



Associate organisation 

Lo sviluppo della contrattazione di sito in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa e del territorio.

Le sfide per il sindacato

(VP/2013/0358)

[*Linee Guida per la contrattazione di sito*
– *Prima sintesi*]



Supported by DG Employment,
Social Affairs and Inclusion

Sommario

<i>Premessa – Perché riflettere sulla Contrattazione di Sito</i>	2	
A.1	<u>Desk</u>	4
A.1.1	Contrattazione di sito e CSR: prime definizioni a livello europeo	4
A.1.2	Definire il sito e il suo perimetro	5
A.1.3	Definire la Responsabilità Sociale d'Impresa	6
A.1.4	Costruire la mappa degli attori. Chi sono gli stakeholder e i soggetti negoziali?	11
A.2	<u>Esperienze</u>	15
A.2.1	Obiettivi e metodo	16
A.2.2	Paesi europei a confronto: percorsi comuni ed elementi di differenza	18
B.1	<u>Ambiti di intervento</u>	20
B.1.1	Condizioni di lavoro (fattori interni ed esterni)	20
B.1.2	Catena di fornitura - Outsourcing e appalti	20
B.1.3	Impatti esterni (da organizzazione, processi, prodotti)	21
B.2	<u>Strumenti di regolazione</u>	22
B.2.1	Normativa e contrattazione	22
B.2.2	Governance e rappresentanza	22
B.2.3	Rappresentante sindacale di sito	25
B.2.4	Accountability e rendicontazione	25
B.3	<u>Fattori facilitanti e warnings</u>	27
B.3.1	Alleanze	27
B.3.3	Fattore temporale (anticipo, medio/lungo periodo)	27
B.3.4	Competenze del personale sindacale (necessità formative)	27

Premessa

Il progetto europeo che ci ha impegnato come categorie nazionali ed europee da subito è stato considerato, per primi da noi stessi, come una sorta di esplorazione di un terreno nuovo, una esplorazione sulla possibilità di modelli contrattuali nuovi, più legati al territorio e ad un ambito delimitato nello spazio e nel tempo, diversi dalla contrattazione nazionale, territoriale o aziendale alla quale siamo tradizionalmente legati. Poche categorie sia a livello italiano e quasi per niente a livello europeo si sono cimentate in questa riflessione, fornendo alla realizzazione di questo progetto un quadro di riferimento assolutamente scarso, teorico e non condiviso, sono mancati, cioè, riferimenti e casistica ai quali aggrapparci, con i quali confrontarci.

Al grande entusiasmo iniziale della conferenza di presentazione è presto seguita una sensazione di smarrimento nostra e dei partner stranieri, sono emerse profonde differenze ed è stato difficile anche solo arrivare ad una definizione di sito che fosse comprensibile per tutti. La difficoltà di individuare delle esperienze già realizzate di contrattazione di sito è stata una seconda difficoltà incontrata da tutti i paesi coinvolti. Ci siamo da subito resi conto che eravamo chiamati a definire un modello di contrattazione con a disposizione quasi nessuna esperienza di rilievo realizzata, eravamo chiamati a definire qualcosa aggiungendo e costruendo qualcosa che mancava a tutte le esperienze individuate, riempiendo sostanzialmente dei vuoti. L'impresa è apparsa ancora più ardua quando siamo andati alla definizione di un modello europeo, che fosse praticabile in 28 paesi, la maggior parte dei quali non hanno mai sperimentato nulla di simile prima.

A queste insicurezze iniziali si è sostituito nel workshop europeo un clima positivo e costruttivo poiché abbiamo individuato insieme agli altri partner definizioni, modalità di intervento, strumentazioni e soluzioni comuni anche alla luce di casistiche e approcci assolutamente diversi tra loro.

Oltre al tema della contrattazione di sito il progetto si è proposto di includere un'ottica di responsabilità di impresa e di territorio, tema sicuramente più conosciuto ma non meno praticato in modo differente in Europa e nei vari paesi. All'analisi di quanto previsto sul tema dall'Europa e di quanto nel nostro paese parlare e praticare la responsabilità sociale da parte delle imprese abbia portato scarsissimi se non nessun risultato di rilievo, tanto da far criticare l'intero impianto della responsabilità sociale, è seguita la convinzione che proprio in una nuova ottica di impegno delle società verso l'esterno, i fornitori, la catena di appalti, gli stakeholder e tutti i soggetti negoziali e interessati anche come fruitori al sito nel quale contrattare, praticare una buona responsabilità di impresa, possa portare benefici e progressi a tutti. C'è, insomma, una prateria da esplorare e dalla quale poter cogliere frutti ai quali nessuno, noi per primi, aveva mai pensato. Si dovrà procedere creando nuove alleanze basate su un comune interesse e denominatore che è appunto l'interesse di tutti, il miglioramento delle condizioni di lavoro e vita di ognuno, nel rispetto delle

prerogative dei lavoratori, dei sindacati, della popolazione e di chiunque graviti intorno al sito individuato.

Nel confronto del lavoro portato avanti dai vari paesi, al di là di alcune ovvie differenze di approccio sindacale dovuto anche a storie politiche e sociali diverse, sono emerse differenti storie di contrattazione di sito,

Al di là delle differenze evidenziate da tutti i partecipanti è venuta la necessità di arrivare ad un modello europeo da condividere negli aspetti generali e poi da aggiornare secondo le diverse casistiche e le diverse caratteristiche nazionali. Chiaramente è emersa la necessità di individuare un percorso di formazione generale e ad hoc per il *rappresentante di sito*, figura individuata come attore principale di questa tipologia di contrattazione. Ugualmente è emersa nei vari step del progetto l'importanza delle definizioni, dell'individuazione di perimetri spazio temporali, così come della profondità degli interventi da attuare. Prioritario è apparso definire chiaramente la mappa degli attori e soggetti da coinvolgere, gli obiettivi e i metodi da adottare, gli strumenti a disposizione e definire una cabina di regia che sia anche in grado di controllare l'effettiva realizzazione di quanto convenuto, tutto questo per evitare che decine di accordi preventivi possano essere firmati da molteplici parti, su temi a volte identici o limitrofi, senza che nessun firmatario sappia degli altri accordi firmati (vedi caso dell'EXPO).

A1. Desk

A 1.1 Contrattazione di sito e RSI: prime definizioni a livello europeo

Di fronte alla mancata regolamentazione della contrattazione di sito e di un quadro normativo di riferimento sul tema, sorgono le prime difficoltà già a definirne i confini e le caratteristiche. A tal fine ci aiuta, nel contesto normativo esistente italiano, evidenziare alcuni riferimenti presenti nel Testo Unico su Salute e Sicurezza (DL n.81), laddove all'art 49 si descrive la figura del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza del sito produttivo. Nel testo, per siti produttivi si intendono specifici contesti caratterizzati dalla compresenza di più aziende o cantieri (porti, centri intermodali di trasporto, impianti siderurgici, cantieri con almeno 30000 lavoratori-giorno, contesti produttivi con complesse problematiche legate all'interferenza delle lavorazioni e da un numero complessivo di addetti mediamente operanti nell'area superiore a 500). In tali contesti il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza del sito è individuato tra i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza delle aziende operanti nel sito produttivo. La contrattazione collettiva stabilisce le modalità di individuazione, nonché le modalità attraverso cui il rappresentante esercita le proprie attribuzioni di cui all'art 50 in tutte le aziende o cantieri del sito in cui non vi siano rappresentanti per la sicurezza e realizza il coordinamento tra i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza nel medesimo sito.. Per quanto riguarda gli accordi di sito se ne registrano molti in tema di salute e sicurezza ma pochi su altri diritti.

Lo scopo della Contrattazione di Sito dovrebbe essere quello di elaborare un modello nel maggior modo inclusivo: inclusione secondo due dimensioni, quella geografica e quella temporale, con tutti i soggetti che “vivono” sul sito, sito diversamente definito.

Il framework comune dovrà essere la vita dei lavoratori, superando i concetti sino ad ora utilizzati e stereotipati.

Alcuni spunti sono stati tratti dalla Tesi di Dottorato di Ricerca di Stefano Gasparri dell'Università degli Studi di Milano, intitolata “Regolazione del lavoro e imprese innovative, Le Relazioni industriali nei Factory Outlet Centres in Italia”. La tesi è focalizzata sui nuovi problemi di regolazione del lavoro e dà delle indicazioni utili che, seppur limitate al caso specifico degli Outlets, possono essere generalizzate all'intera contrattazione di sito.

Nello scorrere gli esempi, ribadiamo solo riferiti ai casi degli Outlets in Italia, vengono poste in evidenza come un fattore di influenza sia stato l'apparato legislativo specifico delle politiche del commercio, sottolineando quell'elemento che emergerà poi successivamente nei workshop che è il rapporto tra burocrazia e Istituzioni.

Il legame tra potere e istituzioni vede valorizzato il ruolo svolto degli attori ma in una “Race to the bottom” trasformandosi in ... (cit.) *un Circolo vizioso in cui gli imperativi economici della concorrenza divorano ogni tipo di diritto, sindacale o sociale.*

Le iniziative imprenditoriali riferite ai siti così intesi, si basano su modi di coordinare le attività socio economiche che, sfidando i vecchi assetti regolativi, permettono a chi possiede il vantaggio della prima mossa di sfruttare una posizione di rendita, a meno che gli attori interessati, siano essi imprese, istituzioni, sindacati, riescano a raggiungere un nuovo compromesso.

Viene fatto notare come purtroppo la compresenza di datori di lavoro diversi, micro imprese e forza lavoro composta da giovani e spesso in grande percentuale di genere femminile, ... ostacolano l'azione collettiva dei lavoratori ... *il sindacato è attore subalterno.*

L'azione perseguibile dal Sindacato è l'ADATTAMENTO o la TRASFORMAZIONE.

Interessante appare che la "... de-unionization ... is the ultimate form of decentralization..." (Katz et al. 2003:222).

Il Sindacato si trova così in una posizione di partenza di debolezza ma il punto di arrivo non è predeterminato: si può recuperare lo svantaggio attraverso **STRATEGIE PRO-ATTIVE.**

La contrattazione di sito è, in base alle osservazioni compiute in tale perimetro, effettivamente un inedito livello contrattuale e rappresenta una vera sfida per le organizzazioni sindacali.

E' una contrattazione a confini mobili, definibile come gioco a somma uguale a zero, una parte vince e l'altra perde.

Può essere una occasione utilissima per ricompattare il fronte dei lavoratori: la diffusa e dilagante precarietà del mercato del lavoro rende più difficile l'azione di tutela dei diritti. La contrattazione di sito può rendere solidali le azioni non solo tra categorie ma anche tra tipologie contrattuali differenti, includendo tutte quelle tipologie di lavoro atipico che non trovano una diretta rappresentanza o che spesso rischiano di abbassare anche le tutele dei lavoratori più strutturati.

Il momento cruciale per la contrattazione di sito è quello **iniziale**: le imprese in tale momento sono più incerte sull'esito del proprio investimento e di conseguenza sono disposte a pagare un prezzo pur di stabilire condizioni di lavoro certe. La parola d'ordine è: **AGIRE DI ANTICIPO.**

La conclusione della tesi riporta: *"...le condizioni che rendono possibile la sperimentazione (della Contrattazione di sito in riferimento agli Outlet) sono facilmente replicabili perché i luoghi di lavoro contraddistinti da una frammentazione localizzata delle attività produttive contengono numerose tematiche che potrebbero essere messe a disposizione delle parti sociali ... tuttavia l'impressione è che i fattori istituzionali di supporto alla contrattazione di sito siano sempre più difficili da ottenere. Richiedono una buona capacità propositiva da parte degli attori e una loro maggiore resistenza alle soluzioni unilaterali, spesso opportunistiche."*

A 1.2 Definire il sito e il suo perimetro

Se partiamo da una definizione semantica, osserviamo che la parola sito deriva dal latino *situs* - «luogo, posizione», deriva da *sinere* «lasciare» per cui rimanda al concetto di posizione, ubicazione, posto, collocato, situato. Generalizzando può essere sia un impianto, una struttura stabile denotata da un perimetro

geografico quale una fabbrica, un outlet, un ospedale, una università, un centro commerciale, una miniera.

Seppur presentando dunque delle problematiche definitorie, essendo una classe concettuale ampia, presenta però dei tratti comuni quali:

- La segmentazione dei luoghi di lavoro;
- Delle realtà lavorative permeabili tra di loro quasi fossero dei vasi comunicanti;
- Spesso si rifà al concetto della catena del valore;

Una definizione normativa italiana, quella relativa all'istituto della contrattazione collettiva di prossimità, ampliamo ulteriormente gli elementi utili per focalizzare la nostra lente di osservazione. Infatti tale istituto ha l'obiettivo di raggiungere intese volte a regolare l'organizzazione del lavoro e della produzione e, con ciò, mirano alla maggiore occupazione, all'incremento della qualità dei contratti di lavoro e della condizione dei lavoratori, nonché della competitività dell'azienda o del polo aziendale.

A.1.3 Definire la Responsabilità Sociale d'Impresa

Esistono diverse definizioni teoriche di Corporate Social Responsibility (CSR), così come esistono modalità diverse con cui i governi nazionali e le istituzioni di governance internazionale hanno introdotto i modelli di responsabilità sociale nelle loro politiche¹.

La Commissione Europea, che ha dedicato molta attenzione alla CSR, la definisce come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo *di più* nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”².

La visione europea privilegia la CSR come strumento funzionale allo sviluppo armonico degli interessi di tutta la società, una delle strategie per “diventare l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale”³. Il Consiglio Europeo di Lisbona del 2000 si rivolge per la prima volta al senso di responsabilità sociale delle imprese richiedendo loro lo sviluppo di buone pratiche inerenti il *life-long learning*, l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione sociale e lo sviluppo sostenibile. Ma il concetto e gli ambiti di applicazione della CSR vengono definiti nel Libro Verde del 2001, “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” e in seguito alla sua pubblicazione la Commissione Europea avvia una serie di consultazioni con le organizzazioni della società civile, dai sindacati dei datori di lavoro e dei lavoratori, sino alle associazioni. L'obiettivo che si poneva il Libro

¹Cfr. Di Nicola P., Terranova P., *Il pungolo e la leva. Casi e modelli di responsabilità sociale d'impresa*, Roma, Ediesse, 2010

²Commissione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001)366, Luglio 2001.

³*Conclusioni del Consiglio europeo straordinario di Lisbona del 23-24 marzo 2000*, “Bollettino UE”, n.3, 2000, p.1

Verde era inteso a sviluppare un quadro europeo comune per la CSR, attraverso la partecipazione delle parti interessate, i cui suggerimenti sono stati poi presentati nella Comunicazione della Commissione del Luglio 2002. La visione che emerge possiede alcune caratteristiche particolari.

Prima di tutto la **volontarietà** delle iniziative: l'adozione di un comportamento socialmente responsabile non può essere imposto per legge, ma deve essere frutto di una libera scelta delle imprese. Le organizzazioni sindacali, anche attraverso la contrattazione e/o insieme ad altri soggetti sociali, possono avere un ruolo determinante per influenzare le imprese verso l'adozione di comportamenti socialmente responsabili. L'adesione volontaria alla CSR non è un semplice atto formale, perché comporta sia il riconoscimento di quei nuovi valori su cui si sta fondando la competizione europea e globale (trasparenza, correttezza, rispetto dell'ambiente), sia un mutamento nelle stesse strategie d'impresa, le quali devono considerare i comportamenti responsabili non più come un costo, ma come un investimento. L'impresa che si pone degli obiettivi di responsabilità ed è capace di auto-infliggersi, in maniera trasparente, le sanzioni previste dal proprio codice etico o dagli accordi collettivi, vedrà difatti crescere il proprio capitale reputazionale, agli occhi di tutti i suoi stakeholder. A questo si sommano i numerosi altri effetti dovuti alle pratiche di CSR, sia in modo diretto (miglior ambiente di lavoro, migliore gestione delle risorse naturali come i carburanti e l'energia), sia indiretto (maggiore attenzione da parte di investitori e consumatori, maggiore fiducia dei clienti).

Il secondo aspetto che definisce il quadro UE sulla CSR è il **superamento della normativa**. Le iniziative devono andare oltre a quanto garantito dal normale rispetto dei diritti e doveri già stabiliti per legge o, dove presenti, dai contratti nazionali di lavoro. L'invito della Commissione è di evitare il ricorso a pratiche auto-referenziali (come ad esempio gli interventi caritatevoli o che si limitano esclusivamente alla filantropia) o strumentali (nei casi in cui le imprese promuovono interventi dovuti, presentandoli come atti di responsabilità e traendone un vantaggio di immagine o economico). Secondo la Commissione non si tratta di sostituire (leggi, convenzioni internazionali, contrattazione) ma di aggiungere interventi volontari, integrando le scelte dentro un rinnovato modello di *governance*. Compito dei sindacati, delle parti sociali e delle istituzioni è anche fungere da *controllori* rispetto alle iniziative promosse dalle aziende e allo stesso tempo, attraverso il dialogo e la contrattazione collettiva, promuovere quelle iniziative che vanno oltre la legge e i contratti.

Tali iniziative, sempre secondo il Libro Verde, possono agire su due dimensioni, una interna ed una esterna, ed hanno riflessi tanto sui lavoratori dell'impresa quanto sulla comunità e sull'ambiente esterno.

La dimensione interna comprende atti che consentono di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale ed una maggiore competitività. Essa prevede quattro tipi di azioni che l'azienda può intraprendere: corretta gestione delle risorse umane; miglioramento della salute e sicurezza sul lavoro; adattamento alle trasformazioni; gestione degli effetti della produzione sull'ambiente e delle risorse naturali.

La dimensione esterna comprende iniziative che vanno al di là del perimetro dell'impresa, integrando la comunità locale e coinvolgendo, oltre ai lavoratori e agli azionisti, un ampio ventaglio di parti interessate.

Le aree di intervento e le iniziative di CSR secondo la Classificazione ORSA⁴

AREE DI INTERVENTO	INIZIATIVE
L'area dei <i>rapporti con il personale</i> . Riguarda le modalità con cui l'impresa tende a instaurare un rapporto collaborativi con tutti i dipendenti, innalzandone la qualità della vita e valorizzandone le caratteristiche.	Attivazione di sistemi di comunicazione e dialogo con i dipendenti, tutela delle pari opportunità, interventi volti a favorire l'integrazione ed evitare le discriminazioni razziali, etniche o religiose, assunzione di personale extra-comunitario, promozione della formazione continua del personale così da svilupparne competenze e capacità, creazione di favorevoli condizioni di lavoro, periodica somministrazione di strumenti di valutazione del clima aziendale.
L'area della <i>corporate governance</i> , a cui afferiscono innanzitutto le tematiche inerenti l'assetto proprietario, la struttura e le modalità di funzionamento dei consigli di amministrazione (c.d.a.), nonché dei rapporti tra proprietà, cda e management.	Si affrontano temi quali: la composizione degli organi di governo, i criteri di relazione dei consigli di amministrazione, il ruolo dei non-executive director e degli amministratori indipendenti, la remunerazione degli esponenti degli organi di governo, le forme di partecipazione agli utili e al capitale (piani di stock option, piani di azionariato ai dipendenti), la tutela degli azionisti di minoranza, le offerte pubbliche di acquisto, la trasparenza relativa agli organi di governo, i sistemi di controllo interno, la composizione e il posizionamento dei comitati consiliari.
L'area dell' <i>accountability</i> raccoglie i temi inerenti gli strumenti di rendicontazione.	Redazione del Bilancio sociale e del Bilancio ambientale. Si considerano poi i report su temi specifici, quali la sicurezza e la qualità, oppure le pubblicazioni aziendali che riservano spazio ai temi della CSR.
L'area della <i>finanza</i>	"socially responsible investing" che riguarda l'attività di gestione di <i>asset</i> finanziari effettuati secondo criteri sociali e ambientali.
L'area del <i>marketing</i>	temi connessi alla tutela del consumatore: l'integrità nelle pratiche commerciali (pubblicità, etichettatura prodotti, tecniche di vendita, <i>pricing</i>), la cura nell'evitare abusi di posizione dominante, la difesa della privacy, lo sviluppo sostenibile dei consumi. Particolare attenzione è attribuita al <i>cause related marketing</i> , ossia a quelle campagne promozionali che sostengono una causa sociale.
L'area dei <i>rapporti con i fornitori</i>	tutela dei diritti dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente (<i>green purchasing</i>) lungo tutta la filiera produttiva, con particolare attenzione a quanto avviene nei paesi in via di sviluppo.
L'area dei <i>rapporti con la comunità</i>	azioni sul territorio: donazioni, sponsorizzazioni di manifestazioni sportive e culturali, cessione gratuita o a condizioni di favore dei propri prodotti/servizi, utilizzo gratuito di attrezzature, partecipazione a progetti di rigenerazione di aree degradate e di sviluppo di PMI.

⁴ORSA- Osservatorio sulla responsabilità sociale delle aziende- è il database italiano sulla CSR promosso a partire dal 2001 dall'Istituto per i Valori d'Impresa ISVI, da Sodalitas e Smaer. Il database è collegato alla rete promossa da CSR Europe (www.csreurope.org)

L'area delle <i>tematiche ambientali</i>	riduzione dei consumi di energia, acqua, materie prime, riduzione delle emissioni inquinanti. Interessano questo campo anche azioni di più ampio respiro come la promozione di campagne ambientali, l'adesione a programmi di sviluppo sostenibile, il controllo della filiera di fornitura.
------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: www.orsadata.it

Dalla definizione della Commissione Europea emerge anche lo stretto legame della CSR con le **politiche e gli strumenti dello sviluppo sostenibile**. Un'impresa che voglia contribuire allo sviluppo sostenibile del sistema integrando nella propria strategia la CSR, deve allo stesso tempo dotarsi di un sistema di rendicontazione *multistakeholder*, che consenta agli stessi di valutare gli impatti e la validità delle iniziative inerenti la CSR, orientando così investimenti e consumi.

Un'impresa deve anche usare un sistema di rendicontazione che descrive non solo la propria performance economica, ma anche gli impatti ambientali e sociali derivanti dall'esercizio della propria attività (*triple button line*)⁵.

L'impegno della UE verso la CSR è stato ribadito in più occasioni: ad esempio nel marzo 2005 il Consiglio Europeo ha sottolineato che "per incoraggiare gli investimenti e creare un contesto attraente per le imprese e i lavoratori, l'Unione Europea deve completare il mercato interno e dotarsi di un quadro normativo più favorevole alle imprese che, da parte loro, devono sviluppare la responsabilità sociale."⁶

Concludendo possiamo affermare che, partendo dal quadro di riferimento europeo, si considera responsabile un'impresa che va al di là degli obblighi e degli adempimenti legislativi a cui è tenuta e investe volontariamente nella correttezza delle relazioni con gli interlocutori interni ed esterni dell'azienda, nel capitale umano, nel progresso sociale, nel rispetto per l'ambiente per contribuire ad una migliore qualità della vita.

Ai fini di un ragionamento sulla definizione della Responsabilità Sociale d'Impresa in Europa, appare utile richiamare anche le Linee Guida dell'OCSE, destinate alle imprese multinazionali⁷. Esse sono un corpo di raccomandazioni rivolte dai Governi firmatari della Dichiarazione OCSE del 27 giugno 2000 alle imprese multinazionali, affinché esse adottino "principi e norme volontari" che le portino a "comportamenti responsabili nell'adempimento delle leggi applicabili".

In base alle raccomandazioni dell'OCSE le aziende si devono impegnare a:

- Contribuire al progresso;
- Rispettare i diritti umani;
- Far nascere capacità di sviluppo locali nelle nazioni in cui operano;
- Incoraggiare la formazione del capitale umano;
- Non cercare esenzioni e favori illeciti;
- Osservare i principi di buon governo societario;

⁵Il concetto di *Triple Button Line* venne trattato per la prima volta nel Rapporto Burtland. Si veda: World Commission on Environment and Development, "Our Common Future", WECD, 1987.

⁶COM(2005) 658 def.

⁷http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34889_11_1_1_1_1,00.html

- Autodisciplinarsi per il rispetto della Società in cui si opera;
- Dare consapevolezza ai dipendenti circa le politiche di CSR dell'azienda;
- Non perseguire i dipendenti che segnalano casi di mancato rispetto delle linee guida;
- Incoraggiare i fornitori ad adottare la CSR;
- Non interferire con le politiche locali.

Le Linee Guida, in pratica, chiedono alle imprese multinazionali di dare un contributo al progresso economico, ambientale e sociale delle comunità locali. Il campo di applicazione riguarda tutti i settori produttivi e travalica le multinazionali per estendersi all'intera catena di fornitura delle imprese ed alle PMI, sebbene il richiamo a queste ultime sia solo indiretto.

Le Linee Guida riguardano anche i Governi che aderiscono, i quali si impegnano a mettere in atto comportamenti volti ad assicurare che le imprese si uniformino a quanto enunciato nel documento; nei confronti degli altri Governi, si impegnano a non utilizzare le Linee Guida a fini protezionistici o pregiudizievoli verso un Paese, a conformare al diritto internazionale la propria normativa in materia di imprese multinazionali, a cooperare in buona fede, ricorrendo, se necessario, a meccanismi internazionali di composizione delle controversie derivanti dall'attività delle proprie imprese. I Governi devono inoltre sviluppare un quadro normativo e funzionale che includa una politica macroeconomica stabile, un trattamento non discriminatorio delle imprese, una regolamentazione adeguata, un'applicazione della legge imparziale nonché una Pubblica Amministrazione efficace ed integra.

Prendendo a riferimento lo studio realizzato sui tre paesi partner (Spagna, Irlanda, Italia), emergono sul tema della **Responsabilità sociale di impresa** tre strade diverse: non è emerso dai lavori svolti dai colleghi irlandesi mentre vi è stato un approccio diversificato per quanto riguarda i sindacati nell'area mediterranea.

Per i compagni della CC.OO. spagnola la RSI è stata uno strumento fondamentale che ha permesso in un qualche modo di parificare i diritti fondamentali dei lavoratori collegati al sito.

Essa è stata "sfruttata" come leva per ottenere quegli elementi di "decent work" per i lavoratori della stessa filiera produttiva commerciale di Inditex.

Nell'ambito dei lavori svolti sui tre diversi territori italiani invece, la Responsabilità sociale di impresa, seppur compresa nella sua potenzialità e seguendo lo stesso filo logico di ragionamento dei compagni spagnoli, rimane una opportunità non pienamente colta.

A.1.4 Costruire la mappa degli attori. Chi sono gli stakeholder e i soggetti negoziali?

Gli attori tradizionali della contrattazione collettiva sono: le organizzazioni sindacali, le imprese, singolarmente o attraverso le loro organizzazioni di rappresentanza, le amministrazioni pubbliche.

Nell'approcciarsi ad una contrattazione di sito, è opportuno allargare l'orizzonte del possibile coinvolgimento e identificare con cura gli ambiti di interessi particolari dei diversi attori in gioco e il contributo che essi possono dare. E' bene, però, chiarire subito una questione: questo possibile allargamento non modifica le titolarità dei soggetti tradizionali (lavoratori, imprese, P.A.) rispetto alla sottoscrizione degli accordi collettivi. Bisogna cioè distinguere il ruolo dei soggetti negoziali da quello degli stakeholder. Chi sono allora gli stakeholder e che ruolo possono avere?

Il termine stakeholder è stato inventato nei primi anni '60, con un intenzionale gioco di parole sul termine *stockholder*, per indicare che, oltre a coloro che detenevano il capitale, esistevano anche parti che avevano una *posta in gioco* (stake) nel processo decisionale delle moderne imprese a capitale diffuso.

Esistono diverse definizioni di questo concetto, ma una delle più famose ed utilizzata è quella del professore Edward Freeman, che nel suo libro "Strategic management. A stakeholder approach" afferma: "lo stakeholder di una organizzazione è (per definizione) un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa"⁸. Una definizione molto ampia, che lo stesso Freeman ha contribuito negli anni ha chiarire, mettendo l'accento di volta in volta su alcune questioni determinanti per l'individuazione degli stakeholder: capacità di influenzare e/o di essere influenzati; esistenza di un'aspettativa nei confronti di una o più imprese; esistenza di un contratto; esistenza di un vantaggio o un danno, capacità del comportamento dell'impresa di rispettare o violare i propri diritti; esistenza di un rischio legato alle attività dell'impresa; partecipazione al processo umano di creazione del valore condiviso.

Sulla base di questa definizione può essere individuata una serie numerosa di stakeholder, che a loro volta possono essere classificati con modalità diverse, utili in funzione degli obiettivi che ci si pongono di fronte.

Ad esempio, Max B.E. Clarkson sostiene che gli stakeholder siano persone o gruppi che hanno, o si aspettano, proprietà, diritti o interessi nei confronti di una impresa e delle sue attività, presenti e future⁹. Tali diritti o interessi attesi sono il risultato di transazioni o azioni intraprese dall'impresa e possono essere legali o morali, individuali o collettivi. Gli stakeholder con interessi, aspettative o diritti simili possono essere classificati come appartenenti allo stesso gruppo: dipendenti, azionisti, clienti e via dicendo.

Egli riprende la definizione di Freeman per dividere gli stakeholder in due gruppi. Gli **stakeholder primari**, con cui si intendono i gruppi senza la cui partecipazione continua l'impresa non potrebbe sopravvivere; solitamente fanno parte di questa categoria gli azionisti e gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che viene definito lo stakeholder pubblico: i governi e

⁸ Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Prentice, 1984, Boston

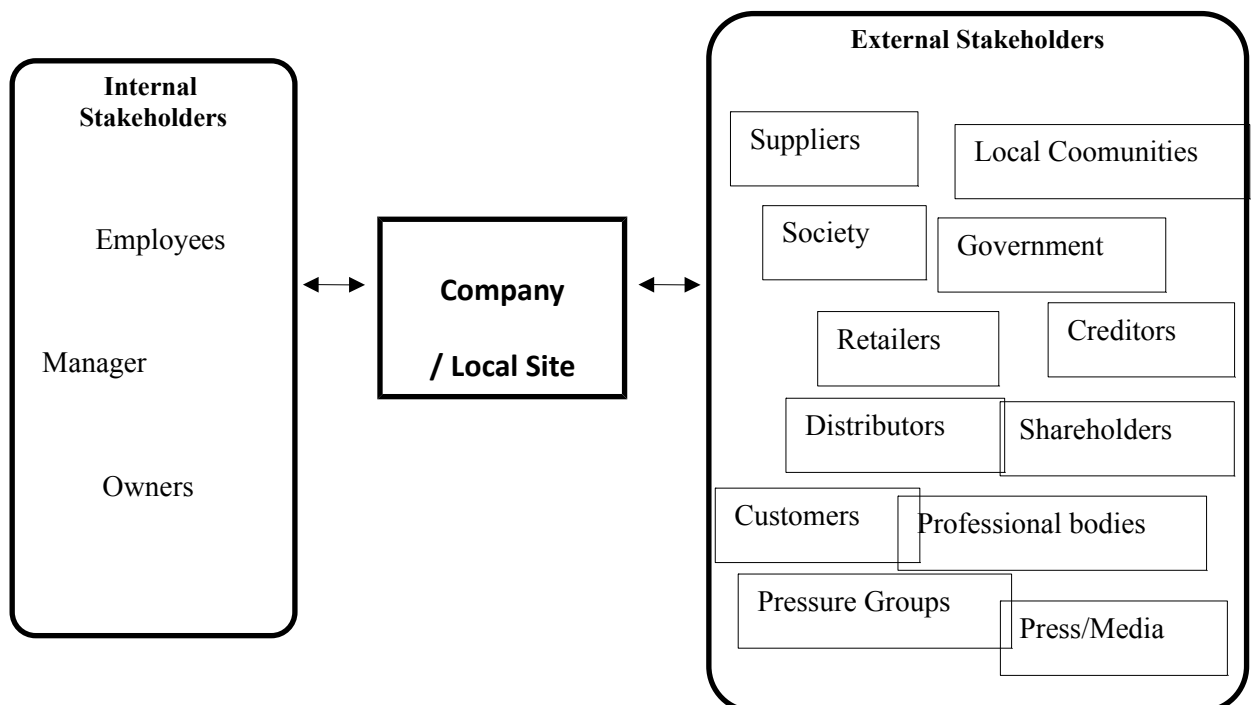
⁹ Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995) (pp. 92-117)

le comunità che forniscono infrastrutture e mercati, le cui leggi e regolamenti devono essere rispettate, a cui si può dover pagare le tasse e verso cui si hanno una serie di obblighi.

Qualora un gruppo di stakeholder primari dovesse non essere soddisfatto e decidesse di uscire dal sistema dell'impresa, in parte o in toto, l'impresa sarebbe notevolmente danneggiata o non sarebbe più in grado di continuare la sua attività. La sopravvivenza e il successo duraturo dell'impresa dipendono quindi dalla capacità dei suoi manager di creare sufficiente ricchezza, valore o soddisfazione per coloro che appartengono ad ogni gruppo di stakeholder primari.

Gli **stakeholder secondari** con cui invece si intendono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza. In base a questa definizione, i media ed una vasta gamma di particolari gruppi di interesse, come ad esempio le comunità locali, sono considerati stakeholder secondari. Essi hanno la capacità di mobilitare l'opinione pubblica a favore o contro le performance di un'impresa e possono tuttavia provocare gravi danni ad essa. Tali gruppi possono essere contrari alle politiche ed ai programmi adottati da un'impresa per adempiere le proprie responsabilità o soddisfare i bisogni e le aspettative dei suoi gruppi di stakeholder primari.

Una seconda classificazione, che risulta più utile e coerente rispetto alla distinzione tra attori e soggetti negoziali, è quella che distingue gli stakeholder interni dagli stakeholder esterni, rappresentata nella figura seguente.



Ci sono altre numerosi classificazioni di gruppi omogenei di stakeholder, alcune delle quali possono essere molto utili sia per la costruzione di una mappa degli attori, sia per procedere ad una valutazione dei singoli soggetti, anche in funzione delle costruzioni di alleanza o coalizioni sociali.

Non esistono, almeno per quanto riguarda la nostra conoscenza, elaborazioni specifiche della teoria degli stakeholder centrate sul tema della contrattazione di sito.

Vale però la pena riportare, in una chiave più generica ma sicuramente utile, i sette principi d'azione dello Stakeholder Management, elaborati dal già citato Clarkson e che, seppure destinati ai manager nella loro formulazione originali, possono essere validi ed adattabili per qualsiasi contesto di contrattazione collettiva in ottica di responsabilità sociale d'impresa e si rilevano molto utili per comprendere, anche a livello operativo, come costruire il rapporto tra le organizzazioni sindacali e gli stakeholder.

Tab. – I principi dello Stakeholder Management

Principio 1	Riconoscere e monitorare con continuità le aspettative di tutti gli stakeholder legittimi e dovrebbero tenere in giusta considerazione i loro interessi durante i processi decisionali nelle attività.
Principio 2	Ascoltare e dialogare in modo aperto con gli stakeholder riguardo ai rispettivi interessi, contributi e gli eventuali rischi derivanti dal loro coinvolgimento.
Principio 3	Adottare procedure e modalità di comportamento che siano sensibili alle aspettative e alle capacità di ciascun gruppo di stakeholder.
Principio 4	Riconoscere l'importanza del rapporto tra sforzo compiuto e remunerazione e dovrebbero cercare di raggiungere un'equa distribuzione dei benefici e degli oneri derivanti dall'attività dell'impresa, tenendo presenti i rischi e punti vulnerabili di ciascuno stakeholder.
Principio 5	Lavorare in modo cooperativo con altri soggetti, sia pubblici che privati, per assicurarsi che i rischi e i danni derivanti dalle attività dell'impresa siano minimizzati e, laddove non sia possibile evitarli, siano ricompensati in modo appropriato.
Principio 6	Evitare attività che possano mettere a rischio i diritti umani fondamentali (ad esempio il diritto alla vita) oppure generare dei rischi che sarebbero inaccettabili per gli stakeholder rilevanti.
Principio 7	Saper riconoscere i conflitti potenziali esistenti fra: (a) il loro ruolo come stakeholder dell'impresa (b) le responsabilità legali o morali che hanno nei confronti degli interessi di tutti gli stakeholder, e dovrebbero essere in grado di gestire tali conflitti attraverso un dialogo aperto, sistemi di remunerazione e sistemi di incentivi e, laddove necessario, esami di terze parti.

Il coinvolgimento degli stakeholder nei processi di contrattazione di sito è un'opportunità che va sempre attentamente valutata, perché essa può rafforzare il processo ed ridurre il rischio di conflitti sociali, soprattutto quando gli interessi in gioco sono molto forti o hanno grande rilevanza sociale. E' il caso, ad esempio, di contesti locali con forte presenza di movimenti sociali e gruppi organizzati, che possono avere (e a volte anche rivendicare direttamente) un ruolo importante rispetto a temi sensibili come quelli ambientali oppure legati salute, o ancora alla cura e tutela del territorio. Lo stesso può valere rispetto alle categorie dei clienti e degli utenti, stakeholder verso cui le aziende sono in genere molto sensibili (o dovrebbero esserlo).

E' necessario sempre tener presente, però, che il coinvolgimento degli stakeholder possiede un suo livello di complessità, non solo rispetto alla costruzione di un dialogo e di percorsi comuni, ma anche perché bisogna porre molta attenzione verso i diversi stakeholder che possono avere obiettivi che

solo in parte possono integrarsi tra loro e sono, in alcuni casi, apertamente conflittuali.

A.2 Esperienze

I partner che hanno partecipato al progetto hanno individuato e analizzato alcune esperienze nazionali. I lavori del gruppo di lavoro si sono concentrati sui seguenti casi:

In Italia

- Fiera di Milano:

l'accordo attraverso ha istituito all'interno della fiera uno sportello Lavoro gestito direttamente dal sindacato;

- Milano - Expo 2015:

accordo quadro sul sito, protocolli di legalità, per la salute e sicurezza, sulle relazioni sindacali, istituzione di osservatori;

- Mercato Ortofrutticolo a Milano :

la contrattazione ha portato ad un accordo sulle relazioni sindacali e a protocolli d'intesa volti all'introduzione di misure specifiche in tema di salute e sicurezza e controllo della legalità, quali il monitoraggio degli ingressi, videosorveglianza, regolamentazione degli appalti in funzione del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa;

- Petrochimico di Ferrara e Ravenna:

accordi in tema di salute e sicurezza e individuazione delle Istituzioni quali organismi di controllo e sorveglianza o whistle blower;

- Colosseo e Fori Imperiali di Roma:

il percorso per la sottoscrizione di un accordo di anticipo sui lavori del restauro del Colosseo sull'applicazione contrattuale, salute e sicurezza, premi produzione, valorizzazione professionalità, ha consentito di analizzare la complessità e le prospettive di contrattare un sito che ha molteplici interlocutori ed interessi che insistono su quest'area e che necessitano di essere messi in rete. Questi riguardano non solo gli aspetti di tutela dei beni storico artistici, ma la gestione della valorizzazione, dei flussi turistici e dei servizi dedicati, le realtà commerciali che insistono nella zona, la mobilità cittadina, le istanze ambientali e di sicurezza pubblica;

- Metro C di Roma:

accordo sui premi di produzione e i criteri di attribuzione; sportello sindacale in situ, accordo sulla mensa -"mensa d'opera";

- Ateneo di Roma 3:

accordo per l'istituzione del RLS e una serie di clausole per la salvaguardia dei lavoratori in caso di cambio appalto; introdotti alcuni servizi per i lavoratori migranti, quali spazi di preghiera o la disponibilità di specifici cibi in mensa estensione di una contrattazione integrata tra i cicli produttivi interni ed esternalizzati;

- Area archeologica di Pompei:

il caso studio ha provato ad affrontare un percorso di avviamento di contrattazione di sito da parte delle organizzazioni sindacali di categorie diverse – servizi al pubblico, edilizia e amministrazione pubblica. Il protocollo di legalità sugli appalti di restauro per il Grande Progetto Pompei che coinvolge le categorie

dell'edilizia sul monitoraggio dei flussi di manodopera ha offerto l'occasione di ragionare e rendere più cogenti alcune azioni sindacali e definire importanti spazi d'intervento da praticare;

- Città della Scienza di Napoli – Bagnoli:

il sito mette in evidenza quanto sia indispensabile che le organizzazioni sindacali riescano a definire un accordo che dia una risposta ai tanti problemi che accomunano i lavoratori operanti per varie aziende di settore diverso, un accordo che vada nella direzione della tutela di tutti, inclusi i lavoratori precari, molto presenti sul sito, e teso a scardinare la separatezza tuttora esistente tra i lavoratori;

- Outlet di Serravalle in Piemonte:

l'Outlet più grande d'Europa, conta 183 negozi, tra diretto e indotto vi gravitano 1500 lavoratori operanti nel turismo, pubblici esercizi, tessile, commercio. Dal 2000 al 2010 ha avuto circa 30.000.000 di visite. Nel 2000, al momento della creazione, è stata fatta una contrattazione d'anticipo che ha portato alla stipula di un protocollo di intesa volto alla verifica dell'applicazione del CCNL, al monitoraggio degli andamenti occupazionali, al controllo sui servizi in appalto etc). L'accordo è tuttavia rimasto sulla carta, nel frattempo è cambiata la società proprietaria.

In Irlanda

Becton Dickinson Medical

Lisheen Mine

New Boliden Tara Mines

In Spagna

- Indetex (Zara)

Ha raggiunto una serie di accordi di responsabilità sociale che includono dei diritti identici a quelli presenti in un processo di contrattazione. Accordi, che Inditex non solo ha concordato, ma che cerca di rispettare in misura notevole.

Nella fase di distribuzione commerciale, è stato firmato un accordo quadro internazionale per i negozi del gruppo Inditex i suoi vari marchi e formati. E' stato firmato nel settembre 2009, tre anni dopo la prima idea riguardante l'iniziativa, e un anno e mezzo dopo il dialogo a Dublino, coincidente con la Conferenza Globale sul Commercio di UNI, presieduta da Pablo Isla (CEO) e Philip Jennings, per il sindacato.

- Aeroporto di Barajas

- Poli petrolchimici

A.2.1 Obiettivi e metodo

Il progetto si è proposto di raggiungere l'obiettivo di *rafforzare le reti e collaborazione tra le principali parti sociali dei settori del commercio, dei servizi e delle costruzioni.*

L'obiettivo è stato quello di facilitare lo scambio di informazioni e di conoscenze al fine di condividere le priorità comuni, linee guida e buone pratiche per una migliore governance e la gestione di un sito produttivo.

Il progetto si è proposto di contribuire a rafforzare la cooperazione tra questi attori ed a migliorare lo scambio di informazioni e l'interazione, sia a livello locale ed europeo, tra le autorità locali e la società civile, di cui le parti sociali fanno parte (come indicato nella comunicazione della Commissione "Il dialogo sociale europeo, forza di modernizzazione e cambiamento" - COM 2002/341 def -).

L'indagine e l'analisi hanno riguardato le diverse pratiche di dialogo sociale relative a siti produttivi specifici, cercando di evidenziare le soluzioni, le criticità o provando a sperimentare le possibili azioni che i siti presi in considerazione esprimevano in termini di esigenze locali e contrattazione del luogo di lavoro.

L'analisi è stata condotta in 3 paesi dell'Europa allargata: l'Italia, l'Irlanda, la Spagna. Lo scopo è stato quello di facilitare lo scambio di esperienze e di buone pratiche tra le parti sociali di diversi settori relativamente alla contrattazione di sito, incoraggiandoli a sviluppare le capacità e migliorare la cooperazione.

Inoltre si è esplorato il ruolo delle parti sociali e della contrattazione di sito per lo sviluppo sostenibile del territorio, cercando di valorizzare il ruolo delle parti sociali come attori chiave nella co-gestione dello sviluppo locale sostenibile e di analizzare le potenzialità ed il ruolo che la contrattazione di secondo livello potrebbe svolgere nel merito, considerando il forte legame che esiste tra livello aziendale e quello territoriale.

Un approfondimento è stato operato anche sull'Expo 2015, ritenendo le sue implicazioni per le relazioni industriali territoriali e lo sviluppo del territorio un utile laboratorio e punto di osservazione per le nostre riflessioni in merito.

Il progetto è stato attuato in diverse fasi, volte al raggiungimento degli obiettivi secondo una precisa metodologia.

Coordinamento e monitoraggio

Questa prima fase ha portato ad una individuazione del metodo di ricerca fondato su sette domande per impostare in modo comune l'analisi dei casi studio:

1. Qual è la denominazione identificativa del sito?
2. Sintesi descrittiva del sito e descrizione degli stakeholders
3. Quali sono gli strumenti normativi utilizzati o utilizzabili che definiscono lo scenario o che lo possono influenzare? Ad esempio, Leggi, Accordi di Programma, Regolamenti, ecc.
4. Quali sono gli strumenti "negoziali" utilizzabili? Ad esempio, Contrattazione collettiva, contrattazione di anticipo, accordi confederali, protocolli con le parti istituzionali, ecc.
5. Ulteriori strumenti quali strumenti di certificazione volontaria, Codici etici, Corporate Social Responsibility, ecc.
6. Quali sono le esperienze relative alla contrattazione di anticipo, di sito, di filiera? Quali sono stati gli aspetti positivi e le criticità?

7. In queste esperienze, rispetto alla dimensione “lavoro e lavoratori” quali sono stati gli aspetti positivi e le criticità, con riferimento anche alle attività e policies degli Stakeholders con ruoli e responsabilità diverse?

Ricerca Desk

E' stata operata una ricerca per impostare il tema - lo sviluppo e le sfide del sito contrattazione locale in base alla CSR verso il territorio e le aziende. La ricerca ha preso in considerazione tutti i paesi coinvolti e il contesto europeo e concentrandosi su alcuni casi di studio proposti dai singoli paesi partecipanti. Questa fase ha previsto un workshop con tutti i partner per un primo confronto e per condividere il metodo di lavoro.

Analisi Locale (Ricerca Sul Campo)

E' stato approfondito l'argomento, considerando l'impatto sul territorio circostante, anche arrivando alla individuazione delle migliori pratiche e delle esperienze di successo.

L'analisi locale ha previsto la realizzazione di 3 workshop nazionali (1 per ogni paese coinvolto da cui sono scaturite 3 relazioni nazionali sui risultati dei singoli workshop). In alcuni casi sono stati organizzati incontri specifici di approfondimento su alcuni casi di particolare interesse.

Tutti i casi studio sono stati illustrati seguendo lo schema delle sette domande identificate dal coordinamento del Project Management.

Seminario di scambio ed elaborazione Linee Guida

E' stato valutato ed organizzato il complesso dei risultati della ricerca, per procedere con l'elaborazione di linee guida comuni, attraverso un seminario, svolto a Bruxelles, con tutti i rappresentanti dei partner coinvolti

A.2.3 Paesi Europei a confronto: percorsi comuni ed elementi di differenza

Griglia degli elementi comuni Workshop			
<i>Item</i>	<i>ITA</i>	<i>IRL</i>	<i>ESP</i>
Confederalità e Intercategorialità	x		x
Istituzioni	x	x	x
Agibilità sindacale	x		x
Cabina di regia sindacale	x		x
Accordi quadro	x	x	x
Chiarezza e Visione strategica	x	x	
Formazione		x	x
Globalizzazione e diritti sindacali	x		x
Brand sindacale		x	x

Procedendo a una estrema (ma utile) esemplificazione dei concetti emersi con maggiore frequenza dai Workshop nazionali, cui si rimanda ai testi integrali disponibili sul sito del progetto per una lettura completa, si sono enucleati nove items:

- Confederalità e Intercategorialità
- Istituzioni
- Agibilità sindacale
- Cabina di regia sindacale
- Accordi quadro
- Chiarezza e visione strategica
- Formazione
- Globalizzazione e diritti sindacali
- Brand sindacale

Date le premesse rispetto ai differenti contesti in cui si trovano le organizzazioni sindacali europee attrici del progetto, è curioso notare come, comunque siano emersi dei punti comuni, in una sorta di convergenza o sovrapposizione.

Nella fattispecie, abbiamo rilevato due elementi comune a tutti i tre differenti frameworks, mentre gli altri sette punti si sono riproposti ora in comunanza tra Italia e Irlanda oppure Spagna e Irlanda o ancora Italia e Spagna.

B.1 Ambiti di intervento

La contrattazione di sito rappresenta uno strumento capace di incidere sulle condizioni dei lavoratori, sui flussi di manodopera dei flussi produttivi interni e delle esternalizzazioni e su tutto il contesto interno ed esterno.

2

B.1.1 Condizioni di lavoro (fattori interni aziendali)

- Logistica: piani operativi, mobilità interna, la gestione delle aree per la mensa e il riposo
- Orario: orari di lavoro e turnazioni; tipologie delle lavorazioni e composizione delle squadre di lavoro; le fasi di lavoro e di riposo
- Salute e sicurezza: piani operativi e piani operativi della sicurezza; dispositivi di protezione collettiva ed individuali; sorveglianza sanitaria; gestione delle interferenze tra lavorazioni e cicli produttivi diversi; Rappresentate dei lavoratori per la sicurezza di sito;
- Salario e contratto di lavoro: contratti applicati e trattamento salariale, controllo del mercato di lavoro e delle tipologie contrattuali utilizzate; adeguamento del salario ed uniformità in base alle mansioni svolte; controllo dei flussi di manodopera e contrasto al capolarato; gestione della mobilità per fine cantiere, fine appalto e fine opera; trattamenti economici legati alla produttività
- Formazione: formazione delle professionalità impiegate; corsi di formazione specifici rivolti a tutti i soggetti presenti sul sito;
- Esigibilità sindacale: esercizio dei diritti sindacali; rapporti con gli enti paritetici di settore; Rappresentante sindacale di sito, presidi sindacali fissi in loco.

B.1.2 Catena di fornitura - Outsourcing e appalti

Tutti i processi decisionali che stanno a monte ed a valle di un'opera e di un sistema di attività complesse prevedono delle fasi strategiche la cui giusta modulazione ed orientamento possono determinare l'esito ed il livello di legalità e di rispetto dei diritti. A tal fine, la contrattazione di sito può dialogare ed occuparsi ed operare sulla dotazione e la presenza di alcuni strumenti utili.

Per quanto riguarda la catena delle forniture:

- le White list, la presenza dei CAE per le multinazionali, accordi di responsabilità sociale; il marketing aziendale per protezione del brand aziendale attraverso l'adesione a pratiche etiche di tipo socio-lavorative e quelle relative ai diritti fondamentali.

Per quanto riguarda gli Appalti e l'Outsourcing:

- capitolati di appalto di opere e servizi, modalità di affidamento e selezione degli appaltatori; regolazione degli affidamenti e dei subappalti, dei noli a caldo ed a freddo; controllo del trasporto dei materiali e dello smaltimento dei rifiuti; gestione del mercato del lavoro; responsabilità in solido; abbattimento

dell'impatto per la salute dei lavoratori e l'ambiente di lavoro; nuove tecnologie e sostenibilità.

B.1.3 Impatti esterni

L'organizzazione dei processi e dei prodotti, i contesti esterni che condizionano o che sono condizionati dal sito sono molteplici e possono tutti essere previsti e inclusi nella contrattazione di sito; essi riguardano: la mobilità locale, i flussi degli utenti/cittadini e dei servizi dedicati; le istanze ambientali e di sicurezza pubblica; la destinazione del sito nel caso di attività temporanea e di dismissione e riutilizzo; le realtà commerciali che insistono nella zona e le esigenze dei suoi abitanti; i piani regolatori, le politiche industriali territoriali; le condizioni idrogeologiche e sismiche.

B.2 Strumenti di regolazione

B.2.1 Normativa e contrattazione

- Leggi sugli appalti : nazionali e direttive europee
- Qualificazione di impresa (patente a punti) white list, normativa antimafia, per requisiti di onorabilità, di legalità, di capacità tecnico professionale, di rispetto della normativa giuslavoristica.
- Leggi su salute e sicurezza nazionali e direttive europee nei luoghi di lavoro e di prossimità.
- Contratti nazionali e territoriali di lavoro
- Leggi /accordi sulla rappresentanza

B.2.2 Governance e rappresentanza

La Confederalità e l'intercategorialità: questo pare essere un tratto tipico e comune all'area sindacale mediterranea. Infatti nelle esperienze analizzate, le OO.SS. hanno potuto rilevare l'incertezza dei confini tra le diverse categorie/federazioni sindacali oggetto della contrattazione di sito. Non a caso, vi è stato un coinvolgimento della Confederazione nelle trattative e in ambo i casi, una possibile via di uscita contro tale indeterminatezza si è palesata in una sorta di "Cabina di Regia" confederale e intercategoriale.

Si intravedono tutte le potenzialità di portare a sistema (nella contrattazione di sito) una serie di istituti comuni che riguardano l'intera platea dei lavoratori e lavoratrici che a diverso titolo e contratto insistono sulle attività svolte per e sul sito, con una logica volta "alla visione di insieme", da declinare in relazione alla contrattazione di categoria.

E' una connotazione territoriale forte e tipicamente nel DNA dell'area mediterranea.

-Protocolli d'intesa con la committenza sugli appalti in merito ad applicazione contrattuali per i lavoratori coinvolti sul sito, sulla legalità e la salute e sicurezza e temi ambientali che siano vincolanti, richiamandoli nei capitolati d'appalto di opere e servizi.

Fattore facilitante: E' fondamentale che gli accordi vengano fatti e stipulati in anticipo affinché possano essere inseriti nei capitolati d'appalto di opere o servizi e quindi richiamati nei contratti; questo permette che l'eventuale mancato rispetto dell'accordo da parte degli affidatari porti alla recessione del contratto e permette di renderlo esigibile in occasione di disapplicazione.

Warning: necessità di presidiarne costantemente l'applicazione.

- Conferenza dei servizi tra i soggetti coinvolti che veda la partecipazione obbligatoria dei diversi soggetti sindacali affinché possano rappresentare le varie problematiche e progettare attività ed interventi che possano rispondere in modo armonico a tutte istanze espresse dal sito e dal suo contesto più ampio socio-antropologico. Una prassi consolidata di buon dialogo tra le parti sociali,

le istituzioni e la committenza facilita la possibilità di pianificare e progettare in anticipo.

Fattore facilitante: diventare interlocutori riconosciuti per una contrattazione dal basso, nelle singole micro e macro realtà territoriali

- Accordi confederali di sistema

L'assenza di condivisione, contaminazione e coordinazione tra i soggetti che afferiscono alle diverse categorie sindacali della medesima Confederazione, rimane una delle prime difficoltà che vede il sindacato costretto a guardarsi allo specchio ed a trovare soluzioni interne indispensabili;

Warning: frequentemente si verifica che contratti di settore vadano in conflitto su determinate questioni.

Fattori facilitanti: cabina di regia confederale; contaminazione e armonizzazione delle differenze.

Interessante a tal proposito la proposta operativa tutta interna al sindacato di simulare la realizzazione di una piattaforma contrattuale che coinvolga tutte le categorie interessate al sito per la presenza di operatori, che in prima istanza insistono sul solo sito in senso specificamente e strettamente geografico e poi ampliarlo anche agli altri che col sito fisico si relazionano, per vedere quali tra i diversi elementi di natura contrattuale possano configgere o meno, per poterli armonizzare e governare, valutare poi questo neo strumento aggiuntivo come si intrecci e si relazioni alla esistente contrattazione categoriale.

-Contrattazione di anticipo intercategoriale

L'esperienza molto praticata in Italia della contrattazione di anticipo di categoria su singole opere, singoli cantieri o circoscritte unità aziendali ci offre già buoni spunti per le tematiche da affrontare e soprattutto le vie attraverso le quali definire una governance di sito, frutto di una condivisione che avvenga prima dell'approvazione e dell'avvio delle attività, tale da evitare poi l'intervento riparatore delle OO SS, più specificatamente, per operare in tutela e difesa di diritti violati.

Fattore facilitante : giocare d'anticipo

- CCNL e CCPL (contrattazione di primo e secondo livello, nazionale e territoriale)

La diffusa e dilagante precarietà del mercato del lavoro rende più difficile l'azione di tutela dei diritti.

La contrattazione di sito può rendere solidali le azioni non solo tra categorie ma anche tra tipologie contrattuali differenti, includendo tutte quelle tipologie di lavoro atipico che non trovano una diretta rappresentanza o che spesso rischiano di abbassare anche le tutele dei lavoratori più strutturati.

Fattore facilitante: Il coordinamento delle federazioni di settore interessate può ad esempio portare all'estensione di buone clausole contemplate da specifici CCNL di settore ai lavoratori operanti nello stesso sito ma con contratti o attività diverse.

-Contrattazione sociale relativa all'eterogeneità dei lavoratori e degli utenti.
Questo è un tema molto importante relativo non solo all'aspetto multietnico, ancor più marcato in relazione ad opere transnazionali, ma anche, altrettanto indispensabile, rispetto alle differenze di genere.

Fattore facilitante: elementi avanzati e di maggior favore presenti in contratti categoriali con maggior presenza tradizionalmente di lavoratori multietnici o di donne potranno essere socializzati ed estesi a tutto il sito.

Lo stesso vale per gli utenti.

-Enti Bilaterali per formazione, sicurezza.

Osservatori bilaterali possono programmare le esigenze formative specifiche per i lavoratori del sito sia in tema di aggiornamento professionale che per quanto riguarda la sicurezza sul lavoro e l'utilizzo di metodi, materiali e dispositivi innovativi e eco - friendly.

Warning: mettere a sistema i vari enti e creare omogeneità nelle azioni.

- Presidi sindacali.

Nei cantieri molto lunghi o nei siti grandi per estensione territoriale è complicato mantenere una rappresentanza sindacale stabile.

Fattore facilitante: istituire un luogo fisso come presidio sindacale all'interno.

Warning: tale presidio deve essere collocato all'interno o a stretta prossimità del luogo di lavoro e non deve essere soggetto a determinazioni di orari stabilite dalla committenza, dai proprietari o dalle ditte appaltanti.

Fattore facilitante: prevedere al suo interno permanenze dei servizi e dei patronati.

- Rappresentanze sindacali di sito

Warning: le rappresentanze sindacali di sito devono rispondere ad accordi certi in materia di rappresentanza e rappresentatività e di gestione delle deleghe tra le categorie.

- Creazione di un coordinamento di sito permanente presso le sedi sindacali per pianificare e risolvere vertenze in una dimensione intercategoriale

- Costituzione comitato degli iscritti intercategoriale

Nei siti grandi che prevedono differenti fasi operative per lo più organizzate su tempi diversi in cicli produttivi che prevalentemente si susseguono senza sovrapporsi, non rappresenta in sé un limite alla contrattazione di sito. Infatti da una parte deve rispondere comunque all'impatto che questo produce sul contesto socio-economico del territorio che lo ospita, dall'altra è utile costruire delle cornici di insieme che rafforzino l'interlocuzione con gli stakeholders e che garantiscano nelle varie fasi una continuità di regole, strumenti e soluzioni.

Warning: Sottoscrivere separatamente con gli stessi interlocutori accordi simili in tema di legalità o di sicurezza, per esempio, non mette il sindacato in una posizione ottimale, ma ne evidenzia i punti deboli

Fattore facilitante: Sarebbe utile affinare la capacità di agire con rapidità e sottoscrivere accordi quadro di cornice capaci di declinare da subito impegni più concreti e che contemplino da subito le differenze delle fasi operative e prevedere un “coinvolgimento a staffetta” tra categorie diverse all’interno di uno stesso accordo per non perderne le potenzialità e l’efficacia.

B.2.3 Rappresentante sindacale di sito

Questa figura rappresenta di fatto la massima espressione dell’esigibilità sindacale intercategoriale all’interno di un complesso di cicli produttivi differenti. Per questo dovrà avvalersi di tutti gli strumenti messi in campo in tema di armonizzazioni contrattuali, accordi confederali e interconfederali, in tema di regole di rappresentanza e di gestione delle deleghe tra categorie. Necessiterà di formazione specifica che in parte potrà essere modulata in modo differente nei singoli paesi europei in base alle differenze tra le singole OO.SS..

E’, quindi, la vera sfida che emerge da questa ricerca, perché è dalla capacità di governare tutte le complessità e di dialogare tra le differenze e portarle a sintesi che si verrà a determinare ed a ritagliare un ruolo del rappresentante sindacale di sito veramente efficace e innovativo, per affrontare le nuove sfide che il mondo del lavoro mondiale ed europeo ci consegna.

B.2.4 Accountability e rendicontazione

Una delle questioni critiche degli accordi di sito, come evidenziato anche in diversi casi analizzati, è il mantenimento nel tempo degli impegni presi e la capacità, da parte delle organizzazioni sindacali, di verificare sia l’attuazione che gli effetti degli stessi accordi.

Una delle strade che si possono intraprendere per far fronte a questa criticità, insieme a quanto già detto sulla governance, è quella dell’accountability degli accordi. Nato in ambito economico-finanziario, il concetto di accountability si è negli anni evoluto, fino ad assumere il significato più ampio di capacità, da parte di un’impresa o di una pubblica amministrazione, di *rendere conto* delle proprie azioni e dei proprio comportamenti, attraverso strumenti di misura o di valutazione, il più possibile oggettivi, uniti una gestione trasparente delle informazioni.

L’accountability di un accordo di sito è dunque la capacità, da parte di chi ha sottoscritto l’accordo, di rendere conto delle azioni e dei comportamenti previsti nell’accordo stesso o comunque relativi alla sua attuazione.

E’ evidente che gli strumenti, compresi gli indicatori o i sistemi di valutazione, che consentono una rendicontazione trasparente dipendono in maniera significativa dalla natura e dai contenuti dell’accordo. Se, infatti, appare relativamente semplice individuare gli indicatori per misurare l’attuazione di un accordo sul miglioramento della qualità dell’aria, è spesso molto più complesso misurare con certezza gli effetti di un accordo sull’orario di lavoro o sul rispetto di particolari livelli di controllo sulla legalità, ad esempio nella catena delle forniture o degli appalti.

In ogni caso, è bene che in ogni processo di contrattazione di sito ci si ponga il tema dell’accountability dei contenuti dell’accordo, chiedendo alla controparte

impegni precisi. Sebbene sia possibile elaborare soluzioni specifiche per ogni singolo accordo, sarebbe auspicabile che su un tema tanto delicato quanto essenziale (sia per la contrattazione di sito che per le forme più tradizionali), le organizzazioni sindacali, anche a livello comunitario, avviino percorsi di elaborazione di strumenti e buone pratiche adattabili ai diversi contesti.

In alternativa, è possibile fare ricorso o utilizzare in maniera funzionale, gli strumenti di accountability già a disposizione delle aziende. Questo è sicuramente più semplice per le aziende o i siti produttivi che applicano già principi di responsabilità sociale.

Ad esempio, piuttosto che elaborare da zero nuove strumentazioni, è possibile e sicuramente più semplice negoziare adattamenti, finalizzati all'accountability degli accordi collettivi, uno strumento come il bilancio di sostenibilità previsto dalle Linee Guida UE sulla responsabilità sociale d'impresa. La stessa logica può essere applicata anche ai bilanci sociali di cui molte aziende oggi fanno uso.

B.3 Fattori facilitanti e warnings

B.3.1 Alleanze

Nelle relazioni industriali fare corpo unico e coeso tra più sigle sindacali o tra categorie differenti della stessa confederazione gioca un ruolo decisivo nel posizionamento e negli equilibri delle forze in gioco.

Spesso il soggetto imprenditoriale promotore dell'attività di sito è un soggetto multinazionale (MNC) che è localizzato nel Paese – Mondo.

Dalla globalizzazione e insito al concetto di catena del valore vi è la sperequazione dei diritti dei lavoratori.

In questo caso, la contrattazione di sito è uno strumento utile per tentare di parificare o perlomeno compensare in parte lo squilibrio di diversi lavoratori la cui opera si “riversa” nell'attività di sito e che sono uniti da un sottile filo comune.

La strategia dei compagni spagnoli della CC.OO. che hanno saputo attivare e coinvolgere le **Federazioni sindacali europee**, elemento risultato vincente, sono analogamente da valutare attentamente e porre come parte di un modello di processo per la contrattazione di sito.

B.3.2 Fattore temporale (anticipo, medio/lungo periodo)

La governance di sito, frutto di condivisione tra tutti gli stakeholder deve avvenire prima dell'approvazione e dell'avvio delle attività, per evitare poi l'intervento riparatore delle OO SS, più specificatamente, per operare in tutela e difesa di diritti violati. (*Warning*)

Il fattore temporale, oltre ad essere un elemento, come già detto, fondamentale nella fase di avvio, deve essere oggetto di particolare cura poiché è sul medio e lungo periodo dell'attività che si rischia di perdere in incisività e di allentare l'attenzione, una volta sottoscritti gli accordi e rodata la loro applicazione. Quindi è utile a tal fine prevedere clausole di salvaguardia negli accordi che permettano di mantenerli vincolanti anche se subentrano altri interlocutori in corso d'opera, nuovi proprietari, affidatari diversi, nuovi rappresentanti istituzionali. (*Fattore facilitante*)

Inoltre organizzare una cabina di regia intercategoriale che periodicamente ne verifichi e controlli l'andamento è indispensabile per intervenire in modo coeso e tempestivo.

B.3.3 Competenze del personale sindacale (necessità formative)

L'elemento dell'attività formativa di coloro che saranno coinvolti nel motore della contrattazione di sito è stato uno degli elementi di successo dei casi considerati sul territorio irlandese così come è emerso anche dai compagni della Comisiones Obreras.

Il sindacato italiano, pur rilevando e riconoscendo l'alta valenza di un'attività specifica di formazione, non ha attuato sino ad ora alcuna attività ad hoc.

Burocrazia
Strategie Accordi Quadro
Formazione Cabina Di Regia
Intercategorialità Brand Sindacale
Confederalità Temporalità
Diritti Sindacali Globalizzazione
Chiarezza

Cloud degli elementi comuni risultanti dalle tre esperienze: Italia, Irlanda e Spagna.