

STEP

**Strengthening The Employee
Participation in Railway Sector**



With financial support from the European Union



**Il dialogo sociale e i negoziati col datore di lavoro in Polonia,
Ungheria, Slovacchia, Repubblica Ceca ed Italia**

Il riassunto del progetto

STEP



“STEP – Strengthening The Employee Participation in railway sector”

“STEP – Il rafforzamento della partecipazione dei lavoratori del settore ferroviario”

Durata: 1/11/2014 – 30/4/2016

Paese richiedente: ZZM – Polonia

Paesi partner: FS SR – Slovacchia, MOSZ – Ungheria; P.E.P.E. – Grecia; FAST Ferrovie – Italia; FSCR – Repubblica Ceca

L'obiettivo principale del progetto è **l'aumento del coinvolgimento dei lavoratori del settore ferroviario nei processi decisionali nelle aziende** e l'appoggio all'implementazione delle normative europee in quel campo. Lo sviluppo della collaborazione internazionale tra i sindacati migliora la circolazione delle informazioni e la comunicazione necessaria per il dialogo sociale.

I risultati previsti è raggiunti grazie al progetto:

- l'aumento della conoscenza nel campo dei diritti all'informazione, consultazione e partecipazione tra i partecipanti del progetto;
- la formazione dei rapporti durevoli tra i Paesi partecipanti;
- lo sviluppo delle soluzioni e raccomandazioni comuni per promuovere il dialogo sociale nel settore ferroviario;
- l'aumento del coinvolgimento dei lavoratori del settore ferroviario e la gestione dei cambiamenti nelle imprese.



Nel quadro del progetto sono stati organizzati gli incontri e convegni internazionali. **Il primo** – un **convegno a Varsavia – ha avuto luogo il 24 gennaio 2015**. 18 delegati, 3 da ogni organizzazione, hanno partecipato nell'incontro, che è stato dedicato alla discussione della situazione corrente del settore ferroviario e il livello di coinvolgimento del personale nei processi decisionali nei paesi partecipanti. Il secondo incontro ha avuto **luogo a Roma il 24 marzo**, con la partecipazione dei 18 delegati, e si è concentrato sul tema della crisi economica nei Paesi partecipanti e l'influenza della crisi sulla situazione nel settore ferroviario. In seguito, i delegati hanno partecipato ad un incontro di formazione **a Bratislava**



il 30 giugno 2015. L'incontro è stato dedicato alla discussione delle direttive europee sul coinvolgimento del personale nelle aziende europee e il quadro generale del diritto all'informazione e consultazione. Intanto l'incontro **a Budapest il 22 settembre** si ha concentrato sulla importanza e il ruolo della rappresentazione dei dipendenti nei negoziati, la gestione del cambiamento nell'impresa e la coordinazione del processo decisionale sul livello nazionale ed europeo. L'ultimo incontro ha avuto luogo **a Praga, il 7 ottobre 2015.** L'esperto che ha condotto il seminario ha puntato sui problemi legati al dialogo sociale, e i metodi per facilitare e migliorare la collaborazione tra i sindacati.

Grazie ai risparmi fatti durante il progetto, è stato possibile organizzare un incontro aggiuntivo **a Cracovia il 3 marzo 2016.** Il convegno è stato dedicato a una sintesi delle azioni nel quadro del progetto. Per di più, i delegati hanno partecipato a un laboratorio sul tema della negoziazione con i datori di lavoro, incluse le tattiche di negoziazione. Il convegno finale del progetto ha avuto luogo il **12 aprile 2016 a Salonicco.** Oltre alla sintesi delle attività eseguite nell'ambito del progetto, la delegazione del ogni stato ha presentato le sue esperienze concernenti il ruolo e l'importanza della cooperazione internazionale per i sindacati.



Le conclusioni principali presentati dopo gli incontri comuni e legati alle sfide per i sindacati dei macchinisti includono:

- la promozione della pratica di contrattazione – in Polonia la contrattazione tipicamente si svolge al livello aziendale, mentre il coinvolgimento delle associazioni sindacati settoriali, come discusso durante i seminari, rafforza la posizione negoziale dei dipendenti,
- l'aumento del numero dei membri – i contatti con le aziende private, anche nel settore delle nuove tecnologie, che si sviluppano e hanno un numero crescente dei dipendenti,
- il finanziamento – la ricerca delle nuove forme della gestione di finanze; la delegazione italiana ha presentato un modello buono dei servizi offerti dai centri di assistenza fiscale, disponibili a pagamento anche per i dipendenti non-membri,
- l'aumento di coinvolgimento dei membri giovani, il cambiamento della mentalità e l'approccio verso l'attività dei sindacati; per anni si è sviluppata un'immagine del sindacato come un'organizzazione che lotta con i datori di lavoro.
- la collaborazione con gli esperti esterni è un aspetto importante visto il passo dei cambiamenti economici; i sindacati hanno bisogno dell'assistenza dei giuristi, negoziatori, economisti, etc.
- il cambiamento dell'immagine dei sindacati; tutte le delegazioni sono d'accordo sull'importanza di questo punto, perché la collaborazione con i media e la riluttanza verso l'attività sindacale sono i problemi universali.

ALE

L'ALE, ossia i Sindacati Autonomi Europei dei Macchinisti di locomotiva, è stata fondata a Roma nel 1989 dai rappresentanti di quattro sindacati di macchinisti di locomotiva provenienti da: Germania (GLD), Italia (SMA), Olanda (VVMC) e Svizzera (VSLF). Col tempo, l'organizzazione è cresciuta accettando i nuovi membri -- sindacati dei macchinisti in Europa.



Oggi ALE (Autonome Lokomotivführer-Gewerkschaften Europas) consiste nella concentrazione di 16 sindacati europei di macchinisti. Nei sindacati affiliati all'ALE sono organizzati all'incirca 65'000 macchinisti di locomotiva. In qualità di associazione di categoria, l'ALE rappresenta i loro interessi professionali, sociali ed economici nel quadro del sistema ferroviario europeo.

ORGANIZZAZIONE

Congresso dell'ALE

L'organo superiore è il Congresso dell'ALE che, secondo il statuto, si riunisce ogni quattro anni. Il Congresso dell'ALE elegge il comitato direttivo e delibera i fondamentali obiettivi politici per lo spazio di tempo che intercorre fino al successivo congresso.

Il comitato dell'ALE è composto:

- dal comitato direttivo,
- dagli altri presidenti dei sindacati affiliati all'ALE, il cui presidente non sia già rappresentato in seno al comitato direttivo.

Comitato direttivo

Il comitato direttivo dell'ALE è composto dal Presidente e due Vicepresidenti. Contemporaneamente, il Presidente dell'ALE è Juan Jesus Garcia Fraile (SEMAF Spagna), mentre i Vicepresidenti sono Leszek Miętek (ZZM Polonia) e Pietro Serbassi (FAST Italia). Il comitato direttivo si occupa dell'attuazione delle risoluzioni del Congresso e del comitato, rappresenta ALE e organizza degli incontri.

GLI SCOPI DELL'ALE

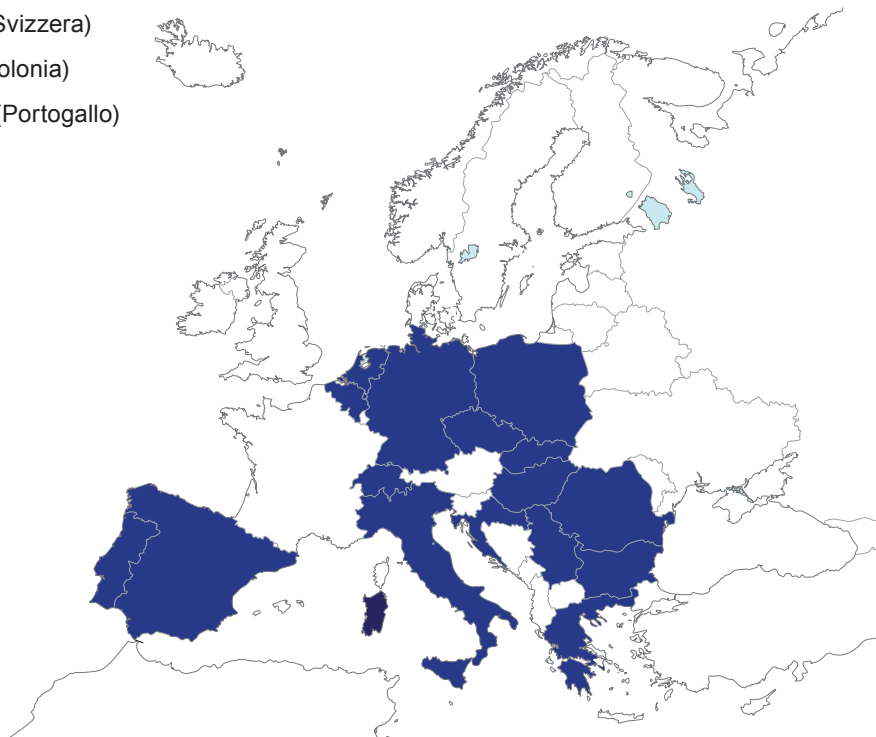
L'ALE sostiene lo sviluppo armonioso delle ferrovie in Europa. L'organizzazione richiede le regole trasparenti che garantiscono il funzionamento delle ferrovie nel futuro e tutelano i posti e condizioni di lavoro, ma anche la sicurezza del trasporto ferroviario. Per di più, ALE promuove l'utilizzo del trasporto ferroviario in Europa.

AFFILIAZIONE

Possono affiliarsi all'ALE tutti i sindacati europei dei macchinisti di locomotiva, autonomi e organizzati su base democratica, come pure le associazioni di categoria il cui compito consiste nel tutelare singole o specifiche categorie professionali del personale viaggiante

Sindacati attualmente affiliati all'ALE:

- SACT (Belgio)
- ULDB (Bulgaria)
- FS CR (Repubblica Ceca)
- SSH (Croazia)
- SEMAF (Spagna)
- GDL (Germania)
- P.E.P.E. (Grecia)
- VVMC (Olanda)
- MOSZ (Ungheria)
- Fast Ferrovie (Italia)
- FML (Romania)
- NSSMS (Serbia)
- FS SR (Slovacchia)
- VSLF (Svizzera)
- ZZM (Polonia)
- SMAQ (Portogallo)



La Repubblica Ceca - FSČR



La Federazione dei Macchinisti della Repubblica Ceca è un'organizzazione sindacale volontaria ed indipendente dai partiti politici, autorità dello stato, organizzazioni economici, movimenti sociali ed associazioni civiche, ma anche dalle altre organizzazioni sindacali. La

Federazione si riferisce alla tradizione dell'Associazione dei Macchinisti di Praga formata il 7 aprile 1896, che cominciò la sua attività sotto il nome dell'Associazione dei Macchinisti della Repubblica Ceca dopo l'approvazione del suo statuto il 30 novembre dello stesso anno. Dal 1 gennaio 1921 il sindacato fu chiamato la Federazione dei Macchinisti della Repubblica Cecoslovacca.

Durante il regime politico totalitario l'attività della Federazione fu sospesa dallo stato. La situazione non si è migliorata negli anni del Protettorato di Boemia e Moravia, e neanche gli anni dopoguerra, specialmente il periodo dopo il febbraio 1948, erano favorevoli. L'egemonia del Rivoluzionario Movimento Sindacale controllato dai comunisti fu conquistata durante la Primavera di Praga di 1968 e 1969 solamente dalla Federazione del Personale di Locomotiva, di cui la Federazione dei Macchinisti della Repubblica Ceca è un successore.

Nella nuova realtà politica, durante la conferenza della formazione tenutasi il 16 maggio 1990 a Brno con la partecipazione dei 175 rappresentanti dei macchinisti impiegati nelle Ferrovie Statali Cecoslovacche, i macchinisti hanno deciso di rinnovare un sindacato indipendente. L'organizzazione funziona sotto il suo nome corrente dalla fondazione della Repubblica Ceca nel 1993.

Grecia – Panelinia.Enosii.Prosopikou.Elxis P.E.P.E.



Kyrimi 1-3 Menemeni
GR 54628 Thessaloniki
Greece

Polonia – ZZM



Il Sindacato dei Macchinisti Ferroviari in Polonia è stato fondato nel 1919 ed ha funzionato fino a settembre 1939. Dopo la guerra, sulla base delle decisioni politiche, ha interrotto la sua attività nel campo della tutela dei diritti dei dipendenti ferroviari.

Durante gli anni 80 i macchinisti dell'Alta Silesia hanno presentato un'iniziativa di riprendere l'attività sindacale sotto il nome del Sindacato Autonomo dei Macchinisti. Purtroppo la dichiarazione della legge marziale in Polonia ha reso questi sforzi impossibili.

Nel 1987 un'altra iniziativa del movimento della protezione dei diritti di macchinisti è stata presentata a Olsztyn. In questo caso le autorità regionali non hanno permesso l'organizzazione del primo incontro costitutivo.

In maggio 1989, gli accordi della Tavola Rotonda hanno garantito la libertà d'associazione dei lavoratori. Il 7 luglio 1989 nel dormitorio a Varsavia ha avuto luogo il primo incontro costitutivo del Sindacato dei Macchinisti Ferroviari in Polonia. Il comitato eletto durante l'incontro ha preparato il statuto, che poi, il 13 ottobre 1989, è stato registrato dalla Corte Regionale a Varsavia. Il primo convegno del Sindacato è stato organizzato il 5 e 6 aprile 1990 a un centro di formazione a Danzica.

Dal 1992 il Sindacato dei Macchinisti Ferroviari in Polonia appartiene alla Federazione Europea dei Macchinisti "ALE" -- AUTONOME LOKOMOTIVFÜHRER - GEWERKSCHAFTEN EUROPA.

Durante i 25 anni della sua attività recente il sindacato ha organizzato numerose proteste difendendo i diritti dei lavoratori delle locomotive, ma anche tutti gli impiegati delle ferrovie polacche e la azienda stessa. Le manifestazioni, proteste, scioperi di fame inclusi, hanno accompagnato le nostre trattative e mediazioni con lo scopo di lottare per i posti di lavoro, i servizi sanitari, la rete di sicurezza sociale, e -- soprattutto -- la sicurezza della vita umana e la proprietà dei nostri clienti e passeggeri. Oggi la sfida più grande è la protezione contro la svendita e distruzione delle ferrovie polacche.

Adesso le ferrovie polacche (PKP) impiegano circa 15 mila macchinisti, 2/3 di cui appartengono al nostro sindacato.

Il consiglio nazionale del sindacato è amministrato dal presidio composto dal: Leszek Miętek -- presidente e Krzysztof Ciećka e Sławomir Centkowski -- vicepresidenti.

Slovacchia – FSSR



La Federazione dei Macchinisti della Repubblica Slovacca (FS SR) funziona nella Repubblica Slovacca come un'indipendente organizzazione sindacale. Il suo scopo è tutelare i diritti e gli interessi economici e sociali del personale del settore ferroviario. Vogliamo assicurare il rispetto e riconoscimento per il lavoro dei dipendenti ferroviari, e la protezione di vita e salute durante il lavoro di tutti i nostri membri.

FS SR è un successore slovacco della Federazione dei Macchinisti della Repubblica Cecoslovacca ed ha cominciato la sua attività il 1 gennaio 1993. E' la data della formazione della Repubblica Slovacca (SR).

Nella Repubblica Slovacca, FS SR è una delle organizzazioni sindacali più vecchie. Nel 1896, durante una riunione, i macchinisti hanno formato un'organizzazione sotto il nome dell'Associazione dei Macchinisti di Praga. E' stato l'inizio legale e fattuale dell'attività sindacale della Federazione dei Macchinisti.

Poco dopo la sua fondazione, è cominciato un periodo duro per il sindacato, è la sua attività è stata proibita. Il divieto ha continuato dopo la guerra, tra il 1946 a il 1989, con una pausa breve in 1968 (la Primavera di Praga). Il 16 maggio 1990 l'attività sindacale è stata ripresa.

Oggi FS SR partecipa nel dialogo sociale al livello del Ministero di Trasporto in tre aziende ferroviarie: Železničná spoločnosť Slovensko a.s. (il trasporto dei passeggeri), Železničná spoločnosť Cargo Slovakia a.s. trasporto merci) e a Železnice Slovenskej republiky (amministrato dell'infrastruttura).

FS SR ha circa 1950 membri ed è affiliata all'internazionale associazione dei sindacati ALE.

Ungheria – MOSZ



Il Sindacato dei Macchinisti Ungheresi è stato formato il 23 agosto 1990 da 79 persone. Durante le settimane seguenti, il 99% dei macchinisti impiegati hanno aderito ai membri fondatori. Il nostro sindacato associa i macchinisti delle ferrovie, i macchinisti tirocinanti, i macchinisti dei treni elettrici, il personale d'assistenza (i lavori preparatori, etc.). Come nel giorno della sua formazione, anche oggi la nostra organizzazione sindacale è tra le più grandi in Ungheria. Inizialmente al nostro sindacato appartenevano 6000 membri, mentre adesso ne abbiamo 3500. Il numero dei membri si è diminuito soprattutto a causa dello sviluppo tecnologico e una drastica riduzione del numero dei lavoratori ferroviari.

Per di più, la riduzione del numero di linee ferroviarie e i cambiamenti nell'orario dei treni hanno contribuito alla riduzione del personale ferroviario in generale.

Il Sindacato dei Macchinisti Ungheresi è un partecipante importante dei processi che hanno come lo scopo la tutela degli interessi degli impiegati delle ferrovie. Siamo fieri che, nonostante la riduzione del personale negli ultimi 25 anni, siamo riusciti a difendere i posti di lavoro dei macchinisti.

Un altro successo importante è il livello di retribuzione dei macchinisti, che adesso è molto più alto che all'inizio dell'attività del nostro sindacato.

Il nostro sindacato ha un piccolo gruppo dei dipendenti che si dedicano all'attività sindacale a tempo pieno, difendendo gli interessi dei nostri iscritti.

Italia – FAST



La Fast/Confasal è un sindacato presente da circa sessant'anni nel panorama sindacale italiano. Nato nel 1952 come SMA (Sindacato Macchinisti Autonomo), negli ultimi anni ha ampliato la propria rappresentatività a tutte le professionalità del trasporto.

La FAST aderisce alla Confederazione Generale Sindacati Autonomi Lavoratori **Confasal**. La Confasal conta una rappresentanza certificata di 1.700.000 di iscritti; è firmataria in assistenza alle proprie federazioni di diversi CCNL, sia nel privato che soprattutto nel pubblico impiego; ha sedi proprie su tutto il territorio nazionale; siede al

tavolo di trattativa con il Governo; è stipulante degli accordi interconfederali sui nuovi assetti contrattuali e in materia di rappresentanza e rappresentatività per la stipula dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

Alla Federazione FAST/Confsal aderiscono vari sindacati di categoria:

- FAST Territorio Appalti e Servizi
- FAST Autotrasporto e Spedizionieri merci,
- FAST Comparto Aereo.
- UNICA,
- FAST Comparto Marittimi
- F.I.M.A.
- Uritaxi
- FAST INFRASTRUTTURE
- FAST FerroVie

Detti sindacati rappresentano le istanze dei lavoratori del settore trasporto, mobilità, portualità e servizi ad essi correlati. E' organizzata con sedi proprie su tutto il territorio Nazionale e fornisce oltre che assistenza sindacale anche servizi di assistenza fiscale e di tutela al cittadino. Abbiamo inoltre una struttura sindacale UNILAVORATORI che rappresenta le problematiche delle comunità straniere in Italia ed è convenzionata con il Ministero degli Interni e il Ministero del Lavoro per l'attivazione dello sportello Unico dell'immigrazione.

La Fast Confsal conta ad oggi una forza aggregativa di 17947 iscritti.

L'efficacia delle forme non-sindacali della partecipazione dei lavoratori

Comitati Aziendali e Comitati Aziendali Europei nella "vecchia" e "nuova" Europa

Le forme non-sindacali della partecipazione dei lavoratori, come i comitati aziendali (CA) e Comitati Aziendali Europei (CAE), sono conosciute e praticate nell'Europa occidentale già da anni, ma nell'Europa centro-orientale sono emerse nella forma moderna solamente con la trasformazione politica ed economica. Qual'è l'effetto dell'introduzione di questi organismi? Come si sono stabiliti nell'Europa unita? Dovrebbero essere trattati come una minaccia per la missione sociale dei sindacati, oppure forse possono aiutarli e complementarli? E' vero che fanno crescere la partecipazione dei lavoratori, o forse sono una creazione artificiale e l'ulteriore onere per i datori di lavoro? La discussione continua nell'Unione europea, e i punti di vista sono molteplici a seconda dello Stato membro.

Comitati Aziendali

Nell'Europa occidentale i comitati aziendali esistono da lungo tempo, in varie forme, con diverse competenze: in Gran Bretagna venivano chiamati Joint Consultative Committee, in Germania Betriebsrat, in Olanda Ondernemingsraad, mentre in Francia e Spagna Comite d'impresa. La Germania è un esempio del successo in questo campo – i ruoli dei comitati e sindacati si complementano: sul livello statale e settoriale le federazioni sindacali negoziano gli accordi con i rappresentanti dei datori di lavoro e il governo; poi seguono le consultazioni sul livello aziendale tra i datori di lavoro e i comitati aziendali con lo scopo dell'implementazione degli accordi già sottoscritti. I membri dei comitati aziendali in Germania vengono eletti per 4 anni e non appartengono necessariamente ai sindacati. Possono anche essere nominati nelle aziende dove i lavoratori e il datore di lavoro non hanno una rappresentanza e possono essere invitati a partecipare alle riunioni dei consigli d'amministrazione come i rappresentanti dei dipendenti.

Gli obiettivi principali dei comitati aziendali nell'Europa occidentale includono la riduzione dei conflitti aziendali assicurando una buona comunicazione tra il consiglio d'amministrazione e i dipendenti e l'aumento del potere negoziale dei lavoratori. In alcuni paesi dove i comitati aziendali collaborano con governo per facilitare il processo legislativo, i loro obiettivi includono anche la correzione delle anomalie derivanti dal libero mercato incidendo sulla politica sociale ed economica.

Vale la pena notare che dal 1935 i comitati aziendali negli Stati Uniti sono stati proibiti come una forma del cosiddetto sindacalismo illegale, che può essere usato dal datore di lavoro per paralizzare il lavoro dei sindacati veri e propri (cosiddetti sindacati gialli).

Nel Europa centro-orientale i comitati aziendali erano conosciuti e esistevano anche durante il comunismo, ma il loro ruolo era de facto quello di uno strumento del potere popolare negli stabilimenti gestiti dal partito comunista. I comitati non godevano la fiducia dei lavoratori, perché spesso venivano usati per controllare i dipendenti e non per aiutarli; erano anche infiltrati dai servizi di sicurezza. Spesso, come in Polonia, servivano per realizzare gli scopi dell'economia pianificata, e i loro statuti prevedevano la crescita di produzione dello stabilimento secondo la politica dello stato. I comitati di questo tipo non potevano entusiasmare i dipendenti. In alcuni paesi, a parte dei comitati aziendali, sono emersi anche i comitati degli operai, le iniziative "dal basso", che esprimevano la volontà del personale di co-decidere il futuro della loro azienda. In alcuni paesi esisteva anche l'istituzione del „autogoverno dei dipendenti", con ampie competenze, che a volte comprendevano la possibilità di controllare l'amministrazione dell'azienda. Tuttavia è stato sempre ovvio che questi organi erano politicizzati e permettevano lo spionaggio nelle grandi aziende, mentre l'atmosfera di sfiducia e sospetto era favorevole per il governo. Nel maggior parte dei paesi dell'Europa centro-orientale questi organi sono stati abbandonati durante la trasformazione economica degli anni '90, perché venivano associati con il sistema politico-economico precedente ed i rapporti di lavoro inefficienti, mentre l'obbligo di rappresentanza dei lavoratori è stato affidato ai sindacati indipendenti.

Dopo la trasformazione, l'Ungheria era la prima a tornare al concetto dei comitati aziendali, con la legge del 1992 che ha introdotto il sistema della doppia rappresentazione. L'Ungheria è stata seguita dalla Slovenia, dove i comitati aziendali dovrebbero riempire il cosiddetto „vuoto della rappresentazione", cioè parlare col datore di lavoro quando i sindacati non lo fanno. Negli altri Paesi della regione i comitati venivano introdotti gradualmente, di solito con la resistenza dei sindacati, che percepivano i comitati come un'istituzione competitiva e temevano di perdere la loro posizione privilegiata. Tanti Paesi inizialmente hanno permesso solamente un sistema monistico, cioè i comitati aziendali potevano essere formati solamente nelle aziende senza i sindacati. La situazione più difficile si è manifestata in Estonia, dove la legge, dando le competenze nel campo dell'informazione e consultazione ai comitati aziendali, le ha tolte ai sindacati. La situazione si è stabilizzata dopo l'attuazione della direttiva del 2002, che ha introdotto la distinzione tra i Paesi con il sistema monistico (i sindacati oppure i comitati aziendali, il cosiddetto modello ceco) e con il sistema dualistico (i sindacati e i comitati aziendali possono operare simultaneamente nell'ambito della stessa azienda). In Polonia, nonostante le proposte dei sindacati, che appoggiavano il modello ceco, il governo ha introdotto il sistema dualistico, parzialmente sperando di vincolare l'attività dei sindacati e far crescere la competizione tra i rappresentanti dei lavoratori, paralizzando il loro lavoro. Il tempo ha dimostrato che ne il governo né i sindacati avevano ragione. I sindacati hanno negoziato l'introduzione del cosiddetto sistema intermedio – i comitati aziendali sono diventati di fatto le strutture sindacali, perché vengono formati dai sindacati che decidono anche la loro composizione. Il modello intermedio è stato terminato nel 2009, quando i comitati aziendali sono stati

separati dai sindacati, risultando nella riduzione dei loro numeri ed efficacia, mentre ai lavoratori, privi del sostegno dei sindacati, mancavano le competenze e motivazione per essere attivamente coinvolti nei lavori dei comitati aziendali. Si è scoperto che i comitati aziendali hanno bisogno dei sindacati e l'attività sindacale può offrire tanti benefici.

L'obiettivo principale della direttiva 2002/14/CE è stata l'intensificazione del dialogo tra i datori di lavoro e i dipendenti nei Stati membri della UE. Oltre a stabilire le regole dell'informazione e della consultazione dei dati forniti al personale, la direttiva ha avviato la formazione dei comitati aziendali, che, secondo la Commissione Europea, dovrebbero avere delle competenze diverse rispetto ai sindacati (ad esempio nel campo d'accesso alle informazioni finanziarie dell'azienda), per diminuire la competizione tra di loro.

La direttiva 2002/14/CE ha permesso la formazione dei comitati aziendali, però in tanti Paesi la sua implementazione è stata difficile a causa del lobbying forte dei rappresentanti dei datori di lavoro e dei sindacati, che volevano incidere sulla sua forma finale. I datori di lavoro temevano che i comitati aziendali, oltre di essere molto costosi, sarebbero in grado di interferire troppo nella gestione della società, mentre i sindacati avevano paura di perdere il loro monopolio nel campo di rappresentazione dei lavoratori e di dover condividere le competenze e i poteri con l'istituzione nuova, che indebolirebbe la loro posizione. E quindi inizialmente i fan dei comitati aziendali non c'erano, forse con l'eccezione della Commissione Europea che, usando il modello delle buone esperienze tedesche, percepiva i comitati aziendali come un'opportunità per migliorare il livello di rappresentazione dei lavoratori, specialmente nelle aziende senza sindacati oppure con i sindacati deboli.

Oltre alle differenze di qualità nell'attuazione della direttiva 2002/14/CE, fino ad oggi rimane una differenza fondamentale tra i termini del funzionamento dei comitati aziendali nei paesi della "nuova Unione europea" e i vecchi Stati membri – il perimetro dei poteri. Le direttive attuate nei nuovi Paesi della UE hanno concesso ai comitati aziendali il diritto all'informazione e consultazione, ma senza il diritto alla partecipazione, cioè senza la possibilità di incidere sulle decisioni degli amministratori delle aziende, anche se i comitati nella maggior parte dei Paesi della "vecchia UE" godono dei diritti di questo tipo.

Nell'Europa occidentale i comitati aziendali hanno una lunga tradizione di appoggio alla partecipazione, informazione e consultazione. La differenza tra le competenze dei comitati e dei sindacati è ben chiara, e i sindacati appoggiano la formazione e il funzionamento dei comitati aziendali. Nei Paesi dell'Europa centro-orientale succede che le competenze dei comitati coincidono con i poteri sindacali (ad esempio lo stesso diritto all'informazione), che può creare una situazione di competizione tra i comitati aziendali e i sindacati, invece di favorire la cooperazione. La situazione

indebolisce il dialogo sociale. In alcuni paesi, come l'Ungheria, il datore di lavoro può scegliere con chi dialogare – con il comitato aziendale oppure con i sindacati. Questa situazione legale crea varie complicazioni sistemiche. Succede spesso che i comitati aziendali non adempiono i loro obiettivi e vengono abbandonati.

Nei Paesi con il doppio sistema di rappresentanza la situazione è relativamente buona, perché i sindacalisti, che costituiscono il 75% dei membri dei comitati aziendali, animano la loro attività, e spesso anche iniziano gli sforzi per formarli, percependoli come uno strumento accessorio per la collaborazione col datore di lavoro. Nonostante il rischio di competitività, i sindacati sono stati dall'inizio il motore principale per la formazione e attività dei comitati aziendali. Non più di 20% dei comitati funzionano fuori il sistema sindacale. In alcuni paesi, ad esempio in Lettonia, i comitati aziendali possono organizzare gli scioperi, avendo i pari diritti ai sindacati in quel rispetto. Purtroppo in molti casi non sono efficaci e affrontano tante barriere, soprattutto nel campo d'accesso all'informazione e la mancanza dei consultazioni con i datori di lavoro – solo 1/3 dei comitati aziendali ha sottoscritto un accordo con i datori di lavoro precisando le regole d'accesso, la portata delle informazioni e le regole di consultazione.

Ogni anno il numero dei comitati aziendali attivi nei paesi del Europa centro-orientale diminuisce, mentre i dipendenti non sentono il bisogno di formare i comitati nuovi. Nonostante le basse soglie quantitative che permettono la formazione dei comitati aziendali (30-50 dipendenti per le aziende e 10-20 per gli stabilimenti, a seconda della legislazione), si può dire che i comitati aziendali non si sono diffusi – sono presenti in non più di 10% delle aziende dove la formazione del comitato è ammissibile (ad esempio, nel 4% delle aziende ammissibili in Lettonia, 9% in Polonia, ca. 1% nella Repubblica Ceca, più di 20% in Ungheria).

Si può azzardare un'ipotesi che nei Paesi dell'Europa centro-orientale i dipendenti non sono ancora completamente convinti del valore dei comitati aziendali. Il numero dei tali comitati è basso, la posizione aziendale debole, e la portata dei poteri più limitata rispetto ai paesi della “vecchia Unione”. I comitati aziendali non hanno ancora trovato il loro posto stabile nella economia liberale nello stato di trasformazione. Peraltro la loro formazione è stata imposta dall'alto invece di manifestarsi come un bisogno dei dipendenti di creare un organismo di rappresentazione. Comunque, grazie all'appoggio dei sindacati che, dopo la resistenza iniziale, hanno cominciato a percepire i comitati come un partner efficace, e grazie alla possibilità di nominare i membri di tali comitati (come, ad esempio, in Slovenia), è possibile che nel futuro il ruolo dei comitati nella rappresentazione dei dipendenti diventerà importante. Esistono però i paesi dove i comitati sono completamente marginalizzati e c'è scarsa possibilità di sviluppo nel futuro, come, ad esempio, nella Repubblica Ceca.

Nel preambolo della direttiva 2002/14/CE possiamo leggere che la comunicazione, l'informazione e la partecipazione dei dipendenti attraverso i comitati aziendali devono essere promossi nell'intera Unione europea. Mentre dalle 35000 aziende autorizzate a stabilire i comitati in Polonia (le aziende con più di 50 dipendenti), i comitati aziendali funzionano solo in 528, e il numero più alto è stato 3091. La causa più probabile del calo del numero dei comitati è la pressione dei datori di lavoro di non sottoscrivere l'applicazione per la formazione di comitato (per formare il comitato occorre il consenso del 10% di dipendenti). Spesso chi sottoscrive il consenso non è protetto contro le repressioni da parte dei datori di lavoro, e quindi, se i lavoratori non appartengono a un sindacato, spesso mollano.

Un altro problema legato all'attuazione della direttiva 2002/14/CE sono i processi giuridici nel caso di violazione, da parte del datore di lavoro, del diritto all'informazione, consultazione e formazione dei comitati aziendali. Fino ad adesso in Polonia non c'è l'unico datore di lavoro che perderebbe la causa di questo tipo in tribunale, che scoraggia i dipendenti dalla lotta per l'applicazione dei diritti concessi dalla direttiva. Anche l'Ispezione Statale di Lavoro, nonostante tante denunce, non ha registrato nessun caso di scoraggiamento dei dipendenti dalla formazione del comitato aziendale oppure della mancanza dell'informazione sui diritti di dipendenti di formare tale comitato. Un'altro problema è il diritto di avere i costi dei periti pagati dal datore di lavoro. Tale diritto è previsto dalla direttiva, però senza nessun tipo di sanzioni se l'obbligo non viene adempito, e quindi spesso rimane solo teorico.

Vista la situazione legale ed economica, i comitati aziendali in Europa centro-orientale generalmente non possono essere considerati uno strumento efficace della partecipazione dei dipendenti. Questi organi sono passivi, rimangono sotto l'influenza dei datori di lavoro e il loro numero è in calo. La limitazione dell'influenza sindacale sul comitato è stato un colpo ulteriore. Mentre in Europa occidentale la situazione è ben diversa. La tradizione della partecipazione di lavoratori, la cultura di dialogo sociale e la efficacia delle istituzioni di controllo crea una situazione dove i comitati aziendali possono essere un partner efficace per il datore di lavoro e assicurare ai lavoratori il diritto alla partecipazione.

Comitati aziendali europei

In Europa occidentale il processo di creazione della prima direttiva che ha introdotto il quadro giuridico per i comitati aziendali europei è stato molto lento ed è durato più di 20 anni. Il primo disegno dello Statuto delle Società Europee è stato creato negli anni '70, sulla base d'idea del mercato comune e libertà economica. Nel 1975 è stata introdotta la direttiva 75/129 **concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati Membri in materia di licenziamenti collettivi**. Hanno seguito: la direttiva 77/187 (concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative al mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti

di imprese, di stabilimenti o di parti di imprese o di stabilimenti) e la direttiva 80/987 **(concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati Membri relative alla tutela dei lavoratori subordinati in caso di insolvenza del datore di lavoro)**. La Proposta Vredling del 1983 e la Carta Sociale Europea del 1989 sono stati gli importanti passi avanti. Nel 1990, la Commissione Europea ha presentato un disegno di una direttiva concernente i comitati aziendali europei, ma il Trattato di Maastricht del 1992, che ha introdotto i nuovi elementi obbligando i partner sociali al dialogo, consultazione ed informazione, ha complicato il processo legislativo. Il lavoro sulla direttiva si prolungava a causa di una serie di motivi (inclusi i veto di Gran Bretagna). I primi disegni della direttiva CAE regolavano solo parzialmente i temi della protezione dei diritti di lavoratori nei stabilimenti nazionali, mentre l'economia globale si sviluppava e la gestione di tante aziende diventava internazionale. Quindi spesso le decisioni d'importanza fondamentale per i dipendenti (come, ad esempio, i licenziamenti collettivi) venivano prese fuori dal paese dove i lavoratori prestavano lavoro. Di conseguenza, la protezione dei lavoratori nelle aziende operanti a livello europeo è diventata importantissima. Comunque la prima regolazione complessiva di questa materia è entrata nel vigore solo nel 1994, con la direttiva 94/45 riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese di dimensioni comunitarie (e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie). L'obiettivo principale della direttiva è stato quello di ampliare la portata dei diritti all'informazione e consultazione nelle imprese di dimensioni internazionali e comunitarie. La direttiva è stata attuata nell'Europa occidentale e, in seguito, è servita come una base per la formazione dei CAE. Nel 2009 è diventata una parte fondamentale della modificata direttiva 2009/38/EC (che ha ravvicinato i diritti concernenti CAE nell'intera Unione europea allargata).

La direttiva 94/45 si applicava solamente alle aziende con più di 1000 dipendenti, operanti in almeno due Stati Membri, a patto che il numero dei dipendenti in un paese non sia inferiore al 150. Quando la direttiva è entrata nel vigore, le aziende che soddisfacevano i criteri di cui sopra, sono state costrette a cominciare i negoziati con i rappresentanti dei lavoratori con l'obiettivo di formare un comitato aziendale europeo (CAE). La formazione del comitato era volontaria per i dipendenti, che potevano scegliere di non formarlo (il che succedeva spesso sotto la pressione del datore di lavoro). Le corporazioni transnazionali applicavano il diritto del Paese dove si trovava il consiglio d'amministrazione, e quando il consiglio si trovava fuori UE, il diritto del Paese di residenza del rappresentante per l'Europa nominato dal consiglio d'amministrazione. Nel caso di mancanza di tale rappresentante, si applicava il diritto del Paese con il numero maggiore dei dipendenti nella UE.

I primi dipendenti polacchi a partecipare nei lavori dei Comitati Aziendali Europei – nella capacità del osservatore – sono stati i lavoratori del Thomson e Benkiser nel 1995. Nel momento migliore (ca. 2000), la Polonia aveva ca. 80 rappresentanti nei Comitati aziendali europei. Inizialmente, dopo l'attuazione della direttiva, è arrivata

un'onda di entusiasmo, ma col passare del tempo il numero di CAE ha cominciato a calare; i CAE sono rimasti più forti nelle aziende transnazionali i cui sede centrale si trova in un Paese con una lunga tradizione della partecipazione di lavoratori. Nelle grandi aziende locali, anche quelle con migliaia di dipendenti e gli uffici all'estero, ma con la sede centrale nel uno dei Paesi d'Europa centro-orientale, CEA si sono formati solo occasionalmente. Tutti i Paesi della regione (fatta eccezione per Estonia) hanno attuato la direttiva 94/45 dopo l'ingresso nell'Unione Europea, a tempo debito e con le regolazioni simili. Tuttavia, la modifica della legge sul CAE sotto forma della direttiva 2009/38/CE non ha portato una svolta nel diffusione dei Comitati.

Secondo le direttive, l'obiettivo principale dei CAE era quello di costruire le reti di comunicazione internazionale ed inter-sindacale e di permettere lo scambio di informazioni, la creazione di un'identità europea tra i dipendenti e di ottenere un impatto positivo sull'economia europea tramite il rafforzamento della partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisivo e la democratizzazione dell'economia. Per di più, CAE dovrebbero diventare uno strumento di consultazione nel dialogo sociale e, quindi, diventare un partner per la Commissione Europea. Il CAE dovrebbe anche rafforzare la posizione dei sindacati grazie ai contatti con i rappresentanti d'amministrazione centrale di una corporazione transnazionale tramite i rappresentanti sindacali nel CAE. Tra gli altri benefici dei CAE possiamo notare l'accesso all'informazione strategica sulla situazione d'azienda, lo scambio d'esperienza con i membri di comitati dagli Paesi con un altro modello della partecipazione dei lavoratori e lo sviluppo della cultura di dialogo.

I punti deboli principali includono l'efficacia bassa, soprattutto nel campo del diritto alla consultazione – spesso i riunioni del CAE erano puramente formali ed informativi. E' la conseguenza del fatto che i diritti dei CAE sono consultivi e non decisivi. Il comitato deve essere informato e la consultazione annuale sui temi principali d'azienda è obbligatoria. Anche nel caso delle attività che potrebbero incidere gravemente e negativamente sulla situazione dei dipendenti esiste l'obbligo di fornire le informazioni e organizzare le consultazioni prima di prendere le decisioni finali. In circostanze eccezionali che incidono sulla situazione dei lavoratori, CAE ha diritto all'informazione e consultazione nel tempo più breve possibile. I costi operativi del comitato sono pagati dal datore di lavoro, mentre i membri del CAE godono la tutela dell'occupazione e ricevono lo stipendio per il periodo dedicato alle attività del Comitato. Anche se i diritti all'informazione e consultazione sono stati generalmente implementati, vista la efficacia generale dei CAE, dopo più di dieci anni del loro funzionamento, il problema principale rimane la scarsa diffusione dei CAE. I comitati sono troppo pochi per incidere significativamente sull'economia e sul dialogo sociale a livello nazionale ed europeo.

CAE si sono sviluppati lentamente, e quindi la conclusione degli organi comunitari di cambiare alcune normative rafforzando la loro importanza pratica. Anche

i rappresentanti dei sindacati sono d'accordo con questa diagnosi, chiamando i CAE una facciata priva dei mezzi reali di influenza, mentre i datori di lavoro presentano un parere opposto. Comunque, l'Unione Europea non ha modificato la direttiva vecchia profondamente, citando la mancanza di solidarietà tra i sindacati. Tra le novità più importanti della direttiva CAE (2009/38/CE) c'erano la chiarificazione dei concetti 'informazione' e 'consultazione'. Comunque, non è stato abbastanza per dare impulso allo sviluppo di CAE. Dopo la modifica del 2009, l'informazione fornita deve permettere un esame adeguato della situazione da parte dei rappresentanti dei lavoratori, il che presuppone tempi, modalità e contenuti dell'informazione appropriati, senza rallentare il processo decisionale nelle imprese. La consultazione invece dovrebbe permettere la formulazione di un parere che possa essere utile al processo decisionale, il che presuppone tempi, modalità e contenuti della consultazione appropriati.

I comitati aziendali europei funzionano nel 828 delle 2264 aziende transnazionali in Europa (34%), però sono presenti nella maggioranza delle aziende europee principali, e quindi la rappresentatività del CAE è molto più alta – 64% dei dipendenti delle corporazioni transnazionali sono rappresentati da un esistente comitato aziendale europeo. Tra le imprese con più di 10000 dipendenti, 61% possiede un comitato aziendale europeo stabile. Il numero dei comitati aziendali europei cresce (anche se lentamente), mentre il fatto che esistono solamente nel 1/3 delle aziende che soddisfano le condizioni per formarle non è soddisfacente.

Sulla scena sindacale europea la posizione delle federazioni sindacali internazionali è ben chiara e positiva – i sindacati credono che i comitati aziendali europei siano uno strumento importante di partecipazione dei dipendenti e che la collaborazione con i sindacati sia molto buona. Per di più, i sindacati forti e rappresentativi garantiscono la formazione di un CAE efficace.

Quale sarà il futuro dei comitati aziendali e i comitati aziendali europei? La loro posizione, anche se debole, non sembra essere al rischio. Il loro impatto è sufficientemente limitato per non minacciare i datori di lavoro, ma anche sufficientemente grave per dare l'esempio e assicurare la partecipazione dei dipendenti nelle aziende dove un comitato si è formato. La Commissione Europea appoggia i comitati aziendali ed i comitati aziendali europei, e questo ci fa sperare che le direttive successive saranno favorevoli allo sviluppo delle strutture della partecipazione dei lavoratori nel futuro.

I negoziati

Tra i problemi negoziali più comuni dal punto di vista della rappresentazione polacca, il più importante è quello del tempo di lavoro dei macchinisti. I rappresentanti della Polonia hanno sottolineato che ancora oggi succede che una persona viene impiegata da due o più di due aziende, e il suo tempo di lavoro è calcolato per ogni azienda separatamente. Di conseguenza, un lavoratore può superare il tempo di lavoro prescritto dalla legge, creando una minaccia per la sicurezza dei passeggeri.

I rappresentanti della Grecia hanno accentuato il problema della privatizzazione delle ferrovie greche. Durante l'incontro a Cracovia la delegazione ha informato che in Grecia, come in tanti paesi prima, le ferrovie saranno suddivise formando tante aziende piccole.

L'INTRODUZIONE AI NEGOZIATI

I negoziati hanno come l'obiettivo trovare le soluzioni comuni attraverso un compromesso tra le parti che rappresentano gli interessi diversi. I negoziati si svolgono nel processo del dialogo sociale e nel quadro dell'attività sindacale. Il concetto dei negoziati prevede la difesa dei diritti dei lavoratori tramite un compromesso con il datore di lavoro, a differenza con un confronto aperto, gli attacchi personali e l'organizzazione dei scioperi. Ma, ovviamente, entrambe le strategie – i negoziati e il conflitto – non si escludono mutuamente. I protesti possono essere usati come un mezzo di pressione per ottenere un posto al tavolo di negoziazione per i sindacati e, dal lato opposto, i negoziati possono servire come uno strumento per trovare una soluzione a un conflitto di lavoro e permettono a tradurre la pressione accumulata (ad esempio l'effetto dei scioperi) in un accordo sul aumento delle retribuzioni oppure il miglioramento delle condizioni di lavoro.

Durante gli incontri nel quadro del progetto i partecipanti hanno anche discusso l'organizzazione dei scioperi. Quasi tutti i sindacati hanno ammesso che lo sciopero è una misura di ultima istanza e sono più disposti ad usare le altre forme di pressione sul datore di lavoro.

La cosa importante è che i negoziati richiedono un cambiamento della propria posizione, un allontanamento dalla propria opzione 'più favorevole' e il progresso verso una soluzione accettabile sia per i datori di lavoro che per i lavoratori. Ma questo allontanamento ha i suoi limiti, il 'punto cruciale' dopo il quale una o tutte le parti del conflitto preferiscono rompere i negoziati che accettare un accordo sfavorevole.

Uno degli esempi sono i licenziamenti collettivi, durante i quali i sindacati spesso affrontano il dilemma: qual'è il prezzo ragionevole per la difesa dei posti di lavoro? La riduzione della retribuzione oppure il peggioramento delle condizioni lavorative sono

accettabili per mantenere dei posti di lavoro, e se sì, dov'è il limite delle concessioni? La riduzione dei licenziamenti collettivi è accettabile a patto che la maggior parte dei lavoratori non perda il lavoro?

Un importante condizione preliminare per raggiungere un accordo è la concentrazione sugli interessi e bisogni specifici, invece di accentuare le posizioni opposte. In questo modo entrambe le parti possono guadagnare durante i negoziati cercando di ampliare la zona dei interessi comuni per soddisfare i suoi bisogni. La soddisfazione mutuale dall'esodo dei negoziati richiede non solo le competenze negoziali, ma anche la disponibilità del datore di lavoro e dei sindacati ad accettare un compromesso effettivo.

Il processo negoziale consiste nelle fasi diverse: la preparazione, i negoziati, il raggiungimento di un accordo e la sua attuazione. Per raggiungere gli obiettivi sindacali, bisogna prepararsi molto bene ai negoziati. Primo, bisogna individuare i problemi di base, analizzare le loro cause e conseguenze, stabilire il minimo che vogliamo raggiungere, il massimo per l'apertura dei negoziati, e, finalmente, provare a indovinare gli interessi della controparte per preparare gli argomenti giusti. Per di più bisogna anche stabilire chi parteciperà nei negoziati, misurare la loro forza e individuare i loro alleati. In seguito vanno stabiliti gli obiettivi delle trattative e la loro gerarchia. Questo passo comprende la definizione della 'miglior alternativa ad un accordo negoziato' (BATNA), che sarà un obiettivo se i negoziati vengono rotti. E' necessario analizzare gli obiettivi della controparte per avere una visione realista di un accordo possibile. Avendo chiari, realistici e gerarchicamente organizzati obiettivi si può passare a scegliere una strategia negoziale più adatta.

Quando questa scelta strategica è stata fatta, bisogna organizzare l'argomentazione da usare durante le trattative. Questa fase comprende la preparazione dei argomenti in favore della propria posizione e la determinazione delle risposte per la contro-argomentazione della controparte, incluse le domande per il datore o i datori di lavoro e le proposte potenziali presentate durante i negoziati.

L'ultimo compito durante le preparazioni è l'assegnamento dei ruoli ai membri della squadra sindacale: i negoziatori, le persone responsabili del resoconto, del controllo del tempo e le pause (per le consultazioni interne), e anche gli osservatori che presenteranno le loro riflessioni durante le pause. Oltre a queste tre funzioni distinte, ai membri della squadra negoziale occorre avere delle buone competenze di lavorare in un gruppo. Se possibile, prima dei negoziati occorre assicurare un corso di formazione della squadra negoziale. Scegliendo la composizione della squadra bisogna assicurare la diversità delle competenze, incluse le competenze di team building, coordinamento e comunicazione, iniziativa, creatività, il ragionamento analitico, ma anche buon senso e la conoscenza della realtà dell'azienda. Generalmente, la composizione della squadra negoziale dovrebbe riflettere la varietà dei lavoratori

colpiti dai negoziati. Al minimo si dovrebbe assicurare la partecipazione delle altre persone, ad esempio nella forma di un gruppo appoggiante per la squadra negoziale di base. E' importante chiarire chi è il negoziatore principale, in grado di prendere le decisioni. Dall'inizio dell'incontro negoziale bisogna verificare le capacità di prendere le decisioni della controparte.

Inizialmente la cosa più importante è ammassare le informazioni concernenti gli obiettivi e le intenzioni del datore di lavoro, scoprendo solo il minimo delle informazioni dalla propria parte. Per questo bisogna applicare la strategia d'ascolto attivo – prendere la parola meno spesso ascoltando il più possibile, porre le domande positive facendo il datore di lavoro spiegare la sua posizione, ricapitolare i temi discussi in maniera neutrale, senza commentare la posizione della controparte, esaminare la forza dell'argomentazione, stabilire la gerarchia dell'importanza degli obiettivi del datore di lavoro e individuare i possibili campi di compromesso. I negoziati non sono un dibattito. Lo scopo non è difendere la propria posizione ad ogni costo, ma influenzare la posizione della controparte e convincerla a muoversi verso il campo d'interesse condiviso. E quindi le proposte che permettono a tutti di ravvicinarsi verso questo campo comune sono gli elementi chiave dei negoziati. A seconda della situazione, i negoziatori possono cominciare con i temi non-controversi sui quali l'accordo può essere raggiunto facilmente, lasciando le questioni controverse alla fine. Tuttavia, sentendo la gravità delle questioni controverse, i negoziatori possano decidere di cominciare con il merito della controversia, perché il raggiungimento del compromesso può richiedere tanto tempo. Occorre cominciare con le proposte legate ai temi più facili. Le questioni più conflittuali vengono lasciate alla fine. Le concessioni sono inerenti a uno scambio di questo tipo. Bisogna trattarle come una condizione necessaria per un accordo. Uno scambio vero richiede le proposte e concessioni condizionali. Non si può concedere senza un'azione reciproca. I negoziati di successo si concludono con un accordo che solve il conflitto iniziale e permette a entrambe le parti di ottenere parzialmente i loro scopi. Comunque, anche se un accordo viene raggiunto, c'è il tema delicato del passaggio dalle parole alle azioni. Il successo, ma anche le limitazioni dell'accordo, dipendono in gran parte dall'obbligo effettivo delle parti di sostenere le loro concessioni dopo la chiusura dei negoziati. Il primo passo del processo dell'attuazione dell'accordo è il chiarimento e comprensione degli accordi fatti dalle parti. E quindi, dopo i negoziati, l'accordo raggiunto deve essere registrato e accettato nella forma di un documento scritto che chiarisce in un modo dettagliato i punti concordati.

I tipi della negoziazione

Discutendo la negoziazione ci riferiamo ai parti e non alle persone, perché un paio di persone possono avere gli interessi comuni ed essere co-responsabili dell'attuazione di un accordo. Bisogna anche tener conto delle persone o gruppi che non sono rappresentati al tavolo di negoziazione, ma sono interessati nella soluzione del problema e possono rovesciare l'accordo. Oltre alle persone o squadre negoziali, in maggior parte dei casi bisogna anche prendere in considerazione le persone rappresentate dai negoziatori –sono i decisori oppure i gruppi di pressione i cui appoggio per l'accordo è necessario per l'attuazione delle decisioni prese durante i negoziati. Non è possibile specificare le parti del conflitto prima di stabilire la definizione del conflitto da risolvere. Se le persone oppure i gruppi decidono che la soluzione raggiunta minaccia i loro interessi, diventeranno una parte di un conflitto nuovo (anche se le parti che hanno definito il conflitto non pensavano che queste persone fossero coinvolte nella controversia). Nel maggior parte dei casi, i negoziati con la partecipazione dei gruppi rappresentanti delle organizzazioni, comunità oppure i gruppi di un altro tipo, consistono nei molteplici simultanei oppure alternati processi di comunicazione, ricerca dei soluzioni possibili, pressioni, scambi dei benefici o delle promesse dei benefici:

- **I negoziati plenari** ('con il tavolo') – coinvolgono le squadre intere, sono aperti ai tutti i partecipanti dei negoziati (anche se possono essere chiusi e confidenziali verso le parti terzi: la stampa, l'opinione pubblica, etc.). I negoziati di squadra offrono la creatività più ampia e la pianificazione del processo negoziale migliore; i partecipanti non dimenticano i dettagli e di solito prendono più rischi. Comunque le squadre negoziali prendono più tempo e difficilmente si trovano i leader negoziali. Bisogna che ogni membro della squadra abbia un ruolo ben definito. La squadra negoziale permette di presentare un'opposizione forte oppure di temporeggiare (devo consultare un partner/ la squadra'). I ruoli tipici in una squadra negoziale compongono: il Presidente, il Negoziatore, l'Esperto, l'Osservatore/l'Ascoltatore, il Portavoce, il Appoggiatore, il Registratore. Non occorre invitare a una squadra negoziale le persone che non si fidano di loro e preferiscono lavorare individualmente. Secondo la ricerca una squadra composta dalle 'stelle' raggiunge gli effetti negoziali inferiori a un gruppo di persone individualmente meno dotate, ma capaci di mettere al primo posto l'interesse del gruppo.
- **I negoziati aperti a nome delle squadre** ('sub-tavoli', le squadre degli esperti, etc.) - guidati dai rappresentanti delle squadre, pianificati durante i negoziati plenari oppure basati sulla regola di informare tutti i partecipanti dei negoziati sul corso e/o l'esito dei negoziati.
- **I negoziati interni dentro la squadra** – i decisioni presi dentro la squadra negoziale prima e durante le trattative: sul tavolo negoziale e fuori durante le pause. Visto la possibilità che le differenze concernenti gli obiettivi oppure i mezzi preferiti tra i membri della squadra negoziale possono essere significanti, può succedere che

il processo negoziale richiederà i negoziati nel pieno senso della parola dentro la squadra negoziale stessa.

- **I negoziati con i ratificatori** (i negoziati 'verticali') – si svolgono all'interno di una parte del conflitto, tra i negoziatori presenti al tavolo ed i decisori oppure i gruppi di pressione rappresentati da loro. Il termine 'ratificatori' in questo caso non significa solo i decisori autorizzati a prendere la decisione finale, ma anche tutte le persone o gruppi all'interno di una parte di un conflitto che hanno alla disposizione la forza sufficiente per rifiutare l'accordo negoziato.
- **I negoziati non-aperti** ('i negoziati in ombra') – 'accanto il tavolo' – svolte dai negoziatori singoli nell'interesse dei gruppi rappresentati da loro; il corso dei negoziati non può essere discusso durante le sessioni plenarie, ma solo durante le discussioni chiuse delle squadre negoziali; in questo caso gli accordi raggiunti sono solamente informali, 'sotto il tavolo' – svolti dai negoziatori singoli rappresentanti delle varie squadre nel loro proprio interesse (che non deve necessariamente essere contraddittorio rispetto agli obiettivi della squadra, anche se a volte succede così; spesso le trattative si riferiscono alle questioni importanti per una persona specifica, non legati ai problemi sostanziali negoziati tra le parti).

Durante le trattative bisogna essere attenti alla manipolazione. Durante l'incontro a Cracovia, i partecipanti hanno ascoltato una presentazione su questo tema. La sezione seguente sviluppa la questione delle trappole durante la negoziazione.

Le tattiche e strategie di manipolazione contengono un'ampia gamma dei comportamenti usati dalla controparte, ma anche inconsciamente da noi stessi, durante la negoziazione.

Gli esempi delle trappole di comunicazione (quindi le situazioni che fanno una parte concentrarsi sulla difesa della propria posizione invece di sviluppare una proposta comune oppure la provocano ad 'attaccarci'):

- Creare una situazione stressante (legata ai fatti discussi, ma anche provocare artificialmente la tensione e le emozioni);
- Gli attacchi personali (identificare i partecipanti del processo negoziale con le questioni discusse);
- Il trattamento cattivo e buono alternato (i messaggi confondenti);
- Minacciare (incapacità di capire la differenza tra i condizioni e il ricatto);
- Screditare (usare i colpi bassi per screditare il nostro interlocutore);
- Aumentare il numero delle domande (cambiare la posizione durante il processo negoziale);
- Manipolare il tempo (usare l'argomento della 'pressione di tempo' anche se il tempo è illimitato);

Le trappole di comunicazione possono anche essere legate alla sfera psicologica nel contesto della relazione con la controparte (la manipolazione di ,simpatia'). Da evitare:

- i complementi eccessivi (insinceri),
- la manipolazione della propria immagine (l'autopresentazione eccessiva oppure concentrazione sulle proprie debolezze);
- essere conformista e dare ragione a tutti.

L'ultimo passo dei negoziati è la conclusione di una transazione. Dopo le lunghe discussioni la decisione viene finalmente presa. E' un processo molto delicato, perché essere i primi a presentare la proposta finale è sfavorevole a noi, mentre il suggerimento della chiusura dei negoziati può causare l'indignazione. Per accelerare il momento della chiusura possiamo provare i limiti delle concessioni della controparte, informarla dei limiti assoluti delle concessioni nostri, utilizzare la pressione del tempo e assicurare che la controparte possa mantenere la propria faccia. Dopo il consenso preliminare, bisogna fare un resoconto e preparare il contratto finale. Il contratto finale deve sempre avere la forma scritta – è cruciale per evitare le modificazioni e manipolazione della controparte dopo la chiusura. I contratti orali possano essere abusati, ad esempio dicendo 'ma abbiamo parlato di questo ...'. Per evitare i problemi nel futuro, occorre recapitare e verbalizzare tutti i punti su cui l'accordo è stato raggiunto. Il contratto finale tipicamente contiene:

- Il **preambolo** – l'introduzione con le informazioni generali sul tema delle trattative, il **posto e la data del contratto** e i partecipanti dei negoziati,
- **La portata del contratto** – la spiegazione dettagliata del merito di contratto,
- **Le garanzie** – gli obblighi di entrambe le parti, le condizioni per la terminazione del contratto con le sanzioni per entrambe le parti.

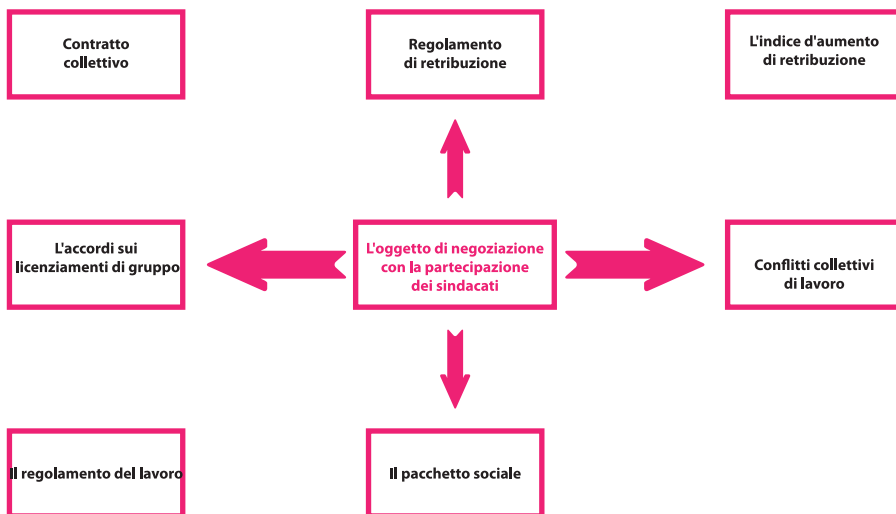
Quando il contratto è stato verbalizzato ed accettato da tutte le parti, è importante non dimenticare di ringraziare la controparte (ricordiamo che loro difenderanno il contratto negoziato – e quindi anche i nostri interessi – nelle discussioni interne nel ambito della loro organizzazione) e prepararsi per la realizzazione degli accordi.

CHIUDERE UNA TRANSAZIONE - LE TECNICHE

- una domanda diretta, per esempio: ,possiamo verbalizzare questo punto?'
- un bilancio dei benefici - prima di porre la domanda finale, presentiamo alla controparte i benefici derivanti dal punto di consenso particolare
- l'alternativa - invece di chiedere il consenso direttamente, assumiamo che il cliente è d'accordo con noi e gli presentiamo con le due opzioni risultanti dall'accordo
- un beneficio perso - dimostriamo alla controparte che cosa perde rifiutando la nostra offerta
- un vantaggio nascosto - prima presentiamo i nostri vantaggi, e quando la controparte è quasi convinta, mostriamo qualcosa di extra per convincere il partner
- chiedere l'opinione - prima di porre la domanda finale ,Cosa pensate di questa offerta?', se la controparte presenta le opinioni positive, applichiamo la regola della conseguenza: è più probabile che la controparte sottoscriverà il contratto (non occorre rifiutare di firmare se abbiamo lodato l'offerta un attimo prima)
- presupposizione - non chiediamo il consenso direttamente, ma assumiamo il consenso della controparte
- la conclusione ipotetica - usiamo le domande della controparte per ,sentire' il suo consenso ipotetico
- il metodo delle risposte positive - prima di porre la domanda finale facciamo le domande con la risposta anticipata positiva (,si', la conferma). Occorre chiedere anche se conosciamo i bisogni della controparte.

I negoziati nel contesto sindacale

I partecipanti hanno discusso i temi più comuni dei negoziati. Per di più, durante gli incontri i partecipanti hanno scambiato le loro esperienze e le rappresentazioni dei Paesi hanno presentato gli esempi dei negoziati con la partecipazione dei suoi sindacati. Secondo i partecipanti, questa parte è stata il più interessante durante i laboratori.



La comunicazione non verbale

Durante l'incontro a Praga, i partecipanti hanno discusso la questione della comunicazione non-verbale.

E' stato interessante scoprire che nella maggior parte dei Paesi il modo di trasmettere i messaggi non verbali è simile. I partecipanti hanno anche discusso il cosiddetto 'quattro americano' che negli Stati Uniti viene interpretato come un segno di sicurezza di se. Comunque, i partecipanti erano d'accordo che da noi questa posizione è offensiva.

La posizione dei mani durante i negoziati

Anche la stretta di mano ha un significato importante durante i negoziati, perché segnala l'ordine d'importanza. Cominciamo sempre dalla persona più importante, ignorando il suo sesso. Salutiamo ogni persona stringendola la mano. Ignorare qualcuno può suggerire una manifestazione di antipatia intenzionale.

Il gesto più standard e più ovvio è incrociare le braccia. E' una posizione universale, perché ovunque è interpretata come difensiva o negativa. Vale la pena sottolineare che questa posizione è molto comune nei spazi pubblici, come le fermate d'autobus o le code, dove la gente si sente insicura o minacciata.

Mentre quando il nostro interlocutore incrocia le braccia durante una conversazione con noi, vuol dire che non è d'accordo con le cose che abbiamo detto.

Se la persona ha anche i pugni chiusi, è un segnale chiaro del suo atteggiamento ostile e difensivo.

Mentre se la persona si abbraccia con le mani, manda un segnale che si sente minacciata e sotto pressione.

Il gesto delle braccia incrociate può anche manifestarsi nelle forme più sottili. La cosiddetta barriera parziale consiste in un braccio stretto con un gomito bloccato da l'altra mano.

Di solito questa posizione è tipica per le persone che non si sentono bene nel gruppo e soffrono del basso livello di sicurezza di se stessi.

Il gesto può anche essere quasi totalmente nascosto: un politico o un uomo d'affari non incrocerà le braccia fortemente, ma può tenere un bottone della giacca o cominciare ad abbottonarla. Anche se il segnale d'ansia non è ovvio, lo scopo è stato raggiunto - è stata formata una barriera di protezione.

Una donna può ottenere lo stesso scopo usando, ad esempio, una borsa, che a volte viene usata come uno scudo, specialmente nella situazione minacciosa. La borsa viene semplicemente messa al livello del petto.

Le gambe incrociate possono suggerire l'atteggiamento negativo o difensivo.

La tipica posizione delle gambe incrociate consiste nel mettere una gamba sopra l'altra, di solito la destra sopra la sinistra. Il gesto può simbolizzare la nervosità, l'atteggiamento riservato o difensivo.

Bisogna essere cauti interpretando questo gesto, tenendo conto del contesto.

La posizione del corpo durante i negoziati.

Durante il seminario sono state discusse le posizioni del busto - il gesto di inclinarsi verso la controparte come un segno d'interesse e il gesto di allontanarsi, cioè inclinarsi all'indietro, come un segno di mancata volontà di continuare la conversazione.

Durante la negoziazione possiamo distinguere tra le due posizioni generali:

La posizione aperta - tutto il corpo orientato verso la controparte, senza le braccia o gambe incrociate, segnala l'atteggiamento aperto al contatto e lo scambio d'informazione, ma anche l'interesse nel interlocutore e sicurezza di se. E' una posizione preferita durante i negoziati, perché elimina la dominazione, ed esprime la parità tra le parti.

E' il contrario della posizione aperta, e viene chiamata anche una **posizione modesta**. Di solito viene usata dalle persone dominati. Può esprimere l'ansia, la mancata volontà di parlare o la voglia di evitare il contatto oppure un confronto. La posizione è caratterizzata dal corpo inclinato, le spalle incurvate, come se la persona volesse evitare un colpo.

Gli esempi dell'interpretazione dei gesti

Spalle	
Alzare le spalle Inclinare le spalle verso l'altra persona Incurvarsi Incurvare le spalle	Disprezzo o indecisione L'apertura La mancanza di motivazione del contatto Chiudersi in se stesso
Braccia e mani	
Braccia incrociate, 'braccia chiuse' Mani tremanti Polsi rilassati Braccia tese, mani ferme Pugni chiusi Battere le dita sul tavolo	Resistenza, antipatia; l'evasione del consenso Rabbia o ansia repressa Atteggiamento aperto, curiosità Tensione, stress Rabbia forte, aggressione repressa Disprezzo o fretta
Gambe e piedi	
Piedi calmi sul pavimento Gambe incrociate o aperte I movimenti nervosi dei piedi Gambe e piedi tesi	Sicurezza di se stesso Alta sicurezza di se stesso Ansia, tensione, irritazione La chiusura in se stesso

Il dialogo sociale e il ruolo dei sindacati

Si può adottare la definizione usata dalla Organizzazione Internazionale di Lavoro, secondo la quale il dialogo sociale comprende tutte le forme di negoziazione, consultazione e lo scambio di informazione tra i rappresentanti del governo, i datori di lavoro e i dipendenti a proposito delle questioni concernenti la politica sociale ed economica.

Il dialogo sociale può avvenire al livello centrale, regionale, settoriale ed aziendale. In Polonia, il dialogo viene svolto su tutti questi livelli.

Un esempio del dialogo sociale con la partecipazione dei sindacati in Polonia

Durante la riforma che ha rialzato l'età pensionabile, il governo ha condotto le consultazioni sociali brevi, molto limitati, tenendo conto dell'importanza e le conseguenze dei cambiamenti.

Il disegno legge è stato discusso durante gli incontri della Commissione Trilaterale per le Questioni Socio-Economiche a marzo ed aprile 2012, ma senza consenso sulla forma finale della legge.

Nonostante la mancanza di un accordo, il governo ha annunciato la chiusura delle consultazioni ed ha presentato il disegno al parlamento. Il 11 maggio 2012 il parlamento ha adottato la proposta del governo, e il Presidente della Polonia, Bronislaw Komorowski, ha firmato la legge il 1 giugno 2012.

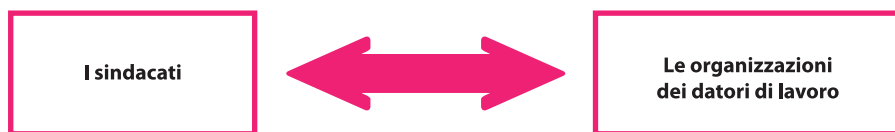
Nel periodo tra marzo e maggio 2012 hanno avuto luogo le proteste numerose davanti alla sede del Premier, del parlamento e il palazzo presidenziale, a seconda della fase del procedimento sul disegno legge.

Le forme di dialogo

In ogni paese il dialogo può prendere varie forme. In Polonia la forma più efficiente è il dialogo trilaterale, anche se ci sono anche i casi dei successi del dialogo regionale o locale. Anche la scala del dialogo sociale nelle organizzazioni viene aumentata.

Durante uno degli incontri i partecipanti hanno sottolineato l'importanza del dialogo sociale per i sindacati come una nuova forma di operazione. E quindi è importante che i sindacati aumentino il loro coinvolgimento in tutte le forme del dialogo sociale.

Il dialogo bilaterale



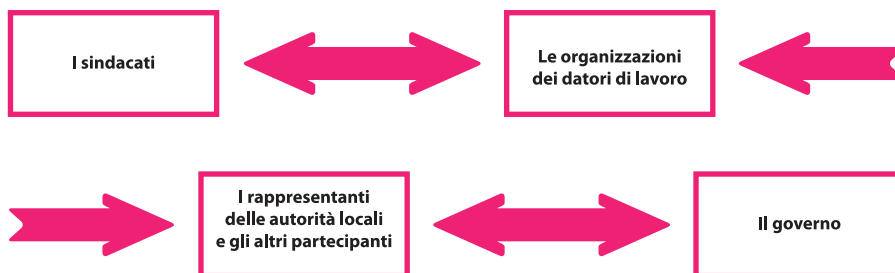
Il dialogo sociale trilaterale

In Polonia avviene sui tre livelli:

- nazionale (nel quadro della Commissione Trilaterale),
- settoriale (nel quadro delle Squadre Trilaterali Settoriali)
- regionale (nelle commissioni regionali del dialogo sociale)



Il dialogo sociale multilaterale



In Polonia, l'istituzione più importante del dialogo sociale è la Commissione Trilaterale per i temi sociali ed economici. Secondo la legge del 6 luglio 2001 sulla commissione trilaterale per i temi sociali ed economici e le commissioni regionali del dialogo sociale, la commissione è stata formata con l'obiettivo di condurre il dialogo sociale riconciliando gli interessi dei datori di lavoro, i dipendenti e il bene comune. Lo scopo principale della Commissione è raggiungere e mantenere la pace sociale. Il dialogo e gli accordi firmati nel quadro dell'attività della commissione dovrebbero rafforzare la posizione delle soluzioni proposte nel processo legislativo e servono come un argomento per il governo durante i lavori legislativi nel parlamento.

Quando i sindacati hanno lasciato il tavolo a giugno 2013, il 30 ottobre 2013 il Presidente della Polonia ha avviato la missione di sbloccare il dialogo e ha invitato i presidenti di tutte le organizzazioni membri della Commissione Trilaterale. I sindacati hanno presentato ai datori di lavoro una proposta di formare un 'Consiglio del Dialogo Sociale' ed hanno ricevuto una promessa di una risposta entro metà di novembre. Finalmente un incontro dei presidenti dei sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro ha avuto luogo il 12 dicembre 2013. Durante l'incontro i datori di lavoro hanno presentato un'opinione scritta sulle proposte sindacali. I datori di lavoro hanno accettato la maggior parte delle proposte organizzative rafforzanti la costruzione trilaterale del dialogo, ma hanno rifiutato la proposta di concedere al consiglio del Dialogo Sociale l'autorità decisionale nel campo dei problemi dei dipendenti sostenendo che tale disposizione violerebbe l'ordine costituzionale e la separazione dei poteri. I partecipanti hanno deciso che, dopo un'analisi precisa delle proposte presentate dai sindacati, un dibattito con i presidenti dei sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro sarebbe stato organizzato verso la fine di febbraio 2014. Se l'accordo sul funzionamento dell'istituzione nuova è raggiunto, si potrebbe cominciare i lavori sulla legge nuova sul dialogo sociale. Comunque, prevale l'opinione che l'accordo non sarà possibile, specialmente nel contesto delle elezioni regionali, europee e sindacali nel 'Solidarnosc' e OPZZ, i due sindacati principali, previste per 2014. Il periodo della campagna elettorale non favorisce i compromessi.

Nel 2015 la Commissione ha cambiato il nome e parzialmente anche le regole di d'operazione, che dovrebbero essere più favorevoli ai sindacati.

Dal 24 luglio del 2015 abbiamo la legge sul consiglio del Dialogo Sociale e le altre istituzioni del dialogo sociale, che è entrata in vigore il 11 settembre 2015. In conseguenza, il nome dell'autorità del dialogo sociale è stato cambiato per: il Consiglio del Dialogo Sociale (il Consiglio).

Le competenze più importanti del Consiglio

- presentare le opinioni sui presupposti e i disegni legge preparati dal consiglio dei Ministri e i suoi membri - se l'opinione del Consiglio viene rifiutata dal governo, il Consiglio dei Ministri è obbligato a presentare la motivazione della sua decisione;
- avviare il processo legislativo - la competenza di preparare i disegni legge concernenti le materie sociali ed economici e presentarle al Consiglio dei Ministri; se i disegni vengono rifiutati o significativamente modificati, il Consiglio dei Ministri è obbligato a presentare la motivazione scritta della sua decisione;
- presentare le richieste per la udienza pubblica dei disegni dei decreti esecutivi;
- richiedere alla Corte Suprema la soluzione di una questione pregiudiziale nel caso delle discrepanze nell'interpretazione della legge tra i corti comuni oppure la Corte Suprema.
- presentare le opinioni sulle proiezioni del bilancio statale e il disegno della legge sul bilancio statale (per di più, anche i termini per la presentazione delle opinioni sono stati prolungati);
- il Ministro di Finanza e il Consiglio dei Ministri sono obbligati a fornire l'informazione sull'attuazione della legge sul bilancio per i primi sei mesi e per tutto l'anno;
- il diritto a firmare gli accordi (inclusi i sopra-aziendali contratti di lavoro);
- il diritto a porre le domande ai ministri competenti;
- appoggiare il dialogo su tutti i livelli del governo locale,
- appoggiare il dialogo settoriale - il diritto di richiedere al ministro di lavoro la formazione di una squadra settoriale indipendente dal Consiglio,
- la trasparenza dei procedimenti del Consiglio.

La composizione e il funzionamento del Consiglio:

- il Presidente della Polonia nomina e rivoca i membri del Consiglio alla richiesta di una organizzazione classificata come un partner sociale;
- i numeri dei rappresentanti delle parti sono uguali,
- il Presidente del Consiglio ha delle competenze molto ampie, viene eletto alternatamente dalle organizzazioni sindacali, organizzazioni dei datori di lavoro e i rappresentanti del governo (. una relazione delle attività del consiglio è presentata ogni anno al parlamento),
- il mandato del Presidente del Consiglio , 1 anno.

I sindacati hanno presentato un'iniziativa di organizzare il 10 ottobre 2013 un convegno intitolato 'Il dialogo sociale - un'apertura nuova', senza i rappresentanti del governo e i datori di lavoro, ma con i rappresentanti dell'ufficio di Presidente. Durante il convegno i sindacati hanno presentato le proposte di tre modificazioni della legge sulla commissione trilaterale. Il sindacato Forum Związków Zawodowych ha presentato un concetto simile alle proposte del BCC del 2009, mentre i disegni legge di OPZZ e Solidarnosc promuovevano la crescita dell'influenza dei partner sociali sul diritto di lavoro. Il disegno del OPZZ è stato il più radicale e richiedeva la formazione del 'Comitato sociale-economico' come un organo del Presidente del Consiglio dei Ministri, che dovrebbe essere consultato nel ambito di tutti i disegni legge concernenti le materie con grande importanza sociale ed economica preparati dalle istituzioni del potere esecutivo'. Dopo la rottura del dialogo trilaterale, il convegno è stato un momento cruciale per lo sviluppo del dialogo nel futuro.

Le organizzazioni sindacali rappresentative:

- Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (il cui un membro è ZZM),
- NSZZ „Solidarność”,
- Forum Związków Zawodowych.

Le organizzazioni rappresentative dei datori di lavoro:

- Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej,
- Konfederacja „Lewiatan”,
- Związek Rzemiosła Polskiego,
- Związek Pracodawców Business Centre Club .

I rappresentanti del governo nominati dal Presidente del Consiglio dei Ministri:

- Il Sottosegretario nel Ministero del Lavoro e Politica Sociale responsabile del dialogo sociale
- Il Sottosegretario nel Ministero di Finanze responsabile del bilancio.

La sostituzione della Commissione Trilaterale con il Consiglio del Dialogo Sociale nel 2015 è un passo avanti nello sviluppo delle consultazioni sociali. I sindacati hanno dimostrato ancora una volta che insieme sono in grado di lottare contro le infrazioni delle regole ed hanno una voce importante nella formazione di uno stato democratico.

Le competenze chiave del Consiglio Regionale del Dialogo Sociale (WRDS)

- è un organo all'ufficio del presidente della regione - la decisione è stata motivata dal fatto che le questioni regionali sono risolte dal presidente della regione
- presentazione delle opinioni e posizioni concernenti le attività dei sindacati e delle organizzazioni dei datori di lavoro al livello regionale e nella portata delle competenze della amministrazione centrale e locale in una regione;
- il diritto alla presentazione delle opinioni sui disegni delle strategie di sviluppo della regione e i programmi nel campo delle attività sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro;
- il diritto a firmare gli accordi collettivi nel ambito delle competenze di WRDS;
- l'analisi delle materie sociali ed economici che creano dei conflitti tra i datori di lavoro e i lavoratori;
- il diritto di nominare le persone di fiducia incaricate di trovare le soluzioni ai conflitti.

La composizione del Consiglio Regionale del Dialogo Sociale:

- il presidente della regione e due persone da lui nominate dai rappresentanti delle altre enti del governo locale oppure le organizzazioni che associano i governi locali - come i rappresentanti del governo regionale e locale;
- i rappresentanti dei sindacati;
- i rappresentanti delle organizzazioni dei datori di lavoro,
- il rappresentante regionale del governo centrale (il voivoda) e due persone nominate da lui - come i rappresentanti del governo centrale,
- il mandato del Presidente del WRDS dura un anno - il presidente è eletto alternativamente fra le parti membri del Consiglio.

I cambiamenti introdotti hanno promosso la democratizzazione del Consiglio, soprattutto per quanto riguarda il Presidente, che prima era nominato sempre dal governo. Adesso il Presidente viene eletto ogni anno alternativamente tra tutti i membri del Consiglio.

E' un inizio del nuovo organo del dialogo sociale. Oggi è troppo presto per parlare dei risultati di tutte queste mosse. Il nuovo organo ha cominciato la sua operazione in un modo molto dinamico, iniziando gli incontri con il Presidente, il primo ministro e organizzando i corsi di formazione per i Presidenti dei WRDS.

La conclusione

Questa pubblicazione presenta le questioni chiave discusse durante i quattro incontri tra i rappresentanti dei macchinisti provenienti dalla Polonia, Slovacchia, Repubblica Ceca, Ungheria ed Italia.

Ognuno di loro ha avuto la possibilità di conoscere la specificità del lavoro sindacale negli altri Paesi e condividere le proprie esperienze e storie di successo.

Non c'è dubbio che gli incontri di questo tipo contribuiscono allo sviluppo delle organizzazioni sindacali ampliando la collaborazione al livello europeo e il repertorio delle buone pratiche.

Tra i temi più discussi bisogna notare il finanziamento dei sindacati; c'è il consenso che occorre separare il finanziamento dai datori di lavoro, ma oggi questa soluzione non è ancora fattibile. Un altro problema è la diminuzione del numero degli iscritti. I partecipanti hanno presentato tante soluzioni, ma nessuna di loro ha entusiasmato il gruppo, perché nonostante la loro applicazione i risultati non sono stati raggiunti. Secondo i partecipanti, il metodo più efficace sono gli incontri individuali con i lavoratori nel loro posto di lavoro.

I delegati hanno anche discusso il tema dell'impatto dei media sull'immagine dei sindacati. Oggi, l'atteggiamento dei media verso i sindacati è universalmente negativo ed è necessario collaborare con la televisione, la stampa e i media virtuali per migliorare la percezione dei sindacati.

Le sfide più importanti:

- l'appoggio per la pratica della contrattazione supra-aziendale - in Polonia la contrattazione tipicamente si svolge al livello aziendale, mentre l'affiliazione settoriale, come discusso durante i seminari, rafforza la posizione negoziale dei dipendenti,
- l'aumento del numero dei membri - i contatti con le aziende private, anche nel settore delle nuove tecnologie, che si sviluppano,
- il finanziamento - la ricerca delle nuove forme della gestione di finanze; la delegazione italiana ha presentato un modello buono dei servizi offerti dai centri di assistenza fiscale, disponibili a pagamento anche per i lavoratori non-membri
- i sindacati troppo frammentati - in Polonia ci sono tre federazioni sindacali, ma molti sindacati non sono affiliati a nessuna di loro,
- l'aumento di coinvolgimento dei membri giovani, il cambiamento della mentalità e approccio verso l'attività dei sindacati; per anni si è sviluppata una immagine di un'organizzazione che lotta con i datori di lavoro; il Polonia i media presentano i sindacati come i manifestanti che ,incendiano i pneumatici'. Oggi l'importanza e gli obiettivi dei sindacati rimangono gli stessi: la tutela dei diritti dei lavoratori, ma i metodi sono cambiati I sindacalisti prendono un posto al tavolo e negoziano una soluzione ottimale prima di lanciare la procedura dello sciopero, utilizzando tutte le soluzioni possibili.
- la collaborazione con gli esperti esterni è un aspetto importante visto il passo dei cambiamenti economici; i sindacati hanno bisogno dell'assistenza dei giuristi, negoziatori, economisti, etc.
- il cambiamento dell'immagine dei sindacati; tutte le delegazioni hanno individuato questo tema come molto importante, perché la collaborazione con i media e la riluttanza verso i sindacati è un problema universale,
- Una campagna dedicata ai giovani, lavoratori autonomi, per ringiovanire i sindacati.

Tutti gli aspetti di cui sopra sono stati discussi durante gli incontri. I gruppi hanno presentato le loro attività e condiviso i loro successi in quel campo.

Bibliografia

V. Trappmann Związki zawodowe w polsce aktualna sytuacja, struktura organizacyjna, wyzwania. [I sindacati in Polonia: la situazione corrente, la struttura organizzativa, le sfide]. Wydawnictwo Friedrich-ebert-stiftung, Przedstawicielstwo w Polsce, Varsavia 2014

H, Kohl Wolność związkowa, prawa pracowników i dialog społeczny w Europie Środkowo-Wschodniej i na Bałkanach Zachodnich Wyniki ankiet przeprowadzonych w 16 krajach. [La libertà sindacale, i diritti dei lavoratori e il dialogo sociale in Europa Centro-orientale e i Balcani occidentali. I risultati dei questionari dei 16 paesi]. Wydawnictwo Friedrich-ebert-stiftung Varsavia 2009.

S. Borkowska Negocjacje zbiorowe. [La contrattazione]. PWE Varsavia 1997

R.Fisher, W.Ury Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się. [Verso il sì. I negoziati senza cedere]. PWE Varsavia 1994 (ed. II).

W.Ury Odchodząc od Nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji. [Abandonando il no. I negoziati dal confronto alla cooperazione]. PWE Varsavia 1995

T. Witkowski „Psychomanipulacje” [Psicomanipolazione]. Oficyna Wydawnicza UNUS, 2000

J. Wrątny Nowe układy zbiorowe. Przełom czy kontynuacja [I nuovi contratti collettivi. Il progresso oppure la continuazione]. IPiSS Warszawa 1998

Dialog społeczny w sektorze władz lokalnych i regionalnych: przegląd. [Il dialogo sociale nel settore delle autorità locali e regionali: una discussione]. Con l'appoggio della Commissione Europea, aprile 2009. Autore anonimo

P. Dittrich, S. Trier, Jean-Paul Preumont Dążenie do zmian dialog społeczny dla kolei. [Verso il cambiamento: il dialogo sociale per le ferrovie]. Bruxelles 2004

Istituto Centrale della Statistica. I sindacati in Polonia in 2014. Una nota informativa, Varsavia, 13.07.2015

E. Flaszyńska (editore), Lech Antkowiak: Dialog na regionalnym rynku pracy. Przegląd i analiza możliwych rozwiązań w kontekście znowelizowanej ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy [Il dialogo sul mercato di lavoro regionale. La presentazione e l'analisi delle soluzioni possibili nel contesto della nuova legge sulla promozione del lavoro e le istituzioni del mercato di lavoro]. Varsavia, 2015

J. Gardawski: Dialog Społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka [Il dialogo sociale in Polonia. Teoria, storia, pratica]. Varsavia, 2009

J. Gardawski: Meandry trójkątnego dialogu społecznego w Polsce Warszawa, Materiał na spotkanie [I meandri del dialogo sociale trilaterale in Polonia]. Varsavia, I materiali per l'incontro il 6-7 febbraio 2014

K. Carls, J. Bridgford: Dialog społeczny Podręcznik edukacyjny dla związków zawodowych [Il dialogo sociale. Il manuale per i sindacati]. International Training Centre of the International Labour Organization, 2012

La legge sul consiglio del dialogo sociale e le altre istituzioni del dialogo sociale. Varsavia, 27 agosto 2015

La legge sui sindacati dal 23 maggio 1991 <http://isap.sejm.gov.pl>

I siti della Commissione Trilaterale e il Consiglio del Dialogo Sociale

I siti dei sindacati dei macchinisti dalla Polonia, Slovacchia, Repubblica Ceca, Ungheria, Italia, Grecia:

<http://www.ale.li/index.php?id=2&L=8&N=0>

<http://www.zzm.org.pl/>

<http://www.fssr.sk/>

<http://www.fscr.cz/>

http://www.mosz.co.hu/new_MOSZ/

http://www.fastferrovie.it/home.php?scelta_MP=Home

<http://mixanodigoiose.blogspot.com/>

Publication made within the framework of the project:

“STEP - Strengthening The Employee Participation in railway sector” VS/2014/0386

Sole responsibility lies with the author.

It does not represent the opinion of the European Commission.

The Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained therein.





Strengthening The Employee
Participation in **Railway Sector**



With financial support from the European Union

This copy is free