

**COMITATI  
AZIENDALI EUROPEI  
VALUTAZIONI  
E REQUISITI**

**RAPPORTO PER LA CES**



**COMITATI  
AZIENDALI EUROPEI  
VALUTAZIONI  
E REQUISITI**

– RAPPORTO PER LA CES –

MAGGIO 2016

Risultati di un sondaggio dei coordinatori CAE nel quadro del progetto  
“ETUC Action on Workers Participation” (VS/2014/0490)

ECKHARD VOSS

# INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
Metodologia del sondaggio.....	4
<b>1 Risultati: alcuni CAE stanno facendo progressi, ma la maggior parte è in regresso</b>	<b>5</b>
1.1. Contesto, fatti e cifre.....	5
1.2. Tendenze quantitative riferite dai coordinatori CAE.....	6
1.3. Tendenza qualitativa 1: i CAE possono avere un chiaro valore aggiunto per le società transnazionali.....	6
1.4. Tendenza qualitativa 2: molti CAE sono più professionali e meglio attrezzati.....	9
1.5. Tendenza qualitativa 3: dubbi sull'aumento dei CAE che funzionano bene.....	10
<b>2 Carenze e sfide</b>	<b>12</b>
2.1. Sfide da affrontare nel quadro della costituzione di nuovi CAE.....	12
2.2. Ristrutturazioni – questione fondamentale per tutti i CAE.....	13
2.3. Informazione e consultazione – Un funzionamento effettivo che è ancora più un'eccezione che una regola.....	13
2.4. Troppi CAE privi delle risorse e delle competenze di base.....	15
2.5. La maggior parte dei CAE non riesce a svolgere il proprio ruolo nei casi di ristrutturazione.....	16
<b>3 Esigenze e richieste riguardo alla revisione della direttiva CAE</b>	<b>18</b>
3.1. Settori chiave in cui la direttiva CAE e relativa attuazione devono essere migliorati.....	18
3.2. Migliore applicazione delle disposizioni della direttiva e sanzioni più severe.....	18
3.3. Scappatoie e carenze ancora esistenti.....	18
3.4. Suggestioni di miglioramento delle capacità del CAE nei casi di ristrutturazione... ..	20
3.5. Necessità di consolidare più saldamente i CAE nel contesto più ampio della partecipazione dei lavoratori e di rafforzare il coordinamento sindacale europeo... ..	20
3.6. C'è bisogno di una revisione?.....	23
<b>4 Conclusioni: come rendere le direttive CAE adatte allo scopo</b>	<b>24</b>
4.1. Sintesi dei risultati chiave del sondaggio.....	24
4.2. Priorità e richieste concrete relative alla direttiva CAE.....	25
4.3. Il CAE nel contesto più ampio della partecipazione dei lavoratori.....	26
4.4. Conclusioni riguardo all'azione legislativa.....	26
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>27</b>

# INTRODUZIONE

La direttiva UE sui comitati aziendali europei (CAE), che il 22 settembre 2016 sarà in vigore da due anni, è probabilmente il quadro legislativo più importante nel campo delle relazioni industriali europee. Riflettendo l'importanza associata alla rappresentanza dei lavoratori, alla partecipazione e al dialogo sociale, i CAE sono anche un elemento chiave del "modello sociale" europeo.

Ma il 20° anniversario non è l'unica ragione per rivedere i risultati conseguiti in passato dai CAE ed eventuali lacune che ancora esistono o che si sono presentate nel frattempo. Il 2016 è l'anno in cui la Commissione europea valuta la direttiva CAE rifusa; è probabile che scaturisca un dibattito sulla necessità di ulteriori aggiustamenti e/o revisioni della direttiva CAE rifusa nel 2009.<sup>1</sup>

Molto tempo prima della prima adozione della direttiva CAE, la CES, con le sue organizzazioni affiliate nazionali e le federazioni sindacali europee (FSE), già invocava la creazione di un quadro legislativo che fornisse un livello europeo supplementare di rappresentanza degli interessi dei lavoratori e del loro coinvolgimento come dimensione sociale dell'emergente mercato comune europeo, e che accompagnasse la crescente internazionalizzazione delle strutture societarie.<sup>2</sup>

Sin dall'entrata in vigore della direttiva CAE, la CES e i suoi affiliati hanno chiesto di affrontare le lacune che si sono presentate per la relativa attuazione pratica, di adattare il quadro legale alla luce delle nuove esigenze e/o di rendere più severa la direttiva al fine di migliorarne l'efficacia (cfr. CES 1999, CES 2004, CES 2008). Più di recente, la CES ha invocato un nuovo approccio per rafforzare i diritti di partecipazione, consultazione e informazione dei lavoratori nei gruppi o nelle aziende su scala comunitaria, affinché essi partecipino in modo appropriato alle decisioni che li riguardano. Un nuovo simile quadro di democrazia sul posto di lavoro nelle imprese su scala comunitaria andrebbe particolarmente a vantaggio dei CAE e delle piccole imprese (CES 2014 e CES 2016).

Alla luce dell'imminente dibattito sulla necessità di adattare, emendare o rivedere la direttiva CAE e sullo sfondo della valutazione fatta dalla Commissione europea in merito all'attuazione della direttiva rifusa, la CES e le FSE hanno ritenuto opportuno sfruttare l'esperienza dei sindacati, sia a livello europeo che nazionale, come fonte chiave di informazione, valutazione e formazione di opinioni. A livello aziendale, settoriale, nazionale ed europeo, i sindacati

sono sempre stati una fonte primaria di sostegno, competenza e consulenza nel contesto della creazione, negoziazione, prassi giornaliera e funzionamento dei CAE. Un ruolo fondamentale che, almeno parzialmente, viene riconosciuto nella direttiva rifusa 2009 (articolo 5).

## Quadro generale della direttiva CAE rifusa

Dopo un dibattito politico lungo e complesso sulla necessità di migliorare l'applicazione pratica della direttiva CAE fornendo regole più chiare e migliorando le condizioni quadro sul funzionamento pratico, la direttiva CAE rifusa è stata finalmente adottata a maggio 2009 e recepita nella legislazione nazionale degli Stati membri entro giugno 2011. La CES valuta in modo ambivalente la direttiva rifusa. Pur fornendo miglioramenti e chiarimenti che possono produrre effetti positivi sulla pratica quotidiana dei CAE, numerose richieste fondamentali della CES e dei suoi affiliati non sono state affrontate o lo sono state solo in parte.<sup>3</sup> Tuttavia, i principali miglioramenti dal punto di vista della CES riguardano, in particolare, sei aspetti:

- 1. definizioni più rigorose, soprattutto in materia di informazione e consultazione;**
- 2. progressi compiuti per chiarire la competenza transnazionale dei CAE;**
- 3. regole più chiare su come legare il livello nazionale ed europeo alle procedure di informazione e consultazione;**
- 4. definizione di un mandato più chiaro del CAE come strumento di rappresentanza collettiva degli interessi dei lavoratori a livello europeo;**
- 5. ruolo rafforzato e diritti per sindacati nel contribuire alla creazione di un CAE, anche tramite un'opera di consulenza, per quanto attiene al funzionamento di tutti i giorni;**
- 6. nuove disposizioni per la creazione di CAE, al fine di garantire di maggiore qualità.**

Fonte e ulteriori dettagli:

ETUC: *The New Works Council Directive ('Recast')*

[https://www.etuc.org/IMG/pdf/CES-Depliant\\_The\\_New\\_Recast\\_Directive\\_def.pdf](https://www.etuc.org/IMG/pdf/CES-Depliant_The_New_Recast_Directive_def.pdf)

<sup>1</sup> Ai sensi dell'articolo 15 della direttiva CAE 2009/38/CE, la Commissione europea presenta al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo una relazione sull'attuazione delle disposizioni della direttiva entro il 5 giugno 2016, "corredata se del caso di appropriate proposte".

<sup>2</sup> Le prime strutture transnazionali di rappresentanza dei lavoratori risalgono agli anni '80. Già prima dell'entrata in vigore della direttiva CAE esistevano circa 430 CAE basati su accordi volontari, molti dei quali in Francia. Come descritto altrove, l'accordo raggiunto a Thomson rappresentava il modello specifico su cui sono stati poi elaborati i CAE in base alla direttiva 94/45/CE. Cfr. Hoffmann et al. 2002, p. 78.

<sup>3</sup> Le questioni lasciate in sospeso riguardano, in particolare, il rafforzamento dei meccanismi di sanzione, l'obbligo di avere almeno due riunioni plenarie l'anno e la richiesta di ridurre da tre anni a uno il tempo delle negoziazioni che sfociano nella creazione di un CAE.

## METODOLOGIA DEL SONDAGGIO

In questo contesto, il seguente rapporto punta a contribuire alla formazione delle opinioni del movimento sindacale europeo sulla revisione della direttiva CAE. Sintetizza i risultati di un sondaggio svolto per conto della CES e delle federazioni sindacali europee industriAll, UNI Europe, EFFAT, EPSU, EFBWW e ETF fra l'autunno del 2015 e la primavera del 2016 nel quadro del progetto della CES, finanziato dall'UE, denominato "ETUC Action for Workers' Participation" ("Azione della CES per la partecipazione dei lavoratori").

Nell'ambito del progetto CES sulla partecipazione dei lavoratori e all'interno della relativa sezione CAE, è stata prevista un'attenta analisi dell'attuazione della direttiva CAE rifusa, con il segretariato CES e i rappresentanti delle FSE concordi nel condurre un sondaggio da parte dei CAE con l'aiuto di un contraente esterno. Questo gruppo bersaglio è stato selezionato per sfruttare la vasta esperienza pratica acquisita dai coordinatori CAE sul funzionamento e sulle pratiche dei CAE, oltre all'evoluzione delle tendenze nel tempo. Il sondaggio era finalizzato a produrre valutazioni e informazioni basate su prove come contributo alla revisione 2016 della direttiva CAE e ai possibili dibattiti in materia legislativa.

Il sondaggio e il presente rapporto affrontano in primis l'impatto della direttiva rifusa sulla qualità di funzionamento e sull'efficienza dei CAE riguardo a condizioni di lavoro, diritti dei lavoratori e successo

nella gestione del cambiamento. Unitamente agli aspetti positivi (es. sviluppo di formazione, qualifiche e competenze), sono state evidenziate quelle situazioni ed esperienze ancora caratterizzate da lacune e pratiche insoddisfacenti (es. la qualità dell'informazione e della consultazione, l'articolazione fra pratiche a livello locale e di UE, coordinamento, ecc.).

Sulla base di linee guida decise di comune accordo, le interviste del sondaggio sono state fatte fra autunno 2015 e primavera 2016 e hanno coinvolto i coordinatori sindacali CAE nominati dalle sei FSE, oltre ad altri esperti sindacali CAE di confederazioni nazionali di 13 Stati membri UE, riflettendo l'esperienza e l'evoluzione nel tempo di oltre 100 CAE in vari contesti nazionali ed economici.

Il seguente rapporto si basa essenzialmente sui risultati di queste interviste. Tiene anche conto, tuttavia, delle discussioni con sindacati e rappresentanti CAE sugli esiti preliminari di workshop e conferenze.<sup>4</sup> Inoltre, la compilazione del rapporto e i riferimenti a cifre e fatti empirici hanno beneficiato enormemente della stretta collaborazione dell'autore con ricercatori dell'Istituto sindacale europeo (ISE) e del centro di risorse della banca dati CAE.

<sup>4</sup> Per esempio, i risultati preliminari sono stati presentati e discussi nel corso di un workshop CES sulla revisione della direttiva CAE rifusa (Bruxelles 30 giugno 2015), della Conferenza annuale CES CAE (Bruxelles, 15-16 settembre) e di un workshop CES sulla partecipazione dei lavoratori e sul comitato per la politica aziendale (Bruxelles, 10 dicembre 2015).

# 1. RISULTATI: ALCUNI CAE STANNO FACENDO PROGRESSI, MA LA MAGGIOR PARTE È IN REGRESSO

Secondo i coordinatori CAE, la direttiva rifusa non ha incoraggiato la creazione di nuovi CAE. In molti casi, tuttavia, ha influito positivamente sulla rinegoziazione degli accordi esistenti.

In termini qualitativi, la direttiva rifusa – in combinazione con altri fattori – ha prodotto miglioramenti per i CAE funzionanti già piuttosto bene.

Tuttavia, la maggior parte dei CAE non beneficia delle disposizioni della direttiva, in quanto non vi rientra o perché le norme non sono state attuate.

## 1.1 CONTESTO, FATTI E CIFRE

Alla data del 1° maggio 2016, erano 1.091 i CAE conosciuti e attivi nell'UE, comprendenti da 15.000 a 20.000<sup>5</sup> rappresentanti dei lavoratori, impegnati a lavorare insieme in modo più o meno intenso e frequente e coinvolti più o meno attivamente nella comunicazione e nelle discussioni con la direzione transnazionale. La maggior parte dei CAE e dei loro membri ha grande esperienza, avendo acquisito competenze e conoscenze su un lungo periodo. Oltre il 60% di tutti i CAE è stato creato prima del 2000; queste strutture, quindi, sono operative da più di 15 anni.

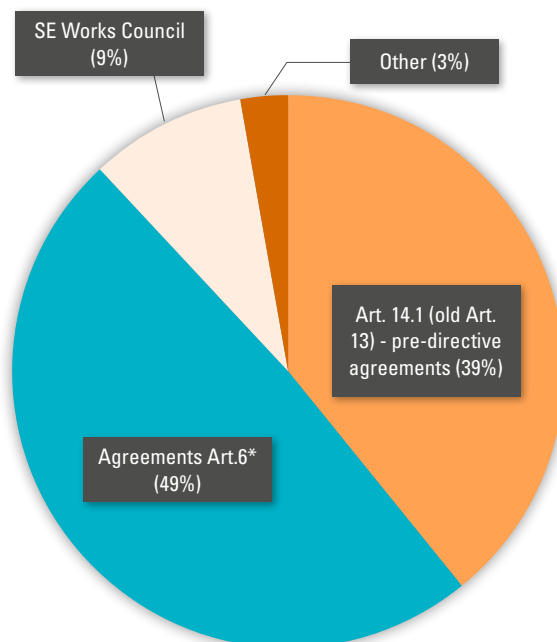
Riguardo all'aspetto quantitativo della creazione di CAE, è possibile osservare varie tendenze. Dall'adozione della direttiva CAE del 1994, il numero di CAE è aumentato costantemente benché, di recente, tale sviluppo abbia subito un notevole rallentamento. Il picco è stato registrato nel 1996 con oltre 400 CAE costituiti essenzialmente per sfruttare una "finestra di opportunità" giuridica che, fra il 1994 e il 1996, consentiva di concludere un "accordo volontario" ai sensi dell'articolo 13 della direttiva del 1994, con relativa esenzione da molti dei requisiti definiti nella direttiva stessa.

L'elevato numero di CAE creati fra il 1994 e il 1996 era chiaramente eccezionale. Negli anni successivi il numero medio di CAE è stato nettamente più basso, per poi ridursi al minimo negli ultimi anni. La media annuale di 50 CAE nel periodo 2000 – 2004 è scesa a circa 40 nel 2005 – 2010 e ad appena 25 nel 2010 – 2014.

Nonostante le aspettative, l'entrata in vigore della direttiva rifusa nel 2011 e la relativa "finestra di opportunità" esistente per gli accordi stipulati fra il 2009 e il 2011 non ha prodotto effetti quantitativi di rilievo sul numero di CAE creati.

Il quadro generale europeo vede i CAE divisi in due grandi gruppi: per oltre la metà sono interamente disciplinati dalla direttiva CAE del 1994 e dalla direttiva rifusa del 2009 (49%), oppure creati nel contesto di una piccola impresa (9%). I restanti CAE (39%) non rientrano nelle due direttive CAE in quanto basati su accordi siglati prima di settembre 1996 (accordi in base all'ex art. 13, oggi contemplati dall'art. 14 della direttiva) oppure perché aventi un altro status (3%: per esempio comitati aziendali globali o procedura di informazione e consultazione).

## TIPI DIVERSI DI CAE A GIUGNO 2015 (% , SU 1.071)



\*Article 6 agreements are fully regulated by both the EWC Directive of 1994 and the 2009 Recast Directive

Fonte: Autore, sulla base di De Spiegelaere / Jagodzinski 2015.

<sup>5</sup> Tutte le cifre presentate in questo documento – se non sono indicate altre fonti – sono tratte dall'ultimo rapporto del database ISE sui CAE, cfr.: De Spiegelaere / Jagodzinski 2015, e dalla banca dati CAE (<http://www.ewcdb.eu/stats-and-graphs>). Il numero medio di membri dei CAE è sconosciuto. Tuttavia, dai calcoli del database CAE si evince che la maggior parte dei CAE conta 10-20 membri.

## 1.2 TENDENZE QUANTITATIVE RIFERITE DAI COORDINATORI CAE

I coordinatori CAE di varia estrazione nazionale e settoriale hanno confermato dati e cifre presentati sopra, segnalando solo un lento aumento nel numero dei CAE. Hanno anche confermato che, a loro conoscenza, la direttiva rifiuta di per sé non ha prodotto effetti positivi di rilievo sul numero di strutture CAE create da zero.

Tuttavia, i coordinatori CAE responsabili del coordinamento di un elevato numero di CAE hanno segnalato che la direttiva rifiuta ha innescato la rinegoziazione degli accordi CAE esistenti, al fine di adeguarli alle nuove regole, benché essa non prevedesse alcun obbligo di rinegoziare gli accordi esistenti alla luce delle nuove disposizioni.<sup>6</sup>

Molti coordinatori CAE hanno riferito che la direttiva rifiuta ha rappresentato l'occasione per adeguare e migliorare un accordo, per esempio al fine di definire meglio la nozione e la procedura di informazione e consultazione, incluse le clausole in materia di formazione e qualifiche dei delegati CAE o per aumentare il numero delle riunioni plenarie annuali e rafforzare il ruolo dei comitati ristretti.

In considerazione di questi aspetti sul corretto funzionamento di un CAE e delle risorse per esso disponibili, la direttiva rifiuta ha chiaramente prodotto un effetto positivo sul parere di molti coordinatori CAE. Tuttavia, è anche interessante rilevare i casi in cui tale effetto non è stato riferito. Pochi i miglioramenti segnalati, per esempio, riguardo alle competenze del CAE<sup>7</sup>, al ruolo dei sindacati<sup>8</sup>, al miglior collegamento dei vari livelli e organi di informazione e consultazione, alla risoluzione delle controversie o al comportamento improprio da parte della direzione.

Un dato chiave emerso dalle interviste con i coordinatori CAE sull'aspetto quantitativo di creazione dei CAE e sulle tendenze di rinegoziazione riguarda le ristrutturazioni aziendali (per le attuali

tendenze in materia di ristrutturazione, cfr. Voss 2016) – e in particolare fusioni, subentri e acquisizioni – che hanno dato forte impulso, negli ultimi anni, alla rinegoziazione degli accordi CAE e all'adozione delle disposizioni della direttiva rifiuta. Questo, in linea con l'articolo 13 della direttiva rifiuta, in base al quale, qualora vi sia un cambiamento sostanziale della struttura societaria e l'accordo in vigore non contenga disposizioni specifiche in materia, la (ri)negoziatura in conformità ai termini della nuova direttiva è obbligatoria, a prescindere dal fatto che gli obblighi derivanti dalla nuova direttiva siano o meno di applicazione all'accordo, o accordi, in questione.

## 1.3 TENDENZA QUALITATIVA 1: I CAE POSSONO AVERE UN CHIARO VALORE AGGIUNTO PER LE SOCIETÀ TRANSNAZIONALI

Secondo l'esperienza e la valutazione della maggior parte dei coordinatori CAE coinvolti nel nostro sondaggio, la qualità dei vari aspetti riguardanti pratica e funzionamento dei CAE, nel complesso, è evoluta positivamente. Progressi e sviluppi positivi sono particolarmente legati a determinati aspetti, come la comprensione migliore e comune dei soggetti coinvolti, i termini chiave della regolamentazione CAE, il ruolo del CAE nel dialogo sociale transnazionale, le relazioni sindacali, la politica riguardante le risorse umane o le risorse messe a disposizione dei CAE per svolgere il lavoro.

Come approfondito poi in seguito, la domanda se la direttiva rifiuta abbia prodotto un effetto rilevante su tali sviluppi positivi e risultati non è di facile risposta. Secondo i coordinatori CAE, la direttiva rifiuta ha favorito cambiamenti positivi nella qualità della pratica CAE. Contemporaneamente, altri fattori come l'apprendimento e la crescente professionalizzazione, la maggiore competenza e il chiarimento del ruolo del CAE all'interno delle relazioni industriali e sindacali di un'azienda sono stati sottolineati come ulteriori importanti elementi propulsori.

Tuttavia, tutti i coordinatori CAE intervistati hanno anche evidenziato come risultati e progressi non siano diffusi equamente fra i CAE. In sintesi, i CAE che già funzionavano bene prima del 2009/2011 hanno compiuto ulteriori progressi, mentre quelli con vincoli su competenze, risorse, accettazione e altri aspetti sono rimasti ulteriormente indietro e devono ancora affrontare grandi difficoltà e sfide. Per questi ultimi, la direttiva rifiuta ha prodotto pochi effetti positivi. Pertanto, dal 2009 si è allargato il divario di qualità fra CAE, partecipazione e rappresentanza transnazionale degli interessi dei lavoratori.

### Effetti positivi della direttiva rifiuta: definizione dei termini chiave ed erogazione delle risorse

Alla domanda sugli effetti positivi sul campo della direttiva CAE rifiuta, la maggior parte dei coordinatori CAE ha parlato di una migliore definizione dei termini chiave, con particolare riferimento a informazione e consultazione, come principale effetto positivo

6 Ai sensi del considerando 41 della direttiva rifiuta, "è opportuno consentire la prosecuzione degli accordi in vigore in modo da evitare la loro obbligatoria rinegoziazione, laddove non sia necessaria".

7 Numerosi articoli della direttiva rifiuta riguardano le competenze del CAE, per es. l'art. 1 (oggetto), l'art. 2 (informazione e consultazione) o l'art. 10 (ruolo dei rappresentanti dei lavoratori). La nozione generale relativa al miglioramento delle competenze è inserita nel considerando 7 della direttiva rifiuta: "È necessario ammodernare la normativa comunitaria in materia di informazione e consultazione transnazionale dei lavoratori al fine di garantire l'effettività dei diritti di informazione e consultazione transnazionale dei lavoratori, di innalzare la percentuale di istituzione dei comitati aziendali europei, consentendo, nel contempo, il funzionamento ininterrotto degli accordi esistenti, di risolvere i problemi constatati nell'applicazione pratica della direttiva 94/45/CE e (...) garantire una migliore articolazione tra gli strumenti legislativi comunitari in tema di informazione e di consultazione dei lavoratori". In base a una recente analisi dell'attuazione nell'UE delle disposizioni chiave della direttiva rifiuta, solo in sei paesi (Belgio, Ungheria, Lituania, Slovenia, Svezia e Spagna) c'è un riferimento esplicito al considerando 7 nelle rispettive leggi nazionali sui CAE. Cfr.: ISE 2015, p. 90.

8 La direttiva rifiuta riconosce esplicitamente il ruolo speciale dei sindacati europei nel sostenere le negoziazioni, offrendo supporto alle DSN e monitorando la creazione di nuovi CAE: l'art. 5.2.c stabilisce che le competenti organizzazioni europee dei lavoratori e dei datori di lavoro sono informate della composizione della delegazione speciale di negoziazione (DSN) e dell'avvio dei negoziati. L'art. 5.4 prevede il diritto, per i rappresentanti delle competenti organizzazioni dei lavoratori riconosciute a livello UE, di partecipare alle riunioni negoziali con funzioni di consulenza su richiesta della suddetta delegazione. Per maggiori dettagli, cfr. Picard 2010.



degli accordi rinegoziati o di quelli siglati per la prima volta dopo il 2009. È stato anche sottolineato come la direttiva rifusa abbia influito positivamente sull'erogazione di risorse per la formazione e lo sviluppo delle competenze dei membri CAE e come abbia contribuito a chiarire la necessità e il ruolo di un comitato ristretto.

Forse l'effetto più importante ha riguardato la formazione; quasi tutti i coordinatori CAE, infatti, hanno precisato che gli accordi CAE post 2009 includevano riferimenti al diritto alla formazione e allo sviluppo delle competenze (in particolare la formazione linguistica, ma anche, per esempio, l'erogazione di corsi ai delegati CAE per capire meglio la reportistica, le cifre economiche e finanziarie aziendali). In molti CAE questo diritto era già realtà prima dell'entrata in vigore della direttiva rifusa. L'impatto è stato maggiore in quei paesi e in quelle aziende in cui i corsi professionali e di formazione (e il relativo finanziamento) rappresentavano spesso una fonte di conflitto fra rappresentanti dei lavoratori e direzione, per esempio nel Regno Unito o in Europa centrale e orientale. In questi paesi, secondo i coordinatori CAE, la direttiva rifusa ha prodotto un vero e proprio valore aggiunto.

**Grazie alla direttiva rifusa, organizzare la formazione e la qualifica dei delegati CAE non è più fonte di controversie con la direzione.**

(Coordinatore CAE industriALL, Regno Unito)

**La formazione viene spesso considerata una questione locale e alcuni paesi non vogliono concederla. Nella maggior parte degli accordi di rinegoziazione il diritto alla formazione è definito in modo molto più chiaro.**

(Coordinatore CAE industriALL, Slovacchia)

**In Norvegia, molti accordi non prevedevano disposizioni in materia di formazione. Oggi, molti accordi CAE rinegoziati includono disposizioni sulla formazione.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Norvegia)

**La formazione è diventata più frequente e con una minore opposizione da parte della direzione. La direzione accetta in genere i costi riguardanti tali attività.**

(Coordinatore CAE industriALL, Belgio)

Anche riguardo alla definizione di obiettivi e termini chiave di un accordo CAE, in particolare per l'informazione e la consultazione, i coordinatori CAE hanno apprezzato la capacità della direttiva rifusa di fornire maggiore chiarezza e certezza.

**I CAE oggi ricevono maggiori informazioni. La tempistica è definita meglio, come anche chi riceve le informazioni, oltre a come e quando.**

(Coordinatore CAE industriALL, Belgio)

**L'accordo del CAE XY è stato rinegoziato nel 2014. Un importante cambiamento è stato la definizione di informazione e consultazione introdotta direttamente dalla direttiva rifusa.**

(Coordinatore CAE EFFAT, Francia)

La garanzia di una maggiore chiarezza in materia di informazione e consultazione è una componente chiave della direttiva CAE rifusa. La direttiva 2009/38/CE puntava non solo a fornire una chiara definizione di "informazione" (non inclusa nella direttiva 94/45/CE) ma anche a rafforzare l'obbligo di informazione della direzione fornendo consulenza su vari aspetti e procedure da rispettare. Stabilisce, per esempio, che l'informazione deve essere fornita "nei tempi, secondo modalità e con un contenuto appropriati che consentano ai rappresentanti dei lavoratori di procedere a una valutazione approfondita dell'eventuale impatto" (articolo 2).<sup>9</sup> Chiarisce anche maggiormente il legame di informazione degli organi di rappresentanza degli interessi locali/nazionali e transnazionali, stabilendo che il CAE deve essere informato prima o almeno allo stesso tempo degli organi nazionali di rappresentanza degli interessi.

Tuttavia, i coordinatori CAE hanno anche sottolineato come un eventuale progresso a livello di definizione e terminologia non garantisca obblighi in termini di informazione e consultazione, né disposizioni in materia che funzionino bene nella pratica. Di fatto, molti CAE si trovano a dover affrontare ancora molte difficoltà al riguardo; un aspetto che sarà approfondito nella sezione successiva. La direttiva rifusa è stata, quindi, un utile strumento consultivo sia per la direzione che per i rappresentanti dei lavoratori per quanto attiene agli aspetti chiave in materia di informazione e consultazione, in particolare per quei CAE che funzionano già bene e in cui la direzione ha interesse a sfruttare il valore aggiunto di un CAE (anziché considerare tale organo solo come un onere amministrativo e finanziario che rallenta i processi decisionali).

**I CAE sono sempre più visti come strumento istituzionale di dialogo nella maggior parte delle aziende. Le attività di formazione e consultazione sono prese sempre più sul serio. Le possibilità di parlare con la direzione superiore e di poter accedere alle competenze sono due aspetti importanti, migliorati negli anni.**

(Coordinatore CAE, industriALL, Belgio)

E per questo gruppo di CAE già ben funzionanti, la direttiva rifusa e le sue disposizioni in materia di formazione, informazione e consultazione, e altri elementi, sembrano aver contribuito positivamente a una tendenza generale verso una maggiore professionalizzazione

<sup>9</sup> Una recente valutazione comparativa della pratica di trasposizione nazionale relativa all'art. 2.1(f) in combinazione con i considerando 16 e 42 ha tuttavia evidenziato importanti differenze fra paesi UE. Lo studio sottolinea, in particolare, il fatto che in numerosi paesi il riferimento non solo a un impatto "reale" ma anche a un impatto possibile "sugli interessi dei lavoratori rappresenti una condizione sufficiente per informare il CAE. Cfr. Jagodzinski 2015, p. 91 e 182.

e un maggiore apprezzamento da parte della direzione. Tuttavia, questi sviluppi positivi riferiti dai coordinatori CAE devono essere considerati come una tendenza che non scaturisce unicamente dalla direttiva rifusa ma che è anche collegata a numerosi altri e importanti fattori.

### Altri fattori più importanti della direttiva rifusa

Secondo i coordinatori CAE, un fattore chiave per l'efficace funzionamento di un CAE (ossia in linea con gli obiettivi della direttiva CAE) è il sostegno che riceve dalla direzione centrale di una società transnazionale. Come tendenza generale (che tuttavia coesiste con esperienze contrastanti) i coordinatori CAE intervistati hanno potuto riferire di sviluppi positivi.

#### **Oggi i CAE sono più rispettati che all'inizio.**

(Coordinatore CAE industriALL, Slovacchia)

**La direzione si è fatta gradualmente meno riluttante, considerando gli aspetti positivi di un CAE. Il CAE è riuscito a stabilire contatti e una rete fra diversi siti e paesi. È stato instaurato un dialogo reale con la direzione.**

(Coordinatore CAE EPSU, Austria)

**Oggi c'è una migliore comprensione comune del ruolo del CAE.**

(Coordinatore CAE UNI Europa, Germania)

Si afferma, tuttavia, che ciò non deriva tanto dalla direttiva rifusa quanto dai processi di apprendimento da parte sia dei lavoratori che del datore di lavoro, che assume spesso la forma di un nuovo pragmatismo ("Il CAE è fatto per rimanere e quindi dobbiamo farne il miglior uso possibile").

Pertanto, anche secondo coordinatori CAE di vari estrazioni nazionali e settoriali, i CAE hanno mostrato di fornire un vero e proprio valore aggiunto.

Visto dalla prospettiva della cultura e delle relazioni sindacali aziendali, questo valore aggiunto è particolarmente legato al coordinamento di vari interessi, alla diffusione delle informazioni dal livello europeo a quello locale, alla mediazione e prevenzione di conflitti e ad altre forme di bilanciamento dei vari interessi all'interno delle varie organizzazioni e strutture di rappresentanza dei lavoratori.

Come mostrano le citazioni riportate di seguito, se il dialogo sociale funziona bene a livello transnazionale ed è attivamente utilizzato da entrambe le parti come strumento efficace di informazione, consultazione e comunicazione, il reale valore aggiunto che offre alla direzione è tanto importante quanto quello offerto ai lavoratori.

**Laddove i datori di lavoro capiscono il CAE può rappresentare una situazione doppiamente vincente, essi possono utilizzarlo per accedere direttamente alle informazioni di vari paesi, rendendo il CAE stesso una vera e propria piattaforma di comunicazione e scambio. Il CAE può diffondere una buona cultura aziendale alle filiali nazionali. È possibile estendere a tutto il gruppo una cultura migliorata in materia di risorse umane, oltre che il coinvolgimento dei rappresentanti sindacali**

(Coordinatore CAE EPSU Svezia)

**Il contatto del CAE con la direzione locale e i rappresentanti dei lavoratori è stato migliorato, e il CAE ha migliori possibilità per influenzare gli standard**

(Coordinatore CAE UNI Europa, Svezia)

**Il CAE permette a rappresentanti del personale e dirigenti nazionali di ottenere maggiori informazioni sulle varie situazioni e condizioni di lavoro nei vari paesi. Il CAE è in grado di prevenire i conflitti.**

(Coordinatore CAE EPSU, Italia)

**Oggi la direzione considera il CAE come strumento di risoluzione dei problemi nelle situazioni di ristrutturazione nazionale.**

(Coordinatore CAE UNI Europa, Austria)

Guardando al potenziale valore aggiunto, si sta sviluppando la trasformazione da organo usato essenzialmente come strumento di informazione e consultazione e di coordinamento dei flussi di informazione nazionali ed europei verso pratiche che vanno persino oltre le disposizioni della direttiva CAE, come illustrato dalle seguenti esperienze e valutazioni dei coordinatori CAE.

**Il rapporto fra la direzione e il CAE è migliorato negli ultimi anni e oggi favorisce l'attuazione di misure e progetti.**

(Coordinatore CAE industriALL, Finlandia)

**I CAE producono effetti molto positivi riguardo alla definizione delle procedure e misure di sicurezza nonché su uguaglianza e pari opportunità, diversità e promozione della formazione. Contribuiscono a migliorare le relazioni internazionali. Il CAE permette a dirigenti nazionali e rappresentanti dei lavoratori di ottenere maggiori informazioni sulle diverse situazioni e condizioni di lavoro nei vari paesi. Il CAE è in grado di prevenire i conflitti. Il CAE permette di parlare con la direzione e di definire le procedure da seguire, promuovendo al tempo stesso il dialogo sociale in generale.**

(Coordinatore CAE EPSU, Italia)

**Nell'azienda XY la direzione ha cambiato atteggiamento riguardo alle questioni in agenda. All'inizio era molto riluttante nel dare le informazioni, che venivano poi fornite solo**

**all'ultimo minuto. Il CAE, oggi, viene informato preliminarmente e sono organizzate anche riunioni straordinarie per ottenere il riscontro del CAE. La direzione usa il CAE per entrare in contatto con il personale con cui testare, per esempio, se i risultati si confermano veri nella realtà.**  
(Coordinatore CAE industriALL, Belgio)

Come detto in precedenza, le esperienze e gli sviluppi positivi descritti dai coordinatori CAE non devono essere ritenuti validi per la maggior parte dei CAE. I coordinatori CAE hanno sottolineato come una nozione aperta e positiva di dialogo sociale, unita a procedure di informazione e consultazione che sfocino in un accordo congiunto con le società transnazionali, rappresenti ancora più un'eccezione che la regola. Per quanto riguarda la direzione, il comportamento e la cultura aziendale, il mondo reale è ancora troppo (e talvolta sempre più) spesso caratterizzato da impostazioni che eludono le norme esistenti, da diffidenza e formalismo, se non addirittura da pratiche peggiori.<sup>10</sup>

**Ci sono due tipi di aziende: quelle in cui la direzione non crede nelle regole e trova un modo per eluderle, al fine di evitare i relativi costi. In questi casi il CAE non ha modo di influire. E quelle in cui la direzione vede i vantaggi di un CAE. I valori della direzione sono molto importanti.**  
(Coordinatore CAE EFBWW, Germania)

**Oggi ci sono meno CAE senza poteri. Sono diventati più maturi e hanno acquisito esperienza. Tuttavia, ci sono ancora alcuni CAE con un potere puramente simbolico.**  
(Coordinatore CAE, industriALL, Belgio)

## **1.4 TENDENZA QUALITATIVA 2: MOLTI CAE SONO PIÙ PROFESSIONALI E MEGLIO ATTREZZATI**

Una tendenza non direttamente collegata alla (ma forse favorita dalla) direttiva rifiuta, è stata sottolineata da molti coordinatori CAE: la crescente professionalizzazione dei CAE. Ciò è considerato il risultato, e al tempo stesso un requisito, del funzionamento efficace di un CAE riguardo a processi di consultazione svolti nel contesto di ristrutturazioni o all'attuazione di programmi transnazionali e accordi quadro in settori quali risorse umane, politica sociale, salute e sicurezza.

**I CAE hanno innescato la creazione di accordi quadro internazionali in alcune aziende.**  
(Coordinatore CAE, EFFAT, Francia)

**Il CAE dell'azienda XY sta cercando di firmare una carta riguardante stress ed esaurimento. La direzione, pur avendo confermato l'esistenza del problema, non ha ancora firmato la carta nonostante il dibattito in corso.**  
(Coordinatore CAE UNI Europa, Belgio)

**Il CAE ha creato una rete grazie alla quale sa chi ha bisogno di cosa e dove in tutta l'azienda. Ha creato un processo di informazione fra membri CAE e lavoratori. Inoltre, i contatti informali possono favorire il progresso a livello di salute e sicurezza o di motivazione dei dipendenti. Sono stati avviati programmi riguardanti salute e sicurezza, formazione, motivazione dei lavoratori, ed è stato istituito un programma di aiuto psicologico (anche con fornitura di terapie, all'occorrenza).**  
(Coordinatore CAE, industriALL, Germania)

**All'azienda XY, il CAE ha avviato un progetto riguardante salute e sicurezza con corsi di formazione per dirigenza e lavoratori. (Obiettivo: 0% di incidenti). È stata data la possibilità di discutere di problemi e progressi compiuti una volta al mese in tutta Europa.**  
(Coordinatore CAE EFBWW, Italia)

**Oggi i grandi cambiamenti sono gestiti meglio. La ristrutturazione è messa in agenda in tempo utile e vengono garantite riunioni straordinarie.**  
(Coordinatore CAE EPSU, Svezia)

A detta dei coordinatori CAE, la crescente professionalizzazione scaturisce da vari fattori. Oggi è legata all'aumento dell'esperienza, della perizia e delle competenze acquisite nel corso degli anni dai CAE come "organizzazioni di apprendimento". Un ulteriore fattore è legato, almeno in alcuni casi, a una percezione più collaborativa e positiva dei CAE da parte della direzione centrale in materia di relazioni sindacali aziendali, risorse umane o relazioni transnazionali fra lavoratori e direzione. In tali aziende, i CAE sono sempre più coinvolti attivamente in progetti di trasformazione transnazionale, iniziative e processi di ristrutturazione, per esempio affrontando questioni riguardanti salute, sicurezza o previdenza sociale. Un indicatore di questa tendenza è il sempre maggior numero di accordi quadro europei (cfr. Pulignano 2014).

Secondo l'esperienza dei coordinatori CAE, questi sviluppi, e in particolare l'accelerazione delle ristrutturazioni e delle trasformazioni aziendali, hanno direttamente comportato la necessità di consolidare una competenza professionale che consentisse di analizzare e valutare le informazioni ricevute dalla direzione, di sviluppare posizioni proprie e opzioni alternative, nonché di organizzare e coordinare i processi di comunicazione all'interno del CAE, oltre

<sup>10</sup> Tali differenze sono state approfondite in uno studio su Paesi Bassi e Germania. Cfr. van den Bergh 2008, Vitols 2003.

alle informazioni a valle e ai processi di comunicazione diretti ai livelli di rappresentanza degli interessi locali e nazionali.

Per i coordinatori, i CAE con un ruolo più attivo e descritti come “ben funzionanti”, i requisiti, le competenze e le capacità di cui devono essere in possesso i singoli membri CAE sono notevolmente aumentati negli ultimi anni. Numerosi CAE, oggi, si riuniscono più spesso e, per molti, le ristrutturazioni hanno comportato un sempre maggior numero di riunioni straordinarie e la costituzione di gruppi di lavoro o comitati congiunti lavoratori-direzione. Pertanto, sono anche notevolmente aumentati i tempi e le risorse necessarie per la rappresentanza degli interessi transnazionali.

Secondo i coordinatori CAE, a parte la formazione e lo sviluppo di competenze per tutto il CAE, il segretariato e il comitato ristretto del CAE svolgono un ruolo fondamentale nella professionalizzazione della rappresentanza degli interessi transnazionali e nella capacità dei rappresentanti dei lavoratori di essere all'altezza dei rappresentanti della direzione.

**La situazione dei CAE è piuttosto buona in Finlandia. All'azienda XY hanno un comitato esecutivo molto ben funzionante. Negli ultimi anni si è incentrato su salute e sicurezza, per conseguire una riduzione degli incidenti almeno nelle sedi finlandesi. Oggi, il dialogo con la direzione è buono, essendo molto migliorato negli anni.**

(Coordinatore CAE EFFAT, Finlandia)

Soprattutto nei casi di ristrutturazione, per es. con la fusione di due società transnazionali, i coordinatori CAE vedono non solo i rispettivi comitati ristretti ma anche i sindacati a livello UE come attori in grado di svolgere un ruolo importante come facilitatori e coordinatori degli interessi. Le interviste condotte nell'ambito di questo studio mostrano che il ruolo delle federazioni sindacali europee è fondamentale in questo contesto, nonché in situazioni in cui il CAE è direttamente coinvolto in negoziazioni di accordi quadro transnazionali. Senza il coinvolgimento attivo dei sindacati europei, troppo spesso un CAE non è in grado di fornire le competenze e le risorse necessarie o di coordinare in modo sufficiente gli interessi esistenti, in particolare in caso di ristrutturazione.

**I CAE lavorano meglio con un coordinamento elevato dei rappresentanti sindacali. Dato che i membri provengono da vari paesi con diritti sui comitati aziendali e tradizioni differenti, la consultazione deve essere coordinata. In caso di ristrutturazione, ci potrebbero essere due CAE coinvolti. È necessaria una rinegoziazione degli accordi e gli organi di rappresentanza locali devono essere informati e coinvolti.**

(Coordinatore CAE industriALL, Belgio)

**Il CAE oggi gestisce molte questioni, tra cui responsabilità sociale delle imprese, risorse umane e uguaglianza di**

**genere, oltre al coinvolgimento nei processi di cambiamento e ristrutturazione. C'è un sempre maggior bisogno di supporto da parte dei sindacati nazionali ed europei.**

(Coordinatore CAE industriALL, Finlandia)

**Il collegamento in rete informale all'interno dei CAE, i processi di comunicazione e la possibilità di discutere le problematiche rivestono grande importanza per i CAE.**

(Coordinatore CAE, EFBWW Austria)

**Il sindacato ha organizzato seminari settoriali in cui i rappresentanti di numerose multinazionali hanno discusso di buone pratiche nel settore.**

(EFBWW, Italia)

## 1.5 TENDENZA QUALITATIVA 3: DUBBI SULL' AUMENTO DEI CAE CHE FUNZIONANO BENE

Riguardo alla questione che negli ultimi anni, e in particolare dall'entrata in vigore della direttiva rifiuta, sono aumentati, anche come percentuale totale, i CAE che funzionano bene, i risultati del nostro sondaggio sono molto chiari. Secondo la maggior parte dei coordinatori, il numero e la percentuale dei CAE che possono essere descritti come in grado di conseguire gli obiettivi chiave definiti nella direttiva in termini di informazione, consultazione ed effettivo dialogo sociale sulle questioni transnazionali, non è aumentato negli anni.

Invece, i coordinatori CAE di diversi paesi e settori hanno sottolineato come siano stati compiuti scarsi progressi all'interno del gruppo (di maggioranza) dei CAE che funzionano meno bene, ossia di quelli che ricevono solo un supporto minimo nel loro lavoro, che sono informati ma non consultati e che non rivestono alcun ruolo di rilievo nelle questioni societarie.

**La proporzione di CAE che funzionano bene non è aumentata.**

(Coordinatori CAE in Polonia, Slovacchia, Repubblica ceca)

**Fra i CAE che coordinano nel settore edile ce ne sono alcuni che funzionano veramente bene, alcuni discretamente, pur subendo una mancanza di sostegno se non addirittura una certa opposizione da parte della direzione, e circa un terzo formato da CAE con valenza ancora puramente simbolica. Non è possibile individuare una tendenza distintiva negli anni.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Germania)

**La proporzione non è aumentata nel settore dell'energia, dove ci sono ancora CAE che funzionano bene e altri che funzionano meno bene. Mentre il CAE dell'azienda XY funziona bene e tutti i paesi europei sono rappresentati, ci sono casi in Italia in cui la direzione non vuole che il CAE funzioni a dovere.**

(Coordinatore CAE UNI, Italia)

**Nel settore sanitario, la proporzione di CAE che funzionano bene è aumentata in modo solo marginale. Molte aziende non stanno rispettando la direttiva e ci sono ancora numerosi CAE con accordi disciplinati dalla vecchia direttiva. Anche nei casi in cui esistono nuovi accordi, persistono le vecchie pratiche.**

(Coordinatore CAE EPSU, Svezia)

**La proporzione non è aumentata nel settore metalmeccanico, nonostante i progressi in termini di qualità, con i CAE che hanno un accesso migliore alla direzione superiore e che sono meglio informati. L'informazione, tuttavia, arriva troppo in ritardo e non esiste una vera consultazione**

(Coordinatore CAE industriALL, Belgio)

**Fra i CAE che conosco del settore metallurgia ed elettronica, la proporzione di quelli che funzionano bene non è aumentata negli ultimi anni. Esiste piuttosto un'altra tendenza. I CAE che sono sostenuti dalla direzione sono "attori congiunti", hanno un ruolo attivo all'interno dell'azienda e sono cresciuti anche oltre le disposizioni della direttiva; ma il secondo gruppo, quello più grande dei CAE che ricevono solo le informazioni, non ha avuto sviluppi positivi.**

(Coordinatore CAE industriALL, Germania)

In questo scenario, risulta piuttosto deludente la valutazione della direttiva rifiuta e del suo valore aggiunto in termini di dialogo sociale transnazionale, efficacia e funzionamento di un CAE. Secondo i coordinatori CAE, le "nuove norme" definite nella direttiva rifiuta non hanno impresso nuovo slancio alla consultazione, né al dialogo transnazionale, nelle aziende in cui questo rappresentava un problema prima del 2009. Nella migliore delle ipotesi, i CAE che già funzionavano piuttosto bene prima della direttiva rifiuta del 2009 sono ulteriormente migliorati in termini di processi di consultazione, e addirittura negoziazione, a livello europeo. Tuttavia, questi sviluppi sembrano molto più basati sulla pratica e gli interessi dei principali attori aziendali che sulla direttiva rifiuta in sé.

## 2. CARENZE E SFIDE

Esaminando le carenze e le sfide affrontate per rendere i CAE “adatti allo scopo”, il nostro interesse principale in questo capitolo è quello di sintetizzare i punti fondamentali evidenziati dai coordinatori CAE. Le tematiche principali trattate sono le seguenti.

- ▶ Principali sfide da affrontare nel costituire nuovi CAE (2.1)
- ▶ La natura mutevole delle ristrutturazioni come sfida chiave che i CAE devono affrontare (2.2)
- ▶ Motivi per cui le disposizioni limitate della direttiva rifiuta producono solo effetti limitati (per esempio in materia di informazione e consultazione e di risorse e competenze) nella maggior parte dei CAE (2.3 e 2.4)
- ▶ Motivi per cui la maggior parte dei CAE non è in grado di avere ruolo più forte nelle ristrutturazioni (2.5)

### 2.1 SFIDE DA AFFRONTARE NEL QUADRO DELLA COSTITUZIONE DI NUOVI CAE

Uno degli obiettivi della direttiva rifiuta era aumentare il numero dei CAE.<sup>11</sup>

Questo obiettivo, tuttavia, come già accennato nel primo capitolo, non è stato realizzato. Dalle interviste condotte nell’ambito del presente sondaggio, ma anche dai dati raccolti nel quadro di una valutazione comparativa riguardante l’attuazione nazionale delle nuove disposizioni della direttiva rifiuta, appare evidente che le nuove norme non sono state recepite in modo omogeneo in Europa. Esistono notevoli differenze fra i paesi (cfr. Jagodzinski 2015, p. 69-84). Come illustrano alcune delle interviste, le nuove norme non hanno contribuito a semplificare le negoziazioni in settori e aziende non interessate a costituire dei CAE, e mancano sanzioni efficaci per la mancata osservanza degli obblighi giuridici (cfr. la sezione 3.3 seguente per maggiori informazioni).

**Dagli anni '90 sono stati creati solo pochi CAE. Il numero di aziende che potrebbero avere un CAE ma non lo hanno a causa dell'opposizione della direzione resta piuttosto elevato. Al riguardo, la direttiva rifiuta non ha prodotto effetti positivi.**

(Coordinatore CAE UNI Europa, Austria)

<sup>11</sup> A questo proposito, sono state stabilite regole nuove e più semplici riguardo, per esempio, la diffusione delle informazioni sull’azienda e la distribuzione del personale, facilitando potenzialmente la creazione di un CAE. Nel far questo, la direttiva rifiuta ha affrontato i problemi insorti nel costituire i CAE nel quadro della direttiva 94/45/CE. In molti casi (i conflitti in materia hanno portato tre cause innanzi la CGUE: Bofrost (C-62/99), Kühne & Nagel (C-440/00) e ADS Anker (C-349/01)), i rappresentanti dei lavoratori non sono riusciti a ricevere informazioni sufficienti dalla direzione sulla struttura dell’azienda e sulla distribuzione del personale, senza le quali è spesso pressoché impossibile avviare la costituzione di un CAE.

**Creare un CAE è diventato più difficile. Ci sono solo piccole sedi, in cui spesso le organizzazioni sindacali non esistono o sono deboli, rendendo difficile la costituzione di un CAE, soprattutto quando il relativo processo non è supportato dalla direzione locale.**

(Coordinatore CAE Polonia, industriALL)

**Per l’azienda XY la rinegoziazione è stata un problema, perché i rappresentanti sindacali non erano più coinvolti come lo erano stati in passato. Adesso non sono molti i rappresentanti sindacali nel CAE, e questo complica la negoziazione.**

(Coordinatore CAE UNI Europa, Svezia)

**Sono sempre più numerose le aziende che hanno un CAE. È diventata prassi come in tutte le grandi aziende norvegesi. Nelle imprese più piccole e anche in alcuni settori (per esempio nella ristorazione e nell’alberghiero) c’è ancora molto da fare.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Norvegia)

**In Slovacchia è ancora molto difficile costituire dei CAE o far entrare dei rappresentanti slovacchi in un CAE, dato che le attività di questi comitati non sono sostenute dalla direzione locale. La direzione non conosce, se non minimamente, l’attività dei CAE e vengono rispettate solo le disposizioni giuridiche di base. Quando il CAE fu creato nell’azienda XY, la direzione non aveva idea di come funzionasse un CAE o di come rapportarsi. Hanno provato a costituire un CAE dal 2008 in poi, ma ci sono riusciti solo nel 2014 a seguito di sentenza di un tribunale di terzo grado .**

(Coordinatore CAE industriALL, Slovacchia)

Dalle interviste con i coordinatori CAE appare piuttosto evidente che le norme che semplificano e favoriscono il processo di costituzione di un CAE, precisando più chiaramente gli obblighi a carico dei datori di lavoro e fornendo consulenza sul coinvolgimento dei sindacati, possono effettivamente avere un effetto positivo sulle aziende in cui la direzione centrale programma di costituire un organo transnazionale di rappresentanza degli interessi. I coordinatori CAE riferiscono anche positivamente sulla rinegoziazione o sull’adeguamento degli accordi basati sul vecchio articolo 13 (anche in caso di durata illimitata), ancorché dipendenti, ancora una volta, dalla volontà della direzione centrale.

Nei casi in cui mancano il sostegno e la volontà, tuttavia, le nuove norme sembrano piuttosto ininfluenti. Secondo i coordinatori CAE, sono sempre più numerosi i casi in cui manca la volontà dell’azienda di costituire un CAE, e non esistono meccanismi validi ed efficaci per trovare una soluzione definitiva.



**Creare un CAE in Belgio è piuttosto difficile. Nel caso dell'azienda XY la normativa non è stata di aiuto. Il recepimento nazionale in Belgio non basta (un semplice copia/incolla della direttiva). Mancano i servizi (interpreti ed esperti). La direzione è molto riluttante nel fornire l'interpretazione. Il ruolo della delegazione speciale di negoziazione (DSN) non è molto chiaro. Inoltre, non è una buona idea far causa a un'azienda e portarla in tribunale perché ciò compromette qualsiasi dialogo futuro. I tre anni di negoziazioni nell'azienda XY hanno permesso di ottenere solo i requisiti minimi. Alcuni dirigenti hanno cercato di rinegoziare prima dell'entrata in vigore della direttiva rifiuta, in modo da eluderne le disposizioni.**

(Coordinatore CAE industriALL, Belgio)

Anche nei casi delle norme di ripiego ("fallback"), per es. quando la direzione non fornisce le informazioni necessarie per costituire una delegazione speciale di negoziazione (DSN), è estremamente difficile, se non impossibile, indire elezioni locali o preparare e organizzare la prima riunione (spedire gli inviti, coprire i costi di viaggio e soggiorno, predisporre le traduzioni, ecc.).<sup>12</sup>

## 2.2 RISTRUTTURAZIONI – QUESTIONE FONDAMENTALE PER TUTTI I CAE

La necessità di migliorare il funzionamento delle procedure europee di informazione e consultazione è aumentata notevolmente negli ultimi due decenni, a seguito della globalizzazione accelerata e dell'allargamento dell'UE da 12 a 28 paesi, con conseguenze enormi per le attività economiche transnazionali e transfrontaliere alimentate dalla liberalizzazione del mercato interno. Come evidenziato in un recente rapporto alla CES (Voss 2016), c'è stata un'accelerazione delle ristrutturazioni aziendali dal 2008, guidata da vari fattori e criteri non solo legati a quello che viene tradizionalmente percepito come "cambiamento strutturale". Pertanto, abbiamo assistito a una crescita delle asimmetrie in Europa rispetto ai diritti dei lavoratori in materia di informazione e consultazione, oltre che a un aumento delle disuguaglianze nella capacità dei lavoratori stessi di incidere sui processi di ristrutturazione, a livello aziendale e oltre. Inoltre, sono aumentati i costi sociali della ristrutturazione, con divisioni e divari sempre più marcati in Europa. Mentre in alcune regioni d'Europa (zone in genere con un sistema consolidato di relazioni sindacali e con organizzazioni forti e influenti) i lavoratori stanno bene, in altri paesi i lavoratori pagano un prezzo eccessivamente elevato in termini di disoccupazione, mancanza di sviluppo della carriera per i giovani, peggioramento delle condizioni sociali e disparità di trattamento.

La tutela dei diritti dei lavoratori necessita quindi di una voce transnazionale più efficace, in grado di controbilanciare il potere economico e dirigenziale attraverso l'informazione e la consultazione

e di affrontare le strutture decisionali e le strategie societarie globalizzate. Questo aspetto è stato sottolineato in molti studi di ricerca, in revisioni comparative riguardanti l'attuazione della direttiva CAE nonché in casi di studio specifici aziendali (cfr. Jagodzinski/Kluge/Waddington 2009 o Eurofound 2009).

La ricerca enfatizza che il funzionamento corretto ed efficace di un CAE dipende essenzialmente da due condizioni.

In primo luogo, l'attuazione tempestiva delle procedure di informazione e consultazione, con tanto di garanzia per i membri CAE di accedere a una documentazione sufficiente, che consenta di valutare in modo approfondito e di formulare un parere sulle misure programmate che riguardano gli interessi dei lavoratori.

In secondo luogo, la disponibilità di assistenza e risorse, con anche riunioni più frequenti e regolari, il diritto di convocare riunioni straordinarie e di approfondimento, oltre a un miglior funzionamento dei comitati ristretti all'interno dei CAE, dell'accesso agli esperti (e analisi degli esperti), alla formazione e ai moderni mezzi di comunicazione (compresi i servizi di traduzione e interpretazione).

Rispetto a questi requisiti, la direttiva rifiuta include numerose nuove norme e disposizioni viste dai coordinatori CAE come importanti miglioramenti, segnatamente in materia di requisiti e processi di informazione e consultazione, di costituzione e ruolo del comitato direttivo, di formazione e sviluppo delle competenze e della comunicazione fra rappresentanza degli interessi dei lavoratori a livello nazionale ed europeo.

## 2.3 INFORMAZIONE E CONSULTAZIONE – UN FUNZIONAMENTO EFFETTIVO CHE È ANCORA PIÙ UN'ECCEZIONE CHE UNA REGOLA

Come già sottolineato nella panoramica generale del capitolo 1, la definizione più rigorosa di informazione e consultazione e le linee guida sul suo utilizzo, rilevanza e tempistica rappresentano il nucleo vitale della direttiva rifiuta. Nell'articolo 1 gli accordi per informare e consultare i lavoratori devono essere definiti in modo tale da garantirne l'efficacia; e le attività di informazione e consultazione dei dipendenti devono avvenire al pertinente livello di rappresentanza e direzione.

Secondo un opuscolo della CES sulla direttiva rifiuta, le "nuove definizioni di informazione e consultazione sono state formulate per rafforzare ruolo ed efficacia dei CAE"<sup>13</sup> in particolare attraverso i seguenti elementi:

- ▶ le procedure di informazione e consultazione devono soddisfare i criteri fondamentali di qualità e la tempistica;
- ▶ informazione e consultazione sono due procedure distinte. La consultazione non può avvenire se non è stata appropriatamente avviata la fase di informazione;

<sup>12</sup> Occorre precisare che questo particolare problema è stato sottolineato da alcuni paesi, come il Belgio o la Germania. In altri paesi la situazione sembra migliore grazie a norme di attuazione più rigorose in materia di meccanismi di ripiego.

<sup>13</sup> [https://www.etuc.org/IMG/pdf/CES-Depliant\\_The\\_New\\_Recast\\_Directive\\_def.pdf](https://www.etuc.org/IMG/pdf/CES-Depliant_The_New_Recast_Directive_def.pdf)

- ▶ “consultazione” significa che i rappresentanti dei lavoratori devono essere efficacemente coinvolti nelle decisioni della direzione. Questo presuppone che via sia sufficiente flessibilità riguardo ai risultati del processo decisionale della direzione.

In ultima analisi, l’efficacia di un CAE e dei processi transnazionali di informazione e consultazione dipende dal contenuto delle informazioni ricevute. Ai sensi dell’articolo 2.1 della direttiva, *“l’informazione avviene nei tempi, secondo modalità e con un contenuto appropriati che consentano ai rappresentanti dei lavoratori di procedere a una valutazione approfondita dell’eventuale impatto e di preparare, se del caso, la consultazione con l’organo competente dell’impresa di dimensioni comunitarie o del gruppo di imprese di dimensioni comunitarie.”*

La consultazione dipende quindi dalla ricezione, da parte dei rappresentanti dei lavoratori, delle informazioni rilevanti, presentate idealmente in un formato comprensibile per i destinatari.

La direttiva rifiuta offre indicazioni pratiche sui contenuti necessari dell’informazione e sulla materia della consultazione. Le nuove “prescrizioni accessorie” (che disciplinerebbero le attività di un CAE in mancanza di accordo fra le parti negoziali) prevedono quanto segue: l’informazione del comitato aziendale europeo riguarda in particolare la struttura, la situazione economico-finanziaria, la probabile evoluzione delle attività, la produzione e le vendite dell’impresa o del gruppo di imprese di dimensioni comunitarie. L’informazione e la consultazione del comitato aziendale europeo riguardano in particolare la situazione dell’occupazione e la sua probabile evoluzione, gli investimenti, le modifiche sostanziali in merito all’organizzazione, l’introduzione di nuovi metodi di lavoro o di nuovi processi produttivi, i trasferimenti di produzione, le fusioni, la riduzione delle dimensioni o la chiusura di imprese, stabilimenti o loro parti importanti, l’anticipazione di cambi e ristrutturazioni e i licenziamenti collettivi.

Riguardo alla possibile limitazione delle informazioni fornite dalla direzione, la direttiva rifiuta non modifica la nozione di riservatezza: l’articolo 8 permette alla direzione di ritirare completamente le informazioni o di chiedere ai membri CAE di non diffonderle se considerate riservate. L’esenzione dal fornire informazioni si applica quando, secondo criteri obiettivi, tali informazioni siano di natura tale da creare notevoli difficoltà al funzionamento dell’impresa.

I processi di informazione e consultazione, per essere efficaci, richiedono anche un certo grado di intesa comune fra le parti. In questo caso, la direttiva rifiuta lascia intatto l’articolo 9, relativamente vago, della direttiva 94/45/CE, ai sensi del quale direzione centrale e comitato aziendale europeo devono semplicemente lavorare con “spirito costruttivo”.

Secondo i coordinatori CAE che hanno partecipato al sondaggio, lacune e problemi chiave che ostacolano il funzionamento di un CAE sono legati a inadeguata attuazione se non addirittura a violazione di norme e obblighi. Nelle interviste è emerso molto spesso

che il problema chiave non è la direttiva CAE, il suo recepimento nazionale o l’accordo CAE, ma la relativa attuazione sul campo. Gli intervistati hanno segnalato, in particolare, i seguenti aspetti, che devono essere corretti e migliorati con urgenza:

- ▶ attuazione inadeguata, nella pratica, dei processi di informazione e consultazione – troppo spesso le informazioni sono fornite troppo tardi;
- ▶ nonostante i miglioramenti realizzati, mancano ancora chiare nozioni di transnazionalità e di competenze transnazionali del CAE;
- ▶ ampio ricorso alle clausole di riservatezza;
- ▶ mancanza di “spirito di cooperazione”;
- ▶ mancanza di intesa comune in materia di consultazione e, troppo spesso, assenza totale di consultazione;
- ▶ mancanza di volontà da parte della direzione di accettare un ruolo più forte dei sindacati nelle questioni dei CAE;
- ▶ mancanza di risorse e competenze per attuare i processi di informazione e consultazione in modo significativo, per esempio tempi limitati per le fasi di consultazione, nessuna possibilità di visitare le sedi locali, nessuna opportunità di ricorrere a competenze esterne o di coinvolgere le federazioni sindacali europee, ecc.;
- ▶ notevoli differenze fra paesi nei meccanismi di sanzione per violazione delle norme, da sanzioni che colpiscono veramente l’impresa a quelle pecuniarie decisamente troppo basse.

Nonostante i miglioramenti sulla carta, molti degli intervistati hanno sottolineato come sia ancora molto difficile, per la maggior parte dei CAE, ricevere informazioni sufficienti in tempo utile. In numerosi paesi è stato segnalato un aumento degli episodi in cui la direzione non fornisce informazioni adducendo la motivazione della riservatezza.

**La direttiva prevede che sia garantito l’accesso alle informazioni. Ma non esiste una tempistica concreta. Molte informazioni fornite sono reperibili nel sito Internet dell’azienda. Spesso mancano le informazioni supplementari.**

(Coordinatore CAE industriALL, Belgio)

**In particolare, nei casi di ristrutturazione, la maggior parte dei CAE viene informata solo quando le decisioni sono già state adottate e si entra nella fase di attuazione.**

(Coordinatore CAE, industriALL, Germania)

**Le informazioni fornite dalla direzione, spesso, non sono sufficienti. Il CAE non riceve alcuna informazione scritta prima della riunione. Nell’80% dei casi nessuna informazione è fornita in anticipo. I membri CAE, pertanto, ricevono le informazioni e devono formulare un loro parere nella stessa riunione. Le due fasi, invece, dovrebbero essere distinte. La direttiva prevede questo, ma la pratica mostra che c’è ancora lavoro da fare per disporre delle informazioni necessarie per preparare le sessioni.**

(Coordinatore CAE EFFAT, Francia)



**Sono aumentati enormemente gli episodi in cui la direzione rifiuta di fornire informazioni per motivi di riservatezza**  
(Coordinatore CAE, UNI Belgio)

La maggior parte degli intervistati ha aggiunto che spesso non vi è praticamente alcuna consultazione, e quando avviene si tratta spesso di circostanze troppo limitate. I coordinatori CAE hanno dichiarato che in quei casi gli accordi contenevano procedure più dettagliate riguardo ai processi di consultazione, benché la direzione abbia cercato spesso di includere clausole con limiti temporali relative ai processi di consultazione (per es. quattro settimane o anche meno). Perciò, la mancanza nella direttiva di accenni o linee guida per definire situazioni in cui la consultazione non permette di giungere a orientamenti o intese comuni viene percepita come un punto debole.

In questo contesto, i coordinatori CAE hanno anche osservato come la definizione di transnazionalità e di competenze del CAE nelle questioni transnazionali sia ancora piuttosto lacunosa, in particolare per gli accordi in cui ci si è limitati a copiare e incollare l'articolo 1.4 della direttiva (con la sua interpretazione restrittiva del concetto), senza riferimenti al concetto più ampio di cui al nuovo considerando. Mentre l'articolo 1.4 stabilisce che le questioni devono essere considerate transnazionali quando riguardando almeno due paesi, il considerando 16 chiarisce che non è il numero formale di paesi direttamente toccati a dover essere preso in considerazione, ma la "portata degli effetti potenziali" di una decisione della direzione che consente di formulare un'interpretazione piuttosto ampia.

Ancora una volta, i coordinatori CAE hanno sottolineato le principali differenze esistenti fra imprese in termini di volontà di collaborare e di stabilire un vero e proprio dialogo con gli organi di rappresentanza dei lavoratori e con il CAE. Gli intervistati non hanno solo evidenziato le grandi differenze fra CAE nell'UE e CAE in paesi terzi; in tale ambito, hanno anche parlato di dimensioni dell'azienda, di relazioni sindacali nazionali e di culture imprenditoriali. Dalle nostre interviste appare evidente che i paesi d'Europa centrale e orientale restano un'area geografica difficile dal punto di vista del funzionamento dei CAE. Invece, lo sviluppo di una intesa comune sul ruolo del CAE come organo transnazionale di informazioni significative, consultazione e coinvolgimento dei lavoratori sembra essere più facile da realizzare in paesi caratterizzati da forme cooperative di relazioni industriali e partecipazione dei lavoratori (cfr. anche la sezione 3.5).

I coordinatori CAE hanno anche fatto riferimento a tendenze più recenti che compromettono le culture di dialogo e cooperazione, come la maggiore influenza degli interessi finanziari e legali e l'influenza crescente degli investitori istituzionali.

**Per le aziende americane è difficile capire l'Europa e i suoi 28 diversi paesi membri; non afferrano l'utilità dei CAE. Nelle aziende di proprietà giapponese la situazione è peggiore. Non vi è quasi alcuna partecipazione degli esperti, seguita dalle aziende anglosassoni. Ma anche le aziende belghe (con una eccezione) non sono aperte al**

**dibattito e non vogliono concedere i giusti diritti al CAE.**  
(Coordinatore CAE industriALL, Belgio)

**Mentalità e atteggiamenti delle direzioni sono molto diversi. C'è un'azienda che accetta il ruolo di CAE nella tradizione tedesca di co-determinazione. Ci sono voluti invece cinque anni a una società sud-coreana per stabilire solo un contatto con la direzione.**  
(Coordinatore CAE industriALL, Slovacchia)

**Ci sono problemi anche in imprese a conduzione familiare oltre che nelle private equity con risorse molto scarse.**  
(Coordinatori CAE Polonia, Belgio e Italia)

**Riguardo alle proprietà, c'è una presenza crescente di fondi di investimento e banche anche nelle alte direzioni. Spesso non conoscono l'attività svolta e non dispongono di strategie a lungo termine per l'azienda (o addirittura non vogliono contatti con i rappresentanti dei lavoratori). Gli azionisti spesso non interagiscono minimamente con i sindacati.**  
(Coordinatore CAE EFFAT, Francia)

**I cambi continui nella direzione e la tendenza in aumento di far trattare le questioni legate al CAE da uffici legali ha un effetto negativo su ambiente e relazioni di lavoro.**  
(Coordinatore CAE industriALL, Germania)

## 2.4 TROPPI CAE PRIVI DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE DI BASE

A seguito di queste differenze nello "spirito di cooperazione", le competenze e risorse di base degli organi facenti capo ai CAE variano, secondo i coordinatori, notevolmente. Lacune che ancora esistono nonostante i miglioramenti apportati dalla direttiva rifiuta, per esempio sul diritto alla qualifica o la disposizione riguardante un comitato ristretto come prassi standard negli accordi CAE.

**Nonostante la normativa UE, il fattore più importante è la cultura aziendale. La creazione e il funzionamento dei CAE dipendono dalla cultura aziendale e dalla volontà della direzione di migliorare la trasparenza. Se esiste una buona cultura aziendale, il CAE può svolgere una parte attiva e molto importante.**  
(Coordinatore CAE EPSU, Svezia,)

**Se le direzioni generali si trovano negli USA, in genere il CAE viene istituito "in stile britannico", dato che la legislazione del Regno Unito è piuttosto permissiva e vengono rispettati solo i requisiti minimi. Il CAE non è in grado di agire in modo proattivo in questi casi.**  
(Coordinatore CAE UNI Europa, UK)

L'articolo 6 della nuova direttiva stabilisce che le negoziazioni "con spirito di cooperazione" devono permettere di raggiungere un accordo sulle modalità di attuazione dei diritti di informazione e consultazione. L'articolo 10 della direttiva riguarda "ruolo e protezione dei rappresentanti dei lavoratori" e include una nuova prescrizione secondo la quale "i membri del CAE dispongono dei mezzi necessari per l'applicazione dei diritti derivanti dalla presente direttiva, per rappresentare collettivamente gli interessi dei lavoratori (...)". L'articolo 10 cita anche il diritto alla formazione, affinché il CAE possa prepararsi in modo adeguato ad assolvere le proprie funzioni. Inoltre, l'articolo 10 della direttiva rifiuta anche l'obbligo per i membri CAE di informare gli organi di rappresentanza dei lavoratori, o l'insieme dei lavoratori stessi a livello nazionale, riguardo alla sostanza e ai risultati delle procedure per l'informazione e la consultazione. Per adempiere questo compito, il CAE deve poter esercitare il diritto di visitare le sedi locali e contare su metodi efficaci di comunicazione (Picard 2010).

Benché, secondo i coordinatori CAE, la direttiva rifiuta abbia prodotto effetti positivi sui CAE che già funzionavano piuttosto bene prima della rifusione, poco o nulla è migliorato per i CAE in cui il problema era rappresentato dalla fornitura di risorse per la formazione e la qualificazione, per gli esperti esterni o dalle risorse supplementari necessarie per i comitati ristretti. Dato che i diritti di base spesso non vengono rispettati o vengono attuati solo in modo inaccettabile, con anche i costi di viaggio per le sessioni di formazione spesso fonte di conflitto, molti coordinatori CAE hanno richiesto di dotare il CAE di un bilancio proprio per le attività da svolgere.

**La direzione locale non è sufficientemente informata sui diritti del CAE. I membri del CAE devono spiegare che hanno il diritto di viaggiare per le riunioni o le sessioni di formazione. (Coordinatori CAE in Slovacchia e Polonia)**  
**Per funzionare correttamente, dobbiamo garantire un supporto migliore per i CAE. Deve essere, pertanto, garantito un bilancio e la possibilità di consultare esperti.**

(Coordinatore CAE Belgio, industriAll)

**Due riunioni non bastano per trasformare un CAE in un gruppo che funziona e lavora insieme.**

(Coordinatore CAE EPSU, Svezia)

**Una questione importante sull'operato e la pratica dei CAE è il dovere dei loro membri di informare tutti i lavoratori nel loro paese. È spesso difficile per loro a causa di controversie nei rispettivi paesi e per la mancanza di canali di comunicazione. I rappresentanti dei paesi d'Europa meridionale, centrale e orientale, in particolare, non hanno molti contatti con i lavoratori che rappresentano.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Norvegia)

## 2.5 LA MAGGIOR PARTE DEI CAE NON RIESCE A SVOLGERE IL PROPRIO RUOLO NEI CASI DI RISTRUTTURAZIONE

La ristrutturazione è diventata un elemento permanente della vita societaria nelle aziende transnazionali. Benché l'Europa abbia sempre visto fasi di ristrutturazione accelerata in settori specifici (per es. siderurgico, tessile) o dell'economia nazionale (per es. i processi di trasformazione in Europa centrale e orientale), la ristrutturazione post-2008 è diversa (cfr. Voss 2016). La crisi del 2008 ha messo bruscamente fine a una fase comparativamente lunga di creazione netta di posti di lavoro, portando a un aumento deciso e continuo della disoccupazione, che ancora interessa la maggior parte degli Stati membri. Ha anche accelerato la ristrutturazione societaria che oggi è diventata un elemento costante della vita economica. A seguito dell'innovazione e del progresso tecnologico, le trasformazioni a livello di politica e società stanno influenzando il mercato del lavoro e in particolare le politiche sociali. Un recente progetto congiunto della CES e dei sindacati europei<sup>14</sup> ha messo in evidenza casi di ristrutturazione in società transnazionali in tutti i settori, indicando un forte aumento delle ristrutturazioni totalmente legate ai costi e una preponderanza di obiettivi finanziari a breve termine. Nella maggior parte dei casi, le ristrutturazioni a livello societario erano prive un serio tentativo di raggiungere un'intesa comune e condurre la ristrutturazione stessa in modo socialmente responsabile.

Le interviste con i coordinatori CAE hanno chiarito che la capacità dei CAE e dei processi transnazionali di informazione e consultazione per affrontare la ristrutturazione rappresentano molto più di un "litmus test" per l'efficienza e il corretto funzionamento di un CAE. La ristrutturazione non è più un'eccezione ma un elemento permanente dei CAE.

Al tempo stesso, i coordinatori CAE hanno osservato come la direttiva CAE e la maggior parte degli accordi, in questo ambito, non fossero "adatti allo scopo" nell'affrontare le ristrutturazioni o persino nell'anticipare i cambiamenti. Molteplici sfide sono state indicate dagli intervistati riguardo alle ristrutturazioni, compreso un netto aumento delle fusioni o l'emergere di nuovi problemi nel quadro delle società dipendenti, dei licenziatari o subappaltatori, che comportano tutti nuove mansioni e requisiti per il CAE.

**I CAE non partecipano attivamente ai processi di ristrutturazione. Vengono informati solo una volta prese le decisioni. Non hanno molta influenza sulle strategie. Benché ricevano informazioni corrette, la consultazione è molto limitata.**

(Coordinatore CAE, industriALL, Germania)

**Le informazioni vengono spesso fornite troppo tardi. Quando l'azienda YX ha rilevato la XY, il CAE lo ha appreso dalla stampa. A giugno c'erano state delle voci al riguardo e il**

<sup>14</sup> Cfr. i risultati del progetto "Anticipating change and restructuring in multinational companies through stronger transnational trade union coordination" condotto congiuntamente fra la fine del 2012 e giugno 2014 dalla CES e da industriAll, UNI Europa, EFFAT e EFBWW. Incentrato su casi concreti di ristrutturazione transnazionale in vari settori, il progetto ha puntato a migliorare il coordinamento transnazionale fra sindacati e rappresentanti dei lavoratori [https://www.etuc.org/IMG/pdf/MNC\\_restructuring\\_EN\\_.pdf](https://www.etuc.org/IMG/pdf/MNC_restructuring_EN_.pdf).

**CAE, durante una riunione, aveva chiesto alla direzione se fossero vere. La direzione ha negato e non ha divulgato alcuna informazione. Il 4 agosto è stata presa la decisione. La direzione ha affermato di non aver potuto informare il CAE perché ciò avrebbe causato problemi in borsa all'azienda. L'azienda non fornisce le informazioni necessarie e il CAE non è, così, in grado di intervenire. La consultazione manca completamente ed esiste solo sulla carta.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Italia)

**Ancora una volta, il problema principale è che il CAE, spesso, non viene informato in anticipo. Spesso il CAE apprende delle misure programmate di ristrutturazione dalla stampa prima essere informato dalla direzione. Non riceve informazioni prima che venga presa la decisione finale (spesso giustificata dalla direzione con il pretesto della riservatezza) e, pertanto, non è in grado di gestire il cambiamento. Tutto quello che può fare è limitare i danni.**

(Coordinatore CAE EFFAT, Francia)

**Nei casi di ristrutturazione e fusione, il CAE viene informato raramente in tempo.**

(Coordinatore CAE, EFBWW, Austria)

Nei casi di ristrutturazione, il CAE si trova sotto pressione su due fronti. Come organismo transnazionale di rappresentanza degli interessi, si adopera per la migliore soluzione possibile per i lavoratori europei mentre, al tempo stesso, deve tener conto degli interessi locali e nazionali e dei relativi processi di consultazione. Ciò non necessita solo di processi di informazione e consultazione che funzionino in modo corretto, ma anche di competenze e di risorse aggiuntive che spesso non esistono nella pratica. Pertanto, anche in quelle aziende in cui l'opera di informazione e consultazione funziona bene, il CAE non sarebbe in grado di organizzare un coinvolgimento adeguato per mancanza di tempo e risorse. In questi casi, la necessità di un supporto esterno dei sindacati e di esperti professionisti è nettamente aumentata per favorire un funzionamento sufficiente. Al tempo stesso, i coordinatori CAE hanno evidenziato come sia ancora troppo debole il quadro fornito dalla direttiva rispetto al ruolo dei sindacati, al diritto di consultare esperti esterni e al ruolo del comitato ristretto. Nell'esperienza di molti di loro, la direzione blocca troppo spesso il coinvolgimento dello staff di supporto e di esperti esterni, adducendo come giustificazione i costi e il timore di un rallentamento del processo a causa di tale coinvolgimento.

**È molto difficile per i CAE prevedere i dibattiti sulle ristrutturazioni portati avanti a porte chiuse. Intervenire è spesso impossibile poiché le informazioni vengono fornite al CAE troppo tardi. Il CAE non ha alcun potere per intervenire. Le informazioni ci sono ma non bastano.**

(Coordinatore CAE EPSU, Italia)

**Nei casi in cui i CAE sono piuttosto grandi (da 25 a 30 persone) e in cui la ristrutturazione riguarda solo due paesi, è un problema coinvolgere l'intero CAE, come previsto, anche**

**se la direzione lo accetta. È importante rafforzare il ruolo del comitato ristretto/di lavoro, poiché è molto più facile per un organismo più piccolo gestire queste situazioni.**

(Coordinatore CAE Norvegia e Germania)

**Con la direttiva rifusa un aspetto è peggiorato: l'introduzione dell'aspetto della transnazionalità. In uno dei tre CAE in Italia sono riusciti a escludere l'elemento della transnazionalità dall'accordo CAE.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Italia)

Come mostrano le parole degli intervistati, sono enormi le sfide associate a carenze, a violazioni delle prescrizioni legali e ad altri problemi. I coordinatori CAE intervistati di tutti i settori e paesi UE parlano, praticamente all'unanimità, di stili dirigenziali e di culture aziendali come problema chiave; stili e culture che, più o meno apertamente, si oppongono a coinvolgimenti e interferenze nelle decisioni da parte dei rappresentanti dei lavoratori, del dialogo sociale o, persino, di una consultazione efficace.

In questo scenario, i coordinatori CAE considerano la mancanza di sanzioni efficaci e le formulazioni vaghe come ostacoli principali all'attuazione efficace delle disposizioni della direttiva. Le interviste confermano i risultati di una valutazione comparativa delle norme nazionali relative alle sanzioni (Jagodzinski 2014): grandi differenze e un'attuazione complessivamente insufficiente delle disposizioni della direttiva ai sensi della quale le sanzioni devono essere "efficaci, proporzionate e dissuasive".

Secondo i coordinatori CAE, il regime attuale in materia di applicazione e sanzioni non offre veri e propri incentivi o motivi che spingano le aziende a rispettare le disposizioni di legge riguardanti l'informazione e la consultazione o altri requisiti della direttiva CAE. Hanno osservato come l'unico riferimento a sanzioni e procedure amministrative e giudiziarie si trovi nel considerando 36 della direttiva e non nel corpo principale.

**La legge belga non prevede sanzioni adeguate. La mancanza generale di volontà da parte della direzione non può essere sanzionata. La mancanza di sanzioni è un problema belga. Il recepimento è stato solo un esercizio di copia/incolla senza ulteriori definizioni o chiarimenti.**

(Coordinatore CAE, UNI Europa, Belgio)

**Un grosso problema è che non sono previste sanzioni quando la direzione blocca la creazione di un CAE o le attività di quest'ultimo.**

(Coordinatore CAE industriali Slovacchia)

**Riguardo alle disposizioni relative a sanzioni e procedimenti giudiziari, è importante sottolineare con un considerando della direttiva possa influenzare l'interpretazione delle norme legali, ma non costituisce una norma in sé.**

(Esperto legale CAE DGB Germania)

## 3. ESIGENZE E RICHIESTE RIGUARDO ALLA REVISIONE DELLA DIRETTIVA CAE

### 3.1 SETTORI CHIAVE IN CUI LA DIRETTIVA CAE E RELATIVA ATTUAZIONE DEVONO ESSERE MIGLIORATI

Benché le valutazioni riguardanti la necessità di migliorare e adeguare la direttiva siano diverse fra i coordinatori CAE, tutte hanno sottolineato che l'attuale direttiva CAE non è "adatta allo scopo" e che deve essere migliorata con urgenza, in considerazione delle sfide che i paesi europei si trovano ad affrontare (incertezze all'interno dell'economia globale, cambiamenti tecnologici disgreganti come la digitalizzazione, crisi sociali e occupazionali ancora persistenti in molte regioni d'Europa, ecc.).

Questo capitolo evidenzia i risultati del sondaggio riguardanti richieste e esigenze da prendere in considerazione nel rivedere la direttiva CAE. Secondo i coordinatori CAE, servono ulteriori interventi, adeguamenti e cambiamenti regolamentari, soprattutto nei seguenti campi:

- ▶ migliorare l'applicazione della direttiva, per far sì che sia adatta allo scopo;
- ▶ affrontare lacune e scappatoie ancora esistenti nella direttiva;
- ▶ migliorare l'anticipazione dei cambiamenti e la gestione delle ristrutturazioni;
- ▶ collegare i CAE e le altre strutture di rappresentanza degli interessi e di partecipazione dei lavoratori.

### 3.2 MIGLIORE APPLICAZIONE DELLE DISPOSIZIONI DELLA DIRETTIVA E SANZIONI PIÙ SEVERE

Come visto nella sezione precedente, l'attuazione pratica non solo delle disposizioni riguardanti informazione e consultazione ma anche di altre disposizioni della direttiva avviene a un livello sufficiente nei CAE sostenuti dalla direzione e integrati in una cultura aziendale cooperativa e orientata al dialogo. Non è, tuttavia, così per la maggior parte dei CAE. I coordinatori CAE, infatti, sottolineano il bisogno urgente di definire più precisamente le conseguenze di eventuali comportamenti impropri e violazioni delle disposizioni legali, nonché di prevedere meccanismi di sanzione molto più severi. Per quanto riguarda la consultazione, i coordinatori indicano anche le buone pratiche di alcuni paesi, che prevedono corrette procedure di consultazione prima di attuare qualsiasi decisione.

Inoltre, come osservato da alcuni coordinatori CAE, la debolezza dei meccanismi di applicazione e sanzione influisce negativamente anche sulla costituzione dei CAE in situazioni in cui il processo viene bloccato o ostacolato dalla direzione locale o centrale.

**Per le aziende è più facile ignorare le regole, poiché le sanzioni non sono abbastanza severe. Le sanzioni pecuniarie devono essere più alte. Prevedendo solo sanzioni molto tenui, è la direttiva stessa a trasmettere l'idea che rispettarla non è poi così importante.**

(Coordinatore CAE EPSU, Svezia)

**La legislazione non prevede sanzioni quando le aziende non rispettano la normativa. La legislazione finlandese non ha colmato questa lacuna presente nella direttiva.**

(Coordinatore CAE EFFAT, Finlandia)

**Sono tanti i casi in cui la costituzione di un CAE per legge è fallita; semplicemente, la direzione non ha fornito la collaborazione imposta per legge, per esempio non trasmettendo le informazioni riguardanti i numeri del personale per eleggere i delegati, non spedendo gli inviti per la riunione iniziale, o non mettendo a disposizione la necessaria infrastruttura.**

(Coordinatore CAE industriAll, Germania)

### 3.3 SCAPPATOIE E CARENZE ANCORA ESISTENTI

Analizzando i processi di informazione e consultazione, ma maggiormente in relazione con i singoli accordi CAE, gli intervistati hanno anche sottolineato la necessità di definire in modo più preciso e vincolante i requisiti e le varie fasi di tali processi.

Per i casi, troppo frequenti, in cui la direzione non fornisce le informazioni sufficienti, la maggior parte dei coordinatori CAE chiede che la direttiva includa disposizioni più precise sull'applicazione delle clausole di riservatezza. Tuttavia, a loro avviso, le definizioni di "transnazionalità" e "questioni transnazionali" lascia ancora spazio a errori di interpretazione, nonostante la maggiore chiarezza del considerando 16. Purtroppo, la cosa non avviene nella pratica.

**Con la rifusione della direttiva un aspetto è peggiorato: quello della transnazionalità. In uno dei tre CAE in Italia è stato addirittura escluso l'elemento della transnazionalità dall'accordo CAE.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Italia)

Tutti i coordinatori CAE hanno sottolineato la necessità di adeguare la direttiva, per conferire ai CAE maggiori diritti in materia di qualifiche, sviluppo delle competenze e formazione (come obbligo per l'azienda più che come diritto del CAE). C'è un bisogno crescente di professionalizzare il lavoro non solo di un comitato ristretto (o direttivo) ma dell'intero CAE alla luce delle numerose sfide che oggi le aziende transnazionali si trovano ad affrontare in Europa.

**La direttiva deve far sì che ai membri CAE sia concesso più tempo per le loro attività CAE. Infatti, spesso non riescono a svolgere le loro mansioni per mancanza di tempo.**

(Coordinatore CAE EPSU, Svezia)

**La direttiva CAE non prevede assistenza e staff.**

(Coordinatore CAE IndustriAll, Belgio)

In questo contesto, i coordinatori CAE hanno sottolineato la necessità di migliorare, in generale, le risorse disponibili perché quelle attuali non bastano più per le mansioni che devono essere svolte dai delegati CAE. I delegati CAE, attualmente, portano avanti un lavoro che si aggiunge a quello delle loro attività e funzioni a livello nazionale e locale, un fatto che non permette più di soddisfare i requisiti di professionalizzazione.

Inoltre, benché la direttiva CAE rifusa riconosca il ruolo fondamentale svolto da un comitato ristretto, molti coordinatori CAE vedono la necessità di migliorare disposizioni e indicazioni riguardanti costituzione, composizione, risorse e mansioni minime del comitato direttivo.

**I membri del comitato ristretto devono poter parlare ai lavoratori in tutte le sedi, soprattutto quelle prive di rappresentante CAE.**

(Coordinatore CAE EPSU, Italia)

**La sfida consiste nel disporre di un comitato ristretto più attivo, in quanto l'organismo plenario (che si riunisce solo una volta l'anno) non è abbastanza flessibile per reagire all'accelerazione di processi e tendenze. I comitati ristretti sono in grado di gestire meglio questi aspetti.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Norvegia)

La direttiva prevede il coinvolgimento degli esperti dei sindacati. Secondo la maggior parte dei coordinatori CAE, questa disposizione non è abbastanza chiara e deve essere chiarita, dato che la direzione la interpreta come vuole. Se viene nominato, un esperto sindacale deve poter partecipare a tutte le riunioni.

**Non è sempre chiaro il coinvolgimento, le competenze e le responsabilità dei sindacati all'interno del CAE, né come distribuire le mansioni fra membri CAE e sindacati. Il ruolo dei sindacati deve pertanto essere evidenziato nella direttiva.**

(Coordinatore CAE industriAll Slovacchia)

Riguardo alla necessità di professionalizzare l'operato del CAE, è aumentato il ruolo del comitato ristretto, oltre a quello dei comitati di lavoro all'interno dei CAE di maggiori dimensioni. A parte l'aumento dei requisiti di competenza per svolgere un lavoro di alta qualità, il comitato ristretto svolge un ruolo fondamentale anche nel comunicare e coordinare gli interessi all'interno del CAE e fra gli organi di rappresentanza degli interessi nazionali e transnazionali. I coordinatori CAE accolgono con favore la disposizione della direttiva ai sensi della quale il CAE deve informare il rappresentante locale; segnalano, tuttavia, una mancanza di chiarezza riguardo alla modalità concreta di attuazione. Pertanto, nella direttiva, occorre sia un chiarimento al riguardo, sia un riferimento esplicito al diritto dei membri CAE di visitare le sedi locali.

Infine, riguardo alla capacità di svolgere mansioni più concrete e di portare avanti le sempre più numerose attività di un CAE, i coordinatori ritengono impossibile gestire un CAE che funziona bene sulla base di un accordo che prevede solo una riunione annuale, dato che anche due riunioni potrebbero non bastare. La direttiva deve fornire indicazioni più concrete sullo svolgimento delle riunioni regolari e straordinarie.

## Ulteriori richieste

Numerose ulteriori richieste di miglioramento delle disposizioni specifiche e della normativa CAE sono state formulate dai coordinatori CAE.

- ▶ Praticamente all'unanimità, i coordinatori CAE hanno osservato l'eccessiva lunghezza (attualmente tre anni) dei termini per (ri) negoziare gli accordi. Devono essere molto più brevi, per esempio un anno, prima dell'applicazione delle norme di ripiego.
- ▶ Inoltre, la stragrande maggioranza dei coordinatori CAE era decisamente favorevole a trovare una soluzione per porre fine agli accordi basati sul vecchio art. 13. Una richiesta che viene, in particolare, dagli intervistati di Regno Unito, Belgio e Italia, dove gli accordi in base all'articolo 13, con durata illimitata, sono spesso utilizzati per congelare una prassi standard di informazione e consultazione transnazionale nettamente inferiore a quanto previsto dalle disposizioni della direttiva rifiuta.

Infine, i coordinatori CAE di numerosi paesi hanno espresso il desiderio di vedere adeguate le disposizioni in materia di costituzione di un CAE da zero, al fine di garantire maggiore flessibilità e di riflettere le tendenze e i cambiamenti strutturali nel quadro della produzione transnazionale e nella fornitura di servizi in Europa. In questo caso la richiesta è per ottenere soglie minime più basse, ai fini della costituzione di un CAE: sia le soglie minime nazionali che quelle per il personale complessivo dell'azienda.



**Per poter partecipare ai CAE le soglie minime devono essere più basse. Per esempio, l'azienda XY opera in 20 paesi, ma solo quattro soddisfano la soglia minima nazionale e possono inviare i loro delegati al CAE.**

(Coordinatore CAE industriAll, Austria)

### **3.4 SUGGERIMENTI DI MIGLIORAMENTO DELLE CAPACITÀ DEL CAE NEI CASI DI RISTRUTTURAZIONE**

Come evidenziato nel capitolo precedente, l'attuale pratica e il funzionamento dei CAE, con poche eccezioni, nei casi di ristrutturazione, non sono soddisfacenti e necessitano di notevoli miglioramenti, secondo tutti i coordinatori CAE intervistati. Miglioramenti indispensabili anche perché i CAE, nell'attuale quadro UE delle attività migliorate e socialmente responsabili di anticipazione e gestione dei cambiamenti (il cosiddetto "quadro di qualità", cfr. Commissione UE 2013), svolgono un ruolo chiave.

I coordinatori CAE vedono la necessità impellente di cambi sostanziali per gestire la ristrutturazione a livello aziendale e per aumentare sia la capacità che il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori a livello transnazionale nell'anticipare i futuri cambiamenti e ristrutturazioni.

Una richiesta fondamentale in tale ambito è quella di garantire una migliore attuazione della gestione degli obblighi riguardanti informazione e consultazione. Anche in questo caso, sono considerate fondamentali sia le sanzioni che la possibilità di bloccare le decisioni fino all'ultimazione del processo di consultazione a livello UE.

Confrontati con una realtà in cui la maggior parte dei CAE deve scontrarsi con culture aziendali e stili dirigenziali non in linea con lo "spirito di cooperazione" invocato dalla direttiva CAE, i coordinatori CAE hanno richiesto anche un severo obbligo legale per la cooperazione e il coinvolgimento dei lavoratori nelle questioni che li riguardano direttamente.

**Per anticipare meglio le ristrutturazioni, le procedure di informazione e consultazione devono diventare obbligatorie ed essere fatte valere tramite sanzioni. I membri CAE devono poter partecipare alle riunioni del consiglio di amministrazione quando vengono discusse le questioni di natura sociale. Il CAE deve essere coinvolto nell'elaborazione dei piani sociali. Il CAE deve poter valutare le questioni sociali, il comportamento della direzione e l'etica. Deve disporre, al riguardo, di potere di controllo.**

(Coordinatore CAE EPSU, Italia)

In un contesto di risorse limitate, da cui l'impossibilità per il CAE di lavorare in modo soddisfacente (anche data la permanenza dei programmi di cambiamento e ristrutturazione), i coordinatori CAE hanno

anche affermato che, oltre a migliori diritti per assumere esperti esterni, è necessario rafforzare il ruolo dei consulenti all'interno dei CAE, sia a livello nazionale che europeo, nei casi di ristrutturazione.

I coordinatori CAE hanno anche indicato i requisiti riguardanti i membri CAE e le loro competenze: essi devono essere preparati meglio e più proattivi nel raccogliere le giuste informazioni dalla direzione (dove esiste la volontà di condividere le informazioni). Per formulare domande informate ed essere preparati meglio per anticipare il cambiamento e la ristrutturazione, occorre assolutamente sia la formazione (per es. su cifre e rapporti economici e finanziari) che un sostegno sindacale migliore e più continuo sia a livello nazionale che europeo.

**In Norvegia, la cooperazione fra direzione e CAE funziona, in genere, molto bene. I CAE, tuttavia, non si confrontano spesso con la direzione formulando domande. È più una questione di formazione e cooperazione all'interno del CAE che non di legislazione.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Norvegia)

Numerosi coordinatori CAE, per esempio nel settore privato dei servizi, hanno anche sottolineato la necessità di adeguare la normativa CAE per contemplare meglio le società dipendenti, come le aziende in franchising o le joint venture. I coordinatori CAE considerano l'attuale definizione di "imprese controllanti" non abbastanza precisa da fornire chiare indicazioni per il recepimento a livello nazionali e per i singoli accordi CAE su come affrontare la questione delle società dipendenti.

### **3.5 NECESSITÀ DI CONSOLIDARE PIÙ SALDAMENTE I CAE NEL CONTESTO PIÙ AMPIO DELLA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI E DI RAFFORZARE IL COORDINAMENTO SINDACALE EUROPEO**

Molti coordinatori sindacali intervistati hanno sottolineato un problema che tende a assumere maggiore rilevanza a causa delle sempre più ampie ristrutturazioni, in particolare dalla crisi del 2008, e dell'intensificarsi della concorrenza sui costi fra aziende e, di fatto, fra impianti diversi all'interno di società transnazionali: la natura "isolata" di un CAE, ossia la mancanza di comunicazione, scambio e coordinamento con gli organi locali e nazionali di rappresentanza degli interessi e di partecipazione dei lavoratori. È stato sottolineato che superare questo isolamento sarebbe importante non solo per anticipare meglio cambiamento e ristrutturazioni ma anche, alla luce del ruolo unico di un CAE, per sviluppare strategie socialmente responsabili di ristrutturazione e di gestione del cambiamento a vantaggio di tutta la forza lavoro europea. Per quanto attiene alla migliore anticipazione, i coordinatori CAE hanno evidenziato l'effetto positivo di una maggiore cooperazione del CAE con i rappresentanti dei lavoratori a livello di consiglio di amministrazione, un aspetto troppo spesso trascurato, a loro modo di vedere.

I coordinatori CAE provenienti da vari paesi (con diverse tradizioni di partecipazione dei lavoratori a livello di consiglio di amministrazione, cfr. dati sottostanti) hanno sottolineato la necessità di una cooperazione nettamente maggiore fra CAE e rappresentanti a livello di consiglio di amministrazione in materia di ristrutturazione e migliore anticipazione. La comunicazione deve essere elaborata in modo sistematico e i flussi di informazione a valle, in particolare verso i paesi al di fuori del paese della casa madre, devono essere resi più permanenti.

**In qualsiasi situazione di ristrutturazione, è fondamentale l'accesso alle informazioni a livello di consiglio di amministrazione. Il coordinatore CAE partecipa alle riunioni del consiglio di amministrazione (12 volte l'anno) e dispone di molte più informazioni. Ma in molti casi i membri CAE non hanno accesso alle informazioni a livello di CdA.**

(Coordinatore CAE EPSU, Svezia)

**Per anticipare meglio il cambiamento strutturale, il CAE deve avere legami più stretti con il comitato di sorveglianza. Dato che si trova nella direzione generale dell'azienda, il presidente del CAE è coinvolto nel comitato di sorveglianza ed è anche molto meglio informato.**

(Coordinatore CAE EPSU, Austria)

**I CAE tendono a essere isolati all'interno delle aziende, senza collegamenti con i rappresentanti nazionali e con i rappresentanti a livelli di consiglio di amministrazione. Per anticipare meglio il cambiamento, è necessario coinvolgere i rappresentanti sindacali locali e centrali.**

(Coordinatore CAE EPSU, Svezia)

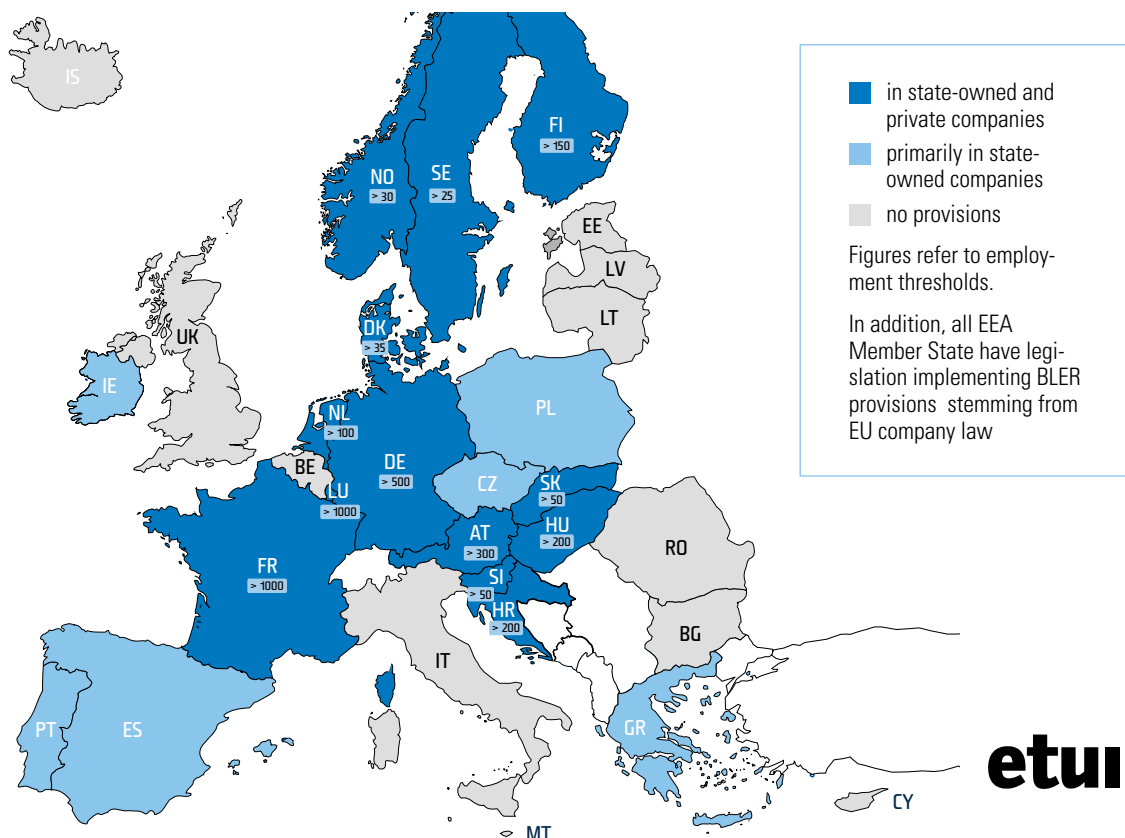
**È abbastanza normale per i delegati superiori dei CAE essere anche membri del consiglio di amministrazione dell'azienda. Questo duplice ruolo permette di raccogliere e diffondere, già nelle fasi iniziali, le informazioni sui probabili cambiamenti o adeguamenti.**

(Coordinatore CAE, UNI Europa Germania)

**Gli accordi CAE devono permettere ai membri del consiglio di amministrazione eletti dai lavoratori di partecipare alle riunioni CAE e ai comitati di lavoro come osservatori. È importante collegarli il più strettamente possibile (come è stato realizzato con grande successo in numerose aziende norvegesi). I membri del consiglio di amministrazione sono bene informati dal CAE e in grado a loro volta di informare il CAE nel loro duplice ruolo.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Norvegia)

## RAPPRESENTANZA DEI LAVORATORI A LIVELLO DI CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN EUROPA



Based on: "Worker board-level participation in the 31 European Economic Area countries", Conchon, Kluge, and Stolt. ETUI. Worker-participation.eu. Last updated August 2015

Nonostante le differenze nei quadri delle relazioni industriali nazionali riguardanti la rappresentanza dei lavoratori a livello di consiglio di amministrazione attualmente esistenti in 18 Stati membri UE, per esempio nella possibilità per i rappresentanti di ricoprire incarichi contemporaneamente nel CAE e nel consiglio di amministrazione (ciò è permesso nella maggior parte dei paesi ma non in Francia, per esempio), i coordinatori CAE hanno sottolineato i vantaggi pratici dei legami stretti e solidi, in particolare nel contesto dell'anticipazione e della gestione delle ristrutturazioni in modo equilibrato dal punto di vista sociale. Tali legami non consentono solo di ottenere le informazioni in modo anticipato, ma permettono anche di proiettare all'interno del consiglio di amministrazione interessi e problematiche chiave dei lavoratori, influenzando così il processo decisionale strategico al massimo livello direttivo.

A parte chiedere lo scambio continuo di informazione fra il CAE e altri organi e istituzioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori all'interno dell'azienda, i coordinatori CAE hanno anche sottolineato l'importanza per il CAE dei sindacati nazionali ed europei.

**Il CAE lavora meglio con un alto coordinamento dei rappresentanti sindacali. Dato che i membri vengono da vari paesi con diverse tradizioni e diversi diritti riguardanti i comitati aziendali, la consultazione deve essere coordinata.**

(Coordinatore CAE in Germania, Austria e Svezia)

**I sindacati europei sono molto importanti per il lavoro del CAE: sono guide e consulenti per il CAE e devono rappresentare i CAE a livello europeo.**

(Coordinatore CAE EPSU, Italia)

**Il coinvolgimento sindacale deve essere migliorato, in linea retta dal livello nazionale a quello europeo. Una rete che include i livelli nazionali è cruciale per il successo di un CAE.**

(Coordinatore CAE, UNI Europa, Svezia)

**Deve esserci almeno un coordinatore per CAE. È dovere dei sindacati nazionali essere all'altezza di questa aspettativa. I sindacati devono essere più strutturati per sostenere i membri CAE. Nella loro attività di tutti i giorni, i CAE non sono al centro dell'attenzione e sono spesso l'ultimo punto in agenda. Questo deve cambiare. L'interazione dei vari attori già funziona bene quando c'è un rappresentante di un sindacato europeo (e.g. IndustriAll) nel CAE. Questo coinvolgimento deve essere garantito.**

(Coordinatore CAE IndustriAll, Belgio)

**Deve essere creata una rete sindacale per garantire uno scambio di informazioni con i sindacati europei da altri settori (per esempio, l'industria italiana del cemento fa parte del settore edile, mentre in Spagna appartiene al settore chimico). Per una migliore anticipazione, la comunicazione è essenziale.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Italia)

Come sottolineato da coordinatori CAE di vari paesi, i CAE caratterizzati da un forte coordinamento sindacale sia a livello nazionale che europeo funzionano meglio e sono più efficaci in termini di prestazioni, informazione e consultazione transnazionali e di risultati relativi al plasmare i processi di cambiamento e ristrutturazione. Data la diversità dei sistemi di rappresentanza degli interessi nazionali (per esempio modelli diversi di rappresentanza degli interessi dei lavoratori sul posto di lavoro e a livello aziendale, partecipazione e codeterminazione dei lavoratori, e ruolo dei sindacati in questo contesto), i sindacati, con l'affiliazione europea nelle federazioni sindacali settoriali, sono l'unico attore in grado di coordinare e sviluppare le piattaforme congiunte, le reti e gli orientamenti strategici. In questo contesto i coordinatori CAE hanno anche osservato come il coinvolgimento delle federazioni industriali europee come firmatarie degli accordi quadro europei a livello aziendale sia considerato un elemento fondamentale per un'attuazione totale e di successo.

Numerosi altri effetti positivi derivanti da un forte coinvolgimento dei sindacati europei e nazionali nelle pratiche CAE sono stati evidenziati dai coordinatori CAE in questo sondaggio, per esempio relativamente a sviluppo delle competenze, fornitura di perizia e consulenza, sostegno al coordinamento e all'articolazione degli interessi o organizzazione di scambi fra CAE all'interno di settori specifici.

In questo scenario, i coordinatori CAE sono fortemente a favore dell'impegno dei sindacati nazionali ed europei a sostenere i CAE. Ogni CAE deve essere sostenuto sia a livello nazionale che europeo da un consulente e coordinatore sindacale.

Ma non solo i sindacati a livello UE devono ricoprire un ruolo più forte. A livello delle direzioni, c'è l'esigenza di un sostegno più forte da parte delle organizzazioni dei datori di lavoro a livello nazionale e UE in termini di sviluppo delle competenze e di scambi, come precisato dai coordinatori CAE dei paesi d'Europa centrale e orientale in particolare. Troppo spesso i membri CAE si trovano confrontati ai rappresentanti di direzione che sono informati male sulla direttiva e la sua attuazione nazionale.

**Il coordinamento e la comunicazione fra rappresentanti dei lavoratori non sono sufficienti. Anche la parte dei datori di lavoro deve essere meglio informata. La conoscenza della direzione sui CAE deve essere migliorata. Anche le organizzazioni europee dei datori di lavoro devono impegnarsi nella formazione e nell'informare la direzione.**

(Coordinatore CAE industriALL, Slovacchia)

**Nei paesi senza tradizione di comitati aziendali e in cui l'informazione e la consultazione non sono definite nella legislazione nazionale, è molto più difficile.**

(Coordinatore CAE Bulgaria, France e Regno Unito)



### 3.6 C'È BISOGNO DI UNA REVISIONE?

I capitoli precedenti del presente studio presentano una lunga serie di richieste, rivendicazioni e suggerimenti dei coordinatori CAE riguardo ai miglioramenti da apportare alla direttiva CAE e alla sua attuazione sul campo. Nel nostro sondaggio e nelle interviste condotte è stato anche chiesto ai coordinatori CAE se vedessero il bisogno di una revisione profonda della direttiva e se fossero possibili altre soluzioni. Le risposte sono state estremamente precise e dettagliate. Non sono stati indicati solo i punti deboli, le carenze e le lacune della direttiva, i problemi riguardanti il recepimento della stessa a livello nazionale e l'attuazione degli accordi sul campo; sono stati segnalati anche l'attuale clima politico e le costellazioni di potere.

Alquanto diverse le valutazioni riguardo all'origine del problema principale: si tratta del testo giuridico della direttiva e delle relative disposizioni o del recepimento nazionale? Esistono lacune e scappatoie legali nella direttiva che devono essere corrette attraverso una revisione o un'altra rifusione? Oppure l'attenzione dovrebbe essere spostata maggiormente sugli adeguamenti, per fornire istruzioni più chiare e regole più severe per l'attuazione sul campo?

**Il recepimento non è il problema. La direttiva attuale è piuttosto vaga ed è difficile lavorare sulla base delle sue disposizioni.**

(Coordinatore CAE EFBWW, Italia)

**I problemi riguardano le scappatoie presenti nella direttiva. La direttiva non definisce alcun reale potere di intervento del CAE. Le disposizioni non sono molto precise. Inoltre, mancano le sanzioni. La direzione, pertanto, non è obbligata a rispettare le disposizioni. L'attuazione nazionale non ha causato alcun problema.**

(Coordinatore CAE EPSU, Italia)

Contrariamente a queste valutazioni, la maggior parte degli intervistati ha indicato come problema chiave la direttiva stessa anziché l'inadeguato recepimento nazionale o l'inadeguata applicazione delle sue disposizioni più importanti. Oltre a vedere determinati punti deboli nel corpo della direttiva (incertezze ancora esistenti riguardo a definizioni come "questioni transnazionali", necessità di chiarire meglio le condizioni per dichiarare riservate le informazioni, indicazioni precise sulle procedure di reportistica, il ruolo dei sindacati, ecc.), la maggior parte dei coordinatori CAE ha sottolineato che il problema chiave affrontato dai CAE, al momento, è l'applicazione inadeguata di quanto già stabilito nella direttiva.

**Il recepimento è un problema. La sfida principale consiste nell'attuare appropriatamente la direttiva, imponendo le disposizioni che già esistono.**

(Coordinatore CAE in Belgio, Germania, paesi nordici e Europa centrale e orientale)

**Il recepimento nella legislazione nazionale varia enormemente, anche riguardo a sanzioni e multe. Resta ancora meno costoso violare la legge. La rifusione è stata un passo avanti ma è ancora un compromesso.**

(Coordinatore CAE EPSU, Svezia)

Anche in questo caso, tutti i coordinatori CAE hanno segnalato la questione delle sanzioni e delle misure in risposta alle violazioni delle disposizioni della direttiva come aspetto chiave da migliorare: non solo ci sono importanti variazioni e differenze riguardo alle sanzioni e alla misura in cui essere incidono realmente sulla politica aziendale. Occorre quindi, come priorità assoluta, migliorare l'applicazione delle sanzioni.

In questo scenario, la maggior parte dei coordinatori CAE ha indicato la necessità di adeguare in modo mirato le disposizioni dimostratesi troppo vaghe anziché una revisione completa dell'intera direttiva.

**Dovremmo partire dal testo esistente e rimediare le lacune. In generale, le disposizioni sono buone ma esistono molte incomprensioni e interpretazioni errate. La Commissione europea deve intervenire maggiormente sul contenuto, impedendo ai datori di lavoro di agire come se la direttiva non esistesse.**

(Coordinatore CAE, UNI Europa, Belgio)

**Se dovessimo partire da zero, ci vorrebbe troppo a partorire una nuova direttiva. È più facile migliorare quella esistente anche giungendo solo a un compromesso. Non è certo che entrambe le parti vogliano veramente dei miglioramenti.**

(Coordinatore CAE EPSU, Svezia)

**L'attuale direttiva include già aspetti importanti; ci si dovrebbe impegnare per migliorare il testo esistente**

(Coordinatore CAE EFFAT, Finlandia)

Nel complesso, il sondaggio con i coordinatori CAE lancia un chiaro messaggio ai responsabili politici europei: da una parte, la direttiva CAE rifiuta ha portato numerosi miglioramenti, almeno in materia di informazione, consultazione e dialogo sociale transnazionale. Dall'altra, sono ancora molti i punti e gli aspetti in cui la direttiva manca ancora di chiarezza e che necessitano di norme più severe che impongano requisiti e obblighi, nonché disposizioni di applicazione che rendano effettivo il funzionamento del CAE nella pratica. Secondo i coordinatori CAE, tali adeguamenti sono fondamentali per migliorare la qualità di tutti i CAE e per rafforzarne il ruolo nell'anticipare il cambiamento e nell'adeguare il processo di informazione e consultazione nel quadro della ristrutturazione.

# 4. CONCLUSIONI: COME RENDERE LE DIRETTIVA CAE ADATTA ALLO SCOPO

## 4.1 SINTESI DEI RISULTATI CHIAVE DEL SONDAGGIO

Il messaggio chiave del sondaggio è che la direttiva CAE non è ancora adatta allo scopo: anche se la rifusione del 2009 della direttiva ha portato numerosi chiarimenti e miglioramenti riguardo ai processi di informazione e consultazione e ha influito positivamente sui nuovi accordi post-2009, il quadro generale tratteggiato dai sindacati rimane insoddisfacente: la stragrande maggioranza dei CAE non sta ancora funzionando in conformità agli obiettivi chiave della direttiva e le disposizioni più importanti non sono ancora attuate a dovere. Pertanto, la maggior parte dei CAE non è in grado di svolgere pienamente il proprio ruolo in materia di informazione e consultazione nel contesto della gestione dei cambiamenti e delle ristrutturazioni a livello aziendale.

Un altro importante dato che emerge dal nostro sondaggio è che la direttiva rifusa non è riuscita a colmare il divario fra i CAE considerati ben funzionanti e quello che non sono considerati tali. È vero, piuttosto, il contrario: secondo i coordinatori CAE, il divario fra i due gruppi è aumentato negli ultimi otto anni.

I CAE che funzionavano già piuttosto bene prima della rifusione della direttiva hanno compiuto ulteriori progressi in termini di funzionamento, capacità e professionalizzazione. Come mostrato nei capitoli precedenti, queste tendenze positive derivano dal riconoscimento di entrambe le parti che i CAE rappresentano un concreto valore aggiunto quando si tratta di anticipazione, scambio e consultazione, nonché di soluzioni socialmente responsabili in materia di cambiamenti aziendali, adeguamenti relativi all'occupazione e ristrutturazioni. Secondo i coordinatori CAE questi risultati sono stati innescati solo indirettamente dalla direttiva rifusa. Per la maggior parte, la rifusione ha consolidato taluni elementi (non tutti) di buone pratiche già esistenti.

Il sondaggio dei coordinatori CAE rivela anche che i CAE "ben funzionanti" hanno fatto ulteriori progressi negli ultimi otto anni, soprattutto in termini di maggiore professionalizzazione nell'organizzare le consultazioni con la direzione, con il risultato di negoziare sempre più accordi transnazionali che creino, rafforzino e istituzionalizzino i legami fra i livelli locali ed europei di rappresentanza degli interessi e le attività sindacali, rafforzando l'integrazione dei CAE nella struttura più ampia delle varie forme di partecipazione dei lavoratori a livello aziendale, dalla fabbrica al consiglio di amministrazione.

D'altra parte, i coordinatori CAE hanno indicato come sia stato solo limitato l'impatto della direttiva rifusa su funzionamento e qualità dei CAE che non funzionavano ancora in modo soddisfacente. Gli

effetti positivi sono stati segnalati soprattutto per aspetti tecnici e formali, come procedure e regole per costituire un CAE, composizione delle DSN o diritto alla formazione.

Allo stesso tempo, i coordinatori CAE ritengono che la direttiva rifusa abbia un effetto decisamente inferiore o per nulla positivo sulla maggior parte dei CAE quando si tratta di informazione e consultazione e di altri aspetti considerati prerequisiti chiave per far funzionare un CAE in modo soddisfacente. Problemi e sfide chiave sono:

- ▶ maggiori difficoltà nel creare nuovi CAE a causa dell'opposizione della direzione e della mancanza di efficaci norme di applicazione;
- ▶ la rifusione ha chiarito l'informazione e la consultazione riguardo a contenuti e processi, ma ci sono ancora problemi nell'attuazione pratica, riguardanti, fra l'altro, le ambiguità persistenti, la mancanza di chiarezza sulla nozione di transnazionalità, e il ricorso massiccio alle clausole di riservatezza;
- ▶ valutazioni analoghe sono state formulate rispetto al mandato europeo dei CAE e al collegamento fra i livelli locale ed europeo di rappresentanza degli interessi;
- ▶ mentre la direttiva rifusa riconosce che per il corretto funzionamento di un CAE sono necessarie risorse sufficienti, unite ad attività esterne di supporto e consulenza fornite da esperti e consulenti sindacali, la situazione nella maggior parte dei CAE non è considerata soddisfacente: ben più della metà di tutti i CAE dispone di appena una riunione plenaria l'anno e non riesce a assumere esperti esterni, né a portare avanti attività di qualificazione e formazione in modo soddisfacente; e non ha nemmeno il diritto di visitare gli impianti locali;
- ▶ secondo l'esperienza dei coordinatori CAE, la maggior parte dei CAE con cui hanno a che fare è, pertanto, incapace di svolgere il suo ruolo in modo efficace e in linea con gli obiettivi definiti nella direttiva per le situazioni di ristrutturazione. La consultazione avviene raramente e la mancanza delle risorse necessarie per anticipare il cambiamento rimane una sfida anche nei CAE che funzionano meglio.

Occorre sottolineare, qui, come i coordinatori CAE vedano ancora i casi di buone pratiche come l'eccezione anziché la regola. Secondo la stragrande maggioranza dei coordinatori CAE, negli anni non è affatto aumentato il numero e la percentuale dei CAE che soddisfano gli obiettivi chiave della direttiva in termini di funzionamento.

E occorre anche precisare che la direttiva rifusa non ha portato a un aumento dei nuovi CAE creati dopo il 2009 né a una netta riduzione della percentuale di vecchi accordi volontari che, sulla base delle loro disposizioni, sono spesso ben al di sotto degli standard definiti dalla direttiva rifusa.

## 4.2 PRIORITÀ E RICHIESTE CONCRETE RELATIVE ALLA DIRETTIVA CAE

Formulando le loro richieste nel quadro dell'attuale revisione della direttiva, la maggior parte dei coordinatori CAE si è espressa a favore dell'adozione di un approccio pragmatico "mirato", per migliorare e rendere più rigida la direttiva CAE. Al riguardo, è stato anche fatto riferimento alle condizioni politiche complessive dell'UE che rendono meno fattibile una revisione completa della direttiva. Il sondaggio, tuttavia, indica che i coordinatori CAE hanno una serie di priorità chiare riguardo alla revisione della direttiva.

- ▶ In cima all'elenco delle priorità troviamo **misure per migliorare l'applicazione della direttiva e per attuare meglio le disposizioni chiave attraverso norme più concrete e vincolanti.**
- ▶ La necessità di rendere più rigidi i **meccanismi di applicazione e sanzione** in caso di informazione e consultazione insufficienti nelle situazioni di ristrutturazione o quando la direzione ostacola la creazione o il corretto funzionamento di un CAE. I coordinatori CAE sostengono fortemente la **possibilità di adire le vie legali di sospendere temporaneamente una decisione della direzione.**
- ▶ Data l'esperienza dei coordinatori CAE in base alla quale creare un CAE è sempre più difficile a causa degli ostacoli creati dalla direzione, i coordinatori CAE hanno sottolineato numerose carenze e scappatoie nella direttiva nei casi in cui fallisca la negoziazione di un accordo CAE e in cui debbano essere applicati i **requisiti di sussidiarietà** definiti nella direttiva. Nella pratica, la diffusione delle informazioni necessarie da parte della direzione centrale e/o locale, la creazione di una DSN o l'elezione di delegati CAE non sono possibili se la direzione non vuole collaborare e ostacola il processo. I coordinatori CAE hanno riscontrato un aumento di tali pratiche, e hanno anche sottolineato la necessità di ridurre notevolmente il **tempo limite per le negoziazioni CAE** riguardo alla creazione del CAE stesso (attualmente tre anni), per esempio a un anno.
- ▶ In materia di informazione e consultazione, molti coordinatori CAE hanno osservato come, nonostante i miglioramenti grazie alla Direttiva rifiuta, esiste ancora il bisogno di definire meglio il concetto di **"questioni transnazionali"**, dato che, nella pratica, la determinazione dell'eventuale natura transnazionale di una decisione della direzione è troppo spesso fonte di conflitti e impedisce al CAE di funzionare correttamente. Si è suggerito di applicare la nozione più ampia di transnazionalità sancita nel considerando 16 e nel corpo principale della direttiva (articolo 1.4).
- ▶ Soprattutto per i CAE di aziende che mostrano scarso sostegno in materia di coinvolgimento dei lavoratori e di consultazione, la **riservatezza delle informazioni** rappresenta un problema e fonte di conflitti. Secondo i coordinatori CAE, le clausole di riservatezza vengono spesso addotte come motivazione per non fornire informazioni ai membri CAE. La direttiva, pertanto, deve specificare a quali condizioni poter limitare la diffusione delle informazioni per motivi di riservatezza.
- ▶ Riguardo al funzionamento e alle risorse della rappresentanza degli interessi transnazionali, i coordinatori CAE hanno

sottolineato in maniera pressoché unanime una serie di richieste per migliorare l'attuale quadro regolamentare. Al fine di consolidare le buone pratiche, le richieste chiave includono l'introduzione di un obbligo di tenere almeno due **riunioni plenarie del CAE** l'anno, nonché il diritto per il CAE stesso di contare sul sostegno di **competenze esterne** in caso di ristrutturazioni e nella preparazione alle attività di consultazione.<sup>15</sup>

- ▶ Riguardo ai casi di ristrutturazione e al nuovo ruolo che il CAE deve svolgere nell'**anticipare il cambiamento** prima che la ristrutturazione diventi necessaria, i coordinatori CAE chiedono che la direttiva faccia specificamente riferimento a questa attività, riconoscendo e consolidando le politiche dell'UE sulla gestione dei cambiamenti societari e sulle ristrutturazioni condotte in modo socialmente responsabile.
- ▶ Con riferimento al sempre più frequente coinvolgimento dei CAE nella stipula di **accordi quadro europei (AQE) con la direzione** nel contesto dell'anticipazione del cambiamento e nella gestione della ristrutturazione ma anche per le questioni sociali e occupazionali generali, i coordinatori CAE hanno sottolineato come la direttiva CAE debba riflettere il ruolo negoziale del CAE stesso, per es. tramite riferimento ai due tipi principali di accordi negoziati: quelli conclusi a seguito di una consultazione su questioni specifiche riguardanti la gestione dei cambiamenti e le ristrutturazioni; e gli accordi quadro europei che coprono una più ampia gamma di relazioni sindacali e questioni occupazionali. Consolidando tali buone pratiche, la direttiva deve includere disposizioni sui ruoli dei vari attori, tra cui le federazioni sindacali europee, nonché requisiti e obblighi riguardanti l'informazione interna e l'attuazione.
- ▶ Infine, la stragrande maggioranza dei coordinatori CAE ha suggerito, per dare attuazione alle disposizioni chiave dell'attuale regolamento, di mettere fine agli **accordi sulla base del vecchio articolo 13**, dato che la maggior parte di tali accordi è chiaramente al di sotto di taluni standard della direttiva. Una possibile eccezione a tale obbligo di rinegoziare gli accordi basati sul vecchio art. 13 è riservata ai casi in cui entrambe le parti sono soddisfatte del vecchio accordo volontario.

Mentre tali priorità e richieste sono state sottolineate da tutti gli intervistati, numerose altre rivendicazioni sono state formulate, in particolare, da coordinatori CAE di paesi o aziende con una cattiva reputazione a livello di cooperazione della direzione e di fornitura delle risorse di base al CAE. Ancora una volta, la tematica chiave è la migliore applicazione, e vengono suggeriti i seguenti miglioramenti:

- ▶ requisiti più concreti riguardanti la **tempistica delle procedure di informazione e consultazione** al fine di garantire la conformità alle disposizioni chiave della direttiva – informazioni fornite anticipatamente e tempestivamente per una consultazione proficua.

<sup>15</sup> Nell'attuale direttiva CAE la disposizione relativa al diritto del CAE e del suo comitato ristretto di coinvolgere esperti è inclusa solo nei requisiti accessori. Secondo i coordinatori CAE ciò è incoerente, quindi la disposizione dovrebbe essere spostata nell'articolo 6 della direttiva.

- ▶ rafforzare lo **sviluppo delle competenze e le risorse** trasformandole non solo in un diritto ma in un **obbligo** per il datore di lavoro; numerosi coordinatori CAE hanno anche proposto di dotare i CAE di bilanci propri.
- ▶ estendere la direttiva a un maggior numero di aziende abbassando le **soglie per creare un CAE**. La richiesta è stata formulata, in particolare, dai coordinatori CAE di paesi più piccoli che registrano un aumento continuo del numero di aziende transnazionali di dimensioni ridotte. È stato precisato che tali aziende non sono contemplate dalla direttiva CAE benché vi sia decisamente il bisogno di creare processi e strutture transnazionali di informazione, consultazione. In questo contesto, è stato proposto di abbassare le soglie o di introdurre disposizioni per una maggiore flessibilità riguardo alla creazione di “CAE di minore entità”.

### 4.3 IL CAE NEL CONTESTO PIÙ AMPIO DELLA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI

I coordinatori CAE hanno evidenziato il positivo impatto che la direttiva rivista ha avuto sull'interazione e l'articolazione fra vari livelli di rappresentanza dei lavoratori e sul ruolo delle federazioni sindacali europee. Come sottolineato dai coordinatori CAE, entrambi gli aspetti sono essenziali per il corretto funzionamento e l'effettivo adempimento degli obiettivi e dei ruoli chiave del CAE.

Traendo insegnamento dalle buone pratiche e dalle situazioni in cui le disposizioni della direttiva non sono state attuate in modo soddisfacente, i coordinatori CAE hanno formulato le seguenti richieste e proposte di miglioramento:

- ▶ Occorre una disposizione che **consenta** esplicitamente ai delegati CAE **di visitare gli impianti locali**, condizione imprescindibile per divulgare le informazioni e tener conto delle preoccupazioni e degli interessi dei lavoratori locali nel contesto dei processi di informazione e consultazione nonché per quanto riguarda altre attività CAE.
- ▶ La direttiva CAE rivista riconosce che i **sindacati svolgono un ruolo importante** nel fornire sostegno pratico, competenza e consulenza per creare e far funzionare un CAE. In riferimento alle buone pratiche, i coordinatori CAE hanno affermato che i **sindacati a livello UE** non solo svolgono un ruolo importante e positivo nella creazione di un CAE ma anche nell'attività di tutti i giorni, fornendo competenza e consulenza e anche collegando i vari livelli di rappresentanza degli interessi dei lavoratori. Un ruolo che deve essere chiarito dalla direttiva. Inoltre, le disposizioni dell'articolo 5.4 sul ruolo dei sindacati devono essere rispecchiate nei requisiti accessori, dove invece mancano.
- ▶ Infine, e anche in riferimento alla loro esperienza pratica positiva, i coordinatori CAE sottolineano la necessità di **rafforzare i legami fra CAE e altri organi e istituzioni di partecipazione dei lavoratori a livello aziendale, in particolare nei consigli di amministrazione o di sorveglianza**. Dove questi legami esistono e sono utilizzati attivamente, il CAE avrà un migliore accesso a informazioni tempestive e più complete;

è, questo, un prerequisito per l'anticipazione dei cambiamenti, per i processi di ristrutturazione e per potervi essere coinvolti. Occorrono, quindi, scambi di informazioni molto più regolari e rapporti sistematici, per esempio autorizzando un CAE a essere rappresentato a livello di CdA (ciò consoliderebbe una pratica che, secondo il nostro sondaggio, esiste già in molti casi).

### 4.4 CONCLUSIONI RIGUARDO ALL'AZIONE LEGISLATIVA

I coordinatori CAE riconoscono i progressi compiuti grazie alla direttiva rivista relativamente alle importanti questioni della consultazione e informazione transnazionale oltre che della rappresentanza degli interessi e dell'articolazione degli interessi dei lavoratori.

Sottolineando anche scappatoie e lacune ancora esistenti, oltre che le sfide emergenti, in particolare nel quadro dell'accelerazione aziendale, dei fattori e modelli di cambiamento, e della ristrutturazione, i coordinatori CAE hanno anche espresso con forza la necessità di un quadro regolamentare da migliorare e adeguare.

Analizzando le modalità concrete per adottare tali adeguamenti e rendere i CAE più “adatti allo scopo” (le alternative includono una revisione della direttiva, un'altra rifusione o altre forme di emendamento giuridico), i coordinatori CAE sono pragmatici, dando la preferenza al percorso che è maggiormente in grado di far conseguire i risultati desiderati.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- De Spiegelaere, S. e Jagodzinski, R. 2015: European Works Councils and SE Works Councils 2015. Facts & Figures, Bruxelles, Istituto sindacale europeo.
- Dorssemont F. e Blanke T. (eds.) 2010: The recast of the European Works Council Directive, Anversa.
- CES 1999: Review of the Directive on European Works Councils. Risoluzione adottata dal Comitato esecutivo, 2-3 dicembre 1999, Bruxelles.
- CES 2004: ETUC Strategy in view of the revision of the European Works Council Directive. Risoluzione adottata dal Comitato esecutivo, 4-5 dicembre 2003 e accordo finale del Comitato direttivo del 13 febbraio 2004, Bruxelles, CES
- CES 2008: Parere della CES sulla seconda fase di consultazione delle parti sociali del 20 febbraio 2008: Consultazione delle parti sociali sulla revisione della direttiva del Consiglio 94/45/CE, Bruxelles.
- CES n.d.: The New Works Council Directive ('Recast'), Bruxelles.
- CES 2014: Towards a new framework for more democracy at work. Risoluzione CES, Bruxelles.
- CES 2016: Presa di posizione "Orientation for a new EU framework on information, consultation and board-level representation rights (Part I)". Adottata durante il Comitato esecutivo straordinario della CES il 13 aprile 2016 all'Aia. Bruxelles, 15 aprile 2016.
- CES e ISE 2010: Benchmarking Working Europe 2010, Bruxelles.
- Eurofound 2009: European Works Councils in practice: Key research findings, Dublino.
- Commissione UE 2010: rapporto del gruppo di esperti sull'attuazione della direttiva rivista 2009/38/CE sul comitato aziendale europeo, Bruxelles.
- Commissione UE 2013: Comunicazione "EU Quality Framework for anticipating of change and restructuring", Bruxelles 13.12.2013, COM(2013) 887 finale.
- Hoffmann, J., Hoffmann, R., Kirton-Darling, J., Rampeltshammer, L. (eds.) 2002: The Europeanisation of industrial relations in a global perspective, Eurofound, Dublino.
- Jagodzinski R. 2010: Review, revision or recast? The quest for an amended EWC directive, in Dorssemont, F. e Blanke, T. (eds.): The recast of the European Works Council Directive, Antversa, 293-312.
- Jagodzinski R. 2014: Implementation of enforcement provisions of the European Works Councils Recast Directive: are sanctions really 'effective, proportionate and dissuasive'? Sintesi programmatica 7/2014, Bruxelles.
- Jagodzinski R. (eds.) 2015: Variations on a theme? The Implementation of the EWC Recast Directive, Bruxelles.
- Jagodzinski R., Kluge N. e Waddington J. (eds.) 2009: European Works Councils. Memorandum. Recommendations for policy-making based on current experiences, Bruxelles.
- Picard, S. 2010: European works councils: A trade union guide to Directive 2009/38/EC, Rapporto 114, Bruxelles.
- Pulignano, V. 2014: Negotiating flexibility and security in multinationals in Europe: the case for extending European Framework Agreements, Sintesi programmatica ISE, N° 1/2014.
- Van den Bergh A., Grift Y. e van Witteloostuijn A. 2008: Managerial perceptions of works councils' effectiveness in the Netherlands, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 50(3), 497-513.
- Vitols, S 2003: Management cultures in Europe: European Works Councils and human resource management in multinational enterprises, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Voss, E. 2016: Revisiting restructuring, anticipation of change and workers participation in a digitalised world. Rapporto alla CES, Bruxelles.
- Waddington J. 2010: European Works Councils and industrial relations: A Transnational Industrial Relations Institution in the Making. Routledge, London.





The ETUC is the voice of workers and represents 45 million members from 89 trade union organisations in 39 European countries, plus 10 European Trade Union Federations.



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

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



With the support of the European Commission