



## **PROEFP 4**

**IL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI NELL'EUROPA DEL DOPO CRISI  
RAFFRONTO CON I SETTORI DEL COMMERCIO E DEI SERVIZI**



## INDICE

➤ Introduzione	3
➤ Il coinvolgimento dei lavoratori nell'Europa del dopo crisi	4
➤ Informazione sui diritti di consultazione	13
➤ Analisi settoriale	15
○ Panoramica del settore del commercio	
○ Panoramica del settore dei servizi: Facility Management	
➤ Panoramica degli studi di caso	31
➤ Conclusioni	39



## PREMESSA

ProEFP è una rete europea che promuove la democrazia economica in Europa e gode del sostegno di una serie di organizzazioni di vario tipo come imprese, sindacati, organi di ricerca e di categoria. Gli attori coinvolti sono accomunati dall'idea in base alla quale la partecipazione finanziaria dei lavoratori e la democrazia economica possono rendere il mercato libero europeo uno spazio più democratico. ProEFP studia, promuove, incoraggia tutte le forme di partecipazione finanziaria dei lavoratori e una maggiore diffusione della democrazia economica.

Nel 2010, ProEFP ha avviato un'iniziativa che coinvolge diverse organizzazioni e che ha condotto ad un progetto di informazione e di comunicazione dal titolo "Promoting Employee Financial Participation in the EU27", cofinanziato dalla Commissione europea e concluso nel 2011. -

Oggi ProEFP è una rete di respiro europeo il cui obiettivo è quello di:

- promuovere la democrazia economica e in particolare la partecipazione finanziaria dei lavoratori e la partecipazione azionaria dei dipendenti.
- incoraggiare partnership e progetti comuni tra i membri.
- diffondere il lavoro e le attività dei membri ad un pubblico più vasto .
- condividere esperienze e promuovere le buone prassi in materia di partecipazione finanziaria ed azionaria dei lavoratori.

Sulla falsariga della precedente iniziativa cofinanziata dalla Commissione europea, il progetto ProEFP4 intende analizzare come la democrazia economica e la contrattazione collettiva si sostengono a vicenda, incoraggiando il legame tra le norme di legge e quelle stabilite per via contrattuale al fine di rilanciare la partecipazione dei lavoratori nelle aziende europee. Per fare ciò, si punta ad approfondire l'*acquis* comunitario in materia di diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori e ad analizzare il modo in cui i cambiamenti nei sistemi nazionali di contrattazione collettiva abbiano influenzato l'applicazione corretta di tali diritti a livello nazionale ed europeo. Di conseguenza, viene posto l'accento sugli strumenti giuridici che creano un chiaro legame tra contrattazione collettiva e diritti di informazione, consultazione e partecipazione. Il benchmark è rappresentato dal settore dei servizi e del commercio. A tal proposito, la ricerca indicherà come la leva politica può essere utilizzata in modo concreto.



## **COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI NELL'EUROPA DEL DOPO CRISI**

Lo studio che Proefp propone quest'anno è il quarto da quando la rete ha cominciato a lavorare. PROEFP ha voluto verificare quanto è rimasto, Europa, dei percorsi della partecipazione dopo un decennio di crisi che ha rivoluzionato il modo di produrre ed ha sfiancato le relazioni industriali. La legislazione del lavoro, la contrattazione collettiva, la partecipazione nell'impresa non possono che essere qualcosa di diverso di ciò che erano solo 10 anni fa. Ma cosa sono? O cosa saranno nel prossimo futuro?

Come è nella tradizione di Proefp, la ricerca che introduce i nostri dibattiti è settoriale o aziendale, perché peschi nel vissuto ed attraverso le vicende umane disegni un quadro teorico delle sfide che gli attori sociali economici ed istituzionali si apprestano ad affrontare.

Inoltre, la composizione multistakeholder della rete ci invita ad effettuare una ricerca rigorosamente legata ai fatti. Non è nostro obiettivo proporre una visione del mondo. Il nostro obiettivo semmai è di descrivere il mondo, anche attraverso lo scambio tra attori animati da valori ed interessi diversi, al fine di rafforzare la capacità degli stakeholder di arricchire la propria visione del mondo.

Per questo il momento dello studio è stato accompagnato da momenti di riflessione e scambio. Un primo workshop si è tenuto a Bruxelles il xx xxxx 2016. Un ulteriore momento di riflessione ha avuto luogo a Montepulciano il 7 luglio 2016. Un terzo workshop ha avuto luogo Bruxelles il xx ottobre 2016.

Questa introduzione si avvale del contributo di chi, in queste occasioni, ha voluto portare il proprio punto di vista. Essendo lunga la lista delle persone che hanno partecipato ai nostri workshop, ci si limita qui a ricordare che hanno partecipato attivamente rappresentanti delle istituzioni nazionali ed europee, rappresentanti delle imprese e dei datori di lavoro, delle imprese multinazionali e dell'economia sociale, del mondo accademico e della ricerca, della società civile.

Cominciamo col dire che il quadro teorico nel quale la partecipazione dei dipendenti deve svilupparsi deve evolvere. La partecipazione esiste, la partecipazione finanziaria è più frequentata, ma non è pratica comune. Eppure vi è una condivisione di pensiero nel fatto che un'economia partecipata è più forte, più redditizia, più sostenibile.



La debolezza teorica può derivare dalla difficoltà con cui gli specialisti arrivano a delineare gli soazindelle relazioni industriali in cui il confine tra lavoro e capitale diventa mobile o addirittura presenta sovrapposizioni. Non che il mondo sia peggiorato, ma probabilmente è la persona, sia esso lavoratore, investitore o imprenditore , che si colloca in modo nuovo nella società. Non sono forse i fondi pensione protagonisti della finanza? Non sono forse le imprese a dover assicurare il fine sociale di attività economiche prima garantite dallo stato? Non è forse l'investimento condizionato dalla stabilità sociale dell'ambiente in cui si produce?

Il rischio che la partecipazione diventi selettiva e sia accessibile solo a coloro che possono permettersela (es. Lavoro ad alto valore aggiunto, nei settori più innovanti, nelle aree al confine tra lavoro dipendente ed autoimpiego, ecc.) . Concetto già apparso nei precedenti rapporti PROEFP ma mai reso così esplicito. La partecipazione può diventare un lusso, una condizione elitaria. Ovvero il contrario della ragione per cui essa fu posta al centro del modello sociale europeo.

Nella visione storica del modello sociale europeo, lo Stato sociale si preoccupa di assicurare benessere tra i cittadini ma soprattutto che l'impresa assolva ad una funzione sociale collegata allo sviluppo della società nel suo complesso. In Europa, questa condizione è rappresentata nella nozione di economia sociale di mercato.

Il diritto all'informazione e alla consultazione e la codeterminazione appartengono alla nozione di economia sociale di mercato dai tempi della nascita del capitalismo tedesco che porterà, in seguito, al progetto di democrazia economica che evolverà nell'odierna *mitbestimmung*.

Questo nuovo studio PROEFP ci dice che quello europeo è un modello di relazioni industriali partecipativo che resta però incompiuto in molti paesi europei.

Ma la democrazia industriale è una condizione storica del paradigma attorno al quale sono maturate le relazioni industriali europee negli anni 70, 80 e 90. È il legislatore europeo che, con il libro verde del 1975, salda il concetto di impresa e di partecipazione e preconizza lo statuto di società europea.

Il lessico, quindi, evolve per rappresentare le connotazioni della democrazia industriale in chiave comunitaria. La nozione di 'coinvolgimento' dei dipendenti ingloba i diritti di informazione e consultazione ed il diritto di influenzare le scelte del datore di lavoro. Ciò che il legislatore europeo non definisce è il concetto di partecipazione, salvo che in negativo, ovvero per escludere la 'codeterminazione' dal proprio carnet di opzioni.

La partecipazione non viene spiegata, è contenuto di dialogo sociale e di diritti.



In un'analisi comparativa, saranno gli stati a modellare i propri sistemi, compreso la partecipazione finanziaria. Questo nostro studio ci ricorda che, oggi, il contenitore concettuale della partecipazione si espande fino a ricomprendere il welfare aziendale. In un contesto di forte pressione sullo stato sociale, la contrattazione collettiva si fa carico di costruire servizi. Uno strumento collettivo che forma un servizio ad uso individuale.

Non possiamo ancora che tornare all'attualità del quesito che ha dato avvio a questa azione di ricerca, circa un anno e mezzo fa. Ma come può coniugarsi questa nuova dimensione della partecipazione con le riforme decentralizzanti della contrattazione collettiva?

C'è una necessità che il collettivo vinca e limiti i danni della deregolamentazione del rapporto di lavoro che, appunto, è una minaccia alla contrattazione collettiva. E la partecipazione è l'esaltazione del pensiero collettivo. Non un fine in sé, ma un modo attraverso cui il pensiero si matura attraverso una mediazione costante di interessi e quindi, opposto al 'brutto' dell'individualismo, è un pensiero più complesso, 'bello'. Tale bellezza non si esprime solo attraverso la composizione preventiva di interessi riguardo il potere organizzativo e decisionale-strategico dell'imprenditore ma è una compartecipazione ai benefici dell'attività economica in cui ogni persona, esprimendo il proprio fare, ne garantisce il successo. Questo studio fa emergere tutte le difficoltà delle relazioni industriali moderne. Strette nella morsa dell'atomizzazione della rappresentanza, da un lato (fino all'esaltazione impudica della partecipazione individuale), e dalla debolezza del governo di un mercato unico con moneta unica, dall'altro, le relazioni industriali non possono che rinnovarsi per non morire. E questo studio ci dice che contrattazione collettiva e partecipazione devono vivere in un unico quadro istituzionale che esalti l'autonomia collettiva.

Ma perché esaltare l'autonomia delle parti sociali e non, ad esempio, il potere dirigista dello stato?

La risposta è nelle pagine di questo studio. Perché le parti sociali hanno coscienza delle nuove sfide, dei nuovi bisogni delle persone e delle imprese. La vera forza dell'autonomia è nella capacità di riscrivere le regole del rapporto di lavoro, nei rapporti di lavoro. La digitalizzazione può reintegrare i cicli produttivi, le cointeressenze possono attenuare le disuguaglianze, l'innovazione sociale può accompagnare l'innovazione tecnologica. Tutto questo è però teorizzazione che il ricercatore compie per rendere con concetti astratti le soluzioni pratiche che le relazioni industriali mettono in atto. Nelle pagine che seguono, il settore del commercio e dei servizi, si fanno paradigma di queste tendenze. In questi settori, la rivoluzione tecnologica trasforma la società e le relazioni industriali non possono che riscrivere i modi, i luoghi e i tempi del lavoro. Il giudizio valoriale che pende sull'operato



delle parti sociali resta sospeso, o meglio, vivrà meglio nel giudizio di chi leggerà le pagine di questo rapporto.

Una domanda però ha percorso i dibattiti che Proefp ha promosso nei mesi passati: quali strumenti per un grande progetto europeo che rinnovi la nozione di dialogo sociale e di partecipazione?

La Commissione Juncker si propone come la Commissione del dialogo sociale. In una conferenza del 5 marzo 2015 Juncker si dichiara in continuità con Jacques Delors anche se in un contesto tutto nuovo.

Un punto chiave è il semestre europeo che è un tentativo di scrivere politiche economiche e sociali con il contributo delle parti sociali. Non siamo nel modello degli anni 90. Semmai, il nuovo paradigma è la governance economica. Un metodo di governo atipico a metà tra comunitario e intergovernativo. Ma di questo si è parlato nel rapporto [Proefp 2016](#) ed adesso si rinvia.

Ciò che ci interessa fermare è il ruolo che la partecipazione avrà nel corpo dei diritti sociali inalienabili dell'Ue. Un elemento dinamico è il cosiddetto pilastro sociale, che è un tentativo di aggiornare l'agenda sociale dell'Unione europea. Un documento di consultazione individua 20 linee di azione e la decima linea richiama proprio il dialogo sociale e l'informazione e la consultazione dei dipendenti. Si tratta di una consultazione aperta nell'ambito della quale la partecipazione finanziaria non ha un suo spazio ma potrebbe trovarlo se proposto da parti qualificate.

In questo nuovo corso, l'informazione, la consultazione e la partecipazione si avvalgono di un corpo normativo di 7 direttive. Ma il quadro normativo non è statico. Su tre di esse (la 2002/14 e le direttive sui licenziamenti collettivi e trasferimenti di azienda) la Commissione europea ha prodotto un fitness check. La Commissione ha visto recapitarsi dalle parti sociali una proposta di direttiva quadro per estendere i diritti al settore dell'amministrazione pubblica. La direttiva CAE prevede un fitness check da svolgere nei prossimi mesi. Al Parlamento Europeo si elabora un parere sulla rappresentanza in seno ai Cae.

Il coinvolgimento dei lavoratori non è quindi morto con la crisi della contrattazione ma deve ricollocarsi nell'ambito delle nuove priorità dell'Unione.

Nel progetto europeo, il rilancio del sociale passa attraverso un dialogo che non guarda solo al tema lavoro ma anche a temi come l'energia, l'immigrazione, la digitalizzazione, investimenti sociali ecc. Si vuole che le parti sociali diventino parte del progetto europeo in modo più organico e quindi più responsabile.



In molti ci hanno però ricordato che il percorso storico della partecipazione è un risultato importante del modello sociale europeo sostenuto da una classe dirigente ritenuta autorevole. Sarebbe riduttivo ricondurre la questione al problema della rappresentanza espressa dalle parti sociali. Delors incitava le parti sociali a concludere un avviso comune ma era deciso ad andare avanti con l'iniziativa legislativa. Eravamo di fronte ad una politica che aveva un'agenda sociale ed agiva da stimolo, forte, alle parti sociali senza minacciarne l'autonomia.

Oggi è diverso, chi partecipa non decide e chi decide non partecipa. C'è invece un bisogno di 'partecipare' al di là dell'evento elettorale, al di là della consultazione individuale magari online. Vi è una responsabilità grave che pesa su chi persegue l'idea della velocità della decisione che passa sopra la partecipazione. L'individualismo è incardinato in questo sistema e si riflette nella sfiducia dei cittadini verso tutto ciò che è rappresentanza. Invece, la condivisione del sapere rimane una questione cruciale. La partecipazione è condivisione di conoscenza, quindi di condivisione di potere. La partecipazione è democrazia. Ciò ci riconduce alla questione della democrazia economica e del ruolo 'sociale' dell'impresa.

L'impresa sociale serve? Ha senso avere imprese come quelle della finanza speculativa? un'impresa che prescinde dal territorio, dalle persone e degli stakeholder in cui opera? Non ha più senso far crescere la propria economia se non si è in grado di porre termine ad una stagione di perdita di diritti. Il tema non è solo partecipazione come riduzione di conflittualità. Non è questo. Si tratta piuttosto di un processo che dà dignità e realizzazione della persona. Contenere il conflitto è obiettivo troppo piccolo per relazioni industriali moderne.

Il tema è la modernità e la politica deve portare sostegno ai nuovi processi relazionali collettivi. Dove? Il territorio senza dubbi. Se parliamo di imprese che mediamente impiegano 3 persone, il livello relazionale aziendale non serve. Il livello più ampio è il territorio con un modello di relazioni industriali fatto di contrattazione, partecipazione all'organizzazione, alla governance, compreso la dimensione finanziaria. È necessario ragionare di tutto, senza tabù.

Prendiamo due aspetti molto moderni. Le imprese sono facilmente scalabili: possibile che non si possa fare un po' di azionariato diffuso? Pensiamo anche alla produttività: senza partecipazione come può la contrattazione misurare la produttività quando l'utilità del lavoro è solo parte della formazione della redditività? La partecipazione consente una visione più comprensiva della formazione di produttività e redditività. Crediamo che,





comunque, il progetto europeo abbia offerto spunti eccezionali sulla questione partecipativa e deve proseguire in questa direzione con nuovo impeto.

Negli incontri Proefp, uno si è tenuto a Montepulciano il 7 luglio 2016, abbiamo incontrato il caso ENEL. Si riporta in poche righe quanto ci è stato rappresentato. Il caso Enel può ben rappresentare il ruolo sinergico che intercorre tra partecipazione e contrattazione. Enel ha 70.000 dipendenti, 32.000 sono in Italia. Un'internazionalizzazione volta a mantenere capacità produttiva. Questo ha creato una cultura transnazionale e imposto la necessità di confrontarsi con culture di relazioni industriali diverse. Enel ha creato un EWC, poi un global works council e firmato accordi quadro transnazionali (TCA).

Negli ultimi 16 anni, a partire dalle privatizzazioni, ENEL si è adattata a cedere attività produttive per lasciare spazio ad altri operatori; e l'ha fatto con grande senso di responsabilità delle organizzazioni sindacali. Questo perché il modello ENEL è quello del confronto e della consultazione rafforzata. Ogni cambiamento organizzativo è discusso preliminarmente. Il sindacato media e aggiusta con le loro competenze su un processo che è deciso comunque dall'azienda. Il cambiamento riguarda la sostenibilità come capacità di reggere i cambiamenti esterni se si ha all'interno la partecipazione del singolo dipendente e di chi i dipendenti li rappresenta.

Il dialogo sociale produce risultati anche sul territorio. L'azienda ha intuito che un progetto europeo sull'apprendimento che ha senso se lo si rende visibile sui luoghi di lavoro. È stato dimostrato che il coinvolgimento è fattore di competitività e di organizzazione efficiente. Enel si è impegnata nella transizione generazionale anche con progetti di formazione in stile duale che sta facendo contenti azienda e scuole. Anche questo è stato fatto con il sindacato.

Un ulteriore aspetto è il reemployment nella energy transition che imporrà la chiusura di impianti marginali e alcuni licenziamenti. L'obiettivo è di rilanciare e riqualificare i siti, d'accordo con le autorità locali. In tutto, la sfida è di rendere il dialogo non un costo ma un investimento, per parlare di cambiamento continuo con tutti gli stakeholders.

In Europa affrontiamo le disuguaglianze. Quanto emerso nel precedente rapporto Proefp si è riproposto con forza nel lavoro di questi ultimi mesi. All'interno della casa europea, non tutti i componenti sono trattati allo stesso modo. Il sindacato europeo, la CES, ha rivendicato il bisogno di un pilastro sociale che permetta di costruire delle fondamenta solide al progetto europeo. Per l'Europa e per le persone. Ovvero, istituzioni e persone sono



un unico democratico, i diritti del lavoro un importante collante sociale. La Ces individua tre problemi da risolvere:

- Le sentenze della Corte di giustizia che determinano una subordinazione dei diritti alla contrattazione collettiva alle libertà economiche. È un concetto che va invertito.
- Regole dell'economia, rappresentate dalla troika che, nei paesi in difficoltà, attacca il diritto a negoziare e svuota i contratti collettivi e con esso i diritti dei lavoratori (es. Lavoro domenicale, contratti a zero ore).
- Le definizioni giuridiche di lavoro, di fronte alla rivoluzione digitale, come le piattaforme di lavoro online.

La CES individua alcune linee d'azione.

- Ribilanciare i diritti sociali nei trattati ma anche saper sfruttare le opportunità degli SDGs e dell'Agenda 2030;
- Istituzionalizzare dei benchmark per rilanciare i diritti sociali;
- Sviluppare migliore definizione di lavoratore applicabile a tutte le direttive.

La partecipazione non può che passare dalla contrattazione. Nel pilastro sociale va inserito un diritto di ogni lavoratore ad essere protetto e assicurato attraverso la contrattazione collettiva. Come il diritto alla formazione, all'orario di lavoro, all'eliminazione del precariato; pensare anche a lavoratori azionisti che possono tutelare meglio la propria azienda. Ci sono molte forme e idee per eliminare le insicurezze ma vi è bisogno di riportare le parti sociali a discutere attorno ad un tavolo, nella prospettiva che la Commissione avanzi comunque nell'introduzione di diritti sociali.

La discussione richiama il concetto di competitività. Nel contesto europeo le imprese si muovono e vanno dove c'è vantaggio competitivo. Quali sono gli strumenti internazionali per regolare la ricerca spasmodica del vantaggio competitivo?

L'assetto normativo non è vincolante. Abbiamo definito alcuni pilastri come il dialogo sociale, i social protection floors, il corpo dei diritti OIL, e più di recente l'Agenda 2030 con i suoi obiettivi del millennio.

Ma quali strumenti abbiamo per controllare e monitorare? Dopo il Global compact sono arrivati i Ruggie principles, poi ci sono le linee guida OCSE, in un tentativo istituzionale sovranazionale di vincolare i player globali dell'economia. Ma nulla è vincolante.

In questo ambito pagiamo un atteggiamento schizofrenico dell'UE e dei governi. L'azione frammentata nelle sedi mondiali comporta che ciò che si discute in ambito europeo si diluisce nelle sedi internazionali.



Quest'anno abbiamo assistito, in sede OIL, ad una grande discussione sulle catene di produzione, e le responsabilità condivise. Il testo prodotto è uno strumento in cui le tre parti giungono ad un accordo ma, anch'esso, non è vincolante.

Poi ci sono gli strumenti sindacali come i TCA ma anche questi somigliano a dei codici di condotta. Qui entra nel gioco il ruolo delle ETUFs e quanto il mondo sindacale si rende disponibile a cedere in termini di quote di ruolo negoziale alle federazioni europee/mondiali per costruire i nuovi ambiti della contrattazione e della partecipazione in economia e società globalizzate.

I nostri dibattiti ci hanno proposto un modo di coniugare la sostenibilità economica con l'interesse comune. La partecipazione è, così, in grado di coniugare una visione liberale di mercato con il valore del collettivo. Esploriamo nuove vie. Il rating delle grandi imprese può inglobare il sociale con algoritmi innovativi.

Si sente parlare di responsabilità sociale ma essa ha un approccio tendenzialmente individuale. L'impresa stabilisce come essere responsabile e autodecide cosa fare per essere 'social'. Può ridursi tutto ad una semplice operazione di marketing. Anche gli investitori si muovono in modo individuale per capire se l'impresa è sostenibile. Le informazioni non sono condivise. Il rating invece dovrebbe essere pubblico. L'azienda deve adottare una visione essenzialmente collettiva degli obiettivi, porli in opera con la governance e legare le politiche aziendali a standard sociali internazionali. Poi deve rendere pubblico il rating che riceve e far sapere al pubblico quanta vicinanza c'è tra l'impresa e questi standards. Lo scambio informativo rende più efficiente il rapporto tra impresa e investitore. Il settore del rating può fare molto sviluppando standards e esplorando il potenziale del settore per legare efficienza economica e attesa di ritorno diffuso dei benefici della produzione. Ovvero, sostenibilità.

Fatto sta che negli ultimi anni il tema della partecipazione non riceve l'attenzione degli operatori della finanza. Fatto contingente o trend strutturale?

Per molti aspetti, per gli operatori della finanza responsabile, il 2016 è stato un anno di svolta. L'approvazione degli SDGs, la COP21 di Parigi ed anche i ripetuti richiami del Papa, compreso una recente enciclica: la dimensione sociale ed ambientale domina più che in passato.

La riforma dei modelli finanziari dovrebbe rendere questi ultimi più vicini a modelli di sviluppo sostenibili. Si è detto che tra i regolatori dei mercati e i portatori di interessi non appare il sindacato e che non ci sia nessuno che ne avverta la mancanza. Dal punto di vista dell'operatore finanziario il sindacato non è una componente. Dal punto di vista dell'operatore finanziario, anche sostenibile, la prima questione è la gestione del rischio e



della percezione dei movimenti del consumo. Ci sono rischi legali o rischi reputazionali. Nel rischio reputazionale è presente il tema della catena di fornitura. Il tema del lavoro appare solo quando è il rischio reputazionale ad essere in gioco?

Il *driver* di valore, l'impresa che si colloca nell'onda del cambiamento, che interpreta il bisogno come potenziale domanda: in questo contenitore di pensiero la questione del lavoro è assente o marginale. Vi appare solo per quella parte di lavoro ad alto valore aggiunto. Torna la questione della marginalità selettiva della partecipazione.

Riscrivere il sociale oggi è operazione ardua. Prendiamo la responsabilità sociale di impresa. Si è presentato dapprima come movimento rivoluzionario ma, tra alti e bassi, dopo 20 anni, si può affermare che non ha prodotto il cambiamento culturale e organizzativo che qualcuno si aspettava. La spinta si è esaurita. Ma ciò non cambia la necessità di rimettere la persona al centro dei modelli di sviluppo come necessità di un comune sentire che, come detto poc'anzi, accomuna organismi internazionali, società civile e comunità religiose.

È sulla base di queste riflessioni generali che si invita alla lettura di questo rapporto di ricerca Proefp, nella convinzione che, grazie al prezioso lavoro compiuto da Syndex e da Scuola Nazionale Servizi, il lettore avrà più strumenti per maturare un proprio convincimento rispetto alle questioni sollevate in questa introduzione e volutamente lasciate senza risposta. Del resto è compito di Proefp raccontare la realtà e proporre dei punti di vista. Ognuno potrà liberamente portare nel dibattito il proprio carico valoriale. È questa la forza presente e futura della nostra rete.

## DIRITTI DI INFORMAZIONE E DI CONSULTAZIONE

Parlare di partecipazione in Europa significa parlare dello sviluppo delle PMI. L'Unione europea ha spinto i sistemi industriali verso un modello di relazioni industriali di tipo partecipativo. L'informazione e la consultazione hanno un impatto sul dialogo sociale poiché estendono l'approccio partecipativo per rispondere all'esigenza di cambiamento e di innovazione.

L'informazione e la consultazione rispondono ad un modello partecipativo di governance aziendale: una maggiore partecipazione dei lavoratori e di altri stakeholder implica una maggiore integrazione sociale e lo sviluppo integrato di tutta la società.

In primo luogo, ciò avvenne mediante la legislazione che ha "costituzionalizzato" i diritti di informazione e di consultazione dei lavoratori. Il diritto ad essere coinvolti nelle scelte strategiche dell'azienda è sancito dall'articolo 27 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, nel capitolo dedicato alla solidarietà. Dall'entrata in vigore del Trattato di Lisbona, la Carta ha lo stesso effetto programmatico e vincolante delle norme contenute nei Trattati.

In particolare, nel corso degli anni l'Unione europea ha prodotto diversi atti legislativi per garantire il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni più importanti per le aziende. Il dialogo sociale coinvolge le istituzioni e le parti sociali nella ricerca di metodi relazionali partecipativi per evitare le vertenze e i conflitti.

Nel mondo delle imprese, dialogo sociale significa "partecipazione".

L'idea è quella di promuovere un nuovo modello di *corporate governance*: attraverso una maggiore partecipazione dei lavoratori e degli altri stakeholder, per una maggiore integrazione sociale e lo sviluppo integrato di tutta la società. Una maggiore partecipazione dei lavoratori genera un impatto positivo sullo sviluppo di un buon clima di lavoro e contribuisce ad attutire le problematiche legate alle risorse umane contribuendo così al miglioramento delle performance dell'impresa. A tal proposito, l'informazione e la consultazione influenzano il dialogo sociale poiché estendono un approccio partecipativo che risponde all'esigenza di cambiamento e di innovazione. In questo contesto è possibile individuare alcune disposizioni a livello internazionale, europeo e nazionale. Questi diritti vengono riconosciuti sul piano internazionale dall'articolo 21 della Carta sociale europea (Consiglio d'Europa) quando afferma che *"i lavoratori hanno il diritto di essere informati e consultati all'interno dell'impresa"*.



A livello europeo questi diritti vengono riconosciuti nella Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali (1989) e nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (2000), laddove si dichiara (articolo 27) che *“ai lavoratori o ai loro rappresentanti devono essere garantite, ai livelli appropriati, l'informazione e la consultazione in tempo utile nei [...] casi e alle condizioni previsti dal diritto dell'Unione e dalle legislazioni e prassi nazionali”*.

Nonostante il riconoscimento nella Carta Comunitaria dei diritti sociali fondamentali, un'adeguata base giuridica per l'informazione e la consultazione è stata introdotta soltanto con il Trattato di Amsterdam del 1998 che inserisce l'Accordo sulla politica sociale nel testo del Trattato. Attualmente, la base giuridica è rappresentata dagli articoli 151 e 153 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea che affida al Consiglio e al Parlamento europeo la facoltà di agire. L'articolo 153 del TFUE ha un particolare interesse poiché costituisce la base giuridica per l'azione europea in quanto affida al Parlamento e al Consiglio la facoltà di adottare misure tese ad incoraggiare la cooperazione tra Stati membri; e le Direttive che fissano i requisiti minimi per l'attuazione progressiva.

Nel corso degli anni, le istituzioni europee hanno elaborato diverse Direttive per applicare il nuovo approccio basato sulla partecipazione dei lavoratori nella vita delle imprese e sul dialogo sociale. Senza dubbio, l'intervento europeo è di ampio respiro, malgrado si consideri l'acquis in materia disomogeneo e sconnesso.

Il nucleo centrale del quadro normativo europeo deriva dalla Direttiva UE 2002/14/CE che fissa i principi, le definizioni e le modalità di base per l'informazione e la consultazione dei lavoratori a livello aziendale in ogni paese. Vista la diversità che caratterizza il sistema di relazioni industriali, gli stati membri godono di una concreta flessibilità nel recepimento dei principi fondamentali della Direttiva (rappresentanti dei lavoratori, datore di lavoro, lavoratori, ecc.) e nell'applicare gli accordi in materia di informazione e consultazione. Il management e i lavoratori svolgono un ruolo fondamentale nella scelta di tali accordi.

## ANALISI SETTORIALE

### PANORAMICA DEL SETTORE DEL COMMERCIO

Il commercio è l'attività basata sulla vendita e l'acquisto di beni e servizi, soprattutto su vasta scala. Il settore del commercio, uno dei principali datori di lavoro in Europa con 19 milioni di addetti, sta attraversando una fase di profondo cambiamento. La digitalizzazione caratterizzata da nuove forme di acquisto comporta dei cambiamenti di rilievo nei profili professionali, nelle competenze richieste e nei livelli occupazionali. L'informazione, la consultazione e la negoziazione di accordi collettivi svolge o dovrebbe svolgere un ruolo cardine nell'agevolare il cambiamento a vantaggio di tutti gli stakeholder della filiera. Nuove forme di organizzazione del lavoro, avanzamento di carriera e formazione professionale sono quanto mai necessarie per mantenere la competitività delle grandi e delle piccole imprese.

#### **COMMERCIO AL DETTAGLIO: STRATEGIE COMMERCIALI E FINANZIARIE DEGLI ATTORI PRINCIPALI**

Le multinazionali hanno un'importanza dominante nel commercio al dettaglio e rappresentano una quota significativa dell'economia mondiale. Nel 2014, le 100 società principali rappresentavano il 13,1% del consumo mondiale.

Nel corso degli ultimi anni, in un contesto caratterizzato da una ripresa economica labile in Europa (che ha spinto le famiglie a moderare le scelte in materia di consumo) nonché da un'evoluzione delle modalità di consumo, le multinazionali hanno mantenuto la loro posizione mentre le 10 società principali hanno registrato un lieve incremento.

- Il settore continua ad evidenziare un'alta redditività con un margine di profitto che supera del 15% il capitale sociale.
- Questo dato si riferisce alle principali filiere dell'alimentazione, un settore dominato da società integrate e ai due settori oggetto di analisi (fai-da-te e abbigliamento).
- La concorrenza rimane alta, soprattutto nel settore alimentare, dove i discount stanno conducendo una guerra sui prezzi contro le catene di ipermercati.
- La tendenza al consolidamento è chiaramente manifesta con attività di M&A e misure di ristrutturazione che sono all'ordine del giorno.



***Sul piano strategico, è possibile individuare alcune tendenze interessanti.***

Il settore del commercio è caratterizzato da un'internalizzazione crescente. La maggior parte delle società europee hanno delle filiali in paesi UE ed extra UE come Russia, Cina, America e Medio oriente.

Le principali imprese del retail stanno rafforzando l'investimento nelle nuove forme di fare commercio:

- Discount: gli ipermercati vogliono riconquistare clienti dei discount attraverso una guerra sui prezzi e spazi dedicati negli ipermercati.
- Drive: le aziende stanno sviluppando un concetto che mette insieme Internet e la "spesa veloce".
- E-commerce: le imprese aumentano il numero di siti internet dedicati; un numero crescente di catene di vendita offrono la possibilità di acquistare on line e nel punto vendita.
- Riconquista dei centri cittadini. Le catene ricorrono sempre più al concetto del piccolo negozio di alimentari vicino al consumatore, dopo aver battuto la concorrenza dei piccoli dettaglianti.
- In ogni luogo: dagli ipermercati ai centri commerciali e culturali e per il tempo libero.

**E-COMMERCE: IN NETTA CRESCITA**

Lo sviluppo del commercio elettronico è il risultato dell'accesso diffuso ad Internet, delle soglie di spese basse per comprare online e della maggiore fiducia nei confronti negli strumenti digitali di pagamento.

Il settore ha registrato una crescita a doppio zero in tutti i paesi presi in esame: +13% in Francia (2015), +15% in Polonia (2016), +27% in Romania. Da un punto di vista generale, soltanto 12 dei 50 attori principali nel settore dell'e-commerce rientrano nell'elenco dei 250 maggiori retailer a livello mondiale.

I cambiamenti principali riguardano la vendita di elettrodomestici, strumenti elettronici ed articoli di moda. La vendita al dettaglio di generi alimentari conosce uno sviluppo significativo attraverso i marchi tradizionali di supermercati e le imprese che operano esclusivamente nel commercio on line (ad esempio Amazon, che sta sviluppando la sua offerta di prodotti alimentari).





La tendenza è quella di una globalizzazione sempre più importante. Una delle principali ragioni che giustificano l'acquisto on line è la non disponibilità del prodotto nella zona abitata dal consumatore. Secondo uno studio Paypal-IPSOS, il 25% delle transazioni sono transfrontaliere.

La dimensione dei vari mercati nazionali varia in modo importante da paese a paese e rispecchia le differenze del potere d'acquisto.

I mercati principali sono il Regno Unito, la Germania, la Francia e la Spagna. Le vendite a distanza rappresentano il 6% delle vendite al dettaglio in Francia (26 miliardi di euro) a fronte del 3% in Spagna (16,33 miliardi di euro) e in Polonia (7 miliardi di euro).

Il totale degli acquisti pro-capite on line si assesta in media sui 2000 euro in Francia, rispetto agli 876 euro in Spagna. In Romania, il valore medio di una transazione on line è di 40 euro e di 58 euro per la merce richiesta al di fuori della Romania.

Le forme di consumo presentano delle differenze sebbene stiano diventando sempre più omogenee.

In Romania, il 90% degli acquisti vengono pagati in contrassegno, mentre i pagamenti con le carte di credito rappresentano il 60% in Spagna.

I pagamenti con il cellulare registrano un aumento sostenuto ovunque e rappresentano 6,4 miliardi in Francia nel 2015.

## **PRINCIPALI PROFILI DI E-COMMERCE**

Le aziende di vendita per corrispondenza (La Redoute, Les 3 Suisses –presentavano la loro offerta sulle riviste stampate e realizzavano il grosso del fatturato in Francia): si stanno progressivamente trasformando in “web company”. Esse tendono a servire i clienti più anziani, il che spiega il calo registrato nel fatturato a partire dal 2005 e la ristrutturazione che ha caratterizzato per diversi anni le principali aziende del settore.

I “pure players” dominano il settore dell'e-commerce e si affidano a infrastrutture che richiedono meno risorse rispetto ai punti vendita tradizionali consentendo così di praticare una politica dei prezzi più aggressiva.

Queste aziende possono essere ricondotte a quattro categorie: le società di e-commerce che offrono una gamma completa o molto varia di prodotti (Amazon, Cdiscount), società specializzate di vendita on line (LDLC, Oscaro, Allopaneus), mercati nazionali (eBay, Priceminister) che agiscono come terzi rivenditori di fiducia tra venditori e compratori e gli organizzatori di vendite/eventi flash online (Vente-privée, Showroomprive).

Negli ultimi anni, i cosiddetti “marketplaces” hanno registrato uno sviluppo importante. Questa formula permette alle aziende di ridurre notevolmente i costi logistici e di offrire agli acquirenti servizi B2B. Nel 2015 in Francia, i “marketplace” rappresentavano il 26% delle transazioni dei 40 principali siti di vendita online.



Il "Click & mortar" è la modalità che consente ai commercianti tradizionali di gestire i loro negozi online, anche se la quota delle vendite per via telematica rappresenta una percentuale limitata del fatturato totale. La loro visibilità, legata al fatto di essere dei marchi esclusivi, consente di limitare i costi di acquisizione di nuovi clienti grazie al web.

Questo modello di business è più redditizio rispetto a quello dei "pure players" poiché indirizza i clienti web al negozio quando il tasso di conversione è molto più elevato.

Questo approccio "web-to-store" si basa sul principio del ritiro in negozio, le prenotazioni online ecc, senza prendere in considerazione la presenza tradizionale dei venditori, del servizio assistenza clienti, dell'accesso fisico al prodotto: tutti elementi che accrescono la fedeltà dei clienti. Inoltre, queste imprese hanno dei dipartimenti acquisti molto sviluppati che consentono loro di offrire prezzi particolarmente interessanti.

Le strategie per sviluppare la presenza sul web dei marchi importanti presenta delle differenze: centralizzazione dei magazzini, piattaforme di acquisto "chiavi in mano" dei "pure players", presenza sul mercato.

La classifica delle 50 aziende di commercio elettronico più importanti evidenzia che:

- La percentuale del commercio elettronico sui ricavi totali differisce moltissimo passando dall'1,8% di Carrefour SA al 100% per alcuni pure players come Amazon. La percentuale media per le 50 aziende principali si attesta sul 13,2%.
- Tra le prime 50 aziende, 11 sono pure players.
- Tra il 2013 e il 2014, le vendite on line per gli attori soprammenzionati registrano una crescita del 19,7% e questo trend è ancora più marcato se consideriamo un periodo di tempo più lungo (+22% dal 2011).

## **LA TECNOLOGIA TRAINA IL COMMERCIO GLOBALE**

I dispositivi mobili sono sempre più numerosi. Nel 2015, l'83% delle connessioni internet veniva effettuato tramite dispositivo mobile. Con l'introduzione di accessori ed indumenti collegati online (i Google glass e l'apple watch), i venditori possono proporre l'accesso a negozi virtuali utilizzando i device mobili.

## **ACCELERATED RETAILING**

Si tratta di un fenomeno, apparso per la prima volta circa dieci anni fa, che prevede il lancio sul mercato di nuovi prodotti accelerando le transazioni e le consegne.

*Amazon e Google propongono la consegna in giornata in alcuni paesi come gli USA, Regno Unito, Germania e Canada. I tempi di consegna si accorciano e diventano sempre più precisi.*



*Prevediamo cambiamenti senza precedenti nell'assetto organizzativo della catena dei rifornimenti.*

### **EXPERIENCE RETAILING**

La vendita al dettaglio non è più un'attività basata sulla compravendita del prodotto e diventa un'esperienza del consumatore. L'idea è quella di offrire al consumatore nuove esperienze di acquisto mediante attrazioni ed ambienti diversi (tablet, e schermi interattivi, specchi collegati ai social media, campagne sui social) e la digitalizzazione del POS.

### **INNOVAZIONE**

Una rivoluzione è attualmente in corso, in particolare nel campo dei POS e della cassa dai da te. Si tratta di una rivoluzione destinata a continuare e che coinvolge formati e canali diversi: la scomparsa dei confini tra settori o aziende specializzate in un singolo prodotto, sistemi POS mobili, la scomparsa di intermediari (non più negozi, depositi, magazzini) sostituiti con ordini inviati direttamente al produttore, o un sistema di acquisto automatico derivante da elettrodomestici collegati al web come frigoriferi.

### **L'AUTOMAZIONE NON HA UNA DIFFUSIONE OMOGENEA, SEBBENE SIA IN AUMENTO**

Il ricorso all'automazione/meccanizzazione dei magazzini varia a seconda dell'azienda ed è legato ad una serie di fattori: volumi, flussi, tipologia, forma e valore del prodotto.

Di conseguenza stiamo assistendo all'esistenza di livelli diversi a seconda dell'azienda in questione.... Anche se la tendenza generale è la stessa: un utilizzo crescente dell'automazione.

### **LA SOSTITUZIONE DEL LAVORO DELL'UOMO CON LE MACCHINE STA AVVENENDO IN DUE MODI:**

*La meccanizzazione "impressionista"*: la sostituzione progressiva della manodopera con i robot. Questo processo corrisponde alla sostituzione progressiva delle mansioni manuali con mansioni meccanizzate senza che ciò comporti, necessariamente, una revisione completa della gestione dei flussi delle merci. Inoltre, la gestione di alcune tipologie merceologiche (ad esempio le forme fuori standard) risulta difficile da automatizzare.

*"Automazione radicale"*: un cambiamento drastico, generale e radicale della gestione del magazzino, che diventa totalmente automatizzata. Le soluzioni di "automazione radicale" vengono messe in campo essenzialmente con la costruzione di nuovi magazzini (esempi in Francia: Dispéo nel 2012 e Redoute nel 2016-2017 e nel prossimo futuro il sito di Amazon).

## CONDIZIONI DI LAVORO E OCCUPAZIONALI NEL SETTORE RETAIL IN EUROPA

### CARATTERISTICHE PRINCIPALI

Le condizioni di lavoro nel settore retail dipendono da una serie di fattori che si influenzano reciprocamente (vedi tabella di seguito riportata)

Tutte queste questioni dovrebbero essere oggetto di discussione tra il management e i rappresentanti dei lavoratori per l'informazione e la consultazione, la partecipazione dei lavoratori e le strutture della contrattazione collettiva.

<b>Condizioni fisiche</b>	<b>Condizioni psicosociali</b>
Portare pesi, piegare la schiena spesso causano dolori lombari e/o estensione eccessiva delle spalle (braccia alzate "sopra il cuore" per servire i clienti e sistemare la merce negli scaffali), rimanere in posizione eretta tutto il giorno, lavorare nelle celle frigorifero, ...	Il carico psicofisico dipende soprattutto dall'organizzazione del lavoro: polivalenza, versatilità "nomadica" (o orizzontale), orari atipici (i negozi devono essere pronti per l'apertura) compresi i periodi morti, la notte e il fine settimana, ruolo della contrattazione collettiva, impatto dell'assenteismo, picchi stagionali, volume dei clienti, gestione per ora di lavoro/m2
<b>Condizioni di lavoro e salariali:</b>	<b>Organizzazione dell'azienda:</b>
La retribuzione e il numero di ore lavorate (lavoro part-time), la formazione e le prospettive di carriera sono alquanto basse.	L'accentramento di una parte importante di mansioni (RRUU, finanza, funzioni di supporto agli acquisti...), il ruolo dei supervisor è messo in causa, il dialogo sociale è debole, condizione precaria degli strumenti (pallet, strumenti di taglio, carrelli..) => logica della riduzione dei costi .

### SVILUPPI DEMOGRAFICI

Non serve ricordare la funzione svolta dal settore retail nell'agevolare l'ingresso nel mondo del lavoro attraverso un'ampia offerta di lavori a bassa qualifica. Tradizionalmente il turnover del personale è alto. Tuttavia, in alcuni paesi, caratterizzati da una forte pressione economica e da alti livelli di disoccupazione, i marchi sono i maggiori datori di lavoro sul territorio => i lavoratori non qualificati si tengono stretto il loro impiego malgrado le cattive condizioni di lavoro; ciò comporta un aumento dell'anzianità e dell'età dei lavoratori del



settore e la nascita di nuove problematiche legate al mantenimento al lavoro di questa manodopera quando è fisicamente incapace di svolgere le mansioni usuranti.

L'età è diventata un fattore importante nel settore retail poiché incide sulla prevenzione degli infortuni al lavoro, in particolare quelli determinati dalle condizioni fisiche di lavoro (la movimentazione delle merci, l'ambiente, il ritmo e l'orario).

Si tratta di una sfida, poiché i datori di lavoro- finora- hanno dedicato una scarsa attenzione a questa problematica: nei punti vendita sono presenti poche posizioni qualificate e non esiste un personale formato in materia di salute al lavoro per condurre una politica di prevenzione- ci si concentra piuttosto sulla "sicurezza".

### **IL RUOLO DEI QUADRI INTERMEDI STA CAMBIANDO**

I supervisori, come i responsabili di settore, possono mirare ad un avanzamento di carriera dal momento in cui i loro risultati sono soddisfacenti in termini di vendite. Le prospettive sono molto più limitate oggi poiché le funzioni principali legate al punto vendita si sono "impoverite" a seguito dell'accentramento di molte mansioni.

La gestione centralizzata degli ordini e la conseguente perdita di autonomia, unite all'aumento degli obblighi amministrativi, stanno mettendo in discussione il loro ruolo nell'organizzazione del lavoro di alcune imprese. I quadri intermedi gestiscono il loro settore emettendo delle direttive basate su un indicatore principale: il peso del costo del personale sul fatturato.

Infine, va sottolineato che la pressione che sono chiamati a sostenere si riflette sui dipendenti del loro settore.

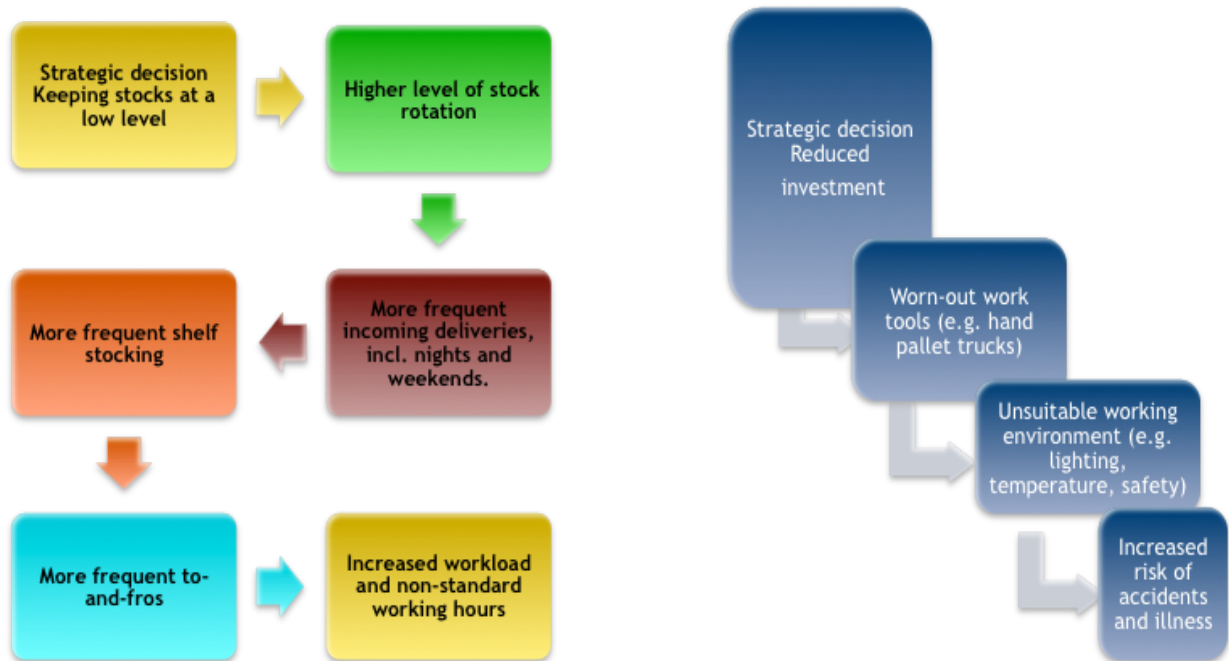
Un numero crescente di multinazionali registrano un alto turnover dei quadri intermedi e dei responsabili di punto vendita. Questa instabilità incide in modo negativo sulla salute dei dipendenti, poiché le strategie tese a prevenire i rischi professionali hanno bisogno di diversi anni per essere attuate. Questo contesto produce un indebolimento della fiducia e del dialogo sociale nonché l'abbassamento della motivazione e della produttività.

### **QUAL È IL LEGAME TRA IMPRESE E AMBIENTE SOCIALE IN AZIENDA?**

In alcuni paesi, i rappresentanti dei lavoratori ricevono molte informazioni relative alle tendenze commerciali basate su indicatori come l'evoluzione della produttività, i livelli degli stock, gli investimenti, gli obiettivi di redditività e le condizioni di ristrutturazione.

Come si desume dalle tabelle di seguito indicate, le questioni strategiche che un'azienda deve affrontare (tecnologia disponibile, concorrenza, normativa, ambiente sociale) sfociano su decisioni di gestione strategica che incidono sul livello operativo (tipo di gestione e organizzazione del lavoro, strumenti di produzione, condizioni di lavoro, ecc) e vita al lavoro.

## DUE ESEMPI: LIVELLI DEGLI STOCK E DEGLI INVESTIMENTI



## ANALISI DEI DATI SOCIALI E DELLE DECISIONI IN MATERIA DI RISORSE UMANE PER CAPIRE L'IMPATTO DELLE DECISIONI SULLA GESTIONE STRATEGICA LEGATE ALLA SALUTE. TRE ESEMPI:

### ➤ ETÀ E ANZIANITÀ

Due concetti diversi ma collegati tra loro e la cui analisi può spingere i partner della società a considerare un adeguamento delle posizioni dei dipendenti, dei periodi di vita (genitorialità, indebolimento fisico, trasferimento delle competenze).

### ➤ ASSENTEISMO

Indicare i fattori che causano l'assenteismo (orari di lavoro, terziarizzazione, mancanza di prospettive di carriera) significa mettere in luce alcune decisioni di gestione strategica che si rivelano controproducenti. L'assenteismo ha un impatto negativo sull'organizzazione del lavoro. Eliminare l'assenteismo significa migliorare il dialogo, l'organizzazione e le condizioni di lavoro e/o offrire degli incentivi economici (premi di partecipazione).



### ➤ **VERSATILITÀ**

Si tratta di un'autentica variabile di adeguamento all'attività del settore commercio e logistica che, tuttavia, può avere degli effetti estremamente negativi sulla salute se non viene controllata. Spesso è il risultato di misure di ridimensionamento e/o di divisione dell'organizzazione e dei ruoli ad essa associati.

In primo luogo, i partner della società dovrebbero riflettere sul tipo di versatilità da applicare all'azienda: rotazione semplice: sostituire qualcuno, indipendentemente dalla funzione svolta? Oppure versatilità attraverso l'integrazione: arricchire il contenuto del lavoro ed offrire al dipendente la sensazione di svolgere un lavoro utile e quindi motivante.

La versatilità attraverso la rotazione del personale può essere vista dai lavoratori come un pericolo per l'occupazione e una minaccia di dequalificazione e di sprofessionalizzazione.

Una supervisione intensiva del personale per tagliare i tempi "morti" porta ad intensificare e a concentrare il lavoro => il rischio di disturbi muscoloscheletrici e dello stress provocato da questo modello di organizzazione del lavoro.

### **I LEGAMI TRA RSU E RAPPRESENTANTI PER LA SALUTE E LA SICUREZZA È FONDAMENTALE**

In alcuni paesi, diverse strutture di rappresentanza dei lavoratori sono preposte alla gestione di problematiche legate all'azienda e alla salute e sicurezza. In molti casi, i manager dell'impresa e delle filiali hanno una scarsa conoscenza in materia di ambiente e sicurezza poiché il loro obiettivo essenziale è quello di fare utili. I rappresentanti dei lavoratori hanno bisogno di orientare il dialogo e il confronto con l'impresa per portarlo in un terreno che la direzione fa fatica a gestire e per il quale è responsabile penalmente. Ciò può condurre all'introduzione di nuovi elementi di benessere al lavoro che diventano oggetto di contrattazione collettiva di secondo livello.

## PANORAMICA DEL SETTORE DEI SERVIZI

### ***FACILITY MANAGEMENT***

Il settore dei servizi costituisce una parte importante dell'economia. In Europa i servizi rappresentano la spina dorsale dell'economia e della vita sociale e dal 2000 il loro ruolo è in crescita, accompagnato da un incremento dell'occupazione<sup>1</sup>. Il settore dei servizi abbraccia una vasta gamma di attività che compongono quello che chiamiamo il settore terziario. Un numero considerevole di servizi appartenenti al terziario sono riconducibili all'ambito del facility management.

Il Facility Management (FM) è “un processo di integrazione nell'ambito dell'organizzazione per mantenere e sviluppare i servizi al fine di sostenere e migliorare l'efficacia delle attività primarie” (EN15221-1: 2006 Facility Management – Parte 1: Condizioni e definizioni). Secondo l'IFMA (International Facility Management Association), il Facility Management è “la disciplina aziendale che coordina lo spazio fisico di lavoro con le risorse umane e l'attività propria dell'azienda. Integra i principi della gestione economica e finanziaria d'azienda, dell'architettura e delle scienze comportamentali e ingegneristiche”. In altri termini, il Facility management è un campo interdisciplinare destinato al coordinamento di spazi, infrastrutture, persone e organizzazione. Rappresenta un'ampia gamma di attività riconducibili a funzioni secondarie. Il settore è caratterizzato da un'innovazione e uno sviluppo continuo, per effetto della pressione esercitata sui costi e della volontà di aggiungere valore alle attività primarie dei clienti del settore pubblico e privato.

Il FM non si limita all'esternalizzazione della gestione dei servizi ma costituisce altresì un metodo nuovo e più avanzato di gestione integrata di tutte le attività legate al funzionamento ottimale di un edificio o di un complesso immobiliare.

Di conseguenza, il Facility Management è una pratica di gestione dei servizi non-core o secondari.

Nel passato, le aziende e gli enti erano soliti gestire *in-house* la maggior parte se non tutti i servizi di supporto alle attività primarie. Sporadicamente, alcune attività, come la pulizia, la sicurezza o la manutenzione venivano esternalizzate. Negli anni recenti, si registra la tendenza ad esternalizzare le attività secondarie o di produzione ma anche buona parte dei servizi ad esse di supporto. A livello mondiale, le organizzazioni pubbliche e private sono sempre più attente alla gestione efficiente ed efficace dei servizi di facility. Ciò ha portato ad

---

<sup>1</sup> UNI Europa





una crescita sostenuta delle aziende del settore specializzate nell'erogazione di servizi di supporto.

Il settore del FM sta passando da un modello di esternalizzazione di un solo servizio a livello locale ad un sistema integrato di erogazione di servizi senza soluzione di continuità e teso a soddisfare le esigenze principali del cliente a livello nazionale o anche mondiale.

Secondo le previsioni, il mercato mondiale dell'esternalizzazione dei servizi di FM passerà da 959,2 miliardi del 2012 a 1,314 trilioni nel 2018<sup>2</sup>. Il mercato non si limita ad espandersi ma si sta evolvendo con una domanda sempre più forte del settore pubblico e privato di soluzioni FM globali ed integrate. Insieme al mercato in evoluzione, le aspettative dei clienti diventano più sofisticate e puntano su servizi di facility management con più valore aggiunto: i clienti si aspettano che i fornitori di servizi FM si assumano la responsabilità di rispettare la normativa sul lavoro e svolgano un ruolo attivo nel portare avanti la missione strategica dell'azienda. A tal fine, i fornitori di FM devono diventare dei partner strategici, andando oltre la semplice erogazione di servizi.

In virtù degli obiettivi specifici del progetto, la ricerca analizza i settori della pulizia industriale e del catering, poichè sono quelli a maggiore intensità di manodopera. Va sottolineata la mancanza di dati ufficiali riguardanti il turnover per tutti i paesi UE.

Uno dei motivi principali è l'inesistenza di un codice statistico unico per il Facility management e di una raccolta di informazioni statistiche specifiche nel settore FM<sup>3</sup>.

## **2.1) IL SETTORE DELLE PULIZIE NELL'UE**

Le aziende con servizi di pulizia in appalto hanno realizzato un fatturato pari a 64.522 miliardi di euro<sup>4</sup>. Questa cifra evidenzia la ripresa che ha caratterizzato il settore dopo l'inizio della crisi economica e finanziaria nel 2008-2010. In effetti, si registra un incremento netto del 4,83% nel biennio 2010-2012, mentre il PIL dell'UE a 27 registrava una crescita debole dell'1,6% nel 2010-2011, e calava dello 0,4% nel 2011-2012. In media, la crescita del fatturato annuo nel settore durante gli ultimi 22 anni è pari al 9,1%. Dobbiamo ricordare che la resistenza del settore potrebbe trovare una spiegazione nei maggiori guadagni di produttività e nell'aumento costante della penetrazione di mercato. Tuttavia, questo dato conferma transizione inarrestabile da un'economia industriale ad un'economia dei servizi che ha caratterizzato gli ultimi 22 anni.

---

<sup>2</sup> Glenn Hodge, Reinhard Poglitsch & Peter Ankerstjerne.

<sup>3</sup> Toshio Kirov (co-founder of Bulgarian Facility Management Association and member of the EuroFM)

<sup>4</sup> EFCI Survey 2014 - 20 European countries covered.



Questo contesto macroeconomico si spiega con una serie di fattori o driver: il primo è la tendenza continua all'esternalizzazione; il secondo è legato alla maggiore crescita della produttività nell'economia industriale accompagnata dal trasferimento di occupazione dalle attività industriali a quelle dei servizi. Inoltre, la sovrapposizione tra servizi ed industria tende ad accentuare il calo apparente del peso del manifatturiero. Questo fenomeno è stato oggetto di profonda analisi da parte del gruppo di alto livello che lo ha definito come "l'asservimento del manifatturiero ossia la tendenza dell'industria manifatturiera a vendere servizi e soluzioni piuttosto che prodotti e merci".

Germania, Francia, Italia, Spagna e Regno Unito sono i primi cinque mercati nazionali nell'UE. Insieme rappresentano circa il 70% del fatturato totale europeo. Il numero totale delle aziende del settore delle pulizie supera quota 176 900, e rappresenta un incremento pari al 13%<sup>5</sup>.

Le aziende con oltre 500 addetti (circa l'1,36%) realizzano la metà del fatturato totale del settore. In termini assoluti, il settore delle pulizie continua ad essere dominato da micro imprese: circa il 76,4% delle quali impiega meno di 10 addetti.

Oltre 3,32 milioni di persone sono impiegate nel settore delle pulizie, a fronte dei 3,317 milioni nel 2010. Ciò rappresenta un lieve incremento dell'0,1% nel biennio 2010-2012, con una crescita media di 0,05% su base annua, mentre l'occupazione nell'UE a 27 cresceva dello 0,3% tra il 2010 e il 2011 e scendeva dello 0,5%. Dopo la crisi del 2008-2010, che obbligò molte imprese a massicci tagli occupazionali in virtù di una politica di contenimento delle spese attuata dai clienti (pubblici e privati) nella maggior parte dei paesi europei, l'occupazione ha registrato un leggero incremento tra il 2010 e il 2012 avvicinandosi al livello del 2005.

Nel corso degli ultimi 22 anni, la crescita media annuale dell'occupazione nel settore si attesta sul 4,35%.<sup>6</sup>

Se consideriamo il settore delle pulizie industriali nell'UE, va sottolineata la forte incidenza del lavoro part-time e dei contratti a tempo determinato. Al contempo, un gran numero di lavoratori ha orari e contratti regolari ma con bassi livelli di formazione pagata dal datore di lavoro. Si registra una forte esposizione ai rischi fisici, soprattutto biologici e chimici. A tal proposito, un'elevata percentuale di lavoratori non riceve un'informazione adeguata sui rischi in materia di ambiente e sicurezza ed una maggiore attenzione deve essere rivolta

---

<sup>5</sup> (2011 – 2012)

<sup>6</sup> EFCI Survey 2014 - 20 European countries covered.



all'impatto del lavoro sulla salute dei lavoratori. Presentiamo di seguito un elenco di dati utili per avere una panoramica generale:

- Il **47%** dei lavoratori lavora in micro imprese (da 1 a 9 addetti).
- L'**8%** dei lavoratori è impiegato in aziende di maggiori dimensioni (oltre 250 addetti) – UE (12%).
- **Le donne** rappresentano la percentuale più importante della manodopera (**56%** vs. 44%).
- L' **8%** della forza lavoro ha **meno di 25 anni** – UE 9% ; il **30%** è di età compresa **tra i 25 e i 39 anni** (UE 36%) e il **30%** è **over 50** (UE 27%).
- Il **3%** dei lavoratori sono **ditte individuali con dipendenti** (EU 4%).
- Il **9% ditte individuali senza dipendenti** che è leggermente al di sotto della media dell'11% dell'UE a 28.
- **Tra i lavoratori**, i contratti a tempo determinato sono molto più frequenti nel settore della pulizia industriale (23%) **rispetto al totale dei 28 paesi UE** (12%) è **nettamente prevalenti** tra le donne rispetto agli uomini del settore.

## **2.2.) IL SETTORE DEL CATERING NELL'UE**

Il settore dei servizi alimentari in Europa si divide in mercati autogestiti dagli enti pubblici e mercati affidati in appalto ad imprese del catering. Nel 2012, gli appalti assegnati ad imprese della ristorazione rappresentavano il 35,2% del valore totale del mercato alimentare pubblico<sup>7</sup>. Questa percentuale rispecchia un incremento dell'1,7%, a partire dal 2008 (quando la percentuale era del 33,5%) e dal 2000 è cresciuta dell'8,7% (secondo l'EIRO, 2010). Aziende, enti pubblici, asili, scuole, università, case di riposo, ospedali e carceri si affidano sempre di più ad imprese esterne di ristorazione.

Presentiamo di seguito alcuni dati che rappresentano il settore del catering:

- 67 milioni di consumatori serviti tutti i giorni.
- Un pasto su quattro consumato fuori casa .

---

<sup>7</sup> Cfr. FERCO, 2012.



- Un pasto su due consumato sul luogo di lavoro.
- Più di un pasto su quattro a scuola.
- Più di un pasto su dieci in istituti del settore socio-sanitario<sup>8</sup>..

Va sottolineata una divisione delle spese alimentari del settore pubblico tra organi pubblici autogestiti e imprese esterne. Importanti differenze contraddistinguono 17 stati membri. In Germania, Svezia, Finlandia, Danimarca e Polonia la spesa pubblica per servizi autogestiti superava il 70% del totale, mentre in Spagna, Portogallo e Irlanda non andava oltre il 40%. Le società di ristorazione appaltatrici assorbono oltre il 50% della spesa pubblica nei paesi considerati, ai quali si aggiungono Lussemburgo, Austria e Italia.

Secondi i dati più recenti sul settore, le tre maggiori aziende appaltatrici rappresentano più del 59% della quota totale di mercato, e il mercato degli appalti per la ristorazione è dominato da due gruppi di imprese con una quota di mercato detenuta congiuntamente di circa il 50%. In contrasto con questo modello diffuso di concentrazione del mercato, il settore della ristorazione collettiva in due paesi dell'Europa occidentale (segnatamente Spagna e Italia) e nei paesi PECO continua ad essere alquanto frammentato, con molte ditte a conduzione familiare e imprese locali che gestiscono un numero limitato di contratti<sup>9</sup>.

I dati UE disponibili rivelano che il fatturato derivante dagli appalti nel settore della ristorazione superava i 24 miliardi e il numero di addetti era di circa 600.000<sup>10</sup>. In termini di occupati nei paesi UE, al primo posto troviamo il Regno Unito con 115.000 addetti nel settore, equamente distribuiti tra settore pubblico e privato. Seguono Italia e Francia con, rispettivamente, 100.000 e 79.000 addetti.

## **IL SISTEMA DI CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE E DELLE PULIZIE**

L'importanza della contrattazione collettiva come strumento per regolare l'occupazione può essere misurata calcolando il numero totale di lavoratori coperti dalla contrattazione collettiva rispetto al totale degli impiegati in un determinato segmento dell'economia. In questo modo, il tasso di copertura della contrattazione collettiva di categoria viene definito come la percentuale di lavoratori coperti da qualsiasi tipo di contratto collettivo rispetto al totale degli addetti del settore.

---

<sup>8</sup> Cfr. Foodservice data available

<sup>9</sup> Cfr Eurofund Europe observatory; Comparative Information about representativeness of the europea socialpartner organisations in the catering sector.

<sup>10</sup> Cfr. EIRO



Nel **settore delle pulizie**, l'assenza in diversi paesi di parti sociali solide e con una forte presenza nel settore impedisce lo sviluppo di un sistema di relazioni industriali settoriali di qualità. Laddove presenti nei paesi presi in esame, le parti sociali tendono a coprire nicchie del settore. Nei paesi dove le parti sociali sono inesistenti, le attività di contrattazione collettiva settoriale sono inesistenti o limitate al secondo livello. Per questa ragione, per alcuni paesi è stato difficile, se non impossibile, fornire una stima approssimativa del tasso di copertura della contrattazione collettiva nel settore delle pulizie industriali. Per cinque paesi (Bulgaria, Cipro, Lettonia, Polonia e Spagna) la copertura della contrattazione di categoria resta sconosciuta, poiché nessuna delle parti sociali è stata in grado di fornire delle stime settoriali. In questo gruppo di paesi troviamo quasi esclusivamente "vecchi" Stati membri come Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Olanda, Portogallo, Svezia e la Slovenia, l'unico paese di recente adesione<sup>11</sup>.

Nel **settore della ristorazione**, più di  $\frac{3}{4}$  dei paesi, per i quali disponiamo di dati, registrano un tasso di copertura molto alto che raggiunge una quota vicina al 100%. La contrattazione collettiva è assente in sette paesi. In un terzo gruppo di paesi, il livello della contrattazione collettiva è basso e va da un tasso di copertura praticamente inesistente nel Regno Unito (e forse anche in Irlanda) al 40% in Danimarca. Questi risultati ci inducono a ritenere che, la struttura delle relazioni industriali settoriali è ben stabilita in più della metà dei paesi UE e poco sviluppata in un terzo dei paesi membri.

### **L'OCCUPAZIONE NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE E DELLE PULIZIE**

In genere, il settore del Facility management agevola il primo ingresso nel mercato del lavoro ed offre tutta una serie di lavori a bassa qualifica professionale.

Una parte importante dei lavoratori e degli operatori del settore dei servizi/FM è costituita da donne, persone svantaggiate (con problemi sociali, economici o con disabilità fisiche) e da immigrati<sup>12</sup>.

Sebbene il turnover del personale sia tradizionalmente elevato, la crisi economica ha portato ad una riduzione di questo indicatore ed ha permesso a molti lavoratori di rimanere più a lungo in azienda. L'invecchiamento è diventato un fattore importante nel settore servizi/Fm<sup>13</sup> ed influenza le politiche di prevenzione degli infortuni sul lavoro, poiché il 30%

---

<sup>11</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Representativeness of the European social partner organisations: Cleaning activities industry; pp. 40-41.

<sup>12</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; Employment and working conditions of migrant workers.

<sup>13</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; Working conditions of an ageing workforce; p. 29 ss.



della forza lavoro è costituito da over 50. I responsabili dei lavori considerano la possibilità di fare carriera nell'azienda in virtù delle loro responsabilità che li vede agire da interfaccia con i clienti, diventando una figura sempre più importante.

Un'analisi più profonda del settore della ristorazione mostra che le donne rappresentano la maggioranza dei lavoratori in quasi tutti i paesi per i quali i dati sono disponibili. In diversi paesi, l'occupazione femminile è almeno il doppio di quella maschile nel settore dei servizi di ristorazione forniti in regime di appalto. Inoltre, malgrado lo sviluppo dinamico registrato negli ultimi anni, il settore della ristorazione collettiva in appalto non è di grosse dimensioni. La percentuale dell'occupazione aggregata e rispetto al totale degli addetti non supera lo 0,5%. Per quanto riguarda il settore delle pulizie, la maggior parte dei report per paese, indica che l'occupazione è caratterizzata da tassi relativamente elevati di lavoro atipico e sommerso, in particolare part-time e falsi autonomi, e livelli relativamente bassi di qualifica professionale. Inoltre, la forte presenza di lavoratori migranti e la facilità della loro sostituzione, li rende particolarmente esposti allo sfruttamento. Secondo la FENI, a livello europeo circa il 75% della forza lavoro del settore sono donne e circa il 70% degli addetti alle pulizie hanno un contratto part-time. La maggior parte delle relazioni nazionali indicano che le condizioni salariali e di lavoro tendono ad essere modeste.

## PANORAMICA DEI STUDI DI CASO\*

\*gli studi di caso sono disponibili nel sito ProEFP

### COMMERCIO

Il settore del commercio, uno dei maggiori datori di lavoro in Europa, con 19 milioni di lavoratori, sta attraversando una fase di profondo cambiamento legato alla digitalizzazione e all'uso di nuove tecnologie. In particolare, la digitalizzazione, caratterizzata da nuove forme di acquisto, comporta dei cambiamenti di rilievo dei profili professionali, delle competenze e dei livelli occupazionali. L'informazione, la consultazione e la contrattazione collettiva svolgono o dovrebbero svolgere un ruolo centrale per fare in modo che il cambiamento avvenga nell'interesse degli stakeholder compresi quelli della filiera. Nuove forme di organizzazione del lavoro, prospettive di carriera e formazione professionale sono di estrema urgenza per mantenere la competitività di piccole e grandi imprese. Il settore è caratterizzato da una ripresa economica debole e, al contempo, dall'evoluzione delle forme di consumo. La redditività e la concorrenza sono alte e possiamo intravedere la tendenza verso una crescita dell'internazionalizzazione e i maggiori venditori al dettaglio stanno aumentando i loro investimenti in diverse forme di commercio. Il settore è caratterizzato da una crescita del commercio elettronico e le tecnologie stanno trainando il commercio globale. Ciò è il risultato della diffusione di internet, di una soglia minima di spesa per l'acquisto online e di una maggiore fiducia nei confronti dei pagamenti digitali. La qualità del dialogo sociale varia enormemente a seconda del quadro giuridico nazionale e delle pratiche nazionali.

L'analisi empirica del settore del commercio si concentra su Spagna, Polonia, Francia e Svezia.

➤ In Spagna il settore del commercio è stato colpito dalla crisi economica che ha generato un impatto negativo sulla forza lavoro con un calo dell'occupazione del 12%. La situazione dei lavoratori ha risentito delle due riforme del mercato del lavoro (2010 & 2012) e a Madrid, della legge sul rilancio delle attività commerciali (2012) che autorizza l'apertura degli esercizi commerciali 365 giorni all'anno, 24 ore su 24.

Le principali questioni affrontate nella contrattazione collettiva sono legate alla liberalizzazione dell'orario di apertura, mentre l'influenza e la partecipazione dei lavoratori diventano sempre più deboli:

- Irregolarità del dialogo sociale bilaterale e trilaterale dall'inizio della crisi
- Declino del potere contrattuale dei sindacati



- In termini di organizzazione del lavoro, il management ritiene di avere il potere esclusivo e non prende in esame le proposte dei sindacati
- Mancanza di informazioni
- Forte influenza dei cosiddetti “sindacati gialli”.

Se in passato il dialogo sociale si incentrava sul miglioramento delle condizioni salariali, oggi le attività sindacali puntano sul ripristino delle condizioni di lavoro esistenti prima della crisi e sulle riforme legislative (in termini di salario, carico di lavoro, orario di lavoro e turni, salute e sicurezza).

- In Polonia, il dialogo sociale nel settore del commercio continua ad essere molto debole, soprattutto in Jeronimo Martins e Auchan, le due aziende oggetto della nostra analisi. Il mercato del lavoro locale è sempre più caratterizzato da uno scarso interesse nei confronti del lavoro nei supermercati, da bassi salari e cattive condizioni di lavoro. Il progetto di legge che intende imporre un divieto all’apertura domenicale dei negozi, presentato in Parlamento (Sejm) da NSZZ Solidarnosc, può segnare una potenziale svolta nel dialogo sociale settoriale. Tuttavia, non è previsto nessun tavolo negoziale a livello settoriale su questa questione strategica.
- In Francia abbiamo rilevato una mancanza di informazioni e di trasparenza. Il livello dell’informazione e della consultazione è piuttosto basso con riunioni poco frequenti ed una mancanza di trasparenza legata alla struttura organizzativa delle aziende. I principali demands contrattuali riguardano i salari, i giorni di riposo, i turni di lavoro, gli investimenti, l’ambiente e la sicurezza. Il settore del commercio sembra caratterizzato da una presenza sempre più esigua di personale nei punti vendita, da una forza lavoro vecchia, da contratti part-time e da lavoratori polivalenti.
- In Svezia la situazione appare migliore, con riunioni regolari con le RSU (Handels, Unionen) e con i rappresentanti dei lavoratori (Ikea e H&M). I lavoratori di entrambe le società sono coperti dal contratto collettivo nazionale e si rileva un buon livello di dialogo sociale a livello nazionale con tutele importanti in materia di informazione e di consultazione anche a livello di punto vendita.





## **SERVIZI (FACILITY MANAGEMENT)**

Come abbiamo visto il settore dei servizi rappresenta una parte importante dell'economia. I servizi costituiscono la spina dorsale della vita sociale ed economica europea e dal 2000 il loro ruolo è cresciuto con l'occupazione.<sup>14</sup>

Il settore dei servizi abbraccia una vasta gamma di attività riconducibili al cosiddetto settore terziario. Un numero considerevole di attività dei servizi appartenenti al settore terziario appartiene all'ambito del facility management. Il Facility Management (FM) è "un processo di integrazione nell'ambito dell'organizzazione per mantenere e sviluppare i servizi stabiliti teso a sostenere e migliorare l'efficacia delle attività primarie" (EN15221-1: 2006 Facility Management – Parte 1: Condizioni e definizioni). Secondo l'IFMA (International Facility Management Association), il Facility Management è "la disciplina aziendale che coordina lo spazio fisico di lavoro con le risorse umane e l'attività propria dell'azienda. Integra i principi della gestione economica e finanziaria d'azienda, dell'architettura e delle scienze comportamentali e ingegneristiche". In altri termini, il Facility management è un campo interdisciplinare destinato al coordinamento di spazi, infrastrutture, persone e organizzazione. Rappresenta un'ampia gamma di attività riconducibili a funzioni secondarie. Il settore è caratterizzato da un'innovazione e uno sviluppo continuo, per effetto della pressione esercitata sui costi e della volontà di aggiungere valore alle attività primarie dei clienti del settore pubblico e privato.

Il Facility Management è un settore in evoluzione in virtù della domanda crescente del settore pubblico e privato di soluzioni FM globali ed integrate. L'analisi pone l'accento sui servizi di pulizia e ristorazione in Italia, Spagna, Bulgaria, Ungheria e Grecia.

- In Italia la contrattazione collettiva avviene a livello nazionale con il sostegno degli enti bilaterali.

### Formula Servizi

Formula Servizi è una cooperativa di lavoratori specializzata nella fornitura di servizi facility management di qualità (pulizia professionale, logistica, manutenzione e digitalizzazione documentale) a enti, aziende e amministrazioni pubbliche. Il successo dell'azienda è il risultato di una cultura caratterizzata dalla solidarietà tra i soci che, negli ultimi due anni, hanno ricevuto una formazione adeguata per svolgere queste mansioni (su 1860 lavoratori, circa 900 sono soci-lavoratori).

---

<sup>14</sup> UNI Europa



I lavoratori che detengono una partecipazione azionaria intendono essere coinvolti nella governance d'impresa.

Le assemblee locali vengono organizzate in tutte le località del paese e registrano sempre una buona affluenza.

I soci forniscono una valutazione dei dirigenti dell'azienda ogni tre anni. Le assemblee si sono dimostrate molto proficue in termini di gestione interna e di coesione tra i lavoratori.

I rappresentanti dei lavoratori che non sono soci possono partecipare alle assemblee garantendo così un flusso di informazioni dettagliate e precise a tutti i lavoratori. I delegati sindacali (a volte anch'essi soci della cooperativa) mantengono un dialogo costante e diretto con il management e rappresentano soprattutto i lavoratori non soci. Ciò consente di rafforzare le relazioni tra tutti gli addetti. Essi presentano i pareri dei lavoratori, ad esempio, sulla salute e la sicurezza, che molto spesso si sono rivelati utili nella gestione dei processi organizzativi interni, delle procedure di ottimizzazione e nella comunicazione. L'approvazione di tutte le decisioni e dell'EFS avviene durante l'assemblea generale (nel 2014 si sono svolte 64 assemblee locali).

I lavoratori sono coinvolti nelle decisioni in quanto soci ed azionisti della cooperativa. La norma vincolante per l'EFS è definita nello statuto e non nelle procedure di contrattazione collettiva.

- In Ungheria, il dialogo sociale nel settore delle pulizie è principalmente di secondo livello. Per quanto riguarda la ristorazione, malgrado la sola presenza di un sindacato e di un'associazione di parte datoriale, la consultazione avviene regolarmente nell'ambito del comitato di dialogo sociale. La cooperazione tra questi attori permette di avere la pace sociale nel settore.

#### Fővárosi Közterületfenntartó Nonprofit Zrt.

Società non profit di manutenzione degli spazi pubblici di Budapest

Le principali attività riguardano l'erogazione di servizi di gestione dei rifiuti, reti fognarie, manutenzione stradale, riparazione del manto stradale, rifiuti pericolosi, pulizia delle strade, raccolta dei rifiuti. L'impresa detiene le seguenti certificazioni di qualità: ISO 9001, ISO 14001. Nel 2015, l'azienda ha speso HUF 763 527 per lavoratore in prestazioni socio-assistenziali. Una direzione innovativa e fuori dagli schemi intende introdurre un sistema per misurare la soddisfazione dei lavoratori all'interno dell'azienda. Tra agosto e settembre 2015 è stato condotto un sondaggio con oltre 1000 lavoratori, ossia il 35% del numero totale degli addetti. Il 57% degli intervistati raccomanderebbe l'azienda ad amici e parenti. Il 60% degli intervistati è orgoglioso di lavorare in azienda. Dopo l'analisi della soddisfazione dei lavoratori e dopo l'esame delle proposte raccolte nel 2016, l'azienda ha organizzato una serie di incontri per dare voce ai lavoratori e consentire loro di rivolgere delle domande all'amministratore



delegato e al management. I principali argomenti trattati durante questi incontri sono i seguenti:

- soddisfazione dei lavoratori, retribuzioni, evoluzione salariale, prestazioni sociali, sanitarie ed altre, assicurazione, mensa, indumenti di lavoro, accesso ad internet, configurazione della stampante
- i lavoratori e i dirigenti devono migliorare le loro competenze, formazione, programmi di apprendistato
- la possibilità di introdurre delle restrizioni, multe, costi aggiuntivi, obblighi di pagamento, efficienza e piani per aumentare i ricavi

➤ In Bulgaria, il dialogo sociale e la contrattazione collettiva nel settore delle pulizie sono di secondo livello. La densità sindacale è bassa. L'unica associazione nazionale di parte datoriale svolge un ruolo limitato di categoria e non partecipa al dialogo sociale bilaterale o alle trattative per i contratti collettivi. Per quanto riguarda la ristorazione, a livello nazionale, ci sono tre federazioni sindacali nel settore del turismo e un'organizzazione di parte datoriale. Essi conducono una contrattazione che coinvolge diversi datori di lavoro per fissare le soglie minime per l'assicurazione sociale nel settore alberghiero e della ristorazione. Vi è altresì la firma di un contratto collettivo per il settore del turismo.

#### Revetas Capital (Sofia Airport Center EAD)

Revetas Capital Advisors LLP ("Revetas") una società di gestione immobiliare opportunistica attiva sul mercato dei paesi PECO dal 2003. Revetas gestisce ed investe capitali per conto di una serie di investitori nel settore immobiliare e del facility management in tutti i paesi PECO. Revetas si concentra esclusivamente sul mercato dell'Europa centrale ed orientale con uffici a Londra, Bratislava, Vienna, Cracovia e Bucarest. Revetas offre la massima garanzia di integrità. Il principio di allineamento, trasparenza e visibilità costituisce la base dei rapporti con gli investitori, clienti, partner e dipendenti.

Il successo di Revetas si spiega con una cultura del risultato unita all'integrità e alla responsabilità. Fiducia reciproca e buona fede sono gli elementi cardine delle relazioni tra clienti, investitori, partner e lavoratori, L'obiettivo di Revetas è quello di garantire che tutti i partner, consulenti e soci rispettino le norme rigorose che disciplinano il comportamento etico. Il compenso è sempre legato ai risultati. Inoltre, i lavoratori e i partner della Revetas partecipano ai risultati dell'azienda compresi gli interessi maturati dai fondi. Tutti i livelli dell'organizzazione sono allineati con gli investitori e i partner.



L'approccio di gestione diretta e regolamentata ha permesso di realizzare un ritorno cospicuo in tutti i cicli economici. Il team della Revetas ha gestito diversi investimenti nei paesi PECO in quanto proprietario-gestore ed ha lavorato con un gruppo di consulenti locali a supporto delle attività di gestione dei suoi investimenti.

Secondo l'approccio del proprietario-gestore, Revetas è in grado di garantire l'attuazione della strategia dei fondi in tutta la fase della procedura di investimento.

Sofia Airport Center crede fermamente nell'EFS. Presentiamo di seguito la descrizione degli indicatori EFS:

- L'approvazione delle opzioni EFS ha avuto luogo nel 2012 a Sofia, Bulgaria;
  - Tutti i lavoratori sono parte integrante del processo decisionale della società; e
  - La partecipazione nel processo decisionale è volontaria ed è diffusa all'interno e all'esterno dell'azienda.
- In Grecia, malgrado l'assenza di un unico contratto collettivo del settore delle pulizie, esistono 4 accordi collettivi importanti di categoria. Tre sono stati firmati dalla Federazione dei lavoratori del settore privato della Grecia (OIYE), mentre il quarto è un accordo collettivo della federazione panellenica delle imprese di pulizia (POEK), un'associazione datoriale invitata a partecipare al dialogo sociale. In altri ambiti, la condizione degli addetti alle pulizie viene determinata da un numero importante di accordi collettivi applicati in altri settori come il turismo, retail, ristorazione, hotel, librerie e imprese edili.

#### ECOLOGICAL S.A. - Anonimi Etairia A.E. (S.p.A).

Ecological S.A. è una società greca di facility management. Attualmente, occupa un posto da leader del settore e concentra la sua attività sull'erogazione di servizi di pulizia. In Grecia, le società di FM non offrono nessun programma di democrazia economica o di partecipazione dei lavoratori agli utili dell'impresa, contrariamente a quanto accade in altri paesi come l'Italia. Tuttavia vi sono delle eccezioni come le micro o le piccole cooperative (solitamente nel settore dell'agricoltura). In Ecological, la governance aziendale è attuata dagli stakeholder dell'azienda e dai dirigenti preposti. La società ha un sistema di comunicazione interno, stabilito tra sindacato e management, il cui obiettivo è quello di gestire in modo efficiente le problematiche che si possono presentare. Di solito, gli alti dirigenti sono rappresentati internamente dal dipartimento Risorse umane, o da quello finanziario, qualora si presentassero delle questioni di natura finanziaria.

Dal canto loro, i lavoratori sono rappresentati da un sindacato forte, membro della federazione greca dei lavoratori del settore privato (OYIE). Poiché i progetti dell'azienda



vengono attuati in diverse infrastrutture dislocate in Grecia, il sindacato è costituito da gruppi locali di lavoratori impiegati full-time e part-time. Ogni gruppo è poi rappresentato nelle riunioni del sindacato nazionale alle quali partecipano il dipartimento finanziario e risorse umane, nonché gli alti dirigenti, qualora vi fossero questioni particolarmente spinose. Inoltre, Ecological ha designato un ispettore con il compito specifico di supervisionare le attività del team, i servizi erogati e l'efficacia di ogni progetto. Come abbiamo osservato in precedenza, non esiste un programma ufficiale di democrazia economica o di partecipazione dei lavoratori agli utili, poiché l'azienda non prevede la concessione di azioni, la presenza nel consiglio di amministrazione o in altri organi direttivi. Tuttavia, è stato predisposto un programma di premi legati ai risultati conseguiti dall'azienda e dal team in ogni progetto. Sul piano formale, i lavoratori, i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori in genere non partecipano direttamente al processo decisionale poiché le decisioni dell'azienda vengono prese dalla dirigenza, in linea con quanto deciso dagli azionisti e dal consiglio di amministrazione. I sindacati e i rappresentanti locali svolgono un ruolo consultivo relativo al loro ambito di conoscenza e riguardante la scelta dei team e il flusso di lavoro dei vari progetti. Il ruolo consultivo è volontario e non sottoposto a nessun vincolo all'interno o all'esterno dell'azienda (ad eccezione della creazione e della funzione del sindacato). Ciò nonostante, l'esperienza di Ecological suggerisce che la consultazione regolare nell'ambito dei processi e dei progetti dell'azienda dei rappresentanti dei lavoratori ha generato un impatto positivo e creato un atteggiamento positivo nei confronti dell'efficienza e della performance.

- In Spagna, la contrattazione collettiva nel settore delle pulizie si svolge in tre comparti: pulizie generali di edifici e di strutture; pulizia stradale, compresa la raccolta e gestione dei rifiuti; la pulizia dei binari e dei treni. Nel settore della ristorazione, la contrattazione collettiva è caratterizzata da un accordo quadro di categoria che stabilisce la struttura della contrattazione collettiva e da accordi a livello regionale e territoriale che fissano i salari e l'orario di lavoro.

#### GRUPO ASPROSEAT (GRUPPO ASPROSEAT) - Asociación y Fundaciones (Associazione e fondazione)

ASPROSEAT è un gruppo di organizzazioni non profit che ha come obiettivo il miglioramento della qualità di vita dei portatori di handicap, soprattutto handicap mentali, delle loro famiglie e di altri gruppi a rischio di esclusione sociale, nel quadro di un progetto per le pari opportunità e la tutela dei loro diritti.



Salari, mantenimento dell'organico e nuovi progetti rappresentano i principali argomenti di discussione a livello aziendale. I dipendenti della ASPROSEAT partecipano alla gestione della società e in particolare di questioni come il lavoro di squadra e la rotazione del lavoro.

La qualità del dialogo sociale ed altre questioni vengono valutate dai lavoratori attraverso questionari sull'indice di soddisfazione che vengono distribuiti e raccolti periodicamente. I risultati dei questionari vengono utilizzati per valutare la qualità dell'informazione e consultazione all'interno dell'azienda.

Le procedure di informazione e di consultazione della ASPROSEAT sono stati standardizzate con l'attuazione dell' EFQM, Fondazione europea per la gestione della qualità. Al fine di migliorare il processo di contrattazione collettiva, la ASPROSEAT intende rendere il processo negoziale più trasparente, sfruttando le possibilità offerte da riunioni di approfondimento. Nell'ambito dell'innovazione di questo processo, l'ASPROSEAT utilizzerà i social network per garantire un'informazione aggiornata.

## COCLUSIONI

L'Europa sta puntando su una ripresa economica fedele al principio di economia sociale di mercato contenuto nel trattato UE. Un nuovo dialogo sociale deve essere creato per dare un contributo importante alla governance europea che ha registrato cambiamenti repentini nel corso degli ultimi anni. Grazie agli studi e agli scambi realizzati nel corso degli ultimi 5 anni, i partner di ProEFP sono consapevoli che il dialogo sociale, la contrattazione collettiva e la partecipazione dei lavoratori non possono essere considerati pratiche autonome, in quanto collegate le une alle altre. I cambiamenti in uno di questi tre ambiti fondamentali influenzeranno automaticamente gli altri.

Il progetto ProEFP4 ha analizzato il modo in cui la democrazia economica e la contrattazione collettiva si sostengono a vicenda e si legano alle norme di legge e a quelle stabilite mediante la contrattazione per incoraggiare la partecipazione nelle aziende europee.

Lo studio ProEFP4 è il quarto dalla creazione della rete ProEFP.

ProEFP ha come scopo quello di valutare ciò che rimane dei percorsi di partecipazione in Europa dopo un decennio di crisi che ha sconvolto i modelli produttivi e indebolito le relazioni industriali. La legislazione sul lavoro, la contrattazione collettiva, la partecipazione dei lavoratori nelle imprese hanno subito delle profonde modifiche rispetto al decennio passato. La ricerca di ProEFP vuole avviare il dibattito riguardante imprese e settori specifici. A tal fine, partendo da un'esperienza umana concreta, si cerca di delineare un quadro teorico di sfide riguardanti gli attori economici e sociali. Il progetto ProEFP4 ha preso in esame l'attuale acquis comunitario in materia di diritti di informazione, consultazione e di partecipazione dei lavoratori analizzando il modo in cui i cambiamenti nei sistemi nazionali di contrattazione collettiva hanno influenzato la corretta attuazione di questi diritti a livello nazionale ed europeo. L'accento è stato posto sugli strumenti legali che stabiliscono un chiaro legame tra contrattazione collettiva e diritti di informazione, consultazione e di partecipazione. Il raffronto è stato fatto con il settore dei servizi e del commercio.

La metodologia del progetto poggia sulle tendenze e le sfide comuni in Europa nell'ambito economico e sociale al fine di rendere la partecipazione dei lavoratori un punto di forza nelle PMI, in base agli obiettivi della Strategia UE 2020, per estendere il mercato unico e preservare la coesione sociale.

La ricerca condotta sul settore del commercio e dei servizi ha messo in luce l'impatto della crisi sui diritti di informazione e consultazione. E' stata, altresì, evidenziata l'importanza di questi diritti come strumenti di lotta contro le diseguaglianze per rendere la società più dinamica attraverso maggiori investimenti per migliorare le competenze e la mobilità sociale.



L'analisi settoriale è stata svolta su due livelli. Il primo livello corrisponde ad una ricerca generale tesa a delineare una panoramica dei due settori, mentre il secondo livello si è concentrato su studi di caso condotti in diversi paesi UE. È stato dimostrato che il dialogo sociale e il coinvolgimento dei lavoratori agiscono in due settori importanti e sulle sfide lasciate dalla crisi economica.

Nell'Europa del dopo crisi, il quadro teorico per lo sviluppo della partecipazione dei lavoratori dovrebbe essere oggetto di ulteriore sviluppo. È ampiamente diffusa l'idea di un'economia partecipativa più forte, più redditizia e più sostenibile.

L'attuale concetto di partecipazione si estende per abbracciare il welfare aziendale. In un contesto caratterizzato da tagli al welfare pubblico, la contrattazione collettiva si assume la responsabilità di predisporre dei servizi.

Tuttavia, il rischio della partecipazione è quello di diventare selettiva ed accessibile soltanto a chi se lo può permettere: lavoratori altamente qualificati impiegati nei settori più innovativi e appartenenti alle aree grigie tra lavoro dipendente e lavoro autonomo, ecc. La partecipazione può diventare "un lusso", una condizione elitaria- il che si oppone alle fondamenta del modello sociale europeo.

La nostra analisi ha permesso di valutare come il coinvolgimento dei lavoratori sia più importante nei sistemi di partecipazione economica dei lavoratori (EFP). Recentemente, la UE ha considerato la partecipazione economica dei lavoratori una componente della buona governance nel Piano di azione per il diritto societario e la corporate governance (2012) ed è stata evidenziata in uno studio del Parlamento del 2014. La Francia è l'unico paese in Europa con una legislazione solida che riconosce l'interesse della società nel sostenere e disciplinare la partecipazione economica dei lavoratori. In altri paesi la partecipazione economica dei lavoratori rientra nella sfera degli Interessi privati delle imprese e/o dei loro addetti.

Malgrado lo sforzo programmatico, l'EFP non sarà mai inserita nella "cassetta degli attrezzi" dei decisori europei. Oggi in Europa manca la conoscenza della dimensione e degli effetti sistemici dei programmi di EFP nell'economia e nella società. Ciò si scontra con il maggiore uso di questi strumenti sulla scia della crisi economica e con gli obiettivi (governance economica dell'UE) dell'EFP di costruire economie più flessibili aumentando la resilienza sociale.

Il presente studio ha analizzato ciò che rimane della partecipazione dei lavoratori dopo la crisi economica. Si evidenzia che l'EFP aiuta le aziende a preparare il personale ad affrontare nuove sfide (legate alle competenze professionali e alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro) e necessita di aziende con una mentalità sociale. La democratizzazione del capitale è un modo per creare un profilo di investitore paziente e lungimirante.





Il presente studio è stato svolto nell'ambito di un progetto finanziato dalla UE "Employee Involvement in the post-crisis Europe, benchmarking the commerce and Service sectors" VS/2015/0367.

I partner del progetto sono rappresentati da co-richiedenti e organizzazioni associate.

#### CO-RICHIEDENTI

- DIESIS
  - CONFESAL (affilié)
  - SCUOLA NAZIONALE SERVIZI (affilié)
  - LEGACOOP SERVIZI (affilié)
- SYNDEX Europe International
- UNIEUROPE

#### ORGANIZZAZIONI ASSOCIATE

- AVANZI • AVANZI
- IAFP • IAFP
- LIGA • LIGA
- CES • CES
- FISASCAT • FISASCAT
- CFDT • CFDT
- AGP • AGP
- CISLAGPEV • CISLAGPEV
- UGT • UGT
- STANDART • STANDART ETHICS

La ricerca è stata svolta da Diesis, i suoi membri e da SYNDEX Europe International.

In particolare, DIESIS ha curato le parti generali e il coordinamento. CONFESAL, Legacoop Servizi e Scuola Nazionale Servizi hanno svolto la ricerca sul settore dei servizi. SYNDEX Europe International ha curato l'analisi del settore del commercio.

Tutte le organizzazioni associate hanno partecipato attivamente a tutti gli eventi del progetto ed hanno offerto gli approfondimenti e le esperienze contenute nella ricerca.

La relazione completa, che comprende la versione integrale degli studi di caso, è disponibile nel sito internet ProEFP website [www.proefp.eu](http://www.proefp.eu)



*Il rapporto è il risultato de un progetto cofinanziato dalla Commissione, DG occupazione, affari sociali e inclusione (VP/2015/003)*



*Il contenuto di questa pubblicazione rispecchia unicamente l'opinione degli autori. La Commissione europea non è responsabile dell'informazione.*