dei datori di lavoro.

3) i membri neoeletti dei CAE ricevono formazione da parte dei sindacati nazionali e delle federazioni sindacali europee di settore, sono lasciati a sviluppare la propria competenza per quanto riguarda l'operatività ma livello UE. Invece i rappresentanti sindacali, che sono i membri del CAE e membri delle strutture nazionali I & C, sono in una situazione migliore in quanto ottengono più formazione.

4) nella maggior parte dei paesi le decisioni del CAE non hanno alcuna impatto (o molto limitato in alcune occasioni) sui contratti collettivi nazionali in particolare a Cipro, Bulgaria e Regno Unito. La situazione è molto migliore in Italia dove le strutture di contrattazione collettiva e di informazione e consultazione in società controllate, che di solito sovrintendono i membri del CAE, sono identiche.

5) contatti tra i comitati aziendali europei e tutte le strutture nazionali I & C o con la forza lavoro, sono lasciati per lo più al singolo membro del CAE. Sono naturalmente decisi dal processo di I & C nel suo complesso, ma il ruolo dei singoli rappresentanti è determinante. Di solito le relazioni sono molto meglio nelle imprese dove ci sono i sindacati e in cui i sindacati sono più forti. In alcune delle società controllate in cui non ci sono sindacati oppure dove sono troppo deboli, il livello nazionale di I & C potrebbe risultare essere altrettanto debole e i contatti fra i livelli nazionali e UE potrebbero non esistere affatto.

6) sono alcune restrizioni nella libertà di espressione derivanti da timori della possibile reazione della società (Cipro, Bulgaria, Croazia). Tali timori sono anche provocati dalla interpretazione delle disposizioni in materia di riservatezza delle informazioni inserite in tutte le direttive I & C, e dal meccanismo della loro attuazione a livello nazionale. In alcuni casi i datori di lavoro insistono maggiormente sulla necessità di rispettare le disposizioni in materia di riservatezza delle informazioni, che potrebbe interamente vanificare l'applicazione dei diritti dei lavoratori a essere rappresentati e la diffusione delle informazioni.

Una strada da seguire?

Non inaspettatamente tutti i rappresentanti dei lavoratori intervistati hanno espresso il parere che l'unico modo per rendere il diritto all'informazione e alla consultazione più favorevole e garantire un alto livello di coinvolgimento dei lavoratori sarebbe quello di estendere il campo di applicazione, vale a dire allungare l'elenco dei problemi per i quali il datore di lavoro è tenuto a informare o consultare i rappresentanti dei lavoratori.

Questo dipende molto dal management e in particolare dal livello della loro comprensione dell'importanza del processo di I & C e dall'approccio che la società ha nei confronti dei diritti dei lavoratori. Tuttavia la società deve essere convinta, nell'interesse dei risultati aziendali, della necessità di cambiare la propria cultura e stile a riguardo dei diritti dei lavoratori.

L'altra strategia dovrebbe essere quella di migliorare la preparazione dei rappresentanti dei lavoratori, in particolare di coloro che sono non sono rappresentanti sindacali o iscritti al sindacato o che rappresentano i lavoratori in un ambiente dove sono assenti i sindacati. Il processo di I & C dovrebbe essere fortemente diffuso tra i dipendenti e datori di lavoro nel suo complesso, così come tra altri gruppi sociali. Questo è un compito non solo per le parti sociali (nazionale e comunitario a livello sindacale e di associazioni dei datori di lavoro) ma anche per i governi.

I sindacati nazionali e quelli di settore dovrebbero adottare un atteggiamento propositivo nei confronti del CAE e impegnarsi attivamente nel processo di inclusione e di elezione dei

membri del CAE nazionali. In caso contrario, potrebbero essere indotti a considerare questo strumento come facilmente manipolabile dal management locale, come già testimoniato in un certo numero di casi in cui vengono inviati gli ufficiali delle risorse umane, nominati dalla direzione, di partecipare ai lavori del CAE come rappresentanti nazionali soprattutto dei paesi dell'Europa centrale e orientale.

Infine, alcuni cambiamenti sono necessari nella legislazione nazionale soprattutto per quanto riguarda i meccanismi di attuazione dei diritti I & C. I meccanismi di diffusione delle informazioni, le definizioni di “riservatezza”, la qualifica dei membri del CAE, nonché i meccanismi della loro elezione, potrebbero essere migliorati. Tuttavia il ruolo delle istituzioni di governo nella supervisione e il controllo del processo dovrebbe essere aumentato, in particolare nei casi in cui non i sindacati sono assenti o troppo deboli.

FONTI

Antoniou, L. Employment and Industrial Relations in Hotels and Restaurants – Cyprus. 2010. www.eurofound.europa.eu/eiro/studies

Arrigo, G. Information, consultation and employee participation in European companies. – *European Works Councils and Industrial Relations in Europe: East-West Comparison*. Edited by G. Casale, International Labour Office, Central and Eastern European Team, Budapest. ILO.1999

Bean, R. Comparative Industrial Relations. An introduction to cross-national perspective. Routledge. 1994

Blanke, T. Workers' right to information and consultation within the undertaking (Article.27).- *European Labour Law and the EU Charter of Fundamental Rights (summary version)*.Ed. by Br. Bercusson. ETUI, Brussels, 2002,

Bol de Bal, M. Participation: Contradictions, Paradoxes, Expectations. -*Trade Union Interpanorama/ Euroglobus*, issue No.4, 1992, (in Bulgarian, translation from English);

Brown, K. Understanding Industrial Organisations. Routledge, London and New York.1992,

Clegg, S. Organisational Democracy, Power and Participation. - *Organisational Democracy and Political Process*. Edited by C. Crouch and F.Heller.1983;

Coca-Cola Europe Business and Social Review 2005

Communication from the **Commission** to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Europe the worlds N 1 tourist destination - a new political framework for the tourism in Europe. European Commission. Brussels. 30.06.2010. [http:// ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism)

Cressey, P 'Employee Participation' in M. Gold (ed.) *Employment Policy in the European Union Origins, Themes and Prospects*, Basingstoke: Palgrave.2009.
European Food and Drink Industry. 2011. Fooddrink Europe. 2011

Data and Trends of the **European Food and Drink Industry**. Fooddrink Europe. 2011

Directive of the Council and of the European Parliament 2009/38/EC, from 6 May 2009 for the establishment of the European Works Council of the procedure for information and consultation with the workers and employees in the Community-scale undertakings or Community scale groups of undertakings (Recast)

Farrelly, R Representativeness of the European Social Partner Organisations-Insurance.- the case of Ireland. In: *Representativeness of the European Social Partner Organisations-Insurance. Comparative study* 2012. www.eurofound.europa.eu/eiro/studies

Garibaldo, F. Foreword: In 'The Ambivalent Character of Participation', ed. by F.Garibaldo and F.Telljohann. Peter Lang, 2010

Gauzner, N. and collective. 'On the So called Economy of Participation – *Trade Union Interpanorama/Euroglobus*, 1992, issue No.4 (in Bulgarian, translation from English).

Hall, M. and P. Marginson. Development in European Works Councils, Eurofound. EIROnline. 2004 www.eurofound.eu.

Information and Consultation in Europe. Analysis of the Legislative Framework and Practices. Publication based on the results of the project 'Improvement of the Process of Workplace Information and Consultation for a Better Employees' and Workers' Representation in Europe (INFORMIA) VS/2010/0142, supported by the European Commission, DG' Employment, Social Affairs and Inclusion'. Sofia, October, 2010. Authors' team. General edition E. Ribarova

Jones, D. Participation in Transitional Economics: Evidence from Bulgarian managers. - *IRRA Series. Proceedings of the 47 Annual meeting*. 1995. Washington, D.C.

Kirilova, Z., K. Jelyaskov, Y. Pelovski, T. Jelyaskova Analysis of the work-force competences in the sector 'Production of chemical products' (*Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Производство на химични продукти“*). Prepared in the frames of the project 'Preparation and implementation of the system of information, purposed on the evaluation of the work-force competences in sectors and regions', implemented by the Bulgarian Industrial Association in partnership with CITUB and CL 'Podkrepa', Operational program 'Human resources development', supported by the European Social Fund within the National strategic framework of Bulgaria 2007-2013 (in Bulgarian). www.competencemap.bg

Kluge, N. and S. Vitols. The Current Financial and Economic Crisis: A Trigger for Developments in National Corporate Governance and Worker Participation. ETUI. March, 2010

Labour Relations in Industrially Developed Countries with Market Economy. An Introduction prepared by the International Labour Bureau – Geneva for a National Seminar on Labour Relations carried out in Sofia, January 1991 Trade Union Practices, No.4, 1991/publication of CITUB

Leonardi S. (a cura di), La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. I diritti di informazione e consultazione dopo il D.lgs, 25/2007, Ediesse, Roma, 2010

Mihailova, T. and V. Mikova. Survey of the state and results of the establishment and operation of the systems for information and consultation in Bulgarian enterprises'. (*Изследване на състоянието и резултатите от създаването и действието на системите за информиране и консултиране в българските предприятия*) Report on Activity 1.2 of CITUB project 'Security through the law and flexibility through collective bargaining' 2009-2013, with BIA as a partner, Operational Program 'Human resources development', supported by the European Social Fund within the frames of the National Strategic Reference Framework for Bulgaria 2007-2013. CITUB.2011 (in Bulgarian)

Negrelli, S. Social dialogue and Social Processes of the Deliberative (Consultative) Democracy in the European Union – '*Transformations in Labour, Social Security and Social Dialogue*'. Compiler K. Vladimirova. CIELA.2009

O'Mara, C. Informing and Consulting with the Workforce - What the New Directive means for Ireland's Voluntarist Tradition, Commercial Law Practitioner 2003.

Pavlova, I. and T. Bosveliev Analysis of the work-force competences in the sector of soft drinks, mineral water and beverages production in Bulgaria. (*Секторен анали на компетенциите на работната сила в сектор „Производство на безалкохолни напитки, минерални и други бутилирани води*) Authors. Report, prepared by experts from the Bulgarian Industrial Association (BIA) under the project 'Increasing the Flexibility and Effectiveness of the Labour Market by Active Actions of the Social Partners' with BIA a promoter and CITUB and CL Podkrepa as partners, funded by the Operational Programme 'Human Resources Development', supported by the European Social Fund within the frames of the National Strategic Reference Framework for Bulgaria 2007-2013. BIA. 2012 (in Bulgarian) www.competencemap.bg

Poole, M. Industrial Relations .Origins and Patterns of the National Diversity.1990

Representativeness of the European Social Partner Organisations - Insurance. Comparative study. 2012. www.eurofound.europa.eu/eiro/studies

Ribarova, E., T. Mihaylova, N. Nedev, E. Markova State and Tendencies of the Collective Labour Bargaining and Social Dialogue in a Sector and Branch Aspect (*Състояние и тенденции на колективното трудово договаряне и социалния диалог в отраслите и браншовете*). Report on Activity 1.4 under CITUB project 'Security through the law and flexibility through collective bargaining' 2009-2013, Operational Program 'Human resources development' 2009-2013 (ESF), CITUB 2010 (in Bulgarian)

Schuller, T. Democracy at Work.1985

Waddington, J. 'European Works Councils: the Challenge for Labour', *Industrial Relations Journal*, 42(6).2011b

[http:// www.eurofound.europa.eu/eiro/studies](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies)

<http://ec.europa.eu/social/>

[http:// www.emcef.org](http://www.emcef.org)

<http://www.ewcdb.eu>

[http:// www.industrial1.europe.eu](http://www.industrial1.europe.eu)

<http://www.ipha.ie/alist/contribution-to-the-irish-economy.aspx>

<http://www.solvay.com>

BIBLIOGRAFIA

Gold, M. and C. Rees. UK National Report. Project INFORMIA II 2012. <http://informiaproject-2.org>

Leonardi, S. The Role of Information and Consultation in Italy and how it relates to the EU Level. National Report on Italy. Project INFORMIA II 2012. <http://informiaproject-2.org>

Matsas, A. and N. Epistithiou. The Role of Information and Consultation of Employees and Workers at National and European Levels for the Improvement of Competitiveness, Employment Growth and Better Implementation of the European Social Model. National Report on Cyprus. Project INFORMIA II 2012. <http://informiaproject-2.org>

O'Kelly, K. and F. Vaughan. The Role of Information and Consultation in Ireland and how it relates to the EU level. National Report on Ireland. Project INFORMIA II 2012. <http://informiaproject-2.org>

Ribarova, E. Bulgarian National Report. Project INFORMIA II 2012. <http://informiaproject-2.org>

Seperic, D. The Role of Information and Consultation in Croatia and how it relates to the EU Level. National Report on Croatia. Project INFORMIA II 2012. <http://informiaproject-2.org>