



Report per il Seminario del progetto

“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)

Venue: FGTB, Rue Haute 42, Brussels

17 settembre 2014

Il documento prende in considerazione le risultanze dei lavori dei tre Workshop nazionali svolti rispettivamente in Italia, Irlanda e Spagna, che sono oggetto del Seminario, con l’obiettivo di definire una base minima che consenta di comporre una prima versione delle Linee Guida per la cosiddetta Contrattazione di Sito.

Il Workshop italiano, che cronologicamente è stato il primo ad avere luogo, in Roma lo scorso 3 marzo, ha messo in evidenza tutta la complessità della materia e la difficoltà ad articolare compiutamente i contenuti delle esperienze relative alla Contrattazione di sito o di anticipo.

Muovendo da questa laconica realtà, la FILCAMS CGIL, FILLEA CGIL e Agenquadri hanno deciso di pianificare ulteriori tre workshop locali a Milano, Napoli e Roma.

Lo strumento comune, definito in ambito di Steering Committee, è stato rappresentato da un template formato da sette domande che vengono riportate in allegato.



AGENCIADRI



EUROCADRES



CCOO

comercio, hostelería y turismo



Preliminarmente, per avere maggiori elementi di comprensione dei risultati e sulla loro comparazione, occorre forse fare un passo indietro e formulare alcune considerazioni introduttive.

La OO.SS. italiane, La Comisiones Obreras e l'Istituto IDEAS (che è emanazione del Sindacato irlandese SIPTU) insistono in aree a differente densità sindacale (Pichot, 2003).

Ognuna delle tre aree hanno livelli di sindacalizzazione completamente differente.

Esse poi operano con e in contesti legislativi praticamente differenti, così come sono differenti le rispettive culture sindacali, culture che incidono anche da un punto di vista organizzativo.

La letteratura sociologica in tema di lavoro conferma che le diverse culture sindacali derivano da differenti relazioni industriali nate in contesti di differenti tipologie di capitalismo (nel nostro caso quello anglosassone e quello mediterraneo).

Sulle differenze dei modelli di relazioni industriali in Europa rispetto alle differenti tipologie di capitalismo, sempre Blanke mette in luce questo legame nel paper "Towards a European Social Model, Thomas Blanke e Jurgen Hoffmann (ETUI, 2007; trad. or. in Kritische Justiz nr. 3/2006, NOMOS Verlag) mentre per un lettura supportata da uno schema a tre variabili può essere di supporto Richard Hyman con il cosiddetto *modello triangolare di Mercato, Classe e Società*.

E' possibile azzardare (consapevoli dell'azzardo) un parallelo tra queste differenziazioni e il Modello Sociale Europeo? Possono



AGENQUADRI



EUROCADRES



CCOO

comercio, hostelería y turismo



essere variabili che influenzano o che possono influenzare il processo e lo stile della contrattazione?

La letteratura in questo caso ci fornisce alcuni riferimenti, senza per questo volere sottintendere nella volontà di chi scrive, alcun legame di dipendenza o indipendenza tra tali variabili, ma con l'unico intento di volerle porre come riflessione per le ulteriori discussioni che si articoleranno fino alla fine del presente progetto.

Ricordiamo che i modelli sociali in Europa vengono classificati, a seconda delle aree geografiche, in:

- Nordico
- Anglosassone
- Continentale
- Mediterraneo

Il Modello Sociale Europeo, in realtà, non esiste come modello unico e univoco a se stante, in quanto non è frutto di alcuna armonizzazione di modelli sociali nazionali (vedi Jepsen e Pascual "The European Social Model: an exercise in deconstruction), ma è perlopiù un meta concetto con una funzione identitaria (vedi anche Donald Sassoon, 2006).

Come ci ricorda Thomas Blanke (trad. it. Diritti Lavoro e Mercati, 2009) nel suo saggio "Europa sociale: un modello comune per evitare una corsa al ribasso?" ... *il modo di intendere il processo di unificazione europea denota una chiara opzione a favore di un progetto politico di integrazione negativa piuttosto che positiva...*



ovvero tale modello è individuabile in quanto in contrapposizione con altri.

Per cui è possibile in presenza di un unico Modello sociale europeo derivante da una diversità di modelli nazionali, alla presenza di culture sindacali non omogenee nate da differenti capitalismi, definire degli elementi comuni per un obiettivo così ambizioso come quello di proporre delle Linee Guida europee per la Contrattazione di Sito?

Ancora una volta Thomas Blanke sembra suggerirci una chiave interpretativa laddove afferma (trad. it: Diritti Lavoro e Mercati, 2009) “... *non è possibile procedere con gli schemi usualmente invocati per spiegare i cambiamenti a livello nazionale*”.

Cercheremo per cui, di andare oltre gli schemi noti, cercando di proporre delle soluzioni originali, nel tentativo di praticare nuove frontiere della contrattazione.

Lo scopo è 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.

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.



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 (purtroppo a parere di chi scrive) 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*



AGENQUADRI



EUROCADRES



CCOO

comercio, hostelería y turismo



*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.”*

E proprio nella conclusione, viene posto l'accento sullo scopo finale del nostro progetto: la replicabilità dei contesti che può portare a una definizione di strumenti comuni di strategia, quali ad esempio, delle Linee Guida per la Contrattazione.





Analisi dei Workshop nazionali

I workshop nazionali si sono concentrati sui seguenti casi:

- in Italia
 - Expo Milano
 - Sito archeologico di Pompei
 - Università Roma 3
 - Città della Scienza, Pozzuoli
 - Area Fori Imperiali e Colosseo, Roma
 - Outlet McArthur Glen, Serravalle Scrivia

- in Irlanda
 - Becton Dickinson Medical
 - Lisheen Mine
 - New Boliden Tara Mines

- in Spagna
 - Indetex (Zara)
 - Aeroporto di Barajas
 - Poli petrolchimici



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

Cloud degli elementi comuni risultanti dai tre workshop nazionali in Italia, Irlanda e Spagna.

Associate organisation:



With the support of



Supported by DG Employment,
Social Affairs and Inclusion

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



AGENQUADRI



EUROCADRES



CCOO

comercio, hostelería y turismo



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.

Chiave di lettura degli items

Confederalità e 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.

Istituzioni: il rapporto con le Istituzioni, l'asimmetria e la discrasia di potere che talvolta è declinato come burocrazia è l'elemento emerso con prepotenza in tutti e tre i Paesi.



I colleghi irlandesi nell'ambito dell'elencazione dei fattori influenzanti il processo della contrattazione di sito (spunto che verrà riproposto più avanti nel presente report) annovera tale elemento come fattore esogeno.

Agibilità sindacale: l'opportunità di utilizzare la contrattazione di sito per compattare un fronte di lavoratori dispersi e poco facilmente sindacalizzabili o aumentare e migliorare l'azione di tutela del lavoro viene rilevato soprattutto in Italia e in Spagna con la conseguente formalizzazione dell'agibilità sindacale nei vari accordi siglati.

Cabina di regia sindacale: item che trova un conseguente collegamento con la tematica della *Confederalità e intercategorialità*. Soluzione praticata nelle esperienze iberiche ma che ha presentato luci e ombre.

Soluzione auspicata ed emersa come vera e propria necessità dalle OO.SS. italiane, dapprima come istanza organizzativa interna e successivamente come modus operandi unitario.

Si intravedono 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.

Connotazione territoriale forte e tipicamente nel DNA dell'area mediterranea.



Accordo/i quadro: punto di partenza, strumento e mezzo per concretizzare la Contrattazione di sito.

Diversamente declinata per modalità, soggetti e oggetti delle materie negoziate, è stato l'item comune a tutti i workshop.

Chiarezza e visione strategica (del sindacato): chiarezza degli obiettivi dell'azione sindacale in un'ottica strategica. Auspicato durante i lavori dei workshop italiani, fortemente praticato nella concretezza dell'azione del SIPTU irlandese. La visione strategica si vede abbinata, quale elemento vincente, alla massima trasparenza degli obiettivi sindacali.

Formazione: 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.

Globalizzazione e diritti sindacali: 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.

Brand sindacale: è da intendersi secondo una duplice interpretazione.

Uno è riferito al livello di sindacalizzazione quale prerequisito per un’azione di successo sulla contrattazione di sito.

L’altra è da intendersi come brand vero e proprio e si rifà al senso di appartenenza all’organizzazione sindacale, all’elemento valoriale, in una sorta di “garanzia” dell’intero processo di negoziazione.

Non elementi comuni ma ...

Dalla documentazione dei vari workshop, emergono degli interessanti spunti che seppur non rappresentando delle comunanze, possono costituire una esperienza da valorizzare nell’ambito della riflessione più generale sulle successive Linee Guida per la Contrattazione di Sito.

Ad esempio, il lavoro di analisi dei colleghi irlandesi dell’Istituto IDEAS ha portato ad una **identificazione dei fattori** endogeni ed esogeni **che influenzano** il successo o il fallimento della



contrattazione locale che possono costituire un punto di partenza per la definizione delle linee guida.

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.

Il tema della **Responsabilità sociale di impresa** 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.



Alcune riflessioni conclusive...

In realtà la conclusione non è il capolinea definito di un percorso, ma vuole fornire una serie di riflessioni e stimoli per il dibattito successivo che servirà a gettare le basi per la definizione delle nostre linee guida, raggruppando le tracce fornite dalla comparazione degli workshop e dagli elementi originali emersi dall'analisi.

Premesso le argomentazioni inerenti il tema della *diversità dei contesti*, occorrerebbe inoltrarci ulteriormente sull'etichetta definitoria di un *sito*. Quali *connotati distintivi* gli attori del progetto hanno riconosciuto nei casi di specie?

Quale è stata la *ratio della scelta*, quali motivazioni hanno portato le OO.SS. a orientarsi su quel sito specifico piuttosto che un altro?

Riconosciuta universalmente la validità dei *percorsi formativi* per incidere sulle culture organizzative, è possibile prefigurare degli standard europei per definire un training per questi "operatori del cambiamento"? Su quali terreni dovremmo muoverci? Con quali bussole per orientarci?

La mappa del territorio può essere scritta attraverso la compilazione dei fattori di influenza, rifacendoci anche all'esperienza del Sindacato irlandese?

La coniugazione dei fattori temporali con le tematiche organizzative, relativamente all'articolata attività di coordinamento che la



contrattazione di sito impone, meriterebbe un approfondimento per potere raggiungere la realizzazione di uno strumento concreto da utilizzare.

Possono essere degli *standards e dei template* “a tema” per la contrattazione che si sviluppa a livello di Accordi Quadro?

Sono realizzabili degli Agreement a livello europeo?

In tutta questa attività di negoziazione come attivare il necessario protagonismo di tutti di *stakeholders*?

Infine si rende indispensabile, per assicurare il successo e l'efficacia delle Linee guida, poter dare risposta a due domande chiave che sino ad oggi sono rimaste “inevase”.

Una è relativa ai meccanismi di monitoraggio e controllo, degli obiettivi, delle cabine di regia, del processo di contrattazione nella sua totalità.

Nessuna delle esperienze riportate pare essersi dotata di processi tali, né ex ante, né in itinere, né ex post.

Ad una analisi superficiale di primo acchito tale elemento è un vulnus importante e non si può non considerare.

Il secondo interrogativo, che è la domanda delle domande, che ritroviamo sia nella letteratura accademica sia insita implicitamente nelle esperienze trattate è: la Contrattazione di sito è una Concession Bargaining (un Accordo al ribasso)? Quali risposte si danno le OO.SS. in base all'esperienza accumulata? Se la risposta è affermativa, cosa occorre pensare per evitare che l'accordo sia al ribasso?



Associate organisation:



With the support of



Supported by DG Employment,
Social Affairs and Inclusion



Il Gruppo di lavoro che ha elaborato il presente documento è formato da:

- Gabriele Guglielmi, FILCAMS CGIL Nazionale
- Massimo Mensi, FILCAMS CGIL Nazionale
- Paolo Terranova, Agenquadri nazionale
- Federica Cochi, Agenquadri nazionale
- Mercedes Landolfi, FILLEA CGIL Nazionale
- Serena Morello, FILLEA CGIL Nazionale

Associate organisation:



With the support of



Supported by DG Employment,
Social Affairs and Inclusion



Allegati

- Template domande:
 - a) Qual è la denominazione identificativa del sito?
 - b) Sintesi descrittiva del sito e descrizione degli stakeholders
 - c) 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.
 - d) Quali sono gli strumenti “negoziali” utilizzabili? Ad esempio, Contrattazione collettiva, contrattazione di anticipo, accordi confederali, protocolli con le parti istituzionali, ecc.
 - e) Ulteriori strumenti quali strumenti di certificazione volontaria, Codici etici, Corporate Social Responsibility, ecc.
 - f) Quali sono le esperienze relative alla contrattazione di anticipo, di sito, di filiera? Quali sono stati gli aspetti positivi e le criticità?
 - g) 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.