ABSTRACT

AGREEMENT REF. NO. VS/2010/0726

IL RUOLO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI IN EUROPA 2020: DALLA DIMENSIONE LOCALE ALL'AZIONE TRANSNAZIONALE

Iacopo Senatori, Olga Rymkevich, Jenny Rivas

traduzione inglese a cura di William Bromwich

PRIMA PARTE: DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Obiettivo principale del progetto è stata la promozione di un consenso tra tutti gli *stakeholder* (politici, parti sociali, imprese, società civile, ecc), a livello nazionale e comunitario, in merito alla necessità di una convergenza sugli obiettivi fissati nella comunicazione della Commissione Europea "Europa 2020"[1] . In particolare, questo progetto ha voluto contribuire ad un'analisi approfondita di accordi collettivi transnazionali promossi dalle istituzioni europee negli ultimi anni, individuando possibili collegamenti con la strategia “Europa 2020”.

Appare ovvio che il coinvolgimento e la partecipazione attiva delle parti sociali sia una condizione essenziale per il successo della nuova strategia dell'Unione Europea per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Di conseguenza, una più efficace promozione del dialogo sociale a tutti i livelli, in particolare a livello transnazionale (fenomeno, questo, relativamente nuovo e molto complesso che dimostra perciò ancora molte lacune nella sua regolamentazione), fungerebbe da forza propulsiva in una strategia di partecipazione volta a promuovere l'uscita dalla crisi economica e il rilancio della produzione, strategia resa ancora più efficiente grazie alla sinergia di tutti gli attori coinvolti, nel rispetto degli obiettivi di solidarietà che hanno caratterizzato il modello sociale europeo nel suo sviluppo storico. Il ruolo cruciale di questa particolare forma di dialogo sociale nell'attuazione della politica europea per l'occupazione è stato più volte evidenziato dalla dottrina e dalle stesse Istituzioni Comunitarie. Qualche anno fa, nell'ambito della Strategia di Lisbona e del dialogo sociale, la Commissione ha proposto un quadro giuridico di riferimento per

[1] Comunicazione della Commissione, EUROPA 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, Bruxelles, 3.3.2010, COM(2010) 2020.

favorire lo sviluppo di una dimensione transnazionale della contrattazione collettiva al fine di incrementare il livello di integrazione del mercato comune europeo[2]. A tal fine, per promuovere l'idea teorica e la praticabilità concreta di accordi collettivi transnazionali, sono stati stimolati a livello comunitario la diffusione e lo scambio di informazioni sulle esperienze e le pratiche adottate, senza d'altra parte tralasciare adeguati incentivi di natura culturale e tecnica per lo sviluppo di questa forma di dialogo sociale.

Ulteriore obiettivo del progetto è stato il consolidamento dello scambio di informazioni e buone pratiche in materia di relazioni collettive transnazionali tra gli attori sociali a tutti i livelli: aziendale, regionale, comunitario e mondiale. In tale ottica, il progetto ha coinvolto partecipanti provenienti da diversi Stati, vale a dire Estonia, Bulgaria, Irlanda, Spagna, Italia, Svezia, Regno Unito, Francia e Germania. Il metodo di lavoro ha unito la ricerca accademica di stampo teorico con l'indagine di tipo empirico. I partner internazionali che hanno partecipato al progetto hanno assicurato la copertura transnazionale dell'iniziativa e hanno partecipato all'organizzazione dei lavori, sia per quanto riguarda gli aspetti teorici (coordinamento accademico delle aree tematiche) sia in termini operativi (organizzazione di conferenze, seminari e workshop). Al fine di massimizzare l'efficacia dello scambio di informazioni, il progetto è stato concepito come un complesso multilaterale di attività, tra cui conferenze e workshop internazionali aperti a tutti i soggetti potenzialmente coinvolti o interessati, dai membri delle associazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro, agli studiosi e ai pratici, istituendo così un canale di comunicazione tra ricercatori accademici e decisori politici, al fine di porre in essere, attraverso la legislazione o la contrattazione collettiva, le pratiche e le procedure più virtuose. Come valore aggiunto del progetto, particolare attenzione è stata prestata ai nuovi Stati membri, in cui le istituzioni del dialogo sociale appaiono ancora deboli, nonostante gli evidenti progressi fatti nel recepimento della legislazione comunitaria nei loro ordinamenti giuridici nazionali. Per raggiungere questi obiettivi il progetto ha previsto seminari e incontri interni in diversi paesi europei (Irlanda, Italia e Spagna), compresi nuovi Stati membri (Estonia e Bulgaria).

Considerando la natura complessa degli obiettivi inizialmente formulati, al fine di garantire risultati ottimali entro il termine stabilito, si è deciso di concentrarsi sul settore bancario e in particolare la ricerca empirica si è concentrata su un singolo caso di studio, quello di UniCredit Group. La scelta di questa società può essere giustificata dal fatto che UniCredit non è solo una delle più grandi multinazionali del settore creditizio, ma anche una delle poche che ha accumulato una certa esperienza nel campo del dialogo sociale

[2] Cfr. Comunicazione della Commissione sull'Agenda Sociale COM(2005) 33 finale, 9 febbraio 2005.

transnazionale, istituendo un comitato aziendale europeo (CAE) e promuovendo attivamente accordi quadro internazionali. Un altro vantaggio è che le sue filiali sono presenti in quasi tutti gli Stati membri che partecipano a questo progetto. Ciò ha reso possibile stabilire un dialogo diretto con i loro rappresentanti e coinvolgerli nelle conferenze e nelle attività di ricerca. Inoltre, è accaduto che le interviste con i rappresentanti dei lavoratori nell'ambito del nostro studio abbiano coinciso con il rinnovo dei membri del CAE. Ciò ha fornito un'importante occasione per lo scambio di esperienze tra la parte datoriale e i nuovi membri per facilitare l'avvio delle attività del nuovo CAE.

Dimensione transnazionale. La dimensione transnazionale è incorporata nel progetto attraverso il coinvolgimento nelle attività di ricerca di rappresentanti di diversi paesi (Regno Unito, Estonia, Bulgaria, Spagna, Irlanda, Italia, Germania, Francia, Svezia), nonché tramite la sua concreta realizzazione (conferenze e riunioni sul progetto si sono svolte in Estonia, Bulgaria, Spagna, Irlanda, Italia). Particolare valore può essere attribuito alla partecipazione dei nuovi Stati membri (Estonia e Bulgaria), dove, come detto sopra, il dialogo sociale soffre di gravi carenze. Importante è che la natura transnazionale del progetto non dovrebbe essere misurata in prospettiva a breve termine, dal punto di vista del mero scambio di informazioni durante le conferenze: è necessario, invece, considerare anche i suoi effetti di lunga durata, come la diffusione dei risultati, che non è limitata solo ai partecipanti al progetto, ma si estende ad una gamma più ampia di soggetti coinvolti (parti sociali, imprese a livello nazionale e, ultimo ma non meno importante, anche studenti, considerato il coinvolgimento di diverse Università nel progetto, e in particolare dei dottorandi della Fondazione Marco Biagi).

Il coinvolgimento dei partner e dei soggetti interessati. Il progetto è stato concepito come un programma sfaccettato e multidisciplinare, capace di coinvolgere una vasta gamma di partecipanti, quali istituzioni accademiche, parti sociali, professionisti e importanti istituti di ricerca, tra cui la Fondazione Marco Biagi (Italia), NUI University (Irlanda), Tartu University (Estonia) e Jaime I University (Spagna). In questo modo, è stato garantito non solo un contributo scientifico di alto livello, ma anche un canale di comunicazione con i rappresentanti delle parti sociali e gli operatori pratici nei rispettivi Paesi. Inoltre, i partecipanti non-accademici, come UniCredit, l'Istituto per la Ricerca sulle Parti Sociali e Sindacali della Bulgaria, l'Istituto per la Formazione e la Ricerca (Italia), hanno fornito un valido supporto per le attività del progetto. Tutte le parti coinvolte hanno contribuito attivamente alle discussioni e, cosa particolarmente importante, si sono impegnate a promuovere il dialogo avviato nel corso di questo progetto anche dopo la sua

conclusione (cfr. allegato 1: i risultati in termini di diffusione). E 'importante sottolineare che il coinvolgimento delle parti sociali è stato utile anche per evidenziare alcune criticità, come le barriere culturali e linguistiche, in particolare da parte dei nuovi Stati membri. Questo fatto potrebbe in futuro compromettere l'attività degli organismi transnazionali nel processo di convergenza dei sistemi nazionali di dialogo sociale. Al fine di superare tali barriere, sono necessari più convegni e maggiori attività di ricerca in questo campo, al fine di migliorare lo scambio di informazioni e consolidare posizioni comuni.

Considerazioni sulla parità. Le politiche di parità di genere sono uno degli elementi chiave dell'Agenda "Europa 2020". La definizione di lavoro decente implica una notevole considerazione nei confronti delle componenti di genere, dal momento che il lavoro precario in molti settori coincide con il lavoro precario femminile. In particolare, persistenti carenze per quanto riguarda la promozione della conciliazione tra lavoro e vita familiare impediscono alle donne in molte zone di compiere la transizione verso la normale occupazione[3]. Pertanto, sono necessarie misure efficaci per garantire la partecipazione paritaria e la giusta remunerazione delle donne nel mercato del lavoro. A tal fine, nel nostro progetto abbiamo posto particolare attenzione alla partecipazione attiva delle donne, alla luce di aspetti sia qualitativi (sono state coinvolte donne che ricoprono alte cariche professionali in tutti i campi, dal mondo accademico a quello imprenditoriale) sia quantitativi. Considerando i risultati ottenuti, riteniamo di essere riusciti a realizzare questo obiettivo. Alle donne è stato infatti assegnato un ruolo fondamentale nel nostro progetto: hanno coordinato la maggior parte delle iniziative (Olga Rymkevich e Carlotta Serra per il Convegno di Modena; Carmen Garcia Agut per il Convegno di Castellón; Merle Muda per il Convegno di Tartu; Ekaterina Ribarova per il Convegno di Sofia), nonché curato la parte scientifica di una delle fasi del progetto (Ekaterina Ribarova, fase 4).

Best practices. Il fatto di poter condividere esperienze e prassi eterogenee ha contribuito ad un arricchimento culturale reciproco dei partecipanti al gruppo di ricerca e degli *stakeholder* nell'ambito delle relazioni industriali a livello europeo e nazionale. Questo aspetto è particolarmente rilevante per i Paesi di più recente adesione (Estonia e Bulgaria) dove i concetti del dialogo sociale sono ancora piuttosto rudimentali. Inoltre, le parti sociali in questi Paesi affrontano ancora delle difficoltà pratiche relative alla partecipazione agli incontri internazionali, dovuti a mancanza di finanziamenti, scarsità di personale con adeguata preparazione internazionale e limitatezza delle conoscenze

[3] International Policy Analysis, S. Fischer, et al, *"Europe 2020" – Proposals for the Post-Lisbon Strategy. Progressive policy proposals for Europe's economic, social and environmental renewal*, 2010.

linguistiche. Sotto questo aspetto il contributo finanziario della Commissione Europea è stato fondamentale.

In questo quadro, la più evidente *best practice* emersa dal progetto ha un carattere prettamente metodologico, ed attiene alla modalità di svolgimento delle conferenze internazionali. La struttura di tali conferenze, caratterizzata dall'alternanza tra momenti di illustrazione, a cura del gruppo di lavoro, delle tematiche di interesse europeo ricadenti nella cornice di Europa 2020, e momenti di discussione di tali tematiche alla luce delle testimonianze nazionali portate dai rappresentanti delle parti sociali dei diversi paesi coinvolti, ha consentito da un lato di diffondere le tematiche relative a Europa 2020 in contesti spesso non particolarmente aggiornati al riguardo; dall'altro di sottoporre a verifica, non senza nascondere gli eventuali elementi di criticità, l'allineamento delle politiche europee rispetto alle priorità nazionali testimoniate dagli *stakeholders* dei paesi coinvolti.

Infine, si può affermare che il nostro progetto è stato un'importante occasione per migliorare la consapevolezza e le conoscenze pratiche delle organizzazioni europee e nazionali dei lavoratori al fine di realizzare azioni comuni.

Riepilogando, si può sostenere che il progetto ha avuto un valore importante dal punto di vista della possibilità di:

- migliorare la conoscenza reciproca e la cooperazione tra gli operatori delle relazioni industriali con diverso *background* politico, sociale e culturale.
- poter condividere le diverse esperienze nell'ambito delle relazioni industriali nazionali e transnazionali confrontandosi con realtà sindacali ed imprenditoriali molto diverse. In particolare, diffondere informazioni riguardo alle politiche comunitarie raggruppate nel contesto di Europa 2020 e promuovere nei paesi membri la consapevolezza sulle potenzialità del coinvolgimento delle parti sociali nel progetto europeo, soprattutto nei confronti di realtà nazionali (come quelle dei paesi dell'Europa dell'Est) impegnate nella creazione di un nuovo sistema di relazioni industriali moderno e democratico e per questo motivo bisognose di indicazioni e parametri di confronto rispetto alla scelta delle possibili direzioni da intraprendere.
- promuovere una maggiore consapevolezza della dimensione e dei valori sociali e culturali europei legati al mondo sindacale ed imprenditoriale nel pieno rispetto della sovranità nazionale, rilevante soprattutto nei momenti di crisi. In effetti è cruciale che di fronte alle sfide poste dalla crisi i paesi non si racchiudano in se stessi, ma si aprano e si arricchiscano con le esperienze e le migliori prassi consolidate a livello europeo e transnazionale.

Sopratutto importante da questo punto di vista è che anche le parti sociali trovino maggior consenso tra di loro, innanzitutto a livello nazionale, per quanto riguarda un effettivo *follow-up* delle prassi transnazionali nei propri ordinamenti.

Diffusione dei risultati del progetto. Gli attori coinvolti nel progetto si sono impegnati a divulgare in modo attivo i principali risultati, sia nel corso del suo svolgimento, sia dopo la sua conclusione. Anche se le conferenze e i workshop internazionali hanno fornito un importante spazio per la discussione tra dipendenti e rappresentanti dei datori di lavoro in relazione alle questioni europee delineate nella comunicazione “Europa 2020”, è chiaro che molto lavoro deve ancora essere fatto in questo campo e la diffusione dei risultati di tali incontri internazionali e di ricerca è essenziale a questo riguardo (cfr. Allegato 1: diffusione).

SECONDA PARTE: RISULTATI SCIENTIFICI

Dal punto di vista scientifico, le dimensioni più importanti della Strategia Europa 2020 in relazione al mercato del lavoro e alle relazioni industriali sono state affrontate in una prospettiva multidisciplinare, con particolare attenzione alla dimensione transnazionale e all'atteggiamento dei nuovi Stati membri.

Come prima fase dello svolgimento del progetto (Convegni di Modena e Castellón), è stata compiuta una valutazione critica della preesistente "Strategia di Lisbona" e delle altre strategie europee per l'occupazione, sottolineando come sembri tuttora prevalere un approccio neo-liberale, concentrato su una valutazione quantitativa piuttosto che qualitativa delle politiche in tema di occupazione, produttività e crescita. D'altra parte, è stato sottolineato che, nonostante alcuni casi particolari di proficua partecipazione delle parti sociali, in termini generali l'allocazione di potere strategico a livello transnazionale (contrattazione collettiva nelle sue diverse forme, codici di condotta, ecc), si trova ancora in una fase preliminare, soggetta a incertezze giuridiche e a limitazioni poste dagli attori stessi allo spostamento in sede sovranazionale di poteri decisionali. E 'stato poi analizzato come queste stesse criticità siano riprodotte e in qualche modo amplificate nel quadro di Europa 2020. In effetti, sembra che ci sia poco spazio disponibile per le parti sociali nelle "iniziative faro" di Europa 2020. Inoltre, gli obiettivi finanziari sembrano prevalere su quelli legati alla coesione sociale e all'occupazione e la natura intergovernativa della *governance* europea è divenuta evidente.

Questi aspetti hanno sollevato diverse critiche nei confronti della mancanza di una chiara visione su come raggiungere gli obiettivi dichiarati e riguardo allo sviluppo di iniziative ambivalenti. Alla luce di questo scenario, si è esaminata la base giuridica per un maggiore coinvolgimento delle parti sociali. Un primo doveroso riferimento è quello alla Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea, munita ora di effetti giuridici vincolanti dopo l'entrata in vigore del Trattato di Lisbona, la quale garantisce ai lavoratori il diritto all'azione e alla contrattazione collettive a tutti i livelli. Un secondo riferimento è stato fatto alle disposizioni del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE), in particolare a quelle contenute negli articoli 151, che sancisce il dovere dell'Unione europea (UE) e dei suoi Stati Membri di promuovere l'occupazione, il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro e il dialogo sociale; 152, sul riconoscimento e sostegno del ruolo delle parti sociali a livello comunitario; 154, riguardo al compito della Commissione di promuovere la consultazione delle parti sociali e infine 155, sulla possibilità per i partner sociali di raggiungere accordi in materia di risultati del loro dialogo a livello comunitario. La legislazione secondaria dell'UE ha ugualmente un proprio ruolo: in questo caso, si è fatto riferimento ai risultati della direttiva sui comitati aziendali europei (CAE, direttiva 94/45/CE), che ha portato alla creazione di oltre 900 comitati aziendali europei all'interno del 40% circa delle imprese multinazionali che rientrano nell'ambito di applicazione della direttiva stessa.

D'altra parte, la giurisprudenza della Corte di Giustizia europea (ad esempio il cosiddetto "quartetto Laval") non sembra favorire l'attuazione della cornice legale di riferimento in modo da garantire i relativi diritti in capo ai lavoratori. In questi casi, le libertà economiche sembrano prevalere sui diritti sociali. Il principio di sussidiarietà può pertanto avere un ruolo nello sviluppo di una "*governance* riflessiva", cioè dello "stimolo degli effetti secondari da parte degli attori coinvolti piuttosto che ad opera delle tradizionali forme di governo e controllo"[4], operazione, questa, definita anche come "privatizzazione della *governance*". La forte tutela dei diritti collettivi, infatti, non sembra essere presa in considerazione in un contesto che al momento è ben più orientato alla deregolamentazione.

L'emergere di una "dimensione europea dell'impresa"[5] è visto come una delle questioni più rilevanti nel contesto della "*governance* riflessiva". In questo quadro, il ruolo dei CAE è andato oltre la loro funzione legale di organi di informazione e consultazione, generando la "contrattazione a distanza di braccio", che ha luogo quando "datori di lavoro e rappresentanti

---

[4] Arrowsmith, J. e Marginson, P. (2006) *The European Cross-border Dimension to Collective Bargaining in Multinational Companies, European Journal of Industrial Relations*, 12 (3), 245-266. Cfr. Pagg. 262-263

[5] Marginson, P. (2000) *The Eurocompany and Euro Industrial Relations, European Journal of Industrial Relations*, 6(1), 9-34

sindacali non negoziano faccia a faccia a livello europeo, ma i risultati della contrattazione aziendale e di settore sono sempre più anticipati e coordinati nei vari Paesi"[6]. Questo tipo di coordinamento informale può comunque coesistere con modelli più formali di coordinamento della contrattazione.

Per quanto riguarda la parte datoriale, lo sviluppo di sistemi occupazionali basati sull'impresa o sull'organizzazione richiede strumenti per il loro coordinamento, che si adattino a diversi contesti, dove anche confronti di tipo coercitivo possono essere messi in atto, per la costruzione di una cultura aziendale comune e per il raggiungimento di vantaggi competitivi.

Per queste ragioni, sembra di riscontrare l'esistenza di un quadro di riferimento di tipo procedurale piuttosto che normativo, dove l'attuazione delle politiche richiede il coinvolgimento dei livelli locali in cui le parti sociali operano e cooperano. Tutto sommato, le soluzioni dipendono dai diversi settori, contesti economici e dall'esistenza di problemi puramente transnazionali. I fallimenti sono possibili, ad esempio quando i risultati a somma zero prevalgono sulle *win-win solutions* nei processi di negoziazione. Esistono anche altri tipi di problemi, come l'identità, la composizione e il mandato degli attori collettivi coinvolti, nonché l'applicazione degli accordi che possono essere raggiunti. Tuttavia, questa sembra essere la "seconda strategia migliore" se confrontata con le carenze della regolamentazione pubblicistica, in quanto l'azione autonoma delle parti sociali a livello transnazionale e nel quadro della sussidiarietà potrebbe essere un passo avanti nell'evitare il riemergere di interessi locali e nel controbilanciamento dello scarso coinvolgimento dell'Unione Europea nel campo sociale, ulteriormente ostacolato dall'attuale crisi.

A partire da questo contesto, nella seconda fase (Tartu), i risultati preliminari dello studio di caso svolto sul CAE di UniCredit sono stati analizzati. Il caso di studio ha rappresentato un importante strumento per aggiungere valore al progetto, in quanto si è basato su una ricerca originale che ha indagato in profondità le relazioni industriali e gli accordi transnazionali ed è stato considerato uno strumento utile per stimolare la diffusione e lo scambio di informazioni su un'esperienza concreta, con un'attenzione specifica alle ragioni culturali e tecniche e agli incentivi alla base della creazione di tale organismo transnazionale. Dal momento che il CAE di Unicredit è considerato anche dalla Commissione Europea un caso esemplare e un modello di buone pratiche non solo per il settore finanziario, una più profonda comprensione del suo funzionamento potrebbe anche essere interessante per altre persone coinvolte e/o interessate all'attività del CAE. Il caso ha quindi offerto nella sua complessità una vasta gamma di informazioni sui soggetti coinvolti e sui meccanismi di

[6] Marginson, P. e Sisson, K. (1998) *European Collective Bargaining: A Virtual Prospect? Journal of Common Market Studies,* 36 (4), 505–28. See page 505

funzionamento, in quanto la società, che era uno dei partner del progetto, ha fornito anche un ottimo livello di facilità nelle interviste e di accessibilità dei documenti.

In questa prospettiva, è stato evidenziato il ruolo essenziale del CAE di Unicredit nella costruzione di identità e consenso nell'impresa, nella riduzione dei costi di transazione, nonché come parte della politica aziendale di responsabilità sociale e come strumento importante per promuovere un'efficace transnazionalizzazione delle relazioni industriali. Tuttavia, è stato sostenuto da alcuni ricercatori, efficacia ancora maggiore nella sua attività potrà essere raggiunta solo se la dimensione soggettiva di identità del CAE evolverà verso un'ulteriore integrazione, in modo da essere in grado di superare i limiti dell'eccessiva centralizzazione e degli approcci gerarchizzati attraverso il maggiore e migliore coordinamento tra i diversi attori coinvolti, sia a livello nazionale sia a livello comunitario/internazionale, con particolare riguardo agli attori provenienti dai nuovi Stati membri. Ciò può accadere soltanto se tutte le parti interessate prendono coscienza del fatto che le potenzialità di questi organismi risiedono nella loro capacità di fornire soluzioni che siano migliori di quelle che si possono trovare a livello nazionale (ad esempio nel caso di processi di ristrutturazione a livello transnazionale). La questione della solidarietà internazionale si porrebbe in tal caso come una sfida.

Un altro punto importante trattato nella terza fase del progetto (Sofia) è stata l'analisi della situazione attuale delle relazioni industriali nei nuovi Stati membri, il loro livello di convergenza rispetto all'Unione Europea e in particolare ad Europa 2020, gli obiettivi e i punti di vista degli sviluppi futuri. Il grande divario tra vecchi e nuovi Stati membri è ancora molto evidente in termini di sviluppo economico, cosa che rende molto netta la differenza tra paesi occidentali e orientali (nonostante il buon andamento di singoli paesi, come la Slovenia). Uno dei problemi delle relazioni industriali più evidenti e discussi nei nuovi Stati membri è il debole coinvolgimento delle parti sociali nel dialogo sociale europeo, così come lo scarso sviluppo del dialogo sociale bilaterale. I sindacati e le associazioni dei datori di lavoro non sono sufficientemente coinvolti nel coordinamento della negoziazione collettiva a causa del basso livello dei salari in questi paesi. I sindacati a livello settoriale sono diventati membri delle Federazioni europee di settore, ma la loro partecipazione al dialogo sociale europeo è ancora puramente simbolica. Molte associazioni settoriali dei datori di lavoro ancora non fanno parte delle strutture europee ed i loro interessi sono rappresentati dalle loro associazioni nazionali intersettoriali.

E 'evidente che alcuni degli obiettivi della nuova Strategia Europa 2020 richiedono una partecipazione più attiva delle parti sociali, nonché una ristrutturazione delle relazioni industriali nei nuovi Stati membri. E' importante tradurre le nuove tematiche emergenti nel

linguaggio delle relazioni industriali e definire particolari problemi a livello aziendale e settoriale. Finalità ulteriore è il coinvolgimento delle parti sociali nella formulazione di politiche relative agli obiettivi di Europa 2020. Tuttavia, questo è un processo di lunga durata, che necessita di maggiori coinvolgimento e cooperazione delle parti sociali e dei Governi.

In particolare, per quanto riguarda la situazione bulgara, è stato osservato che, nonostante il fatto che la Bulgaria sia membro dell'Unione Europea da più di tre anni, tuttavia non partecipa ancora adeguatamente alla formulazione e nemmeno all'attuazione delle politiche comuni dell'UE né mostra chiare prese di posizione nazionali o qualsiasi tentativo volto a difendere i propri interessi. Queste considerazioni valgono anche per le politiche nel campo del mercato del lavoro.

Così, tra le principali sfide in materia di relazioni industriali, nei nuovi Stati membri l'attenzione è stata attratta dalla transizione ancora incompleta all'economia di mercato e dalla mancanza di strategie a lungo termine, tra cui la riforma dei sistemi di sicurezza sociale, salute e istruzione e la riforma del lavoro in grado di conciliare la flessibilità del mercato con le politiche di sicurezza. Nel campo delle relazioni industriali nazionali, questi paesi hanno bisogno di sviluppare ulteriormente la cultura del dialogo sociale bipartito piuttosto che tripartito, con un migliore sviluppo delle parti sociali a diversi livelli per garantire una maggiore partecipazione degli attori nazionali al dialogo sociale comunitario e transnazionale. Per questo fine, un più intenso dialogo e un migliore scambio di informazioni con gli altri *stakeholder* europei è essenziale.

Conclusioni

I processi di globalizzazione e integrazione hanno comportato profondi cambiamenti negli ultimi decenni in tutti i settori economici. La crisi economica globale ha messo in evidenza le carenze dei sistemi economici e delle relazioni industriali nazionali, che rendono evidente la necessità di risposte urgenti a queste nuove sfide. Il nostro progetto ha esaminato gli sviluppi in cinque paesi, che rappresentano una vasta gamma di sistemi di relazioni industriali, da modelli con un elevato livello di istituzionalizzazione a modelli basati su approcci volontaristici o modelli in cui il dialogo sociale è puramente simbolico. I principali risultati della ricerca confermano che i diversi sistemi nazionali hanno fornito risposte diverse alla crisi, ciascuno secondo le proprie tradizioni, ma quasi tutti hanno dimostrato una sorta di riluttanza a cambiare in modo significativo i proprio modelli interni di relazioni industriali che, pertanto, non hanno subito modifiche sostanziali. Le parti sociali a livello nazionale hanno

dimostrato uniformità nella resistenza ai possibili cambiamenti: di conseguenza è stato debole il loro coinvolgimento nei processi di internazionalizzazione, tra cui il dialogo sociale europeo. Sembra che due tendenze apparentemente contraddittorie si siano parimenti sviluppate. Da un lato, una tendenza verso il decentramento delle relazioni industriali a livello nazionale, dall'altro, una tendenza opposta verso una centralizzazione a livello sovranazionale. Ciò è particolarmente evidente nel caso delle multinazionali. L'obiettivo principale e il vantaggio della centralizzazione delle relazioni industriali è quello di risparmiare tempo e costi di transazione, al fine di migliorare l'efficienza. Un altro vantaggio è quello di avere controparti negoziali a livello centrale, cosa che può facilitare l'introduzione di politiche coordinate a livello internazionale, nell'intero gruppo. Tuttavia questa centralizzazione / decentralizzazione delle politiche deve essere ben bilanciata, altrimenti il rischio è quello di minare la democrazia industriale, giungendo all'esclusione dei rappresentanti dei lavoratori meno potenti a livello centrale dalle procedure di informazione e di consultazione.

Pertanto, una delle principali sfide per il futuro delle relazioni industriali, e in particolare per un rafforzamento del ruolo delle parti sociali e delle politiche sociali come Europa 2020, è la necessità di strategie più proattive che anticipino il cambiamento (....). In questo contesto, gli accordi quadro transnazionali potrebbero essere un utile strumento per creare le strutture del dialogo transnazionale per facilitare l'introduzione di politiche internazionali, ad esempio, nei settori del *diversity management*, dello sviluppo delle competenze e della valutazione delle prestazioni. Da questo punto di vista, è importante incoraggiare lo scambio efficace di buone pratiche a livello internazionale, al fine di aumentare tra le parti interessate la consapevolezza circa i benefici del coordinamento transnazionale delle relazioni industriali nazionali e di incoraggiarle a cooperare in questa direzione, garantendo in tal modo maggiori integrazione e coordinamento tra il livello nazionale e quello internazionale/europo delle relazioni industriali. In tale contesto, gli accordi quadro transnazionali potrebbero svolgere un ruolo cruciale. Da questo punto di vista, UniCredit ha dimostrato un approccio proattivo nell'adottare ed attuare con successo, attraverso il CAE, varie operazioni, tra cui la conclusione di dichiarazioni congiunte e la garanzia dei diritti di informazione e consultazione a tutti i livelli e in tutte le filiali. Questa pratica può essere vista come un esempio virtuoso della creazione di una struttura di dialogo transnazionale come mezzo per l'introduzione di politiche internazionali in vari settori, quali il *diversity management*, la valutazione delle prestazioni, o la formazione aziendale.

ANNEX 1 – DISSEMINATION

- Pubblicazione dei contributi in lingua inglese presentati al convegno di Modena nel Bulletin of Comparative Labour Relations, volume 80, 2012 (questo volume, a cura di R. Blanpain, W. Bromwich, O. Rymkevich, I. Senatori sarà presentato in occasione del prossimo convegno nel marzo 2012). V. indice allegato.
- Pubblicazione in lingua inglese di interventi selezionati nel International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations. V. indice allegato.
- Pubblicazione di una rassegna dei contributi presentati al convegno di Modena di marzo 2011, nonché del rapporto finale, attraverso i Quaderni on-line della Fondazione Marco Biagi in lingua italiana con l'invio della relativa newsletter all'indirizzario di circa 7000 utenti.
- Pubblicazione dei materiali di lavoro di ciascuna conferenza internazionale (presentazioni power point ecc.) attraverso il sito web della Fondazione Marco Biagi (www.fmb.unimore.it) dove è possibile vedere e scaricare i documenti in formato pdf.
- Diffusione in Bulgaria attraverso la pubblicazione delle relative informazioni nel sito web dell'ISTUR. (a cura di E. Ribarova).
- Pubblicazione del materiale nel sito dell'Università di Sheffield e diffusione tramite altri convegni, a cura di G. Wood
- Diffusione tramite le strutture locali del CIPD, l'associazione professionale degli esperti di gestione delle Risorse Umane nel Regno Unito (a cura di G. Wood).
- Pubblicazione di un breve resoconto per la Business Leadership Review, pubblicazione di stampo pratico edita dall'Associazione per l'Istruzione Superiore di Ambito Economico (vedi www.mbaworld.com) (a cura di G. Wood).
- Pubblicazione di brevi resoconti del progetto nelle lingue dei partecipanti al progetto e pubblicizzazione di tale iniziativa da parte dei membri stessi
- Utilizzo di alcuni materiali a scopi didattici (corso di formazione per i manager di UniCredit nelle sedi di diversi paesi partecipanti al progetto).

La lingua principale del progetto è stata l'inglese, anche se parte del materiale, come i brevi resoconti finali, è stato tradotto nelle lingue dei paesi partecipanti (italiano, francese, bulgaro, estone, spagnolo) e reso disponibile nei siti web dei rispettivi istituti, in modo da rendere visibili i risultati ad un pubblico quanto più ampio possibile.