

ICARUS REPORT

Preambolo

Il coordinamento e la corretta implementazione delle procedure di informazione e consultazione nelle istanze di rappresentanza dei lavoratori a diversi livelli rappresentano una priorità per i sindacati, al fine di garantire un'adeguata rappresentanza degli interessi dei lavoratori nelle imprese multinazionali.

In particolare, è importante garantire procedure informative proattive e una valida consultazione a livello CAE: ciò è possibile solo assicurandosi che tali procedure europee traggano vantaggio dai risultati delle prassi di informazione e consultazione a livello nazionale/locale su temi di rispettiva competenza. Nel contempo, il nuovo diritto/dovere dei membri CAE di informare i lavoratori dopo ogni riunione del CAE è volta a consentire agli organismi nazionali di rappresentanza dei lavoratori di sfruttare le informazioni su temi di interesse transnazionale. Il progetto ICARUS si concentra su alcune fasi critiche del coordinamento tra diversi attori che svolgono un ruolo di rappresentanza dei lavoratori nelle imprese multinazionali.

Introduzione

Il progetto "ICARUS Information and Consultation: Approaches of research coordinating good Union Standards", che in italiano si può tradurre con *Informazione e Consultazione: Approccio ad un'inchiesta per coordinare standard sindacali di buon livello*, è il risultato del lavoro di un'ampia partnership internazionale ed è stato supportato dall'Unione Europea attraverso i programmi di finanziamento volti all'implementazione di attività e conoscenze dedicate al Dialogo sociale. In particolare il tema analizzato riguarda i processi di informazione e consultazione dei lavoratori. Il progetto è stato finanziato sulla linea di bilancio 04030303 della Commissione Europea, attraverso la Direzione Generale Occupazione ed Affari sociali.

Il progetto sviluppato dal network sindacale europeo di ICARUS è articolato tra ricerca e azione sindacale. Scopo dell'iniziativa è infatti riuscire a coniugare i benefici dati da un'inchiesta qualitativa e quantitativa alla capacità dei promotori del progetto di mettere in campo tattiche e strategie di sindacalizzazione dei lavoratori nelle imprese multinazionali. Il cuore dell'inchiesta è stato quindi il funzionamento dei processi di informazione e consultazione, ma anche il coordinamento dell'attività di rappresentanza dei lavoratori svolta nell'ambito di imprese multinazionali da funzionari sindacali, delegati dei lavoratori e membri dei Comitati aziendali europei. Questa ricerca è stata messa a supporto del processo di individuazione di buone pratiche e di formazione dei rappresentanti dei lavoratori sulla conoscenza dei diritti di informazione e consultazione, sulle relazioni industriali in contesto transnazionale e sulla natura economica e organizzativa delle imprese multinazionali, nonché sul ruolo preminente di questi soggetti economici nel mercato globale.



With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

Su questa tela di fondo, il progetto intende soddisfare le seguenti esigenze delle organizzazioni sindacali partner:

- Analizzare buone o cattive pratiche di reciproca informazione e cooperazione tra rappresentanti dei lavoratori negli stabilimenti di imprese multinazionali, membri CAE, funzionari sindacali responsabili dell'attività sindacale nei siti locali di imprese multinazionali.
- Provvedere all'istruzione e formazione, specifica e personalizzata, ai fini di una totale e corretta attuazione dei diritti di informazione e consultazione nelle imprese di livello UE, che coinvolga rappresentanti dei lavoratori dei siti locali di imprese multinazionali, delegati CAE, funzionari sindacali sul territorio responsabili dell'attività sindacale nei siti locali di imprese multinazionali.
- Stabilire una rete coordinata di rappresentanti sindacali a diversi livelli, stimolare la fiducia reciproca e sfruttarne i vantaggi per garantire maggior coordinamento tra diversi livelli di istanze di informazione e consultazione, oltre che coerenza dell'azione sindacale in una dimensione transazionale con riferimento alla partecipazione dei lavoratori.

Il progetto mira a intraprendere azioni specifiche volte a consentire ai rappresentanti dei lavoratori di diversi livelli di agire in modo proattivo, in un quadro rafforzato di dialogo sociale e relazioni industriali nell'ambito di imprese multinazionali.

Obiettivi del progetto

L'obiettivo ultimo del progetto consiste nel rafforzare e divulgare una migliore conoscenza e comprensione dei diritti di Informazione e Consultazione stabiliti dalla Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea e dalle Direttive 2002/14/CE e 2009/38/CE, trasposte nelle legislazioni nazionali. Un'approfondita comprensione dei contenuti e l'attuazione nella pratica di queste Direttive sarà il perno dell'analisi e delle attività previste dal progetto.

Il progetto si pone altresì i seguenti obiettivi:

- aggiornare le conoscenze dei delegati sindacali e dei rappresentanti dei lavoratori circa il potenziale dei nuovi provvedimenti introdotti dalla Direttiva 2009/38/EC, rispetto a prospettive concrete
- esplorare come i nuovi elementi introdotti dalla direttiva rifusa 38/2009/CE trovino applicazione nella concreta attività dei membri CAE e dei rappresentanti dei lavoratori a livello nazionale – e quali siano i temi correlati;
- far collimare condizioni e procedure corrette ai fini di un'efficace attuazione dei diritti di informazione e consultazione previsti dalla Direttiva 2002/14/CE e dalla Direttiva 2009/38/CE, per un'efficiente rappresentazione degli interessi dei lavoratori nelle imprese multinazionali.





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

Gli obiettivi politici del progetto sono stati:

- rinforzare la partnership internazionale con altre organizzazioni e intervenire su questioni chiave di quasi tutti i mercati nell'era della globalizzazioni: le dinamiche e le criticità per i lavoratori di imprese che hanno un peso specifico nei mercati internazionali e nazionali di molti stati;
- affrontare il tema dell'informazione data ai rappresentanti dei lavoratori dal management, il relativo utilizzo e le procedure di consultazione che ne possono scaturire;
- sviluppare una riflessione sull'importanza della reciproca informazione e collaborazione tra i tre soggetti coinvolti (rappresentanti CAE, delegati sindacali e sindacalisti) sulla rappresentanza in un sito locale di una multinazionale.

Descrizione del progetto

CGIL Lombardia ha promosso con questo progetto un piano di lavoro di 12 mesi dedicato ai temi dell'informazione e della consultazione dei lavoratori nelle imprese multinazionali, finalizzato ad acquisire maggiori conoscenze e a preparare strumenti utili alla formazione e all'azione sindacale sul sistema di business dei gruppi multinazionali e sul rapporto di cooperazione e reciproca informazione tra i rappresentanti sindacali dei siti a livello locale, i funzionari sindacali e i membri dei Comitati Aziendali Europei (CAE).

La rete di lavoro

Il gruppo di sindacati europei che hanno partecipato al progetto ha lavorato nel corso di questi dodici mesi con un sistema a rete. Il gruppo di pilotaggio di ICARUS si è riunito cinque volta a Bruxelles, Barcellona, Bucharest, Ispra e Milano vedendo la partecipazione dei coordinatori ICARUS di tutti i partner della rete. Un elemento di forza della realizzazione delle azioni è senza dubbio stato la capacità di lavoro di gruppo e la coesione che la partnership ha costruito e mantenuto in tutte le fasi di implementazione di ICARUS. CGIL Lombardia ha coinvolto nel partenariato le organizzazioni sindacali regionali CFDT Rhones Alpes (Francia), Comisiones Obreras de Catalunya e Union General de Trabajadores de Catalunya (Spagna), DGB Nieder Sachsen (Germania), TUC Southern and Eastern England (Regno Unito), FRATIA CNSRL (Romania), CISL Lombardia (Italia) e si è avvalsa del supporto scientifico di IRES Emilia Romagna (Italia).

Il gruppo di coordinamento del progetto è rappresentativo di numerose e diverse culture sindacali europee: ciò è senza dubbio un valore aggiunto perché un risultato indiretto del progetto è certamente la reciproca conoscenza e l'arricchimento dato dalla reciproca contaminazione.





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

Le fasi del progetto e i soggetti coinvolti

Le azioni previste dal progetto sono molteplici, di diverso tipo e si sono susseguite coerentemente lungo tutta la durata di ICARUS. Esse sono state: Inchiesta quantitativa - CGIL Lombardia ha organizzato, in collaborazione con i suoi partner, una fase di inchiesta quantitativa realizzata in almeno sei stati dell'Unione Europea, sperimentando lo strumento di un questionario a risposte chiuse rivolto a tre soggetti differenti:

- rappresentanti sindacali dei siti locali delle multinazionali,
- funzionari sindacali competenti per il sito,
- membri dei Comitati Aziendali Europei.

Inchiesta qualitativa - Sulla base dei risultati ottenuti è stata realizzata la seconda fase della ricerca, quella qualitativa, ovvero la promozione di un focus group. Risultato è l'analisi delle dinamiche di reciproca informazione e cooperazione tra le tre tipologie di persone interrogate col questionario quantitativo. Lo scopo di questa sperimentazione è anche realizzare uno strumento operativo a disposizione dei lavoratori e del sindacato a diversi livelli, replicabile e sperimentabile da tutte le organizzazioni partner del progetto, affinabile e collaudabile nel tempo.

Formazione - L'ultima fase del progetto è stata dedicata alla formazione. Un modulo formativo composto da sessioni di aula e lavoro di gruppo della durata complessiva due giorni e mezzo di seminario, oppure da scomporre in attività di sessioni più brevi. Sono stati coinvolti circa 40 sindacalisti provenienti dai sei paesi. Anche questo modulo è concepito per essere replicato nei diversi contesti nazionali. I temi della formazione riferiscono, oltre che ai contenuti dei questionari, anche all'approfondimento di questioni-chiave di ordine legale e contrattuale in tema di relazioni industriali nelle imprese multinazionali, delle strategie di sindacalizzazione in un contesto multi-culturale, su come affrontare le ristrutturazioni e le crisi industriali e produttive.

Gli Output

Gli strumenti operativi (Inchiesta & Azione sindacale) messi a disposizione da ICARUS sono:

- il set di questionari esplorativi - una versione lunga per ricerca scientifica e una versione più breve a disposizione di stakeholder sindacali per mappare il contesto di intervento,
- la metodologia per condurre un focus group, utile all'inchiesta qualitative e a supporto di riunioni sindacali volte all'armonizzazione e implementazione della cooperazione tra gli stakeholder della rappresentanza dei lavoratori nelle imprese multinazionali,
- I materiali di formazione, rivolti ai citati stakeholder, ma in una visione più ampia, destinati anche a processi di sensibilizzazione alle strategie sindacali transnazionali.

The ICARUS project has received the support of the European Commission.



CGIL

LOMBARDIA



With the scientific support of

**I.C.A.R.U.S.**

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

Elaborazione dei risultati dei questionari

Composizione del campione

Gli attori intervistati sono stati nel complesso 158 di cui 79 membri CAE, 45 rappresentanti dei lavoratori e 34 funzionari sindacali. Fra gli intervistati c'è una netta maggioranza di coloro che lavorano in un paese diverso dalla sede centrale (86% contro 14%). Nel caso dei rappresentanti dei lavoratori questa tendenza è ancora più marcata (92%). Netta è anche la sovrarappresentazione degli attori italiani che sul totale delle interviste pesano per il 58%. Anche in questo caso la tendenza è più marcata per i rappresentanti dei lavoratori. Mentre gli intervistati spagnoli pesano per il 17 % tutti gli altri paesi (Francia, Germania, Romania e Regno Unito) hanno un peso che si aggira fra 5 e 8 %.

Quasi la metà (44%) dei rappresentanti dei lavoratori e dei Cae lavora in grandi gruppi multinazionali con più di 10.000 dipendenti. Salta comunque agli occhi che il 31,5 % di questi attori aziendali non conosce il numero dei dipendenti della multinazionale per la quale lavora. Fra i rappresentanti dei lavoratori il valore raggiunge addirittura il 60%, mentre sono il 15% dei membri Cae che non sanno i livelli occupazionali del gruppo multinazionale. Questi dati sembrano indicare che soprattutto i rappresentanti dei lavoratori non sono del tutto consapevoli della dimensione transnazionale del gruppo di cui fa parte anche il loro stabilimento o la loro agenzia.

Riunioni

Rispetto al numero delle riunioni ordinarie tenute negli ultimi tre anni più di un terzo dei delegati Cae dichiara di aver partecipato ad una riunione all'anno. Ci sono comunque anche alcuni dei delegati (8%) che hanno assistito a meno di tre riunioni negli ultimi tre anni. È interessante che quasi la metà dei delegati Cae dichiara di aver avuto più di una riunione per anno e che il 35% ha partecipato ad almeno due riunioni all'anno. Inoltre, circa il 60 % dei delegati Cae dichiara di aver partecipato ad almeno una riunione straordinaria negli ultimi tre anni. A questi incontri si aggiungono nel 70% dei casi almeno due incontri all'anno del comitato ristretto. Questi dati sembrano indicare che l'attività dei Cae si stia tendenzialmente intensificando.

Per quanto riguarda il funzionamento dei Cae la stragrande maggioranza dei rispondenti (92,5%) conferma l'esistenza di un comitato ristretto. La redazione dei verbali delle riunioni con il management è affidata prevalentemente al CAE. In una minoranza dei casi è il management ad assumersi questa responsabilità e in alcuni casi il verbale viene redatto congiuntamente. Ma in quasi tutti i casi (89%) i verbali sono concordati fra le due parti. I verbali sono redatti in modalità multilingua, nel 39% dei casi in tutte le lingue e nel 42% dei casi nelle lingue principali. Viceversa si potrebbe anche dire che in circa il 60 % dei casi ci sono delegati Cae a cui i verbali non vengono forniti nella loro lingua e che quindi possono incontrare problemi nella comprensione dei verbali.

Visto che secondo la direttiva europea il management dovrebbe fornire ai membri del Cae le risorse e i materiali che sono necessari ai fini dell'adeguato svolgimento delle sue funzioni sarebbe probabilmente auspicabile ricevere traduzioni in tutte le lingue.





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

Modalità di comunicazione

In media il 92% degli intervistati afferma che i risultati delle riunioni Cae vengono trasmesse. È comunque da sottolineare che fra i rappresentanti dei lavoratori il 18% segnala di non ricevere i risultati delle riunioni Cae. Questo dato conferma che ci sono ancora dei problemi relativi alla trasmissione dei risultati a tutti i dipendenti in tutte le strutture delle multinazionali.

Quando la trasmissione dei risultati avviene le modalità di comunicare l'esito delle riunioni Cae sono piuttosto varie. Le modalità più diffuse sono i verbali che vengono spediti via posta elettronica ai rappresentanti dei lavoratori. Un'altra modalità molto diffusa è rappresentata dalle assemblee nello stabilimento dove lavora l'intervistato. Dopo troviamo incontri delle strutture di rappresentanza dei lavoratori con delegati Cae che hanno luogo al sito dell'intervistato. Segue la diffusione dei verbali via intranet e le riunioni delle strutture nazionali di coordinamento di gruppo alle quali partecipano anche i delegati Cae. Poi c'è la diffusione dei risultati sul sito del Cae e attraverso incontri delle strutture di rappresentanza dei lavoratori con delegati Cae che hanno luogo in tutti i siti del gruppo multinazionale nel paese dell'intervistato. Infine c'è la modalità delle assemblee in tutti i siti del gruppo nel paese dell'intervistato seguita dalle newsletter dei Cae.

Questi risultati dimostrano che l'utilizzo delle tecnologie di informazione e comunicazione sono ancora sottorappresentati. I rapporti fra delegati CAE e organizzazioni sindacali

Per quanto riguarda i rapporti fra Cae e organizzazioni sindacali nel 56% degli intervistati si segnala la presenza di un funzionario sindacale responsabile, il 30% sostiene che non ci sia un sindacalista di riferimento mentre il 14% non risponde o non sa rispondere alla domanda. Fra i rappresentanti dei lavoratori quest'ultimo valore è più elevato raggiungendo il 22%. Questo dato sembra confermare il fatto che i rappresentanti dei lavoratori hanno delle lacune rispetto alle attività dei Cae.

La qualità dei rapporti tra delegati Cae e strutture sindacali segnalata dagli attori intervistati è significativamente soddisfacente con il 39,6% che ritiene i rapporti pienamente soddisfacenti e il 46,5 % che considera i rapporti mediamente soddisfacente. Il 14% degli intervistati denuncia invece una situazione più o meno insoddisfacente o addirittura l'assenza di un qualsiasi rapporto fra Cae e sindacato. Questi dati indicano che per il 60% dei rispondenti il rapporto fra i due attori è migliorabile. Fra i rispondenti con un alto livello di esperienza è addirittura il 72 % che pensa che i rapporti fra Cae e sindacati possano essere migliorati. Questi margini di miglioramento sembrano esistere in tutti i paesi analizzati.

Questi dati sono in linea con il fatto che il 38% dei rispondenti segnala l'esistenza di rapporti regolari fra delegati Cae e funzionari sindacali, mentre il 15% segnala l'assenza di rapporti regolari. È invece significativo che il 47% non risponde o non sa rispondere alla domanda.

Dai dati si può quindi dedurre che, da un lato, le strutture sindacali devono ancora investire in attività di sostegno e di coordinamento con i Cae. Dall'altro lato, nella maggioranza dei casi in cui un funzionario responsabile esiste già pare che ci sia comunque un bisogno di rendere i rapporti fra Cae e sindacati più efficaci.





With the scientific support of



Analisi delle risposte dei delegati Cae

In generale dai 79 delegati Cae intervistati emerge come la nomina dei delegati avvenga principalmente, in ordine, attraverso designazione del sindacato (38%), elezione da parte dei rappresentanti dei lavoratori (31%), designazione da parte della struttura di rappresentanza (17,7%) ed elezione da parte dei lavoratori (11%). Premesso che i questionari di provenienza italiana condizionano le tendenze, data la numerosità superiore, si registra una prevalenza dell'elezione dei delegati Cae da parte dei rappresentanti dei lavoratori per i delegati tedeschi e spagnoli, dell'elezione dai lavoratori nel Regno Unito, e della designazione di origine sindacale in Francia e Romania. Meno marcata ma nettamente più significativa è la designazione dei delegati di origine sindacale in Italia.

Risorse a disposizione dei delegati Cae

Dal punto di vista delle risorse a disposizione dei Cae non solo durante le riunioni con il management, ma anche fra le riunioni, gli elementi di maggiore criticità si hanno rispetto alla presenza di un budget per le attività del Cae (75% ne denuncia l'assenza), staff aggiuntivo (85,6%), sito web del CAE (62,5%), segretariato (60,6%) e formazione (55,8%). Elementi segnalati come forniti in modo tendenzialmente più adeguato riguardano i permessi (79,8%), la comunicazione via e-mail (91,3%), l'accesso a internet (70,2%) e intranet (65,4%), esperti esterni (58,7%), accesso a siti produttivi (54,8%) e la possibilità di avvalersi di servizi di traduzioni (63,5%).

Tavola 1: Risorse e diritti a disposizione dei Cae

	Non ne dispongono	Ne dispongono
Segretariato	60,6	39,4
Traduzione	36,5	63,5
Sovvenzionamento	75,0	25,0
Permessi	20,2	79,8
Accesso siti produttivi	45,2	54,8
Esperti esterni	41,3	58,7
E-mail	8,7	91,3
Internet	29,8	70,2
L'Intranet	34,6	65,4
Sito web Cae	62,5	37,5
Formazione	55,8	44,2
Staff aggiuntivo	85,6	14,4

Fonte: Elaborazioni IRES Emilia-Romagna su dati CGIL Lombardia

Da un punto di vista del funzionamento dei Cae sarebbe sicuramente auspicabile investire di più in strutture di segretariato che sono una condizione necessaria per garantire l'operatività del Cae anche fra le riunioni con il management. Rispetto alla visibilità delle attività del Cae anche ulteriori sforzi per garantire la presenza sul web attraverso propri siti internet sembrano indispensabili. Se poi è vero che il funzionamento dei Cae dipende in primo luogo dalle competenze che hanno a disposizione, sia la partecipazione a corsi di formazione, sia la possibilità di poter ricorrere ad esperti esterni rappresentano due forme di risorsa che sicuramente dovrebbero essere usate in modo molto più estensivo, non ultimo perché si tratta di diritti stabiliti dalla direttiva europea.

I Cae che in passato hanno fatto ricorso ad esperti esterni hanno usato questo diritto per garantire la presenza di sindacalisti durante le riunioni con il management. A parte funzionari sindacali sono stati usati anche formatori, economisti e avvocati del lavoro.





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

La formazione

Per quanto riguarda la formazione emerge ancora una carenza di impegno formativo. Il 16,9% dichiara infatti di non aver partecipato a corsi di formazione, quota che appare più elevata per l'Italia dove questa quota raggiunge il 23,3%. L'assenza di formazione è minore nei gruppi caratterizzati da un alto livello di trans nazionalità (11,4%) dove nei Cae sono coinvolti più di dieci paesi.

La formazione è organizzata prevalente dal sindacato e dai Cae, seguono attività organizzate dalle strutture nazionali di rappresentanza e corsi di formazione organizzati dalle società. Per quanto riguarda il finanziamento si tratta di attività finanziate in prevalenza dalle imprese e dal sindacato; seguono le attività di formazione finanziate dalla commissione europea e, solo in forma residuale, quelle finanziate dalla federazione europea.

I contenuti delle attività formative insistono su tematiche inerenti le relazioni industriali e le strategie societarie, seguono dopo lo sviluppo di competenze comunicative e linguistiche e infine lo sviluppo di competenze riguardanti la lettura di bilanci societari.

Valutazione delle attività dei Cae

Per quanto riguarda il rapporto con i dipendenti si registra un buon livello di comunicazione con le maestranze. Il 77% dei delegati Cae segnala infatti la presenza di una comunicazione diretta con i dipendenti, con quote più elevate per Italia (88,6%) e Francia (83,3%).

Livelli pressoché analoghi si evidenziano per quanto riguarda la trasmissione dei risultati delle riunioni straordinarie alle strutture sindacali nazionali e locali. In questo caso il 74,2% afferma che avviene una trasmissione dei risultati in tempi utili con maggior evidenza per paesi come Francia e Germania. Il livello di comunicazione sembra essere condizionato dal livello di transnazionalità per cui si hanno livelli di comunicazione decrescenti al crescere dei paesi coinvolti dal Cae.

È interessante che la maggioranza dei delegati Cae (58,9%) afferma che ci sono state delle esperienze in cui il Cae è stato in grado di fornire un sostegno positivo alle strategie dei sindacati locali e/o nazionali. Particolarmente positivo è stato il ruolo dei Cae per quanto riguarda il sostegno al sindacato in Romania (100%) e Spagna (69,2%). È inoltre significativo il maggiore contributo dei Cae alle strategie sindacali nei paesi differenti dalla sede centrale. Questo risultato è infatti in linea con l'obiettivo originario della direttiva europea stessa. Allo stesso tempo si può osservare che il sostegno dei Cae alle strategie dei sindacati nazionali e locali è maggiore in gruppi con un alto livello di transnazionalità. A questa tendenza corrisponde il fatto che i Cae riescono a contribuire di più alle relazioni industriali nazionali con il crescere della dimensione del gruppo nel rispettivo paese. Viceversa si può infatti notare che esperienze di sostegno alle strategie dei sindacati locali e/o nazionali sono sottorappresentati nei casi in cui i livelli occupazionali non superano i 500 dipendenti (28,6%). Questi risultati potrebbero essere interpretati come una tendenza verso il superamento di un ruolo solo simbolico e verso un ruolo più efficace e di più forte impatto sulle relazioni industriali locali e nazionali. Dall'altro lato, si può sostenere che i Cae stanno probabilmente appena cominciando a contribuire in modo più significativo alle relazioni industriali nazionali e che tuttora rimangono ampi margini per una migliore integrazione a questo livello.





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

L'indagine rivela anche che circa un quarto dei delegati Cae osserva delle divergenze fra la strategia del suo Cae e le strategie del sindacato locale e/o nazionale. Queste divergenze sono più presenti nei paesi dove c'è la sede del gruppo multinazionale.

Questo risultato in parte forse è dovuto al fatto che nel paese della sede della multinazionale i rapporti fra sindacati e strutture di rappresentanza aziendali sono più intensi e che, di conseguenza, anche la dialettica fra gli attori è più sviluppata. Ma il risultato potrebbe ovviamente anche essere legato al fatto che le strategie non coincidono perché ci sono interessi divergenti fra i due attori come in passato è successo frequentemente in casi di ristrutturazione in cui il sindacato nazionale nel paese della sede della multinazionale cerca di sfruttare il suo rapporto privilegiato con il management centrale per difendere interessi nazionali a scapito di una strategia europea.

È anche interessante notare come la percezione di divergenze aumenta con il crescere dell'esperienza dei delegati Cae. Si passa dal 22,2% nei casi di delegati con bassa esperienza al 37,5% nei casi di delegati con una elevata esperienza. Sembra quindi che i delegati con una più elevata esperienza percepiscano le divergenze meglio dei loro colleghi con un'esperienza più bassa.

Il giudizio sulla qualità dei rapporti tra delegati Cae e strutture sindacali è in sostanza soddisfacente sul totale, il 31% dichiara di essere pienamente soddisfatto e il 53% dichiara di essere mediamente soddisfatto. Nonostante il

dato totale emergono comunque tendenze interne al campione osservato: i delegati italiani e francesi sono mediamente meno soddisfatti di quelli degli altri paesi. Per Italia e Francia pesano di più i soddisfatti solo mediamente.

Inoltre si può notare che si registrano livelli di soddisfazione inferiori al crescere della dimensione aziendale e della transnazionalità del Cae. Infine, al crescere del livello di esperienza sembrano aumentare le risposte che segnalano un livello di soddisfazione delle relazioni meno elevato. Questo è probabilmente dovuto al fatto che i delegati con più esperienza, da un lato, sono più esigenti e, dall'altro lato, sanno anche meglio leggere le carenze nei rapporti con le strutture sindacali.

Il fatto che solo il 31% dei delegati Cae è pienamente soddisfatto dei rapporti con le strutture sindacali indica in ogni caso che c'è ancora bisogno di investire nel miglioramento dei rapporti fra i due attori.

Conclusioni

Per quanto riguarda le strutture di rappresentanza dei lavoratori i risultati dei questionari dimostrano che c'è ancora bisogno di migliorare la comunicazione fra loro e i Cae. Inoltre, i rappresentanti dei lavoratori non sembrano avere sempre chiara la dimensione transnazionale del gruppo per il quale lavorano. Da un lato, si pone, quindi, la necessità di una più forte integrazione dei rappresentanti dei lavoratori nella rete di informazione e comunicazione dei Cae, e, dall'altro lato, sarebbe auspicabile coinvolgere i rappresentanti dei lavoratori in corsi di formazione sulla dimensione transnazionale del gruppo e sulle potenzialità dei Cae come strumento di rappresentanza degli interessi a livello europeo.





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

I Cae dovrebbero prima di tutto cercare di usare i loro diritti in modo più deciso. Questo vale sia per l'uso di certe risorse e certi diritti previsti dalla direttiva sui Cae, sia per il diritto e il dovere di dover informare tutti i dipendenti nei paesi membri sui risultati delle riunioni con il management. Per garantire una maggiore efficacia delle attività del Cae pare di particolare importanza un maggiore uso delle risorse che possono contribuire al rafforzamento e accrescimento delle competenze dei delegati Cae come l'uso di esperti esterni e corsi di formazione. Da un punto di vista del funzionamento dei Cae è inoltre indispensabile investire di più in strutture interne che possono contribuire a una migliore operatività dei Cae anche fra le riunioni con il management.

Per quanto riguarda una migliore visibilità delle attività dei Cae sarebbero auspicabili ulteriori investimenti in tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Un più estensivo uso di queste tecnologie potrebbe probabilmente anche contribuire a una più capillare diffusione dei risultati delle riunioni con il management.

Per quanto riguarda il rapporto fra i Cae e le strutture sindacali a livello locale e nazionale i risultati dell'indagine indicano che c'è ancora bisogno di investire nel

miglioramento dei rapporti fra i due attori. Questo è particolarmente importante nell'ottica di voler costruire una rete integrata degli attori a livello europeo. È comunque incoraggiante che nella maggior parte dei casi i Cae già oggi riescono a sostenere le strategie dei sindacati a livello locale e/o nazionale. Ma anche in questo caso ci sono ancora ampi margini per una migliore integrazione e per un più efficace coordinamento a questo livello.



Rapporto sui focus group

Partecipanti

Questo rapporto è basato sui risultati di undici focus group che sono stati realizzati nei paesi dei partner del progetto; in tutti i paesi il numero dei partecipanti ai singoli focus group è oscillato fra 5 e 10 persone. Nella maggior parte dei casi hanno partecipato diversi tipi di attori ai focus group, ovvero delegati Cae, membri delle strutture di rappresentanza dei lavoratori a livello aziendale e sindacalisti che seguono stabilimenti di gruppi multinazionali dove sia stato costituito un Cae. Questa eterogeneità della composizione ha garantito di analizzare le problematiche da differenti punti di vista, ma anche di discutere problemi specifici dei rispettivi attori. In questo modo i problemi di funzionamento del Cae e del coordinamento fra i diversi livelli di rappresentanza sono stati affrontati da una pluralità di angolazioni.

Temi affrontati

I temi affrontati nei focus group riguardavano principalmente i problemi di funzionamento dei Cae e l'efficacia del rapporto fra Cae, da un lato, e strutture di rappresentanza a livello aziendale e organizzazioni sindacali, dall'altro. Per quanto riguarda la prima dimensione di queste dimensioni, sono state affrontate in particolare due tematiche:

- i rapporti fra Cae e management e l'efficacia delle procedure di informazione e consultazione;
- le dinamiche interne al Cae, le sue risorse e i diritti di cui dispone.

Per quanto riguarda i rapporti fra i diversi attori è da sottolineare che ci sono delle aspettative da parte dei sindacalisti e dei rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale nei confronti dei membri del Cae, ma viceversa ci sono anche le aspettative dei Cae nei confronti degli altri attori, in particolar modo nei confronti delle strutture sindacali. L'aver affrontato il problema dei rapporti fra i diversi attori da diversi punti di vista ha permesso ai focus group di sviluppare proposte concrete di miglioramento del coordinamento e della comunicazione tra delegati Cae, rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale e strutture sindacali. Secondo i partecipanti ad alcuni focus group uno dei principali limiti dei Cae consiste nella loro incapacità di andare oltre i processi di informazione. Viene, quindi, evidenziata la necessità dello sviluppo, da parte dei Cae, della capacità di imporre i loro temi durante le riunioni con il management centrale e di sviluppare richieste e strategie condivise. In alcuni focus group vengono riportate esperienze positive che dimostrano quanto un Cae possa ottenere risultati importanti a livello europeo con un impatto positivo a livello decentrato nei diversi paesi.

Diventa invece più difficile per il Cae sviluppare proposte condivise in casi di ristrutturazione. In questi casi gli interessi nazionali prendono spesso il sopravvento. Secondo alcuni partecipanti ai focus group queste divergenze possono essere superate solo attraverso un intervento da parte delle organizzazioni sindacali.



With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

Una delle problematiche principali riguarda la ristrettezza delle risorse dei Cae. Il fatto che i delegati Cae siano anche rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale implica la riduzione del tempo a disposizione per occuparsi dei temi emersi nell'ambito dei Cae. Visto che, in genere, per le attività legate al Cae non sono previste delle ore di permesso sindacale aggiuntive, queste attività spesso vengono gestite in poco tempo con evidenti ripercussioni sulla qualità dell'azione a livello europeo.

Un altro elemento di difficoltà è dato dall'assenza di attività tra una riunione e l'altra. Il fatto che fra le riunioni dei Cae in molti casi si abbandona la questione o la si tratta in maniera solo sporadica implica una certa discontinuità nelle attività dei Cae. Anche a causa di questa discontinuità il Cae viene percepito dalle maestranze come un organismo poco efficace.

Per quanto riguarda il rapporto fra Cae e le strutture di rappresentanza dei lavoratori a livello aziendale si evidenziano due tipi di inadeguatezza. Un primo limite consiste nel fatto che non tutti gli stabilimenti di un gruppo multinazionale presenti in un paese vengano informati sui risultati delle riunioni dei Cae con il management centrale. Spesso solo in quegli stabilimenti nei quali sono presenti delegati Cae questa informazione avviene in modo adeguato. È interessante notare che questo problema si pone anche in un paese come la Germania con un modello di rappresentanza degli interessi molto articolato e fortemente istituzionalizzato. Un secondo limite viene identificato nel fatto che la comunicazione nella maggior parte dei casi avviene in senso unico. Sono in genere i Cae che informano le strutture aziendali. Manca invece la possibilità per le strutture di rappresentanza a livello aziendale di fornire input precisi ai Cae e di chiedere loro di affrontare determinate tematiche durante le riunioni del Cae.

In sintesi, per quanto riguarda le problematiche evidenziate da parte dei partecipanti ai focus group nei vari paesi si può osservare una certa convergenza: ci sono solo pochi temi che potrebbero essere legati alle caratteristiche di certi contesti nazionali di relazioni industriali. Un esempio in questo senso è rappresentato dal problema della ristrettezza delle risorse che si pone in modo più o meno accentuato a seconda della regolazione nazionale in materia di rappresentanza. I contesti nazionali di relazioni industriali determinano comunque, in una certa misura, la valutazione generale dell'efficacia dei Cae. In paesi con diritti forti per i rappresentanti dei lavoratori il Cae è tendenzialmente considerato un'istituzione influente mentre in paesi con diritti meno ampi i partecipanti ai focus group tendono a considerare il Cae un (possibile) valore aggiunto.





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

Proposte

Anche le proposte sviluppate dai focus group riguardano il miglioramento sia del funzionamento dei Cae sia del coordinamento fra i diversi attori.
Il rapporto fra Cae e management

Per quanto riguarda la prima dimensione, una delle proposte più ricorrenti riguarda la formazione per i Cae. Fra i temi avanzati troviamo la proposta di corsi di formazione che dovrebbero contribuire a incrementare le competenze dei Cae per rendere il rapporto con il management più efficace. Non si tratterebbe solo di sviluppare competenze giuslavoristiche e di economia aziendale, ma anche competenze nel campo delle tecniche di comunicazione e della gestione di riunioni.

In molti casi il successo delle riunioni dipende infatti anche dalla capacità dei delegati Cae di imporsi per quanto riguarda i temi da affrontare e la gestione stessa delle riunioni.

In caso di conflitti, per esempio nell'ambito di processi di ristrutturazione, si propone di usare in modo più offensivo i mass media e di creare anche in questo modo pressione sul management.

Dinamiche interne

Vengono proposti corsi di formazione che dovrebbero contribuire al miglioramento delle dinamiche interne. In questo caso i corsi dovrebbero vertere soprattutto sui diversi modelli di relazioni industriali visto che da quelli dipendono anche i modi di intendere il ruolo del sindacato.

Alcuni partecipanti ai focus group considerano indispensabile tessere una rete di rapporti informali in grado di creare un continuo scambio fra i delegati Cae.

Questi processi dovrebbero essere sostenuti da tecnologie dell'informazione e della comunicazione in grado di favorire lo scambio di documenti e la messa in rete di relazioni e verbali non solo delle riunioni plenarie, ma anche dei diversi organismi di coordinamento nazionale.

Viene inoltre sottolineato la possibilità di condividere a livello di Cae informazioni ottenute negli organismi di partecipazione a livello nazionale. Questo vale per esempio per informazioni ottenute nell'ambito di consigli di sorveglianza.

Alcuni focus group hanno anche ricordato che le riunioni del Cae, e in particolar modo le riunioni preparatorie, dovrebbero essere utilizzate in modo più mirato per promuovere uno scambio di informazione e soprattutto di buone pratiche fra i delegati dei vari paesi.





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

Il coordinamento fra i diversi attori

Per sviluppare invece la comunicazione fra i Cae e gli altri attori si propone la redazione di newsletter e comunicati sindacali così come la creazione di un sito del Cae. Per diffondere i risultati delle riunioni dei Cae con il management si dovrebbe inoltre cercare di usare gli organismi di coordinamento nazionale in modo più efficace. In paesi dove tali strutture non esistono, o esistono solo in modo parziale, la necessità di diffondere i risultati delle riunioni del Cae potrebbe essere usato come un'occasione per costituire organismi di coordinamento a livello nazionale.

Anche per migliorare il coordinamento fra i vari attori la formazione è considerata uno strumento importante. Ma in questo caso la formazione dovrebbe essere indirizzata più ai rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale. Per dare la possibilità alle strutture di rappresentanza a livello aziendale di fornire delle richieste concrete ai delegati Cae sarebbe utile inserire la preparazione delle riunioni Cae nell'agenda degli incontri delle strutture di rappresentanza a livello decentrato.

Per quanto riguarda il dialogo con i dipendenti i risultati dei focus group sottolineano che occorre rafforzare i canali di informazione. In questo caso viene proposto da più di un focus group di ampliare le conoscenze dei lavoratori in merito ai lavori del Cae organizzando assemblee periodiche a rotazione nei diversi stabilimenti del gruppo. Queste misure dovrebbero contribuire a ridurre la distanza tuttora esistente fra i dipendenti e i Cae.

Conclusioni

È importante sottolineare che, per quanto riguarda la domanda su come migliorare il funzionamento dei Cae e il coordinamento fra i vari attori, il metodo dei focus group si è rivelato parte della risposta. In vari casi i focus group sono serviti a mettere in contatto diversi attori e a farli discutere sul ruolo dei Cae. La composizione eterogenea dal punto di vista dei ruoli coperti in genere ha favorito una discussione più approfondita sulle possibilità di una migliore integrazione fra i diversi livelli di rappresentanza. In più di un caso i focus group hanno portato a una continuazione dei rapporti fra diversi attori.

In altri casi è stato lo scambio fra delegati di diversi Cae ad essere considerato particolarmente stimolante perché ha permesso di imparare dalle esperienze altrui.





With the scientific support of



IL MODULO FORMATIVO

Il progetto formativo è stato costruito tenendo conto di due caratteristiche fondamentali la sperimentazione del modello e la modularità delle unità. Gli obiettivi formativi sono: dare strumenti conoscitivi informativi e di pratica ai membri CAE. Rispetto a tale obiettivo gli argomenti proposti sono:

- Il CAE in una prospettiva storica, il suo ruolo nelle relazioni industriali, la sua evoluzione e il suo sviluppo potenziale
- Il ruolo dei membri CAE, a livello transnazionale, nazionale e locale
- Le multinazionali e la frontiera degli accordi quadro transnazionali – criticità e Opportunità
- Livelli di negoziazione e il ruolo dei CAE come parte di un network multilivello
- La dimensione multiculturale nel sindacalismo europeo
- La presentazione di buone pratiche
- La buona riunione dei CAE

Tale percorso è stato costruito in 2 giornate e mezza d'aula, ogni argomento è stato definito come unità in modo da evidenziare la possibilità di rimodulare l'intero percorso in base ai bisogni e alle esigenze, tenendo ovviamente l'obiettivo formativo come linea guida.

Le metodologie utilizzate sono: relazioni di esperti sui vari argomenti, dibattito e confronto guidati e lavori di gruppo. La scelta di utilizzare metodologie interattive è legata al fatto di creare un maggior numero di momenti di confronto e di discussione tra i partecipanti, oltre a creare dei legami tra la teoria e la pratica. Anche nella costruzione dei gruppi di lavoro è stata fatta una scelta metodologica precisa: in ogni gruppo vi erano partecipanti provenienti da diversi paesi. Questa scelta metodologica in alcuni casi ha comportato il problema delle barriere linguistiche ma rispecchia il contesto e la situazione che si vive facendo parte di un CAE.

La sessione delle buone pratiche e quella della buona riunione CAE sono le due maggiormente legate all'attività pratica.

Durante la presentazione delle buone pratiche sono emerse esperienze e valutazioni riportate di seguito a titolo esemplificativo:

- Fare dichiarazioni congiunte,
- Stare attenti ai diversi approcci (toni comunicativi),
- Anticipare e gestire i cambiamenti,
- Carenza nei processi di consultazione: spesso di fatto si fa solo informazione,
- Necessità di costruzione di percorsi formativi per i membri CAE, affinché cresca una effettiva competenza nell'utilizzo delle prerogative sancite negli accordi dei istitutivi dei CAE,





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

- La motivazione personale è importante per fare un buon lavoro all'interno di un CAE,
- Creare una procedura standardizzata di informazione e consultazione da un utile supporto all'attività (avere sempre informazioni disponibili e documentate, definire sempre i tempi, mettere a disposizione dei membri CAE una presentazione unica delle informazioni da divulgare ai lavoratori e ai loro rappresentanti locali ..),
- Una piattaforma web è un efficace strumento di scambio e lavoro in rete,
- Necessità di coinvolgimento costante delle rappresentanze locali dei lavoratori.

Elementi di questo tipo hanno arricchito i contenuti dell'intero percorso, aggiungendo ulteriori informazioni, creando passaggio di pratiche utili all'intero gruppo dei partecipanti.

Per quanto riguarda la valutazione del corso sono stati consegnati e compilati due questionari; il primo da compilare all'interno dei gruppi valutando ogni singola unità, il secondo più generale da compilare singolarmente in forma anonima.

La scelta dei due questionari è stata fatta in funzione della sperimentazione del corso, infatti il questionario di gruppo ha dato la possibilità di analizzare tutte le unità dal punto di vista dei contenuti, dei materiali e dei laboratori esplicitando inoltre commenti, criticità e suggerimenti a fronte di un confronto tra i partecipanti.

I questionari hanno riportato una valutazione complessiva assolutamente positiva e di grande apprezzamento dell'intero percorso. Le criticità più importanti emerse riguardano:

- Materiali – sarà necessario arricchire il materiale preparatorio di alcune sessioni di formazione.
- Metodologia – sarà utile affinare meglio i legami tra formazione teorica e pratica.
- Tempi – in alcuni sessioni sarà necessario riconsiderare i tempi di realizzazione delle attività, a causa dell'ampio dibattito tra i partecipanti.

Infine, alcune considerazioni soggettive dei partecipanti possono essere interessanti stimoli di riflessione:

"Sono state molto utili le esperienze pratiche e la simulazione, anche se per quest'ultima sarebbe servito più tempo. Ottima partecipazione da parte di tutti durante la simulazione".

"Due giorni e mezzo sono sufficienti per un corso pilota, al fine di iniziare a vedere come poi si potranno svolgere successive approfondimenti".

"Il clima del seminario mi ha fatto sentire parte del questo gruppo, vi ho trovato la forza per lavorare nel CAE, continuerò e andrò avanti grazie a voi".

"Spero si possa continuare con questi corsi coinvolgendo anche altri paesi".

"Questo corso è di grande spessore per i partecipanti, gli argomenti e la progettazione. Bisognerebbe riuscire a portare anche le imprese in questi ambiti".





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

DESCRIZIONE E ISTRUZIONI SULL'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI E FOLLOW UP

Le principali fasi metodologiche delle azioni intraprese saranno articolate come segue:

- Elaborazione di una metodologia per l'analisi quantitativa e qualitativa delle relazioni esistenti tra diversi livelli e istanze della rappresentanza dei lavoratori nelle imprese multinazionali
- Raccolta ed elaborazione di informazioni quantitative e qualitative sul funzionamento pratico di un CAE e dell'attività di rappresentanza dei lavoratori a livello locale. La ricerca prevede l'utilizzo di due strumenti: Questionario (raccolta dati quantitativa) e Focus group (raccolta dati qualitativa).
- Elaborazione dei risultati dell'analisi qualitativa e quantitativa sotto forma di contenuti formativi da somministrare a un target specifico
- Organizzazione di un seminario di formazione transazionale per una migliore attuazione dei diritti di informazione e consultazione nelle imprese multinazionali, e circa il know-how e le attività pratiche dei membri CAE
- Coordinamento e networking, focus sull'interscambio di buona pratiche di coordinamento per migliorare, a livello transazionale, il coordinamento tra i diversi sindacati. La pagina web del progetto ICARUS, che sarà una delle risultanze concrete, sarà concepita con lo scopo di sostenere fortemente il coordinamento e il processo di networking.
- Divulgazione dei risultati del progetto come patrimonio di conoscenza sindacale sui temi di coordinamento strategico delle pratiche d'informazione e consultazione nel contesto multidimensionale delle imprese multinazionali. I risultati del progetto - newsletter, sito web, video documentario – sono stati concepiti allo scopo di rafforzare una conoscenza approfondita del progetto.

Conoscenza, formazione e azione sono quindi tre step metodologici che trovano un risultato coerente e completo in un medesimo progetto. Coerentemente, la metodologia del progetto andrà a includere il concepimento e la realizzazione dei *core-tools* utilizzati nelle varie fasi. Gli strumenti di ricerca, formazione e azione sindacale realizzati e sperimentati nel corso del progetto ICARUS sono stati concepiti allo scopo di essere strumenti a disposizione di ulteriori iniziative successive alla conclusione del progetto.

Tali strumenti, come gli strumenti ICARUS di divulgazione – sito web, videodocumentario, newsletter, sono restano a disposizione di futuri utilizzatori. Ciò che caratterizza lo spirito di un progetto come ICARUS è contribuire alla conoscenza collettiva e alla messa in circolazione di un contributo utile al miglioramento delle relazioni industriali a livello nazionale e transazionale. Di seguito segue l'illustrazione degli strumenti realizzate per sviluppare azioni di inchiesta; formazione dei rappresentanti degli interessi delle lavoratrici e dei lavoratori; azione sindacale.





With the scientific support of



Focus group

La metodologia per condurre i focus group é stata elaborata per accompagnare riunioni sindacali nelle quali fosse possibile raggiungere due obiettivi:

- creare processi di reciproca contaminazione tra i partecipanti (é importante ricordare che il progetto coinvolge diversi stakeholder: membri CAE, rappresentanti dei lavoratori e funzionari sindacali), facendo emergere problemi e vantaggi, opportunità e criticità.

- impostare una riunione per analizzare situazioni specifiche ed elaborare proposte, soppesando in modo condiviso gli aspetti positivi e negativi.

Questa metodologia é quindi uno strumento di appoggio ad una pratica, quella della riunione tra i rappresentanti dei lavoratori e funzionari sindacali, esistente nella comune attività. Il valore aggiunto che si propone é l'adozione di un approccio, schematico ma flessibile, che consenta di attuare un processo che includa: – Identificazione della questione, – Messa in luce degli aspetti negativi e positivi, – Identificazione di soluzioni o miglioramenti, – Risorse necessarie alla realizzazione di quanto identificato, – Strumenti operativi necessari, – Attori coinvolti nell'operazione di soluzione o miglioramento.

E' uno strumento concepito per essere partecipativo e fonda la sua funzionalità sul confronto cooperativo.

Questionari

Per la fase di ricerca quantitativa sono stati costruiti tre diverse tipologie di **Questionari quantitativi**. Questi sono stati creati per essere messi a disposizione di un'inchiesta e mappatura delle esperienze e delle conoscenze di coloro che si occupano di CAE, i funzionari sindacali locali, i membri del CAE e i rappresentanti dei lavoratori di imprese multinazionali. L'utilizzo in parallelo dei tre questionari (funzionari sindacale, membri CAE, rappresentanti dei lavoratori) permette di raccogliere e analizzare informazioni sul funzionamento delle relazioni industriali in una data impresa, incrociando i dati emersi dalla compilazione effettuata dai tre stakeholder della rappresentanza degli interessi dei lavoratori nel sito locale di una impresa multinazionale. L'applicabilità della ricerca consente di lavorare sia su settori specifici che in specifici ambiti territoriali. Il dato rilevato fornisce una base di informazione molto ricca e dettagliata. Lo strumento é adatto ad inchieste tese a misurare in modo statistico un campione di medie e ampie dimensioni.

I **Questionari qualitativi**, invece, sono concepiti per essere utilizzati per raccogliere, in maniera più immediata, informazioni in merito all'esperienza di singoli membri CAE, rappresentanti dei lavoratori e funzionari sindacali. I tre strumenti esplorano l'esperienza degli interpellati in merito alla **formazione**, all'attività di **networking** (comunicazione e coordinamento) e alle **tematiche** affrontate nell'attività di una **CAE**, la loro utilità ed efficacia rispetto all'azione locale di rappresentanza degli interessi dei lavoratori. La raccolta di informazioni é più diretta, le domande aperte permettono di ottenere risposte "narrate" e poter costruire una base di confronto con cui avviare una attività di supporto da parte del sindacato o di coordinamento di chi opera sui CAE





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE, IL SENSO DI UN PROGETTO COME I.C.A.R.U.S.

L'obiettivo della coesione del movimento sindacale europeo si pone ormai come uno dei cardini della tenuta delle organizzazioni dei lavoratori nei diversi stati membri. La priorità di un sindacato che punta ad essere sempre più europeo diventa oggi la realizzazione di obiettivi comuni, in comunanza d'azione.

Questa coesione si genera anche in processi come ICARUS, perché le azioni di un progetto offrono l'opportunità ai rappresentanti sindacali delle nostre organizzazioni di lavorare insieme, misurando differenze culturali e imparando ad arricchirne le proprie competenze politiche e professionali.

Un progetto europeo è un'attività che arricchisce e supporta questo obiettivo. Di contro, gli esiti di una attività coordinata tra partner di paesi diversi sono tutt'altro che scontati. Numerose azioni e iniziative programmate e realizzate a distanza, in un contesto multiculturale quasi sempre non potendo utilizzare la rispettiva lingua madre rendono il lavoro molto complesso. Questa complessità è però anche testimonianza delle opportunità e del potenziale che le organizzazioni che compiono questi percorsi possono cogliere.

Nell'attività internazionale la buona riuscita delle azioni pianificate e l'ottenimento di risultati di qualità poggiano su fattori quali la capacità di reciproca contaminazione e l'efficacia del lavoro di gruppo. In un progetto internazionale dalla tenuta del network dei partner dipende non solo l'elaborazione dei contenuti politico-sindacali, ma anche l'organizzazione pratica di ogni singola azione prevista.

Accanto ai contenuti politici sviluppati, l'aspetto meramente organizzativo, che apparentemente può essere visto come esclusivamente "tecnico", in realtà si rivela come portatore di un importante valore aggiunto per delle organizzazioni nazionali.

La riuscita di un progetto internazionale diviene quindi un successo per due ragioni: il conseguimento degli obiettivi del progetto e la realizzazione di una buona pratica di cooperazione intersindacale a livello europeo.

Il tema centrale del progetto ICARUS, i processi di informazione e coordinamento tra rappresentanti dei lavoratori nelle imprese multinazionali, è di certo una sfida per il movimento sindacale. Il coordinamento dei sindacati a livello europeo e le relazioni industriali nell'era della globalizzazione rappresentano un ampliamento, ben più che solo spaziale, dell'intervento sindacale a tutela degli interessi e dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori. Non cambia la natura della missione delle organizzazioni dei lavoratori, ma questa nuova frontiera richiede la messa a punto di strumenti e modalità operative specifiche ed efficaci.

The ICARUS project has received the support of the European Commission.





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

L'esigenza da cui è nato questo progetto è mettere a disposizione degli attivisti, dei sindacalisti e dei rappresentanti dei lavoratori strumenti e conoscenze a supporto dell'attività sindacale nelle imprese multinazionali. La concretezza e l'approccio pragmatico, costante in tutto il progetto, hanno fatto sì che la strategia che ne ha generato la concezione e la realizzazione sia ora supportata da numerosi strumenti e da una analisi accurata. Ciò è stato possibile grazie a piani di ricerca e confronto generati nel corso dei dodici mesi di attività dalla vasta partnership del progetto.

Gli obiettivi politico-sindacali del progetto ICARUS sono stati incentrati sulle priorità proposte dalla Commissione Europea per lo sviluppo di azioni volte al rafforzamento del Dialogo Sociale, senza dubbio tra i maggiori pilastri dell'idea di Europa su cui è stata creata l'Unione e sui cui si fonda la natura stessa delle istituzioni comunitarie. Nella crisi economica e di fronte alla difficoltà di affermare un'idea forte di Europa sociale per organizzazioni come i sindacati risulta necessario rafforzare il valore e la pratica di questo principio di confronto democratico.

Gli obiettivi strategici raggiunti sono stati molteplici e rispondono a numerose esigenze legate all'attività sindacale. Hanno riguardato lo sviluppo dei processi di informazione e consultazione dei lavoratori e il coordinamento tra rappresentanti dei lavoratori a livello transnazionale, nonché tra il livello sovranazionale e i livelli locali di rappresentanza degli interessi dei lavoratori e delle lavoratrici. La questione è nevralgica in quanto l'efficacia di queste relazioni è determinante per il dialogo sociale, di cui lavoratori e organizzazioni sindacali devono sentirsi a pieno titolo protagonisti, promotori e sostenitori anche nella sua dimensione transnazionale.

A partire dalle normative europee in materia di rappresentanza transnazionale dei lavoratori, è stato sviluppato un piano di lavoro per supportare chi si occupa di CAE (Comitati Aziendali Europei) nelle nostre organizzazioni e produrre proposte per affrontare le criticità di questa tipologia di attività sindacale. Nel corso del progetto, al tema dell'informazione e consultazione dei CAE è stato affiancato un approfondimento sul ruolo delle imprese multinazionali quali attori principali nel mercato globale. Questa esigenza di conoscenza porta ad esaminare quali fattori e quali informazioni sia utile acquisire per sviluppare sindacalizzazione e contrattazione in questo specifico contesto di relazioni industriali.

I risultati conseguiti col progetto offrono una vasta gamma di opzioni operative, per raccogliere informazioni, formarsi e costruire un network con i lavoratori dell'impresa multinazionale nel proprio paese e all'estero. Il coordinamento di reti sindacali, la formazione e l'inchiesta sono infatti le tre direttrici del progetto. Sono stati testati diversi strumenti di ricerca, moduli formativi e buone pratiche per strategie e tattiche utili al sindacato nelle multinazionali e di fronte alle sfide della globalizzazione.

The ICARUS project has received the support of the European Commission.





With the scientific support of



I.C.A.R.U.S.

Information and Consultation: Approaches of Research coordinating good Union Standard

I questionari, la metodologia dei focus group, i moduli formativi, l'elaborazione di buone pratiche, i mezzi di divulgazione su larga scala sono strumenti ora a disposizione degli attivisti. Attraverso la loro sperimentazione è emerso un bagaglio di conoscenze ricco e dettagliato, che costituisce la base delle informazioni e delle analisi contenute nel report finale, nel sito web del progetto (www.icaruspartecipation.eu) e nelle pubblicazioni realizzate per informare sui risultati del progetto.

A partire dalla disponibilità sul web di tutti questi strumenti, che risponde pienamente all'intento di costruire una conoscenza collettiva aperta e rivolta a tutte e tutti, molte caratteristiche di ICARUS - la partnership, l'incrocio di diversi tipi di attività, lo sviluppo di numerosi strumenti pronti per essere riutilizzati, il forte livello di partecipazione internazionale e di disseminazione dei risultati - costituiscono un importante valore aggiunto.

Il punto di contatto tra esigenze concrete e gli obiettivi di questa iniziativa internazionale, oltre che l'intreccio tra l'attività strutturale delle organizzazioni e le azioni del progetto sono però elementi altrettanto determinanti e tra i maggiori punti di forza.

ICARUS è esistito ed è stato sviluppato sulla base delle esigenze concrete delle organizzazioni sindacali e degli uomini e donne che, con la loro passione, motivazione e impegno di attivisti, mettono a disposizione tempo ed energie per rendere forte il sindacato nelle imprese multinazionali.

The ICARUS project has received the support of the European Commission.

