

**SindNova**



# BASE

**L'EVOLUZIONE NEI PROCESSI DI  
INFORMAZIONE E CONSULTAZIONE:  
COME GESTIRLI?**



# L'evoluzione dei processi di informazione e consultazione: come affrontarla?

Rapporto finale del progetto europeo BASE

---

A cura di SindNova

Project realizzato da

**SindNova**

in collaborazione con



con il contributo finanziario della Commissione Europea



e la partecipazione come organizzazioni associate di



graphic & design a cura di Gianluca Innocenzi

gennaio 2024

## **Comitato scientifico e di coordinamento**

Francesca Stanzani  
Paola Andreani  
Mariangela Zito  
SindNova, Italia

Barbara Arsieni  
Valerio D'Alò  
FIM Cisl, Italia

Alessandra Tolentino  
Giovanni Rizzuto  
FEMCA Cisl, Italia

Alicia Martinez Poza  
Jesus Cruces Aguilera  
Luis De La Fuente Sanz  
Fundación 1° de Mayo, Spagna

Ioanis Paterniotis  
Plamena Paterniotis  
Yordan Yordanov  
FCIW Podkrepa, Bulgaria

Bojan Todorovski  
Mile Boshkov  
BCM, North Macedonia

Slobodan Trendafilov  
Zlatko Cvetkovski  
FTUM, North Macedonia

Boryana Belcheva  
Emil Rogov  
UPEE, Bulgaria

Altri contributi di: Clara Llorens Serrano, professoressa presso l'Università Autonoma di Barcellona, Daniel Folgado Risueño, Axa CAE, Bruno Serra, Responsabile Relazioni Industriali Internazionali e Nazionali per l'Energia e altri settori di Eni, Marcella Scillieri Responsabile delle Relazioni Industriali Internazionali di Eni, Franco Ferria, Ferrero CAE. Un ringraziamento particolare va ai rappresentanti sindacali, ai delegati CAE, ai rappresentanti aziendali e ai manager di aziende multinazionali che hanno accettato di essere intervistati durante la ricerca e che hanno partecipato attivamente agli eventi e alle attività organizzate nell'ambito del progetto.



# Indice

Sintesi

I diritti di informazione e consultazione nelle imprese multinazionali: una panoramica aggiornata

Alicia Martínez Poza, Luis de la Fuente Sanz

Come funzionano i CAE a livello transnazionale: linee guida per i membri del CAE

Alicia Martínez Poza, Luis de la Fuente Sanz

Come funzionano i CAE a livello transnazionale: linee guida per i responsabili HR e IR

Mariangela Zito

I CAE affrontano la sfida della trasformazione digitale delle imprese transnazionali

Alicia Martínez Poza, Luis de la Fuente Sanz

Rischi psicosociali e organizzazione del lavoro

Clara Llorens Serrano

Salute, sicurezza e ambiente: dalla pandemia di Covid-19 alle buone pratiche di partecipazione

Valerio D'Alò

Salute e sicurezza sul lavoro. Un focus sul programma di lavoro 2022-2024

Emil Rogov

Nuove pratiche post-pandemia in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Il caso delle aziende della Macedonia del Nord

Mile Boshkov

Come le politiche e le legislazioni europee in materia di sostenibilità e circolarità incidono sui diritti I&C nei CAE

Luis de la Fuente Sanz, Jesús Cruces Aguilera

Programma Green per i Balcani occidentali

Bojan Todorovski

AXA e i processi di scambio di informazioni tra il gruppo e il CAE durante la pandemia di Covid-19

Daniel Folgado Risueño

Il modello di Relazioni Industriali di Eni a supporto della transizione energetica

Bruno Serra, Marcella Scillieri

CAE Ferrero: un'esperienza lunga

Franco Ferria



## Sintesi del progetto

Il progetto *BASE*. *Dalle conoscenze di base alle competenze avanzate per i membri dei comitati aziendali europei e gli specialisti delle risorse umane e delle relazioni industriali* è stato concepito con l'obiettivo principale di sviluppare "il coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese [...] sensibilizzando e contribuendo all'applicazione del diritto e delle politiche dell'UE in questo settore", secondo le priorità elencate nell'invito a presentare proposte SOCPL-2021-INFO-REPR. Per garantire un pieno coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese, è importante, oltre a dotarli delle giuste conoscenze e competenze, che i membri del CAE/rappresentanti dei lavoratori possano condurre un dialogo proficuo con la loro controparte: le imprese multinazionali.

Il diritto dei lavoratori all'informazione e alla consultazione costituisce un diritto sociale europeo fondamentale che contribuisce a risolvere i conflitti, a creare un'atmosfera più cooperativa sul posto di lavoro e persino a rafforzare la competitività delle imprese. A tal fine, il progetto *BASE* si propone di fornire informazioni chiave sulla legislazione vigente e competenze specifiche per consolidare i diritti di informazione e consultazione dei lavoratori ma si rivolge anche ai membri del dipartimento Risorse Umane e Relazioni Industriali delle aziende multinazionali. L'occupazione e le relazioni industriali hanno subito gli effetti della pandemia Covid-19. In questo scenario, caratterizzato da cambiamenti nel mondo del lavoro (telelavoro/smart-working e altre nuove forme di lavoro, questioni legate alla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e ai rischi psicosociali, l'importanza di investire nel benessere organizzativo), anche il ruolo degli specialisti delle risorse umane e delle relazioni industriali è cambiato. Infatti, essi devono creare – con i lavoratori e i loro rappresentanti – una relazione di fiducia che favorisca una cooperazione a lungo termine e migliori l'esercizio dell'informazione, della consultazione e della partecipazione dei lavoratori, i quali rappresentano la chiave.

Tre sono gli obiettivi del progetto:

- a) promuovere la cooperazione transnazionale tra le parti sociali, fornendo loro strumenti e competenze al fine di promuovere e realizzare un reale coinvolgimento dei lavoratori nell'anticipazione e nella gestione del cambiamento, nonché negli sviluppi nel contesto delle nuove forme di lavoro e nella progettazione e attuazione di azioni per affrontare l'impatto delle misure di Covid-19 sulla forza lavoro; questo obiettivo può essere raggiunto solo se entrambe le parti del dialogo sociale dispongono degli stessi strumenti e chiavi di lettura. La cooperazione transnazionale è garantita dal coinvolgimento di quattro Paesi con diversi sistemi di relazioni industriali, per analisi e azioni transfrontaliere volte allo scambio di buone pratiche e alla promozione dell'attuazione del quadro giuridico e delle prassi applicative. I risultati del progetto saranno diffusi a livello europeo e oltre i confini nazionali attraverso la Conferenza Finale;
- b) promuovere tra i membri dei CAE e gli specialisti HR/IR la comprensione e le competenze sulla legislazione europea e sui diritti di informazione e consultazione,

in particolare le norme europee e le conseguenti regole nazionali sul funzionamento dei CAE, migliorare le conoscenze dei membri dei CAE e dei dipartimenti HR/IR per facilitare le discussioni sui seguenti temi: l'evoluzione dei processi di ristrutturazione e del posizionamento strategico delle multinazionali, attraverso l'analisi dei risultati economici e finanziari delle aziende e delle multinazionali; la salute e la sicurezza in relazione ai rischi legati alla pandemia Covid-19; le sfide legate alle nuove forme di lavoro (digitalizzazione, telelavoro) e alle nuove forme di benessere organizzativo. Questo risultato può essere raggiunto garantendo il ruolo dei membri del CAE, consentendo loro di partecipare attivamente al processo decisionale dell'azienda e creando solide basi per consentire un dialogo proficuo con i rappresentanti aziendali. Il coinvolgimento dei lavoratori nelle multinazionali attraverso i CAE è di primaria importanza quando si tratta di anticipare i cambiamenti in modo socialmente responsabile. Questo obiettivo è garantito dai tre corsi di formazione rivolti ai membri dei CAE/rappresentanti dei lavoratori e agli specialisti delle Risorse Umane e Relazioni Industriali di diverse nazionalità e settori industriali. Questi eventi sono considerati importanti per creare una rete europea che promuova il dialogo sociale europeo e che faciliti la cooperazione e le relazioni nell'era post pandemia di Covid-19;

- c) promuovere lo scambio e la diffusione delle conoscenze e delle buone pratiche tra i Paesi dell'UE (Italia, Spagna e Bulgaria) e i Paesi candidati (Repubblica di Macedonia del Nord), coinvolti nel progetto BASE, attraverso azioni congiunte e formative coinvolgenti i rappresentanti di questi Paesi per promuovere la cooperazione transnazionale tra le parti sociali e migliorare il coinvolgimento dei lavoratori all'interno delle aziende di diversi settori (tessile, chimico, energia, costruzioni e settore metallurgico). Dopo i tre corsi di formazione, grazie alla Conferenza finale e alla pubblicazione del Rapporto finale, i risultati e gli output del progetto BASE continueranno ad essere diffusi.

Durante i corsi di formazione sono stati esplorati tre macro-argomenti principali: i) l'evoluzione dei processi di ristrutturazione e il posizionamento strategico delle imprese multinazionali; ii) le nuove forme di organizzazione del lavoro; iii) la sostenibilità ambientale e sociale e le nuove forme di produzione. Sono state selezionate le migliori pratiche all'interno dei Paesi coinvolti nel progetto, mettendo in evidenza i quadri giuridici nazionali relativi al coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese e dei membri dei sindacati/rappresentanti dei lavoratori/dei CAE e degli specialisti delle risorse umane/IR sui diritti di informazione e consultazione, nonché le pratiche rilevanti nelle multinazionali coinvolte. I risultati della fase di studio e le informazioni raccolte, sviluppate, condivise e confrontate durante i tre eventi internazionali sono confluiti nel Rapporto finale, disponibile in cinque lingue e in formato digitale, da diffondere tra gli stakeholder dei Paesi considerati, con l'obiettivo di confrontare gli effetti pratici del coinvolgimento dei lavoratori nelle MNC, sia a livello nazionale che transnazionale.

La dimensione transnazionale del progetto BASE è garantita dalla composizione transnazionale del consorzio proveniente da Italia, Spagna, Bulgaria e Macedonia del Nord.

I Paesi sono stati selezionati in ragione dei loro diversi sistemi di relazioni industriali per un'analisi approfondita delle diverse pratiche dei sistemi di relazioni industriali e della partecipazione dei lavoratori attraverso l'esercizio dei diritti di informazione e consultazione. La dimensione transnazionale è garantita anche dal coinvolgimento di aziende multinazionali con sede in questi Paesi e dislocate a livello globale, dal coinvolgimento di una selezione di membri dei CAE provenienti da diversi Paesi e da una selezione di specialisti in risorse umane e relazioni industriali provenienti dalle sedi centrali delle aziende interessate. Il valore aggiunto della natura transnazionale del progetto BASE è la costituzione di una rete europea permanente che continuerà a riflettere e a condividere le migliori pratiche sulla partecipazione dei lavoratori nelle multinazionali.

Infine, oltre alla partecipazione congiunta di datori di lavoro e sindacati, un altro valore aggiunto del progetto BASE è la partecipazione del Paese candidato all'UE come partner del progetto: la Repubblica di Macedonia del Nord. In questo modo, si è voluto dare ai rappresentanti sindacali e datoriali coinvolti la possibilità di acquisire conoscenze sulla legislazione europea e sui diversi sistemi nazionali in materia di diritti di informazione e consultazione dei lavoratori nelle imprese multinazionali, beneficiando dell'opportunità di scambiare e discutere argomenti rilevanti per le parti sociali e, di conseguenza, di essere messi in condizione di formulare proposte per il rafforzamento di questi diritti e del loro contenuto, coinvolgendo tutti gli attori interessati a diversi livelli.



# **I diritti di informazione e consultazione nelle imprese multinazionali: una panoramica aggiornata**

Alicia Martínez Poza, Luis de la Fuente Sanz

Il presente contributo fornisce una panoramica dei diritti di informazione e consultazione nelle società multinazionali e nei comitati aziendali europei (CAE), come stabilito nella direttiva europea (2009/38/CE), nonché alcuni elementi ritenuti interessanti per una futura revisione di tale direttiva.

## **Diritti di informazione e consultazione nell'UE**

I diritti di informazione e consultazione sono le disposizioni legali e regolamentari che garantiscono ai dipendenti il diritto di essere informati e consultati. Questi diritti si applicano a diverse questioni: la situazione economica e finanziaria dell'azienda o le decisioni che possono avere un impatto sull'occupazione.

Questi diritti sono sanciti da varie carte, trattati e direttive. In primo luogo, essi sono riconosciuti dall'articolo 154 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea del 1957 e dall'articolo 27 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (2000). A tali diritti si contengono, inoltre, riferimenti specifici alla Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali (1989), articoli 17 e 18, che contengono criteri più specifici e le modalità di applicazione.

Nella Carta sociale europea, riveduta nel 1996, sono menzionati anche i diritti all'informazione e alla consultazione e la loro applicazione nelle procedure di licenziamento collettivo (articoli 21 e 29). La Carta stabilisce che le informazioni devono essere fornite regolarmente o in modo tempestivo e comprensibile. Stabilisce inoltre che i lavoratori e i loro rappresentanti hanno il diritto di essere consultati sulle decisioni che potrebbero incidere sui loro interessi, in particolare sulle decisioni volte a evitare o ridurre l'impatto dei licenziamenti collettivi. In tal caso, le informazioni devono essere fornite prima dell'attuazione delle misure.

Nel 2002 la Commissione ha adottato la direttiva relativa all'informazione e alla consultazione (2002/14/CE). Questa definisce l'"informazione" come "la trasmissione di dati da parte del datore di lavoro ai rappresentanti dei lavoratori al fine di consentire loro di prendere conoscenza dell'oggetto e di esaminarlo", da fornire al momento opportuno, in modo appropriato e con un contenuto adeguato, in modo da consentire ai rappresentanti dei lavoratori di effettuare un esame appropriato e se necessario, per preparare la consultazione. La consultazione è definita come "lo scambio di opinioni e l'instaurazione di un dialogo tra i rappresentanti dei lavoratori e il datore di lavoro".

## Diritti di informazione e consultazione nei CAE

Nel 1994 la Commissione europea ha pubblicato la direttiva 94/95/CE relativa all'istituzione del CAE e alle procedure per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensione comunitaria, che è stata sostituita dalla direttiva 2009/38/CE sulla stessa materia, con l'obiettivo di modernizzare la legislazione comunitaria in materia di informazione e consultazione e rendere effettivi tali diritti.

Questa direttiva rinnovata, specifica tra l'altro che l'esercizio dei diritti di informazione consente di anticipare i cambiamenti nelle organizzazioni e che l'istituzione di comitati aziendali europei è uno degli strumenti che consentono l'esercizio dei diritti di informazione e consultazione da parte dei dipendenti di società o gruppi di imprese che operano in più paesi. Secondo la direttiva, dovrebbe spettare agli stessi Stati membri determinare le modalità di elezione di tali rappresentanti dei lavoratori a livello europeo e incoraggiare una rappresentanza equilibrata delle diverse categorie di lavoratori, se lo ritengono opportuno.

In questa direttiva l'informazione è definita come *"la trasmissione di dati da parte del datore di lavoro ai rappresentanti dei lavoratori al fine di consentire loro di prendere conoscenza dell'oggetto e di esaminarlo; Le informazioni sono fornite in tempo, secondo le modalità e con il contenuto appropriati per consentire ai rappresentanti dei lavoratori di procedere ad una valutazione approfondita del possibile impatto e, se del caso, di preparare le consultazioni con l'organo competente dell'impresa o del gruppo di imprese di dimensioni comunitarie"*.

La consultazione è definita come *"l'instaurazione di un dialogo e di uno scambio di opinioni tra i rappresentanti dei lavoratori e la direzione centrale o qualsiasi livello dirigenziale più appropriato, in un **momento**, in un **modo** e con un **contenuto** tali da consentire ai rappresentanti dei lavoratori di **esprimere un'opinione** sulla base delle informazioni fornite, sulle misure proposte cui si riferisce la consultazione; fatte salve le responsabilità della dirigenza ed entro un **termine ragionevole**, che **può essere preso in considerazione** nell'ambito dell'impresa o del gruppo di imprese di dimensioni comunitarie"*.

La direttiva comprende una serie di procedure di informazione e consultazione al fine di dare attuazione ai diritti:

- il diritto di tenere una **riunione annuale** con la direzione centrale della società o del gruppo di società per essere informati e consultati sull'evoluzione e sulle prospettive delle attività della società o del gruppo di società, tale consultazione deve basarsi su una relazione redatta dalla direzione centrale;
- il **comitato ristretto** o, in sua assenza, il CAE nel suo insieme, devono essere informati in caso di circostanze eccezionali o di decisioni che incidono in modo

significativo sugli interessi dei lavoratori, in particolare in caso di delocalizzazioni o chiusure di imprese e/o stabilimenti, nonché di licenziamenti collettivi;

- il diritto del CAE di potersi riunire **prima** di qualsiasi riunione con la direzione centrale, senza che la direzione interessata sia presente;
- il diritto del CAE di essere assistito da esperti scelti dal CAE;
- all'assunzione dei **costi** da parte della società per le spese di funzionamento (organizzazione di riunioni, interpretariato, alloggio o viaggio) del presente CAE e del comitato ristretto.

I membri del CAE devono informare i rappresentanti locali dei lavoratori o, in mancanza, l'insieme dei lavoratori in merito al contenuto e ai risultati delle procedure di informazione e consultazione stabilite.

I membri del CAE NON sono autorizzati a divulgare a terzi informazioni che la società ha loro comunicato in via confidenziale. Parimenti, la società non è tenuta a divulgare informazioni che, in base a criteri oggettivi, possono creare gravi ostacoli al funzionamento dell'impresa.

Uno degli aspetti rilevanti per determinare se il CAE debba essere informato e/o consultato su una questione, è che il CAE deve essere informato e consultato su questioni di **natura transnazionale**. Al fine di determinare cosa costituisca una questione transnazionale, si deve fare riferimento ai considerando della Direttiva 2009/38/CE, in cui sono esposte diverse realtà che conferiscono rilevanza transnazionale. Una questione sarà considerata transnazionale ogniqualvolta le decisioni prese in uno Stato membro incidano e abbiano un impatto sui lavoratori di un altro Stato membro. In questo senso, è necessario valutare la portata dei potenziali effetti delle decisioni, nonché i livelli di direzione e di rappresentanza sindacale che sono coinvolti a seconda dell'ambito. Sono considerate transnazionali anche le questioni che riguardano l'intera società o il gruppo o almeno due Stati membri. Anche le questioni importanti per i lavoratori europei sono considerate di portata transnazionale, indipendentemente dal numero di Stati membri coinvolti. Infine, anche le decisioni che comportano il trasferimento di attività tra Stati membri sono considerate transnazionali.

Ci sono diverse **materie** coperte dalla direttiva europea su cui esiste l'obbligo di fornire informazioni. Devono essere fornite informazioni sulla struttura della società o del gruppo, sulla situazione economica e finanziaria della società o del gruppo e sull'andamento della produzione e delle vendite. Vi è inoltre una serie di questioni sulle quali vi è un obbligo di informazione e consultazione, come i cambiamenti nell'organizzazione, la situazione e le tendenze dell'occupazione, gli investimenti, i nuovi metodi di produzione, le delocalizzazioni, i licenziamenti collettivi o le riduzioni e le chiusure.

In sintesi, i diritti all'informazione e alla consultazione previsti dalla direttiva per l'istituzione e lo sviluppo dei comitati aziendali europei (2009/38/CE) sono molteplici e complessi. Questa direttiva è stata recepita dai paesi dell'UE, rendendola obbligatoria

per tutte le aziende dell'UE nell'Unione europea. Tuttavia, il recepimento effettuato da ciascuno dei paesi potrebbe essere stato diverso, pertanto si raccomanda di fare riferimento alle norme nazionali di recepimento di ciascuno dei paesi.

### **Proposte per migliorare i diritti e le procedure**

A causa della complessità e della portata dei diritti riconosciuti da questa direttiva, esistono numerose iniziative e pubblicazioni che promuovono una migliore comprensione dei diritti di informazione e consultazione riconosciuti ai membri del CAE (ETUI, Syndex, EFBWW, per citarne alcuni).

Queste iniziative e pubblicazioni mirano a chiarire quando le informazioni devono essere fornite (in tempi ragionevoli, sempre prima di una riunione del CAE), come queste informazioni devono essere fornite (in modo completo e comprensibile, tradotte nella lingua madre di ciascun membro, dopo aver stabilito un criterio di riservatezza), con un contenuto strategico, pertinente e definito (secondo gli standard internazionali, come il GRI), con una frequenza adeguata (durante tutto l'anno, a seconda delle modalità definite nell'accordo), il periodo di tempo coperto dalle informazioni (di solito annuale) o l'ambito geografico adottato (globale, europeo o locale/nazionale).

Allo stesso modo, si propone di avviare un processo di informazione e consultazione su questioni aggiuntive rispetto a quelle stabilite dalla direttiva, quali la salute e la sicurezza sul lavoro, la protezione dei dati, la formazione, l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, l'orario di lavoro, l'uguaglianza, la responsabilità delle imprese, la catena del valore, i diritti sindacali, la ricerca e lo sviluppo e l'ambiente, tra gli altri.

D'altro canto, la Commissione europea e il Parlamento europeo hanno individuato una serie di miglioramenti nella direttiva e hanno avviato procedure di consultazione delle parti sociali europee al fine di procedere a una riforma della direttiva. Gli obiettivi sono rafforzare i CAE e la loro capacità di esercitare efficacemente i diritti di informazione e consultazione, nonché aumentare il numero di CAE, tenendo conto dei diversi sistemi di relazioni industriali degli Stati membri.

### **Note bibliografiche**

Versione consolidata del trattato sul funzionamento dell'Unione europea (2016). [In linea](#).

Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (2016). [In linea](#).

Carta sociale europea (riveduta) (1996). [In linea](#).

Direttiva 2002/14/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 marzo 2002, che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori nella Comunità europea. [In linea](#).

Direttiva 94/45/CE del Consiglio, del 22 settembre 1994, relativa all'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura d'informazione e di consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie. (Non in vigore). [In linea](#).

Direttiva 2009/38/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 6 maggio 2009, relativa all'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la

consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie. (Rifusione). [In linea](#).



# Come funzionano i CAE a livello transnazionale

Alicia Martínez Poza, Luis de la Fuente Sanz

Di seguito viene illustrato il livello di sviluppo dei CAE in Europa, il funzionamento dei CAE, il miglioramento della comprensione e dell'anticipazione dei cambiamenti nei CAE e le misure per affrontare il cambiamento in modo efficace, sulla base della direttiva europea sui comitati aziendali europei (2009/38/CE) e di varie pubblicazioni e guide per i membri del CAE.

## Il livello di sviluppo dei CAE in Europa

Il livello di sviluppo e implementazione dei CAE varia a seconda dei settori e dei paesi in cui si trova la sede centrale. Pertanto, secondo le statistiche elaborate dall'ETUI sui CAE<sup>1</sup>, i CAE sono più affermati nel settore metallurgico, nei servizi e nell'industria chimica, con oltre 200 CAE in ciascuno di questi settori. Tuttavia, è molto più basso in altri settori come i trasporti, l'industria tessile o i servizi pubblici, con meno di 50 CAE istituiti in ciascuno di questi settori. Allo stesso modo, ci sono differenze a seconda dei paesi in cui si trovano le sedi delle società: la Germania, seguita da Stati Uniti, Francia e Regno Unito sono i paesi in cui viene istituito il maggior numero di CAE. In ogni caso, questa realtà è un riflesso dei paesi in cui si trovano le sedi delle multinazionali.

## Creazione del CAE

Secondo la legislazione europea (direttiva 2009/38/CE) il CAE può essere costituito in società di dimensioni comunitarie o in gruppi di società di dimensioni comunitarie. Sono considerate imprese di dimensioni comunitarie quelle che occupano 1.000 o più dipendenti negli Stati membri, situate in almeno due Stati membri diversi e che impiegano almeno 150 dipendenti in ciascuna delle loro sedi.

Il CAE è composto da dipendenti di imprese o gruppi di imprese di dimensioni comunitarie. I suoi membri sono persone elette o nominate da e tra i rappresentanti dei lavoratori o, in mancanza, dall'insieme dei lavoratori.

La direzione dell'impresa o del gruppo di imprese di dimensioni comunitarie deve avviare negoziati per la costituzione di un CAE di propria iniziativa o su richiesta scritta di almeno 100 lavoratori o dei loro rappresentanti di due imprese o stabilimenti situati in due Stati diversi.

A tal fine, è istituita una **delegazione speciale di negoziazione**, i cui membri sono eletti o nominati in proporzione al numero di dipendenti in ciascuno Stato membro. Pertanto, ci sarà un membro per ogni Stato membro la cui forza lavoro rappresenta il 10% del

---

<sup>1</sup> <https://www.ewcdb.eu/>

numero di dipendenti occupati in tutti gli Stati membri o una frazione di tale percentuale. I membri della delegazione speciale di negoziazione sono eletti secondo le modalità scelte da ciascuno Stato membro.

La direzione centrale e l'organo speciale di negoziazione devono negoziare in uno spirito di cooperazione con l'aspirazione di raggiungere un accordo. Il risultato dovrebbe essere un accordo scritto che stabilisca l'ambito di applicazione, la composizione, i poteri e la durata del mandato del CAE o le modalità di attuazione di una procedura di informazione e consultazione dei lavoratori.

Tra i contenuti minimi che l'accordo deve contenere, la Direttiva 2009/38/CE stabilisce:

- le società o gli stabilimenti della società interessata dall'accordo;
- la composizione del CAE, il numero dei membri e la loro distribuzione, tenendo conto, per quanto possibile, di una rappresentanza equilibrata dei lavoratori in funzione delle loro attività, categorie, genere e durata del mandato;
- le funzioni e le procedure per l'informazione e la consultazione, nonché le modalità di collegamento tra l'informazione e la consultazione del comitato aziendale europeo e degli organismi nazionali di rappresentanza dei lavoratori;
- il luogo, la frequenza e la durata delle riunioni;
- la composizione di un comitato ristretto all'interno del CAE, le sue funzioni, la procedura di nomina, se presente;
- risorse finanziarie e materiali da assegnare al CAE;
- la data di entrata in vigore dell'accordo, la sua durata, le modalità di modifica e di risoluzione, nonché le procedure di rinegoziazione, anche in caso di modifiche nella struttura della società o del gruppo di società.

L'elezione dei membri del CAE è effettuata conformemente alle legislazioni e/o prassi nazionali. I membri del CAE sono eletti in base al numero di lavoratori occupati in ciascuno Stato membro, in modo che un membro sia eletto da uno Stato membro per ciascun gruppo di lavoratori di tale Stato che rappresenti il 10% del numero totale di lavoratori occupati in tutti gli Stati membri, o una frazione di esso. Vi è inoltre un **comitato ristretto** eletto tra i membri del CAE, con un numero di membri non superiore a 5.

### **Funzionamento del CAE**

Il CAE ha il diritto di tenere **almeno una riunione all'anno** con la direzione centrale per essere informato e consultato, sulla base di una **relazione** elaborata dalla direzione centrale, sull'evoluzione e sulle prospettive delle attività dell'impresa o del gruppo di imprese di dimensioni comunitarie e di informarne le direzioni locali.

Inoltre, in **circostanze eccezionali** che incidono sull'organico, in particolare in caso di trasferimenti di imprese, di chiusure di stabilimenti o di imprese o di licenziamenti collettivi, il comitato ristretto o, in mancanza, il CAE ha il diritto di riunirsi con la direzione, sia la direzione centrale che il livello dirigenziale più appropriato dell'impresa

competente a prendere le proprie decisioni. In queste riunioni il CAE ha diritto all'informazione e alla consultazione.

Il CAE o, se presente, il comitato ristretto hanno il diritto di riunirsi prima di qualsiasi riunione con la direzione centrale senza che la direzione interessata sia presente.

In caso di riunione tra il comitato ristretto e la direzione centrale, hanno diritto di partecipare anche i membri del CAE che rappresentano gli stabilimenti/le società direttamente interessati dalle decisioni che saranno discusse durante la riunione.

L'informazione e la consultazione in occasione di tali riunioni implicano anche che la direzione prepari una relazione in tempi ragionevoli in modo che il comitato ristretto, o il CAE a seconda dei casi, possa esprimere un parere al termine della riunione o entro un periodo di tempo ragionevole. Analogamente, il comitato ristretto riferisce periodicamente al CAE in merito alle sue attività e ai risultati delle riunioni con la direzione centrale.

### **Risorse CAE**

La direttiva 2009/38/CE stabilisce che la direzione centrale è responsabile dei **costi di funzionamento** del CAE. È la direzione centrale che fornisce ai membri del CAE le risorse finanziarie e materiali necessarie per svolgere correttamente i loro compiti.

In particolare, la direzione centrale sostiene, salvo diverso accordo, i costi di organizzazione delle riunioni e di interpretazione, nonché le spese di alloggio e di viaggio dei membri del CAE e del suo comitato ristretto.

Il CAE o il comitato ristretto può, ogniqualvolta ciò sia necessario per l'assolvimento dei suoi compiti, chiedere il parere di esperti da esso scelti. Gli Stati membri possono stabilire norme sul finanziamento del funzionamento del CAE e, in particolare, possono limitare il finanziamento a un unico esperto.

Per poter esercitare pienamente il loro ruolo e rendere utile il CAE, i rappresentanti dei lavoratori devono essere responsabili nei confronti dei dipendenti che rappresentano ed essere in grado di ricevere la formazione di cui hanno bisogno.

Nell'esercizio delle loro funzioni, i membri del CAE beneficiano di una protezione e di garanzie analoghe a quelle previste per la rappresentanza dei lavoratori ai sensi della legislazione o delle prassi nazionali nel paese in cui lavorano. Ove necessario per l'esercizio della loro funzione di rappresentanza in un contesto internazionale, il CAE e i membri del CAE ricevono una formazione senza perdita di retribuzione.

### **Strategie per migliorare la comprensione e l'anticipazione**

Il CAE ha il diritto di ricevere informazioni sulla struttura, sulla situazione economica e finanziaria, sul probabile sviluppo delle attività, sulla produzione e sulle vendite dell'impresa o del gruppo di imprese di dimensioni comunitarie. Ha inoltre il diritto di essere informata e consultata sulla situazione e sulla probabile evoluzione dell'occupazione, sugli investimenti, sui cambiamenti sostanziali che incidono

sull'organizzazione, sull'introduzione di nuovi metodi di lavoro o di nuovi metodi di produzione, sulla delocalizzazione della produzione, sulle fusioni, sulla riduzione delle dimensioni o sulla chiusura di imprese, stabilimenti o parti importanti di essi, nonché sui licenziamenti collettivi.

Al fine di migliorare la comprensione e l'anticipazione di questi problemi, la Federazione europea delle associazioni dei lavoratori dell'edilizia e del legno (2019) ha sviluppato una serie di domande per i membri del CAE quando pianificano la raccolta e la ricezione di informazioni da parte dell'azienda.

In relazione alla struttura del gruppo, sarebbe quindi utile sapere a chi appartiene l'azienda, come è organizzata, quali sono le sue occupazioni o attività, o qual è il suo sviluppo internazionale? Tra le altre domande. In termini di attività, produzione e vendita, è importante sapere come si sta evolvendo l'attività, come viene svolta la produzione e come vengono riforniti i mercati. Per quanto riguarda la situazione economica e finanziaria, i membri del CAE dovrebbero sapere come si stanno sviluppando i risultati del Gruppo e delle sue entità o se la continuità del Gruppo o di alcune unità è in pericolo. Per comprendere la situazione e gli sviluppi dell'occupazione, dovrebbero essere consapevoli di come si sta evolvendo l'occupazione, qual è la politica sociale o quali sono le sfide legate all'esternalizzazione. In termini di salute e sicurezza sul lavoro e condizioni di lavoro, potrebbero essere a conoscenza dell'orario di lavoro, dei tassi di infortunio, dell'analisi dei rischi o della percentuale di lavoratori coperti dalla contrattazione collettiva (EFBW, 2019).

### **Suggerimenti per le riunioni**

L'Istituto sindacale europeo (ETUI, 2012) ha prodotto un manuale su come rendere le riunioni più efficaci. La presente guida solleva una serie di questioni da prendere in considerazione prima delle riunioni, nella preparazione dell'ordine del giorno, nella preparazione e nello svolgimento delle riunioni e nel follow-up delle riunioni.

Prima delle riunioni, si raccomanda di ricordare che ogni Stato membro ha i propri diritti di informazione e consultazione, quindi è importante andare oltre il quadro nazionale e considerare i punti in comune con gli altri membri del CAE. Inoltre, quando si cercano informazioni sull'azienda, si possono prendere in considerazione varie fonti di informazione, come le rappresentanze locali dei lavoratori, la stampa specializzata o anche le ricerche sull'azienda sui motori di ricerca su Internet. Infine, si raccomanda di avere una comunicazione fluida e continua con gli altri membri del CAE.

In relazione alla definizione dell'ordine del giorno, si suggerisce di consultare e utilizzare l'accordo di costituzione del CAE per verificare l'eventuale proposta di punti all'ordine del giorno o il periodo che dovrebbe essere coperto dalle informazioni fornite. Si suggerisce inoltre di includere nella riunione come punto all'ordine del giorno l'assunzione dell'iniziativa in caso di una questione transnazionale.

Nella preparazione e nello svolgimento delle riunioni, si suggerisce che il CAE designi i portavoce in modo che i membri del CAE parlino con una voce unica, ed è importante

evitare controversie interne nelle riunioni plenarie con la direzione. Inoltre, è importante preparare gli interventi in anticipo, in modo che le questioni da sollevare abbiano il sostegno della maggioranza dei rappresentanti del CAE, si cerchino argomenti solidi e si propongano alternative alle misure, con il sostegno di esperti e persone di contatto nei sindacati e nelle federazioni settoriali europee.

Durante il successivo follow-up degli incontri, è importante rivedere le risposte ottenute e se ci sono ancora domande aperte. Possono essere istituiti gruppi di lavoro per approfondire le questioni più importanti o urgenti e, se necessario, richiedere riunioni straordinarie. È importante comunicare i risultati degli incontri con la direzione alle rappresentanze nazionali in modo appropriato. Si possono cercare diversi canali di comunicazione per quanto riguarda le rappresentanze nazionali o il personale, la comunicazione indipendente o congiunta con la direzione, uno spazio di pubblicazione su intranet, assemblee o social network, ma è meglio raggiungere un accordo con la direzione a livello europeo in cui l'accesso alle informazioni possa essere garantito per i diversi centri.

### **Importanza dei flussi di comunicazione**

L'Istituto sindacale europeo (ETUI, 2015) ha pubblicato una guida su come organizzare la rete di comunicazione. Questa guida afferma che il mantenimento di una rete di comunicazione attiva tra le riunioni annuali è fondamentale per il mantenimento attivo del CAE.

È importante che nell'accordo di creazione del CAE siano stati garantiti alcuni diritti dei membri del CAE, come la disponibilità dei mezzi di comunicazione necessari, compresi gli strumenti (e-mail, telefono, ecc.), la mobilità (accesso ai luoghi di lavoro) e l'impegno in termini di tempo, tra le altre questioni.

Tra i diversi flussi di comunicazione esistenti, si può distinguere tra flussi di informazioni su scala europea e flussi di informazioni su scala nazionale. Nell'analisi di questi flussi di informazioni, è importante verificare che i canali di informazione siano mantenuti aperti e organizzati in modo efficace o, in caso contrario, cercare modi per migliorarne l'efficienza.

I flussi di informazioni a livello europeo sono quelli tra i membri all'interno del CAE, o tra il CAE e altri portatori di interessi a livello europeo, quali la forza lavoro, la direzione centrale, il comitato ristretto, i rappresentanti dei lavoratori negli organi direttivi delle società (nei paesi in cui ciò è consentito dalla legge), la Federazione europea dei sindacati settoriale pertinente o la Confederazione europea dei sindacati (CES). I flussi di informazioni a livello nazionale comprendono il rapporto tra i membri del CAE nello stesso paese, il rapporto tra i membri del CAE in un paese e la rappresentanza dei lavoratori a livello locale, con i sindacati nazionali o con la direzione locale.

## Il ruolo del CAE nella ristrutturazione

L'Istituto sindacale europeo ha prodotto una guida (ETUI, 2018) su come affrontare i cambiamenti nell'azienda da parte del CAE. La guida definisce le forme tipiche di ristrutturazione aziendale, tra cui delocalizzazioni, esternalizzazione di attività, chiusure di siti locali, fusioni, acquisizioni o riorganizzazioni interne. Va notato che un aspetto cruciale è se una ristrutturazione sia considerata una questione transnazionale. Una considerazione restrittiva è che deve interessare l'intera azienda o almeno più di un paese. Tuttavia, anche le questioni derivanti da decisioni adottate in un altro Stato membro o da un livello dirigenziale superiore a quello nazionale dovrebbero essere considerate transnazionali.

Prima di procedere alle ristrutturazioni, i CAE dovrebbero essere consapevoli del ruolo che possono svolgere nelle ristrutturazioni. I seguenti ruoli dei CAE nei processi di ristrutturazione sono evidenziati nella guida elaborata dall'ETUI:

- dovrebbe contribuire a coordinare le risposte dei lavoratori alle ristrutturazioni e fungere da catalizzatore per la creazione di una strategia o di un'azione europea;
- dovrebbe essere utilizzato per ottenere maggiori informazioni e guadagnare tempo, il che potrebbe essere utile a livello locale, dove potrebbero essere negoziati i piani sociali;
- può attingere alle competenze necessarie per aiutare a valutare i piani aziendali e suggerire alternative;
- può inoltre sostenere le strategie locali influenzando la gestione a livello europeo.

Allo stesso modo, ci sono una serie di questioni che i CAE possono sviluppare prima delle ristrutturazioni, come conoscere la cultura aziendale dell'impresa, comprendere il processo decisionale transnazionale nell'azienda, essere consapevoli dei punti di forza del CAE nei processi di dialogo sociale a livello aziendale, nonché i punti deboli che devono essere migliorati o sottoposti a maggiore attenzione. E' altresì importante essere consapevoli del fatto che gli effetti delle ristrutturazioni sono sempre di portata locale, in quanto le ristrutturazioni riguardano principalmente i luoghi di lavoro e le condizioni di lavoro delle persone nei luoghi di lavoro interessati, cosicché le strategie del CAE e della rappresentanza locale devono completarsi a vicenda.

Al fine di affrontare **i cambiamenti in modo proattivo**, il CAE dovrebbe comprendere la situazione in cui si trova l'azienda, ottenendo informazioni sulla situazione economica e sulle questioni che motivano il cambiamento, nonché gli obiettivi e le motivazioni del management per questi cambiamenti. Per migliorare la comprensione di questa situazione, il CAE può chiedere alla direzione una spiegazione dettagliata delle ragioni e degli obiettivi che giustificano il progetto pianificato e perché le misure previste sono idonee a raggiungere gli obiettivi definiti.

Allo stesso modo, il CAE può svolgere un ruolo attivo nella definizione dell'ordine del giorno delle riunioni con la direzione ed essere chiaro su quali informazioni ci si aspetta che fornisca. Le informazioni dovrebbero essere fornite in modo sufficientemente

dettagliato, con riferimento agli anni precedenti per confronti e tendenze, e con informazioni complementari sugli sviluppi attuali e sui piani e le intenzioni per il futuro. Inoltre, il CAE può utilizzare canali alternativi per ottenere informazioni oltre a quelle fornite dalla direzione. Pertanto, l'ETUI propone la raccolta creativa di informazioni e il controllo incrociato. Ad esempio, si suggerisce di raccogliere informazioni fornite dalle relazioni annuali aziendali, dai comunicati stampa o dalle interviste con i rappresentanti dell'alta dirigenza. Si suggerisce inoltre di informarsi su quali informazioni l'azienda deve pubblicare in base ai requisiti di legge in caso di quotazione in borsa o ristrutturazione. È importante sapere se il piano di ristrutturazione è una strategia convincente e contribuisce alla stabilizzazione dei posti di lavoro, dei ricavi e della continuità dell'impresa.

Nell'elaborazione della roadmap per affrontare il cambiamento, è importante coinvolgere la rappresentanza locale dei lavoratori nell'elaborazione del piano di ristrutturazione, andando oltre la mera trasmissione di informazioni, tale coinvolgimento è necessario per l'accettazione delle attività del CAE da parte del personale. Per questo motivo dovrebbe essere elaborata una strategia d'azione comune, che includa una panoramica dei ruoli e delle responsabilità dei principali attori coinvolti: CAE, comitato ristretto, rappresentanti locali dei lavoratori, sindacati, Federazione europea dei sindacati ed esperti.

Dopo la ristrutturazione, il CAE dovrebbe valutare il ruolo svolto nella ristrutturazione e riflettere sugli insegnamenti tratti dal processo, individuando ciò che potrebbe essere fatto in futuro per migliorare la sua partecipazione alla ristrutturazione ed evitare di commettere errori.

### **Strategie di gestione dei conflitti**

La letteratura accademica ha ampiamente analizzato la gestione delle vertenze sindacali. Un articolo (De Dreu, et al, 2001) ha riflettuto sui diversi ruoli nella gestione dei conflitti industriali. Sulla base di questi ruoli, viene presentato un modello di cinque strategie in cui possono essere integrati i diversi ruoli dei comitati aziendali europei. Va notato che sono descritte cinque strategie di ruolo e che i CAE potrebbero svolgere azioni che rientrano in più ruoli contemporaneamente.

- Strategia di risoluzione dei problemi: consiste nel prendere in considerazione le aspirazioni dell'altra parte al fine di trovare una soluzione reciprocamente soddisfacente.
- Strategia di yielding (auto-accomodamento): consiste nel sottomettersi ai desideri dell'altra parte. Può verificarsi in un CAE che accetta una clausola di riservatezza imposta (a torto o a ragione) dalla direzione centrale. Nella maggior parte dei casi, una parte si aspetta che l'altra offra qualcosa in cambio.
- Evitare la strategia: questo comporta l'allontanamento dal problema che causa il conflitto e l'impegno in una discussione incentrata su altre questioni. Ciò

potrebbe significare che il CAE decida di escludere la questione dalle discussioni future.

- Strategia di forzatura: implica un confronto diretto o un tentativo di imporre un punto di vista. Utilizzando questa strategia, un CAE può mettere in discussione la riservatezza delle informazioni e chiedere che siano trasmesse liberamente.
- Strategia di compromesso: consiste nel fare concessioni per trovare un terreno comune a metà strada. Ad esempio, la direzione e i rappresentanti dei dipendenti possono decidere quali informazioni non saranno più riservate e quali informazioni rimarranno riservate.

### **Note bibliografiche**

De Dreu, C; Eversm A.; Beersma, B.; Kluwer, E & Nata, A. (2001). Una misura teorica delle strategie di gestione dei conflitti sul posto di lavoro. *Giornale di comportamento organizzativo*. 22. 645-668.

Direttiva 2009/38/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 6 maggio 2009, relativa all'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie (rifusione). [In linea](#).

EFBWW (2019): Guida pratica per i CAE sull'informazione e la consultazione. [In linea](#).

ETUI (2012). Come rendere le tue riunioni più efficaci. [In linea](#).

ETUI (2015): Come organizzare la rete di comunicazione. [In linea](#).

ETUI (2018): Come prepararsi al cambiamento aziendale. [In linea](#)

# **Come funzionano i CAE a livello transnazionale: linee guida per i manager dei dipartimenti risorse umane e relazioni industriali**

Mariangela Zito

A differenza delle altre fasi di gestione delle risorse umane, solitamente più facili da implementare nella governance aziendale, le relazioni industriali sono difficilmente integrabili nella cultura di grande gruppo transnazionale. Molto spesso le attività dei gruppi multinazionali hanno delle caratteristiche di omogeneità a livello di processi industriali: nel settore metalmeccanico, o in quello chimico, farmaceutico ed energetico, la parte tecnologica del processo industriale è omogenea, o tendenzialmente uniforme. Quando si parla di contrattazione collettiva e di disciplina dei rapporti di lavoro, la normativa è specifica per singolo paese. Ciò implica che, sia gli specialisti di parte aziendale che i rappresentanti dei lavoratori, sono chiamati a trovare, in una prospettiva transnazionale, una modalità di relazione e degli strumenti per la gestione aziendale, non soltanto a livello nazionale, ma anche a livello transnazionale.

In questo contesto, i CAE assumono importanza per il dialogo sociale sovranazionale in quanto rappresentano il primo organismo europeo istituzionalizzato per i diritti di informazione e consultazione nelle imprese multinazionali, disciplinato dalla direttiva CAE 1994/45/CE (modificata dalla successiva direttiva 2009/38/CE, a cui si aggiungono le direttive 2001/86/CE e 2003/72/CE relative al coinvolgimento dei lavoratori nella società europea e nella società cooperativa europea e la direttiva 2002/14/CE che stabilisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei diritti dei lavoratori nell'Unione Europea). Esso rappresenta un forte incentivo le direzioni locali a lavorare insieme e a costruire un dialogo sociale europeo attraverso la conoscenza reciproca tra paesi in cui l'impresa opera e per i quali è necessario creare fattori di integrazione, sulla base delle prerogative del CAE.

Le pratiche in atto in diverse imprese dimostrano che la gestione delle politiche aziendali a livello di gruppo transnazionale, o la gestione di processi che richiedono azioni di adattamento, come quelle necessarie a fronteggiare le crisi - siano esse economiche, geopolitiche o sanitarie - sono più fattibili se il CAE e la direzione mantengono un dialogo continuo e una collaborazione efficace, non limitata agli incontri annuali indicati nell'accordo. Sebbene le riunioni siano essenziali come momento di incontro formale, è ancora più importante che, tra la direzione e, almeno, il comitato ristretto e il presidente del CAE, ci sia un effettivo scambio continuo. Si tratta di organismi che hanno la possibilità di conoscere più rapidamente le iniziative della direzione, i progetti che intende perseguire, e quindi hanno la possibilità di conoscere in anticipo le decisioni aziendali, esprimendo un parere e diffondendolo poi agli altri membri del CAE e ai

lavoratori rappresentati. Uno scenario di questo tipo permette di avere un feedback immediato, anche se si tratta di decisioni non necessariamente condivise (come nel caso dei processi di ristrutturazione); inoltre, il rapporto stabile e consolidato tra le parti permette di mitigare gli impatti più difficili e di garantire lo stesso livello di consapevolezza. La consapevolezza condivisa degli accadimenti aziendali, infatti, è un altro elemento chiave del dialogo sociale e per raggiungerla è fondamentale avere gli strumenti giusti e le giuste competenze. E qui entra in gioco la formazione.

La formazione congiunta è un momento diverso e aggiuntivo in cui le controparti si incontrano in un luogo diverso da quello tipicamente riservato alla negoziazione e alla contrattazione, o alla normale procedura di informazione e consultazione. Si tratta di formazione, condotta anche congiuntamente, su temi ritenuti importanti sia per l'azienda che per i rappresentanti dei lavoratori. Tra i temi da evidenziare come rilevanti nella formazione erogata ai responsabili dei dipartimenti HR e IR, in quanto rappresentanti dell'azienda nel dialogo con i rappresentanti sindacali e considerando che questo tipo di competenze spesso manca nel bagaglio professionale delle figure che ricoprono questi ruoli, ci sono la lettura e l'interpretazione dei dati finanziari o dei bilanci di sostenibilità. Essere in grado di apprendere come si redige un bilancio, leggere e interpretare i risultati per capire qual è l'andamento, quali sono le performance dell'azienda, se l'azienda è solida o meno, è importante per consentire ai rappresentanti aziendali di essere in grado di presentare questi dati alle controparti, a loro volta incapaci di comprenderli. Anche per i manager è importante rimanere aggiornati con l'obiettivo di approfondire e costruire un linguaggio condiviso tra le parti, e anche su temi nuovi e attuali, come nel caso delle transizioni *green* e *digital*, legate ai processi di trasformazione industriale. Si tratta di fenomeni talmente complessi che non possono essere gestiti in modo standardizzato, ma la costruzione di un metodo di comprensione e implementazione comune per affrontare circostanze inedite è un valore aggiunto per entrambe le parti, per i rappresentanti delle aziende e per i rappresentanti dei lavoratori.

Quindi, capacità di integrazione, capacità di crescita e di sensibilizzazione comune, ma anche capacità di fare rete tra i rappresentanti dei lavoratori e, anche a livello aziendale, con le associazioni dei datori di lavoro, senza limitarsi alle riunioni periodiche, né a quelle previste dall'accordo CAE, né agli incontri ufficiali con l'azienda, e sfruttando entrambe le parti attraverso le proprie organizzazioni e affiliazioni, tutte le reti possibili a tutti i livelli<sup>2</sup>. L'esistenza di reti è vitale per le imprese, incapaci, da sole e con i rappresentanti dei lavoratori, di guidare la giusta transizione e senza il sostegno delle istituzioni e delle comunità locali. Tale sostegno è spesso fornito dalle federazioni sindacali e dalle associazioni dei datori di lavoro, grazie ai progetti che realizzano, non sempre conosciuti o diffusi. I progetti e le attività di formazione sono utili per l'eco che

---

<sup>2</sup> Nel corso di uno dei tre incontri organizzati nell'ambito del progetto BASE, è stata citata la rete dell'Alleanza europea per l'apprendistato (*European Alliance for Apprenticeship*), creata dalla DG EMPL della Commissione Europea, che riunisce aziende, sindacati ed enti pubblici, tutti impegnati a migliorare la formazione professionale, fondamentale per garantire l'adeguatezza delle competenze dei giovani, ma anche per garantire l'occupabilità dei giovani attraverso la formazione.

hanno nei diversi Paesi e, quindi, per molte aziende, per capire come affrontare la formazione aziendale, quali sono le professionalità attese in futuro, come riqualificare i lavoratori, anche quelli che non sono più giovani e che magari sono stati abituati a lavorare con tecnologie e processi non più aggiornati.

Si tratta di un compito impegnativo per le parti sociali: piuttosto che tagliare posti di lavoro, dichiarare esuberi o incentivare l'uscita degli over 50, cercare di mantenerli occupabili. La dimensione dell'occupabilità e la creazione di condizioni per una migliore gestione delle competenze in ogni settore, così come la gestione della transizione, sarebbero le strade verso cui orientare il dialogo sociale, diventando i nuovi soggetti della contrattazione collettiva a livello nazionale.

Dunque, l'aggiornamento professionale e la formazione sono importanti a livello di impresa, sia come dipendenti e rappresentanti dei lavoratori, sia come dirigenti e rappresentanti aziendali. Le sessioni formative sono essenziali per chi si trova in una nuova posizione lavorativa, o per chi ricopre da tempo una posizione all'interno di meccanismi consolidati di informazione e consultazione a livello aziendale, ma è necessario ripensare e riqualificare le esperienze lavorative sulla base degli aggiornamenti normativi. Per questo motivo, il corretto funzionamento dei livelli nazionale, europeo e transnazionale del dialogo sociale, delle direzioni locali rispetto alla direzione centrale della multinazionale e delle federazioni sindacali nazionali con le federazioni europee, è uno dei principali obiettivi a cui le parti sociali dovrebbero aspirare. Il CAE è l'organismo che rappresenta uniformemente tutti i lavoratori del gruppo a livello europeo quanto più sono integrate i sistemi per la comunicazione continua e i flussi informativi, al di là delle riunioni ordinarie o delle riunioni periodiche dei comitati ristretti, svolgendo un ruolo di coordinamento, di sintesi e persino di unione che spesso manca ai rappresentanti nazionali dei lavoratori.

Un altro meccanismo che assume importanza nell'integrazione dei diversi livelli del dialogo sociale sono i comitati misti, una forma di partecipazione dei lavoratori più ampia della normale procedura di informazione e consultazione. Importanti sia a livello nazionale, sia a livello di stabilimento, sia a livello europeo, i comitati misti sono gruppi di lavoro che operano congiuntamente su vari temi rilevanti e avanzano proposte per migliorare le politiche esistenti, o finalizzano l'adozione di strumenti migliori. Inoltre, quando il comitato misto propone alla direzione centrale una raccomandazione congiunta, tale proposta non è formulata solo da coloro che si occupano di relazioni industriali, poichè i diversi gruppi di lavoro tematici includono anche gli esperti aziendali sui temi oggetto di discussione; quindi, si tratta di raccomandazioni che sono già state sviluppate conoscendo la posizione dell'azienda. Ciò implica che se una raccomandazione congiunta convince la direzione centrale, può essere integrata nelle politiche aziendali, o migliorare quelle esistenti, attraverso il contributo significativo e la condivisione dei rappresentanti dei lavoratori. Tuttavia, se l'azienda multinazionale non dispone di organismi collettivi di rappresentanza dei lavoratori a livello sovranazionale, in alcuni casi accade che il management dei dipartimenti di sostenibilità avvii iniziative di engagement, in una prima fase con i dipartimenti delle risorse umane

e delle relazioni industriali, successivamente con i rappresentanti dei lavoratori, per sperimentare modalità di cooperazione nello sviluppo, nella revisione e nell'attuazione delle politiche aziendali e delle pratiche di sostenibilità. Anche nell'interesse di approfondire il dialogo tra le direzioni aziendali e di dotare l'azienda di meccanismi adeguati e conformi alle normative nazionali ed europee e principi internazionali.

In conclusione, i diritti di informazione e consultazione a livello europeo costituiscono un vero e proprio paradigma del funzionamento dell'impresa, nel senso che nello schema normativo del diritto dell'Unione Europea, l'impresa deve interagire con i sindacati, ma anche con i rappresentanti eletti all'interno dei luoghi di lavoro, informandoli in anticipo dei cambiamenti dell'impresa. Il modello sociale europeo è un modello di relazioni democratiche tra i lavoratori e i rappresentanti delle imprese e si nutre dell'integrazione costruttiva tra il livello nazionale, il livello europeo e il livello globale. L'integrazione dei tre livelli del dialogo sociale è essenziale per i gruppi transnazionali le cui attività, investimenti e piani industriali si estendono al di fuori dell'Europa. Operare in Europa per i gruppi multinazionali comporta impegni economici notevoli in termini di costo del lavoro. Rimanendo, però, concentrata solo sui costi reali dell'azienda, quest'ultima sarà sempre meno incentivata a investire nelle relazioni industriali e a stabilire rapporti duraturi e impegnativi con le parti sindacali. In questo contesto, le parti sociali - sia a livello nazionale che europeo - assumono anche un altro ruolo: costruire un'etica manageriale che consideri le spese per le relazioni sindacali non come semplici costi, ma come investimenti a lungo termine per il funzionamento efficiente dell'intera macchina.

# I CAE affrontano la sfida della trasformazione digitale delle imprese transnazionali

Alicia Martínez Poza, Luis de la Fuente Sanz

## Che cos'è la digitalizzazione?

In senso lato, applicata ai sistemi sociali o alle organizzazioni, la digitalizzazione si riferisce alle trasformazioni indotte dall'uso diffuso delle tecnologie digitali.

Il processo di trasformazione digitale delle aziende è anche, in realtà, un concetto alquanto diffuso: si tratta di un processo di adattamento e organizzazione, che combina diversi processi tecnologici digitali nelle aziende e che mira ad aumentare la produttività, organizzare il lavoro in modo efficiente e incorporare nuove formule di business.

Ciò implica, da un lato, che i dati e i processi analogici e gli oggetti fisici vengono convertiti in informazioni leggibili dalla macchina o dal dispositivo. D'altra parte, vengono utilizzate tecnologie e dati digitali. Con l'interconnessione che ciò consente, ci sono cambiamenti rilevanti nelle attività economiche esistenti e ne verrebbero create anche di nuove.

Lo sviluppo della digitalizzazione è eterogeneo. Ciò significa che in alcuni settori è molto più sviluppato che in altri. Tuttavia, si può affermare che la trasformazione digitale non conosce confini e che molte attività in diversi settori vengono digitalizzate. Ciò ha un impatto sulla produzione e sull'occupazione. Inoltre, con l'introduzione dell'intelligenza artificiale, questo impatto ha una portata che non siamo ancora in grado di stimare.

## Quali nuove tecnologie sono arrivate a cambiare la realtà dei processi produttivi?

La digitalizzazione comporta l'incorporazione di diverse tecnologie nei processi di produzione. Questi processi includono **la robotica e l'automazione dei processi**. Queste tecnologie comportano la sostituzione del lavoro umano con macchine alimentate dai big data. Queste nuove macchine sono utilizzate principalmente per svolgere compiti di routine, sia fisici che intellettuali. Un'altra tecnologia in fase di sviluppo è il networking in cui si stabiliscono connessioni permanenti tra diversi dispositivi che stabiliscono relazioni di scambio agili tra macchine o tra macchine e persone. In questo senso, vengono incorporati i robot, sia robot collaborativi, che lavorano con le persone, sia robot automatizzati, che utilizzano algoritmi per "copiare" le azioni di un essere umano, ad esempio quando svolgono attività amministrative o gestionali.

Inoltre, si sta sviluppando l'Internet delle cose, basato sul collegamento in rete di oggetti fisici e virtuali, che comunicano attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Un esempio di ciò è l'incorporazione di sensori nei prodotti fisici che consentono il monitoraggio continuo dei processi.

Un altro campo di sviluppo della digitalizzazione è l'implementazione di piattaforme di lavoro digitali. Queste piattaforme sono un punto d'incontro tra i lavoratori che offrono servizi e i clienti che richiedono questi servizi. Pertanto, i lavoratori svolgono compiti per i clienti in cambio di denaro e le piattaforme di lavoro digitali utilizzano sistemi algoritmici per organizzare e gestire le persone che svolgono il lavoro attraverso le loro applicazioni o siti web. Le piattaforme di lavoro digitali possono essere trovate in diversi settori: taxi, servizi di consegna, servizi domestici, servizi di contabilità, lavoro freelance creativo, ecc.

Insomma, sta cambiando il modo in cui produciamo beni e servizi e l'ambiente in cui lavoriamo. E questo ha effetti economici e sociali: cambia il modo in cui ci relazioniamo gli uni con gli altri e viviamo insieme in una società connessa e controllata dal computer.

### **Che cosa implica la digitalizzazione?**

L'incorporazione di queste tecnologie implica un'elevata connettività, con un elevato impatto sul lavoro, con intensità e ambiti diversi e con impatti sociali, economici ed ecologici. Comportano un'elevata connettività perché consentono una comunicazione rapida e agile tra persone e macchine attraverso infrastrutture e apparecchiature da connettere e costantemente aggiornare. Hanno anche un forte impatto sull'occupazione, sui processi di lavoro, sulle occupazioni e sulle condizioni di lavoro.

Questi processi non sono né equilibrati né omogenei; hanno intensità e ambiti diversi che sono condizionati dalle strategie aziendali, dagli investimenti produttivi, dalla posizione dell'impresa nella catena del valore, ma anche dal ruolo delle parti sociali, e qui il ruolo che il dialogo sociale e la contrattazione collettiva possono svolgere è importante.

Infine, il processo coinvolge realtà sociali che spesso vengono trascurate ma che hanno un impatto sulla vita e sugli ecosistemi che abitiamo. Questi cambiamenti sono associati alle crescenti disuguaglianze economiche e sociali, ai cambiamenti demografici globali, alle crisi assistenziali, all'uso molto intensivo delle risorse naturali e ai loro effetti sui cambiamenti climatici.

### **Quali cambiamenti sta apportando la digitalizzazione sul posto di lavoro?**

L'automazione delle attività sta mettendo a rischio alcuni posti di lavoro a causa della possibile scomparsa di posti di lavoro. È vero che alcuni lavori sono più suscettibili all'automazione, ma c'è una crescente enfasi sul fatto che, piuttosto che lavori, si tratta di compiti che possono essere automatizzati. Ciò implica che il contenuto dei posti di lavoro sta cambiando e che la riqualificazione delle persone è fondamentale.

In secondo luogo, vi è un chiaro impatto sulle condizioni di lavoro. Va tenuto presente che gli effetti sono spesso ambivalenti e differiscono tra la classe operaia nel suo complesso. Gli elementi coinvolti sono molteplici, dall'occupazione, alla categoria professionale, ai profili socio-professionali, alla qualifica, ecc. ma anche alla capacità della contrattazione collettiva di sfruttare i benefici delle nuove tecnologie e il contenimento degli impatti negativi.

Infine, i nuovi rischi che si aprono con l'utilizzo della gestione algoritmica per il processo decisionale automatizzato nelle risorse umane. Ciò implica che le macchine programmate saranno incaricate della selezione e del reclutamento del personale, del monitoraggio e della sorveglianza del lavoro o dell'organizzazione del lavoro, prendendo come riferimento molti dati sui profili professionali, sulle prestazioni lavorative o anche sulle misurazioni biometriche.

### **Impatti sulle condizioni di lavoro**

Numerosi studi evidenziano l'impatto della digitalizzazione sulle condizioni di lavoro, tra cui gli impatti su: orario e luogo di lavoro, salute sul lavoro, competenze ed esigenze di formazione professionale, mobilità e riqualificazione dei lavoratori, cambiamenti nella struttura retributiva, lacune nell'uso della tecnologia, uguaglianza e non discriminazione, protezione dei dati e diritti alla vita privata.

### **Il telelavoro come nuova forma di organizzazione del lavoro**

Il telelavoro è stato uno dei principali strumenti di organizzazione del lavoro per poter continuare a fornire servizi durante la pandemia di Covid-19 e le limitazioni di movimento che ne sono derivate. Da allora, questa forma di organizzazione del lavoro è diminuita in termini percentuali, sia nel caso del lavoro puramente da remoto, sia nel caso di formule miste o ibride.

A livello europeo sono state condotte numerose indagini e studi sul telelavoro. Particolarmente degna di nota è quella realizzata dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (EUROFOUND), che riflette le esperienze dei lavoratori in materia di telelavoro, valutandone i rischi e i vantaggi. Tra i vantaggi evidenziati dai lavoratori, si può evidenziare il miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata o la riduzione dei tempi di pendolarismo verso l'ufficio. D'altra parte, gli svantaggi includono l'isolamento, l'allungamento dell'orario di lavoro o i danni alla salute causati da luoghi di lavoro inadatti, dovuti a problemi ergonomici o alla mancanza di condizioni ambientali come il rumore, l'illuminazione o l'aria condizionata.

## **Implicazioni della gestione algoritmica del lavoro**

Un rapporto dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO, 2022) ha definito la gestione algoritmica del lavoro come "l'uso di procedure programmate al computer per il coordinamento dell'input di lavoro in un'organizzazione". Sulla base di questa definizione, gli algoritmi sono un insieme di regole predeterminate che, se seguite in modo sequenziale, permettono di risolvere un problema. Questo insieme di regole automatizzate per la risoluzione di un problema viene sempre più applicato alla gestione aziendale, con la gestione delle risorse umane che è una delle aree in cui questa implementazione sta avvenendo.

L'implementazione della gestione algoritmica del lavoro, vale a dire l'assunzione di decisioni di gestione della forza lavoro sulla base di un insieme di regole automatizzate, viene estesa a un numero sempre maggiore di settori e a forme preesistenti di organizzazione del lavoro. Tuttavia, le piattaforme di lavoro digitali sono l'area in cui la sua implementazione è più sviluppata. Le aree in cui viene utilizzata la gestione algoritmica includono il reclutamento, la valutazione e la promozione del personale. Le pratiche di gestione algoritmica, in ogni caso, si combinano con le precedenti e con le precedenti caratteristiche organizzative delle aziende, in modo che la precedente cultura d'impresa permei l'ambito e le caratteristiche del management in azienda quando vengono incorporati algoritmi e intelligenza artificiale.

Questo cambiamento nella gestione implica cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, come la centralizzazione del controllo, la ridefinizione dei compiti e dei ruoli o l'offuscamento dei confini organizzativi. Implica anche effetti sulla qualità del lavoro, come l'intensificazione del lavoro, il peggioramento della qualità dell'orario di lavoro, i danni all'ambiente sociale, come conseguenza della perdita delle interrelazioni umane, e l'aumento della precarietà del lavoro come conseguenza della valutazione e del monitoraggio continui.

## **Qual è il ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva nella trasformazione digitale?**

Con l'obiettivo di bilanciare l'impatto della digitalizzazione sui luoghi di lavoro, le parti sociali a livello europeo hanno raggiunto un accordo quadro sulla digitalizzazione (Business Europe et al, 2020), con l'obiettivo di adattarlo alla contrattazione collettiva e al dialogo sociale ai livelli inferiori. L'obiettivo di questo accordo quadro è quello di gettare le basi per un processo collaborativo sulla digitalizzazione tra le diverse parti.

Tra gli impegni assunti dalle parti sociali a livello europeo, si può notare la necessità di un'azione collaborativa in materia di organizzazione del lavoro, contenuto e competenze del lavoro, relazioni industriali e condizioni di lavoro. Tra i temi da affrontare ci sono: le competenze digitali e l'occupabilità, le modalità di connessione e disconnessione, l'intelligenza artificiale e la garanzia del principio del controllo umano o del rispetto della dignità umana e della sorveglianza.

Nell'accordo quadro sulla digitalizzazione si propone che questa collaborazione si svolga in una serie di fasi successive: la prima fase è legata all'esplorazione, alla sensibilizzazione e alla creazione di un clima di fiducia reciproca al fine di discutere della digitalizzazione e delle sue conseguenze. Il secondo prevede un esercizio di attuazione congiunta che esamina i benefici e le opportunità delle misure, nonché i rischi e le sfide. La terza fase, denominata osservazione della situazione e adozione della strategia, è il risultato delle precedenti e mira a fornire una comprensione condivisa delle opportunità, delle sfide e dei rischi delle misure di digitalizzazione. La quarta fase è l'adozione di misure e azioni appropriate, basate su un'implementazione sperimentale o pilota, con l'obiettivo di stabilire le priorità, sincronizzare le misure da adottare, definire i ruoli e le responsabilità della direzione, dei dipendenti e dei loro rappresentanti, nonché le risorse da dedicare a queste misure di digitalizzazione e ad altre misure complementari come il supporto di esperti. La quinta e ultima fase è quella del monitoraggio congiunto regolare, basato sull'apprendimento reciproco delle misure stabilite.

### **Partecipazione del CAE alla digitalizzazione: pro e contro**

I comitati aziendali europei dovrebbero essere coinvolti nei processi di cambiamento verso la digitalizzazione nelle aziende multinazionali? Le parti sociali (imprese e rappresentanti dei lavoratori) possono essere motori o freni per la digitalizzazione delle imprese, motivo per cui gli effetti della digitalizzazione non sono predeterminati ma dipendono dal coinvolgimento dei partner. Sussistono tuttavia alcune incertezze circa la pertinenza o meno del coinvolgimento dei CAE in questo processo. Di seguito, indicheremo alcuni elementi, pro e contro.

Tra i punti a favore, si può evidenziare la natura transnazionale della trasformazione digitale, che la rende un elemento che può essere affrontato dal CAE. Inoltre, il CAE può essere visto come uno strumento molto utile per accedere alle informazioni strategiche all'interno del gruppo transnazionale, svolgendo un ruolo chiave, che può essere sviluppato congiuntamente alla rappresentanza dei dipendenti nei consigli di amministrazione, in quelle aziende in cui tale rappresentanza è obbligatoria per legge. D'altro canto, le trasformazioni digitali sono processi permanenti e dovrebbero quindi essere governate da un dialogo sociale transnazionale in corso.

Tra le argomentazioni contrarie al coinvolgimento del CAE in questi processi, la principale è che la trasformazione digitale sarebbe considerata parte integrante della strategia dell'azienda e quindi è prerogativa del management svilupparla. Inoltre, manca un chiaro collegamento tra il CAE e i team interni e/o esterni responsabili dei processi di innovazione. Si può anche aggiungere che i membri del CAE non potevano essere sufficientemente formati sull'innovazione digitale. Inoltre, il CAE, in quanto organo rappresentativo centrale, è spesso lontano dal settore in cui si verificano gli effetti e può avere un cattivo rapporto con i rappresentanti nazionali. A volte, la trasformazione digitale è solo una delle tante questioni all'ordine del giorno o è messa in ombra da altre

questioni più urgenti. Infine, potrebbe non esserci sufficiente coesione tra i membri della CE europea per affrontare il processo in modo unitario.

Tutti questi sono elementi per valutare i pro e i contro di una gestione concertata dell'anticipazione del cambiamento, ed è sempre consigliabile effettuare questa gestione in armonia con e con la partecipazione della rappresentanza locale.

Tra i temi e gli approcci che possono essere adottati in questa gestione condivisa ci sono argomenti da affrontare in un'ottica di lungo periodo, che può essere orientata a trovare soluzioni a domande quali: come organizzare il rapporto tra AI ed esseri umani all'interno dell'azienda; come garantire un vantaggio competitivo alle persone rispetto alle macchine nell'interesse dell'azienda e dei suoi dipendenti. Inoltre, è necessario prendere in considerazione un'ampia gamma di questioni che sono influenzate dal processo di cambiamento digitale: formazione, occupabilità, orario di lavoro, equilibrio tra lavoro e vita privata, trasferimento inverso delle conoscenze tra generazioni (dai più giovani ai più anziani) o gestione del carico di lavoro. Il modo in cui viene organizzato l'approccio a tali questioni può essere affrontato in diverse fasi. Innanzitutto, è necessario concordare chi prende l'iniziativa per la partecipazione, che si tratti della direzione, della rappresentanza dei lavoratori o di entrambi. È inoltre importante gettare le basi per il dialogo, con sessioni di lavoro congiunte e lo scambio di informazioni, nonché la formazione dei membri del CAE. Dovrebbe essere valutata l'adeguatezza delle risorse assegnate al CAE o la necessità di richiederne di nuove. Una diagnosi congiunta può essere effettuata con indagini all'interno del gruppo di lavoro e coinvolgendo i dipendenti in una gestione condivisa.

I risultati attesi di questa gestione possono includere una leadership congiunta della trasformazione (sotto forma di iniziative congiunte, accordi transnazionali o linee guida), il monitoraggio dell'attuazione della trasformazione digitale da parte degli attori coinvolti e la stimolazione e il sostegno del dialogo sociale a livello locale.

### **Cosa può essere fatto dal CAE?**

In primo luogo, è necessario comprendere i processi di digitalizzazione che stanno avvenendo o che si prevede avranno luogo in futuro. A tal fine, è necessario raccogliere informazioni sulla diffusione delle nuove tecnologie, ad esempio conducendo un'indagine. All'interno del CAE possono essere organizzati gruppi di lavoro per ottenere una comprensione condivisa dei cambiamenti. In secondo luogo, può essere richiesta una formazione specialistica sulle sfide e gli impatti della digitalizzazione sull'azienda. Inoltre, è positivo seguire lo sviluppo del progetto di trasformazione, con processi di informazione e consultazione sufficientemente ricchi e densi per ottenere un reale coinvolgimento del CAE nel tempo. Il CAE può sostenere e monitorare il dialogo sociale locale, mantenendo scambi regolari di informazioni con la direzione del gruppo sugli sviluppi che interessano il gruppo transnazionale e trasmettendo tali informazioni alla rappresentanza locale per quanto possibile. Si può anche incoraggiare lo sviluppo del dialogo sociale a livello decentrato. Infine, le raccomandazioni delle parti sociali

europee possono essere utilizzate per lo sviluppo di iniziative congiunte o di accordi transnazionali sulla digitalizzazione per definire e formulare una serie di principi chiave relativi a varie aree, in particolare per quanto riguarda la digitalizzazione.

In sintesi, il CAE può svolgere un ruolo rilevante nei processi di digitalizzazione. Dato che la digitalizzazione è un concetto diffuso che si identifica con realtà diverse, attraverso il dialogo è possibile stabilire un consenso sulla sua intensità e portata. Inoltre, non si può trascurare che il processo di digitalizzazione nelle aziende multinazionali ha evidenti impatti sulle condizioni di lavoro, sull'automazione dei processi produttivi e sulla gestione algoritmica del lavoro, effetti con una chiara componente transnazionale. Inoltre, esiste un accordo quadro tra le parti sociali europee che può fungere da leva per orientare i negoziati ai livelli inferiori. I CAE possono guidare e sostenere il dialogo sociale locale sulla digitalizzazione, poichè la questione della digitalizzazione può essere affrontata a diversi livelli.

### **Note bibliografiche**

ASTREES (2019): I comitati aziendali europei e la sfida della trasformazione digitale all'interno delle aziende multinazionali. Un manuale per gli attori impegnati nel dialogo sociale europeo a livello aziendale. [In linea](#)

Business Europe, SME United, CEEP e CES (2020): accordo delle parti sociali europee sulla digitalizzazione [online](#).

ILO (2022): La gestione algoritmica del lavoro e le sue implicazioni in diversi contesti. [In linea](#).



# **Cambiare le pratiche di gestione del lavoro per ridurre i problemi di salute mentale e cardiovascolare sul posto di lavoro**

Clara Llorens Serrano

## **L'occupazione come determinante sociale della salute: i rischi psicosociali legati all'attività lavorativa**

L'occupazione può essere un fattore protettivo per la salute mentale, ma può anche contribuire allo sviluppo di malattie. I disturbi di salute mentale o le malattie cardiovascolari hanno molteplici origini, sono multifattoriali, il che significa che è possibile intervenire in diverse aree per prevenirli. Uno di questi è il lavoro. Questo contributo si concentra sull'evidenziare solo una parte di ciò che si sa su come l'occupazione influenzi i disturbi mentali e cardiovascolari, concentrandosi sui rischi psicosociali del lavoro dipendente.

Le prove scientifiche a sostegno dei rischi psicosociali come caratteristiche dell'organizzazione del lavoro che possono essere dannose per la salute sono numerose e di alta qualità. Si tratta di studi longitudinali (che seguono lavoratori inizialmente sani per una parte della loro vita lavorativa) o di ricerche basate su grandi banche dati (di oltre 100.000 lavoratori, provenienti da paesi europei, Stati Uniti o Giappone) e le cui tecniche di analisi consentono di escludere in modo affidabile il caso e altri determinanti noti dei disturbi di salute studiati. A partire dalle ricerche di Selye negli anni '30, sono stati formulati vari modelli esplicativi della relazione tra questi rischi e la salute. Tuttavia, le dimensioni più comunemente utilizzate per indagare questa relazione, quelle con il maggior numero di evidenze scientifiche e di qualità, sono quelle del modello "domanda-controllo-sostegno sociale" di Karasek, Johnson e Hall e quelle del modello "sforzo-ricompensa" di Siegrist, motivo per cui vengono utilizzate qui. Secondo Niedhammer, Bertrais e Witt, responsabili dell'ultima revisione della letteratura con meta-analisi pubblicata nel 2021, l'esposizione a un'elevata richiesta quantitativa (un carico di lavoro superiore a quello che si può assumere durante la giornata lavorativa) e a un basso controllo (l'incapacità di applicare le proprie competenze e conoscenze durante il lavoro o di apprendere di nuove o di influenzare il modo in cui viene svolto) aumenta le probabilità di sviluppare la depressione del 77%; l'esposizione a un'elevata insicurezza (preoccuparsi di perdere il lavoro e trovarne un altro) aumenta le probabilità di ansia del 61%. Allo stesso modo, un basso controllo e un basso sostegno da parte di colleghi e superiori sono associati al suicidio e all'uso di psicofarmaci. Nel 2022, l'équipe di Jean-François Chastang ha stimato che, di tutte le diagnosi di depressione nell'Unione europea (35 paesi), la frazione attribuibile all'esposizione ai rischi psicosociali legati al lavoro era del 17% per il lavoro in condizioni di elevata tensione

(con elevate richieste quantitative e basso controllo), del 9% per l'elevata insicurezza del lavoro e del 6% per lo squilibrio sforzo-ricompensa (con elevate richieste e basso riconoscimento).

Sulla base di questo tipo di evidenze, si può affermare con certezza che l'esposizione ai rischi psicosociali sul lavoro, tra le cause sociali (cioè modificabili), è causa di malattie mentali e cardiovascolari e di decessi. Per questo l'OMS, superando il paradigma biologico, dal 2008 considera questi rischi come determinanti sociali della salute. Questa posizione è stata mantenuta nel suo ultimo rapporto globale sulla salute mentale nel 2022, in cui l'azione sul posto di lavoro è considerata una delle tre priorità di intervento per migliorare la salute mentale, indicando i cambiamenti nelle condizioni di lavoro attraverso interventi organizzativi che riducono i rischi psicosociali legati al lavoro.

"Prendiamo le pillole quando abbiamo l'ansia. Nasce dalla paura delle sanzioni per qualsiasi sciocchezza, paura di tagli allo stipendio e che non ce la farai, perché ti riducono le ore quando muore un anziano... Nessun corso o psicologo può toglierti questo" (Assistente geriatrico, 2023).

### **Modificare l'organizzazione del lavoro per ridurre al minimo i problemi di salute in azienda**

Inoltre, tutte queste ricerche indicano un'ampia gamma di obiettivi per gli interventi organizzativi volti a ridurre al minimo i problemi di salute sul luogo di lavoro: ridurre le richieste quantitative, aumentare l'influenza e le opportunità di applicare competenze e conoscenze e apprenderne di nuove, aumentare il sostegno strumentale da parte di colleghi e superiori, o aumentare la sicurezza e il riconoscimento del lavoro. Questa ricerca conferma che questi problemi di salute possono essere minimizzati alla fonte, sul posto di lavoro, riducendo le esposizioni, sulla base dei cambiamenti nelle pratiche di gestione del lavoro. Nel contesto europeo, questo è un diritto basato sulla direttiva europea del 1984 (articolo 6.2), che è stata recepita ed è in vigore nei paesi dell'UE. Questo quadro giuridico privilegia le azioni preventive alla fonte per ridurre i rischi professionali, in modo che i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro a tal fine diventino un diritto dei lavoratori da esercitare in azienda e a cui non si può abdicare se si vogliono limitare i problemi di salute. L'attenzione è rivolta a mettere in discussione, dal punto di vista della salute sul lavoro, le pratiche delle aziende che rendono precarie e insalubri le condizioni di impiego e di lavoro. Esistono molti altri impegni giuridici che obbligano i datori di lavoro ad agire in questo modo, ad esempio gli articoli 3 e 31 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea che fanno riferimento rispettivamente al diritto all'integrità fisica e mentale delle persone e al diritto a un lavoro dignitoso e sicuro. Inoltre, il principio 5 del Pilastro europeo dei diritti sociali, che fa riferimento alla necessità di evitare rapporti di lavoro e condizioni di lavoro precari o l'ottavo obiettivo di sviluppo sostenibile sul lavoro dignitoso e la crescita economica incluso nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

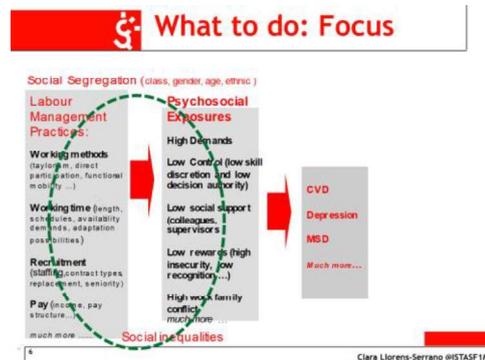
Questa azione consentirebbe anche di ridurre le disuguaglianze, poiché l'esposizione a tali rischi è disuguale, in conformità con un mercato del lavoro segmentato che deriva da un'attuazione disuguale delle pratiche di gestione del lavoro. Gli uomini e le donne che occupano posizioni esecutive (operatori, cameriere, cassieri, ecc.) hanno una prevalenza più alta di esposizione ai rischi psicosociali rispetto a quelli che occupano posizioni tecniche e professionali (consulenti, informatici, insegnanti, ecc.), una disuguaglianza che persiste da 20 anni, secondo la pubblicazione del team di Siegrist nel 2021 con dati UE. E sebbene le prove relative alle disuguaglianze di genere nell'esposizione a questi rischi siano incoerenti perché poco studiate, si può affermare che le donne sono più esposte a un basso controllo e a un'elevata insicurezza e gli uomini a un basso sostegno e a uno squilibrio tra sforzo e ricompensa. Inoltre, la prevalenza dell'esposizione non è bassa nell'UE. Secondo i dati ottenuti dall'indagine sulle condizioni di lavoro in Europa (EWCS-2015), gli ultimi disponibili prima della pandemia, tra la popolazione dipendente dell'UE-28, la prevalenza dell'esposizione a elevate richieste quantitative e basso controllo (scarse opportunità di influenzare, di applicare competenze e conoscenze e di acquisirne di nuove nello svolgimento delle mansioni) è del 25,16%, a un'elevata insicurezza del lavoro è del 15,71% e a elevate richieste quantitative e basse ricompense è del 9,7%. Queste cifre per la Spagna sono più alte, rispettivamente del 33,68%, 25,51% e 13,86%, in contrasto con la Danimarca, i cui dati sono relativamente bassi del 19,19%, 11,8% e 6,07% (Niedhammer et al. 2022).

Per quanto riguarda il rientro al lavoro, è necessaria anche la prevenzione primaria. Una volta guarito, se il lavoratore ritorna in un ambiente di lavoro in cui le condizioni di lavoro che lo hanno fatto ammalare non sono cambiate, avrà una ricaduta. Pertanto, la questione principale per il posto di lavoro è garantire condizioni di lavoro sane. L'obbligo aziendale è quello di modificare le pratiche di gestione del lavoro per ridurre l'esposizione ai rischi psicosociali legati al lavoro e, evitando o riducendo il rischio psicosociale, eliminare la possibilità di ammalarsi sul luogo di lavoro.

Come indicato nel settembre 2022 dall'OMS e dall'ILO nel loro Policy Brief congiunto sulla salute mentale, il primo passo per affrontare la salute mentale sul luogo di lavoro è prevenire i rischi psicosociali sul lavoro: valutando i rischi e riducendoli alla fonte, attraverso interventi organizzativi che modifichino direttamente le condizioni di occupazione e di lavoro. Gli obiettivi sono:

- ridurre i carichi di lavoro aumentando i livelli di personale e migliorando i processi e la tecnologia;
- limitare l'insicurezza aumentando la stabilità del posto di lavoro;
- gestire i posti di lavoro in modo più democratico per evitare una scarsa influenza e limitate opportunità di applicare competenze e conoscenze;
- ridurre il conflitto tra lavoro e famiglia riducendo al minimo i cambiamenti imprevisti nell'orario di lavoro, l'allungamento dell'orario di lavoro o l'orario di lavoro asociale e aumentando l'orario di lavoro pieno stabile e gli orari sociali;

- per evitare la mancanza di riconoscimento pagando stipendi che coprano le esigenze delle famiglie e le loro spese impreviste.



## Modifiche normative fondamentali per ridurre l'esposizione ai rischi psicosociali sul lavoro

Per attuare queste misure concrete nelle aziende, è necessario un lavoro collettivo su più fronti, al di là del luogo di lavoro. Da un lato, è essenziale continuare a progredire lungo la strada del dialogo sociale che dovrebbe diventare un quadro normativo negli Stati, sia attraverso modifiche legislative che attraverso accordi di contrattazione collettiva per modificare le pratiche di gestione del lavoro che danno origine a questi rischi, riducendo l'esposizione e riducendo così i disturbi di salute mentale associati.

A questo proposito, anche il livello europeo è di fondamentale importanza, come già accennato a proposito della direttiva sulla sicurezza e la salute sul lavoro. Eppure, in questa direzione, il recente parere del Comitato economico e sociale europeo Parere SOC/745-CESE-2023 (<https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/precarious-work-and-mental-health>), elaborato su richiesta del governo spagnolo, riconosce il lavoro precario come determinante sociale della salute mentale, come stabilito dall'Organizzazione mondiale della sanità (OMS), e identifica i lavoratori in posizioni esecutive, le donne, i giovani e gli immigrati come coloro che soffrire di più. Il parere riconosce inoltre che le prove scientifiche su cui si basa la relazione tra precarietà del lavoro e salute mentale sono solide. Secondo il parere, il lavoro precario comprende forme di occupazione che non rispettano le norme e le leggi nazionali, internazionali e dell'UE o che non forniscono risorse sufficienti per una vita dignitosa o un'adeguata protezione sociale. Il parere del CESE esorta le imprese e le istituzioni a valutare i rischi psicosociali legati al lavoro e a mettere in atto meccanismi per prevenirli alla fonte modificando le condizioni di lavoro precarie. Propone inoltre che le istituzioni europee e nazionali attuino diverse azioni, come l'elaborazione di una direttiva europea specifica sui rischi psicosociali legati al lavoro - promossa dalla Confederazione europea dei sindacati e sostenuta dal Parlamento europeo - o l'elaborazione di una politica industriale europea e nazionale con l'obiettivo di creare posti di lavoro di qualità con condizioni di lavoro dignitose e sane. Allo stesso modo,

esorta a garantire l'applicazione della legislazione europea e nazionale che stabilisca l'esigenza di pratiche di gestione del lavoro sane e di qualità che consentano una vita dignitosa; fornire risorse sufficienti all'autorità pubblica competente per la sua vigilanza; applicare adeguate sanzioni economiche in caso di mancato rispetto di tali leggi; e di vietare alle imprese e agli enti che non forniscono garanzie di conformità a tali norme, di partecipare a gare d'appalto pubbliche e aiuti pubblici.

In particolare, per quanto riguarda i contenuti che potrebbero essere sviluppati in un'eventuale direttiva sulla prevenzione primaria dei rischi psicosociali legati all'attività lavorativa con un approccio organizzativo e collettivo, il parere propone di includere: a) requisiti di qualità per i metodi di valutazione (convalidati con dati sanitari, misurazione dei rischi psicosociali legati al lavoro stabiliti da prove scientifiche, visualizzazione delle disuguaglianze, ecc.); b) ove necessario, la definizione, la pianificazione e l'attuazione di misure preventive per eliminare o ridurre al minimo tali rischi: 1) rispondere ai risultati della valutazione dei rischi psicosociali legati al lavoro; 2) modificare alla fonte le condizioni di lavoro che sono state diagnosticate come dannose, utilizzando interventi organizzativi, per evitare che le misure preventive si incentrino solo sulla formazione e sulla riabilitazione. Tra gli esempi vi sono: il miglioramento della tecnologia e dei processi e l'aumento del personale per ridurre le richieste; la garanzia che l'organizzazione della giornata lavorativa sia compatibile con il lavoro di cura della famiglia; l'incoraggiamento dell'uso di metodi di lavoro partecipativi e cooperativi per evitare la mancanza di influenza e aumentare il sostegno funzionale tra i colleghi e da parte dei superiori; l'istituzione di procedure eque per l'assunzione, l'assegnazione dei compiti, la formazione e la promozione al fine di migliorare la qualità della leadership; la progettazione di mansioni arricchite per rendere possibile l'applicazione di competenze e conoscenze e l'apprendimento di nuove; la promozione della stabilità dell'occupazione e delle condizioni di lavoro e la prevedibilità dei cambiamenti, che devono essere motivati e ragionevoli, per evitare l'insicurezza del posto di lavoro; una retribuzione adeguata che deve consentire una vita dignitosa in conformità con la legislazione applicabile, il dialogo sociale e i contratti collettivi. Tutte queste misure contribuirebbero a ridurre il lavoro precario e a proteggere la salute mentale; d) promuovere una gestione efficace di questi rischi, evitando rivalutazioni meramente burocratiche; e) basarsi sulla partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti sul posto di lavoro lungo tutto il processo di prevenzione. A questo proposito, va ricordato che la direttiva europea del 1984 sulla salute e la sicurezza sul lavoro riconosce già i diritti di consultazione e partecipazione dei lavoratori (art. 11.1 e 11.3).

La necessità di rafforzare il rispetto e di sviluppare il corpus legislativo finora annunciato è dimostrata dal fatto che nell'UE i tre motivi principali che spingono le imprese ad affrontare il problema della salute e della sicurezza sul lavoro nei loro stabilimenti sono: l'osservanza della legislazione (89,2 %), l'azione punitiva da parte dell'autorità del lavoro competente (79,4 %) e le richieste dei lavoratori e dei loro rappresentanti (81,8 %), secondo le diverse edizioni dell'indagine ESENER pre-pandemia dell'EU-OSHA (<https://visualisation.osha.europa.eu/esener/en/survey/datavisualisation/2019>)

Questi cambiamenti ridurrebbero le pratiche dannose di gestione del lavoro e quindi i rischi psicosociali legati al lavoro e quindi la probabilità di sviluppare malattie ad esse associate, come le malattie cardiovascolari e le malattie mentali. In breve, configurare pratiche di gestione del lavoro che portino a condizioni di occupazione e di lavoro dignitose consente di evitare e ridurre le patologie derivate dal lavoro.

### **Note bibliografiche**

Donkin, A., Allen, M., Allen, J., Bell, R., & Marmot, M. (2014). Determinanti sociali della salute e della popolazione in età lavorativa. In S. Leka e R. Sinclair (a cura di), *Psicologia contemporanea della salute sul lavoro: prospettive globali sulla ricerca e la pratica* (Vol. 3, pp. 1-17). <https://doi.org/10.1002/9781118713860.CH1>Karasek

Niedhammer, I., Bertrais, S., & Witt, K. (2021). Esposizioni al lavoro psicosociale e risultati sulla salute: una meta-revisione di 72 revisioni della letteratura con meta-analisi. *Giornale scandinavo di lavoro, ambiente e salute*, 47(7), 489-508. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3968>

Niedhammer, I., Sultan-Taïeb, H., Parent-Thirion, A., & Chastang, J. F. (2022). Aggiornamento delle frazioni di malattie cardiovascolari e disturbi mentali riconducibili a fattori psicosociali lavorativi in Europa. *Archivi internazionali di salute occupazionale e ambientale*, 95(1), 233–247. <https://doi.org/10.1007/S00420-021-01737-4>

Rigó, M., Dragano, N., Wahrendorf, M., Siegrist, J., & Lunau, T. (2021). Lo stress da lavoro è in aumento? Analisi comparativa delle tendenze dei fattori di stress sul lavoro utilizzando l'indagine europea sulle condizioni di lavoro. *Archivi internazionali di salute occupazionale e ambientale*, 94(3), 459–474. <https://doi.org/10.1007/S00420-020-01593-8>

## **Salute, sicurezza e ambiente: dalla pandemia da Covid-19 alle buone pratiche di partecipazione**

Valerio D'Alò

Se c'è qualcosa di buono che la drammatica esperienza della pandemia ci ha lasciato è stata proprio l'evidenza degli effetti "a somma positiva" che la partecipazione nei luoghi di lavoro tra imprese e rappresentanti dei lavoratori ha avuto.

Ricordiamo bene la paura, le decisioni improvvise, i decreti che mutavano il quadro normativo di continuo e la necessità da parte del mondo del lavoro di adattarsi a qualcosa di mai vissuto prima.

Come Organizzazioni sindacali abbiamo in qualche maniera preteso il fermo delle attività produttive non essenziali (identificando nella salute la necessità prioritaria) ma siamo stati i primi che hanno lavorato alla realizzazione dei protocolli COVID perché quelle stesse imprese ripartissero in sicurezza senza rischi (o quanto meno ridotti al minimo) per i lavoratori.

Nascono così i Comitati Aziendali Covid al cui interno, RLS RSU/RSA (rappresentanti dei lavoratori) ed imprese lavorano in maniera partecipativa e condivisa a individuare e mettere in pratica tutte quelle singole misure di salvaguardia che spaziavano dall'utilizzo dei DPI/Mascherine, fino alla gestione degli spazi di lavoro e dei tempi di permanenza in fabbrica, sugli impianti con la gestione anche dello smart working.

Fondamentale è stato l'apporto dei comitati nella realizzazione dei protocolli per la gestione delle mense aziendali perché le condizioni minime di dignità dei lavoratori non fossero alterato (attraverso appunto la fruizione dei pasti), ma che l'esercizio di queste non costituisse pericolo.

La partecipazione diventa quindi su Salute e Sicurezza una strada maestra da perseguire e l'esperienza dei Comitati Covid viene. Mutuata anche nelle decisioni assunte in fase di rinnovo del CCNL (Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro) dove viene rafforzata anche la partecipazione delle RSU e non sono degli RLS sulla materia.

Formazione congiunta tra RLS e RSPP, Break formativi e momenti partecipativi in cui si analizzano insieme i "quasi infortuni", diventano l'esempio di come il sindacato creda e punti la sua azione nella condivisione di quelle fasi della vita di impresa e lavoratori che possono essere affrontate in maniera congiunta.

Sappiamo bene che dopo la pandemia l'azione sindacale si è concentrata fortemente sulle transizioni.

Le transizioni energetiche, digitali, portano il sindacato a dover pensare nuovi bisogni, nuove necessità e nuove tutele in un mondo del lavoro che cambia.

Ci sono aspetti della transizione che, a nostro avviso, dovranno indispensabilmente essere affrontati in maniera congiunta tra lavoratori, imprese e istituzioni e che solo con una perfetta sinergia potremmo realizzare l'obiettivo di rendere "giusta" la transizione e che questa non lasci indietro nessuno.

Obiettivo comune, innanzitutto, tra lavoratori e imprese è realizzare i processi di "upskilling" e di "reskilling" di cui i lavoratori coinvolti avranno bisogno. Un prodotto che cambia (si pensi a chi realizzava motori ed oggi produce e-bike) o un ciclo produttivo che si modifica (digitalizzazione dei processi produttivi) necessitano di nuove competenze che devono colmare il "gap" che viene naturalmente a crearsi.

Questa necessità non potrà essere affrontata "ovunque con le stesse condizioni" poiché anche l'anagrafica dei lavoratori, le proprie esperienze nell'arco della propria vita lavorativa influiranno e necessiteranno di soluzioni ritagliate su misura che, parlando anche di Politiche attive, dovranno coinvolgere le istituzioni locali.

Impegno della FIM Cisl è promuovere competenze proprio perché, in un'idea partecipativa, i nostri delegati sindacali siano i primi ad essere formati e possedere le giuste "skills" per affrontare una contrattazione nuova.

Cerchiamo di promuovere, all'interno della contrattazione aziendale, la realizzazione delle Commissioni per la Transizione in cui, lavoratori attraverso i loro rappresentanti e imprese, possano discutere di investimenti, strategicità, obiettivi avendo una visione complessiva delle necessità dell'azienda stessa.

La direttiva EU sulla redazione dei Bilanci di Sostenibilità che prevede l'obbligo del coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali nella sua realizzazione darà sicuramente un impulso positivo a questo nostro obiettivo consapevoli che il tema della tutela ambientale attraverso anche i gesti quotidiani a lavoro, il risparmio energetico, l'economia circolare, siano un valore ed un obiettivo realizzabile con percorsi partecipativi.

A tal proposito, nei contratti aziendali, i nostri delegati hanno già iniziato ad inserire, all'interno dei calcoli dei Premi dei risultati, indicatori che tengano presenti gli obiettivi ESG (Fincantieri, Tenaris, Saccir, Tifast, aziende e grandi gruppi sparsi su territorio nazionale).

Anche la nostra azione sindacale quindi procede sugli obiettivi che ci eravamo dati: Sensibilizzazione - partita oramai 4 anni fa ma tutt'ora in corso attraverso i cantieri Green in cui, con la presenza delle imprese e delle associazioni datoriali parliamo di transizione e dei percorsi necessari per essere pronti a gestirla; Formazione – attraverso i “Laboratori di contrattazione” in cui analizziamo quanto realizzato negli accordi e tutte le buone prassi già presenti nei vari territori; Contrattazione – la fase in cui i nostri delegati, insieme alle imprese, stanno rendendo concreta l'idea che portiamo avanti che tradotta in una frase potremmo riassumere con “insieme, la transizione è possibile”.

Il percorso non sarà facile, necessiterà anche di una classe politica adeguata a gestire il cambiamento con politiche industriali lungimiranti e che non badino al consenso del momento attuale. Ed è proprio su questo che si inserisce la proposta della CISL di una proposta di Legge sulla Partecipazione per cui saremo in campo nei prossimi mesi.



# **Salute e sicurezza sul lavoro. Un focus sul programma nazionale bulgaro per la salute e la sicurezza sul lavoro 2022-2024**

Emil Rogov

Il 28 giugno 2021 la Commissione Europea ha lanciato ufficialmente il suo nuovo ambizioso "Quadro strategico dell'UE per la salute e la sicurezza sul lavoro 2021-2027 - Sicurezza e salute sul lavoro in un mondo del lavoro in evoluzione". Il quadro si concentra su tre aree prioritarie: anticipare e gestire il cambiamento, migliorare la prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali e aumentare la preparazione a potenziali crisi sanitarie future.

Poiché il COVID-19, la digitalizzazione e la transizione verso un'economia verde stanno portando a cambiamenti senza precedenti nella natura del lavoro, nonché nei luoghi e nei modi in cui lo si svolge, il nuovo quadro mira a mobilitare le istituzioni dell'UE, gli Stati membri, le parti sociali e altri portatori di interessi nell'attuazione di queste priorità fondamentali. A tale riguardo, tra i principali obiettivi del programma nazionale bulgaro per la sicurezza e la salute sul lavoro 2022-2024 figura l'individuazione di azioni volte a migliorare la salute e la sicurezza dei lavoratori nel contesto della ripresa dalla pandemia di COVID-19, delle transizioni verde e digitale, delle sfide economiche e demografiche e delle mutevoli percezioni degli ambienti di lavoro tradizionali.

Il programma è un documento strategico attraverso il quale il governo della Repubblica di Bulgaria stabilisce le priorità per garantire condizioni di lavoro sicure e salubri. Essa delinea gli impegni e guida gli sforzi degli organismi governativi, delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori e di altre organizzazioni non governative per garantire condizioni di lavoro sicure e protette, tenendo conto dei cambiamenti sul luogo di lavoro e dell'emergere di nuovi rischi professionali.

## **Stato e tendenze all'inizio del 2022**

Indicatori macroeconomici

Nel 2021 si è registrata una normalizzazione dell'attività economica a livello mondiale a seguito dell'inizio della crisi causata dalla pandemia di COVID-19. Nonostante i segnali positivi per l'economia europea e globale all'inizio del 2022, l'invasione dell'Ucraina da parte della Federazione Russa ha peggiorato le aspettative di crescita economica.

In particolare, in Bulgaria era in corso la ripresa economica dalla crisi COVID-19. Il Prodotto Interno Lordo è cresciuto del 4,2%, il dato previsto per il 2022 è del 2,6% e le

previsioni di bilancio per i prossimi 3 anni si basano su una crescita prevista del 3-3,5% annuo.

Nel 2021 l'occupazione nell'economia bulgara ha interrotto il processo di riduzione registrato nel 2020 a seguito delle restrizioni imposte ad alcuni settori economici per limitare la diffusione della COVID-19. Il numero medio annuo di occupati nel 2021 è di circa 3,5 milioni e rimane praticamente al livello del 2020.

Il tasso di disoccupazione nel paese è rimasto basso nel 2021 (5,3%), con la Bulgaria che rimane tra i dieci paesi dell'UE27 con i tassi di disoccupazione più bassi dell'UE. Il numero di disoccupati registrati è diminuito notevolmente, con alcuni dei mesi estivi del 2021 che hanno registrato minimi storici nella serie dell'indicatore fino ad oggi. Il tasso di disoccupazione dovrebbe seguire una costante tendenza al ribasso per tutto il periodo 2022-2025. Si prevede che sarà del 5,0% nel 2022 e scenderà al 4,2% nel 2025.

### Tendenze demografiche

I dati del censimento mostrano che al 31.12.2020 la popolazione della Bulgaria era di 6 916 548 persone, di cui il 48,4% uomini e il 51,6% donne, ovvero 1 065 donne ogni 1 000 uomini.

Il processo di invecchiamento della popolazione continua. Entro la fine del 2020, ci saranno più di 1,5 milioni di persone di età pari o superiore a 65 anni, ovvero il 21,8% della popolazione del paese. L'invecchiamento della popolazione comporta un aumento della sua età media, che passa dai 40,4 anni del 2001 ai 44,0 anni della fine del 2020. Il processo di invecchiamento si sta verificando sia nelle aree rurali che in quelle urbane, con un'età media della popolazione di 43,1 anni nelle aree urbane e di 46,6 anni nelle aree rurali. La tendenza all'invecchiamento della popolazione comporta anche cambiamenti nella sua struttura di base per età: al di sotto, al di sopra e al di sopra dell'età lavorativa. Sia l'invecchiamento della popolazione che le modifiche legislative nella fissazione dei limiti di età pensionabile hanno un impatto sulla popolazione in età lavorativa e su quella in età avanzata.

La popolazione in età lavorativa al 31.12.2020 è di 4 139 mila persone, pari al 59,8% della popolazione del paese. Gli over in età lavorativa sono 1.713 mila persone, pari al 24,8%, e i minori di età lavorativa -1.064 mila persone, pari al 15,4% della popolazione del paese.

### Struttura dell'istruzione e delle qualifiche della forza lavoro

Lo sviluppo del mercato del lavoro è in gran parte determinato dal livello di istruzione e di qualificazione della forza lavoro. Nel 2020, la maggior parte della forza lavoro sarà costituita da persone con istruzione secondaria -56%. Della forza lavoro totale, il 33% ha un'istruzione terziaria e l'11% ha un'istruzione primaria o meno. Nel quinquennio si è registrato un miglioramento marginale della struttura educativa della forza lavoro, con un aumento della quota di laureati, ma una diminuzione della quota di lavoratori con istruzione secondaria e un lieve aumento della quota di coloro che hanno un'istruzione primaria o inferiore.

Visto attraverso un'altra proiezione, nel 2020 il tasso di occupazione di coloro che hanno un'istruzione terziaria è del 73,2%, di quelli con istruzione secondaria è del 57,5%, di quelli con istruzione primaria è del 23,8% e di quelli con istruzione primaria e inferiore è del 22,0%.

#### Condizioni di lavoro

Nel 2021 sono state effettuate complessivamente 40.788 ispezioni da parte degli organi di controllo dell'Ispettorato Generale del Lavoro, rispettando così il numero di ispezioni previsto per l'anno, nonostante le difficoltà nelle attività di controllo dovute alla pandemia da COVID-19. In totale sono stati ispezionati 33 177 stabilimenti, di cui 3 747 per la prima volta.

La ripartizione del numero di imprese ispezionate in funzione delle loro dimensioni è la seguente:

- microimprese - 60%;
- piccole imprese - 27%;
- medie imprese - 10%;
- grandi imprese - 3%.

Al fine di eliminare le violazioni riscontrate dei requisiti normativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro e rapporti di lavoro, le autorità di controllo hanno imposto diverse misure amministrative obbligatorie, quali:

- il 97 % delle prescrizioni dei datori di lavoro è vincolante;
- fermi macchine, attrezzature, postazioni di lavoro e sezioni -2%;
- dipendenti destituiti per mancanza delle qualifiche richieste;
- un regime speciale per la sicurezza dell'esercizio in caso di pericolo grave e imminente;

Nel 2021 l'Ispettorato del lavoro continuerà a svolgere controlli rafforzati relativi alle azioni intraprese dai datori di lavoro per contenere e ridurre il rischio di diffusione del COVID-19 nei luoghi di lavoro. Nel corso dell'anno, il 57% di tutte le ispezioni è stato specificamente finalizzato all'individuazione delle azioni dei datori di lavoro per l'attuazione delle misure antiepidemiche e delle azioni connesse all'emergenza epidemica. Da tali ispezioni è emerso che i datori di lavoro hanno generalmente adempiuto ai loro obblighi ai sensi del diritto del lavoro per proteggere la vita e la salute dei lavoratori. Solo nell'1% degli stabilimenti ispezionati il personale non era a conoscenza delle misure adottate nello stabilimento per proteggersi dal COVID-19. In circa il 6% delle ispezioni è stata riscontrata la mancanza di cartelli e materiale informativo riguardanti le misure di base per prevenire il contagio e nel 5% non sono state raccolte informazioni preliminari sullo stato di salute dei lavoratori.

Secondo i risultati delle attività di monitoraggio, le grandi e medie imprese rispettano in misura maggiore i requisiti di base per garantire la SSL dei lavoratori rispetto alle micro e piccole imprese. Vengono adottate misure preventive per prevenire i rischi professionali che possono portare a infortuni sul lavoro e malattie professionali nel processo di lavoro. Le grandi imprese hanno una politica consolidata di formazione per migliorare le qualifiche del personale. Nonostante le difficoltà incontrate a causa della

situazione epidemica, le aziende mettono a disposizione risorse finalizzate all'effettuazione di esami preventivi di tutti i lavoratori.

### **Definizione delle principali sfide**

Le tendenze, i cambiamenti e le sfide imposte dalla crisi sanitaria, la transizione verde, gli sviluppi tecnologici e demografici sulla natura e l'organizzazione del lavoro a livello sia europeo che nazionale. Tutte queste sfide fanno parlare di rischi professionali emergenti o in evoluzione sul lavoro.

La pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto negativo su quasi tutte le aziende e ha presentato sfide complesse per i datori di lavoro in più linee di business. Accanto alla crescente preoccupazione di proteggere la vita e la salute dei lavoratori a causa del crescente numero di persone infette dal virus, è stato necessario prendere in considerazione misure in termini di riapertura delle attività in modo da garantire che il ritorno al lavoro non porti a un'ulteriore diffusione del virus.

Con l'accelerazione della digitalizzazione e il desiderio di trasformare il mondo verso un futuro "verde", le aziende sono state in grado di riorientarsi rapidamente. I leader aziendali sono stati in grado di sviluppare rapidamente vari processi e procedure per mettere in atto le migliori pratiche per affrontare le situazioni COVID-19. Molte delle aziende sono passate alla modalità di lavoro a distanza, altre hanno introdotto orari di lavoro diversi per evitare infezioni di massa dei dipendenti con COVID-19.

Tra le altre ragioni, oltre alla pandemia, che stanno mettendo sotto pressione la ristrutturazione dell'occupazione e dei modelli di lavoro, figurano l'aumento della concorrenza e le pressioni economiche. Molte aziende stanno ristrutturando e ridimensionando o esternalizzando alcune attività, anche all'estero. Le conseguenze di questi processi per i lavoratori includono la precarietà del lavoro e l'intensificazione del lavoro.

La natura di molte mansioni, modelli di lavoro e posti di lavoro sta cambiando. A seguito della transizione ambientale e digitale, sono emersi lavori che dieci anni fa non esistevano. Il Green Deal europeo, la strategia digitale dell'UE e la nuova strategia industriale per l'Europa genereranno insieme investimenti significativi; contribuiranno alla crescita, all'innovazione e alla creazione di posti di lavoro; offriranno flessibilità e opportunità ai lavoratori, alle imprese e ai lavoratori autonomi.

Questi fattori hanno anche un impatto significativo sui metodi di produzione e sull'organizzazione del lavoro, determinando una graduale transizione da modelli relativamente standardizzati di organizzazione del lavoro e di orario di lavoro a strutture più complesse e diversificate. Dall'inizio di questo secolo, il numero di lavoratori con forme di lavoro atipico (contratti a tempo determinato, lavoro autonomo, lavoratori assunti tramite agenzie di lavoro interinale) è aumentato in modo significativo e questo processo continuerà nei prossimi anni.

La globalizzazione e la pandemia hanno dato impulso allo sviluppo di nuove tecnologie, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC). Secondo la

Commissione Europea, a seguito della pandemia, quasi il 40% dei lavoratori ha iniziato a lavorare da remoto a tempo pieno. La rapida diffusione delle TIC e di Internet sta cambiando il modo in cui le aziende organizzano la produzione e sta portando a cambiamenti nelle condizioni di lavoro e nell'organizzazione. I progressi tecnologici possono offrire nuove opportunità ai lavoratori in tutte le fasi della loro vita e della loro carriera.

Le tecnologie digitali possono fornire ai lavoratori, compresi i lavoratori disabili o anziani, e ai loro datori di lavoro soluzioni digitali a sostegno della loro salute e del loro benessere. Questi progressi tecnologici possono offrire maggiori opportunità per migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata sia per le donne che per gli uomini e per sostenere l'applicazione della SSL attraverso strumenti accessibili, una maggiore consapevolezza e controlli più efficaci. La robotizzazione, l'uso dell'intelligenza artificiale e la crescente diffusione del lavoro a distanza stanno riducendo i rischi di attività pericolose, come quelle in ambienti altamente contaminati. Tuttavia, le nuove tecnologie creano anche una serie di sfide a causa della maggiore irregolarità in termini di tempo e luogo di lavoro e dei rischi associati ai nuovi strumenti e macchinari. Le ICT hanno contribuito allo sviluppo di un'economia 24 ore su 24, 7 giorni su 7, che richiede l'adozione di modalità di lavoro flessibili, un elevato grado di flessibilità nell'orario di lavoro e una disponibilità quasi permanente al lavoro. L'uso crescente di computer e sistemi automatizzati sul posto di lavoro sta portando anche a un aumento dell'incidenza del lavoro sedentario e dell'immobilità fisica sul posto di lavoro, che è associata a maggiori rischi per la salute come la malattia coronarica, alcuni tipi di cancro e problemi psicologici come la depressione e l'ansia.

I cambiamenti strutturali, organizzativi e tecnologici nell'ambiente di lavoro stanno portando a un maggiore impatto sull'equilibrio tra lavoro e vita privata. Le fonti di impatto includono fattori quali l'aumento delle pressioni informative, la necessità di rispondere rapidamente, le elevate richieste di qualità del servizio al cliente e le relative esigenze di disponibilità costante dei lavoratori, nonché il rapido ritmo del cambiamento. È necessario valutare l'impatto dei nuovi modelli di occupazione e di lavoro, delle diverse forme di flessibilità e dell'introduzione di nuove tecnologie (ad esempio, il lavoro mobile abilitato dalle ICT) sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e sulla salute e il benessere sul lavoro.

L'attuale transizione verso un'economia della conoscenza e dei servizi sottolinea l'importanza dei settori dei servizi per la popolazione e i cittadini. Questi settori offrono un numero crescente di posti di lavoro altamente qualificati, ad esempio nei settori delle ITC e del marketing, ma anche un numero crescente di posti di lavoro poco qualificati e poco retribuiti, spesso caratterizzati da condizioni di lavoro inferiori agli standard e orari di lavoro socialmente inaccettabili. In particolare, nei settori dell'istruzione, della sanità e dei servizi sociali, i lavoratori sono esposti a condizioni di lavoro avverse, associate a un'elevata tensione emotiva, con un aumento degli episodi di violenza e molestie sul lavoro. In alcuni di questi settori, la pandemia e le crisi sanitarie associate, con aumenti ciclici dei tassi di infezione, creano ulteriori pressioni.

La diversità della forza lavoro è un'altra caratteristica dei moderni processi aziendali e una sfida per le politiche e i programmi di SSL. La riforma delle pensioni ha aumentato la durata della vita lavorativa attiva e questo, insieme all'invecchiamento generale della popolazione, sta portando a un aumento della percentuale di lavoratori anziani nelle imprese. D'altro canto, grazie alle politiche e ai programmi per l'occupazione giovanile e alle moderne forme di formazione professionale, si prevede un aumento dei giovani che entrano per la prima volta nelle imprese.

Non si prevede nemmeno una diminuzione del numero di donne nella forza lavoro, poiché l'attuale legislazione del lavoro crea buone condizioni per combinare maternità e vita lavorativa. Si prevede un aumento del ruolo e della partecipazione delle donne, anche in occupazioni e settori tradizionalmente "maschili". I processi migratori in Europa avranno un impatto anche sulla composizione della forza lavoro, anche in Bulgaria, aumentando il numero di lavoratori immigrati. Anche il livello di istruzione e qualificazione della forza lavoro è notevolmente diversificato a tutti i livelli, dal settore alla singola impresa. Tutto ciò significa che la politica e la gestione della SSL, dal livello nazionale a quello della singola impresa, devono tenere conto delle differenze tra questi gruppi di lavoratori, proponendo misure adeguate alle loro specificità ed esigenze.

Un'altra sfida attuale è la necessità di agire per prevenire le disabilità muscoloscheletriche, che non portano alla morte ma colpiscono milioni di lavoratori a livello europeo e di solito non sono legate a un'unica causa ma a una combinazione di fattori fisici, psicosociali, organizzativi e individuali.

Una diffusa consapevolezza della salute tra i lavoratori può essere raggiunta solo se nelle imprese si diffonde una cultura della prevenzione che consenta di inserire sistematicamente i temi della salute e della sicurezza in tutti gli aspetti del funzionamento dell'impresa. In questo modo, la direzione dell'impresa ha un'influenza decisiva sulla cultura aziendale e fornisce l'impulso per il cambiamento comportamentale dei lavoratori.

### **Obiettivi strategici e obiettivi operativi**

Sulla base dell'analisi dello stato e delle tendenze di sviluppo dell'economia e delle sfide definite, il Programma nazionale per la sicurezza e la salute sul lavoro 2022-2024 stabilisce 2 obiettivi strategici principali, per il raggiungimento dei quali sono previsti pacchetti di compiti operativi come segue:

Gestione del cambiamento nel nuovo mondo del lavoro determinato dalle transizioni verdi, digitali e demografiche.

- Armonizzazione della legislazione nazionale in materia di SSL in linea con le modifiche alla direttiva sulle prescrizioni minime di salute e sicurezza sul lavoro;
- Armonizzazione della legislazione nazionale in materia di SSL in linea con le modifiche alla direttiva sui requisiti minimi di salute e sicurezza per l'uso delle attrezzature di visualizzazione;

- ottimizzazione della capacità di fornire e documentare i briefing sulla SSL nel contesto della transizione digitale;
- Migliorare il quadro giuridico sul telelavoro - Garantire i diritti delle parti di un rapporto di lavoro, anche in relazione alle condizioni di lavoro nel telelavoro, in linea con gli standard europei;
- Implementazione di forme nuove e flessibili di attività ispettiva e di monitoraggio - anche attraverso questionari di autocontrollo e incrementando l'attività dei sindacati in relazione alle loro funzioni di segnalazione;
- Elaborazione e sistematizzazione delle informazioni statistiche e operative sugli infortuni sul lavoro, sulle malattie professionali e sulle inabilità temporanee al lavoro, al fine di individuare nuove tendenze;

Migliorare la prevenzione delle malattie e degli infortuni sul lavoro:

- Sostenere le pratiche volte a combattere l'economia informale e il lavoro sommerso nelle imprese;
- Sviluppare linee guida sull'identificazione precoce delle lesioni muscoloscheletriche legate al lavoro e sulla loro prevenzione, insieme a eventi per presentare informazioni sui rischi specifici e sulla prevenzione delle lesioni muscoloscheletriche legate al lavoro;
- sensibilizzazione sui rischi per la SSL nel contesto della digitalizzazione - organizzazione di eventi sulla salute e la sicurezza sul lavoro nell'era digitale e presentazione di informazioni sui rischi specifici legati all'informatica.
- Azioni per modernizzare le attrezzature e le tecnologie di lavoro nelle imprese, compresi incentivi per la fornitura di tali attrezzature nel telelavoro;
- Aumentare le competenze di dirigenti e lavoratori per ampliare il dialogo sociale nell'attuazione della legislazione sulla SSL - formazione sulla sicurezza e la salute sul lavoro per i rappresentanti delle parti sociali;
- Condurre ricerche e analisi sui rischi psicosociali nello svolgimento delle mansioni e aumentare la competenza dei datori di lavoro e dei lavoratori nella gestione dei rischi psicosociali;
- Migliorare la preparazione ad affrontare eventuali crisi sanitarie future, sviluppando raccomandazioni, piani e programmi.



# **Nuove pratiche post-pandemia in materia di misure occupazionali, di sicurezza e sanitarie: il caso delle aziende della Macedonia del Nord**

Mile Boshkov

Il mondo contemporaneo è stato significativamente rimodellato dalla pandemia di Covid-19 e questa influenza trasformativa si estende al mondo del lavoro. In questo contesto, è importante che le aziende si adattino a una realtà nuova, in cui le pratiche di SSL sono diventate fondamentali per salvaguardare il benessere dei dipendenti e mantenere la continuità operativa, esplorando il modo in cui le aziende della Macedonia del Nord non solo si sono adattate, ma si sono evolute in modo proattivo in risposta alle continue sfide presentate dalla pandemia.

## **Panoramica del panorama post-pandemico**

La pandemia di Covid-19 ha modificato drasticamente le priorità delle organizzazioni, costringendole a trovare un delicato equilibrio tra produttività e salvaguardia della salute dei dipendenti, che richiede un continuo adattamento e una continua capacità di risposta da parte delle aziende. A questo proposito, le aziende devono rimanere aggiornate sulle normative in continua evoluzione in materia di SSL, sui cambiamenti normativi e sui requisiti di conformità che le imprese della Macedonia settentrionale devono rispettare diligentemente, anche a seguito dell'introduzione di nuove linee guida e standard, che hanno incluso aspetti come l'allontanamento sociale, l'igiene e il lavoro a distanza. Se da un lato la necessaria trasformazione dei luoghi di lavoro, dovuta alla rapida e diffusa adozione di politiche di telelavoro e lavoro a distanza, ha comportato benefici intrinseci, come la riduzione dei rischi di trasmissione e la flessibilità per i dipendenti, dall'altro ha portato alla luce potenziali sfide, in particolare per quanto riguarda la salute mentale dei dipendenti e la necessità imperativa di linee guida trasparenti per il lavoro a distanza.

La pandemia di Covid-19 ha modificato drasticamente le priorità delle organizzazioni, costringendole a trovare un delicato equilibrio tra produttività e salvaguardia della salute dei dipendenti, che richiede un continuo adattamento e una continua capacità di risposta da parte delle aziende. A questo proposito, le aziende devono rimanere aggiornate sulle normative in continua evoluzione in materia di SSL, sui cambiamenti normativi e sui requisiti di conformità che le imprese della Macedonia settentrionale devono rispettare diligentemente, anche a seguito dell'introduzione di nuove linee guida e standard, che hanno incluso aspetti come l'allontanamento sociale, l'igiene e il lavoro a distanza. Se da un lato la necessaria trasformazione dei luoghi di lavoro, dovuta alla rapida e diffusa adozione di politiche di telelavoro e lavoro a distanza, ha comportato benefici intrinseci,

come la riduzione dei rischi di trasmissione e la flessibilità per i dipendenti, dall'altro ha portato alla luce potenziali sfide, in particolare per quanto riguarda la salute mentale dei dipendenti e la necessità imperativa di linee guida trasparenti per il lavoro a distanza.

I concetti di orario flessibile e di metodi di lavoro ibridi hanno preso piede nelle aziende macedoni. Modelli che devono essere personalizzati dalle aziende per essere vantaggiosi, allineandoli alle esigenze specifiche della loro forza lavoro.

I vantaggi associati a un modello organizzativo che favorisce la flessibilità degli orari e il lavoro ibrido comprendono:

- Aumento della soddisfazione dei dipendenti, che possono scegliere quando e dove lavorare e che portano a un maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata e a un miglioramento del benessere generale.

- Aumento della produttività, poiché la flessibilità negli orari di lavoro non equivale necessariamente a una diminuzione della produttività. Molte aziende macedoni hanno registrato un aumento della produttività come effetto dell'autonomia dei dipendenti che possono lavorare nelle ore più produttive o in un ambiente confortevole.

- Risparmio sui costi: l'implementazione di orari flessibili e di modelli di lavoro ibridi spesso si traduce in un risparmio sui costi. La riduzione degli spazi d'ufficio, delle spese per le utenze e dei costi di manutenzione può giovare in modo significativo ai profitti delle organizzazioni.

- Attrazione e fidelizzazione dei talenti: la possibilità di offrire orari flessibili e opzioni di lavoro da remoto può essere un fattore importante per attrarre e trattenere i migliori talenti. Le aziende che adottano questi modelli spesso trovano più facile reclutare e trattenere professionisti qualificati.

Allo stesso tempo, l'utilizzo di modelli organizzativi ibridi e flessibili può generare le seguenti sfide e considerazioni:

- Comunicazione e collaborazione: mantenere una comunicazione e una collaborazione efficaci all'interno dei team può essere difficile quando i dipendenti lavorano da remoto o con orari diversi. Le aziende devono investire in tecnologia e processi per facilitare il lavoro di squadra.

- Problemi di sicurezza: nell'era del lavoro a distanza, la sicurezza dei dati diventa un problema più critico e le misure di cybersecurity devono proteggere le informazioni aziendali sensibili.

- Salute mentale e isolamento: non tutti i dipendenti si trovano bene in ambienti di lavoro remoti. L'isolamento e i potenziali problemi di salute mentale possono essere un problema. Pertanto, le aziende devono tenere conto di queste sfide e fornire supporto e risorse.

- Equità e inclusività: l'adozione di orari flessibili e del lavoro da remoto deve avvenire in un'ottica inclusiva; le aziende devono garantire che tutti i dipendenti, indipendentemente dal loro ruolo, abbiano un accesso equo a queste modalità di lavoro.

Il ruolo centrale della tecnologia nelle misure contemporanee relative alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è stato un tema ricorrente nell'analisi delle misure post-pandemia. L'uso di strumenti tecnologici, come le applicazioni per la ricerca dei contatti e i dispositivi indossabili, ha messo in evidenza il loro potenziale per monitorare e gestire potenziali focolai sul posto di lavoro. Le considerazioni etiche e pratiche relative all'implementazione di tali tecnologie sono state esplorate a fondo nelle aziende della Macedonia settentrionale, in particolare per quanto riguarda la privacy dei dipendenti e l'esigenza fondamentale di un consenso informato.

In poche parole, è necessario che le aziende mettano al primo posto il benessere dei dipendenti, pur mantenendo le soglie di produttività, incoraggiandole a intraprendere un percorso attivo di rivalutazione e adattamento delle proprie pratiche di SSL, elaborando strategie in linea con le esigenze in evoluzione dell'era post-pandemica. Nella Macedonia del Nord, lo scenario della sicurezza e della salute sul lavoro è in continua evoluzione. Le pratiche analizzate hanno evidenziato le sfide attuali ma, soprattutto, hanno offerto soluzioni tangibili e fattibili per le aziende della Macedonia del Nord.



# **In che modo le politiche e la legislazione europee in materia di sostenibilità e circolarità incidono sui diritti di informazione e consultazione nei CAE**

Luis de la Fuente Sanz, Jesús Cruces Aguilera

Partendo dalla sfida ambientale che il mondo si trova ad affrontare, questo contributo riassume in forma sintetica la risposta politica europea, con particolare attenzione all'impatto sul mondo del lavoro, al ruolo del dialogo sociale e delle relazioni industriali a livello aziendale.

## **Sfida ambientale**

Le imprese stanno attualmente affrontando o hanno recentemente affrontato vari rischi come la pandemia di Covid-19, cicli di inflazione elevata, costi energetici elevati dovuti all'invasione russa dell'Ucraina, digitalizzazione e cambiamento climatico.

In particolare, per quanto riguarda i cambiamenti climatici, il Gruppo intergovernativo di esperti sul cambiamento climatico (IPCC) ha prodotto diversi rapporti che analizzano i cambiamenti climatici, le loro cause, i possibili impatti sul pianeta e sulla popolazione e le possibili strategie di risposta. Il rapporto prodotto nel 2023 (IPCC, 2023) indica che la temperatura media globale nel decennio tra il 2011 e il 2020 è stata superiore di 1,1 gradi Celsius rispetto al periodo 1850-1900 e che se l'attuale tendenza delle emissioni di CO<sub>2</sub> continuerà, la soglia di 1,5 gradi Celsius del riscaldamento globale sarà superata in meno di 10 anni. Questo riscaldamento globale porterà a rischi climatici e non climatici derivanti dai cambiamenti climatici regionali dovuti all'aumento degli eventi meteorologici estremi.

Secondo questo gruppo di esperti, per limitare il riscaldamento globale all'obiettivo di 1,5°C, le emissioni globali di gas serra devono raggiungere il picco al più tardi entro il 2025 ed essere ridotte del 43% al più tardi entro il 2030. Per quanto riguarda le emissioni di CO<sub>2</sub>, per raggiungere questo obiettivo di 1,5°C, dobbiamo raggiungere l'azzeramento delle emissioni nette globali di anidride carbonica entro i primi anni del 2050; entro il 2070. L'obiettivo di 1,5°C implica che le emissioni globali di gas a effetto serra dovrebbero essere ridotte del 7,6% ogni anno nel decennio tra il 2020 e il 2030. L'anno della pandemia di COVID-19 è l'unico anno in cui si è registrato un calo simile.

Gli impatti dei cambiamenti climatici includono temperature più elevate, tempeste più potenti, aumento della siccità, innalzamento del livello degli oceani e riscaldamento dell'acqua, perdita di biodiversità, rischi per la salute umana, scarsità di cibo, povertà e migrazione climatica.

## **In che modo questa sfida influisce sul mondo del lavoro?**

Le aziende, i settori e i paesi sono interessati dalle transizioni digitali e ambientali che stanno trasformando i modi di produzione, occupazione e consumo. Nella sfera del lavoro, gli impatti negativi di queste transizioni sui lavoratori, sulle imprese e sulle comunità interessate dovrebbero essere affrontati nelle prime fasi dei processi di trasformazione. Nell'Unione europea, le parti sociali, e quindi le imprese e i rappresentanti dei lavoratori, sono incoraggiate a svolgere un ruolo importante nell'anticipare e affrontare le conseguenze sociali e occupazionali di queste doppie transizioni: ambientale e digitale.

In particolare, la Commissione europea ha presentato una proposta di raccomandazione al Consiglio dell'Unione europea per rafforzare il dialogo sociale e la contrattazione collettiva a livello sia nazionale che europeo (Commissione europea, 2023.a).

## **Come sta rispondendo l'Europa?**

L'Europa sta rispondendo a queste sfide attraverso due iniziative che articolano le azioni dell'UE: Green Deal (2019) e Re-Power-EU (2022). La prima di queste iniziative mira a dissociare la crescita economica dall'uso delle risorse naturali, coinvolgendo le regioni e i cittadini in transizioni socialmente giuste, in modo che nessuna persona o territorio sia lasciato indietro. La seconda iniziativa mira a un'energia economica, sicura e sostenibile per l'Europa. A seguito dell'invasione russa in Ucraina, l'obiettivo è quello di risparmiare energia, produrre energia pulita e diversificare il proprio approvvigionamento energetico.

Sulla base di queste iniziative, l'UE ha assunto una serie di impegni (Regolamento UE 2021/1119) che prevedono la riduzione progressiva e irreversibile delle emissioni di gas a effetto serra di origine antropica. La riduzione delle emissioni del 55% rispetto al 1990 entro il 2030 e l'adozione della neutralità climatica entro il 2050 e delle emissioni negative in seguito.

Questi impegni si sono tradotti in diverse iniziative, norme e regolamenti:

- Direttiva sui bilanci di sostenibilità (UE 2022/2464)
- Standard di rendicontazione della sostenibilità (2023, non pubblicato)
- Regolamento sulla tassonomia della sostenibilità (UE/2020/852)
- Futura direttiva sulla due diligence (legislazioni nazionali)
- Direttiva su I&C nei CAE (Direttiva 2009/38/CE)
- Direttiva sulle condizioni di lavoro trasparenti (UE/2019/1152)
- Direttiva sulla retribuzione trasparente e sulla parità di retribuzione per lavori di pari valore (UE/2023/970)

La direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità delle imprese (UE 2022/2464), nota come CSRD, impone alle grandi aziende e alle piccole e medie imprese, ad eccezione delle microimprese, che sono di interesse pubblico, di presentare un rapporto sulle

questioni di sostenibilità (ambientale, sociale e di governance). È previsto un calendario differenziato a seconda delle dimensioni, per cui le società più grandi e i gruppi di società quotati in borsa, che in genere includono le multinazionali, devono pubblicare queste informazioni entro gennaio 2024. Per le altre società è previsto un periodo che viene gradualmente esteso, a seconda di alcuni aspetti, per la pubblicazione delle informazioni non finanziarie.

La stessa direttiva stabilisce le questioni da divulgare e le modalità con cui devono essere comunicate. Tra le questioni da segnalare ci sono le seguenti:

- breve descrizione del modello di business e della strategia dell'azienda in materia di sostenibilità;
- una descrizione degli obiettivi relativi ai temi della sostenibilità, descrivendo un orizzonte temporale per tali obiettivi (prendendo in considerazione gli obiettivi di riduzione delle emissioni del 55% entro il 2030 e di neutralità delle emissioni entro il 2050);
- una descrizione del ruolo degli organi di amministrazione, gestione e supervisione in relazione alle tematiche di sostenibilità, indicando se tali persone possiedono conoscenze e competenze specifiche nell'area di responsabilità;
- una descrizione delle politiche aziendali in materia di sostenibilità;
- informazioni sull'esistenza di sistemi di incentivazione legati ai temi della sostenibilità;
- descrizione di: procedure di due diligence sui temi della sostenibilità, impatti negativi effettivi o potenziali dell'azienda stessa e della catena del valore e misure adottate per rilevare e monitorare, misure adottate per prevenire, mitigare, rimediare e porre fine agli impatti;
- descrizione dei principali rischi in materia di sostenibilità e loro gestione;
- indicatori di rendicontazione rilevanti sui temi sopra citati.

Allo stesso modo, la Commissione Europea ha approvato nel luglio 2023 i principi europei di rendicontazione della sostenibilità (ESRS); questi principi sono stati emanati come regolamento delegato della Commissione che completa la direttiva 2013/34/UE, sui bilanci delle società, ma non sono ancora stati pubblicati nel bollettino ufficiale dell'UE, quindi non saranno obbligatori fino a quella pubblicazione. Questo documento è il risultato di una modifica del documento preparato dallo European Financial Report Advisory Group (EFRAG).

Tale documento (Commissione Europea, 2023.b) indica che le aziende dovrebbero pubblicare queste informazioni seguendo gli standard trasversali che saranno obbligatori per le aziende obbligate a pubblicare queste informazioni e altri standard specifici in materia ambientale, sociale e di governance che saranno scelti in base alle dimensioni dell'azienda e alla valutazione della materialità. Tra gli standard trasversali, si può distinguere tra requisiti generali e informazioni generali. Gli standard specifici richiedono alle aziende di riferire su cambiamenti climatici, inquinamento, risorse idriche e marine, biodiversità ed ecosistemi, uso delle risorse ed economia circolare,

forza lavoro propria, lavoratori della catena del valore, comunità interessate, consumatori e utenti finali e condotta aziendale. Tra questi temi, sono previste alcune esenzioni temporanee per le questioni relative alla forza lavoro, alle catene del valore e alle questioni ambientali e anche per le aziende con meno di 750 dipendenti.

In particolare, per quanto riguarda le questioni relative alla propria forza lavoro, gli argomenti su cui riferire possono essere raggruppati in tre gruppi principali: condizioni di lavoro, parità di trattamento e pari opportunità per tutti e altri diritti, secondo l'elenco seguente (si noti che gli argomenti su cui riferire relativi ai lavoratori della catena del valore sono simili, ad eccezione dei diritti all'informazione, alla consultazione e alla partecipazione e alla presenza negoziale in azienda; a questi vanno aggiunti i diritti relativi all'acqua e alla salute, nella sezione sugli altri diritti):

- Condizioni di lavoro: sicurezza del posto di lavoro, orario di lavoro, salari adeguati, dialogo sociale, libertà di associazione, esistenza di comitati aziendali e diritti di informazione, consultazione e partecipazione, contrattazione collettiva, compresa la percentuale di lavoratori interessati da contratti collettivi, equilibrio tra vita professionale e vita privata, salute e sicurezza;
- Parità di trattamento e di opportunità per tutti: parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore, formazione e sviluppo delle competenze, occupazione e inclusione delle persone con disabilità, misure contro la violenza e le molestie sul luogo di lavoro, diversità;
- Altri diritti legati al lavoro: lavoro minorile e forzato, alloggio adeguato, privacy.

Oltre a queste questioni relative alla propria forza lavoro e a quella della catena del valore, l'UE ha sviluppato un regolamento (UE/2020/852) in cui viene elaborata una tassonomia di questioni ambientali su cui l'azienda deve riferire. Questi obiettivi devono seguire i criteri Do No Significant Harm (DNSH). Tra questi obiettivi ambientali, le aziende e i gruppi di aziende devono riferire sulle misure che stanno attuando, o che intendono attuare, per contribuire alla mitigazione dei cambiamenti climatici, all'adattamento ai cambiamenti climatici, all'uso sostenibile e alla protezione delle risorse idriche e marine, alla transizione verso un'economia circolare, alla prevenzione e al controllo dell'inquinamento o alla protezione e al recupero della biodiversità e degli ecosistemi.

C'è una crescente attenzione per le questioni di sostenibilità lungo tutta la catena del valore delle aziende. La legislazione nazionale sulla due diligence è stata adottata in diversi Paesi (Francia, Germania, Paesi Bassi e Norvegia) ed è in corso di elaborazione in altri. Anche la legislazione europea sulla due diligence è in fase di elaborazione. I meccanismi di due diligence sono noti come quelli che identificano, prevengono, mitigano e rendono conto dei danni esterni derivanti da impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente. Questi impatti possono essere causati dalle operazioni dell'azienda stessa o dalle sue filiali o subappaltatori nella catena del valore.

Oltre alla legislazione sulla sostenibilità, vi sono due recenti direttive, una relativa alla trasparenza delle condizioni di lavoro (UE 2019/1152) e un'altra relativa alla parità di retribuzione e alla trasparenza retributiva (UE 2023/970). Queste direttive hanno implicazioni per il dialogo sociale e la contrattazione collettiva a livello nazionale, ma l'interesse va oltre il livello transnazionale, poiché comportano cambiamenti nella cultura aziendale e sono o saranno vincolanti, dopo il loro recepimento da parte degli Stati membri, per tutta l'Unione.

La direttiva sulle condizioni di lavoro trasparenti (UE 2019/1152), che avrebbe dovuto essere recepita entro l'agosto 2022, mira a promuovere condizioni di lavoro più trasparenti e prevedibili, concedendo diritti di informazione a ogni lavoratore dell'Unione europea su questioni relative alla salute, alla dignità e alla sicurezza sul lavoro, alla limitazione dell'orario di lavoro massimo con la definizione di periodi di riposo giornalieri e settimanali, nonché a un periodo di ferie annuali retribuite.

Tale direttiva stabilisce che le imprese devono informare il lavoratore tra il primo e il settimo giorno di calendario, o al più tardi entro un mese (art. 4), circa l'identità delle parti, il luogo di lavoro, la categoria professionale, la descrizione delle mansioni, la data di inizio, la data di fine o la durata prevista (società utilizzatrici, nel caso di agenzie di lavoro interinale), la durata e le condizioni del periodo di prova, diritto alla formazione, ferie retribuite, periodi di preavviso in caso di cessazione del rapporto di lavoro, retribuzione (di base, altre componenti e periodicità), durata dell'orario di lavoro ordinario, giornaliero o settimanale, lavoro straordinario e relativa retribuzione, contratto collettivo applicabile e protezione sociale applicabile. Analogamente, stabilisce (articolo 5, paragrafo 3) che le informazioni giuridiche o i contratti collettivi applicabili devono essere resi ampiamente disponibili, gratuiti, chiari, accessibili a distanza e per via elettronica, compreso il portale online.

La direttiva sulla parità retributiva e la trasparenza retributiva (UE 2023/970), che sarebbe recepita entro giugno 2026, mira a promuovere l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, nonché la trasparenza retributiva al fine di conseguire l'obiettivo di vietare la discriminazione fondata sul genere.

Tale direttiva prevede inoltre una valutazione delle retribuzioni, in cooperazione con i rappresentanti dei lavoratori, nei casi in cui vi sia un divario retributivo superiore al 5% e tale differenza non sia stata giustificata sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere e non sia stata rettificata entro 6 mesi. Per questo motivo tale direttiva consente l'effettivo coinvolgimento delle parti sociali, se richiesto, nell'attuazione delle misure volte a combattere la discriminazione retributiva.

## **Cosa fare nel campo delle relazioni industriali?**

Uno degli aspetti da rafforzare nel campo delle relazioni industriali a livello aziendale è l'esercizio dei diritti di informazione e consultazione. Per raggiungere questo obiettivo, si possono utilizzare come strumenti la direttiva sull'istituzione dei CAE e sulle procedure di informazione e consultazione nelle imprese di dimensioni comunitarie (2009/38/CE) e la direttiva sul bilancio di sostenibilità delle imprese (UE 2002/2464). Il primo passo è scoprire cosa sta accadendo in azienda in termini di sostenibilità. La Direttiva 2009/38/CE stabilisce che "l'informazione e la consultazione dei lavoratori devono avvenire al livello pertinente di gestione e di rappresentanza, a seconda dell'argomento in discussione", e consente inoltre ai rappresentanti dei lavoratori di esprimere un parere sulla base delle informazioni fornite sulle misure proposte a cui la consultazione si riferisce. Analogamente, la Direttiva UE 2022/2464 modifica la Direttiva 2013/34/UE estendendo questi diritti alle questioni legate alla sostenibilità all'articolo 19 BIS paragrafo 5<sup>3</sup>. Sarebbe quindi opportuno che l'accordo che istituisce i CAE includesse la sostenibilità tra gli argomenti da considerare nelle riunioni del CAE, nonché le risorse per verificare queste informazioni.

Inoltre, la direttiva sulla sostenibilità (UE 2022/2464) prevede l'obbligo di rendicontare le questioni che sono materialmente importanti per l'azienda. In questa definizione di materialità, la direttiva promuove il dialogo con gli stakeholder, che dovrebbero fornire un feedback alle informazioni fornite dall'azienda con le loro conclusioni sugli impatti, i rischi e le opportunità della sostenibilità.

Va ricordato che nel luglio 2023 sono stati approvati due allegati alla direttiva 2013/34/UE sui bilanci annuali (sebbene non siano ancora stati pubblicati nel bollettino ufficiale dell'UE). In questi allegati (Commissione europea, 2023.b e 2023.c) vengono identificati due tipi di stakeholder: Da un lato, le parti direttamente o potenzialmente interessate dall'azienda o dalla sua catena del valore (dipendenti e altri lavoratori - autonomi, interinali -, fornitori, consumatori, clienti, utenti finali, comunità locali, persone vulnerabili, autorità pubbliche, regolatori, supervisori, banche centrali). D'altro canto, le altre parti indirettamente interessate sono definite come individui o organizzazioni che utilizzano i report di sostenibilità, tra cui investitori, istituti di credito e assicurativi, partner commerciali, sindacati, parti sociali, società civile, ONG, governi, analisti o accademici. Entrambi i tipi di stakeholder possono includere rispettivamente la rappresentanza dei dipendenti e le organizzazioni sindacali.

Analogamente, in entrambi gli allegati (Commissione europea, 2023.b e 2023.c). Viene descritto il concetto di doppia materialità, dove si considera la materialità d'impatto, che prende in considerazione gli impatti, i rischi e le opportunità dell'impatto delle attività dell'azienda stessa o della sua catena del valore sul territorio o sulle comunità e sull'ambiente. Si considera anche la materialità finanziaria, ovvero gli impatti, i rischi e le opportunità che questi temi legati alla sostenibilità possono avere sulla situazione finanziaria dell'azienda.

---

<sup>3</sup> Articolo 19. BIS. 5. "La direzione dell'impresa informa i rappresentanti dei lavoratori al livello appropriato e discute con loro le informazioni pertinenti e le modalità di ottenimento e verifica".

## **Come utilizzare le informazioni contenute nel CAE?**

L'esercizio dei diritti di informazione e consultazione nei CAE è riconosciuto dalla direttiva 2009/38/CE. Ciò include il trattamento delle questioni transnazionali, considerando come tali quelle che riguardano l'intera società o il gruppo di società, o almeno due Stati membri, estendendo tale considerazione a quelle in cui le decisioni sono state prese a livello sovranazionale o in un altro Stato membro.

Per questo motivo il CAE potrebbe stabilire una tabella di marcia per la sua partecipazione alle questioni di sostenibilità che riguardano l'azienda nel suo complesso o più di due Stati membri. Questa tabella di marcia può consistere nella pianificazione della raccolta di informazioni, nell'identificazione di obiettivi a breve e a lungo termine, nell'influenzare le politiche e le misure dell'azienda in materia di sostenibilità, nel monitorare il rispetto di tali questioni e nel richiedere l'adeguamento delle politiche e delle misure adottate dall'azienda su tali questioni. Per le questioni che hanno una portata nazionale, il CAE può scegliere di sottoporle alla rappresentanza locale e offrire consulenza a quest'ultima nella negoziazione con la direzione locale.

### **Note bibliografiche**

Direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, recante modifica della direttiva 2006/43/CE del Parlamento europeo e del Consiglio e abrogazione delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE del Consiglio. [In linea.](#)

Direttiva (UE) 2019/1152 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea. [In linea.](#)

Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione societaria sulla sostenibilità. [In linea.](#)

Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 maggio 2023, volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso meccanismi di trasparenza retributiva e di applicazione. [In linea.](#)

Commissione europea (2023.a) Raccomandazione del Consiglio sul rafforzamento del dialogo sociale nell'Unione europea.) [In linea](#)

Commissione europea (2023.b): Allegato 1: ALLEGATO del regolamento delegato (UE) .../... che integra la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i principi di rendicontazione di sostenibilità. [In linea](#)

Commissione europea (2023.c): Allegato 2: ALLEGATO del regolamento delegato (UE) .../... che integra la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i principi di rendicontazione di sostenibilità. [In linea](#).

IPCC (2023): Cambiamenti climatici 2023. Relazione di sintesi. Sintesi per i responsabili politici. [In linea](#).

Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 18 giugno 2020, relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/208. [In linea](#).

Regolamento (UE) 2021/1119 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 30 giugno 2021, che istituisce il quadro per il conseguimento della neutralità climatica e che modifica i regolamenti (CE) n. 401/2009 e (UE) 2018/1999 ("Normativa europea sul clima"). [In linea](#).

## La contrattazione collettiva per la sostenibilità.

Giovanni Rizzuto

La contrattazione collettiva può contribuire alla sostenibilità in molti modi, che vanno al di là dell'accezione ormai rinomata relativa alla dimensione ambientale.

In qualità di forma di co-regolamentazione, la contrattazione collettiva contribuisce alla *governance* efficace e inclusiva del mondo del lavoro e produce effetti positivi sulla stabilità, l'uguaglianza, l'efficacia e la resilienza delle imprese e del mercato del lavoro. I contratti collettivi sono in grado di promuovere ed estendere qualità e dignità del lavoro, l'uguaglianza attraverso la riduzione delle disparità salariali, la parità di genere e di trattamento, la stabilizzazione dei rapporti di lavoro, l'inclusione nel mondo del lavoro delle categorie della società più vulnerabili (disabili, giovani, migranti, donne), di fornire disposizioni di maggior favore e più efficaci rispetto alla normativa pubblica in termini di salute e sicurezza sul lavoro.

I contratti collettivi possono facilitare l'adattamento delle disposizioni normative alle esigenze specifiche dell'industria, dell'impresa e dei lavoratori. Ciò include la regolazione della flessibilità negli orari e nell'organizzazione del lavoro per la conciliazione con la vita privata, come anche il trattamento economico con la negoziazione del salario variabile, quello cioè aggiuntivo rispetto ai minimi contrattuali e premiale perché va a remunerare il lavoratore in base alle performance aziendali. Quando c'è un consolidato e collaborativo sistema di relazioni industriali, il dialogo sociale riesce a fare sintesi degli interessi delle parti rappresentate, per valorizzare le professionalità esistenti, costruire percorsi di crescita e di partecipazione, che danno spinta alla produttività e alla competitività delle imprese. Ciò è particolarmente apprezzabile nelle fasi critiche dei mercati, laddove a fronte di stagnazioni, esuberi, ecc, la contrattazione si rivela essenziale nella negoziazione della riqualificazione o della cessione delle imprese, per assistere i lavoratori e molte volte per risollevare le aziende stesse.

Le disposizioni dei contratti collettivi possono integrare i sistemi di protezione sociale, ad esempio come l'assistenza sanitaria, la previdenza complementare, per rendere più sostenibile anche l'intero sistema di welfare pubblico, che in quasi ogni Stato membro UE, in Italia in particolare, è sempre più gravato dal debito e dai continui tagli alla spesa pubblica. In alcuni contratti nazionali che firmiamo in Italia, abbiamo introdotto pionieristicamente la *long term care*, a sostegno di un'esigenza sempre più forte dei lavoratori nel creare le condizioni future per avere strumenti di supporto anche in una fase di eventuale non-autosufficienza.

La contrattazione collettiva può contribuire a rafforzare la resilienza nel breve periodo – facilitando il contemperamento degli interessi che garantiscono la continuità dell'attività aziendale e preservando il lavoro e i redditi – e ad agevolare la

trasformazione del lavoro nel lungo periodo. Queste caratteristiche sono state particolarmente determinanti, ad esempio, nel contesto della crisi del COVID-19. Le parti sociali hanno per prime stipulato protocolli per il contenimento dei contagi nei luoghi di lavoro, e per la ripresa del lavoro in sicurezza in un momento successivo. Tuttora, ad esempio, i sindacati italiani continuano a essere presenti sui tavoli negoziali con governo e imprese per garantire supporto ai lavoratori di quei settori che maggiormente hanno subito la crisi pandemica prima e, immediatamente dopo, quella attuale dovuta all'innalzamento dei prezzi e dell'inflazione causato dal conflitto russo-ucraino.

La contrattazione collettiva può facilitare la trasformazione dei processi in ambito industriale e lavorativo: è il caso delle "transizioni gemelle" a cui stiamo assistendo, quella digitale e quella ecologica, che fanno scoprire possibilità di sviluppo inedite, trascurate e forse guardate con diffidenza in passato, che possono dare invece un contributo significativo alla nostra economia, al nostro ambiente, alla nostra società, al nostro lavoro. Analogamente, lo sviluppo di nuove tecnologie digitali e gli investimenti in infrastrutture e servizi, permetterebbero di raggiungere le aree ancora marginalizzate di un Paese, dando nuove occasioni di sviluppo e di vita a quelle popolazioni.

Tuttavia, lo sappiamo già, costi e le opportunità delle transizioni verde e digitale non saranno distribuiti uniformemente fra settori e le regioni, per cui, senza interventi coordinati tra governo e parti sociali, - quindi un reale ed effettivo dialogo sociale - , queste transizioni rischiano di aggravare il divario fra centro e periferie, nei singoli Stati e nell'UE.

Per questi motivi come sindacato, a livello nazionale ed europeo, stiamo da tempo sollecitando la necessità che la gestione delle due transizioni non avvenga in modo disperso, ma sia inserita in piani organizzati a seconda degli obiettivi da perseguire e dei tempi utili alla formulazione e all'applicazione di politiche concrete e di lungo termine, per la dotazione delle necessarie infrastrutture abilitanti e dell'implementazione di strumenti di sostegno alla continuità occupazionale.

Infatti, nei settori "hard to abate", più direttamente investiti dalla necessità di riconversioni produttive (energia e petrolio, acciaio, vetro, ceramica, automotive, plastica, ecc.), occorrerà orientare le risorse su interventi di lungo periodo e fra loro armonizzati in rapporto alle esigenze sia di riconversione produttiva sia di riqualificazione delle competenze dei lavoratori verso le nuove professionalità richieste. È qui che l'azione collettiva delle organizzazioni sindacali e la contrattazione collettiva possono giocare il loro ruolo in termini di sostenibilità, sociale e ambientale: oltre alla gestione ex post delle ricadute sociali delle scelte economico-produttive, si può incidere sull'orientamento di queste scelte, raccogliendo le aspettative di migliaia di lavoratori e offrendo loro sostegno e rassicurazione rispetto al loro futuro.

# **Digitalizzazione e adozione di tecnologie per una maggiore sostenibilità nei Balcani occidentali**

Bojan Todorovski

L'introduzione che ha posto le basi per la discussione sottolinea l'importanza di comprendere e gestire l'impatto della digitalizzazione nel contesto più ampio degli obiettivi di sostenibilità. Ha evidenziato che le scelte fatte durante il processo di digitalizzazione giocano un ruolo fondamentale nel garantire la sostenibilità ambientale e sociale.

In quanto processo di comunicazione e negoziazione aperta e costruttiva tra diverse parti interessate, tra cui governi, datori di lavoro, lavoratori e organizzazioni della società civile, il dialogo sociale ha un ruolo centrale nel contesto della digitalizzazione e della sostenibilità, nel raggiungimento di obiettivi comuni, nella risoluzione di controversie e nel prendere decisioni che vadano a beneficio di tutti i soggetti coinvolti.

Sono stati discussi in dettaglio i seguenti punti:

**Bilanciare gli interessi:** il dialogo sociale è stato presentato come un mezzo per conciliare gli interessi in competizione tra le varie parti interessate. Ha evidenziato che i governi, le imprese, i lavoratori e la società civile hanno ciascuno obiettivi specifici e il dialogo sociale fornisce una piattaforma per raggiungere compromessi che si allineano con obiettivi di sostenibilità più ampi.

**Processo decisionale informato:** il dialogo sociale facilita il processo decisionale informato. Si è parlato dell'importanza che esperti, responsabili politici e stakeholder si riuniscano per condividere intuizioni, risultati di ricerche e buone pratiche, in modo da ottenere decisioni efficaci e basate su dati concreti.

**Creare fiducia:** la fiducia è un elemento essenziale del dialogo sociale. Favorisce la fiducia tra le parti interessate creando un ambiente trasparente e inclusivo in cui le preoccupazioni possono essere espresse e affrontate. La fiducia è fondamentale per ottenere il sostegno e il coinvolgimento in iniziative sostenibili.

**Soluzioni su misura:** è stata sottolineata l'idea che le soluzioni uniche non sono applicabili nel contesto della digitalizzazione e della sostenibilità. Il dialogo sociale consente di personalizzare le soluzioni per rispondere a esigenze specifiche, garantendone l'efficacia e la sensibilità culturale. Gli esempi di successo delle iniziative di dialogo sociale in Macedonia settentrionale, che coinvolgono governo, datori di lavoro e sindacati per affrontare le sfide derivanti dalla digitalizzazione e dalla

sostenibilità. Questi esempi includono lo sviluppo di politiche che tengono conto delle esigenze dei lavoratori e delle comunità.

Coinvolgimento e consultazione dei lavoratori: l'importanza del coinvolgimento e della consultazione dei lavoratori nel discorso della digitalizzazione e della sostenibilità significa che i lavoratori possiedono un patrimonio di conoscenze e intuizioni acquisite grazie alla loro esperienza diretta in vari settori, rendendo il loro coinvolgimento fondamentale per prendere decisioni informate.

Sono stati approfonditi i seguenti aspetti:

**Saggezza collettiva:** La saggezza collettiva dei lavoratori è stata presentata come una risorsa preziosa. Consultare i lavoratori permette di sfruttare questa conoscenza collettiva, aiutando le organizzazioni a prendere decisioni informate che tengano conto sia dei progressi tecnologici sia del loro impatto sui dipendenti e sulle comunità.

**Sicurezza del lavoro:** In caso di perdita del posto di lavoro a causa della digitalizzazione, il coinvolgimento dei lavoratori è fondamentale per mitigare questi timori. Le opportunità di retraining, reskilling, e upskilling sono state discusse come modi per mettere i lavoratori in condizione di adattarsi ai cambiamenti dei requisiti professionali e migliorare la sicurezza del posto di lavoro.

**Maggiore produttività:** I dipendenti impegnati sono stati riconosciuti come più produttivi e innovativi. Il coinvolgimento dei lavoratori promuove un senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione, portando a una maggiore soddisfazione sul lavoro e alla fidelizzazione dei dipendenti.

**Sicurezza del lavoro:** In caso di perdita del posto di lavoro a causa della digitalizzazione, il coinvolgimento dei lavoratori è fondamentale per mitigare questi timori. Le opportunità di riqualificazione, riqualificazione e aggiornamento sono state discusse come modi per mettere i lavoratori in condizione di adattarsi ai cambiamenti dei requisiti professionali e migliorare la sicurezza del posto di lavoro.

**Soddisfazione sul posto di lavoro:** la soddisfazione sul posto di lavoro è un risultato diretto del coinvolgimento dei lavoratori. Quando i dipendenti vengono consultati e si sentono apprezzati e ascoltati, la loro soddisfazione aumenta, a vantaggio della stabilità a lungo termine della forza lavoro. Sono stati segnalati esempi di successo di meccanismi di consultazione dei lavoratori in Macedonia del Nord, tra cui sessioni di feedback, focus group e comitati congiunti che discutono i cambiamenti tecnologici, le pratiche di sostenibilità e il loro impatto sui dipendenti.

**Imprese multinazionali e sostenibilità:** Le multinazionali hanno un ruolo importante nella promozione della sostenibilità, sottolineando che apportano risorse, competenze e

buone pratiche globali allo sforzo di sostenibilità. Le multinazionali hanno la forza finanziaria per investire in pratiche sostenibili, sviluppare soluzioni innovative e implementare progetti su larga scala a beneficio delle comunità locali e dell'ambiente. Queste aziende possono introdurre le migliori pratiche globali e condividere le lezioni apprese, che possono essere preziose per lo sviluppo sostenibile della Macedonia settentrionale. Esse hanno anche una notevole influenza sulle catene di approvvigionamento e sui mercati, adottando pratiche sostenibili e incoraggiando comportamenti analoghi nei loro fornitori e concorrenti, guidando così gli standard di sostenibilità in interi settori. L'impegno delle multinazionali nei confronti delle comunità locali è un fattore che le spinge a riconoscere l'importanza di un rapporto armonioso con gli stakeholder locali e a impegnarsi in iniziative di sostenibilità a beneficio degli ambienti e delle società locali.

- La Macedonia del Nord è stata testimone dei contributi positivi delle aziende multinazionali in vari settori, in particolare attraverso gli investimenti nelle energie rinnovabili e nell'approvvigionamento responsabile, con le collaborazioni tra queste aziende e le comunità e i governi locali.
- In base allo stato attuale della digitalizzazione e della sostenibilità in Macedonia del Nord, la valutazione dei progressi e delle sfide è la seguente:
  - sono in atto iniziative governative per promuovere la digitalizzazione, compresi i servizi di e-government volti a rendere i servizi pubblici più accessibili ed efficienti;
  - le iniziative per l'istruzione e l'innovazione, come i programmi di codifica nelle scuole e la creazione di hub per l'innovazione, sono state apprezzate per aver dato vita a una nuova generazione di persone con competenze digitali;
  - la digitalizzazione di settori come l'informatica e i servizi è stata riconosciuta per aver contribuito alla crescita economica e alla creazione di posti di lavoro, posizionando la Macedonia del Nord come una destinazione attraente per gli investimenti tecnologici;
  - le iniziative ambientali del Paese, come i progetti di energia rinnovabile e gli sforzi per ridurre le emissioni, sono state evidenziate come fondamentali per allinearsi agli accordi internazionali e affrontare le sfide locali, come l'inquinamento atmosferico;
- La Macedonia del Nord è impegnata nello sviluppo sociale, compresi gli investimenti in sanità, istruzione e assistenza sociale, con l'obiettivo di creare una società più equa e prospera;
  - le iniziative e i partenariati a livello locale e comunitario sono anche una pietra miliare della sostenibilità in Macedonia del Nord;
  - sebbene siano stati compiuti dei progressi, è necessario fare di più per realizzare appieno il potenziale della digitalizzazione per la sostenibilità nella Macedonia del Nord, così come per l'importanza di una maggiore integrazione dei programmi digitali.

# **Axa e i processi di scambio di informazioni tra il gruppo e il Comitato Aziendale Europeo (CAE) durante la pandemia di Covid-19**

Daniel Folgado Risueño

Viene presentato il caso del Comitato Aziendale Europeo di AXA, a partire dalla sua costituzione e origine fino allo scambio di informazioni tra il gruppo aziendale e il CAE durante la pandemia Covid-19.

## **Origine, composizione ed evoluzione del Comitato Aziendale Europeo di Gruppo (CEG) in AXA**

Il CAE è stato istituito il 26 giugno 1996, nel quadro della direttiva europea 94/45 del 22 settembre 1994. L'accordo istitutivo è stato modificato più volte sulla base di questa direttiva, nel gennaio 1998, con proroghe nell'aprile 1999 e nel giugno 2002. Una seconda modifica ha avuto luogo nell'ottobre 2002, con proroghe nel maggio 2005 e nell'ottobre 2005. L'accordo è stato nuovamente rinnovato il 29 giugno 2009, tenendo conto delle misure della Direttiva europea 2009/38 del 6 maggio 2009, che viene utilizzata come riferimento in caso di difficoltà di interpretazione del testo. A livello europeo, il Consiglio di lavoro europeo del Gruppo AXA collabora con gli organismi di rappresentanza dei lavoratori, in particolare con i gruppi sindacali, rispettando le diverse modalità di gestione delle questioni nei vari Paesi membri.

A tal proposito il Gruppo si adopera per:

- sviluppare un dialogo sociale costruttivo;
- gestire una procedura di informazione e consultazione dei dipendenti;
- informare sui diritti economici, sulla situazione finanziaria e sulle prospettive di crescita del Gruppo ANA;
- prendere atto delle loro reazioni, dei loro suggerimenti e dei loro punti di vista in merito alle strategie attuate in un dialogo aperto e onesto, sempre finalizzato allo sviluppo continuo ed equilibrato del Gruppo.

L'obiettivo del comitato aziendale europeo del gruppo è quello di affrontare le questioni transnazionali e di fornire uno strumento di dialogo sociale costruttivo. Nel testo si afferma espressamente che l'esistenza e l'attuazione del comitato aziendale europeo di gruppo non mette in discussione in alcun modo gli organi nazionali di rappresentanza dei lavoratori o le loro prerogative. Il comitato aziendale europeo è composto da 50 membri titolari e 50 supplenti. L'assegnazione dei seggi di rappresentanza avviene sulla base del numero dei dipendenti a tempo indeterminato secondo il seguente schema:

- 1 rappresentante per i paesi con stabilimenti con una dimensione aggregata compresa tra 150 e 1.000 dipendenti;
- oltre i 1.000 dipendenti, 1 rappresentante aggiuntivo per ogni gruppo di 2.000 dipendenti (compresi i gruppi parziali), fino a 15.000 dipendenti;
- Le strutture che impiegano più di 15.000 dipendenti saranno distribuite proporzionalmente tra i paesi.

All'interno del CAE esiste un Comitato ristretto, il "Segretariato" (solo la parte sociale), composto da 12 membri, 9 dei quali sono eletti dal CAE e almeno 5 devono provenire da Paesi diversi dalla Francia. Il mandato di questi rappresentanti è di 4 anni. Anche all'interno del CAE di AXA esistono diverse cariche:

- 1 Segretario generale
- 3 Segretari aggiunti
- 1 Tesoriere
- 1 Responsabile CEEC\* e dialogo sociale (\* Paesi dell'Europa centrale e orientale)
- 1 Responsabile della comunicazione
- 1 Responsabile dei Paesi non rappresentati (<150 dipendenti)
- Altri membri della segreteria (4 rappresentanti)
- 1 Esperto della federazione settoriale europea (UNI)
- Inoltre, esiste un'area di relazioni extraeuropee con Svizzera, Giappone e Messico.

## **Riunioni**

Si tengono vari incontri, sia separatamente per la parte sociale che insieme alla direzione dell'azienda. Queste riunioni comprendono le seguenti:

- riunioni mensili (ad eccezione di luglio, agosto e dicembre), che durano due giorni consecutivi. Il primo giorno è una riunione della segreteria, senza la direzione; il secondo giorno è una riunione dell'ufficio di presidenza, che comprende la segreteria e la direzione delle relazioni industriali;
- riunioni plenarie (2 riunioni all'anno) della durata di tre giorni. Il primo giorno, la riunione è considerata preparatoria alla sessione plenaria e solo le parti sociali si riuniscono separatamente. Il secondo giorno, in sessione plenaria, le parti sociali e la parte datoriale, i 50 membri di cui sopra, si incontrano con il Presidente di AXA. Il terzo giorno, la parte sociale si riunisce separatamente con l'obiettivo di fare un debriefing della sessione plenaria, valutando, descrivendo, analizzando e traendo conclusioni dalla sessione del giorno precedente;
- incontri di formazione congiunti, incontri di due giorni generalmente ogni due anni.

## **Metodo di lavoro**

Il metodo di lavoro di queste riunioni è il seguente: In questi incontri vengono gestite le informazioni e le consultazioni per raggiungere gli accordi globali. Attualmente esistono due accordi globali: a) Anticipazione del cambiamento, che garantisce un dialogo sociale obbligatorio a livello europeo, e b) Sorveglianza sanitaria a livello globale. Le informazioni condivise dai diversi rappresentanti del CAE e dall'azienda vengono trasmesse ai rappresentanti locali nei diversi Paesi attraverso i delegati del CAE. Nel lavoro di questi rappresentanti del CAE, la Responsabilità Sociale d'Impresa di AXA è chiamata a occuparsi dell'occupazione all'interno dell'UE (il nostro mandato come CAE) e, per chiudere il cerchio, i membri del CAE hanno bisogno del diritto all'informazione e alla consultazione.

Ciò che cerchiamo principalmente all'interno del CAE è il contatto con i Rappresentanti del Lavoro Locali al fine di migliorare le condizioni di lavoro nella nostra azienda, nel quadro della Responsabilità Sociale di AXA.

## **Comunicazione**

Il CAE di AXA dispone di canali di comunicazione interni ed esterni, tra i canali di comunicazione esterni possiamo segnalare il proprio sito web (<https://www.cegaxa.eu>) e un account Twitter ([https://twitter.com/axa\\_ewc](https://twitter.com/axa_ewc)). In entrambi gli spazi vengono diffusi gli avvisi sulle riunioni del CAE e gli interventi dei suoi membri nella divulgazione delle attività del CAE, insomma si intende seguire una strategia di comunicazione in linea con una citazione attribuita al Premio Nobel Gabriel Garcia Marquez: "Ciò che non viene comunicato non esiste".

## **Scambio di informazioni durante la pandemia di Covid-19**

- Lo scambio di informazioni sulla gestione delle pandemie tra l'azienda e il CAE è iniziato con un incontro faccia a faccia il 5 febbraio 2020 a Parigi, durante una riunione dell'AXA Partners Network (Assistance) in cui si è discusso per la prima volta della questione. I membri del CAE sono stati informati sull'assistenza medica fornita in azienda in merito ai primi casi di Covid-19 e sulle diverse richieste di informazioni ricevute sul Coronavirus, ed è stata mostrata al CAE una panoramica dei servizi forniti in questo settore.
- Dopo il blocco, il 17 marzo 2020, si è tenuto un primo incontro in modalità online, del Comitato ristretto con la direzione (Segreteria + Ufficio di presidenza) con uno scambio di informazioni sulla situazione tra i Paesi. In questo incontro, la direzione ha illustrato al CAE il suo impegno sui seguenti punti:
  - garantire la sicurezza e il benessere di tutti i dipendenti dell'azienda del Gruppo;
  - mantenere i processi e i servizi critici per i clienti

- proteggere il marchio e la reputazione di AXA;
- proteggere gli interessi finanziari e commerciali di AXA;
- mantenere la conformità con tutti i requisiti legali e normativi.

A seguito di questi temi, il CAE ha sollevato questioni su una serie di argomenti:

- la preparazione di uno schema di assicurazione contro le pandemie;
- l'impatto finanziario della crisi
- i preparativi per l'apertura di uffici e stabilimenti dopo le chiusure causate dall'isolamento;
- l'impegno di AXA di cui sopra, che ci ha confermato che non avrebbe effettuato licenziamenti durante il blocco, impegno che è proseguito anche dopo il blocco.

### **Riunioni durante il lockdown**

Va notato che tutti i nostri incontri sono stati online dal confino fino a settembre 2021, quando abbiamo aperto la possibilità di viaggiare e renderli ibridi.

Nel maggio 2020 abbiamo lanciato dal CAE AXA un "sondaggio COVID 19 e dialogo sociale" a tutti i membri del CAE, da cui abbiamo estratto informazioni per il trattamento della crisi.

Nell'aprile 2020 si sono tenute 6 riunioni del comitato ristretto, di cui due ordinarie e le altre straordinarie per affrontare le questioni legate alla pandemia. A una delle riunioni straordinarie ha partecipato il Direttore generale del Gruppo AXA, che ha risposto alle domande poste dal CAE.

A maggio 2020 si sono tenute quattro riunioni del comitato ristretto, di cui due ordinarie e due straordinarie.

Nel giugno 2020 si è tenuta una riunione plenaria dell'intero CAE insieme alla direzione aziendale. Una parte importante delle domande rivolte all'amministratore delegato dell'azienda riguardava la pandemia di Covid-19: sia in termini di impatto economico, finanziario, commerciale e della strategia 2020-2023, sia per quanto riguarda le conseguenze sociali della pandemia.

### **Gestire il rientro in ufficio nel 2020**

In seguito alla chiusura degli uffici e alla fornitura di servizi esclusivamente a distanza, si è assistito a un graduale ritorno del personale al proprio posto di lavoro. Il rientro è stato graduale da Est a Ovest, a seconda dell'evoluzione della pandemia.

- Asia: È stato il primo continente a essere colpito dalla pandemia e ha visto un graduale ritorno al lavoro, con la Cina e Hong Kong che hanno ripreso a lavorare come sempre.
- Europa: c'è stato un lento ritorno alla "nuova normalità", con misure di confinamento e restrizioni di viaggio. Si è assistito anche a una graduale riapertura delle frontiere all'interno dell'UE.

- Australia e Africa: Nel primo caso sono state adottate misure più severe, mentre in entrambi i casi i problemi sono diminuiti.

- America: La pandemia è arrivata più tardi, quindi le misure restrittive sono state più tardive rispetto all'Europa, così come l'abolizione delle restrizioni per iniziare la transizione verso la "nuova normalità".

Nella gestione della pandemia, abbiamo avuto un certo vantaggio nel poter vedere l'evoluzione dei diversi problemi nelle varie aree geografiche e le diverse soluzioni implementate in ogni territorio, dato che AXA ha uffici in tutti i continenti.

### **Rientro in ufficio (2020-2021-2022)**

Il rientro nei luoghi di lavoro è stato scaglionato, a seconda della situazione sanitaria di ciascun Paese e delle raccomandazioni di ciascun governo. Si possono distinguere tre fasi nel rientro:

- Fase 1: rientro volontario (intorno a giugno 2020);
- Fase 2: rientro collettivo transitorio (intorno a settembre 2021);
- Fase 3: Ritorno alla "nuova normalità" (intorno a marzo 2022).

Questo rientro è stato coordinato a livello statale dalle direzioni locali e dalle rappresentanze locali in ogni paese, tenendo conto delle seguenti misure concordate dal CAE:

- progressione lenta, iniziando con il rientro del 15-20% del personale e aumentando fino al 50% e oltre, seguendo un approccio a squadre divise;
- sono consentiti solo gli spostamenti indispensabili per motivi di lavoro;
- l'obiettivo principale è la salute, la sicurezza e il benessere dei lavoratori;
- fornitura di mascherine per tutto il personale;
- misure di isolamento sociale;
- misure aggiuntive di pulizia e igiene;
- team di lavoro A/B, suddivisi in "gruppi bolla" per garantire la continuità dell'attività;
- accesso garantito all'assistenza sanitaria aziendale per la forza lavoro. L'azienda dispone di un proprio servizio medico;
- supporto alla salute mentale e al benessere della forza lavoro da parte del servizio medico aziendale.

Riunioni del comitato di selezione e riunioni plenarie durante la pandemia, questa è solo la parte sociale e anche insieme alla gestione, come indicato nella sezione precedente "Riunioni":

- 2020: tutte le riunioni sono state online: 2 riunioni plenarie a giugno e novembre. 1 riunione straordinaria a luglio. Più riunioni del comitato ristretto a settembre e ottobre;

- 2021: Si sono tenute 7 riunioni mensili online del comitato ristretto, una riunione plenaria online a giugno e una riunione plenaria ibrida (online + faccia a faccia) a

- novembre. A partire da settembre 2021 è stata offerta la possibilità di riunioni ibride (online + faccia a faccia) e dopo novembre 2021, a seguito di una nuova ondata di contagi, le riunioni sono tornate ad essere remote;
- 2022: le prime due riunioni del Comitato ristretto sono state online (gennaio e febbraio), mentre le altre sono state finora faccia a faccia.

### **Sviluppi sulla scia della pandemia di Covid-19**

Dopo la pandemia di Covid sono state implementate due nuove iniziative:

- "Smart working": in AXA è stato implementato un nuovo modello di lavoro in cui 2 giorni sono lavorati da casa e 3 giorni dall'ufficio come regola generale, anche se in alcuni paesi è stato adattato aumentando il numero di giorni di lavoro a distanza.
- "Health you Program": A seguito della pandemia, è stato siglato un accordo mondiale tra il CAE AXA e la direzione per promuovere la salute della forza lavoro, con le seguenti particolarità:
  - Check-up medico: Ogni due anni viene offerto a tutto il personale un check-up fisico e psicologico online e ogni 4 anni un check-up fisico per gli over 40;
  - Giornata della salute: un giorno all'anno è dedicato alla prevenzione e alla sensibilizzazione sulla salute. Il giorno viene deciso localmente;
  - Vaccinazione antinfluenzale: viene effettuata una campagna annuale di vaccinazione antinfluenzale;
  - Programma di assistenza: viene offerta assistenza telefonica con supporto psicologico ai membri dello staff a cui rivolgersi in caso di necessità o difficoltà personali.



# Il modello di Relazioni Industriali di Eni a supporto della transizione energetica

Bruno Serra, Marcella Scillieri

Eni è una global energy tech company presente in 62 Paesi, con oltre 30.000 dipendenti. Nata come compagnia oil & gas, oggi si è trasformata in una società integrata dell'energia: ricopre un ruolo di primo piano nel garantire la sicurezza energetica e gioca un ruolo centrale nella transizione energetica. Ha l'obiettivo di raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050, attraverso la decarbonizzazione dei propri processi e dei prodotti che vende ai propri clienti. A sostegno dei propri obiettivi ed in linea con i propri valori storici, Eni ha sviluppato una rete di collaborazioni internazionali di massimo livello, creando inoltre una catena del valore nuova e sostenibile, che apporta valore e benefici alle comunità locali dei Paesi in cui opera.

Eni investe nella ricerca e nello sviluppo di tecnologie in grado di accelerare la transizione verso un'energia sempre più sostenibile. La neutralità tecnologica è il principio secondo cui la transizione energetica è realizzabile attraverso un approccio flessibile alle tecnologie disponibili, non limitato a una unica soluzione, ma attraverso un mix di tecnologie di cui disporre di volta in volta in base alla loro maturità ed efficacia nel ridurre le emissioni. La decarbonizzazione può realizzarsi solo attraverso una pluralità di tecnologie da applicare a seconda del contesto di riferimento. L'approccio flessibile favorisce l'utilizzo di tutte le opzioni in maniera complementare, in base alla loro maturità ed efficacia nel ridurre le emissioni. Nella strategia di Eni, le energie rinnovabili, l'elettrificazione degli usi finali – per esempio la mobilità e il riscaldamento – e l'efficienza energetica svolgono al meglio il loro ruolo nella transizione energetica quando abbinate ad altre misure di mitigazione. Per questo Eni ritiene indispensabile combinare, caso per caso, energie rinnovabili, efficienza energetica, tecnologie di cattura e stoccaggio della CO<sub>2</sub> e vettori decarbonizzati tra cui le bioenergie. Al tempo stesso, ha uno sguardo proiettato nel lungo termine per lo sviluppo di tecnologie completamente nuove, di frontiera, come la fusione a confinamento magnetico, una fonte di energia che potrebbe rivoluzionare per sempre il mondo dell'energia garantendo un futuro più sostenibile e a minori emissioni.

Per raggiungere questi obiettivi sfidanti Eni si è dotata di un'organizzazione costituita da due direzioni generali:

- Natural resources: per la valorizzazione sostenibile del portafoglio upstream, sempre più orientato verso il gas, per l'efficienza energetica, la cattura della CO<sub>2</sub> e sviluppo agri business.
- Energy evolution: per l'evoluzione dei business di generazione, trasformazione e vendita di prodotti da fossili a bio, blue e green.

È stata inoltre costituita la nuova direzione TECH per evidenziare la rilevanza strategica che ricerca e sviluppo e innovazione tecnologica rivestono per Eni come leva imprescindibile per creare valore e crescere, grazie alle tecnologie. Eni ha 7 centri di ricerca, più di 8000 brevetti, e più di 1000 ricercatori.

In questo sfidante contesto Eni e le Organizzazioni Sindacali hanno di recente scelto di adottare un nuovo modello di relazioni industriali ed hanno sottoscritto nel dicembre 2020 un protocollo denominato “INSIEME”, che sancisce la nascita di un nuovo modello di relazioni industriali a supporto del percorso di transizione energetica.

Lo scenario economico e le sfide presenti e future legate al grande percorso strategico di decarbonizzazione intrapreso da Eni con il nuovo Piano al 2050, richiederanno un forte impegno collettivo e una condivisione costante di informazioni, obiettivi, iniziative e risultati. Per tale ragione le parti hanno convenuto di definire una nuova strategia relazionale in grado di supportare il percorso evolutivo in atto, nella convinzione che un sistema di relazioni industriali partecipativo sia il più efficace per accompagnare i processi di trasformazione in corso e futuri.

Tra gli obiettivi del documento, la condivisione di un Patto Generazionale che consenta il rinnovamento e l’aggiornamento delle competenze professionali e l’individuazione di iniziative congiunte con l’obiettivo di costruire, insieme agli stakeholders, un quadro normativo chiaro, favorevole agli investimenti e in grado di combinare la sostenibilità economico-finanziaria con quella ambientale e sociale.

Nel contesto di uno scenario energetico altamente volatile, le cui discontinuità sono state amplificate dagli impatti della pandemia di Covid-19, Eni e le organizzazioni sindacali hanno reputato di crescente importanza accelerare il percorso di transizione energetica, in modo da poter prevedere la permanenza degli attuali siti industriali anche attraverso la riconversione, lo sviluppo di nuovi progetti, la gestione e la valorizzazione degli impianti industriali, la crescita delle attività e di nuove filiere nazionali, l’aggiornamento e la riqualificazione professionale delle persone Eni e la promozione e lo sviluppo di nuova occupazione nel medio-lungo termine.

Tale percorso richiede una condivisione trasparente delle informazioni, degli obiettivi che ci si pone, delle iniziative che si mettono in atto e dei risultati che in tal modo vengono perseguiti.

Per tale ragione un sistema di relazioni industriali ancor più efficace e partecipativo è necessario per accompagnare i processi di trasformazione, ed in questa prospettiva è stata definita una nuova strategia relazionale che possa supportare il percorso evolutivo in atto e, al contempo, facilitare il raggiungimento e la condivisione di obiettivi di business sfidanti:

- condividere in modo trasparente, prevenendo eventuali conflitti, le informazioni sul percorso di transizione energetica di Eni e le principali iniziative che l’azienda definisce;
- favorire l’aggiornamento, il rinnovamento e un più razionale impiego delle competenze professionali in organico (patto generazionale);

- individuare iniziative comuni a supporto della transizione energetica con l'obiettivo di sensibilizzare gli stakeholders per creare un clima favorevole agli investimenti ed un quadro normativo chiaro ed a concreto supporto degli obiettivi di trasformazione industriale;
- sviluppare un nuovo modello di interlocuzione con le organizzazioni sindacali caratterizzato da un confronto preventivo utile a definire soluzioni capaci di accompagnare la fase di cambiamento;
- evidenziare le principali iniziative, già intraprese e future, strutturando un processo sempre più partecipativo sulle tematiche riguardanti i dipendenti.

Con l'obiettivo di sviluppare una sempre maggiore conoscenza e consapevolezza del business Eni e di reciproca affidabilità e responsabilità rispetto ai temi trattati nel Protocollo sono state aggiunte, a quelle già esistenti (Incontro annuale con CEO sul Piano Industriale, del Global Monitoring Committee e Comitato Aziendale Europeo (CAE), e dell'Osservatorio Europeo HSE), nuove forme di coinvolgimento attraverso la costituzione di altri incontri e comitati come ad esempio:

- Comitato Strategico: al fine di monitorare l'evoluzione del business energetico, per analizzare gli scenari nazionali ed internazionali e per gestire le eventuali ripercussioni economiche, produttive ed occupazionali. Tale comitato si riunisce con cadenza semestrale o quando si ritiene necessario su richiesta delle parti, e comunque in caso di informazioni rilevanti da condividere (es. cessioni di ramo d'azienda, utilizzo di strumenti volti a razionalizzazione organico e ricambio generazionale, riconversioni siti produttivi, revisioni organizzative rilevanti);
- Comitato HSE: con l'obiettivo di continuare a migliorare la cultura su tematiche di rilevante importanza quali Salute, Sicurezza e Ambiente ed analizzare politiche, obiettivi ed iniziative anche di carattere innovativo.
- Comitato Welfare: per proseguire nel confronto continuo su tutte le tematiche afferenti al welfare aziendale ed al work-life balance e per analizzare e promuovere ulteriori possibili iniziative a supporto ai lavoratori ed alle famiglie.
- Incontro annuale R&D: con l'obiettivo di effettuare analisi sull'andamento e sull'attuazione delle iniziative previste.

Sul fronte Internazionale, le attività delle Relazioni Industriali Eni si basano su tre pilastri: due di carattere europeo (gli accordi del CAE- Comitato Aziendale Europeo e l'Osservatorio Europeo per la Salute, Sicurezza ed Ambiente dei Lavoratori in Eni) e uno globale (il Global Framework Agreement on International Industrial Relations and Corporate Social Responsibility).

Il CAE è un organismo rappresentante dei lavoratori previsto dalla direttiva europea 94/45/CE, che favorisce l'informazione e la consultazione transnazionale dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di dimensioni comunitarie. Il CAE Eni è stato costituito nel 1995 con lo scopo di facilitare lo scambio di informazioni fra l'azienda e i rappresentanti dei lavoratori, soprattutto su tematiche relative a programmi di attività, investimenti, acquisizione o cessione di business, prospettive occupazionali, salute e sicurezza sul lavoro, politiche ambientali e Corporate Social Responsibility. Ne fanno parte

rappresentanti dei lavoratori Eni provenienti dall'Italia e dallo Spazio Economico Europeo, rappresentanti delle organizzazioni sindacali italiane FILCTEM CGIL, FEMCA CISL e UILTEC UIL, e un rappresentante del sindacato europeo Industriall European Trade Union.

Il Comitato Aziendale Europeo è composto da 29 membri: 1 seggio per Industriall; 3 seggi per FILCTEM CGIL, FEMCA CISL e UILTEC UIL; 1 seggio per il Coordinatore; 24 seggi per i rappresentanti dei lavoratori eletti/designati tra i dipendenti Eni in servizio (12 italiani e 12 dello Spazio Economico Europeo).

Il CAE si riunisce ordinariamente una volta all'anno, di norma entro giugno. La riunione plenaria dura normalmente due giorni: il primo giorno si svolge l'incontro preliminare dei delegati CAE, mentre il secondo giorno si svolge l'incontro informativo e di consultazione con le funzioni competenti di Eni. Eni è rappresentata dalla funzione Risorse Umane e Organizzazione, dall'unità Relazioni Industriali e dai responsabili competenti dei business/società.

Il CAE ristretto è composto da quattro membri, di cui due italiani e due provenienti da diversi paesi europei, individuati dal CAE tra i suoi membri, e dal Coordinatore; ha funzioni di coordinamento e, d'intesa con il Coordinatore del CAE, funge da interlocutore e interfaccia con Eni.

Al fine di rendere più continuativa ed efficace l'informazione e la consultazione sull'evoluzione delle attività di Eni e sulle tematiche connesse, sono previste almeno tre riunioni ordinarie all'anno del Comitato Ristretto e della competente funzione di Eni.

Le riunioni hanno lo scopo di: analizzare gli elementi del bilancio dell'anno precedente e del piano di investimenti di Eni; presentare lo scenario economico ed energetico di riferimento, nonché il quadro normativo previsto per il quadriennio di riferimento e gli elementi fondamentali che lo caratterizzano; illustrare il piano quadriennale in termini di obiettivi e linee strategiche che Eni intende perseguire.

In caso di circostanze eccezionali, il Comitato Ristretto ha il diritto di essere informato tempestivamente e di incontrare la competente funzione di Eni insieme ai membri CAE dei Paesi o delle società interessate.

Il Comitato Aziendale Europeo e, ove richiesto, il Comitato Ristretto, sono informati e consultati in merito all'andamento e all'attività di Eni, in particolare per quanto riguarda:

- la situazione economico-finanziaria
- programmi di attività e di investimenti
- cambiamenti significativi nella struttura di Eni, fusioni, acquisizioni e cessioni di attività e/o di imprese
- stato attuale e le prospettive future dell'occupazione
- riduzione delle dimensioni o chiusura di aziende o di unità produttive e licenziamenti collettivi con ripercussioni transnazionali
- trasferimenti di produzioni tra Paesi dell'Unione Europea o al di fuori di essa
- introduzione di nuove tecniche di lavorazione e di nuovi processi produttivi
- mobilità transnazionale dei lavoratori Eni
- salute e sicurezza sul lavoro

- politiche ambientali
- percorso di transizione energetica
- azioni in materia di Corporate Social Responsibility
- formazione professionale iniziale e continua
- azioni positive a favore della non discriminazione

Per quanto riguarda le nuove metodologie di lavoro, le Parti confermano l'importanza di conciliare il lavoro con la vita privata in modo da promuovere, a livello locale, l'introduzione di modalità di lavoro agile collegate ai principi di sostenibilità e benessere dei lavoratori.

L'Osservatorio Europeo per la Salute, Sicurezza ed Ambiente dei Lavoratori Eni rappresenta uno strumento di informazione e consultazione tra Eni ed i rappresentanti delle organizzazioni sindacali sulle tematiche HSE. L'Osservatorio ha tra i suoi compiti principali la diffusione della cultura della sicurezza, la salvaguardia dell'ambiente, la mitigazione dei fattori di rischio HSE. I componenti dell'Osservatorio sono rappresentanti di Eni e dei lavoratori Eni, delle organizzazioni sindacali FILCTEM CGIL, FEMCA CISL e UILTEC UIL e di IndustriAll European Trade Union.

Il Global Framework Agreement on International Industrial Relations and Corporate Social Responsibility (GFA), il cui ultimo rinnovo è stato firmato il 21 giugno 2019 tra Eni, le Segreterie Nazionali dei principali sindacati italiani e da IndustriALL Global Union, rappresenta un impegno concreto di Eni per orientare gli indirizzi di sostenibilità, per definire le strategie basate sui principi di integrità e trasparenza, per favorire la lotta alla corruzione, il rispetto dei diritti umani, del lavoro, della salute e della sicurezza delle persone, per la tutela dell'Ambiente e dello sviluppo sostenibile. Il focus dell'Accordo è la Responsabilità Sociale dell'Impresa, intesa come manifestazione della volontà dell'azienda di gestire efficacemente le tematiche d'impatto sociale ed etico al suo interno e nelle zone di attività.

Il 3 dicembre 2021, in occasione degli incontri di Relazioni Industriali Internazionali è stata inoltre condivisa la volontà di integrare all'interno dell'Accordo Quadro Globale sulle Relazioni Industriali a livello Internazionale e sulla Responsabilità Sociale di Impresa -GFA-, la Convenzione ILO n.°190 e la Raccomandazione ILO n.°206 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro. Sono in corso le attività propedeutiche al rinnovo dell'accordo.



## CAE Ferrero: un'esperienza lunga

Franco Ferria

Ferrero conta 107 aziende consolidate, 300 punti vendita con prodotti venduti in 170 paesi nel mondo, 32 stabilimenti produttivi e circa 40.000 dipendenti, di cui 6.500 in Italia più circa 2.000 stagionali.

Lo scorso anno ha acquisito Fufil Nutrition, il produttore irlandese di barrette proteiche, con l'espansione di questo importante segmento di mercato e Wells Enterprises il colosso americano del gelato, il più grande gruppo a conduzione familiare al mondo; nel 2021 ha chiuso i conti consolidati con un fatturato di 12,3 miliardi di euro.

Per quanto riguarda le relazioni industriali, esiste un CCNL Integrativo di gruppo (2° livello) e la contrattazione collettiva aziendale è applicabile in tutti gli stabilimenti. Nel corso del 2022 è stato negoziato un Welfare che spazia dalla previdenza complementare all'assistenza sanitaria, dal 2017 1400 dipendenti hanno la possibilità di scegliere lo smart working per 1 giorno a settimana, con la possibilità di erogare anche 20 giorni all'anno in via continuativa per tutti i lavoratori e per uno dei genitori al termine del congedo di maternità obbligatorio poter usufruire per un periodo di 6 mesi continuativo. Il congedo B.O.S. RR, RO, può essere fruito da tutti i dipendenti che si trovino in un'improvvisa situazione di gravità per sé o per figli, sorelle, fratelli, coniuge o soggetto di unione civile.

### CAE Ferrero

Il CAE Ferrero è stato istituito nel 1996, prima del recepimento della direttiva 45/94 nell'ordinamento italiano, ed è stato istituito come accordo volontario che si rinnova continuamente. L'ultimo rinnovo del CAE è stato firmato il 19 ottobre 2021 ed è tuttora in vigore.

E' composto da un presidente, nominato dalla Direzione del Gruppo Ferrero e coadiuvato dai responsabili aziendali da lui individuati e dai responsabili HR (Human Resources) degli stabilimenti europei. Il segretario, invece, è nominato tra i rappresentanti dei lavoratori, sentiti i consigli di fabbrica e le organizzazioni sindacali. Un rappresentante dell'EFFAT (Federazione Europea dei Sindacati Agroalimentari) è presente nel CAE in qualità di osservatore. L'accordo prevede una composizione di 17 rappresentanti dei lavoratori dei siti produttivi europei: 4 italiani, 4 tedeschi, 2 belgi, 2 francesi, 2 polacchi, 2 britannici e 1 irlandese. Un comitato di coordinamento o comitato ristretto composto da: il presidente, il segretario, il coordinatore del laboratorio per la salute e la sicurezza e la RSI, il delegato alla comunicazione e il rappresentante dell'EFFAT.

L'informazione e la consultazione sono state ampliate rispetto al precedente accordo in modo significativo, soprattutto per quanto riguarda l'andamento complessivo del

Gruppo a livello mondiale, sugli scenari macroeconomici di mercato, sulla struttura del Gruppo, sui cambiamenti organizzativi e sul tracciato commerciale e industriale, ma soprattutto sull'andamento dei mercati di riferimento in virtù di tutte le acquisizioni effettuate in questo decennio.

È stato stabilito che il Regno Unito continuerà ad essere rappresentato nel CAE dopo la Brexit e che i membri del CAE del Regno Unito continueranno a godere delle stesse prerogative, diritti e tutele degli altri membri del CAE. Nel nuovo accordo, sono stati nominati un massimo di 3 supplenti per la Germania e l'Italia e un supplente per gli altri paesi per subentrare nel caso in cui l'incumbent non sia in grado di partecipare, e abbiamo anche assicurato che sia gli incumbent che i supplenti nominati possano partecipare all'iniziativa di formazione congiunta per un maggiore coinvolgimento e una migliore informazione.

In caso di cambiamenti significativi all'interno del Gruppo (paesi che rientrano nei criteri e nei parametri della direttiva), le parti si impegnano a discutere i necessari adeguamenti dell'accordo. L'accordo rimane in vigore 5 anni.

Il CAE Ferrero si riunirà una volta all'anno in autunno, a rotazione tra i paesi e in prossimità dei siti produttivi e, in caso di circostanze eccezionali, a seguito di una richiesta motivata da parte dei delegati. Ogni incontro con la direzione aziendale dura una giornata, preceduto da una giornata preparatoria e seguita da una mezza giornata dedicata ai soli rappresentanti dei lavoratori per lo scambio di informazioni e la definizione di posizioni comuni. A seguire gli incontri, si svolge una visita ai siti produttivi.

Nell'incontro sono previste due fasi dedicate all'informazione e alla consultazione; La prima riguarda la trasmissione dei dati da parte della direzione ai rappresentanti dei lavoratori per consentire loro di prendere conoscenza della questione e preparare, se necessario, una posizione comune. La seconda riguarda l'instaurazione di un dialogo o di uno scambio di opinioni tra i rappresentanti dei lavoratori e la direzione centrale al fine di esprimere un parere sulle misure proposte.

Di anno in anno, il CAE, oltre all'incontro istituzionale, organizza in primavera una sessione formativa congiunta della durata di uno o due giorni su temi stabiliti di comune accordo per valorizzare le competenze dei rappresentanti dei lavoratori; per tale attività e, più in generale, per assistere il presidente e il segretario, il CAE Ferrero si avvale della presenza di un esperto scelto di comune accordo.

I temi di informazione e consultazione previsti dall'accordo sono i seguenti:

- Dialogo sociale e sistemi di relazioni industriali
- Strategie di tutela della salute, sicurezza sul lavoro e prevenzione
- Responsabilità sociale e politiche e buone pratiche per lo sviluppo sostenibile
- Scenari competitivi e di mercato rilevanti per il Gruppo Ferrero
- Nuove normative dell'UE in materia di lavoro e sicurezza sociale

Gli esperti saranno individuati congiuntamente dal presidente e dal segretario con il supporto dell'esperto e della segreteria organizzativa; possono partecipare all'iniziativa

di formazione congiunta sia i funzionari che i sostituti nominati; inoltre, al fine di favorire lo scambio di informazioni e la consultazione, sono previste ogni due anni iniziative di formazione sul territorio in funzione dei temi di discussione, delle attività del Laboratorio di Salute e Sicurezza e Responsabilità Sociale d'Impresa e dello sviluppo di iniziative di comunicazione.

Altri argomenti trattati nelle ultime formazioni congiunte sono:

- Comparazione previdenziale e contrattuale a livello europeo
- Olio di palma e sfruttamento minorile (questioni riguardanti il Gruppo)
- Nuovo modello organizzativo FOX Ferrero Operational eXcellence (Industria 4.0)
- Coinvolgimento dei dipendenti, Lavoro di squadra, Apprendimento e sviluppo, Responsabilizzazione, Miglioramento dell'ambiente di lavoro, incremento delle potenzialità.
- Argomenti relativi alla qualità (il concetto di qualità è definito lavorando nel benessere e soddisfacendo i bisogni e i fabbisogni di tutti)
- Sostenibilità ambientale, sociale ed economica
- Gestione etica dell'acqua, riduzione delle emissioni di CO2, risparmio energetico ed economia circolare
- Finalizzato all'investimento sul capitale umano
- Next generation EU e PNRR

### **Laboratorio di salute e sicurezza e responsabilità sociale d'impresa**

Per la tutela e la salute dei lavoratori, la sicurezza di tutti i luoghi di lavoro e lo sviluppo di strategie di prevenzione, *viene istituito il Laboratorio Salute e Sicurezza* dedicato alla sensibilizzazione e allo scambio di informazioni, esperienze e buone pratiche per migliorare le condizioni dei lavoratori nei luoghi di lavoro del Gruppo. Un gruppo di lavoro permanente, composto da un rappresentante per paese, di cui uno incaricato del coordinamento, si riunisce almeno una volta all'anno con l'assistenza di un esperto per pianificare le attività, le buone pratiche di prevenzione e per proporre iniziative di sensibilizzazione al CAE; inoltre, è previsto uno spazio specifico sul sito CAE Ferrero per l'archiviazione e la diffusione dei documenti. Per favorire la conoscenza e la diffusione delle attività del CAE a tutti i lavoratori del Gruppo in Europa, viene realizzata una newsletter semestrale, tradotta in tutte le lingue e contenente i resoconti delle riunioni del CAE e i temi di rilevanza europea, con uno spazio web sul sito dedicato. Tutte queste attività sono affidate al delegato alla comunicazione, il cui compito è quello di stimolare il ruolo dei rappresentanti nella diffusione dell'esperienza del CAE a livello locale.

Oltre al *Laboratorio di Salute e Sicurezza*, sono state realizzate altre iniziative:

- *Teatro d'Impresa*, una compagnia teatrale di professionisti che in modo giocoso ha rappresentato momenti di lavoro con paradossi ma efficaci e divertenti;

- *La sicurezza coinvolge anche te*: partecipazione di tutti i dipendenti con uno slogan di sicurezza, il miglior slogan è stato premiato;
- *Indagine* nei vari stabilimenti sulla percezione della sicurezza sia da parte dei dipendenti che del management, misurando anche la percezione dell'utilità dell'officina e del suo impatto: motivazione e sensibilizzazione per la prevenzione e lo scambio di informazioni sui rischi e i danni alla salute a seguito di incidenti, near miss e standard da migliorare;
- *Cortometraggi* con i dipendenti come attori (riprese da scene di lavoro quotidiane);
- l'iniziativa *Impegno per la Prevenzione*, che ha dato il via al documento delle *10 Regole d'Oro* (veicolato con immagini fotografiche);
- *FOR Ferrero progetto di requisiti operativi* con il coinvolgimento di una società di consulenza (DUPONT) per passare da un approccio dipendente a uno indipendente (specificare).

Nel 2019 sono stati migliorati gli standard di sicurezza con 4 fasi di valutazione del rischio. Il progetto è stato implementato in tutti i paesi con la raccolta di *Best Practices in materia di salute e sicurezza per* migliorare le capacità gestionali dei manager per correggere i comportamenti negativi e rafforzare quelli positivi. Le decisioni aziendali sono migliorate se vengono comunicate e giustificate a un organo di rappresentanza dei lavoratori ben informato e ben attrezzato. Normalmente, il processo decisionale nella democrazia industriale richiede più tempo, ma i risultati a lungo termine saranno migliori.

Migliorerà il tenore di vita e le condizioni di vita non solo dei lavoratori, ma soprattutto di tutti i cittadini di questo paese. Si è cercato di portare un po' di democrazia sul posto di lavoro, anche se consapevoli che la democrazia non costa poco, ma alla fine non costa nemmeno molto, se mantiene l'equilibrio. Si è creata una maggiore certezza del diritto, che significa chiaramente più inclusione e coesione sociale, temi poco misurabili ma fondamentali per la crescita dell'economia delle imprese e per il bene comune del nostro Paese.

**BASE. DALLE CONOSCENZE DI BASE ALLE COMPETENZE AVANZATE DEI MEMBRI DEI COMITATI AZIENDALI EUROPEI E DEGLI SPECIALISTI IN RISORSE UMANE E RELAZIONI INDUSTRIALI.**

È un progetto europeo finalizzato a fornire competenze specifiche e informazioni chiave sulla legislazione vigente in materia di diritti di informazione e consultazione per garantire il pieno coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese. Tali diritti costituiscono diritti sociali europei fondamentali che aiutano a risolvere i conflitti, a creare atmosfere più collaborative sui luoghi di lavoro e persino ad aumentare la competitività delle imprese. Diritti che assicurano ai lavoratori e ai loro rappresentanti un coinvolgimento diretto nelle decisioni aziendali prima che vengano prese. In quanto tali, i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori, anche a livello aziendale, hanno bisogno di essere dotati delle conoscenze e delle competenze necessarie a comprendere e anticipare i cambiamenti futuri. La pubblicazione fornisce un'analisi comparativa dei sistemi nazionali di Relazioni Industriali e della loro predisposizione verso un metodo efficiente di coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese, in quattro paesi come Italia, Spagna, Bulgaria e Macedonia del Nord.

**SindNova**

Via Tagliamento 9  
00198 Roma  
[www.sindnova.it](http://www.sindnova.it)

