



**COMITATI AZIENDALI EUROPEI  
EFFETTIVI E POTENZIALI  
IN TIROLO, ALTO ADIGE E TRENINO:  
SITUAZIONE ATTUALE E INTERVENTI NECESSARI**



SETTEMBRE 2010

L'autore ringrazia tutte le persone intervistate e i componenti del gruppo di lavoro che hanno allacciato i contatti con loro e hanno anche fatto quanto nelle loro possibilità per collaborare al rilevamento.

**Autore:** *Werner Pramstrahler, Istituto per la Promozione dei Lavoratori AFI-IPL*

**Supporto metodologico:** *Matthias Beggiato, Institut für Allgemeine und Arbeitspsychologie (Istituto di psicologia generale e del lavoro) dell'Università di Chemnitz*

**Trattamento dati:** *Martina Gufler, Istituto per la Promozione dei Lavoratori AFI-IPL*

**Sviluppo strumenti d'indagine ed effettuazione interviste:**

*Domenico Rief, Georg Humer per la Kammer für Arbeiter und Angestellte für Tirol (Camera del lavoro del Tirolo), Werner Pramstrahler per l'AFI-IPL*

**Ricerche e organizzazione del rilevamento quantitativo in Alto Adige e in Trentino:**

*Susanna Singer, AFI-IPL*

## CREDITS

**Finanziamento:** Linea di bilancio 04.03.03.03: Informazione, consultazione e partecipazione dei rappresentanti delle imprese, anno: 2009/10 e mezzi propri dell'Istituto per la Promozione dei Lavoratori AFI-IPL



### Editore:

AFI-IPL Istituto per la Promozione dei Lavoratori  
Via del Ronco 5/b/7, 39100 Bolzano - Tel.: 0471-061950  
[www.afi-ipl.org](http://www.afi-ipl.org)      [info@afi-ipl.org](mailto:info@afi-ipl.org)

L'indagine è stata realizzata nel quadro del progetto finanziato dall'UE EWC NETWORKING. Le dichiarazioni contenute nel presente studio non devono essere considerate pareri ufficiali dell'Istituto per la Promozione dei Lavoratori, dei partner di progetto o della Commissione Europea come ente finanziatore.

**Responsabile ai sensi della legge sulla stampa:** Tila Mair, Presidente della Giunta d'Istituto dell'AFI-IPL

**Layout:** realizzato internamente all'AFI-IPL

**Si autorizza l'utilizzo di informazioni, grafici e tabelle previa indicazione della fonte (autore, editore e titolo).**

## Sommario

<b>1. Introduzione</b>	<b>5</b>
1.1. Scopo dell'indagine	5
1.2. Descrizione del campione, del procedimento utilizzato per il rilevamento e della valutazione	5
1.2.1. L'indagine qualitativa	5
1.2.2. Illustrazione e interpretazione delle interviste	6
1.2.3. Il rilevamento quantitativo mediante questionario	7
1.3. Sintesi dei principali risultati	8
<b>2. I CAE nella regione modello</b>	<b>9</b>
2.1. L'istituzione dei Comitati Aziendali Europei: aspettative e problemi	9
2.1.1. CAE: esperti rappresentanti dei lavoratori	9
2.1.2. Costituzione di un CAE e relative aspettative	10
2.1.3. Aspetti problematici e non in fase di costituzione	12
2.2. L'attività in seno a un CAE: esperienze e problemi	14
2.2.1. L'attività dei componenti di un CAE nella regione analizzata	14
2.2.2. Le esperienze maturate nell'ambito dell'attività dei CAE	16
2.2.3. L'importanza del CAE e l'interesse dei lavoratori per l'attività di quest'organo	18
<b>3. La necessità di supporto al CAE</b>	<b>19</b>
3.1. Le fonti di informazione dei CAE esistenti	19
3.2. Il bisogno manifesto di consulenza e formazione dei CAE esistenti	20
<b>4. Ragioni della mancata costituzione di un CAE: il parere degli organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori</b>	<b>22</b>
4.1. La priorità dei contatti informali	22
4.1.1. Le ipotesi scientifiche	22
4.1.2. Le motivazioni addotte per la mancata costituzione di un CAE	22
4.1.3. Interesse e conoscenze	24
4.1.4. Forme alternative di cooperazione	25
4.2. Concorrenza territoriale e status delle informazioni sull'impresa totale quali possibili punti di riferimento per la costituzione di un CAE	25
4.3. Bisogno di supporto e destinatari secondo i CAE potenziali	27
<b>5. Conclusioni</b>	<b>28</b>
5.1. Classificazione dei risultati in base ai contenuti	28
5.2. Conclusioni politico-sindacali e operative	30
5.2.1. Punti chiave programmatici per i CAE esistenti	30
5.2.2. Punti chiave programmatici per i CAE potenziali	30
<b>6. Elenco dei testi consultati</b>	<b>31</b>

## Indice tabelle e figure

Tabella 1: Numero di interviste per status CAE e regione	6
Tabella 2: Struttura dei questionari per le aziende con CAE e per quelle che presentano i requisiti per la costituzione di un CAE	7
Tabella 3: Ritorno relativo ai questionari rivolti alle aziende con CAE o idonee alla costituzione di un CAE	7
Tabella 4: Aziende con sede/filiale nella regione modello per le quali trova applicazione la Direttiva sui CAE	8
Tabella 5: Durata del mandato in seno al CAE e del mandato sindacale ('Betriebsrat' o RSU)	10
Tabella 6: Promotori della costituzione di un CAE	11
Tabella 7: Partecipazione a comitati	15
Tabella 8: Impegno in termini di tempo al mese per l'attività in seno ai CAE	15
Tabella 9: Interesse per la costituzione di un CAE da parte dei rappresentanti aziendali dei lavoratori	24
Figura 1: Importanza di determinate aspettative in sede di costituzione del CAE	12
Figura 2: Aspetti problematici nella costituzione di un CAE	13
Figura 3: Realizzazione delle aspettative in fase di costituzione	15
Figura 4: Grado di problematicità percepito in relazione a determinati aspetti dell'attività dei CAE	18
Figura 5: Valutazione da parte dei componenti del CAE dell'interesse da parte dei lavoratori per il CAE stesso	18
Figura 6: Importanza delle fonti di informazione per l'attività del CAE	19
Figura 7: Importanza di determinate tematiche formative	20
Figura 8: Importanza della formazione continua per l'attività in seno al CAE	21
Figura 9: Giornate al mese dedicate alla formazione ai fini dell'attività in seno al CAE	21
Figura 10: Ragioni dell'inesistenza di un CAE	23
Figura 11: Autovalutazione del grado di conoscenza di aspetti centrali del CAE da parte di rappresentanti aziendali dei lavoratori	24
Figura 12: Conoscenza personale di membri di un CAE o di aziende dotate di CAE da parte dei rappresentanti aziendali dei lavoratori in aziende idonee alla costituzione di un CAE	25
Figura 13: Autovalutazione dello stato delle conoscenze sulla situazione in essere negli altri stabilimenti del gruppo, effettuata dai rappresentanti aziendali dei lavoratori	26
Figura 14: Aspettative relative alla possibile costituzione di un CAE da parte degli organismi di rappresentanza dei lavoratori	27
Figura 15: Referente privilegiato nella costituzione di un CAE dal punto di vista dei rappresentanti dei lavoratori di aziende in possesso dei requisiti per la costituzione di quest'organismo	28
Figura 16: Raffigurazione schematica del modello di Hertwig/Pries/Rumpeltshammer	29

## 1. Introduzione

### 1.1. SCOPO DELL'INDAGINE

Il presente rapporto presenta i risultati delle interviste qualitative e dell'indagine quantitativa svolta presso gli organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori (CAE, 'Betriebsrat' e Rappresentanze Sindacali Unitarie-RSU) nell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino. L'auspicio è quello di fornire una panoramica sulla situazione dei Comitati Aziendali Europei effettivi e potenziali nell'area analizzata. Lo studio fa parte del progetto "EWC NETWORKING", attuato tra settembre 2009 e settembre 2010 sotto la direzione dell'Österreichischer Gewerkschaftsbund Tirol (confederazione sindacale austriaca) e di AK Tirol (Camera del lavoro del Tirolo). L'obiettivo del progetto nel suo complesso è quello di costituire e - laddove già esistenti - consolidare i Comitati Aziendali Europei nell'ambito di gruppi internazionali che hanno sede o filiali nel Tirolo settentrionale o orientale, in Alto Adige o in Trentino. Intento secondario del progetto è quello di individuare le ragioni della mancanza di questa forma di organismi di rappresentanza dei lavoratori nelle aziende che possiedono le caratteristiche per ospitarne uno. Lo scopo principale del progetto EWC NETWORKING è costituito dalla creazione e dall'implementazione di una banca dati ([www.ewc-networking.eu](http://www.ewc-networking.eu)) che consenta agli organismi di rappresentanza dei lavoratori e ai sindacati di ottenere informazioni su quali aziende ricadono nell'ambito di applicazione della direttiva europea e come le aziende operanti nella regione siano strutturate sul piano europeo. Si otterrà così, grazie alle maggiori informazioni disponibili, una considerevole semplificazione delle procedure per la costituzione di un CAE.

L'obiettivo delle interviste individuali e dell'indagine quantitativa era innanzitutto quello di rilevare le **condizioni in cui si trovano a operare membri ed esperti di CAE della regione e il loro bisogno di supporto** in termini di consulenza e formazione. In secondo luogo dovevano essere individuate le **ragioni** indicate dagli organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori ("Betriebsrat" e RSU) che sono alla base della mancata costituzione di un CAE nelle rispettive aziende. L'assenza di un istituto di questa natura in aziende per le quali trovano applicazione le disposizioni della Direttiva sui CAE non rappresenta affatto un fenomeno limitato alle regioni analizzate: ad esempio Austria e Italia (rispettivamente con quote pari al 44% e al 41%) presentano una quota CAE (rapporto tra organi effettivamente costituiti e potenziali) decisamente superiore alla media europea, mentre la Repubblica Federale di Germania fa registrare una quota minore pari al 23% (Patriarka/Welz 2008: 2).<sup>1</sup>

Il rapporto presenta gli argomenti sotto una prospettiva sociologica e contiene collegamenti con la letteratura specialistica in materia (sintesi in Bleses/Rose 2009). Inoltre illustra anche un punto di vista regionale in quanto analizza i Comitati Aziendali Europei esistenti e gli organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori nelle aziende che possiedono i requisiti per la costituzione di un CAE in relazione all'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino. Un'interessante questione accessoria è quella relativa a quali aspetti comuni è possibile individuare nell'Euregio nonostante l'attuazione nelle tre aree di due diversi sistemi di rapporti collettivi di lavoro.

### 1.2. DESCRIZIONE DEL CAMPIONE, DEL PROCEDIMENTO UTILIZZATO PER IL RILEVAMENTO E DELLA VALUTAZIONE

#### 1.2.1. L'indagine qualitativa

Per il rilevamento si è fatto ricorso a due diversi strumenti: da un lato è stata elaborata una **griglia** sulla base della quale sono state effettuate le interviste ai componenti dei CAE esistenti (ovvero alla figura assimilabile del Presidente del 'Betriebsrat', che ha dimestichezza con la materia) e ai rappresentanti dei lavoratori di aziende in possesso dei requisiti per la costituzione di un CAE.

Le interviste si sono svolte nel periodo compreso tra marzo e giugno 2010. La griglia era prestrutturata, gli intervistatori hanno indagato in maniera mirata ulteriori aspetti rilevanti non inclusi nel questionario o comunque consentito di affrontare nuovi argomenti nei casi in cui se ne è presentata l'occasione. Le interviste sono state in gran parte registrate e successivamente trascritte. Nei casi in cui sono solo stati presi degli appunti scritti, la relativa trascrizione è stata poi trasmessa agli intervistati, che potevano aggiungere osservazioni e apportare correzioni.

<sup>1</sup> Ciononostante la Germania, con oltre 150 CAE, rappresenta il paese con il dato numerico assoluto più elevato, a seguito del consistente numero di aziende in possesso dei requisiti per la costituzione di un CAE. I paesi europei primi in classifica sono il Belgio e la Svezia, con una quota di CAE pari al 50%.

I **criteri alla base della scelta dei soggetti da intervistare** sono stati l'appartenenza a una filiale/succursale di un'azienda della regione modello che disponesse di un CAE e il fatto di essere componente di un CAE oppure il possesso di approfondite informazioni sull'attività di questi organismi. Tutti gli altri possibili criteri avevano valore soltanto secondario in ragione della scarsa numerosità della popolazione di riferimento (*convenience sample*). Solo uno degli intervistati è donna; per quanto riguarda i settori economici di appartenenza predominano le aziende produttive (metallurgia, legno, plastica, farmaceutiche) con in tutto 15 intervistati, un'intervista è stata realizzata con un rappresentante del commercio all'ingrosso e due con rappresentanti del settore dei servizi bancari e finanziari. Tutte le interviste tranne una sono state effettuate in lingua tedesca. Due interviste sono state svolte nel Tirolo settentrionale con membri di organismi definiti "Europaforum". In ragione della forte istituzionalizzazione di questi organi e della loro tutela mediante accordi aziendali, le due interviste sono state accorpate con quelle relative alle aziende con CAE.<sup>2</sup> In tre casi è stato possibile intervistare membri di CAE o persone vicine ai CAE che lavorano nella sede dove ha avuto inizio il percorso di costituzione della struttura di rappresentanza. In 10 interviste i soggetti interpellati hanno dichiarato di operare da parecchio tempo a livello aziendale in veste di rappresentanti degli interessi dei lavoratori. Il fatto che non sia stato possibile condurre alcuna intervista con un CAE trentino indica come il radicamento regionale dei soggetti partecipanti in Tirolo settentrionale e Alto Adige abbia comunque avuto una certa rilevanza.

**Tabella 1: Numero di interviste per status CAE e regione**

<b>Persone intervistate</b>	<b>Tirolo</b>	<b>Alto Adige</b>	<b>Trentino</b>	<b>Totale</b>
Membri CAE o persone considerate esperte di CAE	10	2	0	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>• membri CAE</li> <li>• vice-componenti CAE</li> <li>• esperti di CAE (Presidenti rappresentanze sindacali aziendali)</li> <li>• membri di un Europaforum</li> </ul>	4	2	0	
	2	0	0	
	2	0	0	
	2	0	0	
Rappresentanti dei lavoratori appartenenti ad aziende in possesso dei requisiti per la costituzione di un CAE	3	3	0	6
Totale	13	5	0	18

Fonte: EWC -Networking 2010



### 1.2.2. Illustrazione e interpretazione delle interviste

Per la valutazione delle interviste ci si è serviti del software di estrazione sociologica per l'analisi testi MaxQDA, che consente in prima battuta di **catalogare le interviste sulla base di specifiche caratteristiche** (in questo caso regione, azienda con CAE o in possesso dei requisiti per la costituzione di un CAE). Il secondo passo è stato rappresentato dalla **codifica delle interviste**, cui l'autore del presente pezzo ha provveduto da solo sulla base della griglia chiaramente prestrutturata e in ragione delle dichiarazioni in gran parte facilmente interpretabili e del numero tutto sommato limitato di casi analizzati.<sup>3</sup> Per ciascuna intervista sono state poi definite e inserite variabili di caso (ad es. durata del mandato finora esercitato in seno al CAE o alla rappresentanza sindacale aziendale, settore di appartenenza). La fase cruciale ai fini della valutazione delle interviste è stata quella dello **sviluppo del sistema categoriale all'interno di una struttura di chiari concetti sovraordinati**. Accanto ai codici descrittivi (ad es. durata del mandato politico aziendale) sono stati utilizzati dei codici interpretativi (ad es. criticità). Il sistema categoriale è stato creato innanzitutto con modalità deduttiva partendo dalla griglia (ad es. nell'analisi delle ragioni alla base della mancanza di un CAE), per alcuni quesiti invece è stata adottata la modalità induttiva a partire dalle dichiarazioni degli intervistati (ad es. in merito alle esperienze in tema di servizi di supporto). In questo modo è garantito sia il collegamento con il tema della ricerca sia l'inclusione di tutta la gamma di contenuti affrontati nei colloqui. L'**attribuzione di passaggi di testo ai relativi codici** è stata l'ultimo passo del processo di interpretazione, reso trasparente e quindi verificabile dall'utilizzo di un software di analisi. Le categorie individuate e l'attribuzione dei relativi passaggi di testo possono essere richiamate e visualizzate in ogni momento nel corso del lavoro di interpretazione. A questo **recupero del testo** si può ricorrere per una sola o più categorie

<sup>2</sup> Tale operazione è stata possibile in un caso (CAE-NT 10) senza problemi, in quanto nell'intervista si parla sempre di CAE e il riferimento spunta qui una sola volta, ma in effetti non si tratta di un CAE vero e proprio. Nella seconda intervista si parla invece più spesso del fatto che non si tratta effettivamente di un CAE (CAE-NT 07). La catalogazione avrebbe naturalmente potuto essere diversa. Nella banca dati [www.ewc-networking.eu](http://www.ewc-networking.eu) entrambe le aziende sono però state classificate insieme alle aziende dotate di CAE.

<sup>3</sup> Uno standard minimo in termini di garanzia scientifica di qualità è stato mantenuto effettuando la codifica due volte a distanza di tempo, al fine di garantire una certa misura di intercoderriabilità.

o variabili e - se necessario - per nessi logici con i valori variabili inseriti, agevolando così considerevolmente e sistematizzando l'attività di interpretazione dei risultati. Nei capitoli riguardanti i risultati, i passaggi di testo ordinati per contenuto sono illustrati, interpretati e corredati delle rispettive citazioni. La formula di presentazione delle citazioni dà indicazioni in forma anonima sul/sui soggetto/i intervistato/i e sui rispettivi passaggi. Le citazioni sono riportate sostanzialmente invariate. Laddove necessario ai fini della comprensione, sono state apportate delle correzioni linguistiche. Le omissioni e le aggiunte sono segnalate da parentesi quadre. Le indicazioni che consentono di fare delle deduzioni sui soggetti intervistati (ad es. ragioni sociali di ditte o indicazioni di luoghi) sono state camuffate.<sup>4</sup> Ai fini dell'identificazione e della classificazione delle citazioni sono state utilizzate le seguenti diciture: *CAE, idoneo CAE, NT (Tirolo settentrionale), ST (Alto Adige)*. Ad esempio la dicitura "(CAE NT 06, 3-4)" identifica l'intervista n. 6 riguardante un CAE del Tirolo settentrionale, paragrafi 3-4.

### 1.2.3. Il rilevamento quantitativo mediante questionario

Accanto alle interviste qualitative sono stati elaborati due questionari sulle questioni che esse hanno sollevato. Un questionario era rivolto ai componenti dei CAE, il secondo ai componenti delle rappresentanze sindacali di aziende che presentano i requisiti per la costituzione di un CAE. L'articolazione dei due questionari è illustrata sommariamente in Tabella 2.

**Tabella 2: Struttura dei questionari per le aziende con CAE e per quelle che presentano i requisiti per la costituzione di un CAE**

Aziende con CAE	Aziende idonee alla costituzione di un CAE
Informazioni sull'azienda e sulla persona	
Indicazioni sulla costituzione e le modalità operative del CAE esistente	Interesse alla costituzione di un CAE e grado delle relative conoscenze
Rilevamento aspettative all'atto della costituzione	Grado di conoscenza degli altri luoghi in cui è insediata l'azienda
Valutazione attività del CAE	Interesse alla costituzione di un CAE e grado delle relative conoscenze
Fabbisogno di formazione continua e disponibilità	
Fonte: EWC -Networking 2010	



La tabella mette in evidenza come i questionari, ad eccezione del primo e dell'ultimo blocco di quesiti, presentino notevoli differenze e vadano dunque considerati come due rilevamenti separati. I questionari sono stati redatti in lingua tedesca e poi tradotti in italiano. Tra le due versioni in tedesco destinate al Tirolo settentrionale e all'Alto Adige ci sono alcune differenze terminologiche che si riferiscono ad usanze linguistiche in ambito sindacale. Il rilevamento è stato effettuato nel periodo compreso tra maggio e luglio 2010. La popolazione delle aziende considerate era costituita da società dotate di CAE e società che presentavano i requisiti per la costituzione di un CAE, individuate nella fase preliminare dell'indagine qui considerata e poi confluite nella banca dati [www.ewc-networking.eu](http://www.ewc-networking.eu). I questionari sono stati trasmessi ai rappresentanti sindacali aziendali (componenti CAE, presidenti delle rappresentanze sindacali aziendali o segretari delle RSU).<sup>5</sup> Il ritorno ottenuto in relazione per i due rilevamenti è descritto in Tabella 3.

**Tabella 3: Ritorno relativo ai questionari rivolti alle aziende con CAE o idonee alla costituzione di un CAE**

Aziende con CAE	Tirolo	Alto Adige	Trentino*	Totale
Numero di questionari consegnati	31	6	5	42
Numero di questionari valutati	10	2	2	14
<i>Ritorno in %</i>	<i>32,3%</i>	<i>33,3%</i>	<i>40,0%</i>	<i>33,3%</i>
Aziende idonee alla costituzione di un CAE	Tirolo	Alto Adige	Trentino	Totale
Numero di questionari consegnati	33	8	0	41
Numero di questionari valutati	10	5	0	15
<i>Ritorno in %</i>	<i>30,3%</i>	<i>62,5%</i>	<i>0</i>	<i>36,6%</i>

\* Un questionario è stato trasmesso a un componente del CAE che non è occupato presso una sede di lavoro trentina.



<sup>4</sup> Ciascuna dichiarazione si trova in originale nel file di valutazione MaxQDA ed è richiamabile con l'intero contesto.

<sup>5</sup> Dato che in Alto Adige non tutte le aziende dispongono della figura del "segretario" o "presidente" della RSU, il questionario è stato inviato alla persona indicata dai sindacati, che solitamente è il membro della rappresentanza sindacale aziendale con più esperienza.

Fonte: EWC -Networking 2010

A fronte dell'esiguo numero di casi analizzati in Alto Adige e in Trentino si deve concludere che, nonostante il loro maggiore ritorno in termini percentuali, i dati relativi al Tirolo settentrionale sono maggiormente significativi. A seguito del numero gestibile di dati raccolti, per la loro valutazione e l'indicazione della frequenza di risposte per ciascun quesito non si è fatto ricorso alla suddivisione in gruppi. L'inserimento dei dati e i conteggi sono stati effettuati con l'ausilio di un foglio elettronico.

I dati strutturali rilevanti relativi ai due campioni (componenti ed esperti di CAE e organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori) sono illustrati nei capitoli contenutistici, laddove necessari ai fini della comprensione dell'esposizione. Tutti i dati strutturali rilevanti con le interviste sono pubblicati in appendice.

Dalle riflessioni di carattere metodologico si evince che i risultati illustrati devono intendersi come dati **esplorativi**. Non è stato effettuato un confronto sistematico con la popolazione delle aziende per quanto concerne le caratteristiche rilevanti delle stesse (settore economico, dimensioni, gruppo di appartenenza). Il carattere esplorativo dell'indagine è dovuto anche alla prospettiva regionale che sembra ricoprire un ruolo secondario nella creazione e nell'operatività dei CAE: i fattori che invece si ritiene influenzano in generale in misura predominante sulla nascita e sulle potenzialità operative di un CAE sono le strategie sindacali e la struttura delle holding interessate (grado di integrazione verticale e orizzontale e peso della concorrenza a livello locale), oltre alla prassi vigente nel paese di provenienza (o in special modo nell'azienda madre) in materia di rapporti di lavoro e alla coesione tra i lavoratori dovuta alla qualità della comunicazione (Patrianka/Welz 2008: 17). Soprattutto l'indagine qualitativa tiene conto del fatto che nell'attività concreta dei CAE e nei processi costitutivi giocano un ruolo rilevante fattori "deboli" e "difficilmente misurabili" strettamente connessi al vissuto personale dei rappresentanti dei lavoratori.<sup>6</sup> Tuttavia, anche nelle interviste qualitative è necessario tenere in debito conto il fatto che si tratta sotto svariati punti di vista di un "campionamento di comodo". Laddove possibile i risultati relativi alla regione modello sono messi in relazione con studi sociologici già pubblicati sulla situazione dei CAE.

Le priorità sotto il profilo tematico costituiscono le linee guida per l'esposizione dei risultati. I risultati delle indagini qualitative e quantitativa tra loro strettamente correlati dal punto di vista tematico sono presentati all'interno dello stesso capitolo.

### 1.3. SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

Dai dati aggiornati al mese di settembre 2010 emerge che nella regione modello ci sono 117 aziende per le quali trova applicazione la direttiva sui CAE o che con grande probabilità vi si assoggetteranno (Tabella 4).

**Tabella 4: Aziende con sede/filiale nella regione modello per le quali trova applicazione la Direttiva sui CAE**

Status CAE	Tirolo	Alto Adige	Trentino	Totale
Aziende con CAE o organismi equivalenti	36	10	8	54
<i>di cui con società madre nella regione</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
Aziende idonee alla costituzione di un CAE	20	15	3	38
<i>di cui con società madre nella regione</i>	<i>0</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>5</i>
Accertamento dell'idoneità in corso	14	5	6	25
Totale	70	30	17	117

Fonte: EWC -Networking 2010, banca dati [www.ewc-networking.eu](http://www.ewc-networking.eu), dati aggiornati al 07.09.2010



Nelle tre regioni i CAE sono sostanzialmente un "prodotto d'importazione", anche se si riscontrano singoli casi nei quali la costituzione del CAE è stata ispirata da una realtà del Tirolo settentrionale. Nella maggior parte dei casi i CAE sono costituiti dalle rappresentanze sindacali della casa madre. Le aspettative al momento della costituzione di un CAE sono assolutamente riferite a valutazioni realistiche delle possibilità riconosciute a questi organismi, che sono sostanzialmente organi di informazione e consultazione. È tuttavia riscontrabile anche la dichiarata convinzione che i CAE possano rappresentare uno strumento per contrastare la concorrenza tra le diverse sedi della medesima impresa. Le principali attese ed esperienze riguardano la possibilità di ottenere maggiori informazioni sul gruppo e sulla propria azienda. Non ci si pongono aspettative esagerate, ma d'altro canto solo raramente sembra esserci il giusto sprone alla costituzione di un CAE.

<sup>6</sup> È prassi corrente nel campo della ricerca che ai fini dell'analisi dell'attività dei CAE si effettuino studi di caso (Kotthoff 2006, Telljohann 2006 e 2010, sintesi dettagliata dei rispettivi lavori di ricerca dal 2004 al 2009 in Bleses/Rose 2009).

Le **esperienze in tema di costituzione di un CAE** sono diverse caso per caso. In effetti non è stata riscontrata una forte opposizione da parte del management delle multinazionali. I problemi in fase di costituzione si sono presentati piuttosto in relazione alla reciproca comprensione sul piano linguistico, alla stipula del relativo accordo e all'inseadimento dell'organismo speciale di negoziazione. Una difficoltà di fondo è rappresentata dalla varietà delle tipologie di rapporti collettivi di lavoro in essere, che si declinano nell'ambito di culture e situazioni giuridiche diversificate per quanto riguarda la posizione delle rappresentanze aziendali dei lavoratori. Come accade per le differenti esperienze in tema di costituzione, anche le **modalità concrete di lavoro** di un CAE sembrano dipendere sostanzialmente dalle specificità dell'azienda in cui si trovano a operare. Il fatto di doversi confrontare con marcate differenze concernenti il quadro giuridico di riferimento, le norme di diritto del lavoro e sindacale e le abitudini in materia di rapporti con il management, è fonte costante di difficoltà per i CAE esistenti. A ciò si aggiunga tutta una serie di problemi pratici: lingue diverse, grandi distanze e notevole dispendio di tempo.

Un importante problema strategico è costituito dall'**interesse relativo dimostrato dai lavoratori**, e in taluni casi anche dalle rappresentanze sindacali aziendali. Per non parlare dell'eterna questione su come sia possibile appianare le differenze tra le esigenze dei rappresentanti dei lavoratori delle singole aziende ricorrendo a forme di solidarietà interaziendale.

La **forte diversità da caso a caso** comporta anche la conseguenza che i componenti dei CAE interpellati provvedono alla formazione personale di propria iniziativa e con risorse proprie. Emerge con evidenza il fabbisogno di supporto legato a specifici casi, il cui ambito cruciale, per i CAE esistenti a livello regionale, può consistere nella trasmissione di fonti di know how specifico, ma anche nel sostegno alla formazione di adeguate competenze sociali.

Ci sono svariate ragioni che spiegano la **mancanza di un CAE**, tra le quali la non consapevolezza del fatto che la propria azienda sia in possesso dei requisiti per la costituzione di un CAE riveste solo un ruolo secondario. La ragione principale risiede nel fatto che non ci si attende alcuna utilità dalla costituzione di un organismo di questo tipo o nell'abitudine ad attuare forme alternative di cooperazione tra le rappresentanze dei lavoratori. Pertanto i "CAE potenziali" si trovano ad affrontare una **situazione ambivalente**: da un lato sono fundamentalmente interessati alla costituzione di un organismo europeo di questo genere, dall'altro si aspettano che esso comporti anche dei vantaggi per la propria azienda (o quantomeno non degli svantaggi). Il fatto che la costituzione di questo organismo rappresenti un'operazione abbastanza impegnativa e ambiziosa sottolinea la necessità e l'importanza di un supporto professionale. Uno sprone per le rappresentanze sindacali aziendali alla costituzione di un CAE potrebbe essere costituito dalla disponibilità di informazioni di maggiore qualità sull'azienda nel suo complesso.

Il nucleo dell'attività a livello regionale è rappresentato dalla **costituzione di CAE in aziende con sede in una delle tre aree considerate**, dove i sindacati locali e organismi assimilabili possono mettere a frutto i propri punti di forza: la conoscenza dei rapporti collettivi di lavoro sul piano locale, la conoscenza della cultura aziendale e la vicinanza alle rappresentanze sindacali aziendali che necessitano di supporto.

La base di partenza per la riuscita dell'attività di un CAE è rappresentata dai buoni risultati ottenuti dalle rappresentanze sindacali locali (nazionali) delle aziende. Quanti più 'Betriebsrat' e RSU vengono istituiti e quanta più attività sindacale essi svolgono, tanto maggiori saranno i benefici per i Comitati Aziendali Europei della regione. A tale fine sono necessari la volontà e le strategie dei sindacati del posto.

Solo in pochi casi i CAE sembrano attualmente essere un determinante centro di potere a livello di singola azienda e di gruppo. Questi singoli casi possono fungere da **laboratori d'apprendimento**. Soprattutto quando si parla di regioni confinanti assume sempre maggiore rilevanza l'attività di coordinamento e la conoscenza delle condizioni di lavoro e dei rapporti collettivi di lavoro vigenti nella regione vicina, anche se non è in ballo la stipula di contratti collettivi di respiro europeo. I CAE sono un centro di raccolta delle esperienze sulle problematiche che si possono presentare in tema di unificazione degli interessi e di cooperazione tra i diversi luoghi e sulle soluzioni possibili.

## 2. I CAE nella regione modello

In questo capitolo sono presentati i principali esiti delle interviste e dell'indagine tra i componenti e gli esperti di CAE e illustrate le aspettative nutrite in fase di costituzione, i problemi nella realizzazione e l'attività concreta dei CAE.

### 2.1. L'ISTITUZIONE DEI COMITATI AZIENDALI EUROPEI: ASPETTATIVE E PROBLEMI

#### 2.1.1. CAE: esperti rappresentanti dei lavoratori

Secondo quanto dichiarato dagli intervistati, l'esercizio delle funzioni di un CAE è una sorta di mandato politico che presuppone una certa esperienza, come indicano con chiarezza i risultati dell'indagine quantitativa: la maggior parte dei membri di CAE interpellati mediante la somministrazione del questionario è già da tempo impegnata a livello sindacale (in seno al 'Betriebsrat' o alla RSU). La maggioranza degli interpellati (57%) è inoltre membro del CAE da oltre 10 anni, e solo una minoranza di loro (14%) fa parte di questo organismo da poco (Tabella 5).

Tabella 5: Durata del mandato in seno al CAE e del mandato sindacale ('Betriebsrat' o RSU)

Durata mandato CAE	Numerosità	Dati in %
Fino a 5 anni	7	54,0%
6 – 10 anni	3	23,0%
11 anni e oltre	3	23,0%
Totale	13	100,0%
Membro CAE di più vecchia data	dal 1996	
Membro CAE di più recente nomina	dal 2009	

Fonte: EWC -Networking 2010 

Durata del mandato sindacale ('Betriebsrat' / RSU)	Numerosità	Dati in %
Fino a 5 anni	2	14,0%
6 – 10 anni	4	29,0%
11 - 20 anni	6	43,0%
20 anni e oltre	2	14,0%
Totale	14	100,0%
Membro BR / RSU di più vecchia data	dal 1977	
Membro BR / RSU di più recente nomina	dal 2007	

Fonte: EWC -Networking 2010 

Questi risultati coincidono perfettamente con quelli dell'indagine qualitativa. Laddove nel corso delle interviste sono state fornite informazioni sull'impegno in seno al CAE o nella rappresentanza sindacale aziendale, tali dati indicano la maturazione di una esperienza di una certa durata.

### 2.1.2. Costituzione di un CAE e relative aspettative

La costituzione di un CAE sembra essere un evento che si verifica prioritariamente **al di fuori** della regione modello. Una delle ragioni di ciò risiede certamente nell'esiguo numero di appartenenti alla società madre del gruppo tra i soggetti interpellati: solo uno degli intervistati proveniva dalla sede centrale del gruppo e anche per i questionari solo uno è stato restituito da un soggetto operante nella sede centrale.

La costituzione di un CAE necessita, a causa del know how necessario e del tempo che vi si deve dedicare, di un promotore iniziale e di una serie di "buoni motivi". Le interviste contengono numerose informazioni concernenti la partecipazione attiva dei soggetti alla costituzione di questi organismi. Ne sono un esempio le seguenti dichiarazioni, una delle quali (CAE NT 03) richiama l'importanza del coinvolgimento di un esperto esterno.

*"L'iniziativa è sempre partita [dal nostro stabilimento in Tirolo]. È sempre stato il nostro pallino: costituire un Comitato Aziendale Europeo. A quel tempo - quando ancora eravamo sotto la Holding [...] volevamo addirittura dare vita a un Comitato Aziendale Mondiale, di cui esistono pochissimi esempi, tra cui VW." (CAE NT 11, 11-12)*

*"Tutto è partito dai delegati aziendali in Austria con il supporto di Wolfgang Greif. Il signor Greif ha seguito il processo fin dall'inizio e conosce perfettamente il nostro CAE." (CAE NT 03, 9-9)*

Mentre da questa e da altre dichiarazioni è possibile desumere che i rappresentanti aziendali dei lavoratori hanno ricoperto un ruolo attivo (quantomeno a livello di approccio) nel processo costitutivo, sembrano esserci anche dei CAE che hanno visto la luce senza il sostegno attivo dei delegati aziendali delle varie sedi aziendali della regione analizzata.

*"Ci siamo praticamente arrivati per inerzia, in altre parole è stato tutto molto "tedesco" [...] e ci sono stati dei paesi [...] che non hanno fatto letteralmente nulla. E poi in origine eravamo rappresentati da un solo collega e quindi non era propriamente il massimo, all'inizio si parlava solo di cose che riguardavano la Germania" (CAE NT 06, 3-4)*

Con il rilevamento effettuato mediante i questionari sono state raccolte altre informazioni su esperienze in tema di costituzione di un CAE nella regione analizzata.

**Tabella 6: Promotori della costituzione di un CAE**

Da chi è partita l'iniziativa della costituzione?	Numerosità	Dati in %
Rappresentanti dei lavoratori presso la sede centrale del gruppo	5	36,0%
Rappresentanti dei lavoratori presso la propria azienda	2	14,0%
Rappresentanti dei lavoratori presso un'altra azienda	2	14,0%
Direzione del gruppo	1	7,0%
Azione condivisa tra rappresentanti dei lavoratori e direzione del gruppo	2	14,0%
Due organismi di rappresentanza dei lavoratori di comune accordo	2	14,0%
Totale	14	100,0%

Fonte: EWC -Networking 2010 

I risultati consentono di concludere che **i rappresentanti dei lavoratori della sede centrale del gruppo** hanno avuto un ruolo determinante nella costituzione del CAE. In un caso l'iniziativa è partita dalla direzione del gruppo, in due casi si è trattato di un'iniziativa condivisa tra la direzione del gruppo e i rappresentanti dei lavoratori e in altri due casi dell'iniziativa di due organismi di rappresentanza sindacale.

Nessuno dei soggetti intervistati ha parlato di ragioni cogenti per la costituzione di un CAE, mentre si è fatto accenno al fatto che all'inizio **non erano assolutamente evidenti i vantaggi che ne potevano derivare:**

*“Credo che i delegati aziendali austriaci presenti non si aspettassero granché. Ma la storia insegna: noi abbiamo sempre dovuto cavarcela sostanzialmente da soli [...]; non abbiamo mai avuto aiuti dall'esterno. Fin dalla fase di costituzione, il mandato è capitato all'Austria e poi è stato nominato un collega che se l'è assunto; tutto qui.” (CAENT 06, 19-20)*

Un'importante ragione a favore della costituzione di un CAE è la possibilità di **contrastare la concorrenza tra le diverse aziende del gruppo**, aspetto che viene menzionato sia direttamente che indirettamente dalle persone interpellate.

*“Era tutto un problema di sedi diverse, nelle varie aziende continuavano a sorgere nuovi problemi. Eravamo già stati nel Collegio sindacale. Ti forniscono delle cifre, ma non si è mai stabilito un contatto personale con i delegati aziendali o i rappresentanti dei lavoratori di altre sedi. Ora la situazione è molto migliorata.” (CAENT 11, 14-15).*

*“L'atteggiamento di partenza era che non si voleva essere messi gli uni contro gli altri. Che i lavoratori si potevano confrontare con quelli degli altri paesi, che le attività produttive non venivano trasferite, che ci si dichiarava solidali, che non doveva accadere quello che è successo alla Semperit, per la quale in Austria è stato detto che tutta la produzione sarebbe stata concentrata in Repubblica Ceca, e che si aveva diritto a una produzione e una retribuzione corretta.” (CAENT 03, 30)*

Un'importante sprone alla costituzione di un CAE è la possibilità di **ottenere informazioni**. Si tratta da un lato di uno scambio sul piano generale che però presenta anche degli aspetti assolutamente concreti.

*“L'aspettativa principale era quella di un più intenso scambio di opinioni con i colleghi degli altri insediamenti del gruppo. L'aspetto essenziale è la possibilità di avere una visione panoramica globale. Un argomento particolarmente cruciale è costituito dalle ristrutturazioni e dagli eventuali trasferimenti delle attività produttive. Ma anche in altri campi noi del CAE possiamo avere una panoramica complessiva della situazione dell'azienda. Solo, è importante essere adeguatamente informati.” (CAEST 01, 24-25)*

*“La motivazione principale è stata l'allargamento a Est, [ora] in gran parte facente parte dell'UE. [...] Succede che lo scambio di informazioni è più intenso soprattutto con [le filiali nei paesi dell'Europa dell'Est] e [...] e si riesce a tenere sott'occhio l'avanzamento del personale e i sistemi retributivi, molto diversificati.” (CAENT 09, 3-4)*

Molti dichiarano apertamente che l'attività di informazione è mirata e serve anche a **“proteggere” il proprio insediamento aziendale**.

*“In fin dei conti ai singoli rappresentanti sta a cuore il destino del proprio stabilimento. È importante essere adeguatamente informati, sappiamo che i colleghi dei nuovi paesi UE guadagnano meno e producono a minore costo.” (CAEST 01, 27)*

*“La sensazione era che naturalmente ciascuno aveva maggiormente a cuore i propri interessi [...]” (CAENT 09, 19)*

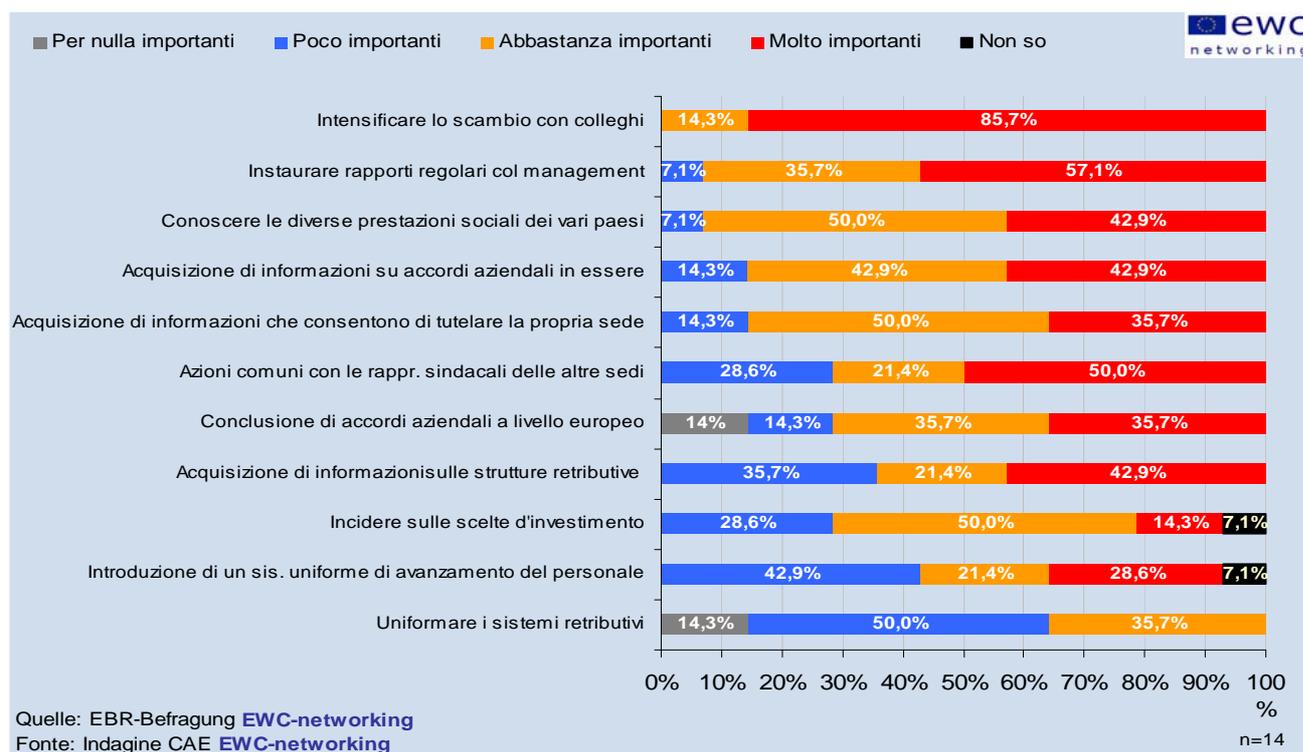
In ogni caso i membri dei CAE intervistati sembrano essere pienamente consapevoli del fatto che difficilmente è possibile uniformare le situazioni al di qua e al di là dei confini e che - laddove ciò accade - non sempre i giudizi sono positivi.

“La direzione del gruppo è in Germania. A livello europeo i diritti dei lavoratori in sé e per sé sono molto differenziati. Si è cercato di livellare un po' le cose. Noi in Germania continuiamo ad avere una situazione diversa, ma si è cercato di avvicinarsi, e in molti campi ci si è riusciti, ad esempio con degli accordi aziendali.” (CAENT01, 12)

“Stipendi uniformi [negli insediamenti aziendali europei]? Secondo me dovrebbero esserci differenze retributive tra Alto Adige e Italia meridionale, visto che anche il costo della vita è diverso.” (CAEST01, 27)

Il fatto che è soprattutto l'aspetto dello **scambio di idee e informazioni** a tenere banco quando si parla di aspettative, è confermato dai risultati del rilevamento mediante questionari (Figura 1). I componenti dei CAE interpellati nella regione analizzata hanno dichiarato di attendersi l'instaurarsi di **questo genere di scambi con i colleghi di altri insediamenti** (l'86% di loro indica questo fattore come aspettativa molto rilevante).

Figura 1: Importanza di determinate aspettative in sede di costituzione del CAE



Anche i **rapporti regolari con la direzione del gruppo** e l'acquisizione di **informazioni su accordi aziendali in essere** sono annoverati tra le tematiche ritenute importanti. L'acquisizione di **conoscenze** che possono essere utili al fine **salvaguardare la propria azienda**, è considerata dalla metà degli interpellati un'aspettativa abbastanza rilevante all'atto della costituzione di un CAE. Anche la riflessione di fondo secondo cui dovrebbero essere messe in atto **azioni condivise dalle singole aziende del gruppo** è considerata piuttosto importante. Gli aspetti che sembrano avere minore centralità sono l'uniformazione dei sistemi retributivi e l'unificazione dei percorsi di **sviluppo e formazione del personale**. La speranza di poter **influire sulle decisioni strategiche** rappresenta, al confronto, un'aspettativa di ben minore importanza.

Le attese all'atto della creazione di un CAE sono del tutto realistiche: i CAE sono sostanzialmente organi di informazione e consultazione. Le aspettative principali consistono nella possibilità di ottenere maggiori informazioni sul gruppo e sulla propria azienda. I soggetti interpellati non hanno aspettative esagerate, ma nella regione analizzata sembra anche mancare la figura di un autentico promotore della costituzione di un CAE.

### 2.1.3. Aspetti problematici e non in fase di costituzione

La costituzione di un CAE è un processo già di per sé impegnativo che può naturalmente essere complicato da tutta una serie di circostanze. Contrariamente alle attese, la costituzione di un CAE è prevalentemente giudicata, stando alle interviste, una fase di intenso lavoro priva però di ostacoli insormontabili. Oltre alla **resistenza da parte del management**, gli interpellati citano anche **problematiche di natura organizzativa e culturale**.

“Abbiamo lottato per anni prima di arrivare alla costituzione. La ditta non si è mai effettivamente detta assolutamente contraria. Ma aleggiava il dubbio dello scopo cui quest'organismo doveva servire. Se vogliamo qualcosa, ad esempio se voglio andare in Germania, dare un'occhiata a uno stabilimento, questo non è un problema. Loro [il management] non volevano che si immischiasse il sindacato. Noi collaboriamo ottimamente con il sindacato e l'AK e poi tutto si è girato in positivo.” (CAE NT10, 13-14)

“L'unico problema di cui io mi ricordo è stata la questione di come strutturare gli incontri e come [...] si possono uniformare le diverse situazioni sotto il profilo del diritto del lavoro.” (CAE NT 09, 8)

Gli aspetti culturali giocano un ruolo assolutamente da non sottovalutare nell'attività di un CAE (v. recentemente Telljohann 2009). Essi possono diventare un problema tra i rappresentanti dei lavoratori e persino all'interno del CAE in fase di costituzione.

“Anche all'atto della costituzione, della distribuzione dei mandati loro [i colleghi tedeschi] stavano tra di loro, ma così è più un 'Betriebsrat' centrale.” (CAE NT 06, 5-6)

Prevale comunque la valutazione secondo cui i problemi all'atto della costituzione sono superabili. Il fatto che la direzione del gruppo non si mette assolutamente sempre “di traverso” è confermato anche dai membri ed esperti di CAE intervistati.<sup>7</sup>

“Non ce ne sono stati [problemi] affatto da parte della direzione aziendale. È andato tutto bene.” (CAE NT 33-34)

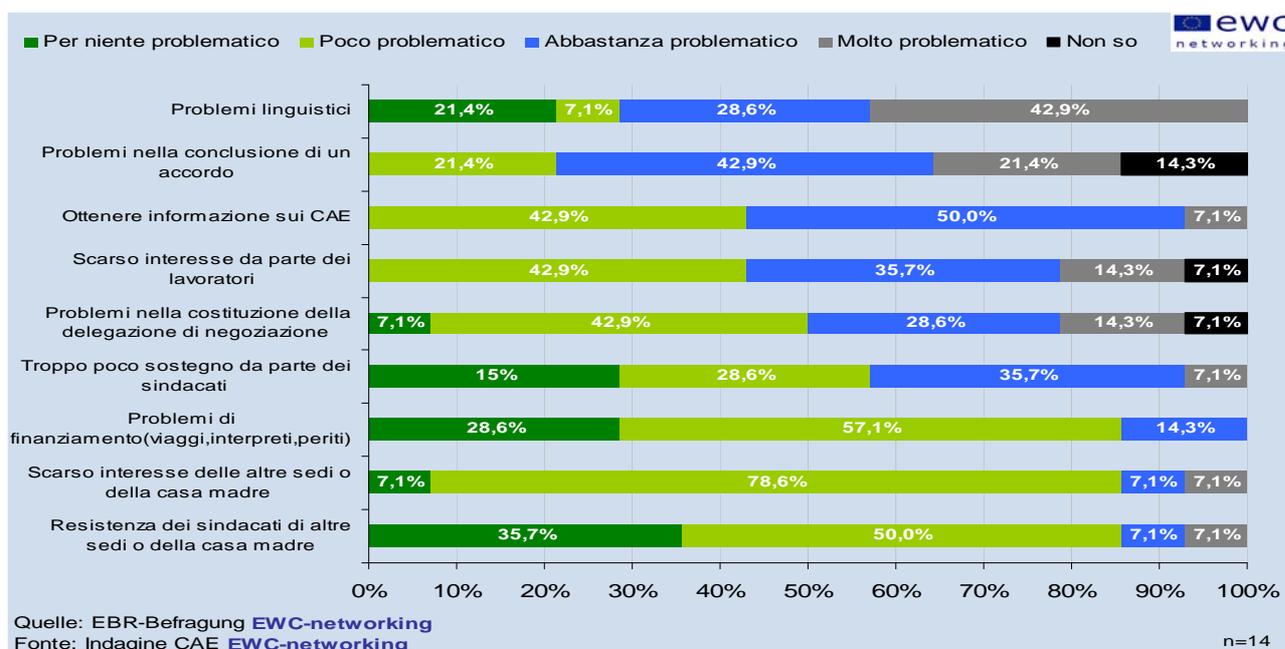
“No, fondamentalmente non ci sono stati problemi, perché il tutto era sotto la direzione internazionale, che ha collaborato e ha invitato a partecipare agli incontri, che però assumevano piuttosto la forma di eventi informativi.” (CAE NT 06, 7-8)

“Il riscontro da parte della direzione del gruppo è stato positivo e anche i primi incontri [...] sono stati molto proficui e informativi.” (CAE NT 08, 8-8)

“[L'atteggiamento dell'azienda verso il CAE] non presenta problemi, si può proprio dire che nella nostra azienda, nel nostro gruppo il partenariato sociale è effettivo, scontato.” (CAE NT 04, 18-19)

I risultati della valutazione dei questionari mostrano come le **difficoltà linguistiche** siano però considerate un problema più grave di quanto non sia emerso dalle interviste individuali (Figura 2). La necessità di **ottenere informazioni** sui CAE sembra essere stata una difficoltà superabile. Invece hanno procurato dei problemi la **stipula del relativo accordo** e la **costituzione della delegazione speciale di negoziazione**. Un aspetto problematico è rappresentato - secondo gli interpellati - dall'**interesse mostrato da parte dei lavoratori della rispettiva azienda**, che per quasi la metà dei soggetti è un aspetto abbastanza se non molto critico.

Figura 2: Aspetti problematici nella costituzione di un CAE



<sup>7</sup> A tale proposito si rimanda allo studio di S. Vitols, che giunge alla conclusione secondo cui il management (europeo) spesso dimostra un atteggiamento positivo nei confronti del CAE, dal quale si attende un rafforzamento del management internazionale e un maggior coordinamento (Vitols 2009, citato a senso in Bleses/Rose 2009: 8).

## 2.2. L'ATTIVITÀ IN SENO A UN CAE: ESPERIENZE E PROBLEMI

### 2.2.1. L'attività dei componenti di un CAE nella regione analizzata

Per quanto l'argomento non costituisca il nucleo centrale dell'indagine, gli intervistati hanno riferito nel corso dei colloqui le loro esperienze relativamente alla normale attività in seno al CAE. Studi svolti a livello globale europeo indicano che solitamente solo in casi eccezionali ai CAE è riconosciuta la facoltà di influire sulle decisioni assunte dal management aziendale (ad esempio sulla base di consultazioni)<sup>8</sup>. L'importanza della loro attività risiede pertanto nell'esercizio dei diritti in materia di informazione e consultazione. Il fatto che tali diritti possano assumere una notevole rilevanza si riflette nelle esperienze dei componenti dei CAE intervistati.

Una delle principali mansioni dei CAE è l'esercizio dei diritti in materia di informazione, che grazie all'esistenza di un CAE può migliorare sotto il profilo qualitativo.

*"La cosa più importante sono le informazioni. In effetti è possibile contattare i singoli delegati aziendali, ad es. dei paesi di lingua tedesca, ma nel nostro caso le diverse sedi del gruppo sono molto sparpagliate. Quindi sono importanti l'organizzazione e i diritti in materia di informazione. Un CAE garantisce benefici sotto il profilo informativo, anche perché possiamo avvalerci del supporto di delegati aziendali ben organizzati (nel nostro caso i tedeschi). È la direzione aziendale a fornire effettivamente le informazioni, ma il CAE riesce anche a raccogliere le informazioni dalle varie sedi. Questo vale soprattutto per quanto riguarda le ristrutturazioni e i trasferimenti della produzione. A questo proposito, tramite il CAE si riesce a far confluire una gran quantità di informazioni, [da parte] della direzione aziendale, ma anche tra i colleghi." (CAE ST 01, 38-39)*

*"Il Consiglio di Amministrazione ora riferisce in maniera aperta e trasparente; è stato un bel risultato. Prima non era così." (CAE NT 03, 32-33).*

*"Riusciamo a farci dare anche informazioni di carattere finanziario, come i bilanci. Ci si impegna in quei campi in cui si può aggiustare qualcosa, come nel settore dei contratti collettivi o della copertura assicurativa. Si possono fare degli aggiustamenti [delle situazioni], ma non ci sarà mai uno schema unificato. Paese che vai, usanza che trovi. Ma qualcosa siamo riusciti a ottenere." (CAE NT 10, 8-8)*

*"Gli incontri si svolgono in altri stabilimenti, e questa è già di per sé una cosa interessante, si possono scambiare esperienze e pareri con altri colleghi. Gli incontri sono organizzati in modo tale che il giorno precedente si tiene una riunione dell'Europaforum tra i delegati aziendali, nel corso della quale vengono trattate le questioni da porre alla direzione dell'azienda alla quale vengono poi sottoposte; il giorno successivo la direzione è presente e risponde ai quesiti. In queste occasioni si impara parecchio, la direzione del gruppo non si fa estorcere le risposte e questo è positivo." (CAE NT 07, 22-27)*

In taluni casi l'attività informativa può anche **potenziare il ruolo del membro del CAE all'interno della propria azienda**, come si deduce dalle seguenti dichiarazioni:

*"Talvolta, soprattutto agli inizi, noi del CAE eravamo in alcuni casi addirittura meglio informati delle direzioni aziendali locali. Quindi ero un interessante referente per la direzione della mia azienda." (CAE ST 01, 40-40)*

L'elevata importanza dell'attività di informazione emerge anche quando si parla di **trasferimento della produzione o di chiusure di aziende**.

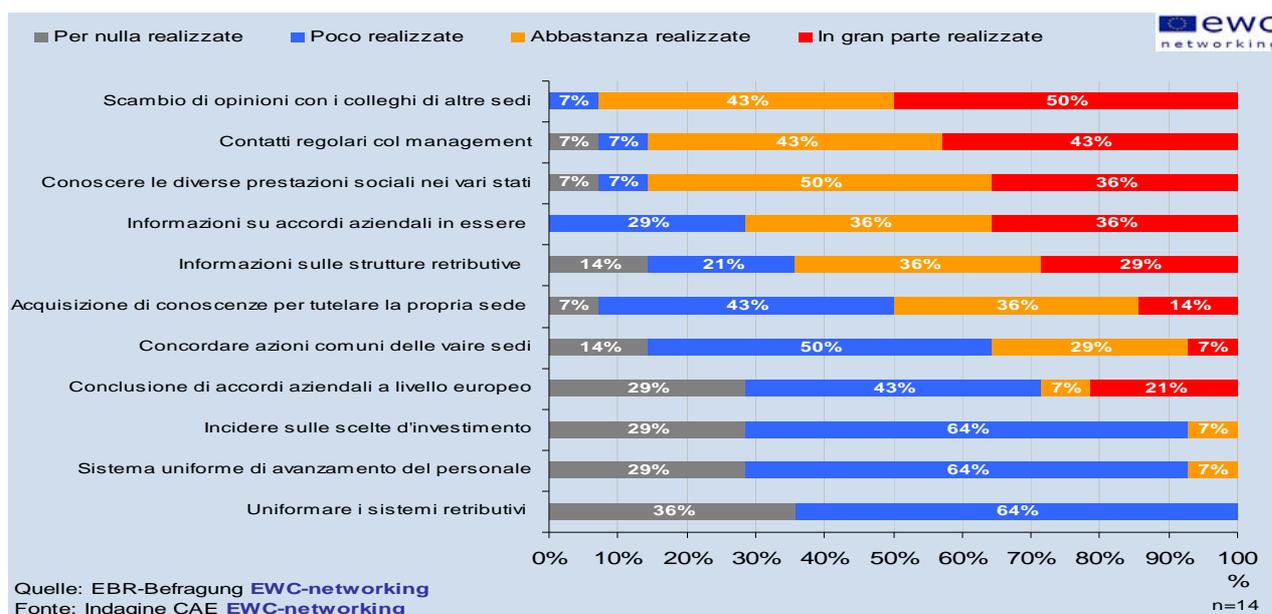
*"In effetti abbiamo avuto delle situazioni davvero difficili. Con la crisi abbiamo visto che il management voleva chiudere stabilimenti, ma grazie al rapido scambio di informazioni tra le varie sedi siamo riusciti a non far chiudere nessuna fabbrica." (CAE NT 03, 49-49)*

Nelle interviste ritroviamo accenni al fatto che il CAE può benissimo rappresentare uno strumento per diffondere **buone prassi** nelle diverse sedi dell'azienda, ma non è emerso se ciò si sia verificato anche sotto forma di accordi aziendali. Si è parlato di circoli per la sicurezza sul lavoro (CAE NT 10, 9-10), modelli per la partecipazione agli utili provenienti da uno stabilimento austriaco (CAE NT 03, 49-49) e del miglioramento della tutela contro il licenziamento nelle filiali del gruppo in Europa dell'Est (CAE NT 09, 12-12). In un'intervista si cita il fatto che i CAE esistenti possono poi ricoprire un ruolo chiave nel costituire rappresentanze sindacali aziendali là dove ancora non ne esistono (CAE NT 01, 24-25).

<sup>8</sup> Carley/Halls 2006 lo spiegano ricorrendo all'esempio dei processi di ristrutturazione, si veda anche l'autovalutazione dei membri di CAE in Waddington 2006. Casi di studio con risultati positivi si trovano in Hertwig/Pries/Rumpeltshammer 2009 (ad es. Salvataggio dello stabilimento VW a Bruxelles) e in Beirnaert 2006.

Nell'indagine svolta mediante la somministrazione di questionari emerge anche l'importanza dello scambio di informazioni (Figura 3). Dal punto di vista dei componenti di CAE, le aspettative nutrite all'atto della costituzione di quest'organismo in ordine allo **scambio di idee**, al regolare **contatto con la direzione del gruppo** e ad altri **aspetti connessi all'informazione** si sono realizzate. Per quanto riguarda le attese espresse in fase di costituzione, sono minime le differenze di priorità tra le diverse questioni messe in tavola. Possibile interpretazione di questo dato: non ci sono praticamente state attese andate deluse, in quanto i componenti dei CAE - fin dal momento della loro costituzione - si sono posti obiettivi realistici. D'altro canto non sembrano nemmeno esserci ambiti nei quali le aspettative sono state addirittura superate.

**Figura 3: Realizzazione delle aspettative in fase di costituzione**



**Tabella 7: Partecipazione a comitati**

Partecipazione a comitati	Numerosità	Dati in %
Nessuna partecipazione a comitati	9	69,2%
Partecipazione a comitati	4	30,8%
Totale	13	100,0%

Fonte: EWC -Networking 2010

**Rientra nelle attività dei componenti dei CAE nella regione modello la partecipazione a comitati. Dei soggetti interpellati mediante somministrazione del questionario un terzo dichiara di partecipare a un comitato ristretto del CAE (**

Tabella 7).

**Tabella 8: Impegno in termini di tempo al mese per l'attività in seno ai CAE**

Impegno in termini di tempo in giorni al mese per l'attività in seno ai CAE	Numerosità	Dati in %
Meno di un giorno al mese	10	76,9%
3 giorni al mese	2	15,4%
5 giorni al mese	1	7,7%
Totale	13	100,0%

Fonte: EWC -Networking 2010

**In media i membri dei CAE interpellati dedicano 1,62 giorni al mese alla loro attività di rappresentanti dei lavoratori. La distribuzione del dato indica come due terzi di loro possano dedicare a quest'attività meno di un giorno al mese (**

Tabella 8).

## 2.2.2. Le esperienze maturate nell'ambito dell'attività dei CAE

Una delle motivazioni che giustificano l'esistenza di un CAE e che ne mettono alla prova l'idoneità è la gestione delle problematiche che derivano da processi di ristrutturazione aziendale<sup>9</sup> e dalla conseguente concorrenza a livello territoriale tra le diverse sedi del gruppo (per maggiori dettagli si veda Carley/Hall 2006). Forme di benchmarking interno alle diverse sedi dell'azienda e della conseguente "permanente necessità di ottimizzazione" di singole sedi sono all'ordine del giorno nelle multinazionali che hanno stabilimenti in svariati luoghi. La gamma di questi fenomeni spazia dall'aperta concorrenza al tentativo del management di estendere a tutto il gruppo determinate prassi operative.

*"Già nel 1992 la situazione era questa ma da quando abbiamo il CAE e c'è un positivo scambio di informazioni, non è più così." (CAE NT 03, 54-55)*

*"Quello che crea pressioni sono i sistemi differenti che abbiamo. Ad esempio gli orari di apertura in altri paesi: ecco un argomento dove si collegano le brame del management internazionale. Sì, se [...] in Germania è aperto, perché non può essere aperto anche a Innsbruck? Se molti in Italia la domenica tengono aperto, perché non possiamo tenere aperto anche noi in Austria? Cose di questo genere, non a livello di personale, ma di quadro normativo e condizioni generali. Ecco dove spesso nascono i problemi." (CAE NT 06, 29-30)*

Ci sono anche opinioni divergenti, stando alle quali il membro del CAE tirolese considera i colleghi delle altre sedi come partner.

*"No, è esattamente il contrario [della concorrenza territoriale]. Con uno stabilimento cerchiamo di sostenere e mantenere un altro stabilimento e viceversa. Si cerca di supportare le diverse fabbriche. È tutto lì [la stessa ditta]. (CAE NT 10, 45-45)*

L'esistenza di diversi insediamenti del gruppo solleva anche per i rappresentanti aziendali dei lavoratori la questione della solidarietà sovraziendale.

*"Ci sono dissidi, invidie. Perché [la produzione del nostro stabilimento] produce i migliori ricavi, il miglior fatturato, e gli altri prodotti fanno solo da "corollario". Ci sono anche i problemi che riguardano le prestazioni sociali differenziate tra le diverse aziende. Alcuni godono di servizi che altri non hanno. E questo è un eterno argomento di discussione." (CAE NT 11, 43-45)*

Accanto a queste problematiche derivanti dalle diverse situazioni a livello di singola azienda, i membri dei CAE devono affrontare tutta una serie di altre difficoltà di natura giuridica, pratica e culturale.

Le **diverse situazioni a livello normativo** si riferiscono da un lato al diritto del lavoro e previdenziale che riguarda i dipendenti dell'azienda. D'altro canto esse sono relative alle aziende che operano in condizioni fiscali e di diritto ambientale differenziate. Una problematica da non sottovalutare è quella relativa ai **diversi sistemi e tradizioni in tema di rapporti collettivi di lavoro**.

*"È molto insolito. Ad esempio in Italia il sindacato è radicato nelle aziende, in Germania dipende. In Austria i delegati aziendali sono più autonomi, e io lo preferisco." (CAE NT 03, 40-41)*

*"I permessi sono completamente diversi. In Finlandia, Repubblica Ceca, Ungheria sono diversi." (CAE NT 11, 33-34)*

Le differenze a livello di assetti normativi – si pensi ad esempio solo alla situazione dei "Betriebsrat" previsti dal codice austriaco del lavoro con i rispettivi diritti di informazione e partecipazione sanciti dalla legge da un lato e ai diritti di partecipazione riconosciuti in un quadro a carattere fortemente volontaristico alle RSU italiane in prima battuta dai contratti collettivi dall'altro, comunque *entro* la regione modello – possono costituire un problema al momento dell'individuazione e dell'attuazione di strategie comuni, dato che gli strumenti e le forme di azione attuabili sono differenti da paese a paese. Un'azione comune presuppone il possesso di conoscenze di base e la comprensione della situazione di ciascun paese. A ciò si aggiungano le differenze "culturali" che vengono in luce nei rapporti interpersonali, cui si fa cenno nelle interviste ma che non si è potuto approfondire. Come emerge con chiarezza dalle seguenti dichiarazioni, si tratta di una mescolanza di sistemi istituzionalmente differenti di rapporti collettivi di lavoro di diversa ispirazione "culturale" anche in funzione delle diverse esperienze individuali.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> La banca dati *European Restructuring Monitor*, su cui si basa lo studio di Carley/Hall 2006, distingue tra ristrutturazione interna, ampliamento del giro d'affari, chiusura/fallimento, offshoring/delocalizzazione, fusione/assorbimento, rilocalizzazione e trasferimento.

<sup>10</sup> Volker Telljohann parte dal principio secondo cui la creazione di un "identità collettiva europea" all'interno del CAE è una condizione essenziale ai fini dell'efficacia della sua azione. L'approccio di Telljohann (in sintesi in Telljohann 2009: 2-4) è di notevole interesse anche per la regione modello, quando si tratta di costituire un organismo europeo di questo genere in aziende che sono in possesso dei requisiti per la costituzione di un CAE.

*“C'è una stretta collaborazione tra i “Betriebsrat” di lingua tedesca [austriaci e germanici]. Con gli altri paesi le difficoltà sono maggiori. I rapporti si fanno molto complicati con gli italiani che vogliono farsela sempre per conto loro. Con i paesi del nord, ma anche con la Spagna e la Francia, le cose vanno relativamente bene. Nei paesi dell'Est ci sono strutture diverse, dato che in origine non ce n'erano affatto.” (CAE NT 01, 27-27)*

*“La collaborazione si è evoluta positivamente. Si basava ovviamente sull'interazione tra diverse personalità. In particolare a suo tempo l'affiatamento tra cechi e slovacchi non era ottimale. I problemi non venivano dall'Austria ma dai rapporti tra cechi e slovacchi; anche ungheresi e croati non andavano molto d'accordo tra loro. Lo si percepiva, ma era il risultato di secoli di storia.” (CAE NT 09, 15-16)*

*“Ci sono sicuramente dei punti che non si condividono. Quando diciamo che noi in Austria non lo facciamo. Ad esempio quando i francesi fanno uno sciopero che noi non vogliamo assolutamente fare. Noi vogliamo elencare i temi rispetto ai quali ci sono dei problemi e cercare di riportare la pace quanto prima.” (CAE NT 10, 49-49).*

Rientrano tra gli **impedimenti di carattere pratico**<sup>11</sup> la molteplicità linguistica all'interno del CAE e le distanze, in molti casi considerevoli, tra i vari insediamenti. Per quanto riguarda i problemi di lingua, non si tratta tanto della lingua in sé, in quanto il più delle volte si provvede alla traduzione, ma della qualità della comprensione e dell'immediatezza della comunicazione.

*“Certo, nel complesso ci sono dei problemi di carattere linguistico, anche perché spesso non si traduce direttamente, ma si passa attraverso diverse lingue e quindi non è detto che quello che viene detto alla fine sia la stessa cosa che si è detta all'inizio. E non tutti conoscono l'inglese.” (CAE ST 01, 34-34)*

*“Mi ricordo le prime riunioni, quando si segnalava che il verbale riportava contenuti completamente diversi da ciò che si era detto a voce.” (CAE NT 09, 13-14)*

*“Per molto tempo ci sono stati notevoli problemi di lingua. Ma da parecchio tempo in tutto il gruppo si parla inglese. Però non tutti parlano lo stesso inglese, e quando si parla di diritti dei lavoratori questa cosa non è di poco conto.” (CAE NT 11, 37-37)*

In generale le difficoltà linguistiche, le distanze e i costi che da queste derivano non sembrano costituire problemi gravi. Citiamo qui una dichiarazione “tipica” che può validamente rappresentare, mutatis mutandis, anche le altre:

*“[L'interpretariato] lo paga la ditta, non è un problema. Anche i viaggi, come ad esempio adesso per la riunione del CAE a [...], sono computati come normali trasferte di servizio, l'azienda assume le spese di viaggio e alberghiere [...]. Pagano anche corsi di lingue e persino viaggi studio linguistici, per poter acquisire o migliorare le proprie competenze linguistiche.” (CAE NT 02, 15-18)*

La **cooperazione all'interno del CAE** può essere definita come uno dei principali fattori di successo ed efficacia dell'attività di un CAE. Oltre alle differenti tradizioni concernenti i rapporti collettivi di lavoro e il diverso quadro normativo di riferimento per i rappresentanti aziendali dei lavoratori, si pone poi il problema della **fiducia** tra i vari componenti di un CAE. Le procedure di negoziazione attuate per anni all'insegna delle concessioni (parola chiave: salvaguardia del sito di produzione) e la successiva strategia, messa in atto a partire dalla metà degli anni '90, del neocorporativismo competitivo (stipula di patti sociali anche fuori dai paesi tradizionalmente neocorporativisti Austria, Danimarca, Olanda) nonché il divario retributivo che continua ad esistere tra paesi dell'Europa occidentale e orientale sono i fattori che hanno dato origine a un clima di reciproci “sospetti”,<sup>12</sup> stando ai quali in taluni insediamenti aziendali si sarebbe realizzata una sorta di alleanza tra management e organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori a discapito degli altri insediamenti produttivi.

*“[Riguardo alla fiducia tra componenti dei CAE dei singoli insediamenti] talvolta ci sono certamente dei dubbi. Specialmente da me nella [mia azienda]. [Dato che qui] c'è tutta la direzione, si teme che io collabori troppo con loro. [Negli altri insediamenti] è diverso.” (CAE NT 10, 46-49)*

*“In linea di principio ci sono pochi problemi [per quanto riguarda la collaborazione nel CAE]. Dato che [quest'organismo] non decide e non ha idee visionarie sulla direzione da seguire, il potenziale conflittuale è contenuto. Dal punto di vista dei contenuti succedono piuttosto poche cose.” (CAE NT 06, 31-32)*

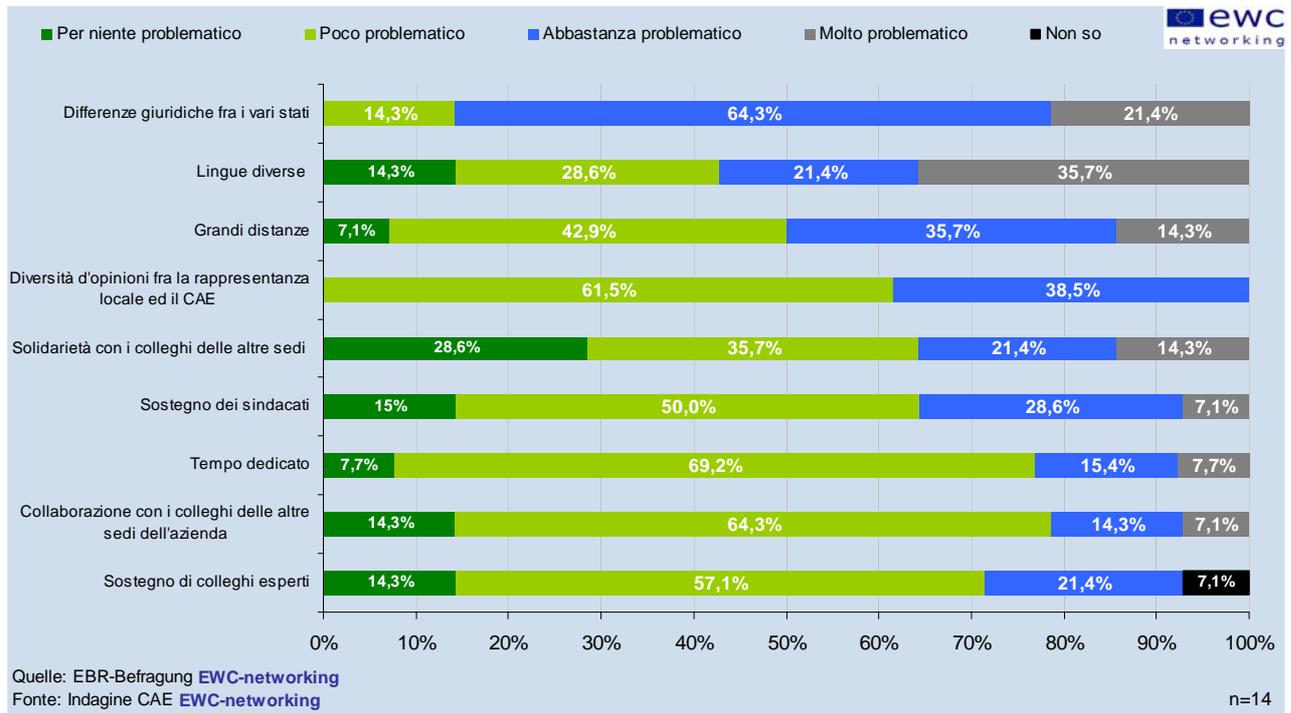
*“Nei nostri colloqui preliminari verifichiamo quali problemi ci sono nelle varie fabbriche. Bisogna però scegliere cosa è possibile realizzare e cosa no.” (CAE NT 10, 38-38)*

Dall'indagine quantitativa emerge come le **differenze sul piano giuridico tra i singoli stati, le lingue diverse** e le **distanze** rappresentino i problemi più urgenti (Figura 4). La maggior parte delle problematiche riferite non rientra comunque nella sfera di influenza diretta dei sindacati (o degli organismi assimilabili), mentre deve essere meglio affrontata la questione del **supporto concreto**, che per il 35% dei componenti dei CAE interpellati rappresenta pur sempre un problema.

<sup>11</sup> Si veda a tale proposito anche il contributo di Altmeyer 2004.

<sup>12</sup> Per maggiori dettagli sull'Europa dell'Est, si veda - in riferimento ai “patti informali tra direzione aziendale e rappresentanza sindacale” - Kotthoff (2005).

**Figura 4: Grado di problematicità percepito in relazione a determinati aspetti dell'attività dei CAE**



### 2.2.3. L'importanza del CAE e l'interesse dei lavoratori per l'attività di quest'organo

Un altro aspetto problematico legato al campo d'azione dei sindacati locali (e che può essere uno spunto per l'organizzazione di iniziative formative), è il non eccessivo **interesse dei lavoratori** dei singoli insediamenti nei confronti dell'attività del CAE.

*"No, [il CAE] non è importante per i lavoratori tirolesi della mia azienda." (CAENT 12, 19-20)*

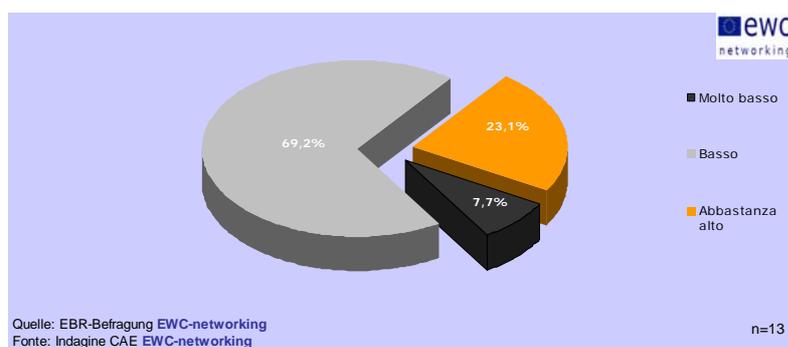
*"Per i lavoratori è importante solo quello che si fa sul posto. Quindi all'insegna del principio che i propri interessi sono quelli che vanno salvaguardati. Per i lavoratori il CAE è distante dall'azienda, è chiaro. Ma il CAE è importante, perché se si vuole cambiare qualcosa bisogna partire dall'alto." (CAENT 03, 52-53)*

*"Per i lavoratori tirolesi il CAE è secondario. È già stato detto in una o due comunicazioni. Ma è stato molto superficiale perché non ci sono stati effetti a livello di diritto del lavoro." (CAENT 09, 25-26)*

*"I lavoratori sono moderatamente interessati. Io tengo informato il nostro delegato sindacale dandogli le notizie di cui vengo in possesso. L'interesse varia in funzione dell'argomento." (CAEST 01, 37-37)*

Queste e altre affermazioni non citate in questa sede fanno presupporre che il CAE non sia ancora sufficientemente considerato - secondo quanto ritengono i componenti ed esperti di CAE interpellati - da coloro cui si rivolge, i lavoratori. La stessa conclusione si può trarre sulla base dei risultati dell'indagine.

**Figura 5: Valutazione da parte dei componenti del CAE dell'interesse da parte dei lavoratori per il CAE stesso**



Salta all'occhio la totale non occorrenza della risposta "molto elevato". Anche se l'effettiva valutazione dei lavoratori dovrebbe essere diversa, più positiva, manca ai membri dei CAE intervistati una motivazione essenziale basata sulla percezione dell'interesse da parte dei lavoratori che essi rappresentano. Ancora più importante sarebbe a tale riguardo il supporto da parte dei sindacati o della Camera dei Lavoratori.

Dalla lettura delle interviste emerge la possibile ragione di questa mancanza di interesse: la non eccessiva importanza attribuita a questo organismo, che non è dotato di poteri di codeterminazione e contrattazione.

*“No, no, il CAE non ha alcuna rilevanza per i lavoratori dell'azienda. È al massimo un argomento di discussione per i delegati aziendali, e non sono affatto certo che tutti i delegati sappiano che il CAE esiste. Negli esiti, ciò che rimane delle riunioni del CAE è un mucchio di carta che viene poi spedito ai colleghi, tutto qui. Nelle riunioni annuali di tutti i delegati aziendali uno dei punti all'ordine del giorno è il CAE e poi si riferisce quanto discusso in massimo due sedute.” (CAENT 06, 25-26)*

*“Per il lavoro in Austria non è effettivamente rilevante. Di tutto quello che c'è da fare si occupa lo ZBR [comitato aziendale centrale] in Austria. La presenza del CAE a livello aziendale non è molto sentita. Per questo dico che è più che altro un organo informativo.” (CAENT 06, 13-14).*

### 3. La necessità di supporto al CAE

#### 3.1. LE FONTI DI INFORMAZIONE DEI CAE ESISTENTI

Non solo la costituzione, ma anche la gestione “ordinaria” dell'attività di un CAE rappresentano delle faccende piuttosto complicate. È chiaro che i membri e gli esperti di CAE ricorrono a **fonti di informazioni diverse** e che non sempre l'attività di informazione si svolge in maniera sistematica, ma piuttosto è legata a **singole occasioni**. Un'importanza speciale è attribuita allo **scambio diretto di idee con gli altri colleghi** del CAE o con i rappresentanti aziendali dei lavoratori in ambito nazionale.

*“Per me scambiare informazioni con altri componenti esperti del CAE è più importante di qualsiasi codice, che contiene sì cose interessanti, ma non utilizzabili ed è da vedere se vale la pena occuparsene.” (CAENT 10, 56-57)*

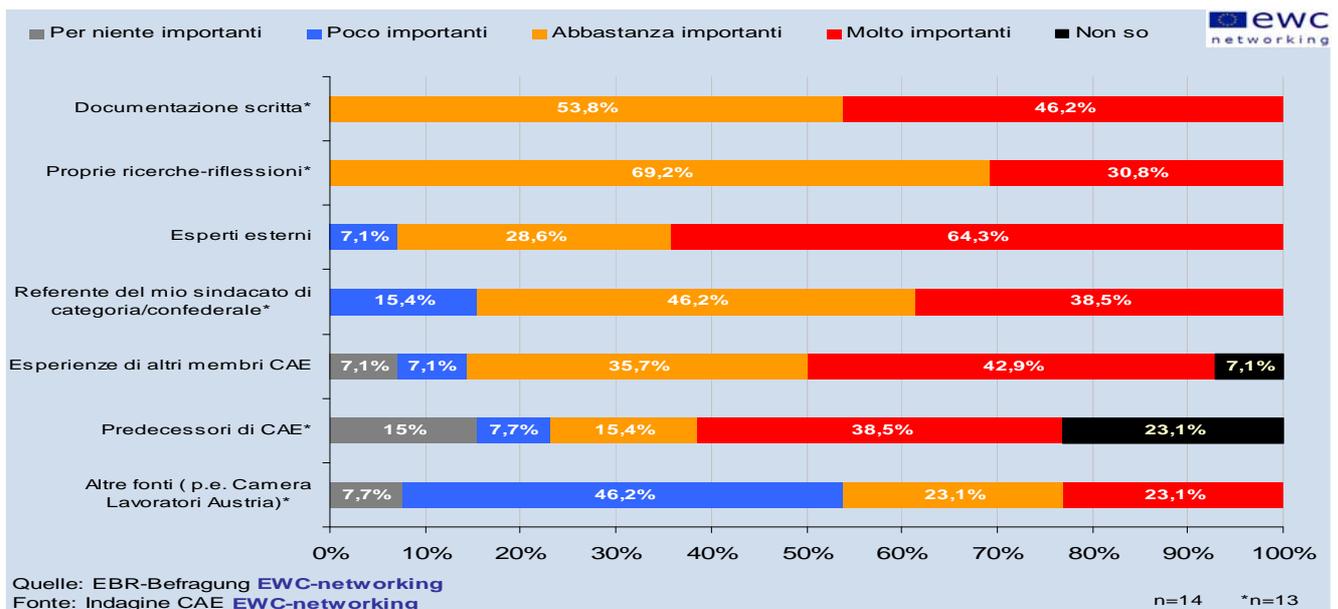
*“Sì, [io] ricevo supporto, dal presidente del comitato aziendale centrale e presidente del CAE, dai colleghi di Vienna.” (CAENT 09, 38-39)*

L'attività del CAE può – soprattutto lontano dai centri in cui si esplicano le politiche sindacali – diventare un compito faticoso, che presuppone una buona dose di iniziativa personale.

*“Sostegno? Mi sono preparato innanzitutto da solo, ho avuto il mandato in maniera del tutto casuale e inaspettata. Poco a poco e soprattutto con lo studio personale in Internet ho acquisito autonomamente le nozioni principali. All'inizio siamo stati aiutati da esperti di uno dei sindacati nazionali, uno dei quali non si è comportato particolarmente bene. Io ero contrario al fatto che questa persona continuasse a partecipare [alle sedute], anche se all'inizio ci ha aiutati parecchio.” (CAEST 01, 30-30)*

L'indagine quantitativa mette in luce la varietà delle fonti di informazioni utilizzate (Figura 6), il che rappresenta una vera e propria sfida per la programmazione della formazione a livello regionale.

**Figura 6: Importanza delle fonti di informazione per l'attività del CAE**



### 3.2. IL BISOGNO MANIFESTO DI CONSULENZA E FORMAZIONE DEI CAE ESISTENTI

Accanto alle tipologie di educazione non formalizzata (ad es. apprendimento autodidatta sistematico) e di apprendimento informale (ad es. da altri colleghi del CAE) ci sono anche esperienze di formazione organizzata, che consistono soprattutto in corsi di lingue. Nelle interviste qualitative non si fa frequente riferimento alla necessità di formazione nel campo delle lingue, ma piuttosto a specifici aspetti contenutistici in quanto possibili argomenti della formazione. La gamma è molto vasta ed è sintomo dell'elevato numero di specifici requisiti richiesti.

*“Nel complesso penso che le informazioni in materia di Comitati Aziendali Europei, ma anche di diritto del lavoro o di organizzazione del lavoro e sindacale così come attuati nei diversi paesi europei, siano certamente utili. I corsi di lingue sono naturalmente sempre una buona cosa.” (CAENT02, 25-26)*

*“Percorsi di formazione sulle diverse situazioni normative in essere nei vari paesi europei, dato che non sempre è chiaro se si sta parlando della stessa cosa anche se si chiama con lo stesso nome.” (CAENT04, 21-21)*

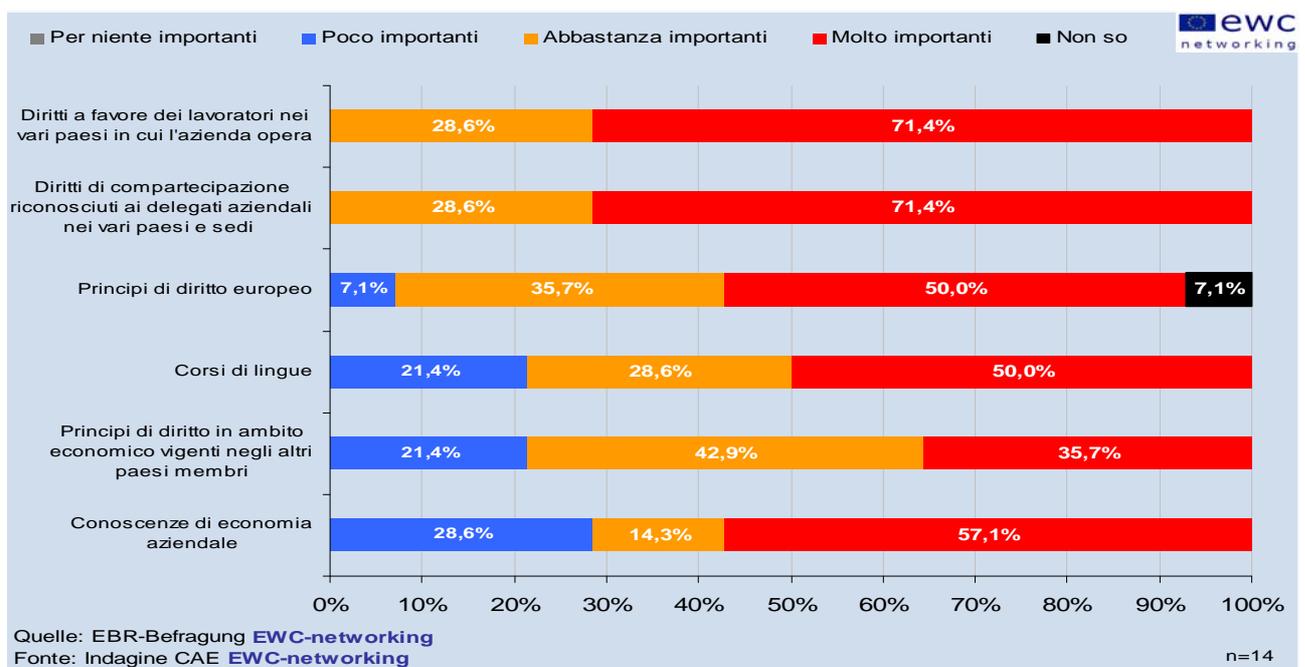
*“Penso in particolare alla questione degli sviluppi in materia di diritto del lavoro in Europa, in quanto in quest'ambito ci sono notevoli differenze.” (CAENT09, 47-47)*

*“Sono interessanti i corsi in materia di diritto del lavoro. Com'è l'ordinamento del lavoro nei vari paesi europei, dove stanno le differenze. Questo è importante. La maggior parte [dei rappresentanti aziendali dei lavoratori in loco] non lo sa. Bisogna filtrare le informazioni che ti forniscono. Non è comunque chiaro se loro lo sappiano al 100%.” (CAENT11, 38-39)*

*“Secondo me dovrebbero essere approfondite in special modo le cifre che riguardano l'azienda. In particolare perché questi dati sono pubblicati perlopiù in inglese e magari possono essere interpretati diversamente nei vari paesi. Sono importanti anche le informazioni sulle novità della Direttiva, le consultazioni e le consulenze. Sarebbe bello se queste informazioni fossero messe a disposizione anche sul posto.” (CAEST01, 41-43)*

L'importanza dei **diritti dei lavoratori** e dei **diritti di partecipazione degli organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori** emerge anche dall'indagine quantitativa. È interessante notare che nessuna tematica è ritenuta “per nulla rilevante” (Figura 7). Le dichiarazioni degli interpellati lasciano trasparire un “orientamento di fondo”: per i membri dei CAE consultati è molto importante sapere come possono agire, a prescindere dal quadro normativo di riferimento europeo, quali sono negli altri paesi le condizioni operative relative alla struttura in cui si articolano i diritti di rappresentanza, lo stile manageriale adottato, le strategie sindacali e gli strumenti utilizzabili nei luoghi dei vari insediamenti aziendali.

**Figura 7: Importanza di determinate tematiche formative**

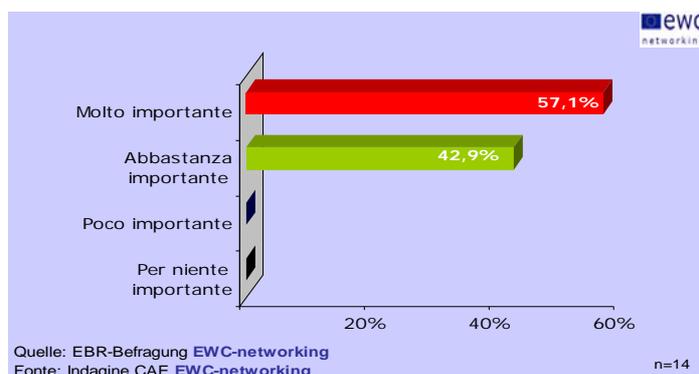


Questi risultati non sono certamente “casuali”. Dall'indagine a campione svolta da Jeremy Waddington sui CAE emerge un quadro assolutamente analogo, in base al quale i membri dei CAE chiedono più formazione sui seguenti argomenti (Waddington 2006: senza numero di pagina, Tabella 11):

- diritto del lavoro e rapporti collettivi di lavoro in altri paesi dell'UE (52,3%)
- best practices dei CAE (48,9%)
- pratiche di management in altri paesi (47,2%)
- lingue straniere (45,5%)
- istituzioni dell'UE e ordinamento (39,6%)
- diritti di informazione e consultazione del CAE (38,4%)
- sistemi di comunicazione (35,7%)
- analisi di risultati aziendali e informazioni finanziarie (35,7%)
- altri sindacati (33,0%)
- presa di contatto con rappresentanti di CAE di altri paesi (20,8%)
- pari opportunità (20,8%)

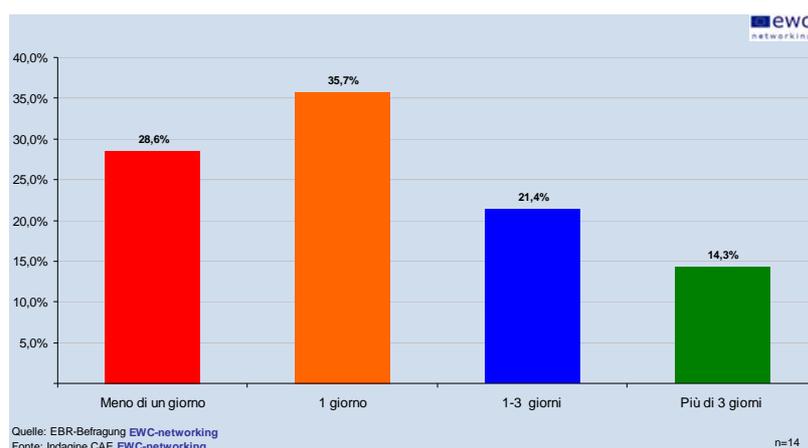
I risultati dell'indagine europea dovrebbero confluire nella programmazione delle misure di sostegno della regione analizzata.

**Figura 8: Importanza della formazione continua per l'attività in seno al CAE**



Il fatto che la formazione continua dei membri dei CAE sia ritenuta importante emerge inequivocabilmente dall'indagine quantitativa. La disponibilità di fondo alla formazione è chiaramente individuabile (Figura 8). Altrettanto evidente è la disponibilità dei soggetti interpellati a partecipare ad incontri con altri componenti di CAE: nessuno degli interpellati li respinge.

**Figura 9: Giornate al mese dedicate alla formazione ai fini dell'attività in seno al CAE**



I membri di CAE interpellati hanno la possibilità di dedicare in media due giornate al mese alla formazione ai fini della propria attività in seno al CAE. Questo valore medio rappresenta naturalmente a sua volta situazioni diverse, come emerge dalla figura 9 qui accanto.

## 4. Ragioni della mancata costituzione di un CAE: il parere degli organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori

### 4.1. LA PRIORITÀ DEI CONTATTI INFORMALI

#### 4.1.1. Le ipotesi scientifiche

Le ragioni della mancata costituzione di un Comitato Aziendale Europeo non sono state finora un argomento di discussione prioritario nelle ricerche sociologiche sui CAE. Ciò è sorprendente in quanto, soprattutto nella fase di preparazione della Direttiva del 1994 sui CAE, era diffuso l'auspicio che si mettessero finalmente in moto i meccanismi costitutivi nel senso di una "estesa dinamica evolutiva" (Bleses/Rose 2009: 8), cosa che comunque non successe. In considerazione delle percentuali diverse e inferiori di CAE realizzati, la ricerca sociale ha deciso di occuparsi con maggior convinzione di questa tematica. Basandoci su Whithall/Lücking/Trinczek 2010 possiamo identificare nei seguenti fattori le cause della mancata costituzione di un CAE:

- **Problema della non conoscenza**, che si può manifestare su due livelli: da un lato l'ignoranza dell'esistenza e dei contenuti basilari della Direttiva sui CAE, dall'altro la trasparenza, per cui non si sa se la propria sede aziendale ricada nell'ambito di applicazione della Direttiva stessa.
- In paesi con una diffusa e consolidata tradizione dei diritti di codeterminazione (ad es. la Germania) o nei paesi con organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori fortemente radicati, la costituzione di un CAE può **non essere considerata necessaria** e riscuotere quindi un limitato interesse da parte delle rappresentanze aziendali dei lavoratori e dei sindacati.
- Anche i **patti aziendali territoriali** ridimensionano l'urgenza di un CAE dal punto di vista dei rappresentanti dei lavoratori.
- Lo **scetticismo del management**, che da un lato deriva dai costi diretti di un CAE mentre dall'altro si constata che la solidarietà tra i vari insediamenti di una multinazionale non corrisponde agli interessi del management, che di regola mira a deregolamentare la materia.

Mediante l'effettuazione di interviste qualitative e la somministrazione di questionari si è accertato quali motivazioni vengono riferite dai rappresentanti aziendali dei lavoratori per il fatto che, sebbene a conoscenza della possibilità di farlo, non si è ancora provveduto a costituire un CAE o un organismo funzionalmente equivalente. Sono stati interpellati in prima battuta i Presidenti dei 'Betriebsrat' di aziende tirolesi e i loro omologhi altoatesini ("Presidente della RSA"). Non è documentata l'intervista a un'ex presidentessa di RSA di un'azienda altoatesina, che ha appreso dell'idoneità della propria azienda alla costituzione di un CAE a seguito del nostro contatto. Questo caso è stato uno dei pochi in cui il "problema della non conoscenza" è stato indicato quale motivazione della mancata costituzione di un CAE. A prescindere da questa causa, che può essere eliminata con la pubblicazione e l'aggiornamento della banca dati EWC NETWORKING, i modelli argomentativi adottati dagli intervistati sono molto convincenti e coincidono con i risultati delle ricerche effettuate in materia.

#### 4.1.2. Le motivazioni addotte per la mancata costituzione di un CAE

*"Non serve praticamente a nulla. Già ora l'azienda ci dà notizie sul gruppo, un CAE non ci darebbe molte informazioni in più. Me lo ha confermato anche la nostra responsabile del personale, che proviene da una grande multinazionale tedesca che già aveva un CAE. Un CAE comporta poi anche dei costi per l'azienda, ad esempio per le traduzioni e le spese di viaggio." (CAE-FST 02, 22-24)*

*"Ne ho sentito parlare [del CAE]. Faccio parte anche della direzione territoriale dei metallurgici. Si frequentano corsi. Si trova sempre gente che dice che c'è un Comitato Aziendale Europeo. Ma non ho molte esperienze in materia. I nostri amministratori si sono sempre opposti per via dei costi, ad es. riunioni con la presenza di un interprete, ecc. Ma la vera ragione del rifiuto è probabilmente un'altra: l'acquisizione di informazioni e la possibilità di verificare la situazione di altre aziende e della situazione della propria azienda. A chi fa piacere che gli altri possano sbirciare le carte che ha in mano? Meno che meno i rappresentanti dei lavoratori." (CAE-FNT 47-49)*

In queste affermazioni si concentrano in certo qual modo i fattori che secondo il mondo della ricerca accademica spiegano la mancanza di CAE; a ciò si aggiunga il fatto che **già ora le politiche di informazione attuate dal management sono ritenute insufficienti** e il **timore** che la propria azienda e i propri rappresentanti possano uscire sconfitti da questo processo.

*"[Il nostro] stabilimento [in Alto Adige] è in forte concorrenza con gli altri stabilimenti ed è penalizzato dai cattivi collegamenti. Un aspetto importante è la forza del settore export: mentre prima lo stabilimento era fortemente orientato all'Italia, ora l'85% dei beni viene esportato. In questo modo vengono meno i vantaggi legati alla nostra vicinanza al resto d'Italia e si inasprisce la concorrenza con gli altri stabilimenti, in particolare di quelli nei nuovi paesi UE. [...] Qui i lavoratori sono molto disponibili verso la flessibilità. [...] Inoltre per noi non è costruttivo nemmeno sentire che nelle altre fabbriche va meglio. Tutto ciò può causare insoddisfazione." (CAE-FST 01, 24-27)*

Nelle interviste individuali si fa accenno a due ulteriori aspetti: da un lato l'**impegno** e dall'altro la **difficoltà subito riscontrata nel reclutamento di rappresentanti aziendali dei lavoratori**.

*"[I delegati aziendali] svolgono tutti un lavoro che li occupa per più di 38,5 ore a settimana. Escludo che vogliano svolgere ulteriori mansioni che prevedono anche viaggi e attività preparatorie. La lingua comune, che non sarebbe il tedesco, rende il tutto ancora più difficile." (CAE-F NT 08, 41-43)*

*"La ragione sta nell'organismo di rappresentanza dei lavoratori. I miei colleghi dicono che io potrei anche farlo ma che non posso contare su di loro. Da parte dell'azienda c'è ancora meno interesse, la cosa è vista piuttosto criticamente." (CAE NT 08, 12-13)*

*"Oggi è già abbastanza difficile convincere la gente a partecipare al 'Betriebsrat'." (CAE-F, ST 01, 27-27)*

La **posizione della direzione aziendale** può certamente rappresentare un impedimento:

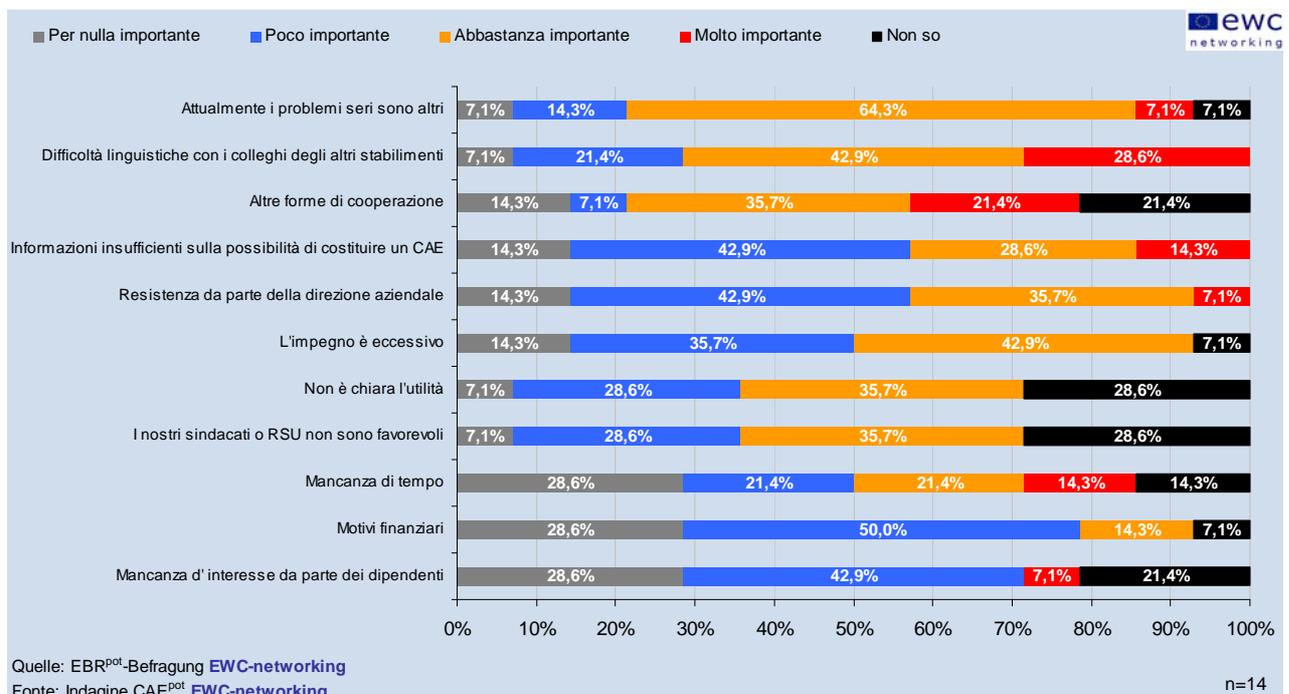
*"Ci abbiamo provato intensamente per 3 anni, ma gli amministratori hanno categoricamente rifiutato, più volte. Da ultimo abbiamo optato per la pace in azienda, per la possibilità di ottenere e attuare le cose qui da noi in azienda, piuttosto che imporre il CAE con la forza. L'azienda in effetti non ha alcun interesse alla costituzione di un CAE, sembra che gli obblighi in tema di informazione spaventino, mentre le semplici riunioni tra i delegati aziendali e gli scambi di idee sono approvati." (CAE-F NT 6-8)*

In un'altra intervista si è esplicitamente fatto riferimento al fatto che **non si riscontra alcuna resistenza da parte della direzione del gruppo** (CAE-F ST 03, 22-22). Nella fase, senza dubbio delicata, della costituzione tutto può dipendere in maniera sostanziale dalle **singole persone** e dalla **cooperazione tra le rappresentanze aziendali dei lavoratori** dei vari stabilimenti.

*"Se ne è parlato un tempo, nel 2002/2003 si è fatto un tentativo. Ma poi non se ne è fatto più niente. Il Presidente del 'Betriebsrat' della casa madre ha spedito un invito a me, agli altoatesini (anche lì c'è uno stabilimento) e agli altri colleghi [dell'altra fabbrica in Austria]. Ci siamo messi d'accordo per farlo. Il Presidente di allora del 'Betriebsrat' della casa madre [tedesca] ha però detto che era compito suo in quanto presidente della fabbrica maggiore; allora c'è stato un po' di trambusto, e l'argomento è di nuovo scomparso dall'ordine del giorno. Nel frattempo [...] il vecchio Presidente del 'Betriebsrat' della casa madre è morto. Ora ce n'è un altro, una collega, con la quale il tema non è ancora stato affrontato; non so dire quanto [oggi] lei sia disponibile a farlo." (CAE-F, NT 01, 12-17)*

I risultati dell'indagine quantitativa (Figura 10) indicano come la problematica relativa alla **costituzione di un CAE non sia ritenuta prioritaria**, in quanto altri **sono i problemi** da affrontare.

Figura 10: Ragioni dell'inesistenza di un CAE



Altre motivazioni addotte sono le **difficoltà linguistiche** e l'**esistenza di altre forme di cooperazione**. Il **basso grado di informazione** percepito (come si deduce dall'elevata occorrenza della risposta "non so") e l'**opposizione da parte della direzione aziendale** presentano dati medi.

#### 4.1.3. Interesse e conoscenze

Nonostante le motivazioni addotte e le problematiche segnalate, è comunque riscontrabile un certo **interesse** per la costituzione di un CAE. Questa tematica è stata anche discussa in singoli casi.

*"Non è da escludere del tutto che ci sia un qualche interesse a elevare l'organo di rappresentanza dei lavoratori a un livello europeo. [...] Molti probabilmente non sanno nemmeno che esiste anche questa possibilità. [...] Se sono interessato e il mio collega della rappresentanza dei lavoratori dice che è assolutamente uguale o anche gli altri colleghi della mia azienda, allora il progetto è già defunto. È certamente defunto. Io lo troverei elettrizzante, perché si potrebbero coordinare meglio le cose, si alzerebbero gli standard e forse si potrebbero avere maggiori informazioni in modo da poter agire con maggiore incisività e si potrebbe intervenire su questa separazione tra i diversi stabilimenti."* (CAE-F 8, 18, 20)

Che comunque prevalga un certo interesse per la costituzione di un CAE è dimostrato anche dall'indagine quantitativa, sebbene si debba osservare che un terzo degli interpellati sembra non avere alcun interesse (o comunque un interesse limitato) alla costituzione di quest'organismo (Tabella 9).

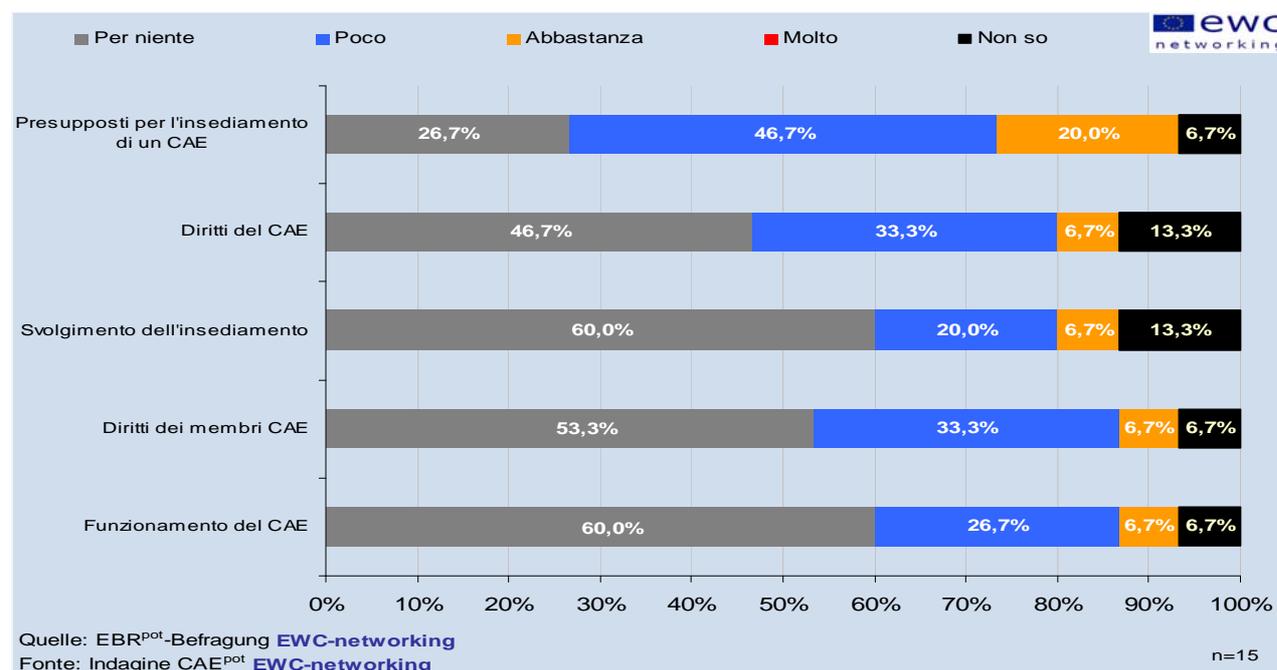
**Tabella 9: Interesse per la costituzione di un CAE da parte dei rappresentanti aziendali dei lavoratori**

Interesse per la costituzione	Numerosità	Dati in %
No, nessun interesse	1	6,7%
Quasi nessun interesse	4	26,7%
Un certo interesse	7	46,7%
Sì	3	20,0%
Totale	15	100,0%

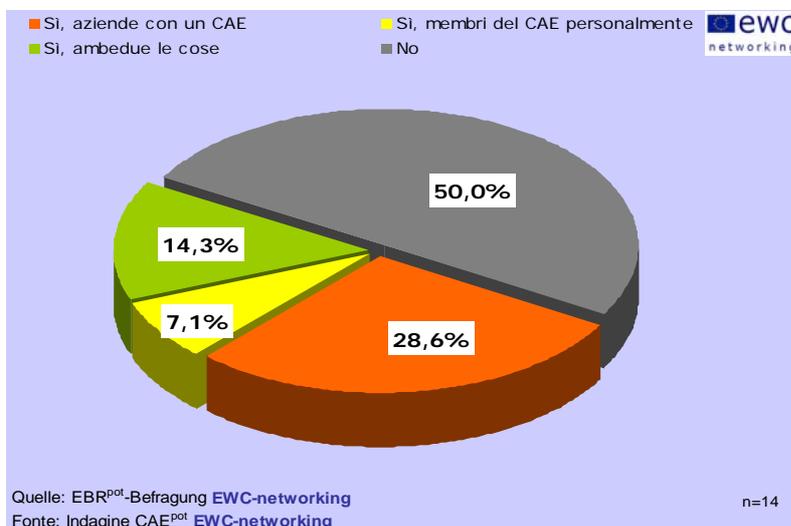
Fonte: EWC-Networking 2010

Le **conoscenze insufficienti dei requisiti di un CAE** rappresentano naturalmente un possibile impedimento alla costituzione di quest'organismo. Sembra senza dubbio sussistere una carenza di informazioni, situazione segnalata dai risultati delle interviste e dell'indagine quantitativa (Figura 11). Il deficit cognitivo riguarda anche aspetti fondamentali quali i requisiti per la costituzione e la posizione giuridica del CAE in quanto organo collettivo.

**Figura 11: Autovalutazione del grado di conoscenza di aspetti centrali del CAE da parte di rappresentanti aziendali dei lavoratori**



**Figura 12: Conoscenza personale di membri di un CAE o di aziende dotate di CAE da parte dei rappresentanti aziendali dei lavoratori in aziende idonee alla costituzione di un CAE**



Contribuisce alla scarsità di informazioni per il CAE potenziale anche il fatto che la metà dei possibili componenti non conoscono personalmente altri componenti di CAE né aziende dotate di CAE (Figura 12). A prescindere dalla mancanza di conoscenze per così dire 'astratte', viene dunque a mancare il riferimento diretto a un'importante forma di rappresentanza collettiva degli interessi.

#### 4.1.4. Forme alternative di cooperazione

È possibile individuare forme alternative di cooperazione, che spaziano da quelle istituzionalizzate (Europaforum), che sono state computate con le aziende dotate di CAE, ai contatti personali. Queste ultime opportunità sono sicuramente agevolate dall'uso della medesima lingua (ad esempio nell'area germanofona), ma un problema che continua a sussistere è costituito dalle strutture di rappresentanza dei lavoratori diverse da azienda ad azienda.

*"Mantengo contatti con il Presidente del 'Betriebsrat' globale tedesco. Una volta l'anno ci vado per l'assemblea aziendale. Il 'Betriebsrat' centrale tedesco viene una volta l'anno in Alto Adige. Al momento è sufficiente."* (CAE-FST02, 29-29)

*"Ho contatti personali anche con gli altoatesini, là però la legge prevede strutture diverse."* (CAE-FNT01, 27-27)

*"Non conosco personalmente il Presidente del 'Betriebsrat' della fabbrica del Tirolo settentrionale, ma siamo in contatto per e-mail."* (CAE-FST03, 27-27)

Secondo gli interpellati, anche le forme alternative di cooperazione presentano problemi analoghi a quelli segnalati dai membri di CAE esistenti: la lingua e le differenze tra le rappresentanze aziendali dei lavoratori. A titolo di esempio si riportano due citazioni:

*"Le diverse situazioni sotto il profilo giuridico sono assolutamente rilevanti, è incredibilmente difficile armonizzarle, perché nei vari Stati ci sono norme giuridiche molto differenti, strutture molto eterogenee, come ad es. in Italia con il rappresentante sindacale aziendale, mentre da noi o anche in Germania c'è il 'Betriebsrat'."* [CAE-FNT05, 14-14]

*"Fintantoché non ci sarà un quadro normativo unitario di riferimento a livello europeo, è problematico accordarsi con i colleghi degli altri stabilimenti."* (CAE-FST02, 28-28)

Queste dichiarazioni determinano il (non) agire dei potenziali membri di CAE, indipendentemente dal fatto che rispecchino i reali motivi alla base della non esistenza di un CAE.

## 4.2. CONCORRENZA TERRITORIALE E STATUS DELLE INFORMAZIONI SULL'IMPRESA TOTALE QUALI POSSIBILI PUNTI DI RIFERIMENTO PER LA COSTITUZIONE DI UN CAE

Potrebbe darsi che la ragione della non esistenza di un CAE risieda nella limitata concorrenza interna al gruppo che fa sì che gli organismi di rappresentanza dei lavoratori sentano con minor urgenza l'esigenza di un CAE. In realtà l'indagine qualitativa non suffraga questa tesi, come dimostrato da una serie di interessanti dichiarazioni che riferiscono di un'intensità davvero elevata nella concorrenza interna al gruppo.

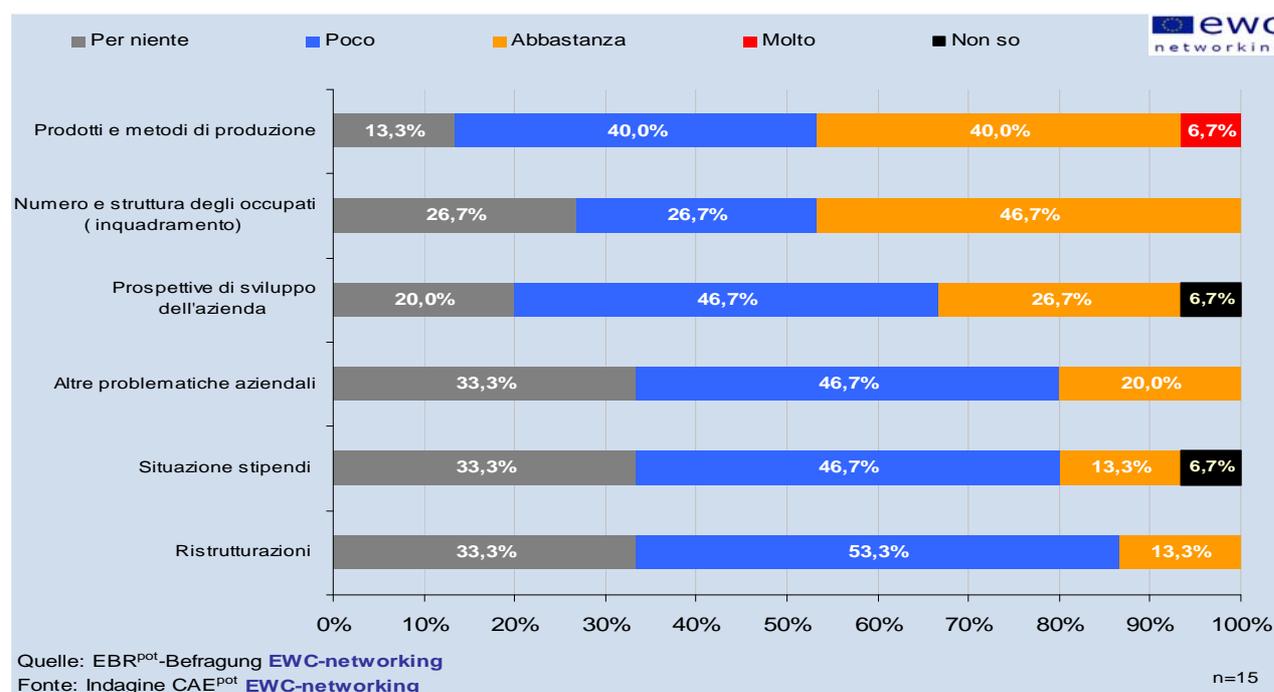
*“Non ci si può sottrarre. Sì, una specie di ‘benchmarking’, non importa se si parla di retribuzioni o di produttività. [...] Devo dire che naturalmente si fanno dei confronti, magari non si ha la ‘mentalità concorrenziale’, ma si fanno paragoni [...]. E quando ci sono nuovi prodotti, nuove soluzioni e ci sono stabilimenti del gruppo in luoghi diversi, si fa di tutto per accaparrarseli, è chiaro, tutti vorrebbero produrlo, è normale.” [CAE-FNT 01, 33-37]*

*“Accade per forza. Diversi comparti vengono spostati e sono in concorrenza. Secondo me questo è strettamente connesso all’ambizione del management delle varie sedi, ma è comunque un problema, non c’è dubbio.” (CAE-FNT 05, 16-18)*

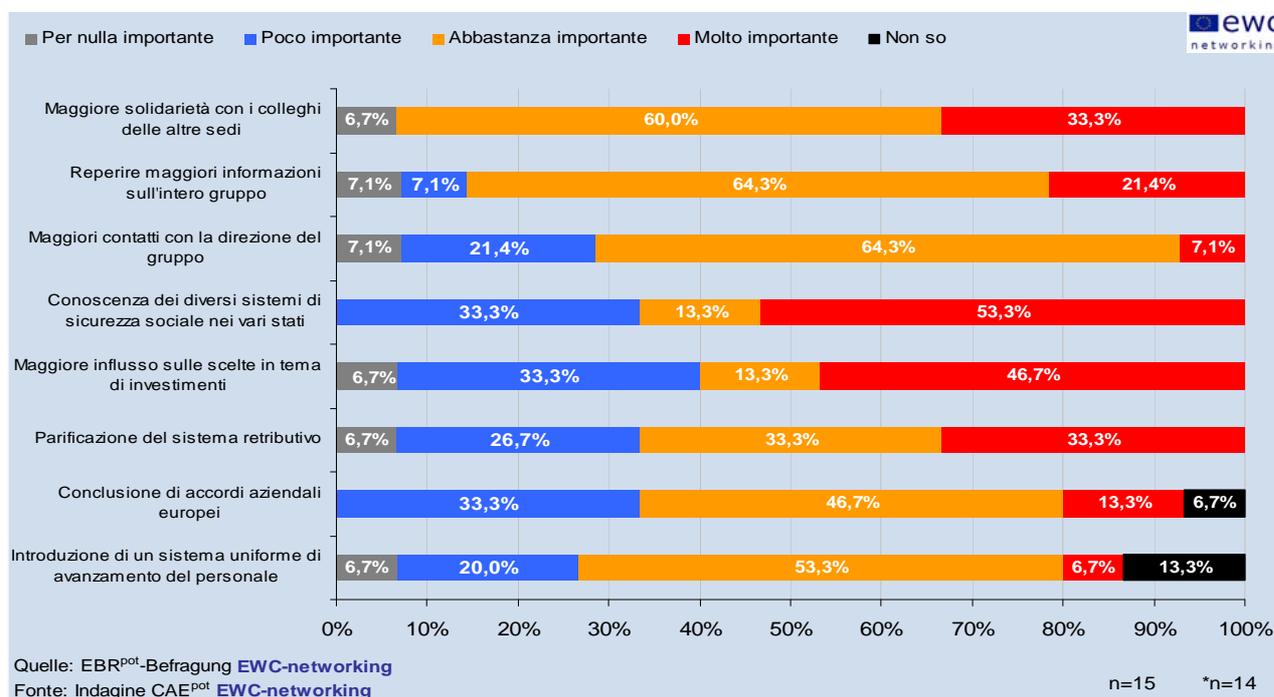
*“Può darsi. Ad esempio noi abbiamo recentemente acquistato una fabbrica a [in Francia] più grande della nostra. È naturale che ogni stabilimento voglia primeggiare. Ma finora non ci sono state conseguenze negative sulla fabbrica di [in Alto Adige].” [CAE-FST 03, 24-24]*

A fronte della situazione in termini di concorrenza, i diritti di informazione e consultazione connessi a un CAE possono certamente rappresentare un ausilio. Un secondo importante aspetto può essere rappresentato dall’auspicio di ottenere maggiori conoscenze sull’impresa, in particolare sui suoi altri stabilimenti. **La situazione in termini di informazioni possedute dai rappresentanti dei lavoratori delle varie sedi** è riportata nella sottostante Figura 13, da cui emerge come le informazioni sui prodotti e i processi produttivi e sul numero di dipendenti siano tuttora soddisfacenti. Invece agli organismi di rappresentanza mancano informazioni sugli altri stabilimenti, tra cui notizie sulla situazione delle retribuzioni e sull’importante tematica delle ristrutturazioni aziendali.

**Figura 13: Autovalutazione dello stato delle conoscenze sulla situazione in essere negli altri stabilimenti del gruppo, effettuata dai rappresentanti aziendali dei lavoratori**



Le ulteriori aspettative al momento della costituzione di un CAE sono state oggetto dell’indagine quantitativa (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Grande priorità è attribuita alle tematiche della **solidarietà tra le varie sedi** e della possibilità di **ottenere informazioni**. Altri aspetti legati all’attività informativa sono quelli del **contatto con la direzione del gruppo** e della **conoscenza dei diversi scenari in materia previdenziale**. Lo schema fa comprendere come non tutte le aspettative (ad esempio quella relativa all’allineamento dei sistemi retributivi) siano ritenute anche realistiche e auspicabili.

**Figura 14: Aspettative relative alla possibile costituzione di un CAE da parte degli organismi di rappresentanza dei lavoratori**

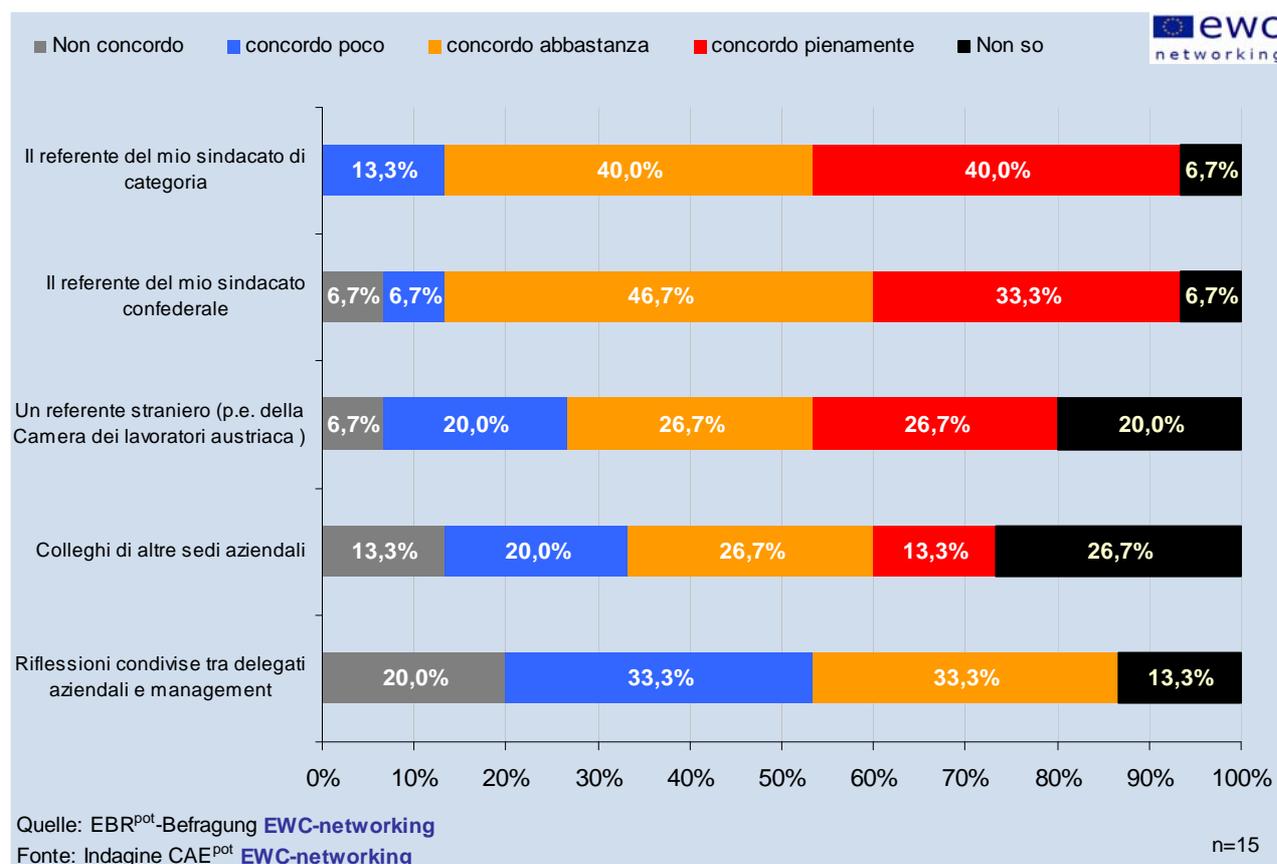
I potenziali componenti di CAE si trovano dunque in una **situazione ambivalente**: da un lato sono sostanzialmente interessati a questo organismo a livello europeo, dall'altro vorrebbero che il CAE potesse portare concreti vantaggi anche al proprio stabilimento (o quantomeno nessuno svantaggio). Rappresentano senza dubbio uno stimolo alla costituzione di quest'organo la possibilità di avere informazioni su tutta la multinazionale e l'intensificazione dei contatti con la direzione del gruppo. Una base utile da cui partire è la volontà di essere solidali con i colleghi delle altre sedi. Il fatto che la creazione di quest'organismo richieda un notevole impegno rende naturalmente fondamentale il ricorso a un supporto professionale.

#### 4.3. BISOGNO DI SUPPORTO E DESTINATARI SECONDO I CAE POTENZIALI

Per quanto concerne il fabbisogno percepito, se ne parla quasi esclusivamente nei risultati dell'indagine quantitativa. Un'interessante posizione espressa nelle interviste individuali è quella che ritiene che la creazione di un CAE sia compito delle "parti sociali, in modo che anche tutti gli aderenti ne possano trarre vantaggio." (CAE-F, NT 08, 32-32).

La rappresentazione (Figura 15) dei risultati della valutazione dei questionari indica chiaramente che gli organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori si aspettano il sostegno di organizzazioni affini (sindacato di categoria e sindacati confederali, Camera del Lavoro). La proposta secondo cui il CAE dovrebbe essere il risultato di riflessioni condivise tra rappresentanti aziendali dei lavoratori e direzione dell'azienda incontra il consenso di un terzo soltanto degli interpellati.

**Figura 15: Referente privilegiato nella costituzione di un CAE dal punto di vista dei rappresentanti dei lavoratori di aziende in possesso dei requisiti per la costituzione di quest'organismo**



I rappresentanti aziendali dei lavoratori interpellati dedicano in media due giorni al mese alla formazione ai fini dell'esercizio di questa loro funzione, con una distribuzione effettiva che presenta ovviamente un quadro piuttosto differenziato. La metà degli interpellati (50%) può disporre già ora di un giorno al mese, il 21,4% meno di un giorno al mese, il 28,6% più di un giorno. Se si confrontano questi dati con le risposte fornite dai membri dei CAE, che fanno registrare la stessa media per attività di formazione connesse all'attività in seno al CAE (Figura 9), emerge la necessità di intervenire a livello organizzativo. Se già ora i 'Betriebsrat' e le RSU utilizzano questo numero di giornate al mese per la formazione, è necessario dedicare altro tempo alla formazione finalizzata all'attività in seno ai CAE oppure rinunciare al ruolo finora svolto di rappresentanti aziendali dei lavoratori. Fondamentalmente si riscontra disponibilità a incontrarsi con membri di CAE esistenti: l'80% degli interpellati è disponibile a farlo, ma c'è pur sempre un 20% che non è motivato - o lo è minimamente - a questo genere di incontri.

## 5. Conclusioni

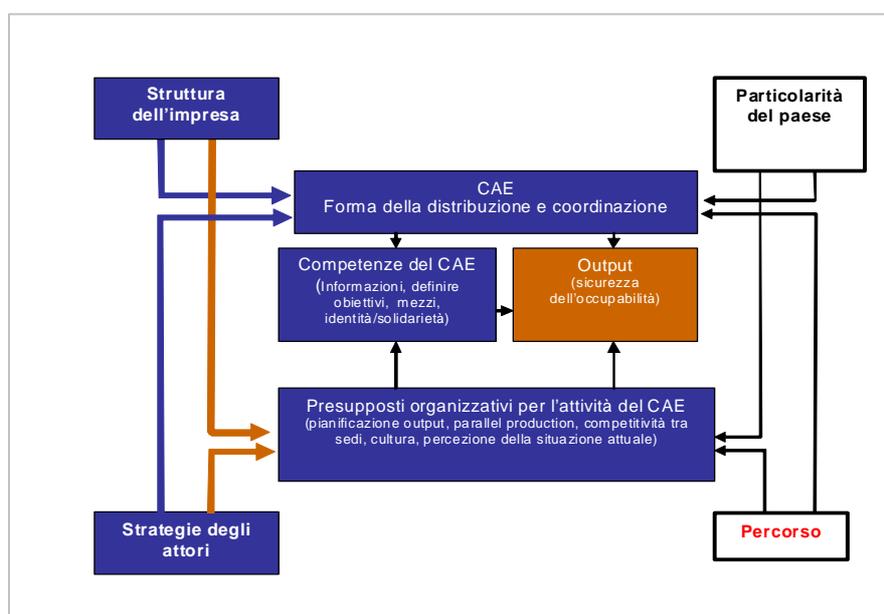
### 5.1. CLASSIFICAZIONE DEI RISULTATI IN BASE AI CONTENUTI

Le conclusioni mettono a confronto i risultati dell'indagine con gli esiti recenti e gli spunti tratti dal mondo della ricerca sui CAE e valutano la qualità dei dati rilevati.

Lo studio sui CAE effettivi e potenziali in una regione modello che non può essere annoverata tra i centri della politica sindacale europea, mostra quanto gli sviluppi a livello europeo globale incidano oggi sull'attività di rappresentanza dei lavoratori nelle aziende operanti a livello europeo. Ad esempio nelle aziende si riscontra l'esistenza di tutte le forme di integrazione interaziendale, il che depone a favore della necessità di potenziare i CAE in quanto "pionieri degli organismi internazionali di rappresentanza dei lavoratori" (Blesses/Rose: 1).

La situazione degli organismi aziendali di rappresentanza dei lavoratori è fortemente differenziata tra le diverse imprese: infatti è a malapena riscontrabile una “caratterizzazione regionale” dei rapporti collettivi di lavoro che vada al di là dei limiti di sistema. Le interviste personali effettuate confermano le ipotesi centrali formulate nell’ambito della ricerca sui CAE: sia la catalogazione dei CAE a cura di Kotthoff (2006; 1. CAE in quanto organismo partecipativo di lavoro, 2. la figura tedesca del presidente del ‘Betriebsrat’ in quanto angelo custode che vigila sulla ‘diaspora’, 3. il CAE come fioretista, 4. il CAE come leone senza denti e 5. come organo marginalizzato) che la suddivisione di Carley/Hall (2006) in CAE simbolici e proattivi, indicano quanto le strutture aziendali e territoriali incidano sull’attività e sulle possibilità di sviluppo del CAE. In effetti, i rapporti collettivi di lavoro in alcune aziende altoatesine si ispirano dal punto di vista terminologico al modello (austriaco e tedesco) di cooperazione aziendale (sotto forma di attribuzione della priorità alla pace aziendale e di considerazione della rappresentanza sindacale aziendale in quanto rappresentanza dei lavoratori con scarsa capacità di influire sul piano sindacale), sebbene manchi il requisito centrale, ossia i diritti di informazione e partecipazione previsti dalla legge.<sup>13</sup> Volendo formulare il concetto sotto il profilo delle politiche degli interessi di parte, ciò significa che non necessariamente i rapporti tra aziende dello stesso gruppo situate rispettivamente nel Tirolo settentrionale e meridionale siano improntati alla solidarietà, sebbene i rappresentanti aziendali dei lavoratori si conoscano personalmente ed abbiano un background culturale simile. Un notevole impedimento all’intesa è rappresentato dai differenti sistemi di rapporti collettivi di lavoro, che rendono necessaria la costante ricerca di strumenti funzionalmente equivalenti.

Figura 16: Raffigurazione schematica del modello di Hertwig/Pries/Rumpeltshammer



Il modello attuale di Hertwig/Pries/Rumpeltshammer (2009) (Figura 16) radicalizza in certa misura questi fattori e sottolinea fortemente i seguenti aspetti:

- La **necessità** di un’azienda di avere un CAE deriva in parte preponderante dalla struttura e dall’integrazione verticale e orizzontale del gruppo. Il fatto che le imprese siano esposte a una forte pressione concorrenziale a livello territoriale e agiscano sulla base di strategie di piattaforma rappresenta una condizione favorevole all’insediamento di un CAE e ne influenza il funzionamento.
- L’**idoneità organizzativa** si ri-

ferisce alle modalità lavorative interne di un CAE, che dipendono innanzitutto dalle risorse disponibili in termini di tempo, personale e fondi, al fine di consentire un clima di fiducia e la formazione di un’identità europea (Telljohann 2009), ma anche sindacale (Rüb 2009: 124).

- La **struttura imprenditoriale**, in particolare la posizione del management europeo, influisce in maniera determinante sulle possibilità di sviluppo delle rappresentanze sindacali europee. Quanto più è forte il management europeo tanto più funzionali ed efficienti saranno i CAE, che si troveranno ad agire sullo stesso piano del management.
- Aspetti quali l’**accresciuta cultura imprenditoriale in materia di rapporti collettivi di lavoro**, le **strategie degli attori coinvolti** e i **rapporti collettivi di lavoro vigenti nel paese** sono altri importanti fattori.

Questo modo di vedere sgrava i CAE, che rispondono quindi solo limitatamente del successo o del fallimento della propria attività. D’altro canto esso consente di circoscrivere il raggio d’azione sia nell’analisi dei CAE che nel supporto agli stessi.

Prima di giungere alle conclusioni operative dell’indagine, procediamo a una valutazione della qualità dei dati rilevati.

<sup>13</sup> Non è stato oggetto d’indagine la verifica se esista un istituto sostitutivo sotto forma di accordo aziendale o se i rapporti cooperativi siano prevalentemente di natura informale.

Complessivamente, la combinazione di rilevamento qualitativo e indagine quantitativa ha portato a **risultati soddisfacenti**. La scelta dei soggetti da intervistare è stata in effetti fortemente influenzata dalla “*convenience*”, ma ha d'altro canto fatto sì che tutti gli aspetti rilevanti abbiano trovato spazio nello studio. Particolare interesse scientifico avrebbe rivestito un ampliamento della cerchia dei soggetti intervistati: si sarebbero dovuti coinvolgere nelle interviste non solo rappresentanti sindacali aziendali, ma anche importanti referenti del mondo sindacale, il management aziendale e rappresentanti delle associazioni datoriali. Ma, come spesso accade, la scarsità di risorse in termini di tempo e personale ostacolano questo modo di procedere.

Nella maggior parte dei casi, stante alla notevole precisione delle dichiarazioni fornite, le rappresentanze sindacali aziendali del Tirolo settentrionale si sono dimostrate ben informate sulla situazione delle rispettive aziende, cosa che invece in Alto Adige non si è potuta riscontrare in ugual misura. Sulle ragioni di questa diversità non si può che fare delle ipotesi sul ruolo da attribuire al più forte radicamento e ai diritti di informazione sanciti dalla legge. La mancanza di interviste qualitative in Trentino è da ritenere certamente una lacuna, anche dal punto di vista scientifico.

Per quanto concerne il questionario si può affermare che l'indagine quantitativa nel Tirolo settentrionale e in Alto Adige ha dato buoni frutti, mentre due questionari destinati al Trentino non hanno potuto essere valutati. A quanto pare non a causa della traduzione, dato che anche in Alto Adige sono stati spediti questionari in italiano che sono stati poi restituiti.

Ad alcuni quesiti posti ai membri di CAE potenziali è stato possibile dare solo parziale risposta a causa della mancanza di conoscenze codificate ed empiriche, come si comprende dall'elevato numero di “non so” o persino dalla mancanza di una risposta.

Sulla scorta delle esperienze fatte e stante la limitatezza dell'ambito di indagine (circoscritto a una specifica regione), l'autore suggerisce, per eventuali studi successivi, di ricorrere a un metodo d'indagine basato su casi di studio e *focus group*. Questa riflessione si riferisce in particolar modo alla neocostituzione e ai potenziali sviluppi dei CAE nelle aziende che hanno la loro sede madre nella regione modello. In tale ambito ricade infine l'attenzione principale per quanto riguarda le conclusioni operative.

## 5.2. CONCLUSIONI POLITICO-SINDACALI E OPERATIVE

La definizione dei punti chiave di un programma regionale di seminari fa parte degli obiettivi operativi dello studio.

### 5.2.1. Punti chiave programmatici per i CAE esistenti

Stanti le esigenze legate alle rispettive aziende di appartenenza dei CAE esistenti, non è impresa facile quella di formulare concrete proposte di iniziative per la formazione. Il fabbisogno di formazione specifica e consulenza si è ormai tradotto in un'offerta di servizi di consulenza e formazione specificamente studiata per i CAE.<sup>14</sup> A livello regionale è necessario predisporre un'offerta che, più che su variegate e specifiche competenze contenutistiche (lingue, indicatori aziendali, situazione in relazione ai diritti collettivi e individuali in materia di lavoro), dia risposta soprattutto al bisogno di **competenze sociali**. La sfida consiste nel fare in modo che i CAE, al di là di ogni differenza di natura linguistica, culturale e di interessi, possano sviluppare un'adeguata capacità di operare.

Annoveriamo tra queste competenze:

- le competenze “interculturali” nella gestione di tradizioni diverse in materia di rapporti collettivi di lavoro e di stili di lavoro diversi;
- la capacità cooperativa dei CAE: da un lato nei confronti dei sindacati esterni e delle istituzioni di sostegno ai lavoratori in quanto utili fonti di informazioni, dall'altro anche tra CAE locale e europeo;
- *knowledge management*, in modo che in caso di variazioni nei componenti del CAE o di CAE nuovo l'attività non debba ricominciare da zero;
- tematiche quali la condivisione con i lavoratori di informazioni concernenti le decisioni del CAE e importanti sviluppi all'interno del gruppo.

Gli argomenti sia dal punto di vista contenutistico che metodologico possono essere diffusi nella regione mediante la **presentazione di “best practices” in materia di CAE** ricorrendo anche a dei testimonial. Oltre a questi aspetti, è necessario sostenere sul piano regionale la validazione “simbolica” dell'attività dei CAE, ad esempio attraverso la pubblicazione di una newsletter periodica con rapporti sintetici sull'attività dei CAE nelle tre regioni.

### 5.2.2. Punti chiave programmatici per i CAE potenziali

<sup>14</sup> Degna di citazione, a tale proposito, l'ormai collaudata rete di training e consulenza Eurobetriebsrat ([www.eurobetriebsrat.de](http://www.eurobetriebsrat.de)).

L'importanza dell'attività svolta a livello regionale risiede nel fatto che **stimola e affianca la creazione di CAE in aziende con sede madre nella regione analizzata**. Sia gli studiosi che coloro che 'hanno le mani in pasta' concordano ampiamente sul fatto che le caratteristiche dei rapporti collettivi di lavoro nella società madre o comunque nell'azienda 'capofila' influiscono considerevolmente su quelle dell'intero gruppo. Inoltre è riconosciuto un ruolo chiave alla rappresentanza sindacale aziendale della casa madre. È quindi nell'interesse dei sindacati instaurare proprio all'interno di queste aziende dei rapporti caratterizzati da trasparenza, apertura e rispetto di tutti i doveri in materia di informazione. Requisiti che i membri del 'Betriebsrat' o della RSU devono essere in grado di soddisfare. Un organo locale di rappresentanza aziendale dei lavoratori adeguatamente preparato è la migliore premessa per un CAE efficiente.

Proprio nella fase costitutiva si decide se il CAE sarà un organo che potrà partecipare alle decisioni aziendali o solo un istituto marginalizzato. Herrmann Kotthoff, decano della ricerca tedesca sui CAE, ha così sintetizzato il concetto: la costituzione di un CAE in presenza di un atteggiamento negativo da parte del management aziendale porterà alla nascita di un organo inefficace, nel migliore dei casi con valenza simbolica. Proprio sul piano regionale diventa fondamentale la costituzione di un CAE in presenza di corrette premesse in termini di rapporti tra management e rappresentanza sindacale aziendale.

## 6. Elenco dei testi consultati

- Altmeyer, Werner (2004): Die Wünsche der Praktiker, in: Mitbestimmung international edition 2004. [http://www.boeckler.de/92462\\_30864.html](http://www.boeckler.de/92462_30864.html) [06.09.2010]
- Beirnaert, Jeroen (2006): Fallstudie der besten Praktiken in der Arbeitsweise von CAE. Brüssel: Social Development Agency. <http://www.sda-asbl.org/testiPdf/Casestudy-DE.Pdf> [06.09.2010]
- Carley, Mark / Hall, Mark, (2006): European Works Councils and Transnational Restructuring. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/83/en/1/ef0683en.pdf> [06.09.2010]
- Hertwig, Markus / Pries, Ludger / Rampeltshammer, Luitpold (2009): Stabilizing Effects of Cross-Border Institutions, Paper for the 17th GERPISA Colloquium in Paris, giugno 2009. [http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/17.rencontre/GERPISAJune2009/Colloquium/Papers/S.18\\_Hertwig.pdf](http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/17.rencontre/GERPISAJune2009/Colloquium/Papers/S.18_Hertwig.pdf) [06.09.2010]
- Kotthoff, Hermann (2005): *EU-Osterweiterung: die aktuelle Herausforderung für den Europäischen Betriebsrat. Erste Basiskontakte zwischen West und Ost*. Arbeitspapier, Nr. 109 der Hans-Böckler-Stiftung; Düsseldorf. [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_109.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_109.pdf) [06.09.2010]
- Kotthoff, Hermann (2006): Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung. Berlino: Edizioni sigma.
- Rüb, Stefan: (2009): Die Transnationalisierung der Gewerkschaften. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 103, Berlino: Edizioni Sigma.
- Patriarka, Marina / Welz, Christian, 2008: *European Works Councils in practice: Key research findings – Background paper*. Dublino: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/28/en/1/ef0828en.pdf> [06.09.2010]
- Peter Bleses / Edgar Rose, 2008: *Europäische Betriebsrat: Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung 2004-2009*. Articolo per il sito Internet della ripartizione della HBS che si occupa della promozione della partecipazione, Hans-Böckler-Stiftung. [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_ebr\\_sozialforschung\\_2009.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_ebr_sozialforschung_2009.pdf) [06.09.2010]
- Telljohann Volker, 2006 (a cura di): I Comitati Aziendali Europei. Studi di caso, Working Paper 117 del FIPL Bologna; Bologna. [http://www.fipl.it/docs/wpapers/17\\_cae\\_it.pdf](http://www.fipl.it/docs/wpapers/17_cae_it.pdf) [06.09.2010]
- Telljohann, Volker, 2009: *European Works Councils: Emergence of a European Collective Identity or still national bound actors?*, in: Hertwig, Markus / Pries, Ludger / Rampeltshammer, Luitpold (Hg): European Works Councils in complementary perspectives. New approaches to the study of European interest regulation; Bruxelles, ETUI, 71-97. *L'articolo è stato messo a disposizione dall'autore in formato Word, per cui le indicazioni delle pagine non coincidono con quelle della pubblicazione cartacea.*
- Vitols, Sigurt, 2003: Management Cultures in Europe: European Works Councils and Human Resource Management in Multi-national Enterprises, Rapporto conclusivo per il für das Forum Mitbestimmung und Unternehmen, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, citato in: Peter Bleses / Edgar Rose, 2008.
- Waddington, Jeremy, 2006: Einschätzungen von Vertretern Europäischer Betriebsrat. Materiale statistico per la 7ª conferenza internazionale della Fondazione Otto Brenner "Codeterminazione nell'Europa moderna", Bratislava, 30 maggio – 1 giugno 2006. [www.euro-betriebsrat.de/pdf/waddingtonde.pdf](http://www.euro-betriebsrat.de/pdf/waddingtonde.pdf) [06.09.2010]

- Whittall, Michael / Lücking, Stefan / Trinczek, Rainer, 2010: Don't German Employees Value European Works Councils? Understanding the Low European Works Council Rate in Germany, Paper per IIRA European Congress 2010 Copenhagen. <http://faos.ku.dk/pdf/iirakongres2010/track4/102.pdf> [06.09.2010]