

I comitati aziendali europei e la sfida della trasformazione digitale nelle imprese transnazionali

**PICCOLO MANUALE AD USO DELLE PARTI DEL DIALOGO
SOCIALE AZIENDALE EUROPEO**

Luglio 2019



PREMESSA

Il presente documento intende evidenziare gli insegnamenti tratti dai diversi workshop che nel 2018-2019 hanno riunito le diverse parti dei comitati aziendali europei e dei comitati di società europee, management e lavoratori, di diversi settori e paesi. Esso ambisce ad essere soltanto un punto di partenza, imparziale, destinato alle parti del dialogo sociale europeo nella loro diversità, al fine di avviare una riflessione, il più possibile aperta, sul ruolo dei comitati nella rivoluzione digitale - presente e futura - in atto nelle aziende. Ci auguriamo che possa contribuire allo sviluppo di un dialogo aziendale europeo economicamente efficace e socialmente responsabile.

Nell'impossibilità di riportare in modo esaustivo tutte le idee, testimonianze e riflessioni scambiate nel corso del progetto, gli autori del manuale, ATREES e IR Share, sono stati condotti a effettuare delle scelte, di cui soli portano la responsabilità ai fini della presente pubblicazione.

Il progetto non sarebbe stato possibile senza il sostegno dei nostri committenti, la CEC European Managers, e delle organizzazioni partner: SBI Formaat, la Fundacion 1º de Mayo, la Fondazione Giacomo Brodolini, SindNova e la DG Occupazione, Affari Sociali e Inclusione della Commissione Europea. A tutti loro rivolgiamo i nostri più calorosi ringraziamenti per la fiducia e l'impegno dimostrati.

Infine, un ringraziamento speciale e amichevole ai partecipanti dei workshop di Parigi, Roma e Bruxelles, cui il progetto è interamente dedicato. Speriamo che esso rappresenti soltanto una prima tappa, esplorativa, di un percorso che genererà approfondimenti futuri a mano a mano che progrediranno le riflessioni e le esperienze di ciascuno, responsabili delle risorse umane e rappresentanti dei lavoratori. Sono queste riflessioni ed esperienze che costituiscono i comitati aziendali europei ed esse sono e saranno sempre essenziali.



Project Manager
ASTREES

SOMMARIO

| | |
|---|----|
| 1. LE RAGIONI PER AGIRE | 7 |
| Definire la trasformazione digitale dal punto di vista dei comitati aziendali europei. | |
| 2. I PRO E I CONTRO | 11 |
| I comitati aziendali europei come parte della trasformazione digitale delle organizzazioni? | |
| 3. CHE COSA FARE? | 15 |
| Pratiche eterogenee, esempi e interrogativi | |
| 4. SI PASSA ALL'AZIONE? | 24 |
| Alcuni punti di riferimento | |

INTRODUZIONE

I rapidi cambiamenti tecnologici e le incertezze da essi generate rendono il dialogo sociale sempre più necessario

L'affermazione, tratta dalla Dichiarazione congiunta delle parti sociali europee del settore assicurativo (**Joint declaration on the social effects of digitalization by European social partners in the insurance sector**), fa eco all'ormai grande attenzione che le parti sociali europee rivolgono a questa sfida. Già da diversi anni, infatti, e in particolare dal 2016, sono stati prodotti una serie di testi congiunti a livello interprofessionale e settoriale¹ :

- **Statement of the European social partners on digitalisation** (Dichiarazione delle parti sociali europee sulla digitalizzazione; interprofessionale; 16 marzo 2016)
- **Joint declaration on the social effects of digitalisation by the European social partners in the insurance sector** (Dichiarazione congiunta delle parti sociali europee sugli effetti sociali della digitalizzazione nel settore assicurativo; 12 ottobre 2016).
- **Joint position on social and employment-related aspects of digitalisation** (Posizione congiunta sugli aspetti sociali e occupazionali della digitalizzazione; settore chimico; 22 novembre 2016).
- **The impact of digitalisation on the world of work in the metal, engineering and technology-based industries** (L'impatto della digitalizzazione sul mondo del lavoro nell'industria metallurgica, ingegneristica e tecnologica; 8 dicembre 2016).
- **The impact of digitalisation on employment in Banking sector** (L'impatto della digitalizzazione sull'occupazione nel settore bancario; 30 novembre 2018).

Dati gli obiettivi del manuale, quali insegnamenti possiamo trarre da questi testi, frutto del dialogo tra le parti sociali europee? Sostanzialmente due:

In primo luogo, che su questa tematica complessa e variegata, è possibile riuscire a giungere ad analisi condivise tra il management delle aziende e i rappresentanti dei lavoratori.

« The introduction of digitalised systems and processes demand major transformations of work organisation. One challenge is finding working methods that combine the expertise with creativity, social interaction, and flexibility. New forms of work are needed including flexible working hours and telework. They are in the common interest

¹ Cfr.: Commissione Europea, Employment and Social Developments in Europe, Annual review, cap. 6, 2018

of both employers and employees” (Dichiarazione congiunta; settore bancario; 2018)

In secondo luogo, che i temi affrontati giustificano agli occhi delle parti sociali l'avvio e lo sviluppo di un dialogo a livello europeo:

«Social partners in the MET sector consider that the consequences of the digitalisation on the MET sector deserve being discussed jointly by social partners at European level » (posizione congiunta; settore metalmeccanico; 2016).

L'espressione di tale necessità può essere determinata sia dalla portata delle trasformazioni in atto, incuranti dei confini nazionali, sia dalle disparità esistenti tra i paesi europei nella presa di coscienza di queste sfide, come anche dai mezzi per accompagnare cambiamenti di ampio respiro.

Oggi si è tutti concordi nel riconoscere la fondatezza del dialogo sociale europeo per affrontare gli impatti positivi e negativi della trasformazione digitale. Riprendendo quindi un'idea formulata in tutti i testi sopraindicati, occorre **«plasmare la trasformazione digitale»**.

Quale dialogo sociale sui temi della rivoluzione digitale?

Sebbene il dialogo sociale settoriale europeo affermi il carattere strategico delle trasformazioni in atto, sono ancora scarse le informazioni su come tradurle concretamente il contenuto attraverso processi e strumenti di dialogo sociale ai diversi livelli.

Oltre ai lavori attualmente in corso², la fonte più completa in materia è uno studio avviato dalla Confederazione Europea dei Sindacati, i cui risultati sono stati resi noti a fine 2018³. Senza pretendere di riassumerne qui i contenuti, ci limiteremo ad evidenziarne alcune tra le conclusioni più salienti:

- è indubbia l'esistenza di disparità tra rappresentanti dei lavoratori in Europa, sia nella comprensione della digitalizzazione come fonte di opportunità o di rischi, sia sulla partecipazione dei lavoratori rispetto a tali tematiche;
- le organizzazioni sindacali e i rappresentanti dei lavoratori in Europa sono consci dei possibili impatti di questa trasformazione e non nutrono opposizioni di principio; tuttavia riferiscono sovente di un dialogo sociale carente e perfino temono, una parte significativa di essi, un conseguente indebolimento della partecipazione dei lavoratori.

Sembra quindi emergere chiaramente da questi lavori la necessità di approfondire le opportunità di sviluppo del processo del dialogo sociale sulla spinta della trasformazione digitale.

Quale ruolo e quale valore aggiunto per i comitati aziendali europei rispetto alla digitalizzazione delle imprese transnazionali?

Sono questi gli interrogativi al centro del presente manuale. Se, infatti, i processi di dialogo sociale nel campo dei cambiamenti dell'economia generati dalla digitalizzazione sembrano ancora emergenti, a maggior ragione lo è il dialogo sociale europeo a livello aziendale.

Punto di partenza del progetto EWC 4.0 è la scommessa che sia possibile avanzare su tali tematiche mobilitando l'intelligenza collettiva dei soggetti partecipanti al dialogo sociale aziendale europeo.

Il processo che si è inteso sviluppare a tale scopo è basato principalmente sui lavori di tre workshop volti a raggiungere due obiettivi strettamente connessi:

- consentire il “mutual learning” tra le parti dei comitati aziendali europei, responsabili delle risorse umane o rappresentanti dei lavoratori, provenienti da diverse aziende transnazionali, settori e paesi;

² Ad es., il progetto Diresoc: diresoc.eu

³ E. Voss, [Digitalisation and workers participation : what trade unions, company level workers and online platform workers in Europe think](#), ETUC, 2018

- contribuire a far emergere interrogativi e possibili strade d'azione al fine di "impegnare" i comitati aziendali europei e i comitati di società europee in un processo di dialogo sui cambiamenti tecnologici in atto, e dal divenire ancor incerto.

I tre workshop organizzati nel 2018-2019⁴ che costituiscono la base del presente manuale, hanno riunito ciascuno un numero di partecipanti compreso tra venti e ventotto, provenienti da una quindicina di gruppi transnazionali diversi, principalmente dei settori metalmeccanico, chimico, bancario, assicurativo, dei servizi informatici e delle telecomunicazioni. Nel rispetto della logica del progetto, si tratta ogni volta sia di rappresentanti dei lavoratori membri delle istanze interessate, sia dei responsabili delle risorse umane che ne curano l'animazione. Vi hanno altresì preso parte alcuni esperti, in particolare un ricercatore assegnato a questo progetto da Eurofound⁵, gli esperti delle organizzazioni partecipanti al progetto⁶, ed alcuni rappresentanti sindacali a livello settoriale.

Il risultato di questo processo di lavoro non può evidentemente essere assimilato in nessun modo a studi scientifici volti a misurare e a dar conto nel modo più esaustivo possibile di quanto oggi si faccia in seno ai comitati aziendali europei nel campo della trasformazione digitale. I suoi contenuti sono lungi dall'essere una sorta di una ricetta bella e fatta o un « prontuario del pensiero », tanto la capacità di agire dipende strettamente dalle specificità proprie a ciascuna azienda e a ciascun comitato europeo. Più coerentemente con gli obiettivi del progetto, si tratta piuttosto di offrire alle parti dei comitati aziendali europei, manager o rappresentanti del personale, punti di riferimento e riflessioni. Confidiamo che si rivelino utili per avviare e condurre, sulla durata, nuove iniziative volte a rafforzare la partecipazione dei comitati aziendali europei e il loro valore aggiunto specifico su una problematica di ampio respiro, e per sua natura transnazionale ed evolutiva. È questa l'ambizione che ci ha condotti a definire il presente documento "manuale", in quanto contiamo che possa rappresentare una base propizia per l'espressione - sempre necessaria - dell'autonomia e della creatività delle parti del dialogo sociale aziendale europeo.

4 Il primo workshop si è tenuto a Parigi nel giugno 2018; il secondo a Roma nel dicembre 2018; infine, il terzo, a Bruxelles nell'aprile 2019.

5 Eurofound è un'agenzia tripartita dell'Unione Europea che dedica parte dei propri lavori di ricerca alla definizione concreta **dei contorni della trasformazione digitale, in generale e nei diversi settori, nonché della sua incidenza sull'occupazione, le competenze, le condizioni di lavoro, le forme di organizzazione del lavoro** ecc.

6 Specificatamente: la **Fundacion 1º de Mayo**, the **Fondazione Giacomo Brodolini**, nonché la società di consulenza **SBI FORMAAT**

LE RAGIONI PER AGIRE

**Definire la trasformazione digitale dal punto di vista
dei comitati aziendali europei**

Constatazioni:

→ **Per le parti dei comitati aziendali europei la digitalizzazione non è soltanto un termine alla moda.**

Scambiare con i soggetti partecipanti ai comitati aziendali europei consente di confermare quanto l'intuito suggerisce spontaneamente: alla luce delle tecnologie attualmente in uso, la trasformazione digitale è già una realtà. Sebbene le tecnologie siano diverse a seconda delle attività e del settore specifico d'appartenenza⁷, esse sono tutte fonte di testimonianze e riflessioni sull'evoluzione dell'occupazione e del lavoro.



Pur non potendo dar conto in modo esaustivo della materialità dei cambiamenti tecnologici in atto, questa breve panoramica consente tuttavia di evidenziare empiricamente la loro realtà dal punto di vista delle parti del dialogo sociale. Meriterebbero di essere trattati molti altri aspetti, uno per tutti, lo spostamento delle frontiere tradizionali tra i macrosettori economici, in particolare nell'industria e nei servizi: **«Oggi il nostro mestiere non consiste più semplicemente nel produrre interruttori salvavita, ma nell'utilizzare i dati per personalizzare i servizi da fornire in casa del cliente»** (un responsabile RU; settore industriale).

⁷ Dispositivi connessi, realtà virtuale, stampa 3D, intelligenza artificiale, robotica avanzata, ecc. Per l'industria, cfr. in particolare: Eurofound (2018), *Game changing technologies: Exploring the impact on production processes and work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg

La panoramica non consente neppure di approfondire le diverse accezioni assunte nel tempo dal termine “digitalizzazione”⁸. Quel che è certo è che se l’intelligenza artificiale - forse l’archetipo stesso dell’odierna digitalizzazione - suscita molti commenti, positivi e negativi, anche la “digitalizzazione vecchio stampo”, come conversione di informazioni da un supporto fisico in dati numerici, può rappresentare un fattore di preoccupazione per le persone, in quanto implica il ricorso a soluzioni di gestione elettronica dei documenti **«che possono condurre a trasferire le mansioni amministrative più semplici delle funzioni supporto verso i ricercatori»** (un segretario di CAE; settore industriale)

In questo senso i nostri workshop sono una dimostrazione della grande capacità delle parti del dialogo sociale europeo a interpretare molto concretamente le evoluzioni tecnologiche in atto nella loro diversità, e a individuarne le sfide che potrebbero potenzialmente rappresentare altrettanti temi di lavoro congiunto tra aziende e rappresentanti dei lavoratori.

→ **Far propria la trasformazione digitale è una sfida chiave per i soggetti partecipanti ai comitati aziendali europei.**

Le ricerche accademiche oggi disponibili consentono di individuare i grandi vettori dei cambiamenti del lavoro e dell’occupazione sulla spinta della trasformazione digitale in atto⁹:

- L’automazione delle mansioni, intesa come la sostituzione delle macchine (alimentate da masse di dati) al lavoro umano, in particolare per i compiti più ripetitivi, siano essi fisici o intellettuali.
- La digitalizzazione dei processi produttivi di beni e servizi (introduzione dei sensori, internet delle cose, ma anche ricorso alla stampa 3D, alla realtà virtuale e aumentata).
- Il coordinamento tramite piattaforme digitali, inteso come ricorso a reti digitali per coordinare transazioni economiche per mezzo di algoritmi.

Alla luce delle innovazioni già introdotte o in corso sviluppo, tutte queste evoluzioni sono oramai

tecnicamente possibili.

Tali fattori di cambiamento offrono diversi campi d’intervento strategico per il dialogo sociale e i suoi partecipanti a livello aziendale:

- Cambiamenti prevedibili nell’occupazione (distruzione e creazione di posti di lavoro).
- Cambiamenti nelle forme di organizzazione del lavoro e nei processi produttivi di beni e servizi.
- Politiche di management delle competenze e politiche formative.
- Orario di lavoro: retribuzione del lavoro a fronte dei cambiamenti occupazionali, work-life balance.
- Condizioni di lavoro e salute/sicurezza sul lavoro (impatti negativi e/o positivi).
- Privacy e controllo dei lavoratori.
- Inquadramento etico dell’uso delle nuove tecnologie.

Alla luce di questo lungo elenco di possibili tematiche sollevate dalla trasformazione digitale, si capisce agevolmente come lo sviluppo del dialogo sociale in quanto tale, ai diversi livelli, sia chiaramente un campo che si apre a tutte le sue parti in azienda.

⁸ Le definizioni abbondano, ma convergono tutte, da una parte, sull’idea dell’abolizione delle frontiere fisiche e temporali consentita dalle molteplici possibilità di connessione a reti virtuali e, d’altra, sull’utilizzo massiccio del big data consentito dai “nuovi” strumenti di raccolta di questo tipo di dati (dallo smartphone ai dispositivi connessi).

⁹ Per maggiori dettagli, [cfr. Eurofound \(2018\), Automation, digitisation and platforms: Implications for work and employment, Publications Office of the European Union, Luxembourg.](#)

Che cosa ricordare? – I punti chiave

- Nel complesso, le sfide sociali connesse alla trasformazione digitale (occupazione, competenze, condizioni di lavoro, ecc.) sono oggi alquanto ampiamente individuate, sebbene i cambiamenti tecnologici continui e sempre in corso di attuazione sfuggano ad ogni valutazione statica.
- Le parti dei comitati aziendali europei, management e rappresentanti dei lavoratori, sono in grado di interpretare tali evoluzioni, in particolare dal punto di vista della loro profonda conoscenza dell'azienda. Per quanto a prima vista scontata, questa osservazione è fondamentale se si desidera immaginare un qualsiasi tipo spazio da riservare ai comitati aziendali europei rispetto alle trasformazioni in atto.

FOCUS POINT

Data la grande diversità delle problematiche sollevate, è probabilmente necessario che le parti dei comitati aziendali europei siano in grado di individuare i campi e gli interrogativi che li riguardano in via prioritaria al loro livello: *“chi troppo vuole nulla stringe”*.

I PRO E I CONTRO

**I comitati aziendali europei come parte della
trasformazione digitale delle organizzazioni?**

Se da un lato sembra agevole individuare l'esistenza di buone ragioni tali da condurre i CAE a rilevare le sfide sollevate dalla trasformazione digitale, dall'altro, occorre altresì interrogarsi in modo molto pragmatico su cosa militi a favore di questo tipo di impegno, e cosa contro.

■ **Cosa milita a favore dell'impegno da parte dei CAE:**

- **La trasformazione digitale travalica le frontiere:** com'è noto, e nonostante le difficoltà ricorrenti riscontrate nel dare sempre una definizione precisa di questo concetto, i CAE hanno vocazione ad occuparsi di questioni transnazionali¹⁰. Ora, risulta agevole¹¹ in linea di principio dimostrare che la concezione e l'attuazione di una strategia di trasformazione digitale obbedisca a una logica transnazionale. Infatti, in considerazione delle reali opportunità in termini di performance economiche offerte da tali tecnologie è dubbio che tale trasformazione non sia pilotata ai più alti livelli aziendali, che riguardi uno solo dei paesi in cui è insediato un gruppo transnazionale o ancora che il suo impatto potenziale, rispetto alla sua portata, non sia rilevante per tutti i lavoratori europei. Di conseguenza, tanto strategicamente quanto giuridicamente, si può affermare con una buona dose di certezza che la digitalizzazione di un'impresa transnazionale rappresenti effettivamente una questione transnazionale.
- **La rappresentanza dei lavoratori nei diversi paesi in cui è insediato un gruppo transnazionale è di frequente caratterizzata da una certa eterogeneità,** facendo quindi dei CAE un elemento essenziale per garantire il diritto dei lavoratori all'informazione, così come sancito dall'articolo 27 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea.
- **Infine, a dispetto della profusione di rapporti ufficiali nazionali e internazionali, non solo la portata dell'impatto dei cambiamenti digitali sull'occupazione rimane incerta e in continua evoluzione, ma lavoratori e manager sono lungi dall'essere coscienti o convinti che tale trasformazione li riguardi.** Oltre a ciò, se gli impatti in termini di vita e lavoro, di trasformazione delle professionalità, finanche di sconvolgimento del modello economico non necessitano più di alcuna dimostrazione, essi permangono difficilmente prevedibili. Farsene carico tardivamente può rivelarsi costoso se non fatale per le organizzazioni. Accompagnare una trasformazione in continuo divenire, e dagli effetti (positivi e negativi) incerti, sembra giustificare che lo sviluppo di un dialogo strategico sia riconosciuta come un'opportunità perché essa avvenga nell'interesse dei lavoratori e delle aziende.

■ **Cosa può rappresentare un freno per l'impegno da parte dei CAE**

Le difficoltà rilevate, diverse a seconda dell'azienda e del settore considerato, derivano tanto dalle debolezze insite nel funzionamento dei CAE in generale, quanto dalle specificità relative al processo innovativo:

- Tematica strategica, e in tal senso rientrante in primis nelle prerogative manageriali, la trasformazione digitale non è necessariamente condivisa a monte con i CAE: **«Il digitale fa parte della strategia aziendale e in pratica non è realmente dibattuto a monte con i rappresentanti del personale a livello europeo» (un segretario di CAE; settore metalmeccanico).** Un'ulteriore testimonianza rileva la modalità di affrontare e presentare gli impatti della trasformazione digitale da parte del management: **«Se quest'ultima viene presentata innanzitutto come un mezzo per giustificare riduzioni di organico e non, contemporaneamente, come un'opportunità di crescita per l'azienda, si corre il grosso rischio di non instaurare nessun tipo di dialogo sociale sufficientemente a monte delle decisioni» (un segretario di CAE; settore chimico).**
- Il funzionamento abituale, ordinario, dei CAE non consente sempre di stabilire la comunicazione tra l'istanza stessa e i soggetti incaricati dell'innovazione in seno all'impresa transnazionale, distinti dai consueti interlocutori delle risorse umane, un fattore, questo, che impedisce di anticipare real-

¹⁰ Sul concetto di transnazionalità e le difficoltà d'interpretazione teoriche e pratiche da essa sollevate, si veda in particolare <http://manageworkscouncils.eu/>

¹¹ Quantomeno in termini generali, e fatte salve difficoltà potenziali che potrebbero presentarsi in questo senso in una situazione particolare.

mente gli impatti potenzialmente negativi delle trasformazioni considerate. La situazione è talvolta “aggravata” dalle modalità stesse di gestione dell’innovazione, ad esempio, in modalità aperta, con il coinvolgimento spesso di operatori economici esterni all’azienda e tali da rafforzare la sensazione, agli occhi dei rappresentanti del personale a livello europeo, e forse anche dei loro interlocutori delle risorse umane, che l’innovazione sia una “scatola nera”: **«L’informazione e la consultazione del CAE avvengono soltanto quando i manager delle risorse umane sono informati del progetto. Un’ulteriore sfida potrebbe essere che i membri del CAE informino i loro interlocutori delle risorse umane per stabilire/avviare un dialogo»** (un segretario di CAE; prodotti e servizi informatici)

- Alcuni paesi (ad. es., la Spagna) riferiscono la difficoltà, sia da parte dei rappresentanti dei lavoratori, sia dei loro manager RU, a poter cogliere di fatto tali cambiamenti tecnologici a causa di una formazione o sensibilizzazione inadeguate.
- La posizione centrale occupata dai CAE nelle aziende di dimensioni transnazionali può rendere più delicata, da parte dei componenti del CAE, l’individuazione e la valutazione dei cambiamenti tecnologici che vanno ad incidere su situazioni più vicine alla base.
- Le differenze nazionali - che definiremo culturali - nella comprensione di alcune evoluzioni possono impedire una vera coesione tra i componenti del CAE, e perfino condurre a negare ogni legittimità del CAE stesso a trattare queste trasformazioni¹².
- Inoltre, non essendo spesso il solo vettore di trasformazione nelle aziende transnazionali¹³, può sembrare materialmente difficile riservare alla trasformazione digitale un posto particolare in ordini del giorno già di per sé molto nutriti.

■ **I comitati aziendali europei come parti della trasformazione digitale dei gruppi transnazionali**

| PRO | CONTRO |
|--|---|
| <p>+ Transnazionalità della trasformazione digitale</p> | <p>- Trasformazione digitale come parte integrante della strategia aziendale e prerogativa del management</p> |
| <p>+ I CAE come unico vero spazio per accedere ad informazioni strategiche del gruppo transnazionale</p> | <p>- Inesistenza di un legame costituito tra il CAE e i soggetti interni e/o esterni all’azienda incaricati del processo di innovazione</p> |
| <p>+ Una trasformazione permanente, favorevole ad un dialogo sociale permanente</p> | <p>- Formazione inadeguata in materia di innovazioni digitali da parte dei soggetti partecipanti ai CAE</p> |
| | <p>- Il CAE, un’istanza di rappresentanza centrale ma lontana dalla base</p> |
| | <p>- Scarsa coesione tra i soggetti partecipanti ai CAE</p> |
| | <p>- La trasformazione digitale, un tema tra i tanti</p> |

¹² A sostegno di questa constatazione, durante i workshop sono state sollevate in particolare le problematiche connesse alla privacy.

¹³ Menzioniamo, perché particolarmente esemplificativo, il caso del settore bancario assoggettato a molteplici fattori di cambiamento

Che cosa ricordare? – I punti chiave

- Se, da un lato, la trasformazione digitale sembra di per sé giustificare una reale partecipazione dei CAE a queste tematiche con rilevanti implicazioni economiche e sociali, dall'altro, essa cristallizza i punti deboli da tempo individuati nel funzionamento concreto degli stessi CAE.
- La tecnicità e la complessità dei cambiamenti voluti, nonché le modalità di gestione dell'innovazione stessa in seno alle aziende sono tali da rendere ancor più difficile la presa in carico di queste tematiche da parte dei soggetti partecipanti ai comitati aziendali europei.

FOCUS POINT

Per sua stessa natura permanente e in costante evoluzione, fonte di minacce, ma anche di opportunità ben reali che presuppongono delle scelte, la trasformazione digitale sembra poter costituire un terreno privilegiato per organizzare/promuovere un ruolo attivo dei CAE come partner dell'azienda a supporto delle sue performance economiche e sociali. L'incertezza insita in tale processo può infatti giustificare che i soggetti partecipanti ai CAE, manager e sindacati, decidano di far proprio il tema e accettino pertanto di intraprendere un processo di apprendimento mutuo e congiunto: **«I rappresentanti dell'azienda e dei lavoratori devono capire che è nel loro comune interesse collaborare su tali tematiche» (un segretario di CAE; settore assicurativo)**

La natura delle evoluzioni considerate deve pertanto, con ogni probabilità, più ancora che su altre tematiche, condurre i soggetti partecipanti ai CAE a definire congiuntamente, nel modo più preciso possibile, e a monte, il valore aggiunto atteso dalle iniziative dell'istanza rispetto alle prerogative degli altri livelli manageriali o di rappresentanza dei lavoratori in seno all'azienda.

CHE COSA FARE?

Pratiche eterogenee, esempi interrogativi

A dispetto dei possibili ostacoli ricordati in precedenza, esistono, e sono spesso ancora in corso, delle iniziative che dimostrano la capacità dei CAE a rappresentare un livello pertinente di dialogo sulla trasformazione digitale dei gruppi transnazionali e dei suoi impatti reali o potenziali.

Proponiamo qui una classificazione delle iniziative presentate nel quadro dei nostri lavori:

→ **Capire il processo di digitalizzazione dell'azienda.**

Come abbiamo già ampiamente evidenziato, “trasformazione digitale” è un termine generico che copre una grande diversità di tecnologie e di possibili impatti.

Non è pertanto sorprendente che alcuni CAE prendano l'iniziativa di analizzare il fenomeno tanto in termini generali, quanto, e soprattutto, rispetto alle evoluzioni proprie a ciascuna azienda.

Questo lavoro di studio e di analisi può essere condotto con modalità diverse che variano in funzione delle risorse di cui dispone il CAE in virtù dell'accordo istitutivo, delle abitudini di lavoro e dell'esperienza precedentemente acquisita in seno al comitato stesso. In questo ambito, occorre rilevare in particolare:

- **Le indagini transnazionali realizzate dal CAE su tutto o parte del perimetro europeo del gruppo. Esse sono volte a raccogliere informazioni precise sul grado di implementazione delle nuove tecnologie al fine di trarne raccomandazioni per future azioni.**

UN'INDAGINE TRANSAZIONALE SULLA DIGITALIZZAZIONE DEI SITI INDUSTRIALI DEL GRUPPO MICHELIN IN EUROPA

Istituito nel 1999, e regolato attualmente da un accordo modificato il 18 ottobre 2011, il comitato aziendale europeo del gruppo Michelin (produzione e distribuzione di pneumatici) annoverava, nel novembre 2018, trentadue membri titolari in rappresentanza dei lavoratori di quindici paesi europei, benché il gruppo non possieda stabilimenti su tutto questo vasto perimetro. In virtù dell'accordo istitutivo, il CAE dispone di una varietà di risorse, in particolare:

- la possibilità per il comitato ristretto del CAE di costituire, previo consenso della direzione, gruppi di lavoro su tematiche specifiche;
- un bilancio di funzionamento fissato annualmente su proposta del CAE, e previa approvazione da parte della direzione centrale;
- una dotazione al fine di finanziare il ricorso a consulenze esterne per un importo pari a 70.000 euro su tre anni.

Su queste basi, il CAE Michelin ha avviato la

prassi, divenuta ormai regolare, di realizzare indagini mirate su tematiche specifiche al fine di informare i componenti del comitato sulla situazione dei lavoratori del gruppo e di orientare le iniziative da intraprendere. La prima indagine, realizzata nel 2016, ha riguardato il livello di vita dei lavoratori del gruppo in Europa; nel 2017, è stata affrontata l'occupazione dei senior in seno al gruppo. La terza indagine, avviata nel 2018, la cui conclusione è prevista all'inizio del 2020, è dedicata all'analisi degli impatti della digitalizzazione in atto nel gruppo. L'indagine, coordinata dal comitato, è stata affidata ad una società di consulenza esterna. Essa riguarda in particolare un certo numero di siti industriali del gruppo presenti in Europa ed è volta ad analizzare, per ciascuno di essi, il grado di comprensione delle trasformazioni indotte dai diversi progetti di trasformazione digitale, il dialogo tra le diverse parti interessate, nonché i mezzi mobilitati a sostegno di tale trasformazione. Su queste basi si intende determinare quali siano le condizioni per il successo delle trasformazioni in atto

- **La comprensione della trasformazione digitale e dei suoi impatti da parte dei gruppi di lavoro dei CAE. Si tratta nel complesso di consentire ai componenti dei CAE di raggiungere una comprensione condivisa dei cambiamenti in atto al fine di porre le fondamenta per le iniziative future dell'istanza**

CAPIRE LE SFIDE DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE IN SENO AL CAE ENGIE

Il funzionamento del comitato aziendale europeo del gruppo Engie (fornitura d'energia e servizi) è regolato da un accordo stipulato nel 2009 e modificato nel 2013. Al fine di agevolare i lavori della plenaria, al comitato è riconosciuto il diritto di istituire gruppi di lavoro, permanenti o ad hoc, formati da membri titolari o supplenti, e con la partecipazione di rappresentanti della direzione. I gruppi si riuniscono due volte l'anno. Uno di essi è dedicato alle evoluzioni tecnologiche e organizzative del gruppo. Composto da una ventina di membri del CAE provenienti dai diversi paesi rappresentati, il gruppo, denominato "Gruppo di Lavoro Studi" approfondisce il contesto delle evoluzioni tecnologiche e la strategia del gruppo Engie al riguardo. Esso ha la facoltà di arricchire le proprie riflessioni ricorrendo a contributi esterni (ricercatori, esperti, sindacalisti...) al fine di migliorare la propria comprensione del contesto e dell'ambiente, confrontare situazioni, valutare le sfide. Esso incontra i rappresentanti del management responsabili della gestione dei progetti di trasformazione in seno al gruppo Engie e riferisce al comitato aziendale europeo e ai suoi membri sui propri lavori. A seconda delle tematiche, emette raccomandazioni o allerta i rappresentanti dei diversi paesi sui rischi, le conseguenze e le anticipazioni necessarie dal punto di vista sociale. Per conoscere meglio gli sviluppi concreti dei progetti delle filiali, e di valutarne gli impatti, esso utilizza sondaggi/questionari semplici come forma di scambio con i componenti del CAE. Nel 2016, fin dall'annuncio da parte del gruppo Engie dell'avvio di una strategia basata sul digitale, lo sviluppo sostenibile e il decentramento, il gruppo di lavoro "Studi" è stato incaricato dai rappresentanti del personale membri del CAE di affrontare questa ampia

tematica. L'obiettivo è ambizioso ed è volto a determinare, sulla base di esempi concreti, l'estensione del campo di applicazione del digitale, i diversi ambiti interessati, rilevare i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e i fabbisogni di nuove professionalità, anticipando le grandi trasformazioni sociali che ne potrebbero derivare. Durante il primo anno di attività (2017), il gruppo di lavoro ha inteso innanzitutto sensibilizzare i membri dell'istanza sulla rivoluzione digitale. Tra le iniziative in tal senso, ricordiamo un rapporto di studi commissionato a un consulente esterno, una riunione di accompagnamento/sensibilizzazione sulle diverse sfaccettature del tema (2017) e, infine, un resoconto al comitato aziendale europeo, comprensivo dei feedback comunicati dagli stessi membri (con le informazioni raccolte presso i corrispondenti paese tramite un questionario).

I lavori del secondo anno (2018) hanno riguardato l'intelligenza artificiale e i suoi possibili impatti. A questo fine, è stata tenuta una riunione di accompagnamento/sensibilizzazione alla tematica generale con la partecipazione della Direzione dei sistemi informativi del gruppo al fine di informare il CAE sui progetti in corso o quelli possibili. Infine, la sintesi delle attività e delle informazioni raccolte è stata presentata in occasione della riunione plenaria del comitato aziendale europeo. La prospettiva scelta è stata quella di consentire ai rappresentanti del personale: 1) di disporre di elementi di analisi; 2) di spingerli ad ottenere con sufficiente anticipo, attraverso un dialogo sociale trasparente, gli orientamenti e le evoluzioni previste nelle attività al fine di poter essere attori del cambiamento; 3) di assicurarsi dell'adozione delle necessarie misure di accompagnamento rivolte ai lavoratori interessati, in applicazione dell'accordo sociale europeo sottoscritto nel 2016 per accompagnare le grandi evoluzioni del gruppo.

→ Formarsi alle sfide e agli impatti della digitalizzazione

Iniziative di questo tipo mirano ad obiettivi molto simili alle precedenti. Nel complesso, si tratta innanzitutto di sensibilizzare, e poi di creare le basi per consentire ai membri dell'istanza di poter comprendere le trasformazioni in atto su piede di parità. La risorsa principale messa in campo a tale scopo è il diritto alla formazione riconosciuto ai membri del CAE dagli accordi istitutivi. La formazione può essere affidata ad organizzazioni esterne al gruppo, ma può prevedere la partecipazione di rappresentanti del management. L'iniziativa verrà adottata, a seconda dei casi e degli accordi istitutivi dei CAE, dall'azienda, quando il management desidera confrontarsi con interlocutori in grado di capire le tematiche affrontate nel quadro del funzionamento regolare dell'istanza, ovvero dai rappresentanti dei lavoratori in seno al CAE, in genere il comitato ristretto, quando vengono rilevati fenomeni che meritano un approfondimento. Esistono percorsi formativi dedicati alla trasformazione digitale in molte aziende di diversi settori.

BNP PARIBAS. RIFLETTERE SUL RUOLO DEL CAE RISPETTO ALLE SFIDE CONNESSE ALLA DIGITALIZZAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI.

Istituito nel 1996, il comitato aziendale europeo del gruppo BNP Paribas è attualmente regolato da un accordo, emendato da ultimo nel 2010. Il posto e il ruolo del comitato, come importante istanza di dialogo sociale del gruppo¹⁴, si sono rafforzati negli anni, seguendone l'internazionalizzazione crescente e grazie alle iniziative realizzate congiuntamente tra il comitato e la direzione del gruppo. L'accordo in vigore riconosce ai membri del CAE il diritto ad un corso di formazione ogni quattro anni, all'inizio di ogni nuovo mandato, illustrazione questa dei più ampi mezzi riconosciuti negli anni al comitato. Il CAE ha esercitato il proprio diritto alla formazione in coincidenza con l'ultimo rinnovo, nel 2018. Oltre ad un contenuto di tipo generale rivolto ai nuovi membri per introdurli al funzionamento dell'istanza, il comitato ristretto ha inteso dedicare una parte della sessione di formazione alla trasformazione digitale, un tema di particolare pertinenza nel settore bancario.

Lo scopo era fornire ai membri del comitato le conoscenze di base necessarie per con-

sentire iniziative in ambiti potenzialmente molto vasti: l'impatto sul volume dell'occupazione in generale, ma anche sulle mansioni, le forme di organizzazione del lavoro, la gestione delle competenze, la mobilità dei lavoratori, ecc. La sessione si è svolta nell'ottobre 2018 ed è stata coordinata da formatori ed esperti esterni. Essa ha fornito elementi d'analisi generale sulle molteplici dimensioni della digitalizzazione e dei suoi impatti sull'occupazione e sul lavoro, consentendo di mettere in prospettiva i "prodotti" del dialogo sociale europeo esistenti in seno al gruppo (gli accordi transnazionali) con i cambiamenti in atto. Nel corso della sessione, è stato riservato uno spazio alla presentazione, da parte della direzione del gruppo ai più alti livelli, della strategia globale in materia di risorse umane a fronte dei cambiamenti tecnologici in atto. Come proseguimento di questo percorso formativo, la direzione del gruppo ha preannunciato ai componenti del CAE nuovi interventi formativi a loro rivolti e da attuare con modalità diverse (ad esempio, *learning expedition* presso start-up).

¹⁴ In particolare, sono stati negoziati e conclusi dal 2012 alcuni accordi transnazionali su tematiche di diverso genere

→ Monitorare l'implementazione di un progetto di trasformazione

Quando la digitalizzazione di un gruppo transnazionale assume la forma di progetti specifici e concreti di diversa portata, ne discende che se detti progetti rivestono un carattere transazionale essi debbano dar luogo a un processo di informazione e consultazione del comitato aziendale europeo. A fronte di trasformazioni complesse che richiedono un'implementazione scaglionata nel tempo, è essenziale che il CAE abbia la possibilità di valutare realmente il tenore e i possibili impatti di un progetto complesso, e di seguirne poi in modo regolare l'articolazione. Naturalmente, questa necessità non si pone soltanto per la trasformazione digitale, ma anche nella maggioranza dei progetti di ristrutturazione di carattere transazionale, e resta un elemento essenziale a fronte di trasformazioni che implicino in larga misura lo sviluppo della digitalizzazione nelle diverse funzioni dell'azienda. In tali ipotesi, in considerazione della difficoltà a circoscrivere in via preventiva tutti gli impatti derivanti dall'attuazione progressiva di un progetto complesso, riveste una particolare importanza che il processo di informazione e consultazione sia sufficientemente ricco e sostenuto in modo da consentire una reale partecipazione del comitato aziendale europeo sul lungo periodo. Esistono anche esempi di processi di informazione e consultazione molto sviluppati, che prevedono in particolare la possibilità, riconosciuta ai CAE, di tenere riunioni straordinarie.

UN PROCESSO DI INFORMAZIONE E CONSULTAZIONE A MISURA DI UNA TRASFORMAZIONE DI VASTA PORTATA: IL PROGETTO GEMINI, AIRBUS SE

Airbus, una società europea con sede in Olanda, è un colosso mondiale dell'aeronautica e dello spazio in ambito civile e militare. Il 4 ottobre 2016 la direzione del gruppo ha avviato un processo di informazione e consultazione del comitato aziendale europeo di Airbus Group SE (SE-WC) su un importantissimo progetto denominato GEMINI. Gli impatti previsti per il progetto GEMINI sono di tre ordini: 1) un cambiamento radicale della strategia nel campo della ricerca e della tecnologia; 2) l'impatto della digitalizzazione sulla globalità delle funzioni; 3) la fusione delle funzioni supporto di Airbus Commercial e Airbus Group. Il progetto tocca circa 8.000 lavoratori tramite tagli occupazionali, trasferimenti di personale e creazione di posti di lavoro. Saranno necessarie undici riunioni straordinarie di informazione e consultazione dell'istanza europea prima di giungere all'emissione del parere nel febbraio 2017.

Nel parere vengono evidenziate le garanzie o le modifiche a favore dei lavoratori ottenute dal comitato. In esso si rileva che «la

digitalizzazione è un acceleratore delle trasformazioni delle aziende e dei loro prodotti, e che il progetto GEMINI è solo il primo mattone di un [più ampio] progetto di trasformazione denominato Quantum. Inoltre, poiché l'azienda aspira a far emergere una nuova cultura aziendale, si riconosce che il dialogo sociale è lo strumento principale e indispensabile per anticipare, capire e offrire soluzioni e alternative e, quindi, consentire la partecipazione di tutti i lavoratori. Pertanto, il SE-WC reitera la richiesta di instaurare, per il tramite delle istanze rappresentative del personale, un dialogo, scambi regolari e ricorrenti, in particolare in occasione delle riunioni plenarie del SE-WC, e più specificatamente per quanto riguarda il progetto Quantum». Si prende atto, infine, «dell'impegno dell'azienda a presentare ad ogni riunione plenaria del SE-WC un'informativa sul progetto GEMINI in Europa. Tale monitoraggio consentirà di misurare lo stato d'avanzamento del progetto e degli ammortizzatori sociali».

→ Seguire e sostenere il dialogo sociale

Pur se interloquiscono direttamente con la direzione centrale delle imprese transnazionali, i comitati aziendali europei non posseggono né la capacità giuridica, né la legittimità di sostituirsi ad altre istanze nazionali e/o locali di rappresentanza dei lavoratori in seno all'azienda. È per questa duplice ragione che alcuni comitati sono portati ad assumere la posizione di facilitatori del dialogo sociale in seno ai gruppi transnazionali. Si tratterà allora, da un lato, di intrattenere uno scambio regolare¹⁵ con il management del gruppo sulle evoluzioni che possano avere un'incidenza sul gruppo a livello transnazionale e, dall'altro, di far sì che venga sviluppato un dialogo sociale a livello decentrato. Quando viene scelta questa modalità operativa, essa interessa il funzionamento globale e non solo la trasformazione digitale. Pertanto essa può essere utilmente messa in campo in questa materia.

IL COMITATO AZIENDALE EUROPEO DEL GRUPPO AXA E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Istituito con l'accordo del giugno 1996, il CAE del gruppo AXA (CEG AXA) è composto oggi da cinquanta membri in rappresentanza dei diciassette paesi in cui è presente questo importante gruppo mondiale del settore assicurativo. Il CEG si riunisce in plenaria due volte l'anno; il comitato ristretto usufruisce di un elevato numero di riunioni all'anno, dieci. Il comitato è da lungo tempo un partner riconosciuto da parte del management dell'azienda. Nel complesso, il CEG viene presentato dalle parti interessate (management e rappresentanti dei lavoratori) come un facilitatore, in particolare per il rispetto dei principi generali in materia di anticipazione dei cambiamenti, così come formulati nell'accordo europeo sull'anticipazione dei cambiamenti sottoscritto nel 2011 tra la direzione del gruppo, la federazione sindacale UNI e le organizzazioni sindacali francesi rappresentative presenti in seno al gruppo. Il testo definisce le norme che informano la gestione sociale dei cambiamenti che interessano il gruppo, attenendosi a due idee chiave:

- condurre un dialogo sociale effettivo in caso di ristrutturazioni nei paesi in cui il gruppo è presente;
- sviluppare l'occupabilità dei lavoratori.

Questo quadro si rivela di particolare perti-

nenza nel contesto della trasformazione digitale a 360° gradi avviata dal gruppo AXA già da alcuni anni. A seguito dell'annuncio nel 2013 da parte del management di un piano strategico a supporto della digitalizzazione del gruppo, il CEG ha avviato fin dal 2014 un processo di "appropriazione" della trasformazione digitale tramite una serie di iniziative rivolte ai propri membri: un intervento formativo (giugno 2014), visite dei luoghi dell'innovazione creati dal gruppo, raccolta e analisi di documenti. Le tematiche del digitale sono oggetto di informative e scambi regolari tra l'azienda e i rappresentanti dei lavoratori sia nel quadro delle riunioni del comitato ristretto, sia delle riunioni plenarie. Fuori di questi ambiti, l'approccio adottato dal CEG si fonda principalmente sull'accordo del 2011 in materia di anticipazione dei cambiamenti. Detto accordo prevede:

- informative regolari sulle trasformazioni a livello globale, europeo e locale;
- il follow-up della fase attuativa dei progetti di trasformazione da parte del CEG.

Sono queste le leve di cui dispone il CEG AXA per agire sia come punto di accesso all'informazione strategica, che come supporto ai processi di dialogo sociale a livello locale. In questo ambito, occorre rilevare l'esistenza di riunioni di coordinamento di un giorno tra il CEG e le parti del dialogo sociale (responsabili RU e rappresentanti dei lavoratori) nei diversi paesi che si tengono due volte l'anno, prima delle due ple-

¹⁵ Attraverso l'informazione e la consultazione del CAE, e coinvolgendo sia il comitato ristretto dell'istanza, sia la sua composizione plenaria.

narie del CEG. In tal modo, il CEG è in grado di generare localmente iniziative di dialogo concrete, da cui possano anche scaturire contratti collettivi nazionali, come se ne trovano esempi recenti e significativi in Spagna. Infatti, il contratto collettivo applicabile a tutto il gruppo AXA Spagna per il periodo 2017/2010 contiene un capitolo dedicato agli impatti della digitalizzazione sull'organizzazione del lavoro, in cui viene

anche riconosciuto ai lavoratori il diritto alla disconnessione. Un secondo accordo, sempre riguardante AXA Spagna, sottoscritto nel 2018 per il periodo 2018-2020, stabilisce un quadro per la gestione dell'occupazione nel contesto della trasformazione del gruppo. Anch'esso fa ampiamente eco ai principi contenuti nell'accordo europeo: occupabilità e dialogo sociale.

→ **Regolare la trasformazione digitale attraverso un accordo aziendale**

È noto che oggi i comitati aziendali europei fanno parte integrante della contrattazione collettiva transnazionale a livello aziendale. Possono interloquire direttamente con l'azienda, ovvero affiancati da organizzazioni sindacali, in particolare le federazioni sindacali europee, partecipando in tal modo all'ideazione e al monitoraggio di detti accordi transnazionali.

Esistono oggi strumenti di questo tipo che affrontano esplicitamente le sfide della trasformazione digitale dei gruppi transnazionali. In questa prospettiva, occorrerà definire in via prioritaria e formalizzare un certo numero di grandi principi applicabili ad ambiti diversi, ma tutti direttamente collegati all'implementazione delle tecnologie digitali.

In mancanza di un quadro europeo applicabile in materia, i risultati del dialogo sociale europeo in questo tipo di materie portano solitamente denominazioni diverse, pur rinviando concretamente a lavori congiunti tra l'azienda stessa e l'istanza europea e successivamente formalizzati in accordi o dichiarazioni congiunte.

UN LAVORO CONGIUNTO E UNA DICHIARAZIONE “PER UN AMBIENTE DI LAVORO UMANO ED ETICO NELL'ERA DEL DIGITALE NEL GRUPPO AIRBUS”

È stato elaborato nel 2018, ma firmato ufficialmente nel 2019, un testo emerso da un lavoro congiunto tra il top management del gruppo Airbus e il comitato della società europea Airbus, dedicato al rapporto tra digitalizzazione ed etica. È questa un'iniziativa che presenta un interesse particolare in quanto disciplina la trasformazione digitale al di là delle disposizioni legali eventualmente applicabili. A dispetto delle trasformazioni in atto, viene affermata la necessità di mantenere “l'umano” al centro di

tali evoluzioni. Da questa affermazione scaturiscono diversi impegni generali, di cui alcuni fanno eco in particolar modo agli importanti dibattiti in corso, soprattutto sullo sviluppo dell'intelligenza artificiale: « **Nel progettare di sistemi intelligenti verranno garantiti i diritti fondamentali delle persone e presi in considerazione i nostri valori etici** » o ancora sul diritto alla privacy, con riferimento al recente Regolamento generale per la protezione dei dati personali (GDPR): « Promuoviamo una governance dei dati personali volta a consentire alle persone di disporre della conoscenza, del possesso effettivo e del controllo sull'utilizzo dei dati che li riguardano al fine di sviluppare la loro capacità di agire ».

TRASFORMAZIONE DIGITALE E WORK-LIFE BALANCE: UN ACCORDO EUROPEO IN SENO AD UNICREDIT

È stato sottoscritto nel novembre 2017 tra il comitato aziendale europeo del gruppo bancario italiano Unicredit, assistito dalla federazione sindacale europea UNI Europa, e la direzione centrale del gruppo una Dichiarazione congiunta sulla “conciliazione vita-lavoro”. Il testo si inquadra nella promozione dei valori sostenuti dal gruppo nell’ambito della responsabilità sociale. Vengono formulati alcuni principi chiari al

fine di provocare una presa di coscienza e insieme delle iniziative a livello locale tali da consentire questa virtuosa conciliazione. In questo senso, il testo affronta la digitalizzazione come un campo specifico d’intervento, precisando le diverse tematiche e i relativi principi generali, in particolare rispetto all’uso delle apparecchiature aziendali soltanto entro l’orario di lavoro. Il management del gruppo e i componenti del CAE si impegnano a monitorare l’applicazione della dichiarazione.

Che cosa ricordare? – I punti chiave

- La trasformazione digitale rappresenta effettivamente un campo d’intervento possibile per i comitati aziendali europei e presumibilmente questa tendenza aumenterà negli anni futuri di pari passo con l’implementazione delle innovazioni digitali.
- Le iniziative qui illustrate evidenziano la partecipazione congiunta tra rappresentanti dei lavoratori e top management, con modalità diverse a seconda dell’azienda, rendendo tangibile l’esistenza di un dialogo sociale europeo sulle sfide individuate.
- Il campo delle iniziative è vasto e apre numerose possibilità ai soggetti che prendono parte ai comitati aziendali europei.
- In tale contesto, si conferma con evidenza l’interesse di una condivisione delle pratiche in uso tra rappresentanti dei lavoratori e aziende di diversi settori al fine di promuovere e alimentare lo sviluppo del dialogo sociale europeo nelle aziende.

FOCUS POINT

Al di là della diversità delle iniziative possibili, si pone la questione del loro valore aggiunto e dei loro limiti. Proviamo a restituire una panoramica dei potenziali punti di forza e di debolezza delle iniziative individuate.

| INIZIATIVE | FORZE | DEBOLEZZE |
|---|---|--|
| Sondaggi, gruppi di lavoro | <ul style="list-style-type: none"> + Individuare concretamente i cambiamenti e il loro impatto. | <ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà nell'uso concreto delle informazioni raccolte. / Difficoltà ad attuare il monitoraggio. |
| Formazione | <ul style="list-style-type: none"> + Costruire una comprensione condivisa delle sfide e degli impatti di tali trasformazioni in seno ai CAE. | <ul style="list-style-type: none"> - Non agevole la definizione precisa dei temi formativi. - Difficoltà a dare un seguito agli interventi formativi. |
| Informazione e consultazione | <ul style="list-style-type: none"> + Conoscere la strategia digitale. + Accompagnarne l'implementazione e minimizzare gli impatti negativi. | <ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà nel definire concretamente la diversità degli impatti della trasformazione digitale, oltre a quelli sull'occupazione. - Difficoltà a garantire effettivamente dei cambiamenti win/win nel tempo. |
| Seguire e sostenere il dialogo sociale | <ul style="list-style-type: none"> + Articolazione approccio globale e locale. + Affermare il valore aggiunto dei CAE. + Provocare iniziative concrete. | <ul style="list-style-type: none"> - Individuare le precondizioni per l'azione. - Determinare le risorse necessarie per svolgere il ruolo prefissato. |
| Negoziare un "accordo" transnazionale | <ul style="list-style-type: none"> + Plasmare un quadro comune a servizio della coesione del gruppo. + Contribuire all'armonizzazione della situazione dei lavoratori del gruppo in Europa. | <ul style="list-style-type: none"> - Definire l'oggetto dell'accordo. - Rischio di formalismo. - Possibile mancanza di effettività e di monitoraggio. - Possibili resistenze locali / problematiche di legittimità. |

Se da un lato è possibile distinguere le precedenti tipologie di iniziative, occorre nondimeno rilevare che esse sono tutte, almeno in teoria, combinabili attraverso approcci integrati probabilmente più adatti a servire la causa del rafforzamento del dialogo sociale europeo e del suo valore aggiunto per l'azienda e i suoi lavoratori.

SI PASSA ALL'AZIONE?

Alcuni punti di riferimento

Tenteremo qui di capitalizzare su quanto sviluppato in precedenza.

Innanzitutto... Alcune leve per l'azione

Al fine di consentire l'impegno dei comitati aziendali europei in un approccio in materia di trasformazione digitale devono essere soddisfatte tre condizioni:

- Il convincimento da parte del comitato aziendale europeo, o per lo meno da parte di alcuni dei suoi componenti, dell'esistenza concreta di evoluzioni tecnologiche in atto sul piano transnazionale. È questo un elemento imprescindibile per avviare un qualsiasi approccio collettivo sul piano europeo, sia che esso risulti da un'informativa rivolta dall'azienda al CAE, o dall'esperienza concreta acquisita dai rappresentanti dei lavoratori tramite i loro incarichi locali.
- L'adozione di una posizione proattiva (non accontentarsi di ricevere le informazioni in provenienza dalla direzione), in opposizione ad una passiva (attendere le informazioni da parte della direzione per agire). Se è vero che la trasformazione digitale è un processo in continua evoluzione, occorre che i CAE ne prendano atto per contribuire ad anticiparne gli effetti accanto al management del gruppo. In sostanza il CAE deve adottare un funzionamento in modalità progettuale¹⁶.
- La volontà del management di assumere un impegno su questa tematica nei confronti del CAE. Come dimostrato dai nostri workshop, il management di un gruppo transnazionale può convincersi "spontaneamente" - seppur non sia sistematico - della necessità della partecipazione del comitato aziendale europeo al progetto di trasformazione digitale. Occorre pertanto che i rappresentanti dei lavoratori elaborino delle argomentazioni tali da convincere i loro interlocutori delle risorse umane della validità di un lavoro congiunto con il CAE sulle sfide della trasformazione. Essi devono essere in grado di creare dei collegamenti tra le sfide sociali e quelle economiche per dare fondamento a un'argomentazione convincente dal punto di vista dell'azienda.

AGIRE INSIEME DI FRONTE ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE? ALCUNI INTERVENTI DA PARTE DELLE RISORSE UMANE

«La partecipazione dei lavoratori nell'elaborazione dei processi industriali è un fattore chiave in un contesto in cui la trasformazione digitale è cruciale per l'industria» (responsabile RU; settore chimico)

«Senza il coinvolgimento dei lavoratori a monte, gli strumenti non funzionano e i clienti non sono soddisfatti» (responsabile RU; settore delle telecomunicazioni).

«La trasformazione digitale è piuttosto un tema di confronto che di scontro con i rappresentanti del personale» (responsabile RU; settore assicurativo)

In questo senso, dai nostri workshop è emerso che il necessario sviluppo di un quadro etico per la trasformazione digitale è con ogni probabilità un argomento pertinente nei confronti del management per indurre o avviare un lavoro congiunto. È infatti palese che le trasformazioni digitali sollevino problemi etici delicati, più specificatamente riguardo alla privacy dei clienti e dei lavoratori¹⁷, o ancora per lo sviluppo e l'implementazione dell'intelligenza artificiale in seno alle organizzazioni. Il ricorso all'argomento etico consentirà altresì all'occorrenza di mobilitare altri interlocutori rispetto a quelli abituali per un CAE (responsabile etico dell'azienda, comitato etico o ancora consiglio d'amministrazione dell'azienda) al fine di giustificare la fondatezza di un'azione congiunta tra il management aziendale e i rappresentanti dei lavoratori a livello europeo.

¹⁶ Per maggiori dettagli sulle diverse modalità operative dei CAE, cfr.: [EWC FIT FOR CHANGE - Guide sur les processus de restructuration transnationaux pour membres de CEE \(Guida sui processi di ristrutturazione transnazionale rivolta ai componenti dei CAE\), in particolare p.19.](#)

¹⁷ Ci riferiamo, in particolare, al Regolamento generale per la protezione dei dati personali (GDPR).

Quali sono le scelte da effettuare da parte dell'azienda e dei componenti del CAE?

Il CAE deve essere attivo in materia di trasformazione digitale? Se sì, su quali tematiche?

- **Sulla fondatezza di un'iniziativa a livello europeo:**

Come già affermato (sezione 2), esistono argomenti favorevoli e contrari riguardo all'impegno dei CAE nel campo della trasformazione digitale. Occorre pertanto, al fine di sviluppare il dialogo sociale in azienda, che ciascuna delle parti interessate soppesi i pro e i contro, idealmente in modo congiunto, in modo da adottare una decisione fondata e solida rispetto all'esigenza di agire o meno di concerto.

- **Sui temi da affrontare e i relativi strumenti**

È questa una delle principali difficoltà della trasformazione digitale, in quanto abbraccia ipoteticamente un gran numero di innovazioni e di possibili impatti, tra cui è difficile stabilire le priorità. La riflessione deve essere evidentemente condotta rispetto alle posizioni dei CAE (a livello di direzione centrale dell'azienda e nell'articolazione con le istanze di rappresentanza a livello locale) in modo da generare il valore aggiunto possibile e atteso. A tal proposito, dai nostri scambi sono emerse due logiche distinte:

→ Scegliere in via prioritaria tematiche di lavoro a lungo termine, che consentono di effettuare un vero lavoro di anticipazione: come organizzare i rapporti tra l'intelligenza artificiale (IA) e l'umano in azienda? Come garantire un vantaggio competitivo all'umano rispetto alle macchine tanto nell'interesse dell'azienda quanto dei lavoratori?

OPPURE

→ Concentrarsi in via prioritaria sui problemi attuali e non su quelli - ipotetici - di domani: mantenimento dell'occupabilità dei lavoratori e formazione, orario di lavoro, work-life balance, reverse knowledge transfer tra le generazioni (dai più giovani ai senior), gestione del carico di lavoro, ecc.

Questi due orientamenti generali non si escludono necessariamente l'un l'altro, e ciascun CAE potrebbe in teoria decidere di seguire entrambe le strade contemporaneamente.

L'approccio scelto, in un caso o nell'altro, avrà pertanto implicazioni diverse con riguardo agli strumenti da utilizzare o da costruire sul piano europeo. Concentrarsi sul presente porterà, per far fronte alla trasformazione digitale, a preferire strumenti transnazionali già esistenti o perlomeno quelli classici: accordi aziendali transnazionali in materia di gestione del cambiamento, in particolare quelli volti a rafforzare il monitoraggio¹⁸, o a prevedere il negoziato per creare standard europei comuni tali da garantire, ad esempio, l'occupabilità dei lavoratori. Al contrario, scegliere le priorità a lungo termine richiederà certamente la costruzione di strumenti nuovi a livello europeo, come ad esempio una carta etica europea sul rapporto tra l'umano e l'IA¹⁹.

Quanto a noi, per le parti dei CAE desiderose di lavorare utilmente in modo congiunto ci sembra senz'altro meritevole di riflessione la scelta dell'orientamento generale.

¹⁸ Cfr. l'esempio AXA, sezione 3

¹⁹ Nello spirito della dichiarazione congiunta sottoscritta da Airbus, cfr. sez. 3.

Prima il metodo e poi il merito: costruire e far vivere un approccio concertato per accompagnare i cambiamenti digitali a livello europeo?

Se da un lato le risposte date agli interrogativi sollevati in precedenza consentono probabilmente di mettere in luce le iniziative possibili da parte dei comitati aziendali europei di concerto con il management aziendale, dall'altro esse non consentono di far emergere un quadro generale e ordinato per un'azione a livello europeo. Alla luce della complessità delle tematiche in gioco e dei possibili limiti delle iniziative *ad hoc* già individuabili²⁰, è lecito chiedersi se per i CAE che vogliono agire nel campo della trasformazione digitale non sia in gioco innanzitutto l'elaborazione di un metodo concertato per accompagnare il cambiamento a livello europeo. Tenteremo su questa base di avanzare alcuni elementi esplorativi che potrebbero altresì diventare materia per un accordo metodologico - formale o meno - sottoscritto tra il CAE e il management del gruppo transnazionale al fine di individuare e definire le diverse tappe del processo, insieme alle risorse eventualmente da destinare.

- **Le tappe di un percorso concertato per accompagnare il cambiamento europeo: aspetti generali**

1. L'INIZIATIVA DEL PERCORSO

Dai workshop è emerso che l'iniziativa di un percorso congiunto ed evolutivo, volto ad accompagnare il cambiamento digitale, può scaturire dall'azienda, dai rappresentanti del personale, o da entrambi. Al proposito, tutto dipenderà dall'azienda interessata: dalla sua storia, la sua cultura (più o meno rivolta al dialogo con i rappresentanti del personale), dalle relazioni preesistenti con i rappresentanti dei lavoratori a livello europeo, ecc.

UN ESEMPIO DI GESTIONE CONCERTATA DELLA TRASFORMAZIONE SU INIZIATIVA DELL'AZIENDA²¹

Electricis è una società europea specializzata negli impianti elettrici che mantiene il proprio carattere originario di azienda familiare. L'azienda è attualmente impegnata in un processo di profonda e rapida trasformazione volta a porre l'innovazione al servizio di prodotti più efficienti e ecologicamente responsabili per consolidare il proprio posizionamento sui mercati in funzione dello sviluppo previsto, in particolare, verso l'Asia. Essa tiene a garantire la comunicazione e il dialogo con le parti interessate sulla propria strategia, in particolare le parti del dialogo sociale a livello locale e della società europea. Il dialogo sociale europeo è infatti percepito come un elemento decisivo per conciliare trasformazione accelerata (dei prodotti, dei servizi al cliente,

ma anche delle competenze richieste ai lavoratori) e rispetto del DNA del gruppo. Al di là della formulazione degli obiettivi strategici, occorre chiarire il "come" debba avvenire la trasformazione attraverso l'"empowerment" dei lavoratori sul lungo periodo. In questo quadro, e nell'ambito di un processo di dialogo sociale che si è voluto dinamico e seguito, l'azienda riunisce da dicembre 2018 i componenti del comitato della società europea in un workshop dedicato allo "Sviluppo sostenibile". Ne sono scaturite le prime proposte concrete (in particolare in materia di salute e sicurezza sul lavoro) che corroborano la sensazione dei componenti del comitato aziendale europeo di aver realmente dato il proprio contributo alla trasformazione del gruppo. Il processo è ancora in corso ed è possibile prevedere ulteriori sviluppi in futuro.

²⁰ Cfr. sez. 3.

²¹ Ai fini della presente pubblicazione è stato modificato il nome dell'azienda.

2. GETTARE LE BASI DI UN DIALOGO TRA RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI E MANAGEMENT

Obiettivo:

- Lo scopo è consentire alle parti interessate di scambiare sulla trasformazione digitale e i suoi impatti, gettando le basi di una relazione di reciproca fiducia.

Mezzi possibili:

- Sessioni di scambio e di lavoro tra il management e i rappresentanti dei lavoratori.
- Percorsi formativi rivolti ai componenti del CAE con la partecipazione del management.

Risorse possibili:

- Accordo istitutivo del CAE e relative risorse.
- Cofinanziamenti europei su bandi specifici.
- Altre risorse ad hoc previste da un eventuale accordo metodologico, formale o meno, sottoscritto tra il management e il CAE.

3. GIUNGERE A UNA DIAGNOSI CONDIVISA DEGLI IMPATTI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Obiettivi:

- Fare luce sulle opportunità e le minacce determinate dalla trasformazione digitale nell'azienda.
- Dotarsi di una base su cui costruire in futuro iniziative congiunte.

Mezzi:

- Indagini o rapporti di studio condotti in seno al gruppo.
- Gruppi di lavoro dedicati cui possano contribuire il management e i rappresentanti dei lavoratori, o direttamente i lavoratori del gruppo.

Risorse possibili:

- Accordo istitutivo del CAE e relative risorse.
- Cofinanziamenti europei su bandi specifici.
- Altre risorse ad hoc, finanziarie, in particolare, previste da un eventuale accordo metodologico, formale o meno, sottoscritto tra il management e il CAE.

4. QUALE SEGUITO E QUALI I POSSIBILI OUTPUT?

Ampio spazio deve essere qui riservato alla diversità: tutto dipenderà dalle tappe precedenti e dalle scelte da queste scaturite. Alla luce di quanto sviluppato in precedenza è possibile dar conto schematicamente delle diverse posizioni assunte dai comitati aziendali europei, con la riserva che tali possibilità non si escludono reciprocamente, ma possono essere combinate. Lo schema qui di seguito riportato si propone di individuare nel modo più chiaro possibile i diversi orizzonti e output immaginabili nel quadro di un approccio omnicomprensivo.

COSTRUIRE UN QUADRO PER LA TRASFORMAZIONE

- Contribuire concretamente all'attuazione del piano strategico.
- Output: proposte concrete rivolte al management centrale del gruppo, accordi transnazionali che definiscono le grandi priorità politiche (ad es., guidelines etiche)

MONITORARE L'IMPLEMENTAZIONE DI UN PROGETTO DI TRASFORMAZIONE

- Realizzare un bilancio continuo delle evoluzioni e dei relativi impatti.
- Output: informazione e consultazione continua del CAE, creazione di una banca dati europea (occupazione, competenze, condizioni di lavoro...), monitoraggio dei processi di dialogo sociale locali.

INCORAGGIARE E SOSTENERE IL DIALOGO SOCIALE LOCALE

- Generare iniziative locali sulla base delle informazioni relative alla strategia del gruppo.
- Output: piani di azione locali, accordi collettivi locali.

- **Come si presenta concretamente un processo concertato e globale volto ad accompagnare la trasformazione digitale? Alcuni esempi**

Per superare un approccio che, volendosi metodologico, rischia di essere percepito come lontano dalla realtà, riportiamo brevemente qui di seguito due diversi modelli di accompagnamento della trasformazione digitale. Il primo è direttamente connesso alle attività di un comitato aziendale europeo. Il secondo, pur non riguardando direttamente i comitati aziendali europei, è una testimonianza di come si possa articolare, a livello nazionale, un'iniziativa decisa a livello centrale con le azioni locali, e presenta un valore euristico per i soggetti partecipanti ai comitati aziendali europei.

- **L'ACCORDO-QUADRO EUROPEO UNILEVER SUL FUTURO DEL LAVORO (2019)**²²

In sintesi

Il testo è stato sottoscritto tra il management Unilever e il comitato aziendale europeo nel 2019. Esso si fonda su un'esplicita condivisione di valori e obiettivi comuni tra l'azienda e il CAE: garantire la competitività del gruppo rispetto alla concorrenza e la sua attrattività nei confronti degli azionisti, puntando su un approccio socialmente responsabile a vantaggio dei lavoratori e della loro occupabilità. Sulla base di questa constatazione condivisa, l'accordo determina il quadro applicabile a tutti i livelli del gruppo in Europa, con il supporto delle risorse stanziato dall'azienda. In questo senso, l'accordo funge da catalizzatore per lo sviluppo del dialogo sociale a livello decentrato su una tutta una serie di tematiche: formazione, sviluppo delle competenze, avanzamento di carriera, ma anche nuove forme di occupazione. Il testo, infatti, esorta al dialogo tanto quanto lo struttura. Esso promuove l'innovazione (creazione di nuovi meccanismi) sui diversi soggetti affrontati, definendo il principio di un dialogo necessario tra management locale (paese) e rappresentanti dei lavoratori locali, insieme al quadro applicabile al fine di agevolare la "co-creazione". In particolare, l'accordo suggerisce ai paesi in cui opera l'azienda di attuare progetti-pilota mirati all'innovazione sotto forma di gruppi di lavoro congiunti, più esattamente due, dedicati ciascuno a due tematiche specifiche contenute nell'accordo europeo. È inoltre prevista un'informatica sistematica dello stato d'avanzamento dei progetti durante la riunione plenaria annuale del CAE, oltre a informative intermedie regolari rivolte al comitato ristretto dell'istanza.

Quali gli insegnamenti?

L'interesse dell'iniziativa sta nel fatto che essa combina le diverse dimensioni del ruolo di un CAE in un contesto di trasformazioni potenzialmente dirompenti. Essa è in primo luogo il frutto di un'analisi politica condivisa tra azienda e CAE sulle trasformazioni in atto e i loro potenziali impatti occupazionali. In secondo luogo, è l'illustrazione di una volontà congiunta a livello europeo di stimolare e sostenere il dialogo sociale nei diversi paesi stabilendo i principi e gli strumenti metodologici generali volti a gestire i cambiamenti in atto e quelli futuri. Se allo stato attuale non è possibile anticipare i risultati dell'iniziativa, è nondimeno evidente che essa fa del CAE Unilever una parte attiva della trasformazione pur mantenendo ampi margini di manovra alle parti del dialogo sociale locale.

²² http://www.irshare.eu/fr/unilever-accord-cadre-europeen-entre-la-direction-et-le-ce-europeen-sur-le-travail-du-futur-barcelone-20-_fr_1015.html

- **SOSTENERE LA CO-DETERMINAZIONE NEI CONFRONTI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE: L'INIZIATIVA "LAVORO E INNOVAZIONE" DELLA FEDERAZIONE IG METALL** ²³

L'approccio

In seguito al lancio del concetto "Industry 4.0" è stato avviato in Germania un ampio dibattito sugli impatti futuri della digitalizzazione sul mondo del lavoro. Nel paese vi è un generale consenso nel ritenere che la trasformazione digitale può potenzialmente indurre cambiamenti radicali nel mondo del lavoro. Con la pubblicazione del libro verde Working 4.0 (2015), il Ministero Federale del Lavoro e degli affari sociali ha aperto un dibattito sulla politica del lavoro in cui si afferma esplicitamente la necessità della partecipazione dei lavoratori. È in questo quadro che il maggiore sindacato tedesco, IG Metall, ha avviato i progetti "*Arbeit und Innovation - Kompetenzen stärken +> Zukunft gestalten*" (Lavoro e Innovazione. Rafforzare le competenze +> Costruire il futuro), un'iniziativa sperimentale volta a generare il dialogo e la conclusione di accordi collettivi in seno alle aziende. Essa consta di tre parti:

- I progetti operativi individuati presso le aziende partecipanti: per diventare aziende pilota occorre innanzitutto presentare la propria candidatura, illustrando il progetto che si intende proporre. Nel quadro di un workshop iniziale congiunto vengono poi discusse le attese e gli obiettivi dei soggetti partecipanti dell'azienda; infine, viene sottoscritta congiuntamente la conferma del progetto da parte del Betriebsrat (comitato aziendale) e del management. L'azienda, dal canto suo, si impegna a consentire ai lavoratori selezionati di frequentare una serie di interventi formativi durante l'orario di lavoro e ad attuare il progetto sulla base di un partenariato sociale (con lo stesso Betriebsrat).
- Vengono poi svolti, con la partecipazione dei lavoratori selezionati dall'azienda pilota (ma anche di manager, consulenti esterni e rappresentanti dei lavoratori), gli interventi formativi volti a fare dei partecipanti degli esperti del lavoro 4.0.
- A seguito di ciò, per l'attuazione del progetto, l'azienda può usufruire di un supporto personalizzato da parte della rete di esperti interni alla federazione sindacale, di esperti esterni, nonché dello scambio di best practice con le altre aziende partecipanti. Tale meccanismo ha portato oggi in Germania alla concretizzazione di numerosi progetti nelle filiali o negli stabilimenti di aziende del settore metalmeccanico, tra cui quello automobilistico. I progetti sfociano più particolarmente alla conclusione di accordi collettivi aziendali diretti a tutelare e sviluppare l'occupazione nel contesto della digitalizzazione delle aziende.

Quali gli insegnamenti?

In quanto iniziativa di una federazione sindacale, quest'ultimo esempio non presenta un rapporto evidente e immediato con il ruolo dei comitati aziendali europei. Esso si rivela, però, particolarmente fecondo quando si voglia progettare un approccio concertato volto alla gestione dell'innovazione. Infatti, nei suoi obiettivi e tappe, può essere fonte di ispirazione per i soggetti partecipanti ai comitati aziendali europei desiderosi di impegnarsi in una gestione attiva o proattiva della trasformazione digitale: digitalizzazione come progetto per il dialogo sociale e le sue parti, promozione di un approccio concertato della trasformazione che preveda analisi ed interventi formativi, supporto al negoziato ai livelli più decentrati al fine di accompagnare il cambiamento e i suoi possibili impatti sull'occupazione e le competenze.

²³ Per maggiori dettagli, cfr. G.Mueghe et T. Harbecke, Supporting co-determination in restructuring : the experience of Arbeit + Innovation, case study report, in corso di pubblicazione (2019), www.diresoc.eu



ec.europa.eu



IR Share

www.irshare.eu

ASTREES

www.astrees.org

@AstreesLab